



PLANO DE TRABALHO

Programa “Escola Criativa e de Oportunidades - ECO

Hashtag #GestãoEstratégica”

1. Secretária de Estado de Educação do Estado do Rio de Janeiro

A Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro - SEEDUC/RJ - tem como uma de suas missões a construção e o incentivo de práticas educacionais inovadoras, bem como o planejamento e a formulação de políticas públicas para uma educação de qualidade, igualitária e de acordo com os valores do século XXI, além de incentivar e acompanhar programas e projetos que fomentam o processo de ensino-aprendizagem. Dessa forma, é uma Secretaria de grande visibilidade do Governo do Estado do Rio de Janeiro.

A Educação Pública é dever e responsabilidade do Poder Público, e como a Educação é a base para a construção de uma sociedade mais igualitária e democrática, a SEEDUC busca iniciativas que fomentam e visa a uma educação de qualidade de escolas no Estado do Rio de Janeiro, bem como um modelo de ensino que dialogue entre a educação e a prática social, abrangendo uma concepção pedagógica que oportunize os interesses e a formação plena dos estudantes, desenvolvimento, acesso ao conhecimento e pleno exercício da cidadania, em consonância com as mudanças e alinhamentos educacionais globais.

A missão da Secretaria é assegurar uma educação que garanta o acesso, a permanência e o sucesso dos alunos dentro do contexto escolar. O objetivo da SEEDUC é promover uma escola pública de qualidade.

De acordo com a Resolução SEEDUC nº 5160 de 28 de novembro de 2014, em vigor, compete à Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro:

- I- executar a política estadual de Educação, buscando elevar o patamar de cultura da sociedade e fazendo uma escola pública democrática e de qualidade.
- II- assegurar uma educação que garanta o acesso, permanência e sucesso dos alunos dentro do sistema educacional público fluminense.



III- garantir o acesso de crianças e jovens em idade escolar e de jovens e adultos à educação, como também propiciar condições para o seu desenvolvimento integral.

IV- administrar as unidades educacionais a ela vinculadas.

V- valorizar o magistério, garantindo o aperfeiçoamento contínuo dos professores da rede pública estadual de ensino e fornecendo os recursos necessários para a atuação docente.

VI- planejar e executar ações de política educacional, respeitando as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação.

VII- articular-se com órgãos federais, estaduais e municipais, entidades da iniciativa privada e organizações não governamentais, para o desenvolvimento de ações educativas direcionadas aos educandos da rede pública estadual de ensino.

VIII- instituir política de aferição de resultados do processo de ensino e aprendizagem, atualizando continuamente os indicadores de desempenho à realidade educacional da rede pública estadual de ensino.

A Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC-RJ) cumpre sua responsabilidade constitucional de promover uma educação que atenda às necessidades da população fluminense, diante dos desafios impostos pela realidade sociopolítica, econômica, ambiental e global na qual se insere o país e, em especial, o Estado do Rio de Janeiro. A rede de ensino do estado é composta por aproximadamente 55.000 (cinquenta e cinco mil) professores, 699.833 (seiscentos e noventa e nove mil, oitocentos e trinta e três) alunos, alocados em 1.230 (mil duzentos e trinta) unidades escolares, em diversas modalidades de ensino.

A SEEDUC é responsável também por 19 (dezenove) Escolas Prisionais e 7 (sete) Escolas Socioeducativa atendendo ao universo de 4114 (quatro mil, cento e quatorze) alunos na Diretoria Especial de Educação Socioeducativa e Prisional (DIESP) em diversos segmentos do ensino. Um dos objetivos das Escolas prisionais e da socioeducativa é ressocializar para além de suas dimensões pedagógicas e preparar o aluno para o convívio social.

Considerando a competência da SEEDUC no que se refere à valorização do magistério e garantia do aperfeiçoamento contínuo de seus professores e colaboradores, a Secretaria inaugurará nesse ano de 2021 a Universidade



Corporativa da Educação – UNIVERSEEDUC. Sobre a necessidade de capacitação, formação continuada e aperfeiçoamento dos profissionais de educação, as legislações vigentes que preveem essa formação.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996 – art. 62-A) regulamentada pela Resolução CNE/CP nº 02 de 01 de julho de 2015, o poder público deve ter o compromisso com políticas de Formação Continuada dos profissionais da educação, integrantes de seu quadro funcional. A mesma legislação (Lei nº 9.394/1996 – artigo 70, inciso I) estabelece a manutenção e desenvolvimento do ensino, o aperfeiçoamento do pessoal docente e demais profissional da educação.

Além disso, o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) prevê como diretriz a melhoria na qualidade da educação e a valorização dos profissionais da educação, possuindo como meta formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da educação básica, e garantir a todos os profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino.

Ademais, a Resolução CNE/CP Nº 1, de 27 de outubro de 2020, dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica.

Considerando igualmente a competência da SEEDUC no que se refere à política estadual de educação e em comemoração ao centenário de Darcy Ribeiro, a Secretaria lança o Projeto “ECO - Escola Criativa e de Oportunidade”. Inicialmente em 50 CIEPs, localizados em diferentes regiões do estado, em áreas de maior vulnerabilidade, que apresentam os menores Índices de Desenvolvimento Humano - IDH, medida importante concebida pela Organização das Nações Unidas - ONU para avaliar a qualidade de vida e o desenvolvimento econômico de uma população com base em três critérios: Saúde, Educação e Renda, o objetivo é que essas unidades escolares sejam referência para apoio de desenvolvimento no território local.



O projeto tem a intenção de alinhar essas unidades escolares com as demandas do mundo contemporâneo, adotando metodologia, baseada no desenvolvimento de projetos interdisciplinares/transdisciplinares, dialogando com o Projeto Político-Pedagógico (PPP) à luz das diretrizes da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências pelos estudantes, incorporação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nas práticas pedagógicas, contudo ainda preservando alguns dos eixos pedagógicos que alicerçaram a proposta original idealizada por Darcy Ribeiro, quando presidente da Comissão Coordenadora de Educação e Cultura formulou a política educacional que seria implantada nos CIEPs.

Diante de todo o exposto e considerando as competências da SEEDUC, da UNIVERSEEDUC e do projeto “ECO – Escola Criativa e de Oportunidade”, e a parceria em muitos outros projetos com a Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) entendemos a importância de mais essa parceria no Projeto ECO - Escola Criativa e de Oportunidade, em seus quatro pilares ou hashtag, a saber, #Valoriza Educação, #Empreendedor Cidadão, #Gestão Estratégica e #Conserva Escola para o desenvolvimento do supracitado projeto, com foco nas áreas de formação, capacitação, gestão e infraestrutura.

2. A Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

A importância da UERJ no espaço acadêmico brasileiro pode ser atestada pela qualidade da formação superior que oferece, pelo valor da sua produção científica, pelas centenas de projetos de extensão em desenvolvimento, pela promoção da cultura e pelos inúmeros serviços prestados à população. Instituição pública, sua missão se baseia em princípios de igualdade e pluralidade.

A cada ano, a UERJ amplia sua infraestrutura em pesquisa, com a instalação de novos laboratórios, a assinatura de convênios técnico-científicos nacionais e internacionais, a criação de grupos de pesquisa e o incremento dos programas de apoio. O resultado é o aumento da produção científica da Universidade e de sua contribuição para o desenvolvimento da iniciativa privada e do setor público.



A condição de instituição estadual confere à UERJ um forte compromisso com o desenvolvimento regional, que se materializa em uma intensa atividade de extensão. Ao longo dos anos, a Universidade tem colaborado para a construção de políticas públicas por meio de projetos destinados a melhorar as condições de vida da população fluminense e a fortalecer as instituições públicas do estado. Ao mesmo tempo, a extensão proporciona a troca de saber e de experiências entre a comunidade acadêmica e o público externo.

Com o objetivo de alcançar um novo patamar de atendimento às demandas de acesso ao ensino superior, e ainda de diversificar a oferta de serviços educacionais, formação continuada e de pesquisa científica e tecnológica, a UERJ incorporou às suas atividades as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC).

Em função de tal cenário, a UERJ passou a desenvolver um conjunto de ações para atuar nas várias modalidades da formação humana com mediação tecnológica, a partir da Deliberação 015, de julho de 2005, que consolidou a institucionalização da Educação a Distância na UERJ.

Hoje, a Universidade possui atividades à distância e semipresenciais no âmbito da Graduação, da Pós-Graduação e da Extensão universitária.

3. Faculdade de Administração e Finanças – (FAF/UERJ)

Há 56 anos, a FAF tem formado bacharéis em Ciências Administrativas e Ciências Contábeis. Está localizada entre Vila Isabel, Tijuca, São Cristóvão e Maracanã. Das instalações, é possível avistar o Estádio do Maracanã, o Cristo Redentor e a Floresta da Tijuca.

A FAF é uma escola que estimula seus alunos a explorar suas potencialidades e encontrar sua trajetória profissional. Algumas palavras-chave que ajudam a definir os valores da FAF são: integração, pluralismo, participação, potencialização dos caminhos individuais, criação de oportunidades, formação ampla e continuada, articulação de saberes diversos, convergência entre teoria e prática, e entre formação humana e formação técnica.



Hoje, além de atuar na pesquisa, extensão e com o ensino na graduação, a FAF também forma pós-graduados *stricto e lato senso* por meio do seu Núcleo de Pós-Graduação (NPG) e seus Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e em Controladoria e Gestão Pública.

3.1. Parcerias estabelecidas

Pelo fato de ser uma unidade acadêmica da UERJ, as atividades da FAF apoiam-se no tripé ensino-pesquisa-extensão, buscando excelência acadêmica na realização de seus projetos, amparadas em referencial teórico atualizado e na análise de práticas de sucesso na área.

A FAF estabelece parcerias com unidades acadêmicas internas da UERJ, órgãos públicos (secretarias estaduais e municipais) e privados (empresas de capital aberto e fechado).

3.2. Projetos Realizados

Ao longo das décadas, a FAF vem realizando muitos projetos nas mais variadas áreas da administração e contabilidade. Alguns desses projetos são enumerados a seguir:

- Programa de Mestrado e Doutorado Acadêmico para Inovação - MAI/DAI;
- Núcleo de Estudos de Problemas Ambientais (NEPA) pelo CEPUERJ;
- Sistema de Infraestrutura Básica em Ciência e Tecnologia para o SUDS/RJ
 - Sistema Unificado e Descentralizado de Saúde do Rio de Janeiro, composto dos projetos Desenvolvimento Organizacional Hospitalar do SUDS/RJ, Sistematização e Gerenciamento da Utilização de Tecnologia na Rede de Serviços de Saúde do SUDS/RJ e Desenvolvimento Estratégico dos Setores de Infraestrutura Básica de Suporte aos Serviços de Saúde do SUDS/RJ, pelo convênio INAMPS/CEPUERJ;
- Inovação e Sociedade e Inovação na Gestão Pública;
- Laboratório de Inovação e Empreendedorismo;
- Programa de Pré-incubação, Incubação e Pós-incubação da Rede de Incubadoras de Empresas da UERJ;



- Laboratório de Negócios Inovadores - LANI.

4. Objeto da Proposta

O Programa Escola Criativa e de Oportunidades – ECO tem o seu início em um momento crucial para o Brasil e o estado do Rio de Janeiro, com a Educação como um dos pontos mais sensíveis.

No momento de pandemia e pós-pandêmico é necessário retomar a Educação, nos formatos híbrido e totalmente presencial, não apenas suprimindo as lacunas deixadas no ensino e na aprendizagem, mas galgando patamares mais elevados de qualidade.

O objetivo é desenvolver e implementar um novo e moderno modelo de gestão pública integrada baseado em definição de indicadores e avaliação de resultados para atingir a excelência por meio da eficiência e eficácia.

A SEEDUC e a UERJ, em parceria, propõem um conjunto de projetos e cursos, a serem realizados em 2021 e 2022, organizados, inicialmente, em quatro eixos estratégicos que convergem para fortalecimento da política pública na educação do estado do Rio de Janeiro que vá além das clássicas funções redistributiva, distributiva e regulatória, mas que atinja profundamente a escola, ambiente próprio do fazer educacional, do ensino e da aprendizagem, com reflexos na comunidade que a envolve, e que seja significativa para os alunos.

5. Justificativa

(...) somente a educação pode salvar nossas sociedades de uma possível dissolução, violenta ou gradual. (Piaget, 1934, p.31)¹.

Plenamente concordantes com as palavras de Jean Piaget, que escolhemos como epígrafe, a Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), por meio da FAF torna-se parceiro da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro

¹ PIAGET, J. **Rapport du directeur**: cinquième réunion du Conseil. Genebra: Bureau international d'éducation, 1934.



(SEEDUC) no Programa “Escola Criativa e de Oportunidades – ECO”, no eixo # Gestão Estratégica.

A FAF reitera a sua missão de constituir-se em órgão de referência em projetos, estudos e pesquisas nas áreas humanas e exatas, congregando equipe multidisciplinar qualificada, num processo construtivo e interdisciplinar, objetivando a educação voltada para o progresso científico, tecnológico e o desenvolvimento humano contínuo.

A participação da FAF é regida pela legislação pertinente, incluindo o AEDA 013/Reitoria/2021, que regula, como reza o seu Art. 1º, “As parceiras da UERJ com outros órgãos da administração pública, bem como com a iniciativa privada, destinadas a transferir à sociedade conhecimento gerado e/ou instalado na Universidade, de pesquisa, de desenvolvimento científico e/ou tecnológico, de inovação e de extensão, incluindo assessorias, consultorias, serviços técnicos e/ou laboratoriais especializados, cursos e treinamentos”.

Assim, a FAF propõe elaboração, implementação, monitoramento e avaliação de atividades formativas ou produtos acadêmicos de qualidade, customizados em consonância com as demandas da Educação pública no nosso estado, além do oferecimento de assessoria e consultoria à SEEDUC na realização das suas propostas, alicerçadas em quatro pilares: agilidade, transparência, *compliance* e qualidade.

5.1. Eixo estratégico # Gestão Estratégica

De forma geral, a gestão estratégica é entendida como um conjunto de indicadores de desempenho que orienta os caminhos a serem desenvolvidos pela instituição, envolvendo iniciativas, ações, projetos. Eles precisam ser, no entanto, abraçados por toda a instituição e, por conseguinte, integrados, sistêmicos e interdependentes. Ela demanda, além de tudo, mudanças na cultura institucional existente. Quando se trata da Educação, está relacionada aos aspectos relativos à busca da qualidade, anteriormente abordados, e traz um desafio fundamental, que é o de transformar intenções e propósitos em ações.



Para Sobral e Peci (2013)², trata-se de um processo que consiste no conjunto de decisões e ações tomadas pelos gestores em nível estratégico, que visam proporcionar uma adequação entre a instituição e seu ambiente, de forma a permitir que ela alcance seus objetivos.

Segundo Lück (2017)³, a gestão parte do pressuposto de que o sucesso de uma organização social depende da mobilização de todos os componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria “um todo” orientado por uma vontade coletiva. Entendemos, na Educação, a gestão como um processo complexo que não envolve apenas a gestão dos sistemas educacionais e da instituição escolar, mas que chega à gestão da sala de aula, foco principal de todo o processo.

Qual a razão porque este eixo estratégico também engloba ações de Educação digital e suporte tecnológico? Não será necessário muito esforço para justificar esta aproximação. A SEEDUC possui demanda crescente de ferramentas tecnológicas para efetivar as suas políticas públicas, bem como para o alinhamento de sua atuação finalística e administrativa aos mais modernos marcos legais na área de tecnologia. Já acumula iniciativas, como o sistema Conexão Educação, que enunciam este propósito.

A Lei nº 14.129⁴, recentemente aprovada, apresenta os princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e estabelece regras e instrumentos para a prestação digital de serviços públicos, que deverão estar acessíveis também em aplicativos para celular. Além de aumentar a eficiência da Administração Pública, modernizando e simplificando a relação do poder público com a sociedade, reforça aspectos como desburocratização, modernização e transparência.

São imprescindíveis, na busca da qualidade da Educação Pública no Rio de Janeiro, a atualização e a capacitação da rede de ensino com os recursos físicos e humanos necessários ao desenvolvimento dos diversos projetos e programas

² SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

³ LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2017.

⁴ **Lei Nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n14.129-de-29-de-marco-de-2021-311282132>.



educacionais presenciais e híbridos e a transformação e a modernização tecnológica do sistema educacional do estado do Rio de Janeiro.

Atendendo às transformações positivas provocadas pela “revolução digital” e que impactam fortemente a Educação, é necessário que as escolas se adaptem às novas demandas por múltiplas aprendizagens, para o desenvolvimento da literacia digital e para que os estudantes desenvolvam novas habilidades e competências para favorecer o desenvolvimento de suas trajetórias profissionais e sua inserção no mundo do trabalho.

Dessa forma, faz-se necessária a criação de ambientes educacionais pensados para estimular a inovação, favorecendo a aprendizagem contextualizada, a construção de conhecimentos por meio de projetos e outras metodologias ativas, a interdisciplinaridade, o trabalho interativo e colaborativo (comunidades de aprendizagem) e o desenvolvimento da criatividade. Para tudo isso, as ferramentas tecnológicas são, indiscutivelmente, benéficas.

Desenvolver as competências necessárias para que o corpo docente da SEEDUC venha a conhecer e utilizar recursos tecnológicos no processo de aprendizagem, que sirvam para motivar, integrar e inovar, a partir de métodos ativos em que o aluno se torna protagonista na sala de aula é essencial. Um dos recursos a serem utilizados é a promoção da cultura MAKER em que a aprendizagem é favorecida pela experimentação, pela associação entre a teoria e a prática, pelo despertar da curiosidade e pelas ações colaborativas. Além disso, desenvolver e capacitar a equipe de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para o uso de modernas ferramentas tecnológicas e o corpo dirigente e técnico das diversas áreas da SEEDUC nos aspectos da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).



6. Objetivos

6.1. Objetivo Geral

Contribuir, em parceria com a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, para a construção de um novo e moderno modelo integrado de gestão pública da Educação, a ser adotado no período atual e posterior à Pandemia de COVID-19.

6.2. Objetivos Específicos

- Identificar as necessidades da SEEDUC, visando a adoção de ações que busquem a efetividade da rede escolar fluminense, durante e posteriormente à Pandemia de COVID-19.
- Planejar ações que possibilitem, com segurança e efetividade, o retorno dos alunos da rede escolar fluminense, durante e posteriormente à Pandemia de COVID-19.
- Construir política pública, conjuntamente com a SEEDUC, no que tange à gestão, à infraestrutura e ao componente pedagógico escolar da rede de ensino fluminense, durante e posteriormente à Pandemia de COVID-19.
- Definir as ações de aprimoramento profissional concomitantemente às de adequação do quantitativo de pessoal para as diversas atividades de apoio e supervisão pedagógica da rede de ensino do Estado do Rio de Janeiro.
- Promover ações e formações iniciais e continuadas visando a melhoria da qualidade do conteúdo ofertado aos alunos.
- Estruturar e desenvolver estratégias com vistas à promoção de aprendizagens significativas, ativas, personalizadas, compartilhadas, além do resgate do sentimento de satisfação de estar na escola.
- Identificar ferramentas tecnológicas que ajudem no desenvolvimento e na eficácia da SEEDUC.
- Atualizar e capacitar a rede de ensino com os recursos físicos e humanos necessários ao desenvolvimento de projetos e programas educacionais presenciais e híbridos.
- Promover, em todas as esferas da SEEDUC, a literacia digital;



- Identificar, dentro das diversas áreas temáticas, os programas e projetos estratégicos definidos para SEEDUC.
- Estruturar o Plano de Gestão Estratégica com vistas à transformação e à modernização de todo o sistema educacional fluminense.
- Elaborar e implementar um programa de capacitação no campo da proteção de dados.

7. Atividades Constitutivas do Programa

O conteúdo das atividades a serem desenvolvidas no eixo #Formação e Gestão de Resultados e seus desdobramentos, será construído em parceria com a SEEDUC, aprimorando a formação humana, o apoio tecnológico para a modernidade de gestão e a integração acadêmica ao processo produtivo da Educação do Rio de Janeiro, de forma a consolidar suas políticas públicas.

Desdobramentos do eixo #Formação e Gestão de Resultados:

a) #Formação em Gestão por Resultados

Contribuir para a revitalização da Universidade Corporativa da Educação – UNIVERSEEDUC planejando e ofertando cursos livres, de extensão e de pós-graduação, com vistas ao desenvolvimento permanente dos profissionais da SEEDUC, especialmente em temas voltados a gestão pública e de resultados.

- Cursos sobre a LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados
- Curso de Gestão Escolar de formação continuada (extensão) para os servidores lotados em unidades escolares, designados nas funções de diretor geral e diretor adjunto, com a finalidade de prepará-los para uma liderança colaborativa e inovadora, por meio da aplicação de ferramentas teórico-práticas que facilitarão a gestão das rotinas administrativas e financeiras

b) #Escritório de Indicadores e Resultados

Sua implantação na SEEDUC estará voltada ao fortalecimento das atividades de planejamento, acompanhamento do desempenho e gestão dos



resultados das atividades estratégicas da Secretaria, visando dar suporte ao alcance da eficiência, bem como à obtenção dos resultados pretendidos.

Desenvolver novas estratégias e implementar estudos para a transformação dos dados produzidos com o auxílio das ferramentas internas “SEEDUC em Números” e “Aplique-se”, em informações e indicadores que comporão o painel de bordo, para a tomada das decisões estratégicas relativas ao portfólio de projetos da Secretaria, desde o estágio de decisão de negócios até a sua implementação final.

As ferramentas a serem utilizadas estão incorporadas ao sistema denominado “Conexão Educação”, instituído através da Resolução SEEDUC nº 4.455, de 05 de maio de 2010, como instrumento exclusivo de gestão de toda a rede de ensino e fonte oficial das informações acadêmicas e administrativas.

Com base na complexidade dos dados da SEEDUC é de grande importância o oferecimento de suporte técnico-operacional necessário a uma gestão efetiva e que contribua para o acompanhamento, análise e publicidade de informações como: aplicação dos recursos do índice constitucional em relação ao custeio e ao pedagógico; posição dos processos licitatórios e contratos a vencer; e controle e andamento de projetos e atividades desenvolvidas no âmbito da Secretaria e das unidades escolares da Rede Estadual de Ensino.

O Escritório tem, ainda, uma relevante atividade quanto à execução de diagnóstico complementar nas escolas da rede estadual, para o suprimento das necessidades relativas às questões de infraestrutura e material, para o que deverão ser realizadas visitas de inspeção, de forma a complementar dados do Relatório de Infraestrutura Escolar, aplicado semestralmente em toda rede, contribuindo para a melhoria da qualidade, bem como para a eficiência da fiscalização dos contratos de prestação de serviços nas unidades escolares e aproximando os fiscais de contrato das direções das unidades escolares. Caberá, também, ao Escritório conduzir, com base nos diagnósticos complementares, o processo de descentralização de cotas extras, às unidades escolares, para a realização de obras de infraestrutura e manutenção, bem como aquisição de materiais específicos,



desenvolvendo, além disso, instrumentos que possibilitem avaliar o processo e os impactos das descentralizações das cotas extras para as unidades escolares.

c) #Gestão de Melhores Práticas

Visa conduzir, na SEEDUC, um conjunto de ações e atividades voltadas ao fortalecimento da gestão por resultados, atuando como suporte, às diversas áreas da Secretaria, no alcance da eficiência e dos resultados pretendidos, de tal forma que seus projetos e ações, desde o estágio de decisão de negócios até a sua implementação em toda a rede de ensino, resultem em desfecho positivo para a Educação do Estado do Rio de Janeiro e compreenderá;

- ✓ implementação de ações voltadas a qualidade e otimização dos processos organizacionais por meio da padronização da documentação e modelagem dos processos;
- ✓ construção de um padrão de serviços (ANS) para as escolas, acompanhando seus resultados, disseminando o *benchmarking* da rede e os melhores resultados.

A criação de um observatório de melhores práticas visa implementar espaço virtual destinado à catalogação e à divulgação de material e trabalhos voltados à comunidade educadora da SEEDUC, oferecendo, à Instituição, uma potente ferramenta de gestão do conhecimento, constituindo-se num sistema organizado e estruturado de coleta, descoberta e análise de informações pedagógicas com a proposta de gerir a informação para transformá-la em conhecimento útil e disseminado, de fundamental importância para o desenvolvimento do RJ.

Como finalidade desse eixo incluem-se, ainda, as atividades voltadas ao desenvolvimento de estudo de dados da SEEDUC, transformando-os em conhecimento e ações, que possibilitarão a aprendizagem significativa, ativa e compartilhada das informações. Para tanto, serão ofertadas, inicialmente, no período deste Plano de Trabalho, até 40 (quarenta) bolsas, sendo 20 (vinte) para professores Doutores e 20 (vinte) para Mestres da rede SEEDUC que venham a se envolver, em paralelo às suas atividades diárias, em estudos definidos em Editais



publicados para esse fim. As bolsas para Doutores serão no valor de R\$ 2.800,00 e as destinadas aos Mestres no valor de R\$ 2.000,00.

d) # Comunicação Social

Ter a comunicação institucional da SEEDUC integrada por ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos conjuntamente, com o objetivo de agregar valor à marca da Secretaria e consolidar sua imagem junto aos seus públicos - interno e externo. Vislumbra-se, também, a possibilidade de divulgar, informar e promover a melhor percepção da marca e de suas ações, utilizando as diversas plataformas de comunicação disponíveis.

A ênfase da comunicação da Secretaria será no aspecto digital, tendo como foco desenvolver o posicionamento comunicacional da SEEDUC, face aos meios digitais disponíveis e adequados a cada caso, com o objetivo de alcançar seu público-alvo. Considerando que as estratégias utilizadas na comunicação digital se diferem das convencionais, será necessária a adoção de uma linha de construção diferente e personalizada para esse tipo de meio, adaptando-se a mensagem de forma que atinja os objetivos comunicacionais.

Para tal será necessário a utilização de uma gama de recursos humanos e tecnológicos, familiarizados, com o estado da arte da comunicação e com o uso de aplicações digitais, que não estão previstos na base das atividades da Secretaria.

Atividades Previstas a Serem Desenvolvidas:

- ✓ realizar a gestão de sua comunicação com base nos objetivos de negócio, na estratégia de marcas e com visão de longo prazo;
- ✓ identificar e monitorar os potenciais efeitos dos riscos na sua imagem e reputação, adotando medidas efetivas para a sua prevenção ou sua mitigação, sempre em articulação com as áreas responsáveis;
- ✓ considerar os impactos na imagem e reputação para a tomada de decisão;
- ✓ trabalhar dados ou pesquisas obtidos junto aos públicos nas ações de comunicação e relacionamento;



- ✓ atuar de forma transversal, integrada e complementar, a fim de evitar mensagens contraditórias ou mutuamente excludentes, distorções, lacunas e sobreposições;
- ✓ introduzir a marca e sua identidade (visual, sonora, verbal) em todos os pontos de contato dos públicos;
- ✓ estabelecer e aplicar, de forma periódica e estruturada, mecanismos de monitoramento, pesquisa e análise das expectativas e opiniões dos públicos sobre questões relativas à Secretaria;
- ✓ adequar conteúdos e mensagens, consideradas as especificidades dos canais de comunicação e dos públicos de interesse envolvidos, eliminando qualquer forma de discurso que esteja em tom de discriminação, constrangimento ou violência;
- ✓ promover capacitações necessárias aos porta-vozes designados para que atuem de maneira adequada e conheçam a Política de Comunicação;
- ✓ planejar, monitorar, mensurar e avaliar as ações de comunicação;
- ✓ buscar técnicas inovadoras de comunicação, gerando aprendizado e desenvolvimento permanente das competências de comunicação;
- ✓ promover o alinhamento de discurso e a padronização visual das apresentações feitas pelos porta-vozes da Secretaria, para públicos externos.
- ✓ analisar o público que tem interesse nos temas da SEEDUC, bem como os assuntos a serem abordados em cada um dos canais, para divulgar a marca conforme a linguagem do público-alvo a ser alcançado pela Secretaria;
- ✓ articular-se com o Poder Público, nas três instâncias federativas de governo, planejando e promovendo ações construtivas para o fortalecimento da educação no Estado do Rio de Janeiro;
- ✓ promover a articulação da Secretaria com agências reguladoras, órgãos de controle, organismos internacionais, sociedade civil e o terceiro setor.

e) #Suporte Tecnológico - Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)

As principais atividades-meio e finalísticas da SEEDUC são permeadas pela utilização de ferramental de TIC, assim como as atividades pedagógicas que tiveram



um crescimento exponencial, tendo como marco bem definido o início da pandemia de COVID-19.

Suportar a maciça utilização que uma rede de dados na grandeza da que dispõe a SEEDUC, demanda cada vez mais recursos humanos e tecnológicos, o que escapa do escopo principal da Secretaria. Daí a necessidade de agregar serviços e alternativas que supram as novas demandas e deem suporte à solução do *backlog* das que estiverem represadas e a migração de aplicações existentes para novas plataformas tecnológicas.

Antes da pandemia já existiam algumas questões referentes ao contexto em que as unidades de ensino, alunos e professores estão inseridos e que podem ter influência no desempenho final da comunidade escolar como um todo. A SEEDUC/RJ atualmente coleta dados de forma que essas questões são tratadas de maneira reativa. Visa, porém, a realização de mudanças para que passe a ter dados suficientes e em tempo hábil para tratá-las preventivamente. Parte destas mudanças está relacionada à utilização de recursos tecnológicos de forma independente ou aliada, também, a mudanças na cultura do órgão.

Para que o diagnóstico das causas e as propostas de soluções sejam efetivos estão elencados alguns itens que abrangem o contexto e cujos diagnósticos têm potencial para o direcionamento de ações que afetarão, positivamente e de forma significativa, a qualidade tanto do ensino quanto da prestação de serviços pela SEEDUC/RJ. A cada um desses questionamentos haverá um conjunto de atividades associadas, compreendendo as metas a serem atingidas, e serão desenvolvidas com metodologias que visem disponibilizar interações com os diversos atores que compõem a rede estadual como alunos, professores, gestores das unidades de ensino e da sede, possibilitando, ao mesmo tempo, que possam absorver as mais avançadas contribuições tecnológicas de inteligência artificial, de *machine learning*, de reconhecimento de imagens e de outras que se mostrarem aplicáveis, com vistas a reduzir o esforço e refinar a qualidade da análise das informações que resultam em indicadores cada vez mais precisos. Tudo sob a ótica da finalidade pública, estabelecida pela Lei de Transformação Digital do Estado do Rio de Janeiro.



Questionamentos e Demandas

- ✓ Como prevenir o abandono dos alunos antes do final do ano letivo?
- ✓ Como prevenir a distorção idade/série dos alunos?
- ✓ Como otimizar a distribuição da carga horária dos professores regentes?
- ✓ Como racionalizar a distribuição de carga horária disponível dos professores regentes para o atendimento das ofertas das unidades?
- ✓ Como prevenir problemas de infraestrutura das unidades de ensino?
- ✓ Como prevenir queda no rendimento do aluno em decorrência do deslocamento entre residência e unidade de ensino e na qualidade da merenda ofertada na unidade de ensino?
- ✓ Como automatizar e garantir a segurança da certificação dos alunos concluintes do ensino fundamental e do médio?



8. Cronograma de execução e metas a serem atingidas

Cronograma de execução e Metas a serem atingidas

Etapa / Meses Ano 1	1	2	3	4	5	6
#Formação em Gestão por resultados						
Portaria de descentralização, planejamento e atividades de início do programa	X	X				
Planejamento da equipe de produção e implementação de material para os ambientes virtuais dos cursos	X	X				
Seleção de equipe técnico-operacional para início das tarefas de desenvolvimento dos cursos – Metodologia, ementas e recursos a serem utilizados na aplicação dos cursos					X	X
Edital para seleção dos participantes nos cursos		X	X	X	X	X
Seleção dos alunos para os cursos			X	X	X	
Produção de material para cada um dos cursos e preparação do ambiente virtual a ser utilizado			X	X	X	



Etapa / Meses Ano 1	1	2	3	4	5	6
#Escritório de Indicadores e Resultados						
Portaria de descentralização, planejamento e atividades de início do programa	X	X				
Planejamento da equipe de produção e implementação de material para os ambientes virtuais dos cursos	X	X				
Seleção de equipe técnico-operacional para início das tarefas alocando os recursos nos projetos	X	X	X	X		
Modelar estudo para transformar dados produzidos pela SEEDUC em informações e a produção de indicadores, criando-se um painel de bordo para o acompanhamento dos dados da Secretaria		X	X	X	X	X
Criação de um portfólio de projetos da SEEDUC para o acompanhamento pontual da sua execução e o alcance das metas estabelecidas			X	X	X	
Criação de um modelo e de uma ferramenta para o acompanhamento, análise publicidade das informações do índice constitucional da SEEDUC quanto a suas aplicações financeiras e orçamentárias a ser publicado mensalmente			X	X	X	
Implementar rotina de acompanhamento e controle dos contratos quanto as suas datas de vencimento e as fases dos processos licitatórios			X	X	X	
Realizar diagnóstico complementar das escolas da rede quanto aos aspectos de infraestrutura. Visita de pelo menos 10 escolas mensalmente e com base nos			X	X	X	



Etapa / Meses Ano 1	1	2	3	4	5	6
resultados orientar o processo de descentralização das cotas para as unidades escolares						
Produção dos relatórios bimestrais do Escritório de Indicadores e Melhores Práticas				X		X
#Gestão de Melhores práticas						
Portaria de descentralização, planejamento e atividades de início do programa	X	X				
Planejamento da equipe de produção e implementação de material para os ambientes virtuais dos cursos	X	X				
Seleção de equipe técnico-operacional para início das tarefas alocando os recursos nos projetos	X	X	X	X		
Estudar alternativas para se definir um sistema normativo para a Modelagem de processos da SEEDUC			X	X	X	
Constituir equipe a ser responsável pela Sistema Normativo, a definição dos Macroprocessos e a implementação da modelagem dos processos prioritários				X	X	X
Analisar alternativas para a construção de um padrão de serviços a serem implementados na rede escolar buscando-se a criação e implementação dos Acordos de Nível de Serviços				X	X	X



Etapa / Meses Ano 1	1	2	3	4	5	6
Definição e modelagem de um observatório de melhores práticas na educação a ser implementado na SEEDUC utilizando-se recursos de TIC					X	X
Definir temas de interesse da Secretaria para se implementar a oferta de 30 bolsas a doutores e mestres dos quadros da SEEDUC para a realização de estudos voltados a temas de interesse da Secretaria				X	X	X
Elaboração de edital de chamamento interno na SEEDUC para a seleção dos bolsistas – mestres e doutores- para a produção de estudos e projetos					X	X
Seleção dos Doutores e Mestres para conduzirem as atividades e projetos definidos no Edital de chamamento interno da Secretaria						X
#Comunicação Social						
Portaria de descentralização, planejamento e atividades de início do programa	X	X				
Planejamento e definição das áreas de responsabilidade da equipe e elaboração de plano de atuação de curto prazo	X	X				
Seleção de equipe técnico-operacional para início das tarefas alocando os recursos nas ações prioritárias	X	X	X	X		



Etapa / Meses Ano 1	1	2	3	4	5	6
Produção da marca dos principais projetos em elaboração – ECO e M.A.E para serem aplicadas nas diversas peças de divulgação	X	X	X			
Alocação de recursos para acompanhamento em atividades externas dos dirigentes da SEEDUC em visitas internas	X	X	X	X	X	X
Implementar e dar suporte na geração de conteúdo e resposta aos usuários das mídias sociais e site da SEEDUC	X	X	X	X	X	X
Produção de material institucional de divulgação para os projetos e ações da SEEDUC	X	X	X	X	X	X
Desenvolver com base no padrão do governo, peças publicitárias da SEEDUC e a definição do uso de sua marca		X	X	X	X	X
Contatos com órgãos de comunicação escrita, televisiva e falada, produzindo release de pautas e coberturas de eventos e ações da SEEDUC	X	X	X	X	X	X
Acompanhamento a Equipe do Projeto #Conserva Escola para o registro do estágio atual das escolas para a produção de material – antes e depois	X	X	X	X	X	X



Etapa / Meses Ano 1	1	2	3	4	5	6
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

#Suporte Tecnológico - TIC						
Portaria de descentralização, planejamento e atividades de início do programa	X	X				
Planejamento e definição das áreas de responsabilidade da equipe e elaboração de plano de atuação de curto prazo	X	X				
Seleção de equipe técnico-operacional para início das tarefas alocando os recursos nas ações prioritárias	X	X	X	X	X	X
Alocar pessoal para apoiar as definições técnicas necessárias as questões de inovação tecnológica do Projeto ECO		X	X	X	X	X
Avaliar e definir alternativa para levantamento das informações nas unidades escolares visando responder relatório da ALERJ – Situação unidades quanto a volta das aulas – COVID-10			X	X	X	X
Levantar as demandas e recursos necessários para suportar as demandas levantadas nas questões relativas ao Suporte Tecnológico na SEEDUC		X	X	X	X	X
Produzir ETP/TR de demandas relativas a contratação de serviços de desenvolvimento e de infraestrutura de TIC			X	X	X	X
Definir demandas junto a DINFO para a alocação de recursos de apoio ao desenvolvimento e de infraestrutura				X	X	X



Etapa / Meses Ano 1	1	2	3	4	5	6
Fazer diagnóstico propositivo sobre a situação da SEEDUC quanto a aplicação da LGPD e modelar curso para o corpo gerencial visando atualiza-los sobre o uso da referida lei.				X	X	X



Etapa / Meses Ano 2	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
#Formação em Gestão por resultados												
Portaria de descentralização, planejamento e atividades de início do programa	X	X										
Planejamento da equipe de produção e implementação de material para os ambientes virtuais dos cursos	X	X										
Seleção de equipe técnico-operacional para início das tarefas de desenvolvimento dos cursos – Metodologia, ementas e recursos a serem utilizados na aplicação dos cursos	X	X										
Edital para seleção dos participantes nos cursos		X										
Seleção dos alunos para os cursos		X	X									
Produção de material para cada um dos cursos e preparação do ambiente virtual a ser utilizado		X	X	X								
Realização dos cursos em suas diversas turmas				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Certificação dos alunos concluintes de cada um dos cursos				C	X	X	X	X	X	X	X	X



Etapa / Meses Ano 2	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
#Escritório de Indicadores e Resultados												
Portaria de descentralização, planejamento e atividades de início do programa	X	X										
Planejamento da equipe de produção e implementação de material para os ambientes virtuais dos cursos	X	X										
Seleção de equipe técnico-operacional para início das tarefas alocando os recursos nos projetos	X	X	X	X								
Modelar estudo para transformar dados produzidos pela SEEDUC em informações e a produção de indicadores, criando-se um painel de bordo para o acompanhamento dos dados da Secretaria		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Criação de um portfólio de projetos da SEEDUC para o acompanhamento pontual da sua execução e o alcance das metas estabelecidas			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Criação de um modelo e de uma ferramenta para o acompanhamento, análise publicidade das informações do índice constitucional da SEEDUC quanto a suas aplicações financeiras e orçamentárias a ser publicado mensalmente			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Implementar rotina de acompanhamento e controle dos contratos quanto as suas datas de vencimento e as fases dos processos licitatórios			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



Etapa / Meses Ano 2	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Realizar diagnóstico complementar das escolas da rede quanto aos aspectos de infraestrutura. Visita de pelo menos 10 escolas mensalmente e com base nos resultados orientar o processo de descentralização das cotas para as unidades escolares			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Produção dos relatórios bimestrais do Escritório de Indicadores e Melhores Práticas				X		X						

#Gestão de Melhores práticas												
Portaria de descentralização, planejamento e atividades de início do programa	X	X										
Planejamento da equipe de produção e implementação de material para os ambientes virtuais dos cursos	X	X										
Seleção de equipe técnico-operacional para início das tarefas alocando os recursos nos projetos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estudar alternativas para se definir um sistema normativo para a Modelagem de processos da SEEDUC	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Constituir equipe a ser responsável pela Sistema Normativo, a definição dos Macroprocessos e a implementação da modelagem dos processos prioritários	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



Etapa / Meses Ano 2	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Analisar alternativas para a construção de um padrão de serviços a serem implementados na rede escolar buscando-se a criação e implementação dos Acordos de Nível de Serviços	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Definição e modelagem de um observatório de melhores práticas na educação a ser implementado na SEEDUC utilizando-se recursos de TIC	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Definir temas de interesse da Secretaria para se implementar a oferta de 30 bolsas a doutores e mestres dos quadros da SEEDUC para a realização de estudos voltados a temas de interesse da Secretaria	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaboração de edital de chamamento interno na SEEDUC para a seleção dos bolsistas – mestres e doutores- para a produção de estudos e projetos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Seleção dos Doutores e Mestres para conduzirem as atividades e projetos definidos no Edital de chamamento interno da Secretaria	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



Etapa / Meses Ano 2	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
#Comunicação Social												
Portaria de descentralização, planejamento e atividades de início do programa	X	X										
Planejamento e definição das áreas de responsabilidade da equipe e elaboração de plano de atuação de curto prazo	X	X										
Seleção de equipe técnico-operacional para início das tarefas alocando os recursos nas ações prioritárias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Alocação de recursos para acompanhamento em atividades externas dos dirigentes da SEEDUC em visitas internas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Implementar e dar suporte na geração de conteúdo e resposta aos usuários das mídias sociais e site da SEEDUC	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Produção de material institucional de divulgação para os projetos e ações da SEEDUC	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Desenvolver com base no padrão do governo, peças publicitárias da SEEDUC e a definição do uso de sua marca	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Contatos com órgãos de comunicação escrita, televisiva e falada, produzindo release de pautas e coberturas de eventos e ações da SEEDUC	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



Etapa / Meses Ano 2	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Acompanhamento a Equipe do Projeto #Conserva Escola para o registro do estágio atual das escolas para a produção de material – antes e depois	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
#Suporte Tecnológico - TIC												
Portaria de descentralização, planejamento e atividades de início do programa	X	X										
Planejamento e definição das áreas de responsabilidade da equipe e elaboração de plano de atuação de curto prazo	X	X										
Seleção de equipe técnico-operacional para início das tarefas alocando os recursos nas ações prioritárias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Alocar pessoal para apoiar as definições técnicas necessárias as questões de inovação tecnológica do Projeto ECO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Avaliar e definir alternativa para levantamento das informações nas unidades escolares visando responder relatório da ALERJ – Situação unidades quanto a volta das aulas – COVID-10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Levantar as demandas e recursos necessários para suportar as demandas levantadas nas questões relativas ao Suporte Tecnológico na SEEDUC	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



Etapa / Meses Ano 2	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Produzir ETP/TR de demandas relativas a contratação de serviços de desenvolvimento e de infraestrutura de TIC	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Definir demandas junto a DINFO para a alocação de recursos de apoio ao desenvolvimento e de infraestrutura	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Fazer diagnóstico propositivo sobre a situação da SEEDUC quanto a aplicação da LGPD e modelar curso para o corpo gerencial visando atualizá-los sobre o uso da referida lei.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



Governo do Estado do Rio de Janeiro

Há atividades de fluxo contínuo no cronograma que acompanharão longitudinalmente o desenvolvimento do Programa como o gerenciamento, a operação de tecnologia da informação, a produção de conteúdos multimídias e a secretaria acadêmica e administrativa. A avaliação também será feita longitudinalmente visando o planejamento e o replanejamento de ações futuras.

9. Governança

A seleção dos participantes do Programa será precedida de Seleção Pública, a ser operacionalizada pela SEEDUC e UERJ através de análise de projeto/currículo, entrevista ou por outro meio idôneo de escolha. Complementarmente à seleção será realizada a capacitação constante da equipe do Programa. Em todo o programa serão seguidos os princípios de governança: transparência, equidade, prestação responsável de contas e conformidade legal.

10. Plano de Aplicação e Cronograma de Desembolso

A descentralização da execução de crédito orçamentário entre a SEEDUC e a UERJ obedecerá aos critérios estabelecidos pelo Decreto nº 42.436/2010 e será realizada em repasse anual, conforme o plano de aplicação e cronograma de desembolso a seguir.

10.1. Plano de Aplicação

Item de Despesa	Valor Ano 1 (R\$)	Valor Ano 2 (R\$)
Recursos Humanos		
Encargos Sociais		
SIDES		
Capital		
Total		

11. Cronograma de Desembolso

O Cronograma de Desembolso apresentado está sujeito a variações em função das necessidades de adequação na alocação dos recursos.

Etapa / Meses Ano 1	Desembolso (R\$)
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
Etapa / Meses Ano 2	Desembolso (R\$)
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	

12. Órgãos Executores

- ✓ Faculdade de Administração e Finanças – FAF - UERJ
- ✓ Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC-RJ

13. Coordenadores responsáveis pelo acompanhamento das atividades

Pela UERJ:

- Professora Cláudia Gonçalves de Lima – Supervisora
- Dr. Henrique Couto da Nóbrega – Coordenação Geral
- Professora Waléria Silva de Medeiros – Coordenadora do Eixo Estratégico

Pela SEEDUC-RJ:

- Dr Eduardo Gameleiro - Subsecretário Executivo

Rio de Janeiro, ____ de outubro de 2021

Waléria Silva de Medeiros



Karolynne Rocha <karolynne.rocha@pguerj.uerj.br>

Fwd: Plano de Trabalho - FAF # Gestão Estratégica

1 mensagem

Waleria Medeiros <waleriadanilo@gmail.com>
Para: karolynne.rocha@pguerj.uerj.br

27 de outubro de 2021 15:41

----- Forwarded message -----

From: **Waleria Medeiros** <waleriadanilo@gmail.com>

Date: Wed, Oct 27, 2021 at 2:36 PM

Subject: Plano de Trabalho - FAF # Gestão Estratégica

To: <henrique.nobrega@pguerj.uerj.br>, <eduardogameleiro@yahoo.com.br>, Orlando pereira <orlando.vascao@gmail.com>

Boa tarde, Prezados

Envio o plano de trabalho do eixo # Gestão Estratégica.

Estou à disposição para melhores esclarecimentos.

Obrigada!

Atenciosamente,
Waléria Medeiros
Profa. Adjunta da FAF/UERJ
(21) 98229-0530**FAF_Plano de Trabalho_GestãoEstratégica_vs Final - 27-10-21 (1).docx**

99K