

IMPORTANTE: sempre verifique no site do TJRJ se a versão impressa do documento está atualizada.

1 CAMPO DE APLICAÇÃO, OBJETIVO E VIGÊNCIA

Esta Rotina Administrativa (RAD) se aplica aos gerentes de projetos e servidores de unidades organizacionais coordenadores de projetos e que apoiem a implementação da gestão estratégica do PJERJ, no âmbito de suas unidades. Tem o objetivo de estabelecer critérios e procedimentos para padronizar e sistematizar as ações para a implementação e o gerenciamento da gestão estratégica e a coordenação dos projetos de gestão operacional no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJRJ), passando a vigorar a partir de 10/04/2026.

2 DEFINIÇÕES

Os termos técnicos deste documento constam no [Glossário do Sistema Integrado de Gestão do PJERJ](#).

3 REFERÊNCIAS

- Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ nº 26/2013 – Regulamenta o procedimento de solicitação de alterações em sistemas corporativos do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro;
- Resolução CNJ nº 325/2020 - Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências;
- Resolução TJ/OE/RJ nº 11/2021 - Estabelece a Política de Gestão Estratégica, alinha a estratégia às diretrizes de governança e institui as diretrizes para o Planejamento Estratégico Institucional do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro 2021-2026 (PJRJ);
- Resolução TJ/OE/RJ nº 12/2021 - Aprova o Plano Estratégico, o Plano de Ação Governamental (PAG), a Matriz de Indicadores Estratégicos e o Plano de Comunicação da Estratégia do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJRJ);

IMPLEMENTAÇÃO E GERENCIAMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA E COORDENAÇÃO DOS PROJETOS DE GESTÃO OPERACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

- Ato Normativo TJ nº 6/2024 - Estabelece diretrizes para classificação e gestão de projetos no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro;
- Ato Executivo TJ nº 82/2025 – Altera e consolida o Mapa Estratégico e o Rol de Projetos Estratégicos do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJRJ).

4 RESPONSABILIDADES GERAIS

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
Administração Superior do PJRJ	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecer os direcionadores estratégicos e as políticas gerais de melhorias do PJRJ;• estabelecer os macrodesafios e os objetivos estratégicos do PJRJ;• estabelecer e aprovar os projetos estratégicos do PJRJ, suas respectivas metas e prazos de consecução, e as eventuais revisões, caso necessário;• acompanhar a consecução das metas estratégicas;• estabelecer as demais diretrizes necessárias para a gestão estratégica do PJRJ.
Administração Superior das Unidades Organizacionais	<ul style="list-style-type: none">• Propor e monitorar as metas dos objetivos estratégicos cuja medição dos elementos seja de responsabilidade da unidade;• acompanhar os projetos cujos assuntos sejam afetos à unidade e/ou cujos gerentes do projetos sejam integrantes da unidade;• realizar análise dos dados pertinentes à gestão de sua unidade organizacional, propondo as ações gerenciais necessárias à melhoria ou manutenção dos resultados obtidos.
Comissão de Governança, Estratégia e Planejamento (COGEP)	<ul style="list-style-type: none">• Assessorar a Presidência do TJERJ nas ações de governança institucional;• estabelecer as diretrizes da atividade de planejamento estratégico do Tribunal de Justiça;• coordenar a atividade de planejamento estratégico do Tribunal de Justiça;• aprovar a minuta do plano estratégico e demais documentos pertinentes à atividade de planejamento estratégico;• analisar o portfólio de projetos estratégicos e deliberar sobre

IMPLEMENTAÇÃO E GERENCIAMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA E COORDENAÇÃO DOS PROJETOS DE GESTÃO OPERACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
	<p>alterações de escopo, custo, gerenciamento e riscos;</p> <ul style="list-style-type: none">• deliberar quanto a ajustes nas diretrizes e na documentação do planejamento, submetendo suas conclusões à Administração Superior;• acompanhar mensalmente a execução dos projetos estratégicos;• acompanhar a evolução dos indicadores estratégicos e dos resultados das metas do CNJ que integrem o planejamento estratégico;• participar das reuniões de análise da estratégia;• deliberar, a qualquer tempo, sobre temas urgentes pertinentes ao planejamento estratégico do Tribunal de Justiça.
Diretor do Departamento de Governança e Planejamento Estratégico da Secretaria Geral de Governança, Inovação e Compliance (SGGIC/DEGEP)	<ul style="list-style-type: none">• Impulsionar e acompanhar implementação da estratégia aprovada pela Administração Superior;• operacionalizar as diretrizes da gestão estratégica, definidas pela Administração Superior do PJERJ;• consolidar os resultados dos projetos estratégicos;• apoiar a Administração Superior nas revisões e análises estratégicas do PJERJ, secretariando as reuniões/encontros realizados com esta finalidade;• prestar apoio às unidades, no que se refere às metodologias e atividades necessárias à implementação e gerenciamento da gestão estratégica do PJERJ (indicadores e projetos).

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver o projeto, de forma a atingir os resultados pretendidos;• elaborar a documentação e os registros do projeto, sob orientação do DEGEP;• negociar prazos e ações conjuntas com outras unidades envolvidas no projeto;• tomar ações corretivas e, caso seja necessário, ajustar o planejamento do projeto negociando com as partes envolvidas;• relatar à Administração Superior os resultados do acompanhamento dos projetos;• encerrar o projeto, visando à definição de padrões ou melhorias para trabalhos e futuros;• observar a metodologia de gestão de projetos e os parâmetros definidos nesta RAD.
Órgão Especial do PJERJ	<ul style="list-style-type: none">• Definir a política de gestão estratégica e as diretrizes para o planejamento estratégico do PJERJ.
Servidores	<ul style="list-style-type: none">• Contribuir, no seu nível de competência, para a consecução da gestão estratégica do PJERJ.

5 CONDIÇÕES GERAIS

5.1 A gestão estratégica do PJERJ é estabelecida por sua Administração Superior, a partir da análise da ambiência interna (pontos fortes e fracos) do PJERJ e da ambiência externa, quando pertinentes, compondo-se dos seguintes itens:

- formulação dos direcionadores estratégicos - missão, visão, valores e política;
- definição dos macrodesafios e objetivos estratégicos, para composição do mapa estratégico do PJERJ;
- definição de projetos estratégicos;
- estabelecimento de indicadores estratégicos e respectivas metas.

5.2 Os direcionadores estratégicos são o ponto de partida da gestão estratégica e são definidos e aprovados pela Administração Superior do PJERJ.

- 5.2.1** O DEGEP incentiva as unidades do PJERJ a analisarem os direcionadores estratégicos do PJERJ, preferencialmente a cada nova estratégia nacional do Poder Judiciário, para que apresentem sugestões justificadas, com o fim de submeter à nova Administração Superior.
- 5.2.2** Alterações nos direcionadores estratégicos podem ser espontaneamente determinadas pela Administração Superior.
- 5.2.3** Em ambos os casos, se a Administração Superior deliberar alguma alteração, o DEGEP procede à atualização do documento e solicita sua disponibilização na internet.
- 5.3** A gestão estratégica é tida como método de gerenciamento institucional, que visa avaliar a situação da organização, elaborar os programas de mudanças necessários e acompanhar e gerenciar os passos de sua implementação. No PJERJ, utiliza-se a metodologia de gestão de projetos como uma das ferramentas para a execução da gestão estratégica.
- 5.4** A política de gestão estratégica e as diretrizes para o planejamento estratégico do PJERJ são definidas pelo Egrégio Órgão Especial, que as regulamenta institucionalmente por meio de resolução específica.
- 5.4.1** O planejamento estratégico pode ser definido pela Administração Superior, por delegação do Egrégio Órgão Especial, e deve contemplar a seguinte documentação:
- plano estratégico, contendo breve descrição dos projetos estratégicos;
 - matriz de indicadores;
 - mapa estratégico.
- 5.5** Uma vez aprovado o planejamento estratégico por resolução do Egrégio Órgão Especial ou por ato da Administração Superior e publicado no Diário da Justiça Eletrônico (DJERJ), o DEGEP promove a atualização da documentação na internet.
- 5.6** Após a publicação do planejamento estratégico do PJERJ, a Secretaria Geral de Planejamento, Coordenação e Finanças SGPCF alinha os projetos estratégicos ao Plano de Ação Governamental (PAG), contando com o apoio do DEGEP, no que couber.
- 5.7** A fim de conferir dinamismo ao processo, a Administração Superior, por delegação do Egrégio Órgão Especial, pode aprovar eventuais revisões estruturais relacionadas ao plano estratégico,

cabendo ao DEGEP operacionalizar tais ajustes e revisões, informando-os às unidades administrativas da Administração Superior.

- 5.8** A comunicação da estratégia é realizada por meio do Plano de Comunicação da Estratégia do PJERJ que visa identificar eventos, público-alvo, unidades responsáveis e os meios de divulgação necessários para disseminar, de forma sistêmica, a cultura e as intenções permanentes da Instituição.

6 PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO PJERJ



- 6.1** A Administração Superior define o planejamento estratégico do PJERJ, cabendo ao DEGEP a formalização de suas determinações e o apoio à sua operacionalização, que é realizada pelas respectivas unidades administrativas da Administração Superior, de acordo com sua missão específica.

- 6.1.1** A partir dos direcionadores estratégicos, a Administração Superior define os macrodesafios, seus desdobramentos em objetivos estratégicos e os respectivos indicadores.

- 6.1.1.1** Cada objetivo estratégico pode ter um ou vários projetos estratégicos e indicadores estratégicos vinculados a ele.

- 6.2** O DEGEP elabora o Mapa Estratégico, que é a representação gráfica da estratégia do PJERJ para o período mencionado, sendo responsável por sua divulgação.

- 6.3** Os projetos estratégicos são desdobrados dos macrodesafios e objetivos estratégicos e têm como finalidade contribuir para o alcance das metas para estes traçadas.

- 6.4** O DEGEP apoia e orienta as unidades e os gerentes dos projetos estratégicos na elaboração da documentação, bem como no acompanhamento de seus projetos estratégicos e tem a atribuição de consolidar os dados para seu monitoramento.

- 6.4.1** Os gerentes dos projetos elaboram, revisam e gerenciam o andamento de seus respectivos projetos.

- 6.4.1.1** O desempenho dos projetos estratégicos é avaliado por meio de indicadores que medem o atingimento dos resultados e o cumprimento do cronograma.

- 6.5** Os projetos estratégicos são provenientes de determinação da Administração Superior e de propostas dos órgãos colegiados, dos magistrados de 1ª e 2ª instâncias e dos gestores das unidades administrativas da Administração Superior.
- 6.5.1** Com base no Ato Normativo TJ nº 6/2024, as propostas de projetos estratégicos são analisadas pela Comissão de Governança, Estratégia e Planejamento (COGEP), a fim de avaliá-las quanto à pertinência de integrarem o planejamento estratégico.
- 6.5.1.1** As propostas avaliadas positivamente pela COGEP integrarão a minuta do planejamento estratégico a ser aprovada pelo Egrégio Órgão Especial ou pela Administração Superior, por delegação.
- 6.5.1.2** As demais propostas serão classificadas de acordo com o Ato Normativo TJ nº 6/2024.
- 6.5.1.2.1** Cabe à Secretaria Geral de Governança, Inovação e Compliance (SGGIC) analisar e inserir as informações dos projetos de interesse no portal da Transparência do sítio do PJERJ.
- 6.5.1.2.1.1** Para tanto, as unidades responsáveis por projetos considerados de interesse devem enviar, trimestralmente, o formulário Acompanhamento de Projetos de Interesse (API) (FRM-SGGIC-022-03) preenchido à SGGIC.
- 6.6** O gestor da unidade coordenadora do projeto é responsável pela indicação do gerente e aprovação do Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP).
- 6.6.1** Cabe ao gerente do projeto ou à pessoa por ele delegada, com a orientação do DEGEP, dar início à fase de planejamento do projeto, preenchendo o PGP e o cronograma no sistema GRP.
- 6.6.1.1** Antes de tramitar o PGP e o cronograma para análise do DEGEP, a unidade coordenadora do projeto deve consultar as unidades intervenientes acerca das datas estipuladas para as entregas/ações e realizar os ajustes de prazo, caso necessário.
- 6.6.1.2** Caso a unidade interveniente seja a Secretaria Geral de Tecnologia da Informação e de Comunicação de Dados (SGTEC), deve ser observado o Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ Nº 26/2013.
- 6.7** Caso haja necessidade de ajustes no período proposto para a realização das ações/entregas ou ocorra eventual impossibilidade de realização, o gestor da unidade interveniente deve contatar a unidade coordenadora do projeto para propor a adequação do cronograma.

- 6.7.1** Caso necessário, a unidade interveniente solicita apoio do DEGEP a fim de auxiliá-la nos ajustes com a unidade coordenadora do projeto.
- 6.8** Depois de preenchido o PGP, a unidade coordenadora do projeto faz a tramitação via sistema GRP ao DEGEP para análise e posterior envio à SGPCF, para análise da viabilidade orçamentária.
- 6.8.1** Caso não haja viabilidade orçamentária, a SGPCF informa ao DEGEP e tramita para a unidade coordenadora, via sistema GRP, para avaliação de possível readequação do projeto.
- 6.8.1.1** Se não for possível a readequação do projeto, cabe à COGEP analisar quanto ao cancelamento da iniciativa, submetendo à Administração Superior, caso necessário.
- 6.9** A partir da aprovação do PGP, começa a fase de iniciação do projeto estratégico, momento em que há o preenchimento detalhado do Cronograma.
- 6.10** O DEGEP elabora o Portfólio de Projetos Estratégicos com base no preenchimento realizado pelas unidades coordenadoras no sistema GRP, bem como acompanha os resultados e impulsiona a realização das ações, sempre que couber, caracterizando a fase de execução e controle dos projetos.
- 6.10.1** Cabe à unidade coordenadora do projeto estratégico atualizar o cronograma no sistema GRP até o 1º dia útil de cada mês.
- 6.11** A implementação dos projetos estratégicos é acompanhada mediante o controle das atividades planejadas para os respectivos períodos e com a avaliação periódica das metas estabelecidas.
- 6.11.1** Caso haja atraso na execução do projeto que comprometa a sua conclusão no prazo estipulado, a unidade coordenadora deve informar imediatamente ao DEGEP para que a informação seja repassada à COGEP para ciência e eventuais providências.
- 6.12** Caso haja alterações supervenientes nas diretrizes do projeto, o gerente do projeto revisa o PGP e o cronograma, se necessário.
- 6.12.1** As versões anteriores do PGP e do cronograma são mantidas no sistema GRP.
- 6.13** Terminado o projeto estratégico, seja por implementação ou por eventual cancelamento, o gerente do projeto, ou pessoa por ele delegada, preenche o Relatório de Encerramento de

Projeto no sistema GRP, aprovando-o com o gestor da unidade coordenadora do projeto, dando início à fase de encerramento do projeto.

- 6.14** Ajustes na gestão estratégica institucional podem ser realizados, para fins de realinhamento às metas prioritárias do CNJ e às diretrizes da Administração Superior, bem como a cada mudança de gestão no PJERJ, para se adequar à política da nova administração.
- 6.15** As diretrizes da gestão estratégica no PJERJ e a definição e elaboração dos projetos estratégicos do PJERJ estão representadas no fluxo 1.

7 DEFINIÇÃO E CONTROLE DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS



- 7.1** Os indicadores estratégicos derivam de macrodesafios definidos pelo CNJ e de propostas apresentadas pelas unidades administrativas e judiciárias da Administração Superior, a partir da estratégia definida para o Poder Judiciário Nacional, com a finalidade de se verificar o desempenho institucional, no que se refere à gestão estratégica, sendo adotados aqueles que melhor refletem a estratégia definida para o PJERJ.
- 7.1.1** A responsabilidade pela medição dos indicadores é definida a partir da missão específica das unidades administrativas e judiciárias da Administração Superior.
- 7.1.1.1** As metas são propostas pelas unidades administrativas e judiciárias da Administração Superior responsáveis pela medição, tendo por base a situação do momento de definição dos indicadores (linha de base).
- 7.2** O DEGEP solicita proposta de indicadores às unidades administrativas do PJERJ.
- 7.2.1** As propostas são consolidadas pelo DEGEP e apresentadas à COGEP para análise.
- 7.2.2** As propostas avaliadas positivamente pela COGEP compõem a minuta do portfólio de indicadores estratégicos, que deve ser submetida à aprovação da Administração Superior do PJERJ.
- 7.2.3** Aprovado o portfólio, o DEGEP consolida a matriz de indicadores estratégicos e encaminha para análise da COGEP que, após validação, encaminha à Administração Superior do PJERJ para aprovação.

7.2.4 Aprovada a matriz de indicadores estratégicos, a Administração Superior do PJERJ publica ato para sua divulgação e medição pelas unidades.

7.3 Os indicadores estratégicos são medidos, preferencialmente, utilizando-se a Planilha de Indicadores (FRM-PSGGIC-022-01), de acordo com as instruções disponibilizadas nos comentários do referido formulário.

7.3.1 Os campos da Planilha citada no item anterior devem ser obrigatoriamente preenchidos, entretanto, alguns deles podem ser alterados e informações adicionais incluídas, para atender as especificidades dos indicadores, conforme definido abaixo:

- o campo “Evolução do Indicador” pode ser alterado para atender à periodicidade fixada para os diferentes indicadores;
- o campo onde ficam demonstrados os gráficos pode ser alterado, de forma a permitir o uso do tipo de gráfico que melhor represente os resultados apresentados, bem como possibilitar a inclusão de mais gráficos, se necessário.

7.4 Quando um indicador estratégico demandar coleta de dados de unidades diferentes, cabe ao DEGEP segmentá-lo por unidade.

7.5 As linhas gerais da definição dos indicadores estratégicos do PJERJ são apresentadas no fluxo 2.

8 REUNIÃO DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA



8.1 A cada quadrimestre, o DEGEP operacionaliza com a Administração Superior a realização de Reunião de Análise da Estratégia (RAE), com o fim de avaliar os resultados do planejamento estratégico, atualizando-o para atender às necessidades institucionais, bem como para avaliar os demais pontos relevantes da gestão do PJERJ.

8.1.1 Ainda que a realização quadrimestral seja preferencial, as reuniões podem ocorrer de acordo com o critério e a necessidade da Administração Superior.

8.1.2 Reunião da COGEP pode ser considerada RAE quando a Administração Superior assim determinar, em razão dos temas abordados e de sua relevância para a Instituição.

- 8.1.3** O DEGEP agenda a reunião e traça suas diretrizes gerais, de ordem da Administração Superior, e as transmite aos participantes, a fim de conceder proficiência à reunião.
- 8.2** Na preparação das diretrizes para a reunião de análise da estratégia, cabe ao DEGEP:
- propor os pontos da gestão estratégica a serem avaliados;
 - definir os parâmetros adequados para que haja prestação de contas da gestão institucional.
- 8.3** Cabe à Divisão de Apoio Técnico e Administrativo do Gabinete da Presidência (GABPRES/DICOL) a elaboração e a guarda da ata e a informação às unidades quanto às deliberações determinadas e o seu cumprimento.
- 8.4** Cabe ao DEGEP a atribuição de operacionalizar os eventuais ajustes e revisões da estratégia determinados pela Administração Superior, informando-os às unidades envolvidas.
- 8.5** As linhas gerais da realização de reunião de análise da estratégia estão representadas no fluxo 3.

9 GESTÃO OPERACIONAL



- 9.1** Além de coordenar a implementação da gestão estratégica no PJERJ, cabe ao DEGEP impulsionar a otimização de processos de trabalho e a melhoria contínua da gestão operacional.
- 9.2** Adicionalmente aos projetos estratégicos, podem ser desenvolvidos projetos que visem à melhoria da gestão operacional, com resultados de abrangência mais limitada, sendo denominados Projetos Internos.
- 9.2.1** Os Projetos Internos são monitorados, preferencialmente, por meio de planos de ação (FRM-SGGIC-022-02) para registro e acompanhamento pelas unidades responsáveis pela execução.
- 9.3** As linhas gerais da gestão operacional no PJERJ são apresentadas no fluxo 4, pormenorizado nos demais itens deste capítulo.
- 9.4** A gestão operacional é planejada e executada pelos gestores das unidades organizacionais, com base nos processos de trabalho identificados, devendo, preferencialmente, estar

documentados em rotinas administrativas (RADs), as quais também fixam os padrões de execução das atividades, cujo desempenho é verificado a partir da medição periódica dos respectivos indicadores, da análise de resultados e das ações gerenciais que se fizerem necessárias.

9.5 Os gestores utilizam a Planilha de Indicadores (FRM-SGGIC-022-01) para acompanhamento dos indicadores operacionais, de acordo com as instruções disponibilizadas nos comentários do referido formulário.

9.5.1 Como já citado no item 7.3.1 desta RAD, determinados campos da Planilha de Indicadores podem ser modificados para atender às necessidades de monitoramento de cada unidade. Os demais campos devem ser preenchidos de acordo com as orientações definidas no próprio formulário.

9.5.2 Havendo necessidade de alteração do formato da planilha, o responsável pela medição do indicador se obriga a informar todos os dados constantes dos campos do referido modelo.

9.6 Os resultados da gestão operacional são agrupados nos Quadros de Bordo e consolidados nos RIGERs Setoriais, conforme estabelecido na RAD-SGGIC-015.

10 GESTÃO DA INFORMAÇÃO DOCUMENTADA

10.1 As informações deste processo de trabalho são geridas pela UO e mantidas em seu arquivo corrente, de acordo com a tabela de gestão da informação documentada apresentada a seguir:

IDENTIFICAÇÃO	CÓDIGO CCD*	RESPONSÁVEL	ACESSO	ARMAZENAMENTO	RECUPE- RAÇÃO	PROTEÇÃO	RETENÇÃO (ARQUIVO CORRENTE - PRAZO DE GUARDA NA UO**)	DISPOSIÇÃO
Ata de Reunião de Análise da Estratégia	0-1-1-1 b	GABPRES/ DICOL	Restrito	Pasta / Disco Rígido	Assunto	Condições apropriadas	4 anos	SGCON/ DEGEA***
Planilha de Indicadores (FRM-SGGIC-022-01)	0-0-3 b	UO	Irrestrito	Pasta / Disco Rígido	Assunto	Condições apropriadas / Backup e Condições apropriadas	1 ano	Eliminação na UO
Plano de Ação (FRM-SGGIC-022-02)	0-0-2 b	UO	Irrestrito	Pasta / Disco Rígido	Assunto	Condições Apropriadas / Backup e Condições apropriadas	5 anos	SGCON/ DEGEA

Legenda:

*CCD = Código de Classificação de Documentos.

**UO = Unidade Organizacional.

*** SGCON/DEGEA = Departamento de Gestão de Acervos Arquivísticos, da Secretaria Geral de Gestão do Conhecimento.

Notas:

- a) Eliminação na UO – procedimento – Organizar os Arquivos Correntes das Unidades Organizacionais.
- b) SGCON /DEGEA – procedimentos – Arquivar e Desarquivar Documentos no DEGEA; Avaliar, Selecionar e Destinar os Documentos do Arquivo Intermediário e Gerir Arquivo Permanente.
- c) Os dados lançados no Sistema Corporativo são realizados por pessoas autorizadas e recuperados na UO. O armazenamento, a proteção e o descarte desses dados cabem à SGTEC, conforme RAD-SGTEC-021 – Elaborar e Manter Rotinas de Armazenamento de Segurança dos Bancos de Dados e Servidores de Aplicação.



Base Normativa:

Ato Executivo nº 2.950/2003



Proposto por:

Diretor da Divisão de Governança e Projetos Estratégicos (DIPEP)

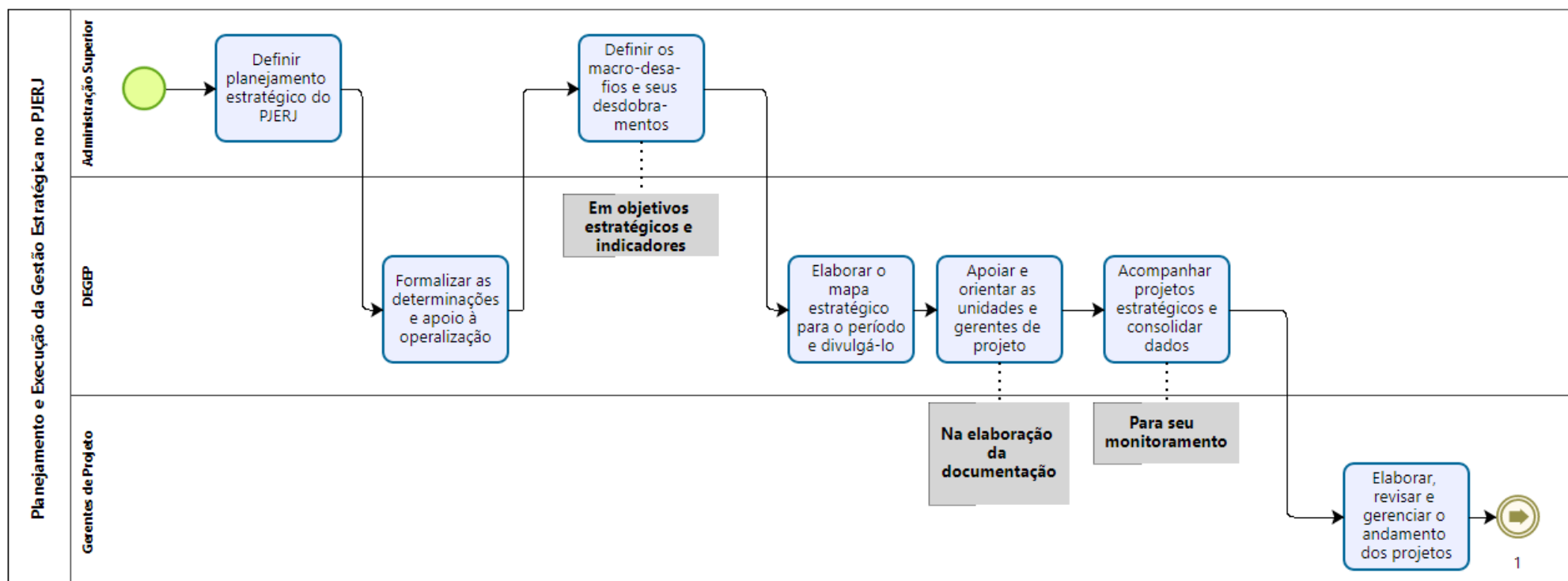


Aprovado por:

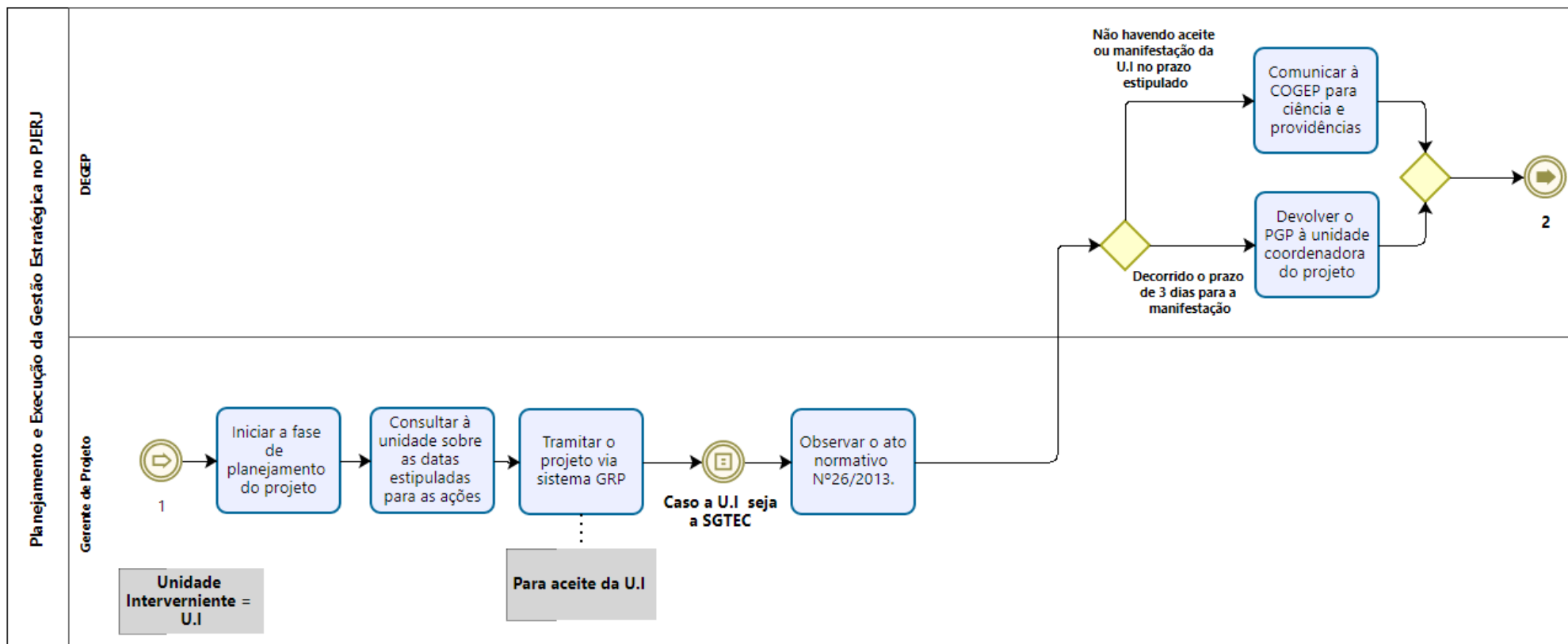
Secretário-Geral da Secretaria Geral de Governança, Inovação e Compliance (SGGIC)

11 FLUXO DO PROCESSO DE TRABALHO 

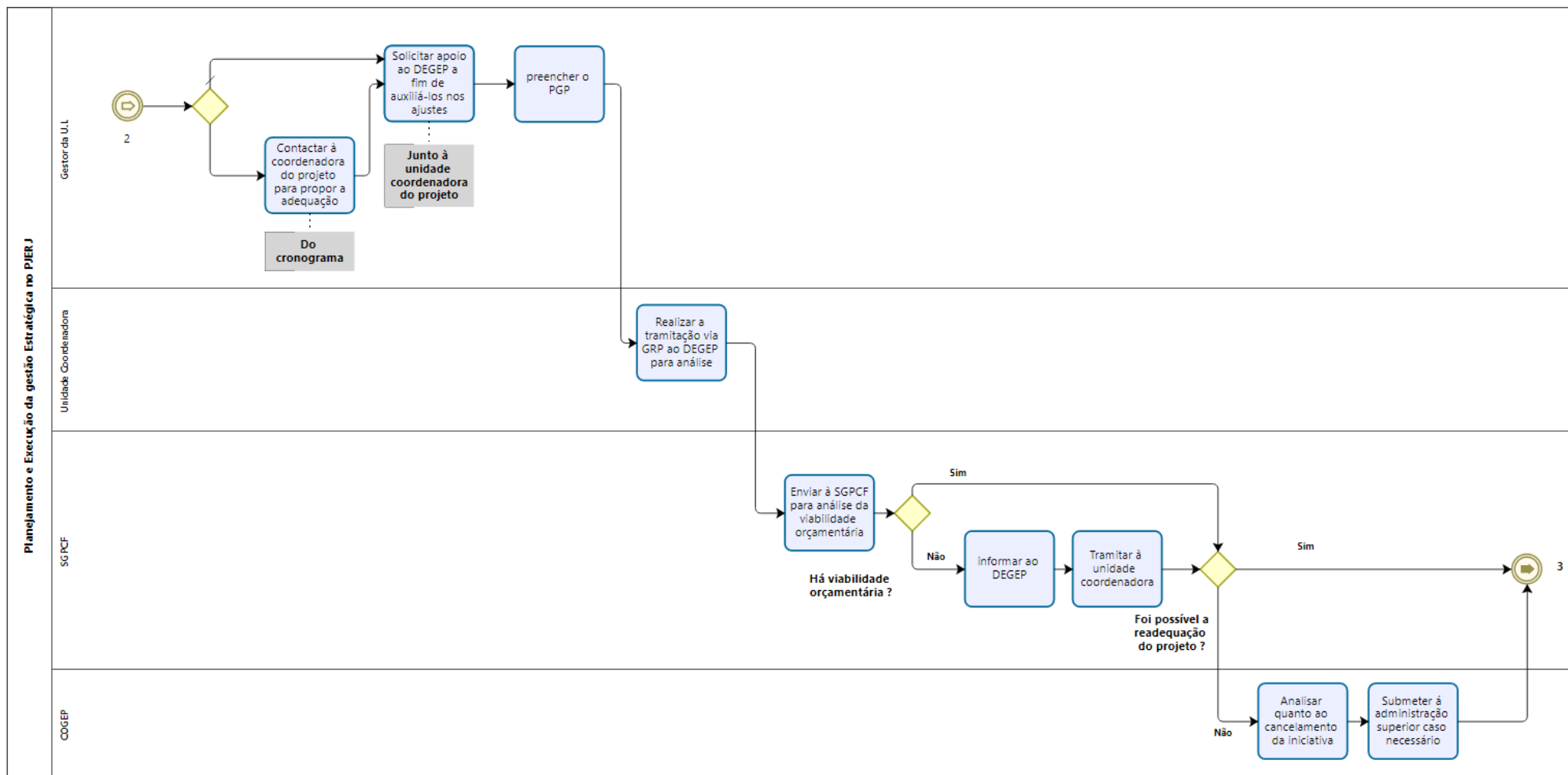
11.1 FLUXO DO PROCESSO DE TRABALHO - PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO PJERJ



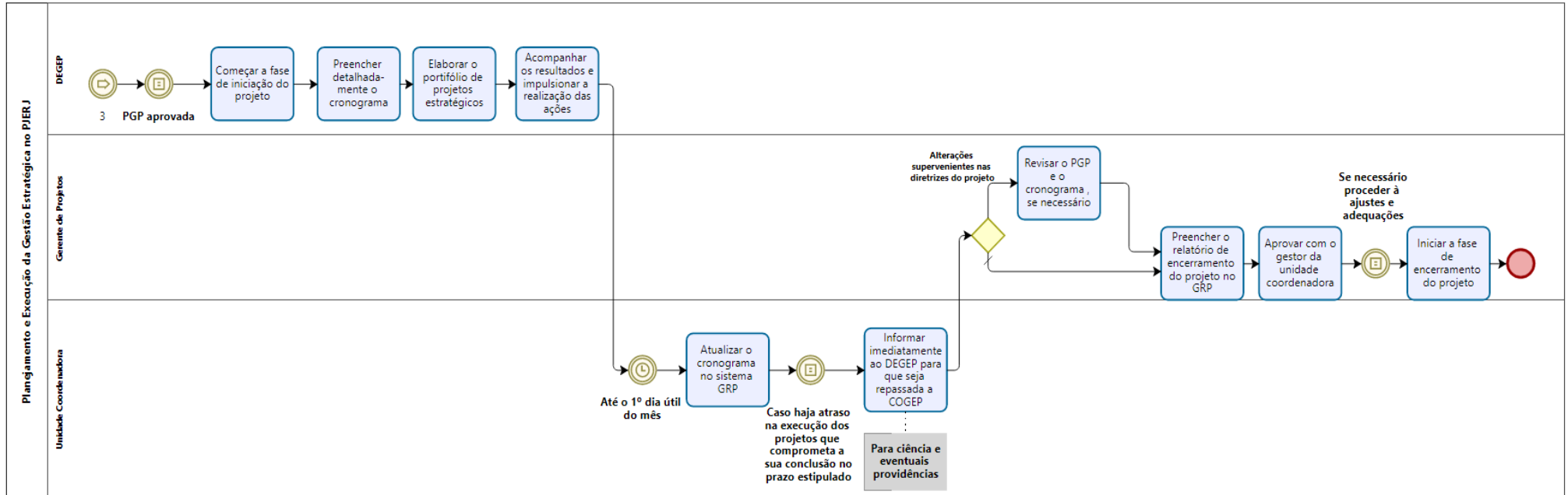
11.1.1 FLUXO DO PROCESSO DE TRABALHO - PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO PJERJ (CONTINUAÇÃO)



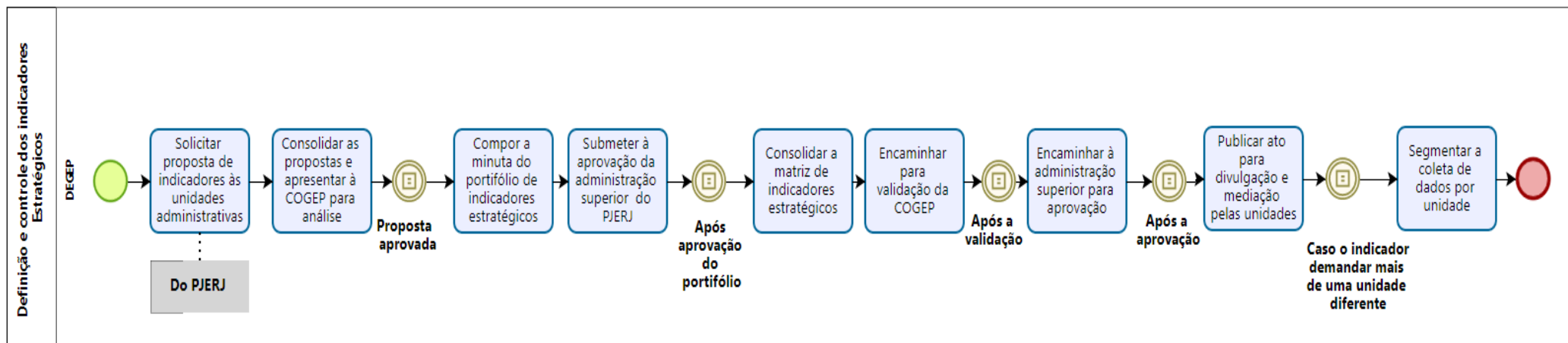
11.1.2 FLUXO DO PROCESSO DE TRABALHO - PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO PJERJ (CONTINUAÇÃO)



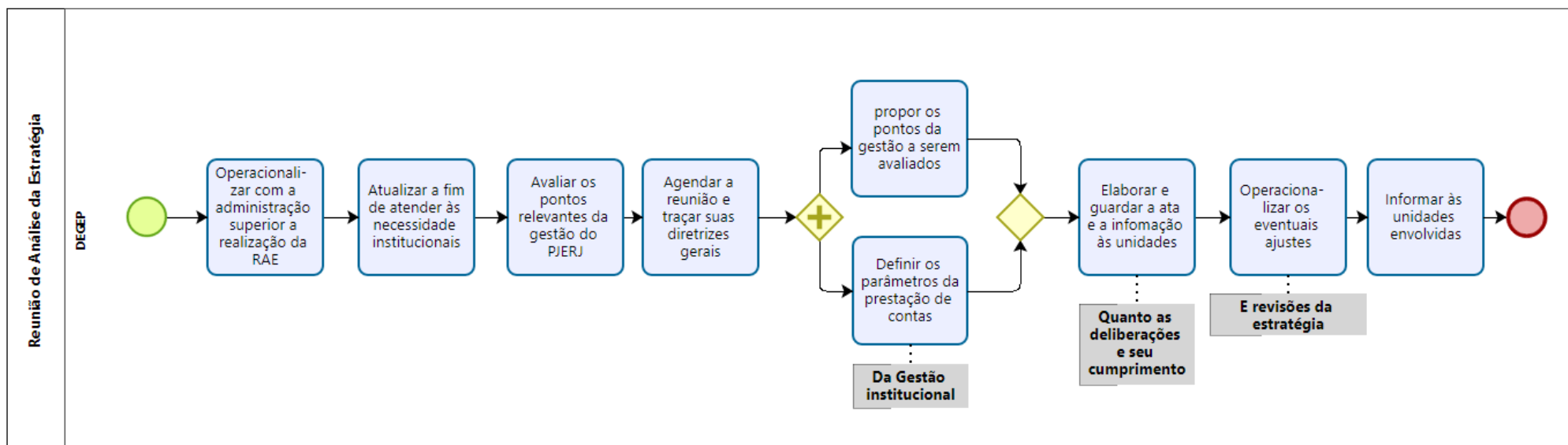
11.1.3 FLUXO DO PROCESSO DE TRABALHO - PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO PJERJ (CONTINUAÇÃO)



11.2 FLUXO DO PROCESSO DE TRABALHO - DEFINIÇÃO E CONTROLE DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS



11.3 FLUXO DO PROCESSO DE TRABALHO - REUNIÃO DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA



11.4 FLUXO DO PROCESSO DE TRABALHO - GESTÃO OPERACIONAL NO PJERJ

