



**SEJEL**

Secretaria Municipal de Juventude,  
Esporte e Lazer

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2017/2020**

# GESTORES

Divaldo Lara

Prefeito

Manoel Machado

Vice-Prefeito

João Shardosim

Secretário de Juventude, Esporte e Lazer

Elton Fernandes

Chefe de Gabinete

Realização

Secretaria Municipal de Juventude, Esporte e Lazer

Eng<sup>a</sup>. Responsável

Eng<sup>a</sup>. Camila Caetano Almeida

Diagnóstico Estratégico

Nilton Sadi Freitas de Bitencourt

Projeto Gráfico

Caroline Oliveira e Sidônia Bresolin





Texto

Eng<sup>a</sup>. Camila Caetano Almeida

Revisão

Carolina Lopes e Cássio Coelho

# APRESENTAÇÃO

Apresentação	4	13 Delimitação do contexto para Ações da Gestão
Contextualização do Município e da Secretaria	5	18 Elaboração dos Objetivos Estratégicos
Princípios da Administração Pública	6	20 Plano de Ação para Execução dos Objetivos Traçados
<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>8</b>	
Identidade Organizacional	9	23 Referências Bibliográficas
 Definição da Missão	10	
 Definição da Visão	11	
 Definição dos Valores	12	
		

# APRESENTAÇÃO

No que diz respeito à gestão pública, a sociedade brasileira tem se tornado cada vez mais exigente e é através dos representantes eleitos que a população aguarda uma forma de gestão moderna, que atenda aos anseios de toda a sociedade nos mais diversos segmentos.

Ao assumir a gestão da Secretaria de Juventude, Esporte e Lazer, busquei montar uma equipe técnica e capacitada que pudesse, no decorrer dos nossos quatro anos de gestão, desenvolver de maneira planejada, organizada e moderna uma boa gestão, por meio de projetos e atividades das mais diversas modalidades e para todos os públicos, além de prestar um atendimento e apoio de excelência aos nossos clientes: a população.

"É preciso saber onde se quer chegar, para que os bons ventos possam ajudar". Essa simples, mas sábia reflexão popular nos alerta para a importância de sempre definir-se um rumo a seguir e ainda define, de maneira sucinta o que é o Planejamento Estratégico: escolher um objetivo futuro e traçar um plano estratégico de como atingi-lo.

E assim, deu-se início ao Planejamento Estratégico, definindo-se inicialmente o objetivo geral de nossa gestão, nossa missão, visão e valores e posteriormente foram elencadas metas e traçados planos de ação para que estas sejam cumpridas.

João Schardosim

Secretário de Juventude, Esporte e Lazer – Bagé/RS

Secretaria da Juventude, Esporte e Lazer



## CONTEXTUALIZAÇÃO DO MUNICÍPIO E DA SECRETARIA

Bagé, popularmente chamada de Rainha da Fronteira, é um município da microrregião da Campanha do estado do Rio Grande do Sul. Fundada em 17 de Julho de 1811, conta com 121 986 habitantes de acordo com o senso de 2016 do IBGE.

A cidade tem sua economia baseada na agricultura, pecuária e comércio local e conta com tradicionais festas como: a Festa Internacional do Churrasco, Semana Crioula Internacional, o Festival Internacional Música no Pampa – FIMP, Canto sem Fronteira e o Festival de Cinema da Fronteira.

O município possui o segundo maior ginásio do Estado do Rio Grande do Sul, o ginásio Poliesportivo Presidente Médici, popularmente conhecido como Ginásio Militão. Este está localizado dentro do Complexo Presidente Médici que possui 191.998m<sup>2</sup>, incluindo além do ginásio poliesportivo: sete campos de futebol, uma quadra poliesportiva externa, uma pista de bicicross, dois bosques e uma imensa área verde.

A Secretaria de Juventude, Esporte e Lazer, criada em 2009 tem o Complexo Esportivo citado anteriormente como sua sede. Possui como gestor atual das três pastas o Secretário Municipal João Batista Schardosim Junior e conta com um excelente e qualificado corpo técnico, desenvolvendo diversos eventos e atividades ligados à Juventude, ao Esporte e o Lazer.

O presente documento apresentará todo o planejamento estratégico desta secretaria para os anos de 2017 e 2018, norteando ainda o planejamento estratégico dos anos de 2019 e 2020. Concomitante ao planejamento, está sendo criado o Setor de Gestão da Qualidade da Secretaria de Juventude, Esporte e Lazer – SeJEL afim que as metas aqui traçadas, possam ser acompanhadas por meio de indicadores desenvolvidos de maneira técnica e sistêmica.

# PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segue uma breve contextualização a respeito de Administração Pública, ressaltando os princípios constitucionais, fundamentais e gerenciais.

## Princípios Constitucionais

- Impessoalidade – cargo público não permite agir de forma a beneficiar-se ou beneficiar terceiros;
- Legalidade – a partir de autorização do instrumento legal: Constituições Federal e Estadual, Lei Orgânica Municipal, leis infraconstitucionais, decretos, portarias, resoluções, etc;
- Moralidade – cumprir a finalidade da ação que é o bem comum, de forma ética e transparente;
- Publicidade – tornar público os atos da administração;
- Eficiência – desempenhar atividades que possibilitem resultados positivos, levando-se em conta a relação custo/benefício e o atendimento satisfatório das necessidades coletivas.

## Princípios Fundamentais

- Coordenação – evita duplicidade de ações, dispersão de recursos e divergência de soluções;
- Planejamento – instrumento que auxilia a tomada de decisões e norteia a gestão com horizonte de curto, médio e longo prazo;
- Descentralização – exercita a gestão pública de forma compartilhada delegando e monitorando as funções;
- Delegação de Competência – aplicação de uma forma do princípio da descentralização;
- Controle – ação com metas estabelecidas a partir de objetivos e uso eficiente dos recursos.



# PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## Princípios Gerenciais

- Estratégia – É a definição de quais recursos serão utilizados para atingir um objetivo, antecipar problemas e preparar o destino para ser competitivo. É feita em três níveis básicos:
  - i. Estratégico: temporal, de longo alcance;
  - ii. Tático: médio prazo;
  - iii. Operacional: curto prazo.
- Eficiência – forma de realizar o que deve ser feito, com o melhor emprego dos recursos;
- Eficácia – fazer o que deve ser realizado, garantindo os objetivos e metas estabelecidas;
- Efetividade – faz relação entre resultados e objetivos e o grau de satisfação dos usuários do sistema;
- Economicidade – utilizar recursos da melhor forma, com a melhor qualidade e com prazos estabelecidos;
- Otimização – distribuir os recursos para um determinado objetivo e da melhor forma possível;
- Produtividade – como realizar o que tem que ser feito.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que haja um entendimento a respeito do assunto aqui abordado, segue o conceito do tema: planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é uma metodologia de diagnóstico e projeção futura da real situação tanto interna quanto externa do ambiente organizacional. Para Porter (1991) o planejamento estratégico consiste em um processo pelo qual uma organização se mobiliza para definir metas e objetivos com base em sua estrutura e visando o futuro.

De acordo com Oliveira (2013) o processo de planejar envolve um modo de pensar, que por sua vez envolve indagações e indagações geram questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. O planejamento estratégico é válido para qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada e é usado para o desenvolvimento pessoal (PEREIRA, 2010).

Em organizações públicas mais especificamente o modelo administrativo e de gestão caracteriza-se ainda hoje, por ser altamente burocrático. Entretanto, para Souza (2010) a gestão pública passou a exigir maior agilidade em seus processos, adotando uma estrutura descentralizada e com controle de resultados.



# IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A primeira ação para elaboração do Planejamento Estratégico da Secretaria de Juventude, Esporte e Lazer foi a criação da identidade organizacional da mesma. De acordo com Souza (2010) a identidade institucional é o estágio inicial do planejamento organizacional. Compreende um conjunto de etapas onde são identificados: a missão, a visão e os valores institucionais.

Primeiramente a equipe técnica responsável pela gestão estratégica apresentou aos colaboradores da secretaria a importância da criação da identidade organizacional dentro de uma empresa. Utilizando-se de um questionário aplicado aos colaboradores teve início a construção da identidade organizacional.

Com esta ação, a equipe pôde, além de entender a importância do planejamento estratégico, participar do processo e assim inteirar-se de maneira efetiva do mesmo. Segue alguns elementos utilizados para elaboração das perguntas, o questionário e a definição da missão, visão e valores, respectivamente.

# DEFINIÇÃO DA MISSÃO

## Conceito Teórico

Segue alguns elementos básicos sobre a missão, a partir das reflexões de Filho (2006):

- É a explicitação da razão de ser de uma organização;
- Implica em saber o que a instituição quer ser;
- Ajuda a manter o rumo e a direção, desde que se saiba por ela orientar-se;
- Fortalece a identidade.

## Questões Norteadoras para a Construção da Missão

Missão (Quem somos? / O que é a SEJEL?)

É o propósito de a empresa existir. É sua razão de ser.

- Exemplos:

**MCDONALDS** → A missão: Servir alimentos de qualidade, com rapidez e simpatia, num ambiente limpo e agradável.

**GLOBO** → A missão: Contribuir para o progresso cultural, político, econômico e social do povo brasileiro, através da educação, da informação e do entretenimento.

[Responda] Qual é, em sua opinião, a “razão de ser” e os motivos pelos quais a SEJEL deve existir?

Promover a gestão eficiente, organização e qualidade no atendimento à comunidade, por meio de ações concretas ligadas a juventude e incentivo a diversas modalidades esportivas em um ambiente propício tanto para a prática de esportes, como para momentos de recreação e de lazer.

# DEFINIÇÃO DA VISÃO

## Conceito Teórico

Segue alguns elementos básicos sobre a visão, a partir das reflexões de Filho (2006):

- O que a organização quer se tornar;
- Onde a organização quer chegar;
- Em que direção a organização deve apontar seus esforços.

## Questões Norteadoras para a Construção da Visão

- Visão (Visão do que a empresa quer ser no futuro/ características da empresa/ como quer ser reconhecida): É a situação em que a empresa deseja chegar (em período definido de tempo).

- Exemplo:

- FORD → Se a empresa líder mundial na avaliação do consumidor em produtos e serviços automotivos.

[RESPONDA] Em sua opinião, qual é a visão de futuro da SEJEL? Como vocês imaginam que a SEJEL seja reconhecida na atual administração da Prefeitura Municipal de Bagé?

Ser uma secretaria modelo de gestão, referência no atendimento à comunidade, à juventude e ao esporte nas suas mais diversas modalidades até 2020.

# DEFINIÇÃO DA VALORES

## Conceito Teórico

Segue alguns elementos básicos sobre os valores, a partir das reflexões de Filho (2006):

- O que a organização quer se tornar;
- Onde a organização quer chegar;
- Em que direção a organização deve apontar seus esforços.

## Questões Norteadoras para a Construção dos Valores

- **Valores (Se a SEJEL fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada)?**
- Exemplo:
- COCA-COLA → Liderança, Trabalhos em Equipe, Integridade, Qualidade.

[Responda] Em sua opinião, quais são os valores mais importantes para a SEJEL? Cite até 5 (cinco) valores que a SEJEL deve prezar

Organização | Respeito | Qualidade no atendimento | Responsabilidade | Comprometimento | Melhoria contínua | Iniciativa

## DELIMITAÇÃO DO CONTEXTO PARA AÇÕES DA GESTÃO

Por meio da ferramenta denominada Matriz SWOT – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças – foi construído um quadro delimitando o contexto para as ações da Gestão da Secretaria de Juventude, Esporte e Lazer.

Para identificar forças e fraquezas, oportunidades e ameaças caracterizando o ambiente interno e externo da secretaria foi solicitado ao grupo de colaboradores que explanassem sua opinião a respeito dos pontos fortes e fracos da SeJEL, tanto no contexto interno como externo.

Mais uma vez, todo o grupo de colaboradores foi inserido no processo, tornando-o confiável e fazendo com que a secretaria como um todo participe deste importante processo de criação e implantação do planejamento estratégico. Segue a matriz SWOT elaborada:

**Flexibilidade do Gestor (Secretário da Juventude, Esporte e Lazer)**

Funcionários com conhecimento empírico de outras gestões

Qualificação da equipe que compõe a secretaria

Amplo espaço físico onde está localizada a secretaria

Estrutura multifuncional para diversos eventos

Boa localização e acessibilidade

Oferta e incentivo de diversas atividades esportivas e de dança

**Falta de planejamento**

Falta de clareza nas responsabilidades e funções dos funcionários

Inexistência de padronização nos processos

Fraca comunicação entre os setores

Pouca habilidade dos funcionários com a informática

Estrutura física dependente de manutenção

Poucos projetos ligados à juventude

Atendimento ao público

## DELIMITAÇÃO DO CONTEXTO PARA AÇÕES DA GESTÃO

Possibilidade de treinamento para funcionários

Interesse para a locação do espaço físico (shows, jogos)

Interesse pela prática esportiva

Divulgação da estrutura física do complexo para eventos

Visibilidade da SEJEL frente a prefeitura, outras secretarias e a comunidade

Investimento em novos equipamentos

Orçamento municipal limitado para a secretaria

Estrutura física dependente do clima

Falta de uma cultura de associação em algumas modalidades esportivas

Excesso de burocracia nos processos

Contensão de gastos públicos

Posteriormente foi realizada a priorização das ações que mais merecem atenção, visando minimizar seus impactos, caso estas sejam negativas, ou maximizar suas potencialidades, caso sejam positivas. Como ferramenta para elencar a ordem de prioridade das ações, foi utilizada a matriz GUT (gravidade, urgência e tendência). A matriz GUT é uma ferramenta que permite priorizar as ações, auxiliando na tomada de decisões. Em síntese, esta matriz, é a representação dos problemas ou possíveis riscos, que quantificados de maneira adequada, são a base para as ações futuras do planejamento estratégico



Segue a matriz GUT das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

AMBIENTE INTERNO	Matriz de Priorização GUT X Análise SWOT				
	FORÇAS	Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T
	Flexibilidade do Gestor (Secretário da juventude, esportes e lazer)	2	2	2	8
	Funcionários com conhecimento empírico de outras gestões	4	2	3	24
	Qualificação da equipe que compõe a secretaria	3	5	3	45
	Amplo espaço físico onde está localizada a secretaria	4	2	1	8
	Estrutura multifuncional para diversos eventos	4	2	2	16
	Boa localização e acessibilidade	2	1	1	2
	Oferta e Incentivo de diversas atividades esportivas e de lazer	4	4	3	48

AMBIENTE INTERNO	Matriz de Priorização GUT X Análise SWOT				
	FRAQUEZAS	Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T
	Falta de Planejamento	5	5	4	100
	Falta de clareza nas responsabilidades e funções dos funcionários	5	5	4	100
	Inexistência de padronização nos processos	4	3	4	48
	Falta de comprometimento dos funcionários	3	2	2	12
	Fraca comunicação entre os setores	5	4	5	100
	Estrutura Física dependente de manutenção	3	3	2	18
	Poucos projetos ligados à juventude	5	3	4	60
	Atendimento ao público	5	4	4	80
	Pouca habilidade dos funcionários com a informática	2	2	2	8

Legenda: Gravidade	Legenda: Urgência	Legenda: Tendência
1 = Sem gravidade	1 = Pode esperar	1 = Nada irá mudar
2 = Pouco grave	2 = Pouco urgente	2 = Vai piorar a longo prazo
3 = Grave	3 = O mais rápido possível	3 = Vai piorar a médio prazo
4 = Muito grave	4 = É urgente	4 = Vai piorar em pouco tempo
5 = Extremamente grave	5 = Precisa de ação imediata	5 = Vai piorar rapidamente

AMBIENTE EXTERNO	Matriz de Priorização GUT X Análise SWOT				
	OPORTUNIDADES	Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T
	Possibilidade treinamento para funcionários	4	3	2	24
	Interesse para a locação do espaço físico (Shows, jogos)	3	2	1	6
	Interesse pela prática esportiva	5	4	3	60
	Divulgação da estrutura física do complexo para eventos	5	3	2	30
	Visibilidade da SEJEL frente a prefeitura, outras secretarias e a comunidade	5	5	2	50
	Investimento em novos equipamentos	3	3	2	18

AMBIENTE EXTERNO	Matriz de Priorização GUT X Análise SWOT				
	AMEAÇAS	Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T
	Orçamento municipal limitado para a secretaria	4	3	4	48
	Estrutura física dependente do clima	4	4	5	80
	Ausência de associações em algumas modalidades esportivas	2	2	1	4
	Excesso de burocracia nos processos	4	4	3	48
	Contensão de gastos públicos	4	3	2	24
	Políticas públicas que inviabilizam receitas com o espaço físico	3	3	2	18

Legenda: Gravidade	Legenda: Urgência	Legenda: Tendência
1 = Sem gravidade	1 = Pode esperar	1 = Nada irá mudar
2 = Pouco grave	2 = Pouco urgente	2 = Vai piorar a longo prazo
3 = Grave	3 = O mais rápido possível	3 = Vai piorar a médio prazo
4 = Muito grave	4 = É urgente	4 = Vai piorar em pouco tempo
5 = Extremamente grave	5 = Precisa de ação imediata	5 = Vai piorar rapidamente



A tabela a seguir é a fusão de todas as quatro matrizes apresentadas anteriormente, apontando em ordem crescente as prioridades do planejamento estratégico. Como critério de priorização para os pontos que obtiveram pontuações semelhantes, foi realizado um *Brainstorming* com os funcionários a fim de determinar qual dentre estes pontos possuem maior impacto imediato diante de uma melhoria proposta.

RESULTADO ANÁLISE GUT			
Descrição do Problema	Classificação	GXUXT	Prioridade
Falta de Planejamento	Fraqueza	100	1ª
Falta de clareza nas responsabilidades e funções dos funcionários	Fraqueza	100	1ª
Fraca comunicação entre os setores	Fraqueza	100	1ª
Estrutura física dependente do clima	Ameaça	80	2ª
Atendimento ao público	Fraqueza	80	2ª
Interesse pela prática esportiva	Oportunidade	60	3ª
Poucos projetos ligados à juventude	Fraqueza	60	3ª
Visibilidade da SEJEL frente a prefeitura, outras secretarias e a comunidade	Oportunidade	50	4ª
Oferta e Incentivo de diversas atividades esportivas e de lazer	Força	48	5ª
Inexistência de padronização nos processos	Fraqueza	48	5ª
Orçamento municipal limitado para a secretaria	Ameaça	48	5ª
Excesso de burocracia nos processos	Ameaça	48	5ª
Qualificação da equipe que compõe a secretaria	Força	45	6ª
Divulgação da estrutura física do complexo para eventos	Oportunidade	30	7ª
Funcionários com conhecimento empírico de outras gestões	Força	24	8ª
Possibilidade treinamento para funcionários	Oportunidade	24	8ª
Contensão de gastos públicos	Ameaça	24	8ª
Estrutura Física dependente de manutenção	Fraqueza	18	9ª
Políticas públicas que inviabilizam receitas com o espaço físico	Ameaça	18	9ª
Investimento em novos equipamentos	Oportunidade	18	9ª
Estrutura multifuncional para diversos eventos	Força	16	10ª
Falta de comprometimento dos funcionários	Fraqueza	12	11ª
Flexibilidade do Gestor (Secretário da juventude, esportes e lazer)	Força	8	12ª
Ampla espaço físico onde está localizada a secretaria	Força	8	12ª
Pouca habilidade dos funcionários com a informática	Fraqueza	8	12ª
Interesse para a locação do espaço físico (Shows, jogos)	Oportunidade	6	13ª
Ausência de associações em algumas modalidades esportivas	Ameaça	4	14ª
Boa localização e acessibilidade	Força	2	15ª

## ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Levando-se em consideração as fraquezas, ameaças e as potencialidades e forças e objetivando atacar as principais fragilidades identificadas através das ferramentas anteriormente aplicadas, foi criado o objetivo geral da Secretaria de Juventude, Esporte e Lazer.

A partir da matriz SWOT e do objetivo geral: Tornar a SeJEL modelo de gestão estratégica, com qualidade no atendimento à comunidade e apoio constante à juventude, esporte e lazer, foram criados dezesseis objetivos específicos, projetadas ações para que tais objetivos sejam atingidos e criados indicadores para que estes possam ser controlados de maneira quantitativa.

OBJETIVO GERAL : Tornar a SEJEL modelo de gestão estratégica, com qualidade no atendimento à comunidade e apoio constante à juventude, esporte e lazer				
Item	Objetivos Específicos	Ações	Indicador	Setor
1	Realizar o mapeamento de atividades sistêmicas e não sistêmicas	Mapear atividades sistêmicas e não sistêmicas	Nº atividades mapeadas	Todos
2	Padronizar processos e atividades	Criar e aplicar procedimentos operacionais para cada setor e atividade	Porcentagem de cumprimento da atividade	Todos
3	Gerenciar de maneira sistêmica o desenvolvimento de projetos	Criar um procedimento para acompanhar atividades e prazos dos projetos	Planilha de acompanhamento dos projetos (porcentagem concluída)	Todos
4	Criar uma cultura de motivação e engajamento para com o planejamento estratégico	Elaborar programa de desempenho de funcionários por atividades realizadas com êxito	Apresentação de resultados quantitativos de cada setor	Todos
5	Atribuir responsabilidades para cada funcionário	Elaborar e disseminar uma matriz de responsabilidades dos funcionários	Porcentagem de execução da atividade	Todos
6	Melhorar o canal de comunicação interna entre os setores da secretaria	Criar um mecanismo de comunicação eficiente entre os setores, por meio de reuniões semanais com os funcionários e pautas específicas	Nº de reuniões semanais, mensais	Todos
7	Capacitar funcionários da secretaria	Realizar o treinamento em informática básica para os funcionários	Percentual de satisfação e aplicabilidade do treinamento	Todos
8	Mapear estrutura física da secretaria	Elaborar um plano de melhoria estrutural dos espaços físicos do complexo militão e da secretaria	Nº de locais que necessitam de melhoria e orçamentos	Todos
9	Viabilizar drenagem dos campos de futebol	Buscar a parceria de deputados para ementas parlamentares	Prazo de liberação de verbas	Todos
10	Padronizar atendimento ao cliente	Criar um setor de recepção e atendimento à comunidade na entrada do ginásio	Nº de atendimentos mensais e porcentagem de satisfação do atendimento	Todos

OBJETIVO GERAL : Tornar a SEJEL modelo de gestão estratégica, com qualidade no atendimento à comunidade e apoio constante à juventude, esporte e lazer				
Item	Objetivos Específicos	Ações	Indicador	Setor
11	Viabilizar um espaço de compartilhamento de informações	Monitorar a gestão de tarefas e atividades	Nº de setores e funcionários interligados pela rede de compartilhamento	Todos
12	Estabelecer número de eventos e atividades esportivas no complexo militão	Planejar um quantitativo de eventos e atividades esportivas mensais no complexo militão	Nº de eventos realizados no mês	Setor de esporte
13	Aperçoar a gestão da pasta de assuntos ligados a juventude	Definir um coordenador responsável pela administração de projetos ligados a juventude	Nº de projetos ligados a juventude	Setor de juventude
14	Divulgar espaço físico do complexo militão	Realizar ações de comunicação e marketing para locação de atividades como shows e eventos	Nº de locações mensais de eventos	Setor de comunicação
15	Viabilizar um mecanismo de incentivo à criação de associações das modalidades esportivas	Criar um quadro de associações esportivas	Nº de modalidades com associações criadas	Setor de esporte
16	Divulgar os procedimentos de gestão	Criar um quadro de gestão à vista	Nº de atividades expostas	Todos

## PLANO DE AÇÃO PARA EXECUÇÃO DOS OBJETIVOS TRAÇADOS

Dando prosseguimento ao processo de planejamento estratégico, foram construídos planos estratégicos utilizando a ferramenta 5W1H. As ações oriundas dos objetivos definidos foram alocadas em vários planos de ação visando detalhar como serão executadas tais propostas.

As tabelas a seguir apresentam os planos estratégicos por meio da ferramenta 5W1H:





## PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO



5W					1H	Status
	Porque? (Why?)	Onde?	Quem	Quando	Como? (How?)	
<b>Mapear atividades dos setores</b>	Para padronizar e facilitar o controle de atividades de cada setor	Em todos os setores	Setor de Gestão	De março à julho de 2018	Por meio de mapeamento de processos	Em Andamento
<b>Criar e aplicar procedimentos operacionais para cada setor e atividade</b>	Para dar clareza ao fluxo de informações e atividades	Em todos os setores	Setor de Gestão	De março a Dezembro de 2018	Construir planilhas eletrônicas e anexar no mural de cada setor	Em Andamento
<b>Acompanhar atividades e prazos dos projetos</b>	Para gerenciar o desenvolvimento e acompanhamento de projetos	Em todos os setores	Setor de Gestão	De Janeiro a Dezembro de 2018	Por meio de planilhas de tarefas e check-list	Concluído
<b>Implementar campanha motivacional de funcionário do mês</b>	Criar uma cultura de motivação e engajamento para com o planejamento	Em todos os setores	Setor de Gestão, Secretário Municipal e Chefe de Gabinete	De Abril à Dezembro de 2018	Premiação para o melhor desempenho por meio da avaliação de competências	Em Andamento
<b>Montar reuniões motivacionais, no início da jornada de trabalho</b>	Para demonstrar casos de sucesso do planejamento estratégico	Sala de Reuniões	Setor de Gestão	De Abril à Dezembro de 2018	Reuniões curtas com prazo de duração máxima de 15 minutos	Em Andamento
<b>Criar uma matriz de responsabilidades para cada funcionário</b>	Para padronizar as responsabilidades de cada setor	Em todos os setores	Setor de Gestão	De Abril à Dezembro de 2018	Construir uma planilha que detalha o setor e as atividades programadas para o dia a dia do funcionário	Em Andamento
<b>Implementar reuniões quinzenais e mensais, adotando pautas específicas</b>	Verificar o cumprimento de metas e melhorar a comunicação entre os setores	Sala de Reuniões	Setor de Gestão, Secretário Municipal e Chefe de Gabinete	De Março à Dezembro de 2018	Nas reuniões quinzenais: coordenadores de setor. Nas reuniões mensais: Todos os funcionários	Concluído
<b>Realizar treinamento voltado à informática para os funcionários</b>	Visando capacitar os funcionários	Sala de Reuniões	Setor de Gestão	Junho de 2018	Por meio de cursos em softwares como Excel, Google Drive. A carga horária dos cursos será de 2 horas	Em Andamento
<b>Elaborar um plano de melhoria estrutural</b>	Para melhorar o ambiente de trabalho e proporcionar um ambiente cada vez mais agradável à comunidade	Complexo Militão	Coordenador do Complexo	Primeiro semestre de 2018	Construir um check-list com os locais que necessitam de melhorias	Em Andamento
<b>Buscar a parceria de deputados para ementas parlamentares</b>	Para viabilizar o projeto de drenagem dos campos de futebol do complexo militão	Cenário Político Estadual e Federal	Secretário de Juventude, Esporte e Lazer	Ao longo do ano de 2018	Por meio de reuniões e políticas públicas de fomento ao esporte	Concluído
<b>Planejar um quantitativo de eventos e atividades esportivas mensais no complexo militão</b>	Para fixar uma programação	Complexo Militão	Cássio Coelho	Primeiro semestre de 2018	Criação do calendário de eventos SEJEL	Concluído
<b>Realizar I Feira SEJEL das Profissões</b>	Para incentivar os jovens sobre a importância de uma carreira profissional	Ginásio	Setor Administrativo e Setor de Gestão	Maio de 2018	Por meio de um evento reunindo instituições de ensino públicas e privadas, com foco em alunos do ensino médio	Em Andamento
<b>Padronizar o atendimento à comunidade na Secretaria</b>	Para satisfazer as necessidades e expectativas da comunidade	Em todos os setores	Setor de Gestão e Setor de Comunicação	Primeiro semestre de 2018	Aprimorar canais de comunicação, desenvolver sistema de satisfação dos usuários e central de atendimento na entrada do ginásio	Concluído
<b>Monitorar a gestão de tarefas e atividades</b>	Para facilitar o acompanhamento de tarefas e atividades	Em todos os setores	Secretário de Juventude, Esporte e Lazer e Chefe de Gabinete	De Abril à Dezembro de 2018	Por meio do compartilhamento online de informação (google drive)	Concluído
<b>Realizar ações de comunicação e marketing para prospecção de eventos</b>	Para divulgar o complexo militão	No complexo militão	Setor de comunicação	Ao longo do ano de 2018	Por meio de divulgação em redes sociais, jornais, rádios e demais mídias	Concluído
<b>Criar um quadro de gestão à vista</b>	Para divulgar a gestão e planejamento da secretaria tanto à comunidade quanto aos funcionários	Na entrada no ginásio e Sala de Reuniões	Setor de Gestão	Primeiro semestre de 2018	Por meio de um quadro e sinalização com as ações de gestão e informações sobre a secretaria	Concluído

Levando em consideração os objetivos estratégicos elaborados anteriormente, concluiu-se o mapa estratégico da secretaria de juventude, esporte e lazer de Bagé.

O mapa estratégico reflete por meio de conjunto de objetivos estratégicos abrangentes e balanceados em diversas perspectivas (financeira, processos internos, aprendizado e crescimento, clientes), as relações dessas perspectivas com sua postura estratégica. Resumidamente, o mapa estratégico é um roteiro das diretrizes que a organização apresenta junto ao seu ambiente de comunicação à sociedade.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FILHO, Joaquim Rubens Fontes. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicação no setor turístico**. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PEREIRA, Maurício F. **Planejamento Estratégico: Teoria, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SOUZA, D. L. **Planejamento estratégico em organizações públicas: Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos**. (Monografia de PósGraduação Planejamento Estratégico), Brasília, 2010.