

**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. 2.º 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 270°, 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 açãoáveis;
- 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*): gdsme@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
GESTÃO DE TIMES 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.
NEGOCIAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS 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.
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL 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.
EIXO: ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO	
CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO 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
COMUNICAÇÃO E ARTICULAÇÃO Estabelece e mantém relações de confiança com pessoas e grupos estratégicos, comunicando-se de forma assertiva e oportunamente, 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
PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E ADAPTABILIDADE 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.
EIXO: RESULTADOS	
GESTÃO PARA RESULTADOS 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.
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS 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
VISÃO SISTêmICA E ESTRATÉGICA DE RISCOS 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.