

SECRETARIA DE ESTADO DE  
ESPORTE E LAZER

# PLANO ESTRATÉGICO 2022-2024

**SEEL**  
Secretaria de  
Estado de  
Esporte e  
Lazer



**RONALDO RAMOS CAIADO**  
GOVERNADOR DO ESTADO

**HENDERSON DE PAULA RODRIGUES**  
SECRETÁRIO DE ESPORTE E LAZER

**CRISTIANE ALKMIN JUNQUEIRA SCHMIDT** SECRETÁRIA DA  
ECONOMIA

**CORPO DIRIGENTE**

LUSIMAR PINTO DOS SANTOS  
Superintendente de Gestão Integrada

PEDRO PAULO DE PAIVA JORGE  
Superintendente de Esporte e Lazer

MÁRIO CARVALHO KANASHIRO  
Superintendente de Paradesporto e Fomento Esportivo

RUDSON ROSA GUERRA  
Superintendente de Segurança e Infraestrutura Esportiva

**ECONOMIA**

VINÍCIUS MAMEDE SALUM CHAER  
SPO/SCP/GPE/Economia

AMANDA FLORES FILARDIS BOMFIM  
SPO/SCP/GPE/Economia

**GRUPO DE TRABALHO SEEL**

DAPHNE DOMINGUES STIVAL  
SGI/SEEL

IVAN DE CAMPOS SOARES  
GGF/SEEL

MILTON DE OLIVEIRA SOBRINHO  
DIE/GAAL/SEEL

WILSON DIAS SIQUEIRA  
GGF/SEEL

**SEEL**  
Secretaria de  
Estado de  
Esporte e  
Lazer



## EQUIPE DA SEEL

JANE DE MAGALHÃES SANTOS  
Gerência de Gestão de Estádios

RODRIGO GONÇALVES  
Gerência de Esporte, Lazer e Programas Especiais

MARCELO MOREIRA DE OLIVEIRA  
Gerência de Iniciação Esportiva

BERNARDO BAHIA EVANGELISTA DE ALCÂNTARA  
Gerência do Programa de Incentivo à Prática Esportiva

EDNA REIS  
Gerência de Desenvolvimento de Pessoas

JOSÉ VIANA ALVES FERRAZ DE AMORIM  
Gerência de Compras Governamentais

CLAUDIA ALVES DE MORAES SOUSA  
Gerência de Compras Governamentais

FLÁVIA MARIANNI DE MORAIS  
Gerência de Iniciação Esportiva

RENATA CARVALHO PERES BILEGO BELLO  
Superintendência de Segurança e Infraestrutura Esportiva

SUZILENE APARECIDA VINHAL  
Gerência de Incentivo às Práticas Saudáveis

MARISVALDO DE SOUSA OLIVEIRA  
Assessoria Contábil

PATRÍCIA DE CASTRO CAVALCANTE  
Gerência de Compras Governamentais

VANDA IVANA SIQUEIRA  
Gerência de Compras Governamentais

MARCUS VINÍCIUS TONDATO  
Divisão de Contratos e Convênios

**SEEL**  
Secretaria de  
Estado de  
Esporte e  
Lazer



# ÍNDICE

Palavra do Secretário.....	pág.05
Apresentação/Metodologia.....	pág.06
Esforços de elaboração.....	pág.08
Autoavaliação.....	pág.09
Matriz SWOT.....	pág.15
Identidade Institucional.....	pág.24
Mapa Estratégico e Iniciativas.....	pág.26
Caderno de Indicadores.....	pág.34

# PALAVRA DO SECRETÁRIO

Inicialmente era Agência Goiana de Esporte e Lazer; posteriormente passou a fazer parte da Secretaria de Educação e, a partir de 2019, se tornou Secretaria de Estado de Esporte e Lazer.

O objetivo maior desta Secretaria é levar esporte e lazer para a sociedade, melhorando a qualidade de vida, saúde e convívio social; para tanto é feita a gestão tanto do esporte e lazer quanto da infraestrutura esportiva.

O Plano Estratégico é uma ferramenta essencial para acompanhamento da execução das ações propostas. Neste plano estão consideradas as prioridades da SEEL, as ações propostas para cumprimento dos objetivos estratégicos e os indicadores que poderemos utilizar para nortear o monitoramento e não perder o foco.

O Plano Estratégico é resultante de contribuições de servidores lotados em todos os níveis da Secretaria, desde estratégico, passando pelo tático, até operacional.

Esta é uma forma de consolidarmos a SEEL como uma secretaria, sem deixar espaço para retorno a agência ou superintendência.

O esporte e lazer deve ser um instrumento de desenvolvimento construtivista do ser humano, abrangendo os aspectos de caráter, formação pessoal e cidadania. E a SEEL precisa ser, portanto, uma organização forte e consolidada.

Enfim, convido aos superintendentes, gerentes e todo o quadro de servidores da SEEL para atuarmos de forma unificada, em busca de um único macro objetivo, qual seja, atender à sociedade goiana com serviços de excelência. Este plano é o direcionador, o qual não podemos perder de vista; sem contudo, engessá-lo e utilizá-lo como um instrumento em constante adaptação, evoluindo constantemente para oferecermos sempre o melhor.

# APRESENTAÇÃO/METODOLOGIA

É competência regulamentar da Superintendência Central de Planejamento, da Economia, o apoio aos órgãos e entidades da Administração na elaboração de seus planos estratégicos. Em parceria, a Secretaria da Economia presta apoio técnico e garante alinhamento com o Plano Plurianual – PPA e demais intenções governamentais, enquanto as setoriais se organizam do ponto de vista estratégico.

Em novembro de 2021, no início da parceria entre SEEL e Economia, foi estruturado o grupo de trabalho desta pasta, sob liderança da ponto focal Daphne Domingues Stival. Este grupo de trabalho esteve em constante contato com o representante da Secretaria da Economia, Vinícius Chaer, que ofereceu apoio técnico, consultivo e metodológico.

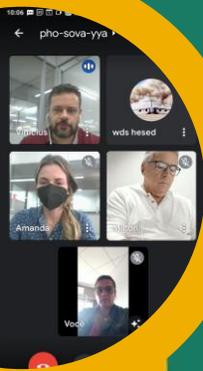
A concepção que orienta este plano parte do princípio que estratégia é, também, escolher prioridades. É selecionar o mais importante em meio a todas as competências legais. Em seguida, indica que é fundamental olhar para os diversos aspectos da gestão, aqueles que sustentam os processos de entrega finalísticos. Demonstra ser imprescindível construir indicadores acurados para cada objetivo intencionado, bem como definir e pactuar metas ousadas e realistas a cada intervalo contido no plano até o seu limite temporal. Por fim, prescreve sobre o quanto é importante monitorar rotineiramente os indicadores e os entraves e entregas dos projetos e processos de trabalho decorrentes de cada objetivo estratégico do plano.

Nos últimos meses, por meio de diversas reuniões internas e externas ao grupo de trabalho, a Secretaria se debruçou no delineamento de sua estratégia. Gradativamente, foram produzidos e validados diversos documentos e materiais, até que se chegasse no atual formato. As premissas metodológicas da Secretaria da Economia foram apresentadas desde o início, e foram seguidas passo a passo.

A caminhada foi da autoavaliação, reflexões sobre prioridades e manipulação da ferramenta Matriz SWOT – estágios que envolveram aproximadamente outros 20 servidores da pasta – até a definição e a pactuação de metas. No meio do caminho, foram definidos mapa e objetivos estratégicos, para os quais foram escolhidos indicadores de resultado e de esforço, além de indicadas as iniciativas estratégicas.

O documento que segue traz em mais detalhes tudo o que foi produzido com vistas ao sucesso desta Secretaria de Esporte e Lazer rumo aos seus resultados. É muito importante ressaltar que para que isto ocorra, é necessário o desdobramento do Plano, ou seja, um detalhamento maior dos projetos e ações que naturalmente defluem dos objetivos e iniciativas. E, para tal, é imprescindível a participação dos demais setores e unidades da Secretaria de Esporte e Lazer.

Por fim, vale o reforço sobre a importância do monitoramento do Plano, periodicamente, ao longo de todo o período planejado.



## ALGUNS DADOS QUE DIMENSIONEM O ESFORÇO

- APROXIMADAMENTE
- 4 MESES
- 20 SERVIDORES PARTICIPANTES
- 30 REUNIÕES



# AUTOAVALIAÇÃO



Divididos em grupos, aproximadamente 20 servidores deram início aos trabalhos se debruçando sobre todas as competências legais (regulamentares) da Secretaria, destacando as entregas correlatas e avaliando qualitativamente cada uma delas.

No mesmo exercício, os grupos foram convidados a refletirem e indicarem as competências mais importantes, bem como os clientes e os problemas que merecessem destaque. A seguir, exemplos dos documentos de resultados, que foram consolidados de modo a formarem um único documento.

# AUTOAVALIAÇÃO

Competências legais	Entrega*	Nota**	Problemas***	Observações****
I – a formulação e execução da política estadual de esporte e lazer	Discutir com Vinicius. Goiás Resultados Esporte e Lazer nas Cidades, Projetos Sociais.	2,5	Goiás de Resultados licitou, mas não iniciou Construindo campeões projeto social no entorno do	
III – o fomento à iniciação esportiva e ao desporto de rendimento;	Projetos de Iniciação esportivas	3	infraestrutura e limpeza deficientes	
	Praticar atividades física para promoção da saúde com acompanhamento nutricional e fisioterapia	3	infraestrutura e limpeza deficientes	
	Receber bolsa Pro atleta.	5		
	Fomento esporte e lazer.	2		
IV – a administração, manutenção, expansão e o aprimoramento da infraestrutura de esporte e lazer do Estado.	Construção de espaço esportivo	1		
	Reforma de Ginasios em Goiânia e Municípios.	3	Em Goiânia esta acontecendo, mas nos	

Matriz

1



**Notas mais baixas relativas à formulação e execução de políticas e ao fomento do esporte e lazer.**



- ✓ Pandemia
- ✓ Serviços de limpeza e infraestrutura
- ✓ Transporte

8

# AUTOAVALIAÇÃO

Competências legais	Entrega*	Nota**	Problemas***	Observações****
II – a regulação e o controle da prática desportiva, inclusive a adoção de medidas de prevenção ou repressão do uso de meios ilícitos nessa prática;	Legislações, proesporte, Goiás Olímpico.	0,0	Atualizar o relulamento pró esporte - readequação da lei que está moroso e procede adequação	Criação de programa de incentivo ao esporte juntamente com os municípios; Atualizar o regulamento.
	Pró atleta	4,0	Adequação ao sistema de informação	
	Pró técnico	4,0	Aguardando regulamentação da Lei.	
	Participar de aulas de esporte.	0,0	Má formação da carta de serviço.	
III – o fomento à iniciação	Projetos de Iniciação esportivas	2,0	Locais e materiais inadequados, falta planejamento.	Melhorar e reformar a infra-estrutura e aquisição de material esportivo.

Matriz

2



**Notas mais baixas relativas a desatualizações legislativas, aulas de esporte e projetos de iniciação esportiva.**



- ✓ Falta de planejamento
- ✓ Legislações defasadas
- ✓ Locais inadequados
- ✓ Materiais inadequados

# PRIORIDADES

Matriz

1

## AUTOAVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO - PRIORIDADES

### O QUE...

Qual é a **principal** entrega finalísticas da organização?

Iniciação esportiva e paradesportiva, lazer, pró atleta

### PARA QUEM...

Quais são, na ordem, os **principais** clientes da organização (governo, governador, sociedade)?

Sociedade

### COMO...

Quais são os **principais** problemas/entraves no **principal** processo de entrega aos clientes?

Infraestrutura está precisando de maiores cuidados  
Pessoal de limpeza - tem contrato terceirizado, mas não atende todos os espaços adequadamente.

Matriz

2

## AUTOAVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO - PRIORIDADES

### O QUE...

Qual é a **principal** entrega finalísticas da organização?

Dar condições estruturais para a execução do Desporto.

### PARA QUEM...

Quais são, na ordem, os **principais** clientes da organização (governo, governador, sociedade)?

A Sociedade, o Governo e por o Governador

### COMO...

Quais são os **principais** problemas/entraves no **principal** processo de entrega aos clientes?

O principal processo de entrega é atender aos atletas e a sociedade como um todo, o entrave principal é a falta de capacitação dos servidores na execução dos

# PRIORIDADES

Matriz

3

## AUTOAVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO - PRIORIDADES

### O QUE...

Qual é a **principal** entrega finalísticas da organização?

Formentar o Esporte no Estado de Goiás

### PARA QUEM...

Quais são, na ordem, os **principais** clientes da organização (governo, governador, sociedade)?

Atletas em todas as modalidades e a população de modo geral

### COMO...

Quais são os **principais** problemas/entraves no **principal** processo de entrega aos clientes?

Legislação, falta de programas de incentivos, articulação entre gestores.

Matriz

4

## AUTOAVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO - PRIORIDADES

### O QUE...

Qual é a **principal** entrega finalísticas da organização?

Dar condições às diversas áreas do desporto goiano

### PARA QUEM...

Quais são, na ordem, os **principais** clientes da organização (governo, governador, sociedade)?

As organizações como confederações, clubes e projetos sociais que atuem nas diversas modalidades esportivas no estado de Goiás

### COMO...

Quais são os **principais** problemas/entraves no **principal** processo de entrega aos clientes?

Legislação estadual, programas de governo, parcerias com entidades na área do esporte.

# PRIORIDADES

## Convergências importantes:

**Entrega prioritária**



**Promoção e apoio ao desporto e paradesporto**  
Iniciação esportiva e lazer

**Para quem**

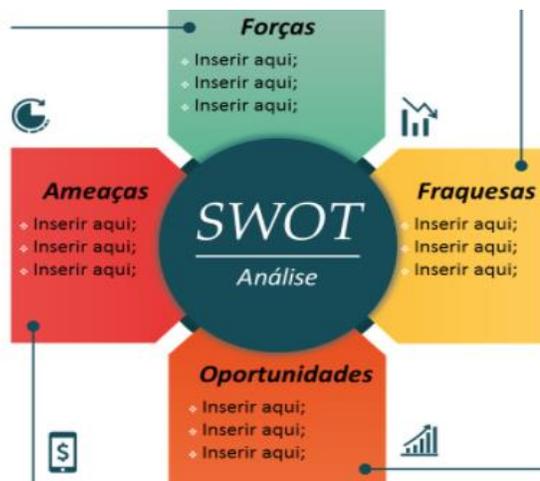


**Atletas amadores e profissionais**  
Sociedade em geral

**Problemas**



**Infraestrutura; Legislação; Qualificação de profissionais; Financiamento.**



Os mesmos 20 servidores que participaram da autoavaliação e da eleição de prioridades, voltaram a se reunir em grupos para a construção da **Matriz SWOT**.

Esta ferramenta é importante para a formulação da estratégia porque por meio dela a organização se analisa sob aspectos positivos e negativos, internos e externos. Em três fases, (a) coleta, (b) seleção e (c) pontuação, foi estruturada a SWOT da SEEL, da qual, conforme a metodologia, se tira indicativas e sugestões para a estratégia da organização. A seguir, alguns recortes e documentos que sintetizam o processo de construção e análise da SWOT.

# COLETA

## Diagnóstico Estratégico

### Coleta de Pontos Fortes

**Definição:** Pontos Fortes são competências e recursos que possuímos para entregar os resultados esperados, ou, em outras palavras, o que fazemos bem. Podem ser analisados levando-se em conta as competências essenciais, os processos internos, a situação financeira, a cultura e o PPA 2020-2023. São, também, vantagens internas da organização em relação aos concorrentes ou, no serviço público, atributos que possibilitam superar limitações de variados tipos.

**Importante:** Pontos fortes nos possibilitam aproveitar oportunidades e nos defender das ameaças.

#### Exemplos:

Cultura organizacional voltada para resultados;

Liderança forte e atuante;

Experiência acumulada;

O comprometimento dos seus servidores com os objetivos estratégicos da organização.

#### Pontos Fortes:

1 -

2 -

3 -

4 -

5 -



Lembrar de analisar sob as principais dimensões ou perspectivas de qualquer organização:

**Finanças, Pessoas,  
Processos,  
Tecnologias,  
Informações, Clientes  
e outras.**

# SELEÇÃO

O GT selecionou 5 sentenças de cada dimensão na matriz resultante dos trabalhos em grupos, da seguinte forma:



- Jogue suas fichas – 7 fichas ao todo, podendo atribuir mais de uma ficha por sentença;
- Observar, no seu juízo, (1) o quanto a sentença corresponde realmente à realidade da organização e (2) a relevância da sentença em cada caso – como uma força, fraqueza, oportunidade ou ameaça.

# PONTUAÇÃO

Cada integrante do GT voltou aos seus grupos com a versão final da coleta selecionada. E cada grupo fez o exercício de pontuação de impacto 0 a 2;

- 0 Baixo impacto
- 1 Médio impacto
- 2 Alto impacto



Foram 100 cruzamentos, sendo 25 por quadrante.

**Para cada quadrante houve uma pergunta diferente.**

Buscou-se notas por consenso não muito alongado.

Uma dica: buscar o sentido vertical. Em cada quadrante, esgotar cada força ou fraqueza antes de trocar.

# PONTUAÇÃO

Quanto minhas **FORÇAS** podem potencializar as **OPORTUNIDADES**?

Pontuar com nota de 0 a 2

	Forças					Fraquezas					Impacto	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Oportunid.												
Ameaças												

Impacto

# SWOT

1

		FORÇAS										FRAQUEZAS				IMPACTO
		Visão Institucional Inovadora	Corpo Técnico qualificado, participativo e comprometido	Licença atuar e alinhada à alta cúpula do governo	Visão holística do processo, recursos e capacidades de perfil inovadores de todo o Estado	Capacidade de articulação junto aos demais órgãos do Estado e Administração Federal	Baixo grau de maturidade da gestão	Quanto deficitários de colaboradores	Baixa disseminação de objetivos e metas	Influência hierárquica e de interação com demais instituições	Escasos processos institucionais de trabalho, sobrepõem e pouca documentação procedural					
OPORTUNIDADES 1	Ambiente no setor privado favorável a parcerias em negócios, inovação e metadadajar	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	15				
	Ambiente favorável à captação de recursos junto ao Governo Federal	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	14				
	Distinção e autonomia concedida à Secretaria para governança corporativa de agenda prioritária	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	17				
	Acesso à tecnologia inovadora															
	Colaboração das áreas setoriais no envio de informações de monitoramento das projetos governamentais															
AMEAÇAS 1	Instabilidade política e descridita das instituições governamentais															
	Mídia negativa															
	Crise econômica e no financiamento público: contingenciamento e descontinuidade de recursos															
	Descontinuidade de recursos e atribuição de trabalho com outras partes da administração estadual															
	Descontinuidade de recursos e atribuição de trabalho com outras partes da administração para parcerias no setor privado															

2

		FORÇAS										FRAQUEZAS				IMPACTO
		Visão Institucional Inovadora	Corpo Técnico qualificado, participativo e comprometido	Licença atuar e alinhada à alta cúpula do governo	Visão holística do processo, recursos e capacidades de perfil inovadores de todo o Estado	Capacidade de articulação junto aos demais órgãos do Estado e Administração Federal	Baixo grau de maturidade da gestão	Quanto deficitários de colaboradores	Baixa disseminação de objetivos e metas	Influência hierárquica e de interação com demais instituições	Escasos processos institucionais de trabalho, sobrepõem e pouca documentação procedural					
OPORTUNIDADES 2	Ambiente no setor privado favorável a parcerias em negócios, inovação e metadadajar	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	15				
	Ambiente favorável à captação de recursos junto ao Governo Federal	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	14				
	Distinção e autonomia concedida à Secretaria para governança corporativa de agenda prioritária	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	17				
	Acesso à tecnologia inovadora	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	14				
	Colaboração das áreas setoriais no envio de informações de monitoramento das projetos governamentais	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19				
AMEAÇAS 2	Instabilidade política e descridita das instituições governamentais	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	14				
	Mídia negativa															
	Crise econômica e no financiamento público: contingenciamento e descontinuidade de recursos															
	Descontinuidade de recursos e atribuição de trabalho com outras partes da administração estadual															
	Descontinuidade de recursos e atribuição de trabalho com outras partes da administração para parcerias no setor privado															

3

		FORÇAS										FRAQUEZAS				IMPACTO
		Visão Institucional Inovadora	Corpo Técnico qualificado, participativo e comprometido	Licença atuar e alinhada à alta cúpula do governo	Visão holística do processo, recursos e capacidades de perfil inovadores de todo o Estado	Capacidade de articulação junto aos demais órgãos do Estado e Administração Federal	Baixo grau de maturidade da gestão	Quanto deficitários de colaboradores	Baixa disseminação de objetivos e metas	Influência hierárquica e de interação com demais instituições	Escasos processos institucionais de trabalho, sobrepõem e pouca documentação procedural					
OPORTUNIDADES 3	Ambiente no setor privado favorável a parcerias em negócios, inovação e metadadajar	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	15				
	Ambiente favorável à captação de recursos junto ao Governo Federal	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	14				
	Distinção e autonomia concedida à Secretaria para governança corporativa de agenda prioritária	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	17				
	Acesso à tecnologia inovadora	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	14				
	Colaboração das áreas setoriais no envio de informações de monitoramento das projetos governamentais	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19				
AMEAÇAS 3	Instabilidade política e descridita das instituições governamentais	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	14				
	Mídia negativa	1	1	1	2	1	1	0	1	0	1	9				
	Crise econômica e no financiamento público: contingenciamento e descontinuidade de recursos	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	14				
	Descontinuidade de recursos e atribuição de trabalho com outras partes da administração estadual	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	14				
	Descontinuidade de recursos e atribuição de trabalho com outras partes da administração para parcerias no setor privado	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	14				

4

		FORÇAS										FRAQUEZAS				IMPACTO
		Visão Institucional Inovadora	Corpo Técnico qualificado, participativo e comprometido	Licença atuar e alinhada à alta cúpula do governo	Visão holística do processo, recursos e capacidades de perfil inovadores de todo o Estado	Capacidade de articulação junto aos demais órgãos do Estado e Administração Federal	Baixo grau de maturidade da gestão	Quanto deficitários de colaboradores	Baixa disseminação de objetivos e metas	Influência hierárquica e de interação com demais instituições	Escasos processos institucionais de trabalho, sobrepõem e pouca documentação procedural					
OPORTUNIDADES 4	Ambiente no setor privado favorável a parcerias em negócios, inovação e metadadajar	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	15				
	Ambiente favorável à captação de recursos junto ao Governo Federal	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	14				
	Distinção e autonomia concedida à Secretaria para governança corporativa de agenda prioritária	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	17				
	Acesso à tecnologia inovadora	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	14				
	Colaboração das áreas setoriais no envio de informações de monitoramento das projetos governamentais	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19				
AMEAÇAS 4	Instabilidade política e descridita das instituições governamentais	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	14				
	Mídia negativa	1	1	1	2	1	1	0	1	0	1	9				
	Crise econômica e no financiamento público: contingenciamento e descontinuidade de recursos	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	14				
	Descontinuidade de recursos e atribuição de trabalho com outras partes da administração estadual	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	14				
	Descontinuidade de recursos e atribuição de trabalho com outras partes da administração para parcerias no setor privado	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	14				

# SWOT

SOMATÓRIO E IMPACTO		FORÇAS					FRAQUEZAS					IMPACTO
		Quantidade adequada de servidores	Recursos financeiros adequados para atender aos objetivos da SEEL	Quantidade adequada de projetos para cumprir os objetivos	Equipamentos suficientes para realização das atividades físicas	Acessibilidade e apoio da alta gestão	Gerentes inexperientes	Ausência de planejamento e clareza dos objetivos	Dependência externa de infraestrutura de TI	Ausência de tecnologia de informação voltada ao esporte	Falta de continuidade das ações	
OPORTUNIDADES	Apoio governamental ao esporte e lazer	1,25	1,5	1,75	1,25	1,5	1,25	1,25	1,5	1,25	1,25	13,8
	Grande quantidade de espaços para utilização com iniciação esportiva	1,25	1	1,5	1,25	1,5	1,5	1,25	1,5	1,5	1,5	13,8
	Oferta de cursos para capacitação	0,75	0,25	0,5	0,25	1	1,5	1,25	0,75	0,75	1	8
	Oportunidade de participação em ARP	0,5	0,75	0,25	0,25	0,5	1,75	1,5	0,75	0,75	1	8
	Programas que aproveitem os espaços esportivos para formação de atletas	1,25	1,5	1,5	1,25	1,5	1,5	1,75	1	1,5	1,5	14,3
AMEAÇAS	Interesse político sobrepondo-se ao interesse público	1,25	1,25	1,25	0,75	0,75	2	1,75	0,75	0,75	1,75	12,3
	Disponibilização de material esportivo por interesse político	1,25	1,25	1,25	0,75	3	1,5	1,75	0,5	0,5	1,25	13
	Falta de integração com outros órgãos	1	0,5	0,75	0,5	1	1,5	1,25	1	0,75	1,25	9,5
	Dependência da SEDI em relação à TI	1	0,75	0,75	0,25	1	1	0,5	1	1	1	8,25
	Descontinuidade estratégica com trocas de governo	1	1,25	1,5	1,25	1	1,25	1,25	0,75	1	1,75	12
<b>IMPACTO</b>		<b>10,5</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>7,75</b>	<b>12,75</b>	<b>14,75</b>	<b>13,5</b>	<b>9,5</b>	<b>9,75</b>	<b>13,25</b>	

# IMPACTOS (EXEMPLO)

Acessibilidade e apoio da alta gestão

Quantidade adequada de projetos para cumprir os objetivos



Fatores críticos

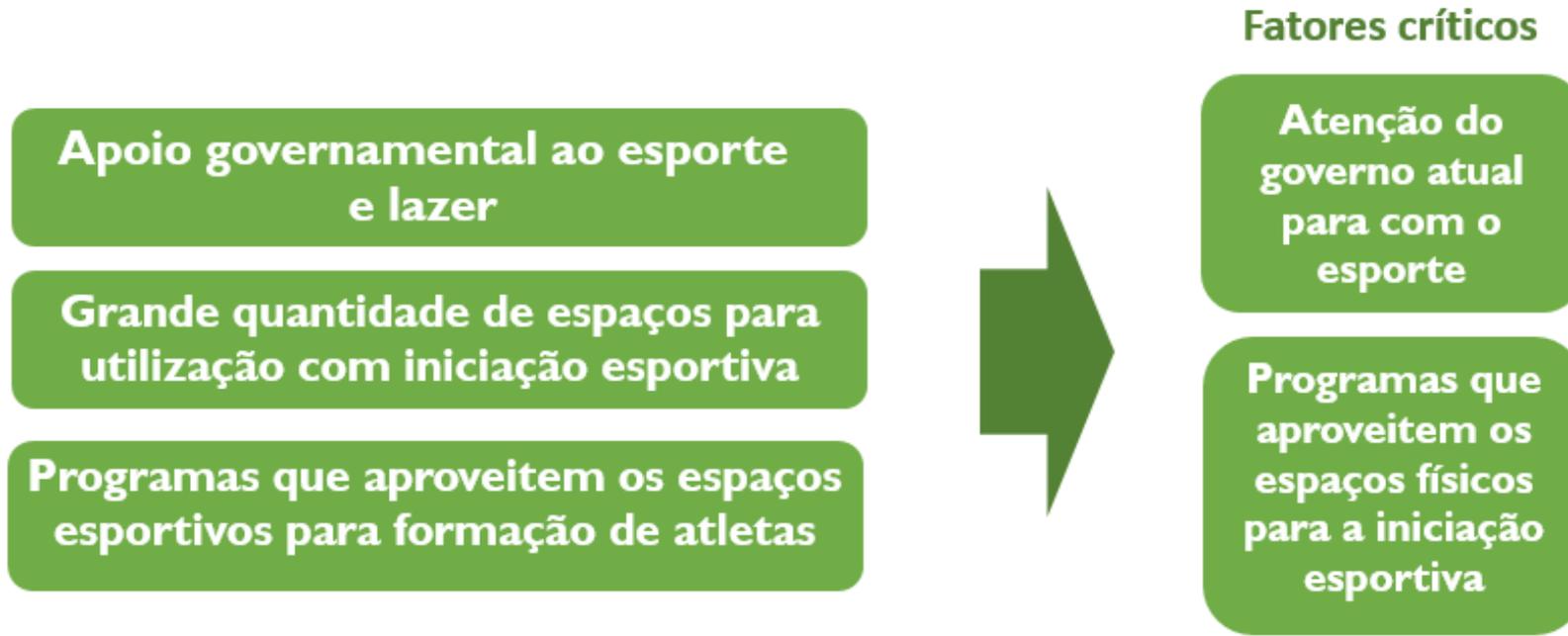
Alta direção empenhando ações

Boa carteira de projetos



**Importante:** As forças foram analisadas pelas perspectivas de oportunidades e ameaças. Portanto, podem ter pontuação aumentada pelas duas perspectivas. Forças de impacto na **SWOT** são dicas importantes para os **Objetivos Estratégicos**. Com a força se aproveita oportunidades e se defende de ameaças.

# IMPACTOS (EXEMPLO)



**Importante:** As oportunidades foram analisadas pelas perspectivas de forças e fraquezas. Portanto, podem ter pontuação aumentada pelas duas perspectivas. Oportunidades de impacto na SWOT são dicas importantes para os Objetivos Estratégicos. Oportunidade se aproveita com pontos fortes ou se perde pelos pontos fracos.

# IDENTIDADE INSTITUCIONAL



## MISSÃO:

A missão de uma instituição pode ser entendida como o propósito maior de sua existência. É a razão pela qual uma organização existe, e traduz a finalidade de suas atividades.

Deste modo, a SEEL tem como missão:

Formular e executar a política estadual de esporte e lazer, regulamentando e controlando a prática desportiva, fomentando a iniciação esportiva e o desporto de rendimento, administrando, mantendo, expandindo e aprimorando a infraestrutura de esporte e lazer do Estado.



## VISÃO:

A visão de futuro sintetiza a imagem prospectada de uma Organização no futuro. Assim, significa, de modo geral, um caminho a ser percorrido para se alcançar o ideal da organização, ou espera ser vista pela sociedade

Deste modo, a SEEL tem como visão:

Promover, com a prática esportiva, equilíbrio físico, emocional e social.



## VALORES:

Os valores institucionais são princípios norteadores das ações realizadas por todos os integrantes da organização. Os valores institucionais guiam a conduta dos envolvidos em uma organização.

Deste modo, a SEEL tem como valores:

- Ética
- Transparência
- Integridade
- Imparcialidade
- Eficácia
- Responsabilidade

SEEL  
Secretaria de  
Estado de  
Esporte e  
Lazer





o **Mapa Estratégico** é uma representação gráfica, que favorece a compreensão visual e organizada da estratégia de uma organização.

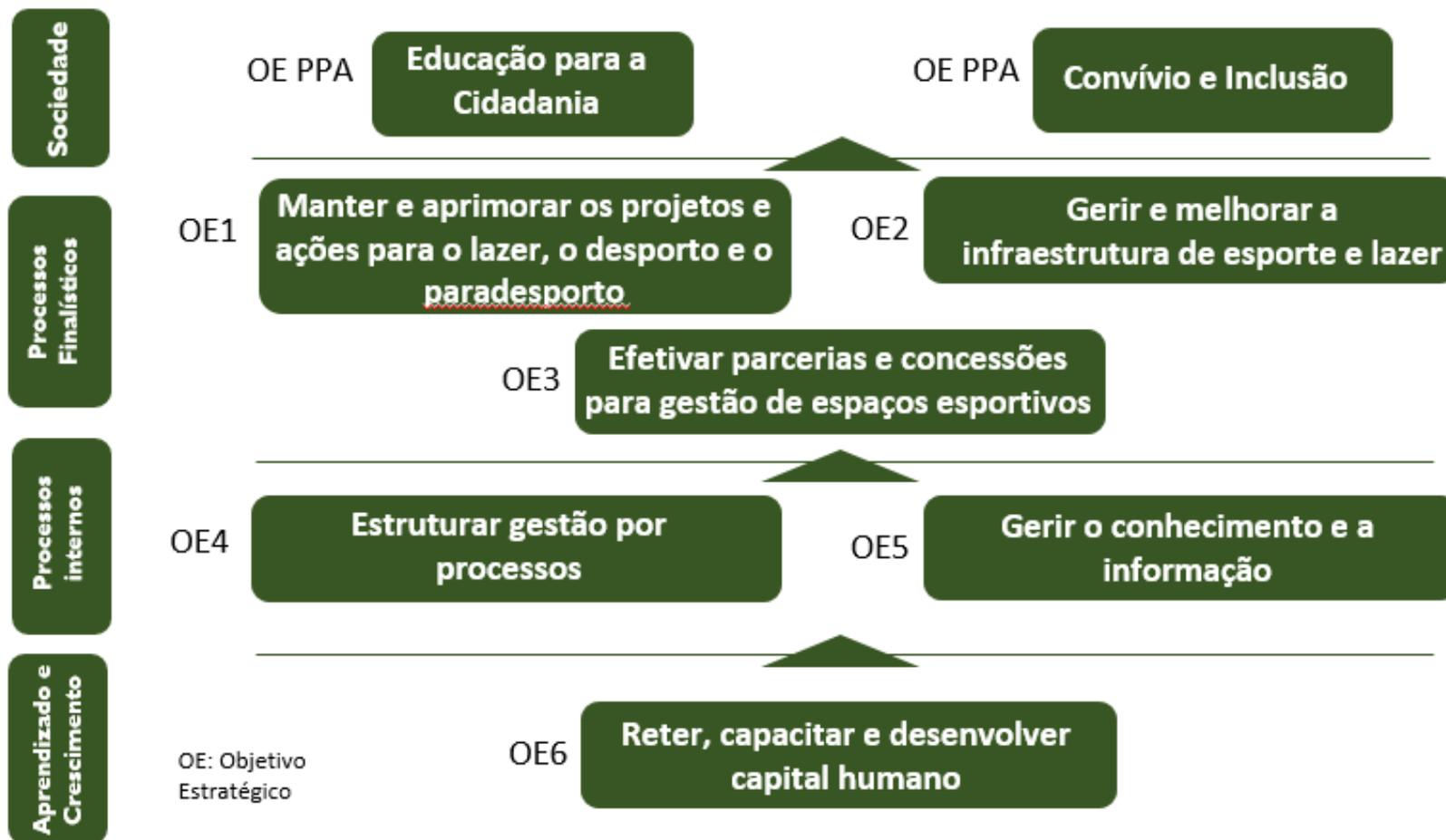
O Mapa é subdividido em perspectivas, que contém objetivos conforme a aderência destes àquelas. Nesse aspecto, a inspiração é o Balanced Scorecard – BSC – adaptado ao setor público, ou seja, a perspectiva mais alta deixa de ser o lucro e passa a considerar os clientes.

A metodologia da Secretaria da Economia sugere, ainda, que haja uma perspectiva transcendente, que ultrapassa a entrega final da organização e represente a convergência com os objetivos governamentais e do PPA.

O Mapa traz ainda a identidade institucional e uma relação causal visual, que indica o caminho a ser perseguido.

Segue o Mapa Estratégico da SEEL.

# MAPA ESTRATÉGICO SEEL



# VÍNCULOS COM O GOVERNO | PERSPECTIVA SOCIEDADE

Sociedade

Objetivos Estratégicos Governamentais  
CONVÍVIO E INCLUSÃO  
EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA

Programas PPA  
ESPORTE TRANSFORMANDO VIDAS  
EDUCAÇÃO QUE QUEREMOS

INDICADORES PPA



- Taxa da população infantil e jovem de 7 a 17 anos atendida com iniciação esportiva (por 100mil habitantes)



SEEL  
Secretaria de  
Estado de  
Esporte e  
Lazer



## OE1 - MANTER E APRIMORAR OS PROJETOS E AÇÕES PARA O LAZER, O DESPORTO E O PARADESPORTO.

- Implantar novos núcleos nos municípios e na capital;
- Fomentar a distribuição de recursos materiais esportivos para atender capital e municípios;
- Expandir e Implementar as atividades de lazer;
- Fomentar as atividades de alto rendimento;
- Fomentar nos municípios com maior vulnerabilidade social as ações da SEEL;
- Apoiar os municípios e entidades nas ações de eventos.

## OE2 - Gerir e melhorar a infraestrutura de esporte e lazer.

- Construir espaços esportivos;
- Reformar e manter espaços esportivos existentes;
- Promover a acessibilidade nos espaços esportivos;
- Monitorar o cumprimento dos laudos técnicos e legais dos espaços esportivos.

# OE3 - Efetivar parcerias e concessões para gestão de espaços esportivos.

- Estabelecer com rede público-privada;
- Melhorar a gestão da cessão de uso, doação e administrativo;
- Melhorar a gestão de contratos;
- Captar recursos financeiros.

# OE4-ESTRUTURAR GESTÃO POR PROCESSOS.

- Designar Comissão para Gestão de Processos;
- Capacitar os membros da Comissão;
- Modelar os processos por unidades em conjunto aos responsáveis das unidades;
- Acompanhar os processos pelos responsáveis da unidades.

# OE5 - GERIR O CONHECIMENTO E A INFORMAÇÃO.

- Expandir a comunicação interna e externa;
- Gerir e monitorar a comunicação;
- Monitorar a rede social;
- Compor equipe especializada na área de comunicação e informática;
- Adquirir *software*, aplicativos e equipamentos adequados.

## OE6 - RETER, CAPACITAR E DESENVOLVER CAPITAL HUMANO.

- Designar Comissão para avaliação de gestão por competência;
- Mapear competências;
- Realizar capacitação de pessoal;
- Desenvolver melhorias para o clima organizacional;
- Implantar política de valorização de servidores.



**Indicadores** são fundamentais na estruturação e acompanhamento de qualquer plano estratégico. É por meio do acompanhamento de indicadores que se mensura o alcance dos objetivos estratégicos.

Indicadores são métricas acuradas da gestão, expressos por medidas matemáticas, e devem ser acompanhados constantemente.

Para cada objetivo estratégico definido neste plano, há pelo menos um indicador de resultado e um indicador de esforço correlatos. E para cada indicador foram definidas metas quantitativas e temporais.

Segue o caderno de indicadores do plano estratégico da SEEL.

# INDICADORES

## Objetivo Estratégico PPA – Convívio e inclusão

### Indicador resultante 1 – Taxa da população infantil e jovem de 7 a 17 anos atendida com iniciação esportiva (por 100mil habitantes)

**Descrição:** O indicador mede a taxa de crianças e jovens de 7 a 17 anos atendidas com iniciação esportiva, por 100 (cem) mil habitantes.

#### Fórmula de cálculo:

Número total de crianças e jovens de 7 a 17 anos atendidas com iniciação esportiva / Número total de crianças e jovens de 7 a 17 anos x 100.000 hab.

Polaridade: Menor melhor



	2022	2023	2024
Meta	%	%	%



Seguem objetivos e indicadores da perspectiva processos finalísticos.

**SEEL**  
Secretaria de  
Estado de  
Esporte e  
Lazer



# INDICADORES

**Objetivo Estratégico 1 – Manter e aprimorar os projetos e ações para o lazer, o esporte e o paradesporto**

**Indicador resultante 1 – Participação de atletas goianos em competições**

**Descrição:** O indicador dimensiona o apoio da secretaria aos atletas e para-atletas de nível de competição, pela concessão de passagens para competições, no intervalo de um ano.

**Fórmula de cálculo:**

**Total de atletas contemplados com transporte**

**Polaridade: Maior melhor**



	2022	2023	2024
<b>Meta</b>	<b>13.000</b>	<b>14.000</b>	<b>14.500</b>



# INDICADORES

**Objetivo Estratégico 1 – Manter e aprimorar os projetos e ações para o lazer, o esporte e o paradesporto**

**Indicador resultante II – Participação de pessoas com deficiência e idosos em esporte e lazer**

**Descrição:** O indicador dimensiona a participação de pessoas com deficiência e idosos em atividades esportivas.

**Fórmula de cálculo:**

**Número de pessoas com deficiência e idosos beneficiados/Total de beneficiados\*100**

**Polaridade: Maior melhor**



	2022	2023	2024
<b>Meta</b>	<b>11%</b>	<b>15%</b>	<b>25%</b>



# INDICADORES

**Objetivo Estratégico 1 – Manter e aprimorar os projetos e ações para o lazer, o esporte e o paradesporto**

**Indicador resultante III – Modalidades olímpicas/paralímpicas apoiadas**

**Descrição:** O indicador dimensiona, dentre as modalidades do próximo ciclo olímpico, quantas receberam algum tipo de apoio por parte da secretaria, como evento apoiado, bolsa, passagem aérea.

**Fórmula de cálculo:**

**Número de modalidades olímpicas apoiadas/Total de modalidades olímpicas\*100**

**Polaridade: Maior melhor**



	2022	2023	2024
<b>Meta</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>



# INDICADORES

**Objetivo Estratégico 1 – Manter e aprimorar os projetos e ações para o lazer, o esporte e o paradesporto**

**Indicador resultante IV – Crianças e adolescentes atendidos com atividades de lazer**

**Descrição:** O indicador dimensiona a quantidade de crianças e adolescentes atendidos com atividades de lazer, no período de um ano.

**Fórmula de cálculo:**  
Número absoluto de pessoas atendidas

**Polaridade: Maior melhor**



	2022	2023	2024
<b>Meta</b>	60000	62000	65000



# INDICADORES

## Objetivo Estratégico II – Gerir e melhorar a infraestrutura de esporte e lazer

### Indicador resultante 1 – Municípios atendidos com infraestrutura

**Descrição:** O indicador dimensiona o total de municípios com equipamentos, espaços ou infraestrutura construídos ou reformados pela secretaria, no período de um ano.

**Fórmula de cálculo:**  
Total de municípios atendidos

**Polaridade:** Maior melhor



	2022	2023	2024
<b>Meta</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>10</b>



# INDICADORES

**Objetivo Estratégico III – Efetivar parcerias e concessões para gestão de espaços esportivos**

## Indicador resultante 1 – Número de parcerias

**Descrição:** O indicador dimensiona a quantidade bruta de parcerias, concessões ou outras formas de acordos formais para gestão de ativos imobilizados e unidades de infraestrutura esportiva no estado, no intervalo de um ano.

**Fórmula de cálculo:**  
Número absoluto de parcerias efetivadas no ano.

**Polaridade: Menor melhor**



	2022	2023	2024
<b>Meta</b>	31	25	25



# INDICADORES

**Objetivo Estratégico III – Efetivar parcerias e concessões para gestão de espaços esportivos**

**Indicador resultante II – Custeio da infraestrutura**

**Descrição:** O indicador dimensiona o custo total com a infraestrutura, espaços e ativos imobilizados, incluindo manutenção e reformas, no intervalo de um ano.

**Fórmula de cálculo:**  
Total do custeio anual.

**Polaridade: Menor melhor**



	2022	2023	2024
<b>Meta</b>	1.872.386,10	1.019.540,10	1.070.517,11



# INDICADORES

**Objetivo Estratégico III – Efetivar parcerias e concessões para gestão de espaços esportivos**

**Indicador resultante III – Captação de recursos**

**Descrição:** O indicador dimensiona o total de recursos financeiros captados por meio de convênios ou parcerias para as atividades da secretaria, no período de um ano.

**Fórmula de cálculo:**  
Total do captado.

**Polaridade: Menor melhor**



	2022	2023	2024
<b>Meta</b>	1.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00



# Seguem objetivos e indicadores da perspectiva processos internos

**SEEL**  
Secretaria de  
Estado de  
Esporte e  
Lazer



# INDICADORES

Objetivo Estratégico IV – Estruturar gestão por processos

## Indicador resultante I – Processos mapeados

**Descrição:** Número de processos mapeados em relação ao total de processos pactuados para melhorias na organização.

**Fórmula de cálculo:**  
Número de processos mapeados / Total de processos pactuados\*100

Polaridade: Maior melhor



Meta

2022

25%

2023

75%

2024

100%



# INDICADORES

## Objetivo Estratégico IV – Estruturar gestão por processos

### Indicador resultante II – Processos otimizados

**Descrição:** Número de processos otimizados em relação ao total de processos mapeados da organização.

**Fórmula de cálculo:**  
Número de processos otimizados / Total de processos mapeados\*100

Polaridade: Maior melhor



Meta

2022

25%

2023

75%

2024

100%



# INDICADORES

## Objetivo Estratégico V – Gerir o conhecimento e a informação

### Indicador resultante I – Taxa de eficácia na prestação de serviços

**Descrição:** Mede a capacidade de atendimento da demanda por serviços, dentro das regras e prazos pactuados, pela razão entre serviços prestados em conformidade e o total de serviços prestados.

**Fórmula de cálculo:**  
Quantidade de serviços prestados em conformidade/quantidade de serviços prestados\*100

Polaridade: Maior melhor



Meta

2022

70%

2023

100%

2024

100%



# INDICADORES

Objetivo Estratégico V – Gerir o conhecimento e a informação

## Indicador resultante II – Gestão do portfólio em TIC

**Descrição:** Mede a variação do backlog (no conjunto de projetos de TIC) em comparação com o exercício anterior.

**Fórmula de cálculo:**  
Backlog ao final do exercício n –  
backlog ao final do exercício n-1

Polaridade: Menor melhor



Meta

2022

3

2023

2

2024

0



# INDICADORES

## Objetivo Estratégico V – Gerir o conhecimento e a informação

### Indicador resultante III – Divulgação institucional

**Descrição:** Dimensiona o engajamento interno e a participação externa nas redes e canais de comunicação da companhia.

**Fórmula de cálculo:**  
Número de seguidores da SEEL em determinada rede.

**Polaridade: Maior melhor**



Meta

2022

12000

2023

15000

2024

18000



# Seguem indicadores da perspectiva aprendizado e crescimento

**SEEL**  
Secretaria de  
Estado de  
Esporte e  
Lazer



# INDICADORES

Objetivo Estratégico VI – Reter, capacitar e desenvolver o capital humano

## Indicador resultante I – Afastamento por doença

**Descrição:** Mensura o somatório de dias de afastamento de servidores, superiores a três dias, por motivo de doença em razão do total de servidores, no período de um ano.

**Fórmula de cálculo:**  
Somatório total de dias de afastamento / Total de servidores

**Polaridade: Menor melhor**



	2022	2023	2024
Meta	1,5	1,2	1



# INDICADORES

Objetivo Estratégico VI – Reter, capacitar e desenvolver o capital humano

Indicador resultante II – Índice de satisfação dos servidores

**Descrição:** É um índice composto por várias categorias e conceitos e é resultado de uma pesquisa de clima organizacional.

**Fórmula de cálculo:**  
Média ponderada dos conceitos das avaliações nas categorias da pesquisa de Clima organizacional.

Polaridade: Maior melhor



Meta

2022

25%

2023

30%

2024

50%



# INDICADORES

PERSPECTIVA – APRENDIZADO E  
CRESCIMENTO

Objetivo Estratégico VI – Reter, capacitar e desenvolver o capital humano

Indicador resultante III – Servidores com competências individuais identificadas

**Descrição:** Quantidade de servidores da pasta com competências individuais identificadas (CHA) em relação ao total de servidores

**Fórmula de cálculo:**  
Quantidade de servidores da pasta com competências individuais identificadas/Quantidade total de servidores

Polaridade: Maior melhor



Meta

2022

25%

2023

35%

2024

40%



SEEL  
Secretaria de  
Estado de  
Esporte e  
Lazer



# INDICADORES

PERSPECTIVA – APRENDIZADO E  
CRESCIMENTO

Objetivo Estratégico VI – Reter, capacitar e desenvolver o capital humano

Indicador resultante IV – Processos com competências mapeadas

**Descrição:** Quantidade de processos da pasta com competências identificadas e discriminadas em relação ao conjunto de processos priorizados.

**Fórmula de cálculo:**  
Quantidade de processos com competências mapeadas/quantidade total de processos priorizados

Polaridade: Maior melhor



2022

2023

2024

Meta

25%

75%

100%



SEEL  
Secretaria de  
Estado de  
Esporte e  
Lazer



# INDICADORES

PERSPECTIVA – APRENDIZADO E  
CRESCIMENTO

Objetivo Estratégico VI – Reter, capacitar e desenvolver o capital humano

## Indicador resultante V – Capacitação

**Descrição:** Horas totais de capacitação cumpridas pela secretaria em razão do total de servidores no período de um ano.

**Fórmula de cálculo:**  
Quantidade total de horas de capacitação/quantidade total de servidores\*100

Polaridade: Maior melhor



Meta

2022

10%

2023

20%

2024

30%



SEEL  
Secretaria de  
Estado de  
Esporte e  
Lazer

