



**PODER JUDICIÁRIO DA UNIÃO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 18ª REGIÃO
SECRETARIA-GERAL DA PRESIDÊNCIA
SECRETARIA-GERAL DE GOVERNANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICA**

Institui o Modelo de Metas e Desempenho para Servidores de TIC no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região.

O DESEMBARGADOR-PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 18ª REGIÃO, no uso de suas atribuições legais e regimentais, tendo em vista o que consta do Processo Administrativo PROAD nº 14.480/2023,

CONSIDERANDO a Resolução nº 370/2021, do Conselho Nacional de Justiça, que institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD), para o sexênio 2021-2026, na qual se recomenda “que o órgão busque implementar instrumentos de reconhecimento e valorização dos servidores da área de TIC, propiciando oportunidades de crescimento profissional direcionadas aos servidores do quadro permanente do órgão, com vistas à retenção de talentos”;

CONSIDERANDO a Resolução Administrativa nº 174/2016, do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região, que Institui a Política de Gestão de Pessoas da área de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC;

CONSIDERANDO a Portaria Nº 211/2021, do Conselho Nacional de Justiça, que dispõe sobre o Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD), para o sexênio 2021-2026;

CONSIDERANDO a Auditoria Interna nº 3/2018, da Secretaria de Auditoria deste Tribunal, que recomendou à Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação - STIC e à Secretaria-Geral de Governança e Estratégia - SGGOVE que estabeleçam, com o apoio da Alta Administração, mecanismos que assegurem a plena aplicação da política para gestão de pessoal de TI, considerando o portfólio de projetos e serviços; e

CONSIDERANDO a Resolução Administrativa TRT 18ª nº 160/2016, que dispõe sobre o teletrabalho no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região,

RESOLVE:

Art. 1º Fica instituído o Modelo de Metas e Desempenho para Servidores de TIC no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região, conforme Anexo desta Portaria, disponibilizado na Biblioteca Digital desta Corte, no link <https://bibliotecadigital.trt18.jus.br/handle/bdtrt18/31883>.

Art. 2º As alterações no Modelo de Metas e Desempenho para Servidores de TIC, aprovadas formalmente pela Presidência do Tribunal, serão inseridas, pela Secretaria-Geral de Governança e Gestão Estratégica, diretamente no conteúdo acessível pelo link referido no art. 1º desta Portaria.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Publique-se no Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho.

(assinado eletronicamente)
GERALDO RODRIGUES DO NASCIMENTO
Desembargador-Presidente
TRT da 18ª Região



Modelo de Metas e Desempenho para Servidores de TIC

Versão 1.0
Junho/2023
Histórico de Versões

Tabela 1 - Histórico de Versões

Versão	Publicada em	Descrição	Elaboração	Aprovação *
1.0		Criação do documento	GGTIC	PA nº 13826/2023, doc. 38

* As aprovações de cada item são formalizadas no Processo Administrativo nº 14480/2023.

Sumário

1. TERMOS E ABREVIACÕES	3
2. INTRODUÇÃO	4
3. FUNDAMENTAÇÃO LEGAL	6
4. OBJETIVOS	7
5. METODOLOGIA	8
5.1. Estabelecimento de metas entre gestor e servidor	9
5.1.1. Das características das metas e do processo de definição	9
5.2. Acompanhamento das metas estabelecidas com <u>feedbacks</u> e registros;	11
5.3. Tabelas exemplificativas da avaliação	11
5.4. Elaboração de plano de desenvolvimento individual (<u>PDI</u>) do servidor	15
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	16
6.1 Reavaliação da metodologia / Evolução e padronização	16

1. TERMOS E ABREVIações

Tabela 2 - Termos e abreviações	
Termo	Descrição
CGOV	Comitê de Governança e Gestão Participativa
CGTIC	Comitê de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
ENTIC-JUD	Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário
IGovTIC-JUD	Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC do Poder Judiciário
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
SGGOVE	Secretaria-Geral de Governança e Gestão Estratégica
STI	Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TRT18	Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região

2. INTRODUÇÃO

No modelo antigo de se prestar serviços, a produtividade de um servidor era confirmada com seu mero comparecimento ao local de trabalho, concentrado em um computador, trocando informações, reuniões acontecendo e tudo o mais. No entanto, percebeu-se que os critérios unicamente visuais podem "mensurar" a atividade, mas não a contribuição real. Com isso, chegou-se à conclusão de que uma gestão por resultado seria mais eficiente e, assim, surgiu a necessidade de um novo modelo para que se obtenha uma justa e real averiguação da produtividade e contribuição entre os colaboradores da organização.

A gestão por resultados é uma metodologia que tem como finalidade direcionar as atividades dos servidores para o alcance dos objetivos institucionais, alinhando as expectativas e avaliando a entrega de forma mais objetiva e transparente, sendo que o resultado corresponde ao cumprimento específico relativo à consecução de metas individuais a serem estabelecidas entre gestor e subordinado, preferencialmente com base nos objetivos estratégicos. Paralelamente também existe a gestão por competência que é uma metodologia com propósito de sugerir caminhos que incrementem os processos de gestão de pessoas, de forma que haja um efetivo aproveitamento dos talentos, por meio de parâmetros fidedignos para avaliação de desempenho, seleção, alocação de pessoal, desenvolvimento individualizado e valorização do servidor, e, ainda, de critérios objetivos quanto à ocupação de cargos ou funções.

Competências e resultados possuem abordagens diferentes, todavia complementares. A união destes dois modelos tira o foco do cargo (que costuma ter uma descrição mais estática, o que pode tender ao engessamento e à estagnação) e passa a olhar o servidor de uma forma mais íntegra: o foco passa a ser o conjunto de competências que ele tem (ou precisa ter) para desempenhar suas atribuições e alcançar os resultados desejados, considerando o posto de trabalho que ocupa na organização. As competências podem ser compreendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, observadas por meio de indicadores de comportamento, que geram resultados e contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos. Elas devem ser mapeadas, avaliadas e desenvolvidas. Já os resultados correspondem a entregas específicas relativas à consecução de metas individuais ou atividades desenvolvidas pelo servidor e devem ser avaliados periodicamente.

A ideia principal deste modelo é desenvolver uma metodologia com foco nos resultados com a finalidade de direcionar as atividades dos servidores para o alcance dos objetivos institucionais, alinhando as expectativas e avaliando o resultado de forma mais objetiva e transparente. A gestão de resultados é primordialmente uma ferramenta gerencial, que tem como objetivo complementar a avaliação de competências, possibilitando uma visão ampla do desempenho do subordinado para o gestor e para o próprio servidor. Essa avaliação, dentre outros aspectos, norteará as prioridades de desenvolvimento de cada avaliado.

Uma vez amadurecida a gestão por resultados idealizada por este projeto, pretende-se comunicá-lo com o projeto de gestão por competências,

capitaneado pela Secretaria de Gestão de Pessoas. Dessa forma, será possível uma avaliação mais precisa dos resultados alcançados, dos "gaps" de competência, bem como do plano de desenvolvimento individual do servidor.

3. FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

A elaboração de um modelo para avaliar o desempenho dos servidores de TIC está prevista na Política de Gestão de Pessoal de TIC, [Resolução TRT18 Nº 174/2016](#). O § 1º do Art. 7º da referida norma prevê que os servidores lotados nas unidades de TIC terão o desempenho avaliado periodicamente com relação ao cumprimento das metas estabelecidas. Este mesmo artigo, contempla ainda que a avaliação de desempenho mencionada será considerada na indicação de servidores de TIC para o exercício de função comissionada e cargo em comissão.

O assunto em questão foi achado de auditoria interna neste regional (Relatório de Auditoria nº 3/2018, PA [SISDOC 6746/2018](#)), que recomendou à [STJ](#) e à [SGGOVE](#) que estabeleçam, com o apoio da Alta Administração, mecanismos que assegurem a plena aplicação da política para gestão de pessoal de TI, bem como a criação e implantação de política formal para avaliação e incentivo ao desempenho de gestores e técnicos de TI.

O artigo 25 da Estratégia Nacional de TIC do Poder Judiciário - [ENTIC-IUD](#), [Resolução CNJ N. 370/2021](#), recomenda que o órgão busque implementar instrumentos de reconhecimento e valorização dos servidores da área de TIC, propiciando oportunidades de crescimento profissional direcionadas aos servidores do quadro permanente do órgão, com vistas à retenção de talentos. Importante ressaltar ainda que a referida estratégia criou o [iGovTIC-IUD](#), que é um índice utilizado para aferir a gestão e governança dos processos de TIC dos órgãos do Poder Judiciário. Este índice contempla perguntas diretas relacionadas à definição formal de metas específicas para os gestores e técnicos de TIC e à revisão anual dos critérios de desempenho exigidos, bem como da definição das competências técnicas e gerenciais. Além disso, questiona se o Órgão busca implementar instrumentos de reconhecimento e valorização dos servidores da área de TIC, propiciando oportunidades de crescimento profissional e a retenção de talentos.

Por fim, a [Resolução Administrativa Nº 160/2016](#), que regulamenta o teletrabalho no âmbito deste Tribunal, prevê que a restrição de 30% da unidade para teletrabalho não se aplica aos servidores de tecnologia da informação. Dessa forma, urge uma metodologia que possa avaliar, de forma efetiva, os resultados dos servidores em regime de teletrabalho.

4. OBJETIVOS

Estão entre os objetivos deste trabalho um modelo para estabelecimento e acompanhamento de metas de desempenho para o pessoal de TIC do TRT18.

Em última análise busca-se:

1. Atender à conformidade com os normativos e recomendações de auditoria mencionados na Justificativa;
2. Favorecer um bom desempenho da área de TIC por meio do alinhamento estratégico e acompanhamento do desempenho de seus servidores;
3. Possibilitar a implementação de instrumentos de reconhecimento e valorização dos servidores da área de TIC tendo em vista que a avaliação de desempenho e metas é o primeiro passo para possíveis contrapartidas financeiras (como a Gratificação de Atividades de TIC que tem sido debatida em âmbito nacional);
4. Propiciar oportunidades de crescimento profissional direcionadas aos servidores do quadro permanente do órgão, visto que a maturação do processo de avaliação e os registros gerados poderão ser considerados na indicação de servidores de TIC para o exercício de função comissionada e cargo em comissão;
5. Retenção de talentos devido à possibilidade de um melhor planejamento de carreira, gestão mais transparente e empenhada na valorização dos servidores da carreira de TIC.

5. METODOLOGIA

A metodologia adotada para o acompanhamento das metas e resultados para os gestores e técnicos de TIC deverá ser compatível com o sistema de Gestão por Competências já em andamento neste Tribunal. Também deve preconizar uma abordagem inicial simplificada e evolutiva (ciclo PDCA) de forma que possa ser evoluída paulatinamente conforme o processo amadureça. Um outro aspecto importante é que o estabelecimento das metas e definição dos resultados esperados deve ser adaptado a cada servidor, bem como à metodologia de trabalho do gestor. Por fim, o mais importante é que represente verdadeiramente um instrumento para avançar na consolidação da área de TIC como uma área voltada para o suporte, automação e inovação do trabalho no TRT18.



Metas de Desempenho para o Pessoal de TIC

TRT 18ª Região

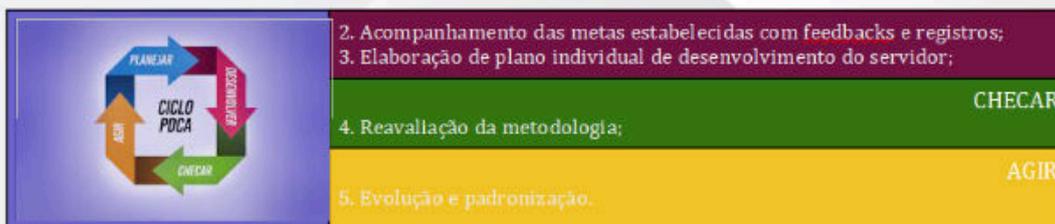


Figura 1 - Ciclo PDCA para aplicação e evolução da metodologia

A seguir, são descritas as características das metas, as responsabilidades do gestor, dos subordinados, e também a forma de medição e acompanhamento dos resultados, além da elaboração do plano de desenvolvimento individual.

5.1. Estabelecimento de metas entre gestor e servidor

Na primeira fase do processo, o gestor se reunirá com o servidor para estabelecimento das metas que serão acompanhadas no decorrer do ano. Para isso devem ser consideradas as atividades relacionadas ao posto de trabalho ocupado pelo servidor. As metas escolhidas devem ser registradas em planilha conforme o modelo mostrado na tabela 3. Quanto aos gestores, sua meta será atrelada às metas de seus subordinados, sendo o seu resultado a média dos resultados alcançados pelos servidores sob sua responsabilidade.

5.1.1. Das características das metas e do processo de definição

A definição das metas deve refletir o desempenho esperado de cada pessoa, sendo que dois servidores ocupantes de um mesmo posto de trabalho poderão ter metas diferentes, uma vez que devem considerar as características individuais como experiência na função, formação, ocupação ou não de função

comissionada, entre outras que possam ser relevantes para os propósitos esperados (definidos nos objetivos deste documento);

Metas individuais são resultados que o servidor deve alcançar ao longo de um período. Estão associadas ao portfólio de projetos, serviços e atividades desenvolvidas pelo servidor em seu posto de trabalho. Deve necessariamente estar alinhada com os planos estratégicos, táticos e operacionais relacionados à área e também às competências definidas para o posto ocupado pelo servidor.

A elaboração das metas observará os cinco critérios SMART, acrônimo formado pelas iniciais das palavras inglesas **specific** (específica), **measurable** (mensurável), **attainable** (alcançável), **relevant** (relevante) e **time-bound** (com prazos definidos). SMART - A meta deve ser:

- **Specific** (específica): mencionar especificamente o resultado a ser alcançado;
- **Measurable** (mensurável): ser quantitativa e deve haver possibilidade de seu acompanhamento;
- **Attainable** (alcançável): possível de ser atingida;
- **Relevant** (relevante): contribuir para o resultado da organização;
- **Time-bound** (temporal): ter um prazo de conclusão definido e também ser passível de acompanhamento ao longo do tempo.

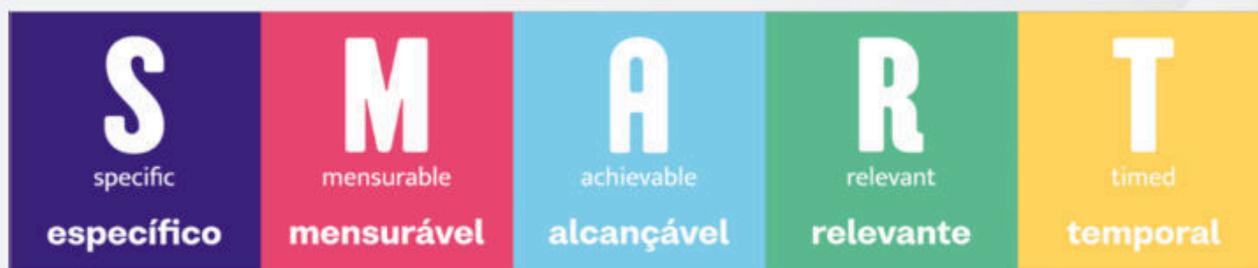


Figura 2 - Acrônimo SMART

Adicionalmente, as metas escolhidas devem atender aos seguintes requisitos:

1. Devem ser elaboradas de duas a cinco metas individuais que serão avaliadas **quadrimestralmente**, com um período de apuração **anual**.

1) Período de avaliação anual é o período no qual o gestor e o servidor fazem a avaliação dos resultados para a seguinte avaliação e formulação de metas para o período, podendo estabelecer plano de ações para cumprimento das metas ao final do período de operação.

2) Período de apuração de metas é o período após o qual será feita a avaliação final do resultado. A partir deste resultado poderão ser divididos os resultados com as unidades de competências, sendo a avaliação de competências que deverão compor o plano de desenvolvimento.

Metas de Desempenho para o Pessoal de TIC

TRT 18ª Região



2. As metas devem ser passíveis de avaliação e apuração parcial a cada quatro meses e total a cada doze meses. Excepcionalmente, por necessidade do serviço ou reavaliação por parte do gestor, as metas poderão ser replanejadas ou ter seu prazo de cumprimento prolongado.
3. Gestor e servidor devem cuidar que as metas sejam distinguidas em sua relevância por meio de pesos, sendo a soma dos pesos de todas as metas individuais do servidor igual a 10.
4. Nos casos de afastamentos legais, as metas devem ser ajustadas proporcionalmente ao tempo de afastamento.
5. O percentual apurado para cada meta será enquadrado nas seguintes faixas (conforme figura 3):
 - Não atingiu (0-25 %)
 - Atingiu insatisfatoriamente (26-50 %)
 - Atingiu parcialmente (51-79%)
 - Atingiu plenamente (80-100%)



Figura 3 - Faixas de cumprimento da meta

5.2. Acompanhamento das metas estabelecidas com **feedbacks e registros;**

As metas de cada servidor serão avaliadas pelo gestor imediato quadrimestralmente nos meses de abril, agosto e dezembro de cada ano. Tal avaliação deverá ser documentada, por meio de um relatório simples feito pelo gestor com informações acerca do cumprimento ou não. Para metas com periodicidade diferente (semestral, anual etc), sugere-se que seja realizada uma adaptação por parte do gestor, quebrando-as em metas menores, por exemplo. Na hipótese de não cumprimento das metas (resultado diferente de "Atingiu plenamente"), o gestor deverá fazer uma reunião individual com o servidor para compreender os motivos do não cumprimento, pensar em estratégias para fomentar o cumprimento na próxima avaliação e constar tais informações no documento de avaliação. O referido relatório deve ter o aceite do subordinado e do gestor e deverá conter no mínimo as respostas para as seguintes questões:

1. As metas foram adequadas?
2. Que dificuldades foram encontradas no cumprimento da meta?

3. Que mudanças são necessárias na rotina de trabalho do servidor, da chefia ou da unidade para favorecer o cumprimento da meta?

5.3. Tabelas exemplificativas da avaliação

A Tabela 3 exemplifica e simula a avaliação das metas definidas de um servidor fictício. Este exemplo demonstra a avaliação anual do servidor, subdividida em quadrimestres (período definido para avaliações). Cada linha da tabela contempla informações da meta, da medição aferida no fim do período, do resultado percentual alcançado, do peso da meta.

A seguir está uma breve descrição dos campos:

- **Quadrimestre:** período avaliativo correspondente ao que se está registrando.
- **Descrição da Meta:** descrição do que será observado e o resultado que se espera alcançar.
- **Meta:** valor alvo que se espera alcançar como resultado da medição da meta descrita.
- **Medição:** Corresponde ao valor efetivamente obtido na observação do período avaliado para cada meta descrita (quadrimestre). Deverá ser preenchido pelo gestor de forma que os resultados possam ser medidos ao fim do quadrimestre. No exemplo em tela, para a meta mostrada nas tabelas 3: "Atender uma média de pelo menos 50 chamados no mês", o gestor optou por definir uma meta quadrimestral com aferição mensal. Assim ele precisará fazer a média dos valores medidos no quadrimestre para obter a medição final.
- **Resultado Parcial:** equivale ao percentual obtido da meta no período de medição (razão entre o resultado alcançado da meta), que poderá variar de 0 a 100%. Vale observar que mesmo que o avaliado supere a meta, será considerado 100%, conforme demonstrado na meta "Atender uma média de pelo menos 50 chamados no mês" (Tabela 3b - Exemplo Segundo Quadrimestre).
- **Peso:** tem a finalidade de diferenciar uma meta de outra levando em consideração o grau de importância, relevância, prazo ou qualquer outra variável que o gestor entenda pertinente. Importante destacar que, conforme a metodologia definida no item 5.1.1, o gestor possui 10 pontos para serem distribuídos entre as metas definidas.
- **Resultado Ponderado:** equivale numericamente à pontuação que determina o quanto da meta foi atingida pelo avaliado, levando em consideração sua performance e o peso da meta. Este valor será usado para obtenção da medição do resultado parcial do quadrimestre.
- **Status do Cumprimento:** refere-se ao resultado final da medição colocada na escala demonstrada na figura 3.

Cabe destacar a meta "**Realizar pelo menos 16 h de cursos de TIC no período**" que provavelmente será uma meta padrão para todos os servidores de TIC, tendo em vista que há um indicador do **PR-TIC** com a meta de que cada servidor se qualifique em pelo menos 30 horas por ano. Observa-se que há uma meta de

30 horas para para o ano, todavia, ela poderá ser cumprida em um único mês ou subdividida entre os 3 quadrimestres. Ficará a critério do gestor definir a meta de realização dos cursos, observando o quantitativo mínimo de 30 horas/ano.

Tabela 3a - Exemplo Primeiro Quadrimestre

Quadri- mestre	Descrição da Meta [§]	Meta	Medi- ção	Resultado Parcial	Pes o	Resultado Ponderado	Status do Cumprimento
PRIMEIRO	Atender uma média de pelo menos 50 chamados no mês	50	40	80% (40/50*100)	4	320 (80*4)	Atingiu plenamente
	Cumprir o ANS de pelo menos 90%	90	80	88,89% (80/90*100)	4	355,56 (88,89*4)	Atingiu plenamente
	Realizar pelo menos 16 h de cursos de TIC no período	16	5	31,25% (5/16*100)	2	62,5 (31,25*2)	Atingiu insatisfatoriamente
	Resultado parcial quadrimestre (média ponderada dos resultados ponderados) : (320+355,56+62,5)/10						73,80%

Tabela 3b - Exemplo Segundo Quadrimestre

Quadri- mestre	Descrição da Meta [§]	Meta	Medi- ção	Resultado Parcial	Pes o	Resultado Ponderado	Status do Cumprimento
SEGUNDO	Atender uma média de pelo menos 50 chamados no mês	50	60	120% 100% (60/50*100)	4	400 (100*4)	Atingiu plenamente
	Cumprir o ANS de pelo menos 90%	90	85	94,44% (85/90*100)	4	377,76 (94,44*4)	Atingiu plenamente
	Realizar pelo menos 21 h de cursos de TIC no período	25	0	0	2	0	Não atingiu

§ Meta - Para definir a meta, o gestor pode pensar qual o resultado esperado de cada atividade, dentro de suas atribuições.

¶ Meta - Para definir a meta, o gestor pode pensar qual o resultado esperado de cada atividade, dentro de suas atribuições.

Metas de Desempenho para o Pessoal de TIC

TRT 18ª Região

Resultado parcial quadrimestre (média ponderada dos resultados ponderados) : $(400+377,76+0)/10$	77,78%	Atingiu parcialmente
--	--------	----------------------

Tabela 3c - Exemplo Terceiro Quadrimestre

Quadri- mestre	Descrição da Meta ¹	Meta	Medi- ção	Resultado Parcial	Pes- o	Resultado Ponderado	Status do Cumprimento
TERCEIRO	Atender uma média de pelo menos 30 chamados no mês	30	27	90% $(27/30 \times 100)$	3	270 (90×3)	Atingiu plenamente
	Cumprir o ANS de pelo menos 90%	90	93	100% $103\% (93/90 \times 100)$	3	300 (100×3)	Atingiu plenamente
	Realizar pelo menos 25 h de cursos de TIC por ano	25	40	100% $160\% (40/25 \times 100)$	1	100 (100×1)	Atingiu plenamente
	Finalizar ETP das impressoras no prazo	1	1	100% $(1/1 \times 100)$	3	300 (100×3)	Atingiu plenamente
	Resultado parcial quadrimestre (média ponderada dos resultados parciais) : $(270+300+100+300)/10$						97%
RESULTADO FINAL (média dos resultados ponderados dos quadrimestres):						82,86%	Atingiu plenamente

Tabela 3d - Exemplo Consolidação do Ano

Quadrimestre	Resultado Parcial Ponderado	Status do Cumprimento
Primeiro	73,80%	Atingiu parcialmente
Segundo	77,78%	Atingiu parcialmente
Terceiro	97%	Atingiu plenamente

¹ Meta - Para definir a meta, o gestor pode pesquisar qual resultado esperado de cada unidade, de acordo com a atribuição.

² Metas de Desempenho para o Pessoal de TIC.

5.4. Elaboração de plano de desenvolvimento individual (PDI) do servidor

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é uma estratégia para acompanhar e fomentar o desenvolvimento dos servidores. Isso deve ser feito por meio de atividades direcionadas para traçar um caminho de desenvolvimento gradativo, possibilitando o aprimoramento das habilidades profissionais e até mesmo pessoais. Na elaboração do plano de desenvolvimento individual, será necessária a utilização das informações contidas nos relatórios preenchidos a cada quadrimestre, bem como os mapeamentos das competências para o cargo que o servidor ocupa ou que virá a ocupar. Além disso, devem ser seguidas as orientações a seguir:

- 1) Para os servidores que conseguirem cumprir suas metas, ao final de um ano, fica a critério do gestor registrar observações pertinentes ou elogios na planilha de acompanhamento, bem como elogios nos assentamentos funcionais.
- 2) Para os servidores que não conseguirem cumprir suas metas, o plano de desenvolvimento individual deverá ser criado pensando nos motivos que o impediram de cumprir suas metas, estratégias para uma melhoria de prestação de serviços, plano de ação, organização de prioridades e, por fim, desenvolvimento de habilidades indispensáveis para o exercício de suas atribuições e cumprimento das metas, também consideradas as competências mapeadas para o cargo.

Alguns dos itens recomendados para o PDI estão listados a seguir:

1. Objetivos de curto, médio e longo prazo para o servidor;
2. Capacitações recomendadas;
3. Leituras recomendadas;
4. Atividades a serem treinadas pelo servidor;

A Tabela 4 exemplifica o modelo de Plano de Desenvolvimento Individual que deverá ser preenchido pelo servidor que não atingir as metas estabelecidas.

Plano de Desenvolvimento Individual

Principais atribuições (tarefas mais importantes) do servidor e expectativa da equipe

O que você faz no seu dia a dia de trabalho? Como você colabora com o trabalho da equipe?

<Meta com base nas competências para o posto de trabalho>

Pontos fortes do servidor que contribuem para que exerça suas atividades

Entre as coisas que você faz no seu dia a dia, o que você faz melhor?

Proatividade

Busca por melhorias

Disposição para colaborar e trabalhar em equipe

Conhecimentos sólidos de **TIC** e **COBOL**

Capacidade de materialização de soluções

Desafios/Limites do servidor para exercer suas atividades

Dentre as suas atribuições, o que você considera mais difícil realizar?

Pontualidade

Dificuldades no uso do **BRQAD**

Comunicação prolixa

Desconhecimento das portarias e resoluções relacionadas a gestão e governança de TIC no Judiciário

Procrastinação

Plano de ação para desenvolvimento

Alguns exemplos de ações:

- Objetivos de curto, médio e longo prazo para o servidor;
- Capacitações recomendadas;
- Leituras recomendadas;
- Atividades a serem treinadas pelo servidor.

Uso de técnicas de gestão de tarefas e gestão de tempo.

Revisão de textos para resumo e melhoria na clareza, planejamento da fala para melhorar a clareza e objetividade.

Uso de listas de tarefas e registros das atividades

Estabelecimento de prazos intermediários

Fazer curso de comunicação e oratória

Fazer cursos do **BRQAD** e estudar os tutoriais.

Leitura das portarias e resoluções relacionadas a gestão e governança de TIC no Judiciário.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira etapa deste trabalho consistiu na definição de uma metodologia para registro e acompanhamento das metas individuais dos servidores. Neste sentido, foi feito um benchmarking em que tomou-se como base o manual do TST para "Gestão por Competências e Resultados" cuja produção foi coordenada por Daniella Fonseca Godoy Veloso. A equipe optou por fazer uma versão mais enxuta, visando neste primeiro momento somente a definição da metodologia para definição e acompanhamento das metas e resultados. A gestão por competências já é parte de um projeto piloto na SGPE e deve ter uma interseção posterior com este processo, o qual tratará especificamente das metas de desempenho para o pessoal de TIC.

Foi feito também um trabalho de reuniões informais com alguns gestores para levantamento do que já é realizado na Secretaria de Tecnologia da Informação do TRT18 em termos de acompanhamento de metas e resultados.

6.1 Reavaliação da metodologia / Evolução e padronização

Ao final de cada ciclo completo de apuração a equipe de Governança de TIC deverá conduzir uma análise crítica da metodologia e, se necessário, realizar uma revisão cuidadosa visando que sejam atingidos os objetivos definidos na seção 4. Esta revisão deverá considerar as diretrizes estratégicas vigentes e será submetida ao Comitê Gestor de TIC (CGTIC) o qual cuidará para que a metodologia seja paulatinamente aprimorada, buscando otimizar, automatizar e padronizar o processo sempre que possível. A análise crítica anual não impede que haja outras revisões intermediárias sempre que se julgue necessário.