



**Federação de Volley-ball do Estado do Rio de  
Janeiro**

**FEVERJ**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
2021 - 2024**

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	3
2. MOTIVAÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO .....	4
3. DIAGNÓSTICO .....	5
3.1 STAKEHOLDERS FEVERJ .....	5
3.2 MATRIZ SWOT DA FEVERJ .....	5
4. CICLO DA GESTÃO ESTRATÉGICA .....	7
5. MISSÃO, VISÃO & VALORES .....	7
6. PILARES ESTRATÉGICOS .....	8
7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	9
8. MAPA ESTRATÉGICO .....	10
9. PLANOS DE AÇÃO OPERACIONAIS .....	11
10. MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO & CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	13
10.1 METAS & INDICADORES DE DESEMPENHO .....	13
10.1.1 METAS QUANTITATIVAS .....	14
10.1.2 METAS QUALITATIVAS .....	21
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	22

## 1. INTRODUÇÃO

---

O presente documento tem por objetivo nortear as ações que serão implementadas pela nova diretoria da Federação de Volley-ball do Estado do Rio de Janeiro (FEVERJ) ao longo do quadriênio 2021 – 2024 e foi elaborado a partir de ferramentas e técnicas baseadas no que recomendam as boas práticas de gestão e governança, levando-se em consideração as características específicas do segmento em que a FEVERJ está inserida e a realidade da entidade.

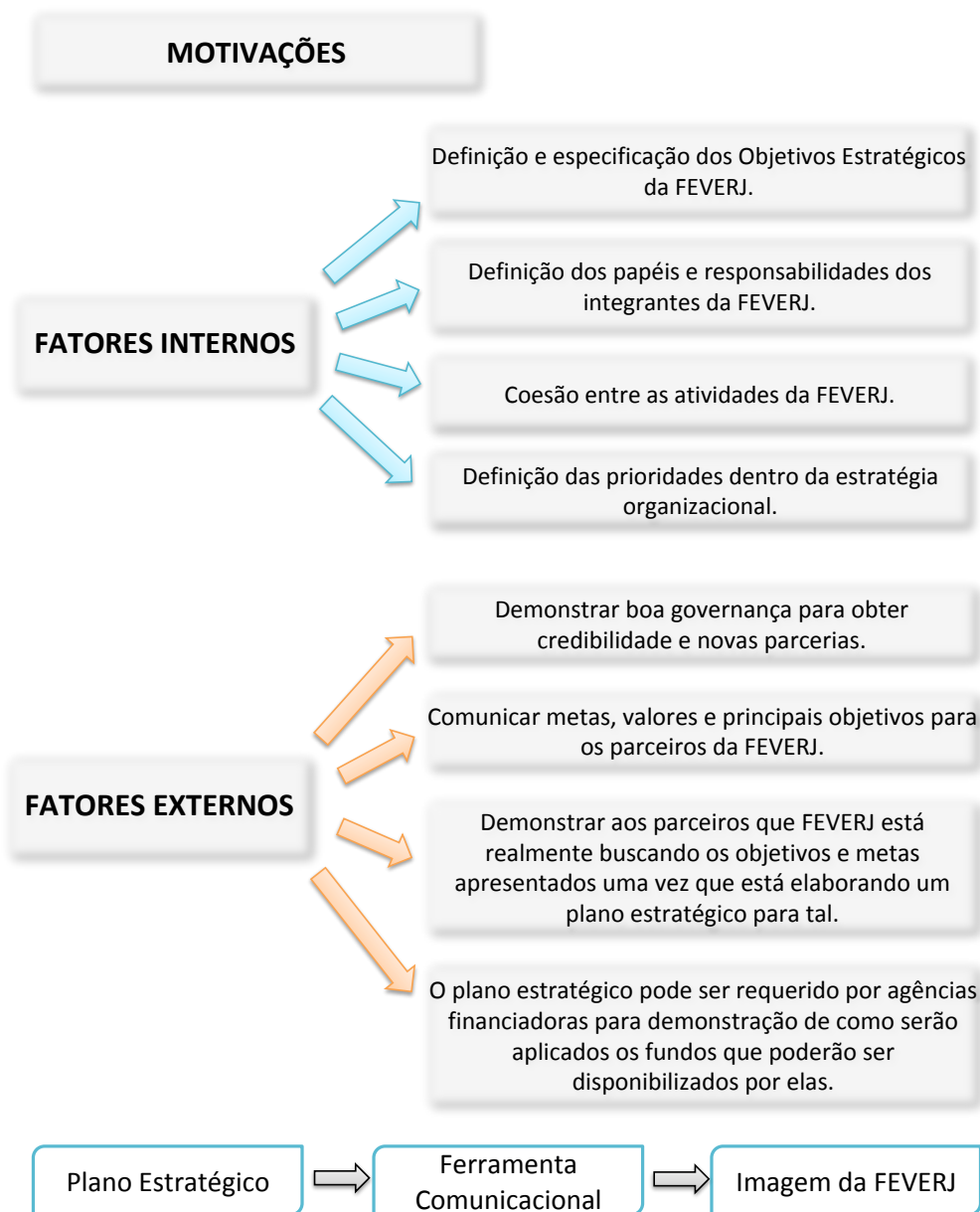
O conteúdo do documento foi construído com a participação de diferentes atores que fazem parte da cadeia produtiva do Voleibol no Estado do Rio de Janeiro de modo a assegurar que as questões referentes à entidade e ao esporte fossem analisadas sob óticas diversas, visando um resultado final mais abrangente e consistente. Colaboraram com a elaboração do Planejamento Estratégico da FEVERJ os seguintes *stakeholders*:

- Presidente da FEVERJ.
- Vice-presidente da FEVERJ.
- Diretoria da FEVERJ.
- 1 (um) representante do Conselho Fiscal da FEVERJ.
- 1 (um) representante do Conselho Consultivo da FEVERJ.
- 1 (um) representante da Comissão de Atletas da FEVERJ.
- 1 (um) representante dos filiados à FEVERJ.
- 1 (um) representante da Comissão Estadual de Técnicos da FEVERJ.

Como procedimento metodológico foram realizadas análises do cenário do Voleibol no Estado do Rio de Janeiro, incluindo-se um diagnóstico interno da entidade e do ambiente externo, de modo a mapear as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças encontradas no momento imediatamente posterior à posse da nova equipe de gestão da federação. A partir da identificação do cenário vigente, foram definidos a Missão, Visão e Valores da FEVERJ, e foi realizada uma revisão no Estatuto da entidade de modo a se verificar o nível de conformidade do mesmo com a Lei nº 9.615 (Lei Pelé, 24 de março de 1998). A partir dos dados coletados, foram definidos os principais Pilares Estratégicos e os Objetivos a serem alcançados, Objetivos esses que foram desdobrados em Planos de Ação Operacionais que visam atingir Metas específicas de longo prazo.

## 2. MOTIVAÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

O presente Plano Estratégico tem como uma de suas principais funções ser uma ferramenta unificadora para a gestão da FEVERJ e a comunicação interna, estimulando o envolvimento e colaboração de todos os integrantes da entidade, sejam eles contratados ou voluntários. É um plano político-administrativo que engloba questões básicas e que teve a sua elaboração definida em razão de alguns fatores que motivaram essa ação e que justificam a sua importância. Seguem abaixo as principais Motivações para a implementação do Plano Estratégico da FEVERJ:



### 3. DIAGNÓSTICO

---

O diagnóstico a seguir foi realizado visando-se determinar em qual posição a FEVERJ se encontra em relação ao seu ambiente externo e interno. Com isso, buscar evitar Ameaças e aproveitar as Oportunidades que se apresentam, principalmente em um ano de Jogos Olímpicos (Tóquio 2021).

Visando esse mapeamento, buscou-se, inicialmente, identificar e compreender as expectativas dos principais atores que fazem parte da engrenagem que movimenta o Voleibol do Rio de Janeiro e, principalmente, aqueles que se relacionam diretamente com a entidade. São os chamados *Stakeholders* da FEVERJ.

#### 3.1 STAKEHOLDERS FEVERJ

---

Em virtude do exposto acima, buscou-se identificar quem são os principais *stakeholders* da FEVERJ e, como resultado deste mapeamento, segue o quadro abaixo:

##### Quem são os Stakeholders da FEVERJ?

- Membros da Assembléia Geral (filiação e comissões de atletas).
- Membros do Conselho Fiscal.
- Parceiros oficiais da entidade.
- Funcionários e colaboradores voluntários da entidade.
- Oficiais Técnicos (arbitragem).
- Beneficiários dos serviços da federação (atletas, famílias, técnicos etc).
- Autoridades públicas que subsidiam o esporte.
- Empresas que podem financiar os projetos da entidade.
- Fornecedores e prestadores de serviços em geral.
- Mídia.
- Confederação Brasileira de Voleibol - CBV.
- Ligas, associações, centros de treinamento e escolinhas que desenvolvem o voleibol no RJ (praia e quadra).

#### 3.2 MATRIZ SWOT DA FEVERJ

---

Como complemento para a definição do diagnóstico, serão apresentadas a seguir as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças verificadas no momento da elaboração do presente documento, como forma de avaliarmos o ambiente e, principalmente, os

principais desafios para a reestruturação da federação. O processo metodológico para elaboração da Matriz SWOT que segue consistiu na observação do campo em que se encontra a FEVERJ, análises em documentos internos da entidade, pesquisas junto a órgãos públicos, reuniões com a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) e conversas com atletas, técnicos e dirigentes que atuam no Voleibol do Rio de Janeiro.

#### FORÇAS

- Esporte vitorioso
- Parte da cultura esportiva do RJ
- Equipes femininas do RJ na Superliga 2021/2022
- Atletas olímpicos que treinam no RJ
- Nova diretoria com filosofia alinhada às boas práticas de gestão e governança
- Apoio da comunidade do Voleibol do RJ à nova diretoria da entidade

#### FRAQUEZAS

- Ordem judicial para bloqueio de contas
- Condenações na justiça e dívidas
- Impossibilidade de receber recursos públicos por 4 anos (leis de incentivo)
- Falta de credibilidade da entidade no mercado
- Processos judiciais em andamento
- Ausência de parcerias com outros atores que desenvolvem o Voleibol no RJ
- Comunicação deficiente com os *stakeholders*
- Falta de patrocinadores e parceiros
- Mídias sociais da entidade pouco utilizadas
- Campeonatos esvaziados
- Ausência de produtos interessantes para o mercado

#### OPORTUNIDADES

- Grande potencial na Baixada Fluminense e interior do Estado
- Parcerias com outras entidades que desenvolvem o Voleibol no RJ e o Vôlei Master
- Parcerias para a utilização de instalações olímpicas
- Utilização das Leis de Incentivo ao Esporte
- Estímulo ao Vôlei de Praia
- Voleibol escolar
- Possibilidades de projetos com a CBV
- Avanço da vacinação contra a Covid-19

#### AMEAÇAS

- Redução do investimento em esporte por parte do governo e de patrocinadores
- Covid – 19
- Crescimento de esportes de praia (Beach Tennis)
- E-Sports

A partir das análises internas e externas supracitadas, foram determinadas as ações estratégicas que possuem como alvo os itens identificados.

#### 4. CICLO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

---

Como forma de indicação da dinâmica do processo de preparação e implementação do Plano Estratégico apresentado neste documento, foram estabelecidas algumas etapas que podem ser representadas pelo ciclo descrito abaixo:



O processo de Gestão Estratégica da FEVERJ foi estruturado a partir de Princípios e Técnicas de Gestão e tem como foco a MISSÃO, VISÃO e VALORES da entidade. Nesse sentido, serão apresentadas a seguir as estruturas basilares que direcionarão todas as ações a serem desenvolvidas pela entidade e que comporão o Planejamento Estratégico da federação.

#### 5. MISSÃO, VISÃO & VALORES

---

A definição da MISSÃO, VISÃO e VALORES da FEVERJ permitirá que todos os colaboradores entendam o verdadeiro propósito da entidade, consigam projetar a posição futura pretendida para a mesma dentro do segmento em que faz parte e as bases estruturantes que deverão ser respeitadas no desenvolvimento das ações.

- I. **MISSÃO:** Liderar o processo de fomento do Voleibol no Estado do Rio de Janeiro, desenvolvendo e promovendo as modalidades Voleibol de Quadra e Vôlei de Praia em todo o território estadual, trabalhando com profissionalismo e de forma colaborativa para melhor atender a todos os *stakeholders* da entidade.
  
- II. **VISÃO:** Ser a federação estadual de referência dentro da comunidade do Voleibol nacional e do mercado esportivo em termos de gestão, governança e transparência, sendo também reconhecida como referência em termos de inovação na estruturação da modalidade Vôlei de Praia, na inclusão efetiva dos técnicos e atletas no processo decisório, e na consolidação, dentro do campo do Voleibol nacional, da fusão dos conceitos de entretenimento e esporte na construção de um novo modelo de negócios para uma federação estadual de voleibol.
  
- III. **VALORES:** Profissionalismo, Inovação, Transparência, Ética, Democracia, Responsabilidade Social, Trabalho em Equipe e Excelência.

## 6. PILARES ESTRATÉGICOS

---

Os Pilares Estratégicos da FEVERJ representam as bases estruturais estratégicas da entidade e foram estabelecidos baseados na MISSÃO, VISÃO e VALORES já descritos. São eles:

- I. **GESTÃO & GOVERNANÇA:** Desenvolvimento do trabalho da entidade com profissionalismo, ética, transparência e democracia.
  
- II. **PESSOAS & APRENDIZADO:** Capacitar indivíduos de modo que os mesmos sejam agentes de desenvolvimento do Voleibol no Estado do Rio de Janeiro e suas entidades envolvidas no processo através de conceitos e filosofias aplicados pela FEVERJ.
  
- III. **CLIENTES/PARCEIROS:** Planejar e desenvolver as ações considerando as expectativas e necessidades dos principais “atores” envolvidos no processo de desenvolvimento do



Voleibol, construindo de forma participativa projetos inovadores e buscando atrelar os conceitos de entretenimento e esporte, sempre alinhados aos princípios de gestão da entidade.

- IV. **IMAGEM & RESULTADOS**: Elevar a maturidade na gestão da entidade buscando a potencialização e consistência dos resultados esportivos dos representantes do Rio de Janeiro nas competições nacionais e internacionais de Quadra e Praia, e fortalecer a imagem da FEVERJ e do Voleibol do Rio de Janeiro no cenário esportivo nacional.

Os supracitados Pilares foram desdobrados em Objetivos Estratégicos (Capítulo 7) e representados no Mapa Estratégico da FEVERJ (Capítulo 8).

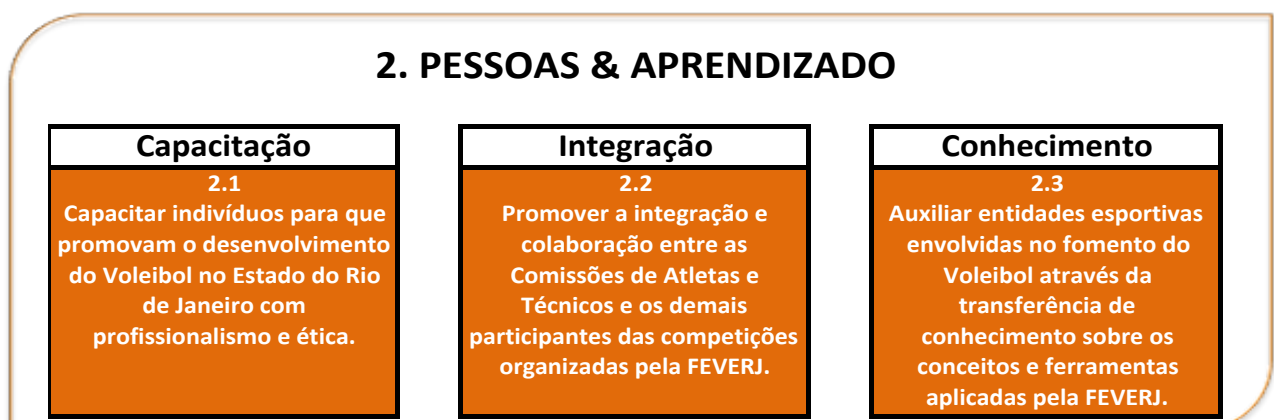
## **7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

---

Os Objetivos Estratégicos descritos a seguir foram elaborados visando-se a definição das direções de médio e longo prazos da FEVERJ e a orientação em relação à alocação e gerenciamento dos recursos disponíveis (humanos, financeiros etc). O estabelecimento dos mesmos foi realizado considerando-se os ambientes interno e externo em que a entidade está inserida, assim como o seu relacionamento com os principais *stakeholders*, oportunidades, serviços, mercados e desafios diversos (mundo tecnológico, por exemplo). A partir das reflexões sobre os aspectos citados, a definição final sobre a implementação ou não de cada objetivo foi concretizada após análises que levaram em consideração três tópicos principais: Impactos, Riscos e a Viabilidade de cada Objetivo. Os Objetivos Estratégicos da FEVERJ estão representados através do Mapa Estratégico que segue, e serão desdobrados e detalhados nos Planos de Ação Operacionais que constam no **Anexo 1** do presente trabalho.

## 8. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico da entidade representa o desdobramento dos Pilares Estratégicos em objetivos específicos, que por sua vez também se desdobrarão nos Planos de Ação Operacionais:



### 3. CLIENTES/PARCEIROS

**Atletas & Técnicos**  
3.1  
Aprimorar a infraestrutura e serviços esportivos oferecidos aos atletas e técnicos.

**Entidades/Associações**  
3.2  
Promover ações que auxiliem entidades e associações esportivas a alcançarem seus objetivos estratégicos.

**Sociedade**  
3.3  
Liderar o Voleibol no Estado do Rio de Janeiro de forma ética, profissional, transparente e democrática.

**Órgãos Públicos**  
3.4  
Gerenciar a FEVERJ conforme as leis vigentes e contribuir para o debate sobre políticas públicas para o esporte.

**Mídia**  
3.5  
Criar produtos e conteúdos atrativos e disponibilizar locais de competições adequados à transmissões e fotos.

**Parceiros Comerciais**  
3.6  
Maximizar o retorno do investimento dos parceiros com contrapartidas associadas aos valores do esporte.

### 4. IMAGEM & RESULTADOS

**Performance Esportiva**  
4.1  
Potencializar e consolidar os resultados do Voleibol do Rio de Janeiro no cenário nacional.

**Maturidade da Gestão**  
4.2  
Elevar a maturidade em gestão e governança da FEVERJ.

**Fortalecer a Imagem**  
4.3  
Fortalecer a imagem da FEVERJ e do Voleibol do Estado do Rio de Janeiro.

**Massificar**  
4.4  
Aumentar do número de praticantes e de equipes de Voleibol de Quadra e Vôlei de Praia em todo o estado.

## 9. PLANOS DE AÇÃO OPERACIONAIS

Os Planos de Ação Operacionais descritos no **Anexo 1** (ver documento anexado) foram elaborados visando o alcance dos Objetivos Estratégicos da FEVERJ e garantir que a Missão, Visão e Valores da entidade sejam concretizados. A construção dos mesmos teve a participação do responsável por cada área da entidade, de modo a garantir que, a partir da ótica específica de cada departamento da federação, todas as necessidades

fossem contempladas. Os referidos planos abrangem todos os objetivos estabelecidos e foram definidos considerando-se a realidade da FEVERJ em termos de recursos humanos, materiais e financeiros, assim como a possibilidade de parcerias, como por exemplo, com:

- Filiados à entidade:
  - Apoio através da realização de atividades em conjunto aproveitando as instalações e equipamentos dos filiados.
- Confederação Brasileira de Voleibol:
  - Apoio através do fornecimento de recursos financeiros, materiais e acadêmicos para o desenvolvimento de projetos da federação.
- Entidades públicas:
  - Possibilidade de compartilhamento de instalações para fins de guarda e manutenção de mobiliário, equipamentos e materiais da federação.
  - Apoio através da desburocratização de processos administrativos referentes a liberações e autorizações para a realização de eventos e projetos da FEVERJ em áreas públicas.
- Instituições de Ensino (públicas e privadas):
  - Apoio através do compartilhamento de conhecimentos específicos relacionados às necessidades da federação através da disponibilização do corpo docente da entidade para construção de documentos e procedimentos técnicos, através da disponibilização das instalações da instituição para a realização de cursos de capacitação, assim como promovendo a participação dos alunos da entidade em eventos e projetos organizados pela FEVERJ.

Os Planos de Ação Operacionais da FEVERJ foram estruturados de modo a especificar as seguintes questões para cada plano:

- O que será feito?
- Como será feito?
- Quem será o responsável pela tarefa?
- O prazo para que a tarefa seja realizada?
- Com que recursos a tarefa será realizada?

## **10. MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO & CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

---

As ações de Monitoramento, Avaliação e Controle do processo que serão descritas na sequência deste planejamento foram estabelecidas de modo a representarem importante ferramenta para auxiliar a direção da FEVERJ na avaliação dos resultados provenientes da estratégia definida. Os procedimentos relacionados a seguir constituem o passo final no processo de gestão estratégica da FEVERJ e foram construídos visando-se permitir a comparação dos objetivos estabelecidos com os resultados alcançados.

Os processos de Monitoramento, Avaliação e Controle da FEVERJ foram planejados de modo que sejam contínuos e executados em momentos de controle frequentes, programados em períodos pré-definidos e sempre que houver necessidade. Como parte das avaliações periódicas, algumas questões serão analisadas, tais como:

- Os objetivos precisam ser revistos e novos objetivos precisam ser estabelecidos?
- As estratégias precisam ser repensadas?
- As rotinas administrativas, procedimentos internos, processos e controles precisam ser revisados?
- Os planejamentos esportivo, administrativo, financeiro e de marketing precisam ser ajustados?

De modo a serem possíveis as mencionadas análises, e de forma que possam ser apresentadas para os principais *stakeholders*, determinados documentos precisarão ser produzidos, tais como:

- Relatórios administrativos periódicos (semanais, mensais, semestrais e anuais).
- Balanços financeiros (declarações de movimentações e resultados financeiros).
- Resultados das atividades da entidade (esportivas, capacitação etc).

### **10.1 METAS & INDICADORES DE DESEMPENHO**

---

As Metas estabelecidas no presente documento correspondem ao ponto aonde a FEVERJ pretende chegar até o final do próximo quadriênio (2024). Foram definidas de

modo que o desempenho da entidade possa ser calculado e que seja possível medir se cada Meta foi alcançada, total ou parcialmente.

De modo a se poder verificar o quanto se alcançou de cada Meta, a partir do início da implementação das ações, foram estabelecidos Indicadores de Desempenho (IDs), sendo que para cada ID foi definida sua a Linha de Base, ou seja, o ponto de partida desse indicador. Buscou-se definir IDs mensuráveis (quantitativa e qualitativamente) e, como complemento, foram definidos os Meios de Verificação de cada indicador, que representam os instrumentos de coleta dos dados necessários para compor os indicadores de determinada Meta, ou seja, como a mesma será verificada.

Visando-se um controle adequado, as equipes da FEVERJ trabalharão de modo que os itens a serem avaliados sejam coletados e evidenciados.

#### 10.1.1 METAS QUANTITATIVAS

---

As Metas Quantitativas da FEVERJ são metas numéricas e diretamente mensuráveis por meio de indicadores numéricos ou percentuais. São elas:

- Meta 1: Ter 8 (oito) equipes inscritas nos Campeonatos Estaduais de Voleibol de Quadra organizados pela FEVERJ, em cada uma das categorias oficiais, e em ambos os *naipes*.
  - Indicador de Desempenho: Quantidade de inscrições nos campeonatos em cada categoria e *naipe*.
  - Linha de Base: Quantidade de equipes que participaram dos campeonatos organizados pela FEVERJ em cada categoria, em ambos os *naipes*, no ano de 2019.
  - Meio de verificação: Relatório Anual de Atividades da FEVERJ publicado em Nota Oficial no final da temporada.
  - Avaliação Periódica: Ao final de cada temporada serão avaliadas as quantidades de equipes em cada categoria e *naipe*, e as estratégias estabelecidas para alcance desta Meta serão mantidas ou ajustadas.

- Meta 2: Ter 12 (doze) duplas inscritas nos Circuitos Estaduais de Vôlei de Praia organizados pela FEVERJ, em cada uma das categorias oficiais e em ambos os *naipes*.
  - Indicador de Desempenho: Quantidade de inscrições nas etapas de Vôlei de Praia, em cada categoria e *naipe*.
  - Linha de Base: Quantidade de equipes que participaram dos torneios organizados pela FEVERJ, em cada categoria e em ambos os *naipes*, no ano de 2019.
  - Meio de verificação: Relatório Anual de Atividades da FEVERJ publicado em Nota Oficial no final da temporada.
  - Avaliação Periódica: Ao final de cada temporada serão avaliadas as quantidades de duplas que participaram dos circuitos estaduais da modalidade em cada categoria e *naipe*, e as estratégias estabelecidas para alcance desta Meta serão mantidas ou ajustadas.
  
- Meta 3: Aumentar em 50% (cinquenta por cento) a quantidade de clubes filiados à FEVERJ, no regime de filiação regular.
  - Indicador de Desempenho: Quantidade de clubes filiados à FEVERJ no regime de filiação regular.
  - Linha de Base: Quantidade de clubes filiados no mês de maio de 2021, no regime de filiação regular.
  - Meio de verificação: Relatório Anual de Atividades da FEVERJ publicado em Nota Oficial no final da temporada.
  - Avaliação Periódica: Ao final de cada temporada será avaliada a quantidade de clubes filiados à entidade, no regime de filiação regular, e as estratégias estabelecidas para alcance desta Meta serão mantidas ou ajustadas.
  
- Meta 4: Aumentar em 50% (cinquenta por cento) a quantidade de atletas ativos de Voleibol de Quadra do Estado do Rio de Janeiro.
  - Indicador de Desempenho: Quantidade de atletas de Voleibol de Quadra do Rio de Janeiro inscritos no sistema de registros da CBV.

- Linha de Base: Quantidade de atletas de Voleibol de Quadra do Rio de Janeiro inscritos no sistema de registros da CBV em maio de 2021.
  - Meio de verificação: Banco de dados do sistema de registros da CBV.
  - Avaliação Periódica: Ao final de cada temporada será avaliada a quantidade de atletas de Voleibol de Quadra do Rio de Janeiro inscritos no sistema de registros da CBV, e as estratégias estabelecidas para alcance desta Meta serão mantidas ou ajustadas.
- Meta 5: Aumentar em 70% (setenta por cento) a quantidade de atletas ativos de Vôlei de Praia do Estado do Rio de Janeiro.
    - Indicador de Desempenho: Quantidade de atletas de Vôlei de Praia do Rio de Janeiro inscritos no sistema de registros da CBV.
    - Linha de Base: Quantidade de atletas de Vôlei de Praia do Rio de Janeiro inscritos no sistema de registros da CBV em maio de 2021.
    - Meio de verificação: Banco de dados do sistema de registros da CBV.
    - Avaliação Periódica: Ao final de cada temporada será avaliada a quantidade de atletas de Vôlei de Praia do Rio de Janeiro inscritos no sistema de registros da CBV, e as estratégias estabelecidas para alcance desta Meta serão mantidas ou ajustadas.
- Meta 6: Aumentar em 10.000% (dez mil por cento) a média de visualizações das publicações da FEVERJ nas mídias sociais oficiais e site da entidade.
    - Indicador de Desempenho: Quantidade média de visualizações das publicações da FEVERJ nas mídias sociais oficiais e site da entidade.
    - Linha de Base: Quantidade média de visualizações das publicações da FEVERJ nas mídias sociais oficiais e site da entidade no primeiro semestre de 2021.
    - Meio de verificação: Relatórios disponibilizados por cada plataforma digital em que a FEVERJ possua endereços.
    - Avaliação Periódica: Ao final de cada mês será avaliada a quantidade média de visualizações das publicações da FEVERJ nas mídias sociais oficiais e site



da entidade e as estratégias estabelecidas para alcance desta Meta serão mantidas ou ajustadas.

- Meta 7: Ter contrato firmado com 1 (um) fornecedor oficial de uniformes.
  - Indicador de Desempenho: Parcerias celebradas entre a FEVERJ e empresas fornecedoras de uniformes esportivos.
  - Linha de Base: Relação oficial de empresas fornecedoras de uniformes esportivos para FEVERJ no mês de maio de 2021.
  - Meio de verificação: Contrato firmado entre a FEVERJ e a empresa fornecedora de uniformes esportivos.
  - Avaliação Periódica: Ao final de cada temporada será verificada a existência de parceria formal entre a FEVERJ e empresas fornecedoras de uniformes esportivos, e as estratégias estabelecidas para alcance desta Meta serão mantidas ou ajustadas.
  
- Meta 8: Ter contrato firmado com 1 (um) fornecedor oficial de bolas.
  - Indicador de Desempenho: Parcerias celebradas entre a FEVERJ e empresas fornecedoras de uniformes bolas.
  - Linha de Base: Relação oficial de empresas fornecedoras de bolas para FEVERJ no mês de maio de 2021.
  - Meio de verificação: Contrato firmado entre a FEVERJ e a empresa fornecedora de bolas.
  - Avaliação Periódica: Ao final de cada temporada será verificada a existência de parceria formal entre a FEVERJ e empresas fornecedoras de bolas, e as estratégias estabelecidas para alcance desta Meta serão mantidas ou ajustadas.
  
- Meta 9: Ter contrato firmado com 2 (dois) patrocinadores que aportem na FEVERJ receitas suficientes para custear 100% (cem por cento) das despesas operacionais de rotina da entidade.

- Indicador de Desempenho: Parcerias celebradas entre a FEVERJ e empresas investidoras na entidade.
  - Linha de Base: Relação oficial de empresas investidoras na FEVERJ no mês de maio de 2021.
  - Meio de verificação: Contrato firmado entre a FEVERJ e as empresas investidoras na entidade.
  - Avaliação Periódica: Ao final de cada semestre será verificada a existência de parceria formal entre a FEVERJ e empresas investidoras, e as estratégias estabelecidas para alcance desta Meta serão mantidas ou ajustadas.
- Meta 10: Ter contrato firmado com 3 (três) patrocinadores que, juntos, aporem na FEVERJ receitas suficientes para custear 100% (cem por cento) das despesas integrais referentes à realização de todas as etapas que compõe os Circuitos Estaduais de Vôlei de Praia organizados pela entidade em todas as categorias e naipes, incluindo despesas operacionais e despesas com prestadores de serviços diversos, fornecedores e locações/aquisições de equipamentos, materiais e locais de competições.
    - Indicador de Desempenho: Parcerias celebradas entre a FEVERJ e empresas investidoras na entidade.
    - Linha de Base: Relação oficial de empresas investidoras na FEVERJ no mês de maio de 2021.
    - Meio de verificação: Contratos firmados entre a FEVERJ e empresas investidoras na entidade.
    - Avaliação Periódica: Ao final de cada semestre será verificada a existência de parceria formal entre a FEVERJ e empresas investidoras, e as estratégias estabelecidas para alcance desta Meta serão mantidas ou ajustadas.
- Meta 11: Quitar 40% (quarenta por cento) das dívidas da entidade contraídas pela gestão anterior com órgãos públicos, provenientes de condenações na justiça e de tributos não pagos.
    - Indicador de Desempenho: Redução das dívidas ao final de cada temporada.

- Linha de Base: Valor total das dívidas da entidade com órgãos públicos verificadas no mês de maio de 2021.
  - Meio de verificação: Ofícios dos órgãos públicos credores atestando os valores atualizados das dívidas da FEVERJ junto aos mesmos.
  - Avaliação Periódica: Ao final de cada semestre será verificado o valor total das dívidas da entidade com órgãos públicos, e as estratégias estabelecidas para alcance desta Meta serão mantidas ou ajustadas.
- Meta 12: Quitar 100% (cem por cento) das dívidas da entidade contraídas pela gestão anterior com prestadores de serviços, fornecedores e funcionários.
    - Indicador de Desempenho: Redução das dívidas ao final de cada temporada.
    - Linha de Base: Valor total das dívidas da entidade com prestadores de serviços, fornecedores e funcionários, verificadas no mês de maio de 2021.
    - Meio de verificação: Documentos emitidos pelos prestadores de serviços, fornecedores e funcionários credores atestando a quitação dos valores pendentes com cada um.
    - Avaliação Periódica: Ao final de cada semestre será verificado o valor total das dívidas da entidade com prestadores de serviços, fornecedores e funcionários, e as estratégias estabelecidas para alcance desta Meta serão mantidas ou ajustadas.
- Meta 13: Ter equipes de Voleibol de Quadra do Rio de Janeiro entre as 3 (três) primeiras colocações na classificação final em 100% (cem por cento) dos Campeonatos Brasileiros de Seleções (CBS), em todas as categorias e *naipes*.
    - Indicador de Desempenho: Resultados das equipes ao final de cada CBS.
    - Linha de Base: Classificação final das equipes do Rio de Janeiro no CBS, em todas as categorias e *naipes*, no ano de 2019 (último CBS realizado antes da posse da nova diretoria).
    - Meio de verificação: Nota Oficial da CBV com a publicação da classificação final do CBS de cada temporada.

- Avaliação Periódica: Ao final de cada CBS será verificada a classificação final das equipes do Rio de Janeiro na competição, em todas as categorias e *naipes*.
- Meta 14: Ter duplas de Vôlei de Praia do Rio de Janeiro entre as 3 (três) primeiras colocações em 100% (cem por cento) das etapas dos Circuitos Brasileiros de Vôlei de Praia, em todas as categorias e *naipes*.
  - Indicador de Desempenho: Resultados das duplas do Rio de Janeiro ao final de cada etapa, em todas as categorias e *naipes*.
  - Linha de Base: Classificação final das duplas do Rio de Janeiro ao final de cada etapa, em todas as categorias e *naipes*, no ano de 2020 (últimas etapas dos Circuitos Brasileiros de Vôlei de Praia antes da posse da nova diretoria).
  - Meio de verificação: Nota Oficial da CBV com a publicação da classificação final dos Circuitos Brasileiros de Vôlei de Praia de cada temporada.
  - Avaliação Periódica: Ao final de cada temporada dos Circuitos Brasileiros de Vôlei de Praia será verificada a classificação final das duplas do Rio de Janeiro na competição, em todas as categorias e *naipes*.
- Meta 15: Ter o Vôlei de Praia incluído no escopo de atividades de 70% (setenta por cento) dos clubes filiados à FEVERJ.
  - Indicador de Desempenho: Quantidade de clubes filiados à FEVERJ que possuem o Vôlei de Praia em seu escopo de atividades.
  - Linha de Base: Quantidade de clubes filiados que possuem o Vôlei de Praia em seu escopo de atividades em maio de 2021.
  - Meio de verificação: Relatório anual de atividades de cada clube filiado à FEVERJ em cada temporada.
  - Avaliação Periódica: Ao final de cada temporada será verificado o relatório anual de atividades de cada clube filiado à FEVERJ.

### 10.1.2 METAS QUALITATIVAS

---

As Metas Qualitativas da FEVERJ são metas não numéricas, porém sua estratégia de medição está apoiada em indicadores numéricos ou percentuais. São elas:

- Meta 1: Recuperar a credibilidade da FEVERJ como entidade de administração esportiva junto ao mercado esportivo nacional.
  - Indicador de Desempenho: Celebração de parcerias com empresas e entidades de diferentes segmentos.
  - Linha de Base: Quantidade de parcerias formais com empresas e entidades de diferentes segmentos registradas no mês de maio de 2021.
  - Meio de verificação: Contratos e Termos de Parceria celebrados entre a FEVERJ e entidades/empresas de diferentes segmentos.
  - Avaliação Periódica: Ao final de cada temporada será avaliada a quantidade de parcerias formais registradas com empresas e entidades de diferentes segmentos, e as estratégias estabelecidas para alcance desta Meta serão mantidas ou ajustadas.
  
- Meta 2: Recuperar a credibilidade da FEVERJ como entidade de administração esportiva junto aos atletas, técnicos e dirigentes das entidades filiadas.
  - Indicador de Desempenho: Opinião dos atletas, técnicos e dirigentes das entidades filiadas sobre o tema.
  - Linha de Base: Opinião dos atletas, técnicos e dirigentes das entidades filiadas sobre o tema no mês de agosto de 2021.
  - Meio de verificação: Pesquisa realizada com os atletas, técnicos e dirigentes das entidades filiadas à FEVERJ.
  - Avaliação Periódica: Ao final de cada temporada será avaliada a opinião dos atletas, técnicos e dirigentes das entidades filiadas à FEVERJ sobre o tema, e as estratégias estabelecidas para alcance desta Meta serão mantidas ou ajustadas.

- Meta 3: Incentivar a prática do Voleibol como forma de lazer, entretenimento e qualidade de vida para toda a família.
  - Indicador de Desempenho: Opinião dos integrantes dos núcleos familiares dos atletas de Voleibol do Estado do Rio de Janeiro sobre o tema.
  - Linha de Base: Opinião dos praticantes de Voleibol do Estado do Rio de Janeiro sobre o tema no mês de agosto de 2021.
  - Meio de verificação: Pesquisa realizada com os integrantes dos núcleos familiares de 50% (cinquenta por cento) dos atletas de Voleibol de Quadra e Vôlei de Praia registrados na FEVERJ.
  - Avaliação Periódica: Ao final de cada temporada será avaliada a opinião dos praticantes de Voleibol do Estado do Rio de Janeiro sobre o tema, e as estratégias estabelecidas para alcance desta Meta serão mantidas ou ajustadas.

## 11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

*“A maioria das pessoas não planeja fracassar, fracassa por não planejar.”*

