

**SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO  
COORDENADORIA TÉCNICA DE RECURSOS HUMANOS  
PORTARIA E/CTRH N.º 19, DE 04 DE DEZEMBRO DE 2025.**

**Estabelece parâmetros para a Avaliação de Desempenho e Competências do Nível Central e das Coordenadorias Regionais de Educação da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro - SME.**

**O COORDENADOR TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO**, no uso de suas atribuições legais,

**CONSIDERANDO** a necessidade de serem implementadas políticas educacionais voltadas a processos de melhoria da educação pública;

**CONSIDERANDO** que a avaliação para o exercício de funções estratégicas no Nível Central (NC) e Coordenadorias Regionais de Educação (CRE), com foco no desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais contribui para elevar os resultados educacionais;

**CONSIDERANDO** que a valorização de servidores abrange oportunidades de aperfeiçoamento;

**R E S O L V E:**

**Art. 1º** Tornar públicos os seguintes parâmetros balizadores para a realização do Ciclo da Gestão de Desempenho do ano de 2025:

**I** A Avaliação de Desempenho e Competências das Lideranças, parte do Ciclo da Gestão de Desempenho do ano de 2025, adotará o formato 270º para funções estratégicas no NC e CRE da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro;

**II** O conceito e os objetivos da avaliação;

**III** As competências e os comportamentos observáveis que compõem o período avaliativo do ano de 2025;

**IV** Os procedimentos para a Avaliação de Desempenho e Competências para ocupantes de cargos de gestão e funções estratégicas lotados no NC e CRE da SME;

**V** O cronograma da avaliação.

**Art. 2º** Para fins de aplicação desta Portaria, considera-se:

**I** Gestão do Desempenho é um processo contínuo, fundamentado na missão, visão e valores da organização. Compreende as etapas de avaliação de desempenho: devolutiva, elaboração e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). A avaliação de desempenho constitui, portanto, uma das fases desse ciclo, cujo objetivo é promover o desenvolvimento profissional e o alinhamento institucional.

**II** Avaliação de Desempenho e Competências das Lideranças do NC e das CREs: ferramenta que permite a análise sistemática dos resultados obtidos por cada profissional, a partir da observação de sua performance em termos de técnicas e comportamentos;

**III** Avaliação de Desempenho e Competências das Lideranças do Nível Central e das Coordenadorias Regionais de Educação (CREs), no formato 270º: ferramenta em que as lideranças são avaliadas por sua chefia imediata e por pessoas lideradas da sua equipe possibilitando múltiplas visões sobre sua atuação. É facultativa à liderança da pasta a participação no processo mencionado.

**IV** Competências: conjunto de conhecimentos, de habilidades e de atitudes descritos em comportamentos observáveis;

**V** Pessoas avaliadas: pessoas servidoras que ocupam cargos de gestão ou funções estratégicas de substituição oficial;

**VI** Pessoas avaliadoras: servidores que ocupam cargos, funções estratégicas ou integrantes das equipes;

**VII** Autoavaliação: avaliação realizada pela pessoa liderada sobre sua própria atuação;

**VIII** Avaliação Descendente: avaliação realizada pela gestão em relação à atuação da pessoa liderada;

**IX** Avaliação Ascendente: avaliação realizada pela pessoa liderada em relação à atuação da sua gestão direta.

**Seção I**

**Objetivos do ato de avaliar**

**Art. 3º** A Avaliação de Desempenho e Competências de Lideranças no formato 270º

tem por objetivo:

- I** Dar ciência à pessoa avaliada sobre pontos de destaque e oportunidades de melhoria do desempenho e comportamentos;
- II** Informar à liderança a perspectiva das pessoas lideradas sobre sua atuação em relação aos comportamentos observáveis;
- III** Informar à liderança sobre como ela pode auxiliar no desenvolvimento profissional da pessoa liderada;
- IV** Auxiliar na construção do PDI considerando a avaliação realizada pelas pessoas lideradas;
- V** Traçar objetivos e metas de desenvolvimento para o próximo ciclo;
- VI** Fundamentar as decisões sobre trajetória profissional por parte da gestão e de sua liderança;
- VII** Direcionar a oferta de oportunidades de desenvolvimento adaptadas e incentivos não financeiros.

## **Seção II**

### **Etapas do Ciclo de Gestão de Desempenho**

**Art. 4º** Comporão o ciclo de Gestão de Desempenho as seguintes etapas:

**I** Avaliação de Desempenho contendo a autoavaliação e a avaliação:

§ 1º Os momentos de autoavaliação, avaliação descendente e ascendente serão realizados conforme cronograma constante no Anexo I;

§ 2º O período de referência para a avaliação será de 2 de janeiro de 2025 a 1º de dezembro de 2025. Para fins de elegibilidade, a pessoa participante deverá estar atuando no setor por no mínimo 3 (três) meses completos até a data final do referido período, ressalvados eventuais casos omissos;

**II** Devolutiva (*feedback*);

**III** Elaboração do PDI;

**IV** Acompanhamento do PDI.

**Art 5º** Caberá à gestão imediata da pessoa avaliada:

**I** Preencher a Avaliação, na forma e prazos estabelecidos (Anexo I);

**II** Avaliar o desempenho das pessoas lideradas com imparcialidade, respeito e responsabilidade;

**III** Identificar e apontar as dificuldades no cumprimento dos critérios estabelecidos;

**IV** Comunicar à pessoa avaliada pontos positivos e oportunidades de melhoria de desempenho identificadas na avaliação;

**V** Promover ações que possibilitem melhor integração das pessoas lideradas às rotinas de trabalho e às atribuições do cargo;

**VI** Listar ao final da avaliação as necessidades de desenvolvimento das pessoas participantes.

**VII** Acompanhar o PDI;

**VIII** Informar à Gerência de Seleção e Desempenho (E/CTRH/CDP/GSD) sobre o desenvolvimento das pessoas sob sua liderança com base na realização da devolutiva (*feedback*) e execução do PDI no momento das reuniões de acompanhamento de PDI.

**Art.6º** À pessoa avaliada compete:

**I** Preencher a autoavaliação e avaliar sua liderança no prazo estipulado no cronograma para a etapa da avaliação de desempenho (Anexo I);

**II** Tomar ciência do relatório de avaliação disponibilizado para sua gestão imediata no momento da devolutiva (*feedback*);

**III** Construir seu PDI;

**IV** Executar seu PDI sob o acompanhamento de sua gestão imediata.

**Art. 7º** - Compete à Coordenadoria Técnica de Recursos Humanos (E/CTRH) por meio da E/CTRH/CDP/GSD:

**I** Divulgar o Ciclo de 2025 de Gestão de Desempenho, inclusive o período da Avaliação de Desempenho e Competências de Lideranças no formato 270º, e suas etapas;

**II** Definir os critérios a serem utilizados para a avaliação de servidores no sistema de avaliação quanto ao Ciclo de Gestão de Desempenho;

**III** Disponibilizar para as gestões imediatas os relatórios da avaliação das pessoas avaliadas que se movimentarem durante o período avaliativo para que possibilite o acompanhamento do PDI.

**Art.8º** A Avaliação de Desempenho e Competências das Lideranças do NC e das CREs em formato 270º seguirá a Matriz de Relacionamento constante no Anexo II da presente Portaria.

### **Seção III**

#### **Competências, comportamentos e procedimentos que compõem o período avaliativo**

**Art. 9º** Para fins da Avaliação de Desempenho e Competências da Lideranças do NC e CREs no formato 270º do ano de 2025, serão priorizados para o período avaliativo os comportamentos observáveis descritos no Anexo III da presente Portaria.

**Art.10** O acesso ao sistema para a realização da Avaliação de Desempenho e Competências das Lideranças no formato 270º será disponibilizado pela E/CTRH/CDP/GSD e encaminhado por correio eletrônico (e-mail). Para acessá-lo, a pessoa participante deve inserir seu endereço eletrônico institucional (e-mail: @rioeduca.net).

### **Seção V**

#### **Divulgação do resultado**

**Art.11** O resultado geral da avaliação será divulgado pela Gerência de Seleção e Desempenho(E/CTRH/CDP/GSD).

**Art.12** A E/CTRH/CDP/GSD disponibilizará os relatórios de avaliação para a liderança do setor onde a pessoa foi avaliada.

**Art.13** Os relatórios de avaliação apresentarão as notas de avaliação ascendente (quando couber), avaliação descendente e autoavaliação separadamente, além de uma nota global com os seguintes pesos:

I Para lideranças que serão avaliadas de forma ascendente: sessenta por cento (60%) para avaliação descendente, trinta por cento (30%) para avaliação ascendente e dez por cento (10%) para autoavaliação.

II Para lideranças que serão avaliadas apenas de forma descendente: oitenta por cento (80%) para avaliação descendente, e vinte por cento (20%) para autoavaliação.

**Art.14** As pessoas avaliadas devem ter acesso aos seus relatórios e, caso não recebam num prazo de até sessenta dias após o período de término do ciclo avaliativo, a E/CTRH/CDP/GSD se reserva o direito de disponibilizá-los.

**Art.15** A pessoa avaliadora deverá observar:

I O agendamento das reuniões de devolutiva (*feedback*);

II As atividades de desenvolvimento, decisões de trajetória e incentivos não financeiros para a elaboração de PDI;

III A dinâmica para a realização das devolutivas (*feedbacks*) e a construção do PDI.

### **Seção VI**

#### **Devolutiva (*feedback*)**

**Art.16** A devolutiva (*feedback*) constitui etapa obrigatória do processo avaliativo, realizada entre a liderança imediata e a pessoa avaliada, com apresentação do desempenho, escuta ativa e definição de metas no âmbito do PDI.

**Art.17** Para a realização da devolutiva (*feedback*), é importante que lideranças e pessoas lideradas considerem: exemplos baseados em fatos ocorridos dentro do período avaliativo, elogios, críticas construtivas e o início da elaboração do PDI.

**Art. 18** Esse momento é composto pelas seguintes etapas:

I Percepções sobre a atuação individual:

PESSOA AVALIADA - Apresenta reflexões sobre o próprio desempenho, identifica pontos de melhoria e propõe formas de apoio por parte da liderança no próximo ciclo, visando o desenvolvimento e/ou aprimoramento de competências, além de estabelecer metas e objetivos para o período seguinte.

LIDERANÇA - Considera as percepções apresentadas e compartilha sua análise sobre o desempenho, destacando pontos fortes com base nos comportamentos mais bem avaliados e indicando, com exemplos concretos, os comportamentos que necessitam de desenvolvimento, apresentando expectativas para situações futuras.

II Percepções sobre a liderança:

PESSOA AVALIADA - Discorre sobre a visão que tem da atuação de sua liderança conforme expressou na avaliação realizada.

LIDERANÇA - Acolhe as observações recebidas, com foco no aprimoramento de suas competências de gestão.

III Comprometimento das partes:

LIDERANÇA e PESSOA AVALIADA planejam suas trajetórias profissionais baseadas nas reflexões e escuta. Assim, registram no PDI as realidades refletidas na avaliação, a visão de futuro e como se comprometem para atingir seus objetivos e metas.

**Art. 19** Com base na devolutiva (*feedback*), a liderança e a pessoa avaliada constroem o PDI que contém a Visão de Futuro, o registro da situação atual e o compromisso com atividades de desenvolvimento a serem realizadas no ciclo que se inicia.

Seção VII

Elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

**Art.20** O PDI é um instrumento no qual a pessoa avaliada indicará competências a serem alcançadas, firmando um compromisso com sua trajetória profissional, com bem-estar e melhoria coletiva da unidade administrativa que lidera e de sua instituição.

**Art.21** Para a elaboração do PDI, é importante considerar:

- I. Pequenos objetivos;
  - II. Resultados acionáveis;
  - III. Determinação para o cumprimento do compromisso estabelecido;
  - IV. Controle de seu processo;
  - V. Foco em competências prioritárias;
  - VI. Aplicabilidade prática para o desenvolvimento individual e para a equipe de atuação.
- Art.22** Além dos elementos listados no art.21, a elaboração do PDI deverá observar:
- I. Cerca de 70% (setenta por cento) das ações baseadas na experiência prática que consiste no conhecimento adquirido através de atividades rotineiras, pessoais ou projetos executados;
  - II. Cerca de 20% (vinte por cento) das ações centradas na observação da devolutiva (feedback), interação e aprendizado com os pares etc.;
  - III. Cerca de 10% (dez por cento) das ações focadas na educação formal, cursos e outros.

**Art.23** A implementação do PDI é acompanhada pela gestão ao longo do Ciclo de Gestão de Desempenho.

Seção VIII

Acompanhamento do PDI pela E/CTRH/CDP/GSD

**Art.24** A etapa de "acompanhamento do PDI" tem como objetivo apoiar a liderança no monitoramento e na condução dos PDIs de suas equipes.

**Art.25** Em cumprimento ao cronograma (Anexo I), a etapa de "acompanhamento do PDI" será realizada por meio de reuniões previamente agendadas com as lideranças do NC e da CRE pela E/CTRH/CDP/GSD.

Seção IX

Disposições Finais

**Art.26** Fica facultado à liderança que deixar o cargo antes do término do período avaliativo não realizar a autoavaliação e as avaliações ascendentes e descendentes. Da mesma forma, a avaliação das pessoas lideradas por essas gestões ficará a critério da liderança mediata, mediante justificativa formal encaminhada por mensagem eletrônica (*e-mail*);

**Art.27** Fica facultado à todas as pessoas integrantes da equipe realizarem a avaliação ascendente de sua liderança imediata desde que estejam dentro dos critérios de elegibilidade de participação descritos no § 2º do art. 4º desta Portaria.

**Art.28** O resultado de cada Ciclo da Gestão de Desempenho poderá ser utilizado, quando couber, para fins de desenvolvimento funcional da pessoa participante.

**Art.29** O não cumprimento dos prazos estabelecidos nesta Portaria para a realização das etapas constantes do Ciclo de Gestão de Desempenho poderá ser caracterizado como falta funcional, nos termos da legislação vigente.

**Art.30** A fim de identificar perfis e pertencimento das altas lideranças da Secretaria, as pessoas participantes da avaliação poderão preencher o Censo Étnico-Racial hospedado no sistema de avaliação para ações étnico-raciais da Secretaria.

**Art. 31** Os casos omissos serão decididos pela E/CTRH.

**Art. 32** Todas as dúvidas sobre a avaliação deverão ser encaminhadas para o correio eletrônico (*e-mail*): gsdsme@rioeduca.net.

**Art. 33** Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação, revogadas todas as disposições em contrário.

Rio de Janeiro,04 de dezembro de 2025.

**ERNANE CARRANO JANN**  
Coordenador Técnico de Recursos Humanos

Anexo I  
CRONOGRAMA

CICLO DE GESTÃO DE DESEMPENHO 2025			
ETAPAS	AÇÕES	INÍCIO	TÉRMINO
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Autoavaliação e avaliação	05/12/2025	15/12/2025

DEVOLUTIVA E ELABORAÇÃO DO PDI	Envio pela E/CTRH/CDP/GSD dos relatórios individuais de avaliação	até 23/01/2026	
	Devolutivas das lideranças e elaboração do PDI	23/01/2026	27/02/2026
	Envio à E/CTRH/CDP/GSD da planilha de competências pactuadas	até 27/02/2026	
ACOMPANHAMENTO DO PDI	1ª Rodada	mar/26	abr/26
	2ª Rodada	mai/26	jul/26
	3ª Rodada	ago/26	set/26

Anexo II

MATRIZ DE RELACIONAMENTO

PESSOAS AVALIADAS	Subsecretário e Coordenador Técnico	Coordenador(a)	Assessor(a)-chefe	Gerente	Subgerente	Demais servidores
PESSOAS AVALIADORAS						
Secretário ou pessoa designada	X					
Subsecretário(a)			X	X*		X
Coordenador(a)				X	X	X
Assessor-chefe						X
Gerente						X
Subgerente						X
Integrantes das equipes**	X	X	X	X	X	X

\*Em caso de Gerências diretamente ligadas à Subsecretarias.

\*\* Poderão avaliar suas lideranças imediatas de forma ascendente, mas não serão avaliadas de forma descendente conforme art. 27 da presente Portaria.

Anexo III

QUADRO DE ORIENTAÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO

	Autoavaliação	Avaliação descendente	Avaliação ascendente
Secretário ou pessoa designada	Não realiza	Realiza	Não realiza
Subsecretários e lideranças vinculadas diretamente ao Gabinete	Realiza	Realiza	Não realiza
Coordenadores(as), Gerentes, Subgerentes	Realiza	Realiza	Realiza
Assessores, Assistentes e funções correlatas	Realiza	Não realiza	Realiza
Integrantes das equipes	Não realiza	Não realiza	Realiza facultativamente

Anexo IV

QUADRO DE COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTOS

EIXO: LIDERANÇA PARA O SERVIÇO PÚBLICO	
COMPETÊNCIAS	COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS
<b>GESTÃO DE TIMES</b>  Constrói uma forte cultura de entrega por meio de escuta ativa, motivação e apoio ao grupo, dando exemplo, orientando e ajudando cada pessoa a desenvolver suas habilidades e talentos em prol do serviço público.	Promove ambiente colaborativo e equitativo, estimulando a cultura de entrega e o engajamento da equipe.

	Orienta e apoia as pessoas da equipe, reconhecendo talentos e incentivando o desenvolvimento profissional.
<b>NEGOCIAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS</b>  Sabe conversar, de forma aberta e respeitosa, com quem se opõe, diminuindo resistências e construindo entendimentos que unem o grupo em torno de um objetivo estratégico comum.	Atua com abertura e respeito em situações de divergência, construindo consensos em torno de objetivos comuns.
	Media impasses de forma equilibrada, promovendo entendimento e coesão no grupo para manter o foco no propósito institucional.
<b>INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b>  Mantém a perseverança diante de dificuldades, buscando superar obstáculos e desgastes emocionais, encontrando caminhos para continuar avançando.	Mantém equilíbrio e perseverança em situações inesperadas, apoiando a equipe em momentos desafiadores.
	Lida com emoções próprias e coletivas de forma construtiva, fortalecendo a confiança mútua.
<b>EIXO: ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO</b>	
<b>CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO</b>  Procura novas maneiras de resolver problemas, experimenta ideias diferentes e cria um ambiente onde as pessoas se sintam à vontade para propor melhorias. Ajuda o setor a se adaptar e se preparar para o futuro, seja com mudanças pequenas ou grandes	Propõe soluções criativas e viáveis para desafios institucionais.
	Implementa iniciativas inovadoras que tornam processos mais eficientes e inclusivos
<b>COMUNICAÇÃO E ARTICULAÇÃO</b>  Estabelece e mantém relações de confiança com pessoas e grupos estratégicos, comunicando-se de forma assertiva e oportuna, com escuta ativa e foco no alinhamento de objetivos e orientações	Comunica com transparência, fortalecendo a confiança e o alinhamento institucional.
	Estabelece parcerias estratégicas e redes de colaboração para ampliar o alcance das ações
<b>PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E ADAPTABILIDADE</b>  Define prioridades, organiza recursos e prazos para garantir que a entrega do trabalho ocorra de forma efetiva. Consegue adaptar o planejamento quando surgem imprevistos	Define prioridades, prazos e recursos de forma estruturada, garantindo efetividade nas entregas
	Reavalia estratégias diante de mudanças, adaptando planos com flexibilidade e foco nos resultados.
<b>EIXO: RESULTADOS</b>	
<b>GESTÃO PARA RESULTADOS</b>  Atua com foco em metas e impacto, acompanhando os resultados próprios, do grupo e da rede. Aplica, de forma transparente, essas informações para aprender, corrigir rumos e melhorar.	Define e acompanha metas e indicadores de forma transparente, promovendo aprendizado e melhoria contínua.
	Utiliza dados e evidências para orientar decisões e aprimorar o desempenho da equipe.
<b>RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS</b>  Analisa situações complexas e reúne diferentes recursos e conhecimentos para encontrar as melhores soluções, apoiando-se em decisões assertivas mesmo em momentos de incerteza.	Avalia alternativas com base em evidências, considerando impactos, riscos e viabilidade prática para o serviço público.
	Toma decisões assertivas diante da incerteza, utilizando de forma integrada recursos e conhecimentos
<b>VISÃO SISTÊMICA E ESTRATÉGICA DE RISCOS</b>  Baseia-se em dados para identificar, antecipar e procurar evitar ou reduzir riscos que possam prejudicar o trabalho.	Analisa dados e cenários para antecipar e mitigar riscos que possam comprometer resultados institucionais.
	. Propõe medidas preventivas e integradas, fortalecendo a sustentabilidade das políticas públicas.

ANEXO V

QUADRO DE PROFICIÊNCIA

I - Proficiência das Competências:

GRAU	CONCEITO
1	Não demonstra o comportamento e/ou demonstra de forma incipiente.
2	Demonstra o comportamento, porém poucas vezes e/ou com a necessidade de aperfeiçoamento.
3	Demonstra o comportamento frequentemente e de forma adequada.
4	Demonstra o comportamento de forma sistemática e com proficiência destacada.