

**Superior Tribunal de Justiça**

**CONSTRUINDO  
E  
GERENCIANDO  
INDICADORES**

**Brasília - DF  
Abril/2013**

(Verso da Capa)

**Superior Tribunal de Justiça**

**CONSTRUINDO E GERENCIANDO  
INDICADORES**  
(Guia Metodológico)

(verso da página anterior)

## Superior Tribunal de Justiça

(Composição em 11 de abril de 2013)

### Ministros

Ministro **Felix Fischer** – Presidente  
Ministro **Ari Pargendler**  
Ministro **Gilson Langaro Dipp** – Vice-Presidente  
Ministra **Eliana Calmon Alves** – Diretora-Geral da ENFAM  
Ministro **Francisco Cândido de Melo Falcão Neto**  
Ministra **Fátima Nancy Andrichi**  
Ministra **Laurita Hilário Vaz**  
Ministro **João Otávio de Noronha**  
Ministro José de **Castro Meira**  
Ministro **Arnaldo Esteves Lima**  
Ministro **Humberto Eustáquio Soares Martins**  
Ministra **Maria Thereza Rocha de Assis Moura**  
Ministro Antonio **Herman de Vasconcelos e Benjamin**  
Ministro **Napoleão Nunes Maia Filho**  
Ministro **Sidnei Agostinho Beneti**  
Ministro **Jorge Mussi**  
Ministro Geraldo **Og Nicéas Marques Fernandes**  
Ministro **Luis Felipe Salomão**  
Ministro **Mauro Luiz Campbell Marques**  
Ministro **Benedito Gonçalves**  
Ministro **Raul Araújo Filho**  
Ministro **Paulo de Tarso Vieira Sanseverino**  
Ministra Maria **Isabel Diniz Gallotti Rodrigues**  
Ministro **Antônio Carlos Ferreira**  
Ministro Ricardo **Villas Bôas Cueva**  
Ministro **Sebastião Alves dos Reis Júnior**  
Ministro **Marco Aurélio Gastaldi Buzzi**  
Ministro **Marco Aurélio Bellizze Oliveira**  
Ministra **Assusete Dumont Reis Magalhães**  
Ministro **Sérgio Luiz Kukina**

### Magistrados Convocados

Desembargadora **Alderita Ramos de Oliveira**  
Desembargadora Jonny de Jesus **Campos Marques**  
Desembargadora **Marilza Maynard Salgado de Carvalho**  
Desembargadora **Diva Prestes Marcondes Malerbi**

**Superior Tribunal de Justiça**

# **CONSTRUINDO E GERENCIANDO INDICADORES**

(Guia Metodológico)

**Brasília - DF  
Abril/2013**

**(verso da página anterior)**

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

**Realização:**

Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG

**Disponível em:**

<http://bdjur.stj.jus.br>

[www.stj.jus.br/Conheça o STJ/Gestão Estratégica](http://www.stj.jus.br/Conheça_o_STJ/Gestão_Estratégica)

ISBN 978-85-7248-148-9

B823c

Brasil. *Superior Tribunal de Justiça.*

Construindo e gerenciando indicadores : (guia metodológico) / Superior Tribunal de Justiça, Secretaria do Tribunal, Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica. -- Brasília : STJ, 2012.

58 p.

“Gestão estratégica STJ”.

1. Gestão administrativa, guia, Brasil. 2. Indicador de desempenho, Brasil. 3. Planejamento estratégico, Brasil. 4. Administração pública, planejamento, Brasil. 4. Tribunal superior, guia, Brasil. I. Título.

CDU 65.012.2:347.992(81)(036)

## Sumário

<b>Sumário</b> .....	7
<b>Lista de Ilustrações</b> .....	8
<b>1. Introdução</b> .....	9
<b>2. Conceito de Indicadores</b> .....	11
<b>3. Classificação dos Indicadores</b> .....	12
3.1. Indicadores Organizacionais .....	12
3.2. Indicadores Gerenciais .....	12
<b>4. Passos para Construção e Gestão dos Indicadores</b> .....	15
4.1. O que mensurar? .....	16
Passo 1. Identificar o objeto de mensuração .....	16
4.2. Como mensurar? .....	18
Passo 3. Elaborar a matriz de controle dos indicadores candidatos .....	18
4.3. Escolha dos Indicadores .....	19
Passo 4. Avaliar indicadores candidatos .....	19
Passo 5. Definir indicadores prioritários .....	21
4.4. Mensuração .....	23
Passo 6. Levantar a situação atual dos indicadores .....	23
Passo 7. Estabelecer metas de desempenho .....	25
Passo 8. Medir indicadores conforme matriz de controle .....	28
4.5. Análise .....	29
Passo 9. Analisar e interpretar os indicadores mensurados .....	29
4.6. Comunicação .....	31
Passo 10. Comunicar o desempenho dos indicadores .....	31
<b>5. Considerações Finais</b> .....	32
<b>6. Glossário</b> .....	33
<b>7. Referências</b> .....	34
<b>8. Apêndices</b> .....	35
Apêndice I – Exemplos de Classificação dos Indicadores .....	35
Apêndice II – Exemplos de Objetos de Mensuração .....	36
Apêndice III – Exemplos de Indicadores de Objetivos .....	37
Apêndice IV – Exemplos de Indicadores de Processos de Trabalho .....	47
Apêndice V – Exemplos de Indicadores de Projetos .....	55

## Lista de Ilustrações

---

Figura 1 - A conexão entre estratégia e indicadores.....	9
Figura 2 - Indicadores gerenciais I.....	12
Figura 3 - Indicadores gerenciais II.....	13
Figura 4 - Indicadores gerenciais III.....	14
Figura 5 - Passo a passo para construção e gestão de indicadores.....	15
Figura 6 - O que mensurar.....	16
Figura 7 - Como mensurar.....	18
Figura 8 - Escolha dos indicadores.....	19
Figura 9 - Mensuração dos indicadores.....	23
Figura 10 - Análise dos indicadores.....	29
Figura 11 - Comunicação dos indicadores.....	31
Figura 12 - Etapas da comunicação.....	31

## 1. Introdução

*“Não se gerencia o que não se mede,  
não se mede o que não se define,  
não se define o que não se entende,  
não há sucesso no que não se gerencia.”*

Deming

Uma das questões mais estudadas nas organizações é a capacidade de conhecer seu desempenho atual, utilizando parâmetros de medidas que subsidiem o gestor para a tomada de decisão. Entretanto, poucas organizações desenvolvem procedimentos que possibilitem relatar o funcionamento de sua estratégia de forma efetiva e mantêm histórico coerente, apesar de reconhecerem a importância da mensuração dos resultados.

A prática tem demonstrado que modelos de aferição de desempenho obtêm sucesso quando são projetados para comunicar, promover e acompanhar a materialização das aspirações apontadas durante a formulação da estratégia da organização.

Nesse sentido, a utilização de indicadores de desempenho possibilita à organização acompanhar o foco de sua atuação, realizando os ajustes necessários para o alinhamento das ações à estratégia.



Figura 1 - A conexão entre Estratégia e Indicadores

Como saber se a organização está indo bem? O que leva um cidadão a ter um conceito favorável ou desfavorável sobre uma organização ou sobre os serviços por ela prestados? É justamente a busca por essas respostas que nos remete à necessidade de monitorar a gestão e verificar quais aspectos precisam ser avaliados com vistas à sua melhoria ou manutenção.

“Em organizações do setor público, além de permitirem o monitoramento da estratégia, os indicadores são utilizados como ferramenta de transparência na gestão pública com o intuito de comunicar

o desempenho institucional para os usuários e as partes interessadas, prestar contas à sociedade e ainda estabelecer o vínculo e o engajamento para com a mudança”.<sup>1</sup>

Este guia metodológico, portanto, objetiva permitir a todas as unidades do STJ a apropriação dos conceitos referentes aos indicadores e à implementação do método de avaliação do desempenho em nível estratégico, tático ou operacional. Sua construção baseou-se em pesquisas realizadas na vasta gama de obras sobre o assunto existentes no mercado e na experiência do Tribunal com a operacionalização do seu planejamento estratégico. O texto divide o assunto em partes, com exemplos de aplicação extraídos do Plano Estratégico STJ 2010-2014 e ilustrações para facilitar a compreensão.

A intenção não é competir com os grandes nomes da administração, aos quais se deve o conhecimento adquirido para a elaboração desta obra, mas elaborar um guia para que os colaboradores do STJ possam contribuir para a execução da sua estratégia.

---

<sup>1</sup> Texto extraído de CAIUBY, Rogério. Gestão Estratégica para Resultados. São Paulo: Exterior 2011.

## 2. Conceito de Indicadores

O termo “indicador” remete, inicialmente, às ideias de quantidade e qualidade, mensuração de uma realidade, avaliação de desempenho e resultados.



Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzáles (2009):

*O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.*

O desempenho de uma organização é avaliado pelos seus resultados e, para avaliar resultados, é necessário medir. Essa medição pode ocorrer por meio de um conjunto de indicadores que contemplam a avaliação do atendimento às necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas.

Dessa forma, os indicadores são importantes para:

- Conhecer as necessidades e expectativas dos clientes;
- Facilitar o planejamento;
- Mensurar os resultados;
- Embasar a análise crítica do desempenho;
- Facilitar o processo de tomada de decisão;
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos de trabalho.

### **LEMBRE-SE:**

Indicadores de desempenho são medidas que expressam ou quantificam os resultados de uma determinada realidade.

### 3. Classificação dos Indicadores

A literatura aponta várias formas e critérios de classificação de indicadores. Contudo, no intuito de simplificar o entendimento, serão considerados como referência no STJ somente dois:

- Indicadores organizacionais;
- Indicadores gerenciais.

#### 3.1. Indicadores Organizacionais

Segundo essa classificação, os indicadores podem ser estratégicos, táticos ou operacionais.

- **Indicadores estratégicos:** informam o “quanto” a organização se encontra na direção de concretizar sua visão de futuro, portanto refletem o desempenho em relação aos objetivos estratégicos delineados.
- **Indicadores táticos:** medem objetivos de médio e curto prazo e tratam do detalhamento de objetivos e metas gerenciais.
- **Indicadores operacionais:** tratam de assuntos corriqueiros e voltados para a rotina de cada setor, entendendo-se por setor a menor unidade organizacional.

Os indicadores podem se classificar em estratégicos, táticos ou operacionais, entretanto a forma de construí-los e gerenciá-los será sempre a mesma.



**Consulte alguns exemplos de indicadores do STJ, seguindo a “Classificação Organizacional” no apêndice I deste guia.**

#### 3.2. Indicadores Gerenciais

Os indicadores gerenciais relacionam os insumos usados e os respectivos custos em sua utilização em processos de trabalho destinados a ofertar produtos (bens ou serviços) para a obtenção de resultados junto a um determinado público-alvo (Kriestensen, Grosyk e Büher, 2002). Cada um desses aspectos do processo produtivo dá origem a indicadores. Veja a representação na figura que segue:



Figura 2 - Indicadores gerenciais I

Para entender melhor a figura, é importante classificar os indicadores em cada uma dessas etapas do processo de trabalho:

- **Indicadores de insumo:** estão relacionados às pessoas e aos recursos materiais e financeiros utilizados. São indicadores úteis para dimensionar os recursos necessários para a produção (quais e quantos), mas não são capazes de indicar o cumprimento de objetivos finais.
- **Indicadores de processo:** quantificam o desempenho de atividades relacionadas à forma de produção de bens e serviços. Medem a eficiência de determinado processo de trabalho, ou seja, o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados e o dispêndio mínimo de recursos e esforços.
- **Indicadores de produto:** demonstram quantitativamente os bens e serviços produzidos como resultado da combinação de um conjunto de insumos, mediante determinado processo. Apontam a eficácia, ou seja, a capacidade de alcançar as metas e objetivos planejados.
- **Indicadores de resultado:** estão relacionados à capacidade de cumprir os objetivos almejados, entregando os produtos com os meios disponibilizados e com o dispêndio mínimo de recursos e esforços. Também são denominados indicadores de impacto e se relacionam à efetividade.

Diante dessas descrições, podemos fazer uma releitura da figura apresentada, da seguinte forma:

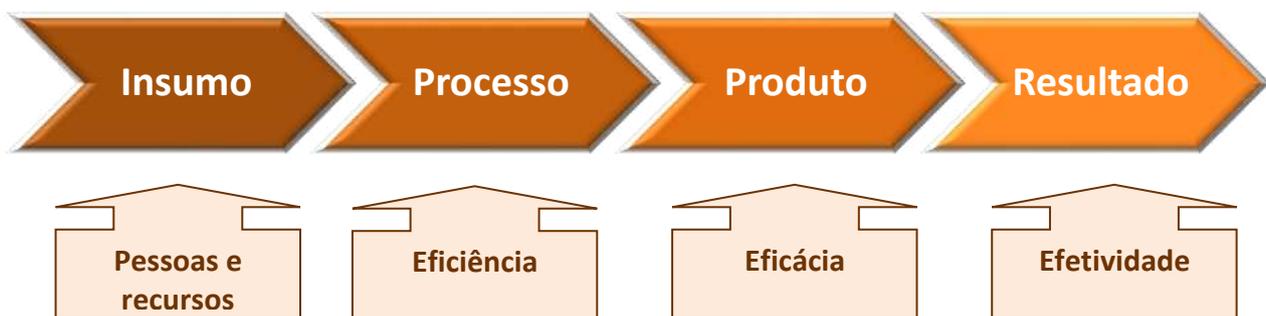


Figura 3 - Indicadores gerenciais II

Outra classificação comumente utilizada quando se fala em indicadores, que consideramos relevante citar neste momento, é “de tendência ou alerta” e “de resultado”. Os indicadores de **tendência** estão associados aos insumos e processo de trabalho, ou seja, aos recursos do processo e aos esforços envolvidos para o alcance dos resultados pretendidos. Já os de **resultado** estão associados às consequências das ações, medem o efeito dos produtos e serviços oferecidos. Essa é uma classificação importante quando há necessidade de priorizar indicadores.

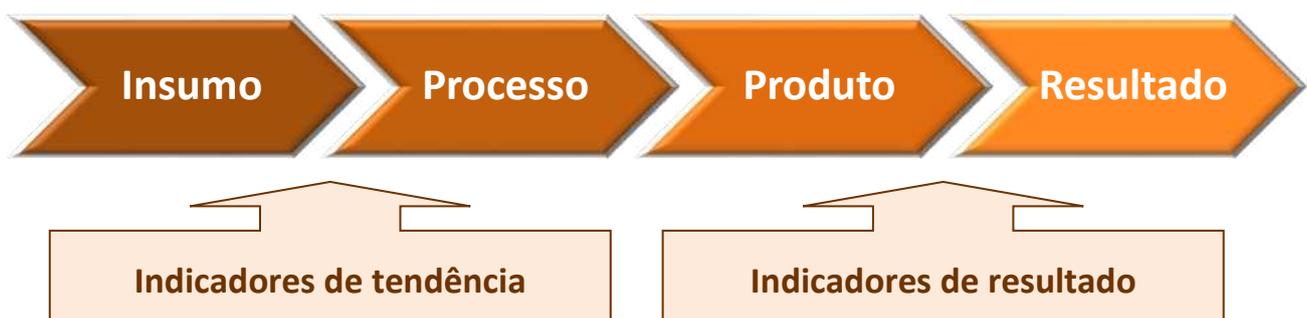


Figura 4 - Indicadores gerenciais III



**Consulte alguns exemplos de indicadores do STJ, seguindo a “Classificação Gerencial” no apêndice I deste guia.**

Importante salientar que, sejam os indicadores gerenciais ou organizacionais, todos eles seguem a mesma trajetória de construção e gerenciamento, cujo início é marcado sempre pelo entendimento claro do que se deseja medir.

Então, o primeiro passo para a construção de um indicador é identificar o objeto de mensuração, conforme poderá ser observado no próximo capítulo.

## 4. Passos para Construção e Gestão dos Indicadores

Não há uma metodologia padrão para a construção e o gerenciamento dos indicadores de desempenho. No STJ, seguimos as etapas descritas na figura abaixo, elas asseguram coerência na formulação e implementação dos indicadores que se planeja adotar.

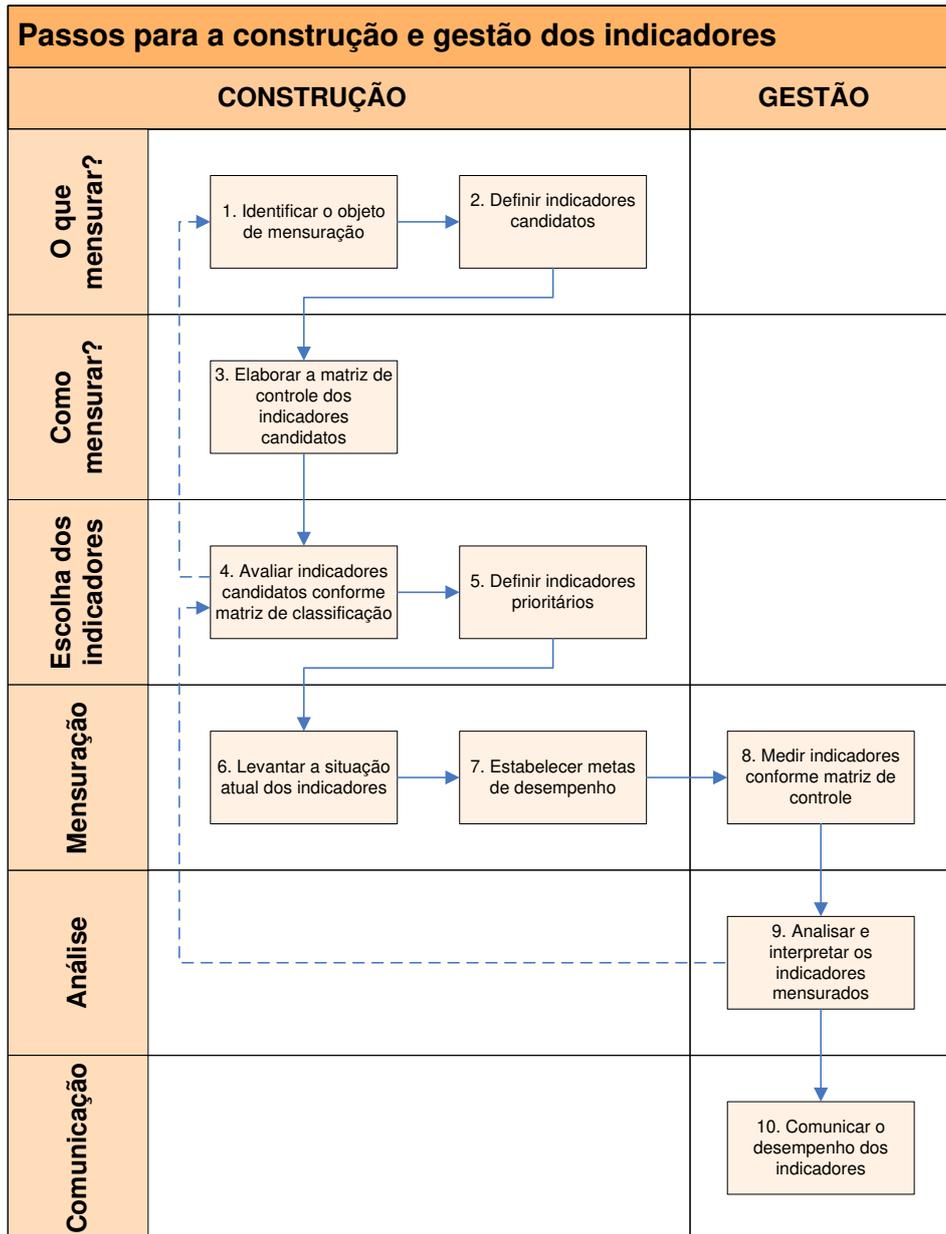


Figura 5 - Passo a passo para construção e gestão de indicadores

#### 4.1. O que mensurar?

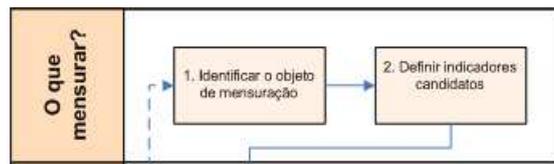


Figura 6 - O que mensurar

##### Passo 1. Identificar o objeto de mensuração

O ponto de partida para a construção de indicadores está no entendimento do que se deseja medir. No caso do STJ, identifica-se primeiramente se o objeto da mensuração é um objetivo, um processo de trabalho ou um projeto.

Após a análise desse primeiro ponto, descreve-se o objeto, perguntando-se qual é o objetivo, o processo de trabalho ou o projeto.

Uma vez identificado o objeto a medir, faz-se necessário seu exame atento e minucioso a fim de abstrair o alvo, ou seja, os conceitos ou dimensões que se pretende abordar com a execução das ações estabelecidas e que precisam ser refletidas pelos indicadores, considerando o processo de trabalho pertinente. Assim, deve-se responder às perguntas descritas no quadro:

<b>OBJETO</b> (Descrever o que se quer medir, identificando se é:)	<b>DESCRIÇÃO</b> (Descrever o nome do objeto de mensuração que se deseja medir:)	<b>ALVO</b> (Descrever o alvo de medição do objeto, respondendo às perguntas que se seguem:)
<b>Objetivo estratégico</b> (definido no Plano Estratégico) ou <b>Objetivo de contribuição</b> (definido no alinhamento estratégico da unidade)	<b>Nome do objetivo estratégico</b> ou <b>Nome do objetivo de contribuição</b>	<b>O que se pretende alcançar com esse objetivo estratégico?</b> ou <b>O que se pretende alcançar com esse objetivo de contribuição?</b>
Processo de trabalho	Nome do processo de trabalho	Quais os fatores críticos para o seu sucesso, considerando cada etapa do processo de trabalho?
<b>Projeto Estratégico</b> (definido no Plano Estratégico) ou <b>Projeto Operacional</b> (definido no alinhamento estratégico da unidade)	<b>Nome do projeto estratégico</b> ou <b>Nome do projeto operacional</b>	Quais os resultados esperados com o projeto, considerando cada uma de suas entregas?

A partir dessas respostas, que devem ser elencadas por pessoas que conheçam bem o objeto de mensuração, começam a ser delineados os indicadores de desempenho candidatos, conforme o passo seguinte.



Consulte alguns exemplos sobre o objeto de mensuração no STJ no apêndice II, neste guia. Cabe comentar que, a partir deste ponto, todos os exemplos do guia estarão agrupados por objeto: objetivos (apêndice III), processos de trabalho (apêndice IV) e projetos (apêndice V).

**Passo 2. Definir indicadores candidatos**

Agora já é possível identificar quais indicadores podem expressar os resultados esperados.

Considerando-se o objeto de mensuração (objetivo, processo de trabalho ou projeto) que se quer medir e o alvo de medição (o que se pretende alcançar com o objetivo em questão, os fatores críticos de sucesso do processo de trabalho ou os resultados esperados com o projeto), é possível realizar um processo de *brainstorming*, elencando as possíveis métricas (indicadores) para verificar o alcance dos resultados pretendidos ou o sucesso da iniciativa.

Neste momento, não há que se preocupar com a quantidade ou qualidade dos indicadores. O importante é tentar listar todas as possibilidades de mensuração possíveis (candidatos) para que seja construído um conjunto significativo de indicadores que propicie uma visão global e represente o desempenho da organização/unidade, para que possa indicar o que precisa ser melhorado e o que deve ser mantido como resultado. Lembre-se de que as pessoas envolvidas nesta fase devem conhecer bem o objeto da mensuração (isso significa que os níveis tático e operacional devem ser envolvidos na execução dessa atividade).

<b>OBJETO</b> (O que se quer medir?)	<b>DESCRIÇÃO</b> (Qual o objeto que se deseja medir?)	<b>ALVO</b> (Qual o alvo de medição?)	<b>INDICADORES CANDIDATOS*</b> (Quais as possíveis métricas para verificar o alcance dos resultados pretendidos?)



**Consulte alguns exemplos de indicadores candidatos no STJ conforme o objeto de mensuração de seu interesse: objetivos (apêndice III), processos de trabalho (apêndice IV) e projetos (apêndice V).**

**4.2. Como mensurar?**

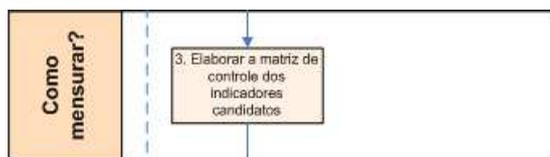


Figura 7 - Como mensurar

**Passo 3. Elaborar a matriz de controle dos indicadores candidatos**

Nesta etapa tem início o processo de detalhamento do indicador com a identificação da finalidade, fórmula de medição, periodicidade etc.

Há várias formas de detalhamento e controle dos indicadores, como matrizes, glossários e outros. No STJ, utilizamos a matriz de controle do indicador, que contém os campos especificados na figura a seguir:

Indicador	Descrever o nome do indicador
<b>Objeto de mensuração</b>	Descrever o que está sendo mensurado no indicador em questão: o objetivo, o processo de trabalho ou o projeto.
<b>O que mede</b>	Descrever de forma minuciosa o que o indicador mede.
<b>Quem mede</b>	Descrever a unidade responsável pela medição; pode ser descrito também o responsável (gestor do indicador) pela apuração e pelo seu desempenho.
<b>Quando mede</b>	Definir a periodicidade da medição, se anual, semestral, mensal etc.
<b>Onde mede</b>	Indicar a fonte de levantamento dos dados: sistemas, formulários etc.
<b>Por que mede</b>	Descrever as razões da escolha do indicador, sua importância.
<b>Como mede</b>	Descrever a forma de cálculo (fórmula) do indicador.
<b>Glossário</b>	Descrever e explicar todos os itens que compõem a fórmula do indicador.
<b>Observações</b>	Descrever outras informações relevantes para o entendimento e gestão do indicador.

É essa matriz que permite conhecer o indicador, pois reúne todas as informações necessárias ao seu acompanhamento. Ela deve ser preenchida pelas pessoas envolvidas com o objeto de mensuração, quais sejam, os responsáveis pelos objetivos, processos de trabalho ou projetos.

Estão disponíveis na intranet o modelo de matriz de controle de indicadores, adotado pelo STJ, e a matriz dos indicadores estratégicos do Plano Estratégico STJ 2010-2014.



**Consulte alguns exemplos de matriz de controle de indicadores candidatos no STJ conforme o objeto de mensuração de seu interesse: objetivos (apêndice III), processos de trabalho (apêndice IV) e projetos (apêndice V).**

### 4.3. Escolha dos Indicadores



Figura 8 - Escolha dos Indicadores

#### Passo 4. Avaliar indicadores candidatos

Nesta etapa devem ser analisados os critérios que servirão de base para definição de prioridades entre os indicadores candidatos e que caracterizam boas medidas de desempenho.

Dentre os vários critérios de análise e classificação dos indicadores de desempenho existentes, o STJ considera os eliminatórios e os classificatórios, conforme descrito a seguir:

- **Eliminatórios:** são critérios essenciais e indispensáveis a qualquer indicador. Devem sempre ser considerados para a escolha do indicador. São eles:

CRITÉRIOS	DEFINIÇÃO
<b>Validade</b>	Capacidade de mostrar, com a maior proximidade possível, a realidade (objeto) que se deseja medir e/ou modificar.
<b>Confiabilidade</b>	Os dados devem ter origem em fontes confiáveis que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação.
<b>Simplicidade</b>	Indicadores devem ser objetivos, de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público interno ou externo.
<b>Mensurabilidade</b>	Capacidade de realizar mensuração precisa, com dados atualizados.

- **Classificatórios:** são critérios importantes e complementares, porém não eliminatórios para a escolha de um indicador.

CRITÉRIOS	DEFINIÇÃO
<b>Economicidade</b>	A relação entre os custos de obtenção e os benefícios advindos deve ser favorável.
<b>Auditabilidade</b>	Capacidade de verificar a construção (matriz de controle) e gestão do indicador (obtenção, tratamento, interpretação, comunicação).
<b>Estabilidade</b>	Capacidade de estabelecimento de séries históricas estáveis e coerentes que permitam monitoramentos e comparações.

A análise e a avaliação técnica com base nos critérios descritos permitem a tomada de decisão sobre a escolha de quais indicadores melhor representam os resultados que se quer alcançar com os objetivos, processos de trabalho e projetos em questão. Uma ferramenta útil para viabilizar esse tipo de análise é a matriz de classificação de indicadores, composta pelos seguintes elementos:

- Linhas: representam os indicadores candidatos;
- Colunas: apresentam as informações a seguir:
  - Interessado: descreve as partes interessadas no acompanhamento do indicador;
  - Critério: identifica se é eliminatório ou classificatório;
  - Total: apresenta o somatório dos pontos obtidos pelo indicador candidato a partir do atendimento ou não dos critérios estabelecidos.

Indicador	Interessado	Critérios							Total
		Eliminatórios				Classificatórios			
		C1 Valid	C2 Confiab	C3 Simplic	C4 Mensur	C5 Econom	C6 Auditab	C7 Estab	

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

A avaliação é realizada apenas com duas opções: se o indicador candidato não atende ao critério, ele é pontuado com a nota 0, caso contrário, ele é pontuado com a nota 1.

Grau de atendimento	
Não	0
Sim	1

O total é calculado por meio desta fórmula de cálculo:

$$Total = c1 \times c2 \times c3 \times c4 \times (c5 + c6 + c7)$$

A pontuação obtida com os três critérios classificatórios é multiplicada pelos valores referentes a cada um dos critérios eliminatórios, ou seja, caso pelo menos um dos critérios eliminatórios seja pontuado com zero, a soma total também será zero e o indicador deverá ser descartado. Assim sendo, por meio desse método, é possível fazer um *ranking* dos indicadores candidatos em ordem decrescente de pontos obtidos conforme o atendimento aos critérios avaliados.

Deve-se registrar, ainda, que a matriz de classificação possui dupla finalidade:

- facilitar a seleção de indicadores segundo o atendimento aos critérios estabelecidos;
- explicitar por que indicadores candidatos aparentemente ideais não foram selecionados, subsidiando iniciativas no sentido de eliminar as causas do não atendimento e viabilizar a sua utilização futura.



**Consulte alguns exemplos de avaliação dos indicadores candidatos no STJ conforme o objeto de mensuração de seu interesse: objetivos (apêndice III), processos de trabalho (apêndice IV) e projetos (apêndice V).**

### Passo 5. Definir indicadores prioritários

O processo de seleção de indicadores pode gerar um conflito de escolha entre as diversas opções, isto é, ganha-se com a escolha de um indicador candidato, mas perde-se com o afastamento de outro. Como otimizar os resultados de uma análise desse tipo? Após o preenchimento da matriz de classificação, é necessário realizar uma análise de suficiência.

Utilizando como ponto de partida o *ranking* estabelecido pela matriz de classificação, o gestor deverá escolher, preferencialmente, entre as opções mais bem pontuadas, aquelas que expressam os resultados esperados para o objetivo, processo de trabalho ou projeto.

Considerando os indicadores selecionados, faz-se uma análise de suficiência, verificando se estão em quantidade adequada para expressar os resultados esperados com o objeto da medição.

OBJETO	INDICADORES	ANÁLISE DE SUFICIÊNCIA
Descrever o objeto que está sendo medido: - Objetivo "X"; - Processo de trabalho "Y"; ou - Projeto "Z"	✓ Listar todos os indicadores selecionados a partir da avaliação realizada	Responder às perguntas: - os indicadores estão em quantidade suficiente para expressar os resultados esperados com o objeto da medição? - existe mais de um indicador medindo a mesma realidade? (resultado X tendência)

Dependendo da resposta, deve-se avaliar a pertinência de manter ou substituir um ou mais indicadores escolhidos ou, ainda, de propor novos indicadores. Se, diante da análise de suficiência dos indicadores priorizados, for identificada a necessidade de definição de novo indicador, a sua construção deverá seguir todos os passos descritos até aqui.

Cabe registrar que a análise de suficiência permite também:

- Verificar se existe algum aspecto importante referente ao objeto que não pode ser medido, seja porque necessita de mudança nos processos de trabalho, seja porque algum procedimento novo deve ser implementado (daqui podem surgir ideias de melhorias);
- Verificar quais indicadores candidatos seriam ideais, mas foram contraindicados ou mesmo eliminados a partir do *ranking* da matriz de classificação;
- Verificar por que essas medidas foram reprovadas (quais critérios não foram atendidos);
- Definir e executar um plano com as ações a serem empreendidas para eliminar as restrições de uso desses indicadores;
- Estabelecer um compromisso de revisão dos indicadores tão logo os indicadores ideais não selecionados possam ser operacionalizados.

Recomenda-se, ainda, analisar a possibilidade de aqueles não selecionados serem aproveitados pela equipe gerencial como instrumentos complementares de monitoramento, avaliação e melhoria da gestão em nível operacional.

A quantidade de indicadores priorizados depende, basicamente, das dimensões abrangidas pelo objetivo, da complexidade do processo de trabalho ou do projeto e também do contexto examinado. Em razão da diversidade que essas variáveis podem assumir, não existe uma regra definida. Entretanto, deve-se evitar o estresse gerado por um número excessivo de medidas. Uma boa opção é restringir o quantitativo de indicadores ao mínimo aceitável sem comprometer o monitoramento de dados relevantes.

Indicadores de resultado também podem ser priorizados em relação aos de tendência, pois medem o efeito das ações implementadas para o alcance dos objetivos propostos e não sua causa.



**Consulte alguns exemplos de definição de indicadores prioritários no STJ conforme o objeto de mensuração de seu interesse: objetivos (apêndice III), processos de trabalho (apêndice IV) e projetos (apêndice V).**

#### 4.4. Mensuração

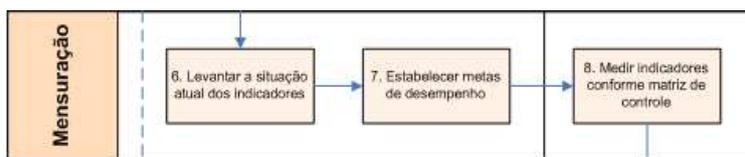


Figura 9 - Mensuração dos Indicadores

#### Passo 6. Levantar a situação atual dos indicadores

Definidas as fórmulas, o passo seguinte é realizar a primeira mensuração do indicador, destinada a levantar a **linha de base** (situação atual) que será referência para o estabelecimento da meta (resultado) que se deseja alcançar.

Ressalta-se que esse passo é imprescindível para a continuidade do processo de construção do indicador de desempenho, pois, conhecendo a situação atual, é possível definir uma meta desafiadora que fornecerá informação de sucesso ou fracasso na avaliação de um determinado objetivo, processo de trabalho ou projeto.

<b>Indicador:</b>	<b>Descrever o nome do indicador</b>
<b>Objeto de mensuração</b>	Descrever o objetivo, processo de trabalho ou projeto ao qual está vinculado o indicador em questão
<b>O que mede</b>	Descrever de forma minuciosa o que o indicador mede
<b>Quem mede</b>	Descrever a unidade responsável pela medição; pode ser descrito também o responsável (gestor do indicador) pela apuração e pelo seu desempenho
<b>Quando mede</b>	Definir a periodicidade da medição, se anual, semestral, mensal etc.
<b>Onde mede</b>	Indicar a fonte de levantamento dos dados: sistemas, formulários etc.
<b>Por que mede</b>	Descrever as razões da escolha do indicador, sua importância
<b>Como mede</b>	Descrever a forma de cálculo (fórmula) do indicador
<b>Glossário</b>	Descrever e explicar todos os itens que compõem a fórmula do indicador
<b>Observações</b>	Descrever outras informações relevantes para o entendimento e gestão do indicador
<b>Linha de base</b>	Mencionar o resultado apurado com a primeira medição do indicador



Consulte alguns exemplos de linha de base de indicadores no STJ conforme o objeto de mensuração de seu interesse: objetivos (apêndice III), processos de trabalho (apêndice IV) e projetos (apêndice V).

## Passo 7. Estabelecer metas de desempenho

As metas representam a expectativa de desempenho desejado para um determinado indicador, em uma data no futuro. No conceito do *Balanced Scorecard*, metas de longo prazo definem o desempenho esperado por um indicador estratégico no mesmo horizonte de tempo da estratégia.

Ao escrever uma meta, devemos perguntar: O que queremos? (propósito) Quanto queremos? (valor mensurável) Para quando queremos? (prazo).

Metas claras facilitam a visualização dos caminhos escolhidos, contribuem para orientar as atividades que estão sendo desenvolvidas e servem como instrumento para avaliar o que foi previsto e o que foi feito. Podemos conceituar cinco variáveis presentes em todas as metas:

- **Especificidade:** a meta deve ser muito bem definida. Assim, não adianta estabelecer o objetivo “sem referência”. Quanto mais específica for a definição de seu propósito, mais direcionado estará seu caminho. Por exemplo, se a referência é a prestação de uma justiça rápida, é importante estabelecer de forma específica essa rapidez (qual tempo é o ideal de tramitação do processo para o meu cliente).
- **Mensurabilidade:** a meta deve ser quantificável, tornando-se objetiva, palpável, fácil de medir.
- **Exequibilidade:** uma meta tem de ser alcançável, possível, viável.
- **Relevância:** a meta tem de ser importante, significativa e desafiadora. É preciso ousadia, coragem, para determinar um percentual capaz de motivar a equipe em busca do resultado.
- **Temporalidade:** este é considerado o aspecto mais negligenciado. Muitas metas são bem definidas, mensuráveis, possíveis e importantes, mas não estão definidas num horizonte de tempo. A definição dos prazos deve considerar as peculiaridades de cada organização e os recursos disponíveis. Importante ressaltar que o estabelecimento de prazos deve ser o mais realista e factível possível. Esses prazos devem conter, ao menos, MÊS e ANO.

Metas e prazos estipulados sem critérios podem causar frustração em toda a organização, pondo em risco o objeto de mensuração, seja ele um objetivo estratégico, seja um processo de trabalho, seja um projeto.

Um aspecto importante em relação às metas de longo prazo é defini-las a partir do horizonte mais distante e retroceder ano a ano, até chegar à meta para o ano corrente.

O Plano Plurianual (PPA), por exemplo, normalmente é realizado dessa forma, pois prevê as metas orçamentárias para os quatro anos de governo; em seguida, são definidas as metas de curto prazo pela Lei Orçamentária Anual (LOA).

Indicador	Nome do objetivo				
Meta	Descrever a meta, citando propósito, valor e prazo.				
	Meta desdobrada				
LB/2009	2010	2011	2012	2013	2014
Citar a primeira medição	Citar a meta estipulada	Citar a meta estipulada	Citar a meta estipulada	Citar a meta estipulada	Citar a meta estipulada

Não há regra padrão para a definição de metas, mas existem algumas formas reconhecidas como boas práticas na sua definição, as quais devem ser observadas no procedimento:

- **Histórico do indicador:** analisar a base histórica de dados do indicador, de modo a estabelecer um comportamento futuro adequado.
- **Benchmark:** pesquisar qual é a referência no mercado ou em organizações correlatas e utilizar essa informação na definição da meta.
- **Projeção:** utilizar técnicas estatísticas (tendência linear, média móvel, correlação, regressão etc.), buscando projetar o desempenho do indicador ao longo do tempo.
- **Conhecimento tácito do negócio:** utilizar o conhecimento das partes interessadas sobre o comportamento e a tendência do indicador.
- **Desafio:** o gestor do indicador pode definir uma nova meta como um desafio para si próprio e para toda a sua equipe. Esse desafio deve ser alcançável e baseado em ações e projetos que o justifiquem.
- **Possibilidade técnica, teórica ou conceitual:** é quando existe conhecimento técnico (aspecto concreto da realidade), teórico (conhecimento já publicado) ou conceitual (conceito estabelecido e universalmente aceito) publicado sobre o assunto a fim de permitir o estabelecimento da meta.
- **Possibilidade prática:** é semelhante ao conhecimento tácito do negócio, só que mais concreto, pois considera aspectos motivadores ou inibidores para a determinação da meta.
- **Necessidade:** a meta definida por necessidade significa a condição para a sobrevivência ou alcance do objetivo, processo de trabalho ou projeto.
- **Análise do cenário:** utilizar a análise do ambiente externo e interno na definição da meta também é útil e importante. Esse mecanismo deve ser utilizado principalmente em indicadores que sofrem grande impacto de fatores externos.

Vale ressaltar que, ao definir metas, devem-se documentar os cálculos ou argumentos que foram considerados nesse procedimento de modo que, em reuniões de análise técnica do indicador e de seus resultados, não ocorram dúvidas ou faltem argumentos sobre determinada meta.

Importante destacar, neste momento, o estabelecimento das ações que precisam ser implementadas e acompanhadas para o cumprimento da meta traçada.



**Consulte alguns exemplos de metas para indicadores no STJ conforme o objeto de mensuração de seu interesse: objetivos (apêndice III), processos de trabalho (apêndice IV) e projetos (apêndice V).**

### Passo 8. Medir indicadores conforme matriz de controle

Finalizada a execução de todos os passos para a construção dos indicadores, torna-se necessário medir o que se deseja: o desempenho. Dessa forma, os responsáveis (gestores) pela medição do indicador, na periodicidade definida, levantam informações sobre o desempenho deste no período e aplicam as fórmulas de cálculo estipuladas, gerando planilhas, gráficos e relatórios com os dados apurados.

Indicador: nome do indicador					
Meta	Descrever a meta, citando propósito, valor e prazo.				
	Meta desdobrada				
LB/2009	2010	2011	2012	2013	2014
Citar a primeira medição	Citar a meta estipulada	Citar a meta estipulada	Citar a meta estipulada	Citar a meta estipulada	Citar a meta estipulada
Mensuração	Citar o resultado aferido	Citar o resultado aferido	Citar o resultado aferido	Citar o resultado aferido	Citar o resultado aferido
O que mede	Descrever de forma minuciosa o que o indicador mede				
Quem mede	Descrever a unidade responsável pela medição; pode ser descrito também o responsável (gestor do indicador) pela apuração e pelo seu desempenho				
Quando mede	Definir a periodicidade da medição, se anual, semestral, mensal etc.				
Onde mede	Indicar a fonte de levantamento dos dados: sistemas, formulários etc.				
Por que mede	Descrever as razões da escolha do indicador, sua importância				
Como mede	Descrever a forma de cálculo (fórmula) do indicador				
Glossário	Descrever e explicar todos os itens que compõem a fórmula do indicador				
Observações	Descrever outras informações relevantes para o entendimento e gestão do indicador				



Consulte alguns exemplos de medição de indicadores no STJ conforme o objeto de mensuração de seu interesse: objetivos (apêndice III), processos de trabalho (apêndice IV) e projetos (apêndice V).

## 4.5. Análise

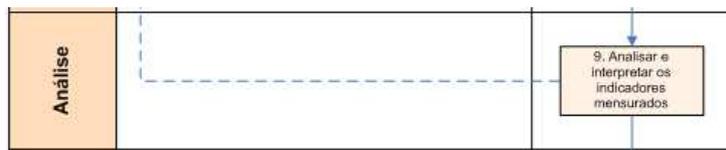


Figura 10 - Análise dos Indicadores

### Passo 9. Analisar e interpretar os indicadores mensurados

Promover a análise e a interpretação dos dados é aspecto primordial para o processo decisório, pois a existência de uma sistemática de monitoramento e avaliação proporciona ganhos e benefícios para os interessados. Caso contrário, haverá apenas dispêndio de tempo e recursos.

A consolidação dos indicadores em relatórios periódicos com gráficos de desempenho e uma breve análise dos resultados aferidos é uma prática salutar. No STJ, é habitual a confecção de relatórios de desempenho trimestrais para orientar a tomada de decisões administrativas em reuniões de análise da estratégia realizadas com o comitê gestor da Secretaria do Tribunal.

Resumindo, o resultado da análise dos indicadores subsidiará a tomada de decisões administrativas relacionadas ao objeto da mensuração, seja ele um objetivo, um processo de trabalho ou um projeto. A partir dessa reflexão, pode-se decidir pela adoção de ações corretivas ou preventivas, com vistas a otimizar o desempenho aferido. Como exemplo de ações corretivas possíveis, listamos a reformulação de projetos, a priorização do orçamento, a redefinição de prazo e escopo ou o redesenho de processos de trabalho.

Indicador: nome do indicador					
Meta	Descrever a meta, citando propósito, valor e prazo.				
	Meta desdobrada				
LB/2009	2010	2011	2012	2013	2014
Citar a primeira medição	Citar a meta estipulada	Citar a meta estipulada	Citar a meta estipulada	Citar a meta estipulada	Citar a meta estipulada
Mensuração	Citar o resultado aferido	Citar o resultado aferido	Citar o resultado aferido	Citar o resultado aferido	Citar o resultado aferido
O que mede	Descrever de forma minuciosa o que o indicador mede				
Quem mede	Descrever a unidade responsável pela medição; pode ser descrito também o responsável (gestor do indicador) pela apuração e pelo seu desempenho.				
Quando mede	Definir a periodicidade da medição, se anual, semestral, mensal etc.				
Onde mede	Indicar a fonte de levantamento dos dados: sistemas, formulários etc.				
Por que mede	Descrever as razões da escolha do indicador, sua importância.				
Como mede	Descrever a forma de cálculo (fórmula) do indicador				
Glossário	Descrever e explicar todos os itens que compõem a fórmula do indicador.				
Observações	Descrever outras informações relevantes para o entendimento e gestão do indicador.				
Gráfico: Inserir gráfico com os dados da mensuração, inclusive os históricos, se houver.	<b>Análise:</b> Fazer uma análise crítica dos resultados aferidos, procurando compará-los com dados de outros anos, se houver. Apresentar também possíveis causas para o não alcance dos resultados obtidos, bem como as ações necessárias à correção dos desvios se for o caso e ainda uma previsão de alcance da meta no prazo estabelecido. Quando a meta for alcançada, pode-se fazer um balanço dos benefícios e vantagens trazidos para a organização ou para a unidade.				

**Lembrete:** No STJ, o gráfico e a análise dos resultados aferidos são apresentados, normalmente, em relatórios de desempenho trimestrais, e não na matriz de controle dos indicadores.

Confira o desempenho estratégico do STJ na intranet em:  
Mais Links/Gestão Estratégica/Planejamento/Relatórios de Desempenho.



**Consulte também alguns exemplos de medição de indicadores no STJ, conforme o objeto de mensuração de seu interesse: objetivos (apêndice III), processos de trabalho (apêndice IV) e projetos (apêndice V).**

## 4.6. Comunicação



Figura 11 - Comunicação dos Indicadores

### Passo 10. Comunicar o desempenho dos indicadores

A divulgação dos resultados retroalimenta o processo de construção dos indicadores e reforça os vínculos entre os objetivos da organização e a força de trabalho. Neste momento, é preciso inovar e, com criatividade, montar um plano de comunicação para que os colaboradores de fato se envolvam na busca dos resultados. Para a eficiência desse procedimento, devem ser considerados a finalidade e o conteúdo da mensagem, o público a ser comunicado, o meio a ser utilizado, o momento em que deve ocorrer, a recepção da mensagem e o *feedback*. Os principais passos para a definição do plano de comunicação são estes:



Figura 12 - Etapas da Comunicação

Ação(es)	Meio(s)	Responsável(s)	Público-alvo	Frequência

**Legenda:**

- Ação** – exemplos a serem considerados: oficina, palestra, reunião, relatório de acompanhamento, relatório de encerramento, pesquisa de *feedback*;
- Meios** – exemplos de meios a serem considerados: fórum eletrônico, caixa de mensagem, sistema gerenciador de projetos, documentos impressos e assinados, ata de reunião, notícias internas – *intranet*, notícias – *site* do STJ, jornal, encontro presencial, rádio, TV;
- Responsável** – pessoa ou unidade que se responsabiliza pelo elaboração/envio da comunicação;
- Público-alvo** – patrocinadores, unidade cliente, público interno (quem?), público externo (quem?), fornecedor, escritório de projetos, equipe do projeto;
- Frequência** – após o encerramento do evento, mensal, bimestral, trimestral, semestral, anual.



**Consulte alguns exemplos de comunicação de indicadores no STJ conforme o objeto de mensuração de seu interesse: objetivos (apêndice III), processos de trabalho (apêndice IV) e projetos (apêndice V).**

## 5. Considerações Finais

---

Esse guia metodológico foi construído de forma a disponibilizar ao leitor um instrumento capaz de aproximá-lo do conhecimento básico sobre a construção e o gerenciamento de indicadores de desempenho.

Atuar de forma alinhada à estratégia do Tribunal vai depender do conhecimento prévio que cada um de nós, servidores, temos do processo de trabalho e da maneira como acompanhamos o desempenho das atividades praticadas, visando esclarecer onde estamos e o que podemos fazer para melhorar e conseguir chegar ao patamar desejado.

Por fim, salientamos que você é o agente de mudanças, a pessoa que pode analisar e sugerir alterações nas rotinas e/ou processos de trabalho, com iniciativas voltadas para as suas tarefas ou para as tarefas de alguma unidade do Tribunal. Os indicadores vão orientá-lo, mostrando como anda o seu desempenho e oferecendo insumos para as mudanças e ajustes necessários, portanto os aspectos críticos ou relevantes precisam ser monitorados. Caso algum dos indicadores elencados não contribua para a melhoria do desempenho ou tomada de decisões administrativas, ele deve ser revisto e remodelado ou descartado.

Consulte também os outros guias da gestão estratégica no STJ. Eles foram disponibilizados com o propósito de tornar conhecidas as ferramentas, para que todos nós possamos utilizá-las em nosso dia a dia, promovendo o autoconhecimento, organizando-nos melhor para atingir os bons resultados e propondo novos cenários com demandas organizadas em projetos.

Agora, mãos à obra, pois você, servidor, é quem faz a organização acontecer!!!

## 6. Glossário

---

**Balanced Scorecard – BSC** – modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos, direcionando comportamentos e desempenho.

**Indicador de desempenho** – medida que expressa ou quantifica os resultados de uma determinada realidade.

**Linha de base** – situação inicial ou primeira mensuração que será considerada como referência ou parâmetro para estabelecimento da meta que se deseja alcançar com o indicador.

**Matriz de classificação de indicadores** – documento que permite a análise e a avaliação técnica dos indicadores com base em critérios predefinidos, o que permite a escolha de quais indicadores melhor representam os resultados que se quer alcançar.

**Matriz de controle de indicadores** – documento detalhado que contém todas as informações necessárias à compreensão, mensuração e controle dos indicadores.

**Meta** - expectativa de desempenho desejado para um determinado indicador, em uma data no futuro.

**Objetivo estratégico** – sinalizador dos pontos de atuação em que o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro da organização.

**Plano estratégico** – instrumento de planejamento que apresenta os rumos a serem seguidos para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro da organização e que permite uma análise global e o monitoramento dos seus resultados e ações.

**Plano Estratégico STJ 2010-2014** – instrumento de gestão do STJ que apresenta objetivos, indicadores, metas e iniciativas a serem priorizados por servidores e magistrados no período de 2010 a 2014.

**Processo de trabalho** – conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas).

**Projeto** – esforço temporário, com início e fim definidos, cujo objetivo é criar produtos ou serviços únicos, por meio de atividades planejadas, executadas e controladas, utilizando recursos humanos, materiais e financeiros predefinidos.

## 7. Referências

---

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Guia Metodológico: Indicadores de Programas**. Brasília, 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Guia Uso e Construção de Indicadores no PPA**. Brasília, 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para a construção de indicadores**. Brasília, 2009.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica. **Monitorando desempenho com o BSC**. Brasília, 2008.

CAIUBY, Rogério. **Gestão Estratégica para Resultados**. São Paulo: Exterior 2011.

COSSI, Luis Fernando. **A Gestão de Desempenho dos Processos e os Indicadores Estratégicos**. São Paulo, 2006.

ENAP. **Curso sobre Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional**. Brasília, 2002.

ESAD. **Apostila do curso da ESAD sobre Elaboração de Indicadores de Desempenho Organizacional**. Brasília, 2011.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TERRIBILI A. **A escolha dos indicadores de desempenho de projetos**. Disponível em: <<http://gestaodeprojetos10.blogspot.com/2010>>. Acesso em: 6 dez. 2011.

## 8. Apêndices

### Apêndice I – Exemplos de Classificação dos Indicadores

Este apêndice apresenta exemplos de indicadores possíveis e relacionados à realidade do STJ, conforme classificações apresentadas no item 3 deste guia.

Indicadores de Desempenho			
Indicador	Descrição	Classificação organizacional	Classificação gerencial
Disponibilidade dos serviços <i>on line</i>	Média de disponibilidade dos serviços <i>on line</i> em relação ao tempo total do período.	Estratégico	Insumo
Disponibilidade da intranet	Média de disponibilidade da intranet em relação ao tempo total do período.	Tático	Insumo
Disponibilidade do serviço de consulta às férias do servidor na intranet	Média de disponibilidade do serviço de consulta às férias do servidor na intranet em relação ao tempo total do período.	Operacional	Insumo
Agilidade na tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços	Percentual de processos de aquisição de bens e serviços tramitados no prazo padrão.	Estratégico	Processo
Tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços na AJU	Percentual de processos de aquisição de bens e serviços tramitados no prazo padrão.	Tático	Processo
Elaboração de parecer por servidor na AJU	Percentual de pareceres elaborados no prazo padrão.	Operacional	Processo
Produtividade média dos magistrados	Percentual médio de processos julgados por magistrado.	Estratégico	Produto
Produção em determinado gabinete	Total de processos em tramitação no gabinete.	Tático	Produto
Quantidade de processos analisados por servidor no gabinete	Percentual médio de processos judiciais analisados por servidor no gabinete.	Operacional	Produto
Satisfação do cliente	Percentual de satisfação dos usuários externos com os principais serviços e infraestrutura oferecida. Avaliado por meio de questionário disponibilizado na internet.	Estratégico	Resultado
Satisfação com o serviço de Pesquisa de Jurisprudência	Percentual de satisfação dos usuários externos com o serviço de Pesquisa de Jurisprudência.	Tático	Resultado
Tratamento dos acórdãos	Percentual de não conformidade no tratamento dos acórdãos.	Operacional	Resultado

## Apêndice II – Exemplos de Objetos de Mensuração

Este apêndice apresenta exemplos de objetos passíveis de mensuração relacionados à realidade do STJ, conforme apresentado no item 4.1 deste guia.

### Passo 1. Identificar o objeto de mensuração

<b>OBJETO</b> (O que se quer medir?)	<b>DESCRIÇÃO</b> (Qual o objeto que se deseja medir?)	<b>ALVO</b> (Qual o alvo de medição?)
Objetivo estratégico	Elevar a produção de julgados	(O que se pretende alcançar, considerando cada etapa do processo de trabalho pertinente?) Aumentar o número de processos julgados por magistrado
Processo de trabalho	Prestação Jurisdicional	(Quais os fatores críticos para o seu sucesso, considerando cada etapa deste processo de trabalho?) Capacitação dos servidores Infraestrutura tecnológica
Projeto	Recursos repetitivos	(Quais os resultados esperados com o projeto, considerando cada etapa do processo de trabalho pertinente, se houver?) Otimização de processos de trabalho referentes aos recursos repetitivos para disponibilização de informações efetivas aos clientes

### Apêndice III – Exemplos de Indicadores de Objetivos

Este apêndice apresenta exemplos de indicadores de objetivos relacionados à realidade do STJ, conforme apresentado nos passos 2 a 10 (item 4) deste guia.

#### Passo 2. Definir indicadores candidatos

OBJETO (O que se quer medir?)	DESCRIÇÃO (Qual o objeto que se deseja medir?)	ALVO (Qual o alvo de medição?) (O que se pretende alcançar com este objetivo?)	INDICADORES CANDIDATOS* (Quais as possíveis métricas para verificar o alcance dos resultados pretendidos?)
Objetivo estratégico	Elevar a produção de julgados	Aumentar o número de processos julgados por magistrado	- Decisões terminativas de processo por ministro - Atendimento à demanda

\* Foram listados apenas dois indicadores que serão utilizados como referência nos próximos passos.

#### Passo 3. Elaborar a matriz de controle dos indicadores candidatos

Indicador	Decisões terminativas de processo por ministro
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Elevar a produção de julgados
O que mede	Mede a média de processos julgados por magistrado.
Quem mede	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG
Quando mede	Mensalmente
Onde mede	Sistema Justiça
Por que mede	Para ampliar o atendimento da demanda e evitar o acúmulo de processos no Tribunal
Como mede	$\left( \frac{\text{Decisões que põem fim à relação processual}}{\text{Número de cargos existentes de magistrados}} \right) \times 100$
Glossário	LB: Linha de Base Decisões que põem fim à relação processual: decisões colegiadas e monocráticas que põem fim à relação processual excluindo despachos de mero expediente, decisões interlocutórias e EDcl no período-base (semestre). Havendo mais de uma decisão, todas devem ser consideradas. Ressalta-se a inclusão dos AgRg. Número de cargos existentes de magistrados: número de cargos providos ou não. Excluem-se os recursos internos (EDcl e Elnf), decisões interlocutórias e despachos de mero expediente.
Observações	Acompanhamento por meio do processo STJ 3525/2011.

Indicador	Atendimento à demanda
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Elevar a produção de julgados
O que mede	Mede o percentual de processos julgados em relação aos processos que entraram no Tribunal, no mesmo período.
Quem mede	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG
Quando mede	Mensalmente
Onde mede	Sistema Justiça
Por que mede	Para verificar a capacidade do STJ de atender à demanda de processos que ingressam todos os anos e evitar o aumento do estoque.

Como mede	$\left( \frac{\text{Processos julgados} - 1}{\text{Processos distribuídos}} \right) \times 100$
Glossário	LB: Linha de Base Processos julgados: processos com primeira decisão tendente a pôr fim ao processo. Processos distribuídos: processos registrados ao presidente ou distribuídos aos ministros. Não são consideradas as classes de processos: CR, EXEAR, EXEMS, EXEMC, EXESE, EXESEC, INQ, SD,RPV, PRC e AG/RE.
Observações	Acompanhamento por meio do processo STJ 3528/2011.

#### Passo 4. Avaliar indicadores candidatos

Indicador	Decisões terminativas de processo por ministro
<b>CRITÉRIOS</b>	<b>Eliminatórios</b>
<b>Validade</b>	O indicador é válido? <b>Sim</b> . O que o indicador mede mostra relação direta com o objetivo estratégico “elevar a produção de julgados”, pois quanto maior a produtividade média dos magistrados, maior a produção de julgados do Tribunal.
<b>Confiabilidade</b>	O indicador é confiável? <b>Sim</b> . Os dados que formam o indicador têm origem no módulo estatístico do Sistema Justiça.
<b>Simplicidade</b>	O indicador é simples? <b>Sim</b> . Os dados são extraídos em tempo real, bastando acessar o sistema; o indicador é objetivo e facilmente entendido pelos usuários.
<b>Mensurabilidade</b>	O indicador é mensurável? <b>Sim</b> . Há fórmula de cálculo que pode ser aplicada sobre os dados e apresentar o desempenho do indicador. $\left( \frac{\text{Decisões que põem fim à relação processual}}{\text{Número de cargos existentes de magistrados}} \right) \times 100$
<b>CRITÉRIOS</b>	<b>Classificatórios</b>
<b>Economicidade</b>	O indicador é econômico? <b>Sim</b> . Não há custo adicional para sua obtenção além do custeio (salário dos servidores, manutenção do sistema etc.).
<b>Auditabilidade</b>	O indicador é auditável? <b>Sim</b> . A base de dados do sistema fica disponível para verificação. Além disso, existe processo administrativo que documenta todas as tratativas referentes ao indicador.
<b>Estabilidade</b>	O indicador é estável? <b>Sim</b> . O Sistema Justiça mantém histórico dos dados e permite a consulta ao longo do tempo.

Indicador	Atendimento à demanda
<b>CRITÉRIOS</b>	<b>Eliminatórios</b>
<b>Validade</b>	O indicador é válido? <b>Sim</b> . O que o indicador mostra tem relação direta com o objetivo estratégico “elevar a produção de julgados”; pois quanto maior o percentual calculado, menor o passivo que aguarda decisão.
<b>Confiabilidade</b>	O indicador é confiável? <b>Sim</b> . Os dados que formam o indicador têm origem no módulo estatístico do Sistema Justiça.
<b>Simplicidade</b>	O indicador é simples? <b>Sim</b> . Os dados são extraídos em tempo real, bastando acessar o sistema; o indicador é objetivo e facilmente entendido pelos usuários.
<b>Mensurabilidade</b>	O indicador é mensurável? <b>Sim</b> . Há fórmula de cálculo que pode ser aplicada sobre os dados e apresentar o desempenho do indicador. $\left( \frac{\text{Processos julgados} - 1}{\text{Processos distribuídos}} \right) \times 100$
<b>CRITÉRIOS</b>	<b>Classificatórios</b>

<b>Economicidade</b>	O indicador é econômico? <b>Sim</b> . Não há custo adicional para sua obtenção além do custeio (salário dos servidores, manutenção do sistema etc.).
<b>Auditabilidade</b>	O indicador é auditável? <b>Sim</b> . A base de dados do sistema fica disponível para verificação. Além disso, existe processo administrativo que documenta todas as tratativas referentes ao indicador.
<b>Estabilidade</b>	O indicador é estável? <b>Sim</b> . O Sistema Justiça mantém histórico dos dados e permite a consulta ao longo do tempo.

### Matriz de Classificação de Indicadores

Indicador	Interessado	Critérios							Total	
		Eliminatórios				Classificatórios				
		C1 Valid	C2 Confiab	C3 Simplic	C4 Mensur	C5 Econom	C6 Auditab	C7 Estab		
1	Decisões terminativas de processo por ministro	Gab	1	1	1	1	1	1	1	3
2	Atendimento à demanda	Gab	1	1	1	1	1	1	1	3

Observa-se neste caso que os dois indicadores são efetivos para mensurar o desempenho do objetivo estratégico em questão, pois obtiveram a nota máxima (Sim = 1).

### Passo 5. Definir indicadores prioritários

OBJETO DE MEDIÇÃO	INDICADORES	ANÁLISE DE SUFICIÊNCIA (Os indicadores estão em quantidade suficiente para expressar os resultados esperados com o objeto da medição?)
Objetivo estratégico 'elevar a produção de julgados'	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Decisões terminativas de processo por ministro</li> <li>✓ Atendimento à demanda</li> </ul>	Não são suficientes. Nesse caso, é importante verificar também a não conformidade na classificação dos processos judiciais, mas, atualmente, é necessária a adequação do processo de trabalho para esse fim.

### Passo 6. Levantar a situação atual dos indicadores

Indicador	Decisões terminativas de processo por ministro
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Elevar a produção de julgados
O que mede	Mede a média de processos julgados por magistrado.
Quem mede	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG
Quando mede	Mensalmente
Onde mede	Sistema Justiça
Por que mede	Para ampliar o atendimento da demanda e evitar o acúmulo de processos no Tribunal
Como mede	$\left( \frac{\text{Decisões que põem fim à relação processual}}{\text{Número de cargos existentes de magistrados}} \right) \times 100$

Glossário	<p>LB: Linha de Base</p> <p>Decisões que põem fim à relação processual: decisões colegiadas e monocráticas que põem fim à relação processual excluindo despachos de mero expediente, decisões interlocutórias e EDcl no período-base (semestre). Havendo mais de uma decisão, todas devem ser consideradas. Ressalta-se a inclusão dos AgRg.</p> <p>Número de cargos existentes de magistrados: número de cargos providos ou não.</p> <p>Excluem-se os recursos internos (EDcl e Elnf), decisões interlocutórias e despachos de mero expediente.</p>
Observações	Acompanhamento por meio do processo STJ 3525/2011.
Linha de Base	9.193 (2009)

Indicador	Atendimento à demanda
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Elevar a produção de julgados
O que mede	Mede o percentual de processos julgados em relação aos processos que entraram no Tribunal, no mesmo período.
Quem mede	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG
Quando mede	Mensalmente
Onde mede	Sistema Justiça
Por que mede	Para verificar a capacidade do STJ de atender à demanda de processos que ingressam todos os anos e evitar o aumento do estoque.
Como mede	$\left( \frac{\text{Processos julgados} - 1}{\text{Processos distribuídos}} \right) \times 100$
Observações	<p>LB: Linha de Base</p> <p>Processos julgados: processos com primeira decisão tendente a pôr fim ao processo.</p> <p>Processos distribuídos: processos registrados ao presidente ou distribuídos aos ministros.</p> <p>Não são consideradas as classes de processos: CR, EXEAR, EXEMS, EXEMC, EXESE, EXESEC, INQ, SD,RPV, PRC e AG/RE.</p>
Linha de Base	87,28% (2009)

### Passo 7. Estabelecer metas de desempenho

Indicador	Meta			
	Descrição	Valor	Mês	Ano
Decisões terminativas de processo por ministro	Aumentar a produtividade do magistrado	15% (10.573)	Dezembro	2014
Atendimento à demanda	Julgar quantidade maior de processos recursais e ações de conhecimento do que os distribuídos no ano	>100%	Dezembro	2014

Obs.: Note que esse quadro permite organizar as informações sobre a meta e descrever um enunciado completo para ela, conforme pode ser observado nas duas tabelas a seguir.

Indicador	Meta: Aumentar para 10.573 (15%) a produtividade do magistrado, até dez/2014.				
Decisões terminativas de processo por ministro	2010	2011	2012	2013	2014
	9.468 (3%)	9.836 (7%)	10.112 (10%)	10.296 (12%)	10.573 (15%)

Indicador	Meta: Julgar quantidade maior de processos recursais e ações de conhecimento do que os distribuídos no ano.				
Atendimento à demanda	2010	2011	2012	2013	2014
	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%

**Passo 8. Medir indicadores conforme matriz de controle**

**Indicador: Decisões terminativas de processo por ministro**

	Decisões que põem fim à relação processual	Número de cargos existentes de magistrados	Resultado mensal (média)	Percentual de atingimento da meta mensal	Percentual de atingimento da meta anual
jan/12	879	33	27	3%	104,03%
fev/12	40.582		1.230	146%	
mar/12	35.533		1.077	128%	
abr/12	31.318		949	113%	
mai/12	37.533		1.137	135%	
jun/12	35.310		1.070	127%	
jul/12	705		21	3%	
ago/12	51.229		1.552	184%	
set/12	29.711		900	107%	
out/12	34.631		1.049	125%	
nov/12	30.815		934	111%	
dez/12	18.885		572	68%	
Total (média)	347.131		10.519	-	



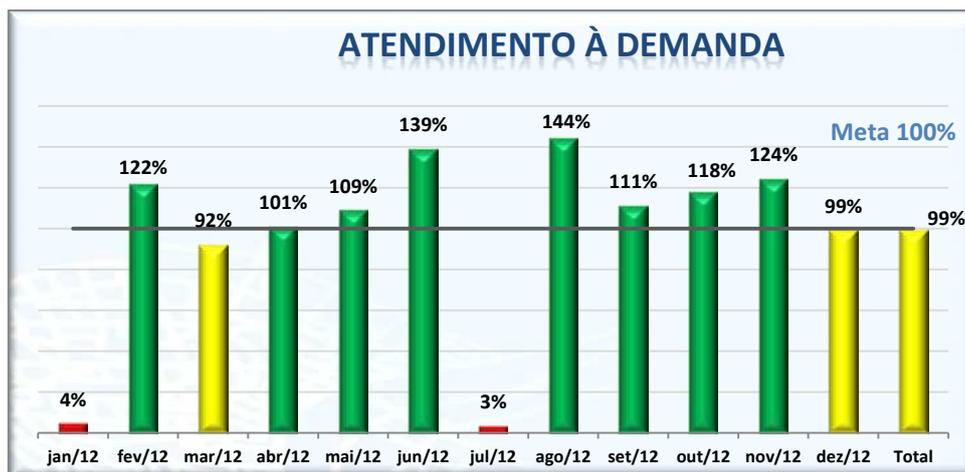
Indicador	Decisões terminativas de processo por ministro
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Elevar a produção de julgados
O que mede	Mede a média de processos julgados por magistrado.
Quem mede	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG
Quando mede	Mensalmente
Onde mede	Sistema Justiça

Por que mede	Para ampliar o atendimento da demanda e evitar o acúmulo de processos no Tribunal				
Como mede	$\left( \frac{\text{Decisões que põem fim à relação processual}}{\text{Número de cargos existentes de magistrados}} \right) \times 100$				
Glossário	<p>LB: Linha de Base</p> <p>Decisões que põem fim à relação processual: decisões colegiadas e monocráticas que põem fim à relação processual excluindo despachos de mero expediente, decisões interlocutórias e EDcl no período-base (semestre). Havendo mais de uma decisão, todas devem ser consideradas. Ressalta-se a inclusão dos AgRg.</p> <p>Número de cargos existentes de magistrados: número de cargos providos ou não.</p> <p>Excluem-se os recursos internos (EDcl e Elnf), decisões interlocutórias e despachos de mero expediente.</p>				
Observações	Acompanhamento por meio do processo STJ 3525/2011.				
Linha de Base	9.193 (2009)				
Meta	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	9.468 (3%)	9.836 (7%)	10.112 (10%)	10.296 (12%)	10.573 (15%)
Mensuração	9.228	8.972	10.519	-	-

\*Obs.: Esse exemplo demonstra o passo a passo da medição no ano de 2012 e, ainda, os resultados obtidos nos anos de 2010 e 2011.

#### Indicador: Atendimento à demanda

	Processos julgados	Processos distribuídos	% Atendimento Mensal
jan/12	870	19.892	4%
fev/12	34.624	28.439	122%
mar/12	29.885	32.523	92%
abr/12	26.101	25.929	101%
mai/12	31.475	28.918	109%
jun/12	27.635	19.894	139%
jul/12	703	22.473	3%
ago/12	43.216	29.985	144%
set/12	24.097	21.682	111%
out/12	28.394	24.107	118%
nov/12	24.901	20.034	124%
dez/12	14.276	14.405	99%
<b>Total</b>	<b>286.177</b>	<b>288.281</b>	<b>99%</b>



Indicador	Atendimento à demanda					
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Elevar a produção de julgados					
O que mede	Mede o percentual de processos julgados em relação aos processos que entraram no Tribunal, no mesmo período.					
Quem mede	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG					
Quando mede	Mensalmente					
Onde mede	Sistema Justiça					
Por que mede	Para verificar a capacidade do STJ de atender à demanda de processos que ingressam todos os anos e evitar o aumento do estoque.					
Como mede	$\left( \frac{\text{Processos julgados} - 1}{\text{Processos distribuídos}} \right) \times 100$					
Observações	LB: Linha de Base Processos julgados: processos com primeira decisão tendente a pôr fim ao processo. Processos distribuídos: processos registrados ao presidente ou distribuídos aos ministros. Não são consideradas as classes de processos: CR, EXEAR, EXEMS, EXEMC, EXESE, EXESEC, INQ, SD,RPV, PRC e AG/RE.					
Linha de Base	87,28% (2009)					
Meta	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	
	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%	
Mensuração	108%	85%	99%	-	-	

\*Obs.: Esse exemplo demonstra o passo a passo da medição no ano de 2012 e, ainda, os resultados obtidos nos anos de 2010 e 2011.

**Passo 9. Analisar e interpretar os indicadores mensurados**

<b>Indicador</b>	<b>Decisões terminativas de processo por ministro</b>																																
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Elevar a produção de julgados																																
O que mede	Mede a média de processos julgados por magistrado.																																
Quem mede	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG																																
Quando mede	Mensalmente																																
Onde mede	Sistema Justiça																																
Por que mede	Para ampliar o atendimento da demanda e evitar o acúmulo de processos no Tribunal																																
Como mede	$\left( \frac{\text{Decisões que põem fim à relação processual}}{\text{Número de cargos existentes de magistrados}} \right) \times 100$																																
Glossário	<p>LB: Linha de Base</p> <p>Decisões que põem fim à relação processual: decisões colegiadas e monocráticas que põem fim à relação processual excluindo despachos de mero expediente, decisões interlocutórias e EDcl no período-base (semestre). Havendo mais de uma decisão, todas devem ser consideradas. Ressalta-se a inclusão dos AgRg.</p> <p>Número de cargos existentes de magistrados: número de cargos providos ou não.</p> <p>Exluem-se os recursos internos (EDcl e Elnf), decisões interlocutórias e despachos de mero expediente.</p>																																
Observações	Acompanhamento por meio do processo STJ 3525/2011.																																
Linha de Base	9.193 (2009)																																
Meta	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>																												
	9.468 (3%)	9.836 (7%)	10.112 (10%)	10.296 (12%)	10.573 (15%)																												
Mensuração	9.228	8.972	10.519	-	-																												
<b>Gráfico:</b>	<p><b>DECISÕES TERMINATIVAS DE PROCESSO POR MINISTRO</b></p> <p>Meta 10.112</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Mês</th> <th>Quantidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>jan/12</td><td>27</td></tr> <tr><td>fev/12</td><td>1.230</td></tr> <tr><td>mar/12</td><td>1.077</td></tr> <tr><td>abr/12</td><td>949</td></tr> <tr><td>mai/12</td><td>1.139</td></tr> <tr><td>jun/12</td><td>1.070</td></tr> <tr><td>jul/12</td><td>21</td></tr> <tr><td>ago/12</td><td>1.552</td></tr> <tr><td>set/12</td><td>900</td></tr> <tr><td>out/12</td><td>1.049</td></tr> <tr><td>nov/12</td><td>934</td></tr> <tr><td>dez/12</td><td>572</td></tr> <tr><td>Total</td><td>10.519</td></tr> </tbody> </table>		Mês	Quantidade	jan/12	27	fev/12	1.230	mar/12	1.077	abr/12	949	mai/12	1.139	jun/12	1.070	jul/12	21	ago/12	1.552	set/12	900	out/12	1.049	nov/12	934	dez/12	572	Total	10.519	<p><b>Análise:</b></p> <p>Em 2012, o Conselho de Administração aprovou ajustes no indicador “Produtividade média dos magistrados”, que passou a ser denominado “Decisões terminativas de processo por ministro”.</p> <p>Observa-se que o resultado de 10.519 decisões terminativas por magistrado superou a meta de 10.112 para o exercício de referência.</p> <p><b>Ação corretiva:</b> Não se aplica.</p>		
Mês	Quantidade																																
jan/12	27																																
fev/12	1.230																																
mar/12	1.077																																
abr/12	949																																
mai/12	1.139																																
jun/12	1.070																																
jul/12	21																																
ago/12	1.552																																
set/12	900																																
out/12	1.049																																
nov/12	934																																
dez/12	572																																
Total	10.519																																

<b>Indicador</b>	<b>Atendimento à demanda</b>				
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Elevar a produção de julgados				
O que mede	Mede o percentual de processos julgados em relação aos processos que entraram no Tribunal, no mesmo período.				
Quem mede	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG				
Quando mede	Mensalmente				
Onde mede	Sistema Justiça				
Por que mede	Para verificar a capacidade do STJ de atender à demanda de processos que ingressam todos os anos e evitar o aumento do estoque.				
Como mede	$\left( \frac{\text{Processos julgados} - 1}{\text{Processos distribuídos}} \right) \times 100$				
Observações	LB: Linha de Base Processos julgados: processos com primeira decisão tendente a pôr fim ao processo. Processos distribuídos: processos registrados ao presidente ou distribuídos aos ministros. Não são consideradas as classes de processos: CR, EXEAR, EXEMS, EXEMC, EXESE, EXESEC, INQ, SD,RPV, PRC e AG/RE.				
Linha de Base	87,28% (2009)				
Meta	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%
Mensuração	108%	85%	99%	-	-
<b>Gráfico:</b>					
<b>Análise:</b>	A meta para o exercício de referência é julgar quantidade maior de processos recursais e ações de conhecimento do que os distribuídos no ano, ou seja, atingir um índice superior a 100%. Em 2012, um total de 99,3% desses processos foi julgado. Observa-se que o Tribunal ficou muito próximo de atingir a meta de 100%, superando-a em 8 dos 12 meses apurados. É importante ressaltar que nos meses de janeiro e julho os resultados ficaram prejudicados em virtude das férias coletivas, conforme art. 81 do regimento interno do STJ, que diz: “Art. 81. O ano judiciário no Tribunal divide-se em dois períodos, recaindo as férias dos Ministros nos períodos de 2 a 31 de janeiro e de 2 a 31 de julho”. <b>Ação corretiva:</b> Não se aplica.				

**Passo 10. Comunicar o desempenho dos indicadores**

**Indicadores do objetivo estratégico “elevar a produção de julgados”**

Ação(es)	Meio(s)	Responsável(s)	Público-alvo	Frequência
Reuniões de análise estratégica	Gráficos e discussões	Fulano de tal	Comitê Gestor da ST	Trimestral
Relatório de desempenho	Intranet	Ciclano de tal	Magistrados, gestores e servidores	Trimestral
Notícias	Intranet	Beltrano de tal	Gestores e servidores	Mensal

<b>Ação(es)</b>	<b>Meio(s)</b>	<b>Responsável(s)</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Frequência</b>
Relatório de gestão	Internet	Fulano de tal	Magistrados, gestores, servidores, TCU e demais interessados	Anual

Obs.: Como os dois indicadores fazem parte de um mesmo objetivo estratégico, com a mesma metodologia de acompanhamento, foi elaborado um único plano de comunicação.

## Apêndice IV – Exemplos de Indicadores de Processos de Trabalho

Este apêndice apresenta exemplos de indicadores de processos de trabalho relacionados à realidade do STJ, conforme apresentado nos passos 2 a 10 (item 4) deste guia.

### Passo 2. Definir indicadores candidatos

<b>OBJETO</b> (O que se quer medir?)	<b>DESCRIÇÃO</b> (Qual o objeto que se deseja medir?)	<b>ALVO</b> (Qual o alvo de medição?) (Quais os fatores críticos para o seu sucesso, considerando cada etapa do processo de trabalho?)	<b>INDICADORES CANDIDATOS*</b> (Quais as possíveis métricas para verificar o alcance dos resultados pretendidos?)
Processo de trabalho	Prestação jurisdicional	Capacitação dos servidores Infraestrutura tecnológica Triagem adequada	Disponibilidade de sistemas Não conformidade na classificação de processos

\* Foram listados apenas dois indicadores que serão utilizados como referência nos próximos passos.

### Passo 3. Elaborar a matriz de controle dos indicadores candidatos

<b>Indicador</b>	<b>Disponibilidade do Sistema Justiça</b>
<b>Objeto de mensuração</b>	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional
<b>O que mede</b>	Mede a disponibilidade do Sistema Justiça em relação ao tempo total do período.
<b>Quem mede</b>	Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação - STI
<b>Quando mede</b>	Periodicidade trimestral
<b>Onde mede</b>	Sistema Nagios
<b>Por que mede</b>	Para garantir a disponibilidade do sistema e, conseqüentemente, do processo de prestação jurisdicional.
<b>Como mede</b>	Disp. do Sistema Justiça (DS) = $\frac{\text{Tempo de Disponibilidade do Sistema (TDS)}}{\text{Tempo Total do Período (TTP)}}$
<b>Observações</b>	A indisponibilidade programada não entra no cálculo do indicador.

<b>Indicador</b>	<b>Não conformidade na classificação de processos judiciais</b>
<b>Objeto de mensuração</b>	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional
<b>O que mede</b>	Mede o percentual de processos com não conformidade na classificação em relação ao total de processos judiciais distribuídos no período.
<b>Quem mede</b>	Secretaria Judiciária
<b>Quando mede</b>	Periodicidade mensal
<b>Onde mede</b>	Sistema Justiça
<b>Por que mede</b>	Para garantir a qualidade na triagem dos processos judiciais nos gabinetes.
<b>Como mede</b>	Não conf. na classificação (NCC) = $\frac{\text{Total de não conformidades na classificação (TNC)}}{\text{Total de processos distribuídos (TPD)}}$
<b>Observações</b>	TNC = erros na identificação de competências de processos originários e recursais + na anotação de impedimentos de processos originários e recursais + no registro de prevenção de processos originários e recursais.

## Passo 4. Avaliar indicadores candidatos

Indicador	Disponibilidade do Sistema Justiça
<b>CRITÉRIOS</b>	<b>Eliminatórios</b>
<b>Validade</b>	O indicador é válido? <b>Sim</b> , porque o processo de trabalho “prestação jurisdicional” depende da disponibilidade do Sistema Justiça.
<b>Confiabilidade</b>	O indicador é confiável? <b>Sim</b> . Os dados que formam o indicador têm origem no Sistema Nagios.
<b>Simplicidade</b>	O indicador é simples? <b>Sim</b> . Os dados são extraídos periodicamente, bastando acessar o sistema; o indicador é objetivo e facilmente entendido pelos usuários.
<b>Mensurabilidade</b>	O indicador é mensurável? <b>Sim</b> . Há fórmula de cálculo que pode ser aplicada sobre os dados e apresentar o desempenho do indicador. $\text{Disp. do Sistema Justiça (DSJ)} = \frac{\text{Tempo de Disponibilidade do Sistema (TDS)}}{\text{Tempo Total do Período (TTP)}}$
<b>CRITÉRIOS</b>	<b>Classificatórios</b>
<b>Economicidade</b>	O indicador é econômico? <b>Sim</b> . Não há custo adicional para sua obtenção, além do custeio (salário dos servidores, manutenção do sistema etc.).
<b>Auditabilidade</b>	O indicador é auditável? <b>Não</b> . A base de dados do sistema não está disponível para verificação.
<b>Estabilidade</b>	O indicador é estável? <b>Sim</b> . O Sistema Nagios mantém histórico dos dados e permite a consulta ao longo do tempo.

Indicador	Não conformidade na classificação de processos judiciais
<b>CRITÉRIOS</b>	<b>Eliminatórios</b>
<b>Validade</b>	O indicador é válido? <b>Sim</b> , porque a qualidade na classificação dos processos judiciais contribui diretamente para a triagem realizada nos gabinetes.
<b>Confiabilidade</b>	O indicador é confiável? <b>Sim</b> . Os dados que formam o indicador têm origem no Sistema Justiça.
<b>Simplicidade</b>	O indicador é simples? <b>Sim</b> . Os dados são extraídos periodicamente, bastando acessar o sistema; o indicador é objetivo e facilmente entendido pelos usuários.
<b>Mensurabilidade</b>	O indicador é mensurável? <b>Sim</b> . Há fórmula de cálculo que pode ser aplicada sobre os dados e apresentar o desempenho do indicador. $\text{Não conf. na classificação (NCC)} = \frac{\text{Total de não conformidades na classificação (TNC)}}{\text{Total de processos distribuídos (TPD)}}$
<b>CRITÉRIOS</b>	<b>Classificatórios</b>
<b>Economicidade</b>	O indicador é econômico? <b>Sim</b> . Não há custo adicional para sua obtenção, além do custeio (salário dos servidores, manutenção do sistema etc.).
<b>Auditabilidade</b>	O indicador é auditável? <b>Sim</b> . A base de dados do sistema é disponível para verificação.
<b>Estabilidade</b>	O indicador é estável? <b>Sim</b> . O Sistema Justiça mantém histórico dos dados e permite a consulta ao longo do tempo.

**Matriz de Classificação de Indicadores**

Indicador		Interessado	Critérios							Total
			Eliminatórios				Classificatórios			
			C1 Valid	C2 Confiab	C3 Simplic	C4 Mensur	C5 Econom	C6 Auditab	C7 Estab	
1	Disponibilidade do Sistema Justiça	STI	1	1	1	1	1	0	1	2
2	Não conformidade na classificação de processos judiciais	SJD	1	1	1	1	1	1	1	3

Observa-se neste caso que o segundo indicador foi mais bem avaliado, portanto ele pode ser priorizado em relação ao primeiro. A nota 0 relativa ao critério de auditabilidade refere-se à resposta “não”, quando se propôs neste exemplo que a base de dados não está disponível para consulta.

**Passo 5. Definir indicadores prioritários**

OBJETO DE MEDIÇÃO	INDICADORES	ANÁLISE DE SUFICIÊNCIA (Os indicadores estão em quantidade suficiente para expressar os resultados esperados com o objeto da medição?)
Processo de trabalho 'prestação jurisdicional'	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponibilidade do Sistema Justiça</li> <li>✓ Não conformidade na classificação</li> </ul>	Sim, são suficientes num primeiro momento. Porém, podem-se estudar outras mensurações visto que o primeiro indicador não é plenamente auditável.

**Passo 6. Levantar a situação atual dos indicadores**

Indicador	Disponibilidade do Sistema Justiça
<b>Objeto de mensuração</b>	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional
<b>O que mede</b>	Mede a disponibilidade do Sistema Justiça em relação ao tempo total do período.
<b>Quem mede</b>	Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação - STI
<b>Quando mede</b>	Periodicidade trimestral
<b>Onde mede</b>	Sistema Nagios
<b>Por que mede</b>	Para garantir a disponibilidade do sistema e, conseqüentemente, do processo “prestação jurisdicional”.
<b>Como mede</b>	$\text{Disp. do Sistema Justiça (DSJ)} = \frac{\text{Tempo de Disponibilidade do Sistema (TDS)}}{\text{Tempo Total do Período (TTP)}}$
<b>Observações</b>	A indisponibilidade programada não entra no cálculo do indicador.
<b>Linha de base</b>	99,8% (2010)

<b>Indicador</b>	<b>Não conformidade na classificação de processos judiciais</b>
<b>Objeto de mensuração</b>	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional
<b>O que mede</b>	Mede o percentual de processos com não conformidade na classificação em relação ao total de processos judiciais distribuídos no período.
<b>Quem mede</b>	Secretaria Judiciária
<b>Quando mede</b>	Periodicidade mensal
<b>Onde mede</b>	Sistema Justiça
<b>Por que mede</b>	Para garantir a qualidade na triagem dos processos judiciais nos gabinetes.
<b>Como mede</b>	$\text{Não conf. na classificação (NCC)} = \frac{\text{Total de não conformidades na classificação (TNC)}}{\text{Total de processos distribuídos (TPD)}}$
<b>Observações</b>	TNC = erros na identificação de competências de processos originários e recursais + na anotação de impedimentos de processos originários e recursais + no registro de prevenção de processos originários e recursais.
<b>Linha de base</b>	10% (2010)

**Passo 7. Estabelecer metas de desempenho**

Indicador	Meta			
	Descrição	Valor	Mês	Ano
Disponibilidade do Sistema Justiça	Manter a disponibilidade do Sistema Justiça	>99%	Dezembro	2014
Não conformidade na classificação de processos judiciais	Reduzir a não conformidade na classificação	5%	Dezembro	2014

Obs.1: Note que esse quadro permite organizar as informações sobre a meta e descrever um enunciado completo para ela, conforme pode ser observado nas duas tabelas a seguir.

Obs.2: O horizonte temporal de desdobramento da meta é definido pelo gestor da meta. Neste exemplo, optamos por trabalhar com o desdobramento até 2014, para alinhamento com o Plano Estratégico STJ 2010-2014.

Indicador	Meta: Manter a disponibilidade do Sistema Justiça acima de 99,8%, até dez/2014.				
Disponibilidade do Sistema Justiça	LB 2010 (LB)	2011	2012	2013	2014
	99,8%	>99%	>99%	>99%	>99%

Indicador	Meta: Reduzir para 5% a não conformidade na classificação dos processos judiciais até dez/2014.				
Não conformidade na classificação de processos judiciais	2010 (LB)	2011	2012	2013	2014
	10%	8%	7%	6%	5%

**Passo 8. Medir indicadores conforme matriz de controle**

**Indicador: Disponibilidade do Sistema Justiça**

	% Mensal	% Trimestral	% Anual
jan/12	99,63	99,21	99,44
fev/12	99,59		
mar/12	98,41		
abr/12	98,64	99,17	
mai/12	99,51		
jun/12	99,35		
jul/12	98,92	99,38	
ago/12	99,61		
set/12	99,61		
out/12	99,99	100,00	
nov/12	100,00		
dez/12	100,00		



Indicador	Disponibilidade do Sistema Justiça				
<b>Objeto de mensuração</b>	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional				
<b>O que mede</b>	Mede a disponibilidade do Sistema Justiça em relação ao tempo total do período				
<b>Quem mede</b>	Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação - STI				
<b>Quando mede</b>	Periodicidade trimestral				
<b>Onde mede</b>	Sistema Nagios				
<b>Por que mede</b>	Para garantir a disponibilidade do sistema e, conseqüentemente, do processo “prestação jurisdicional”.				
<b>Como mede</b>	$\text{Disp. do Sistema Justiça (DSJ)} = \frac{\text{Tempo de Disponibilidade do Sistema (TDS)}}{\text{Tempo Total do Período (TTP)}}$				
<b>Observações</b>	A indisponibilidade programada não entra no cálculo do indicador.				
<b>Meta</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	<b>Linha de Base</b>	>99%	>99%	>99%	>99%
<b>Mensuração</b>	99,8%	99,48%	99,44%	-	-

Obs.: Esse exemplo demonstra o passo a passo da medição no ano de 2011, mas o quadro apresenta os resultados obtidos também em 2010, quando foi levantada a linha de base.

**Indicador: Não conformidade na classificação de processos judiciais**

	Total de não conformidades	Processos distribuídos	Resultado
Jan	552	14044	4%
Fev	1906	22993	8%
Mar	933	19964	5%
Abr	539	15465	3%
Mai	1258	24466	5%
Jun	2132	24922	9%
Jul	869	20019	4%
Ago	1271	32866	4%
Set	1954	32211	6%
Out	1763	34005	5%
Nov	1157	30330	4%
Dez	912	19616	5%
Total	15246	290901	5%



Indicador	Não conformidade na classificação de processos judiciais				
Objeto de mensuração	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional				
O que mede	Mede o percentual de processos com não conformidade na classificação em relação ao total de processos judiciais distribuídos no período.				
Quem mede	Secretaria Judiciária				
Quando mede	Periodicidade mensal				
Onde mede	Sistema Justiça				
Por que mede	Para garantir a qualidade na triagem dos processos judiciais nos gabinetes.				
Como mede	$\text{Não conf. na classificação (NCC)} = \frac{\text{Total de não conformidades na classificação (TNC)}}{\text{Total de processos distribuídos (TPD)}}$				
Observações	TNC = erros na identificação de competências de processos originários e recursais + na anotação de impedimentos de processos originários e recursais + no registro de prevenção de processos originários e recursais.				
Meta	(LB) 2010	2011	2012	2013	2014
	10%	8%	7%	6%	5%
Mensuração	10%	9%	5%	-	-

Obs.: Esse exemplo demonstra o passo a passo da medição no ano de 2012, mas o quadro apresenta os resultados obtidos também em 2010, quando foi levantada a linha de base, e 2011.

**Passo 9. Analisar e interpretar os indicadores mensurados**

<b>Indicador</b>	<b>Disponibilidade do Sistema Justiça</b>												
<b>Objeto de mensuração</b>	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional												
<b>O que mede</b>	Mede a disponibilidade do Sistema Justiça em relação ao tempo total do período.												
<b>Quem mede</b>	Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação - STI												
<b>Quando mede</b>	Periodicidade trimestral												
<b>Onde mede</b>	Sistema Nagios												
<b>Por que mede</b>	Para garantir a disponibilidade do sistema e, conseqüentemente, do processo “prestação jurisdicional”.												
<b>Como mede</b>	$\text{Disp. do Sistema Justiça (DS)} = \frac{\text{Tempo de Disponibilidade do Sistema (TDS)}}{\text{Tempo Total do Período (TTP)}}$												
<b>Observações</b>	A indisponibilidade programada não entra no cálculo do indicador.												
<b>Meta</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>								
	<b>Linha de Base</b>	>99%	>99%	>99%	>99%								
<b>Mensuração</b>	99,8%	99,48%	99,44%	-	-								
<b>Gráfico:</b>	<p><b>DISPONIBILIDADE DO SISTEMA JUSTIÇA</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>Disponibilidade (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ano 2010</td> <td>99,80%</td> </tr> <tr> <td>Ano 2011</td> <td>99,48%</td> </tr> <tr> <td>Ano 2012</td> <td>99,44%</td> </tr> </tbody> </table>					Ano	Disponibilidade (%)	Ano 2010	99,80%	Ano 2011	99,48%	Ano 2012	99,44%
Ano	Disponibilidade (%)												
Ano 2010	99,80%												
Ano 2011	99,48%												
Ano 2012	99,44%												
	<p><b>Análise:</b> Apesar de o resultado ter sido inferior a 2010, a meta estipulada foi alcançada, apurando-se, ao final do ano, uma média de 99,44% de disponibilidade do Sistema Justiça.</p> <p><b>Ação corretiva:</b> Não há.</p>												

<b>Indicador</b>	<b>Não conformidade na classificação de processos judiciais</b>				
<b>Objeto de mensuração</b>	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional				
<b>O que mede</b>	Mede o percentual de processos com não conformidade na classificação em relação ao total de processos judiciais distribuídos no período.				
<b>Quem mede</b>	Secretaria Judiciária				
<b>Quando mede</b>	Periodicidade mensal				
<b>Onde mede</b>	Sistema Justiça				
<b>Por que mede</b>	Para garantir a qualidade na triagem dos processos judiciais nos gabinetes.				
<b>Como mede</b>	$\text{Não conf. na classificação (NCC)} = \frac{\text{Total de não conformidades na classificação (TNC)}}{\text{Total de processos distribuídos (TPD)}}$				
<b>Observações</b>	TNC = erros na identificação de competências de processos originários e recursais + na anotação de impedimentos de processos originários e recursais + no registro de prevenção de processos originários e recursais.				
<b>Meta</b>	<b>(LB) 2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	10%	8%	7%	6%	5%
<b>Mensuração</b>	10%	9%	5%	-	-
<b>Gráfico:</b>	<p><b>Análise:</b> A meta estipulada foi alcançada, apurando-se, ao final do ano, uma redução de 5% no índice de não conformidade na classificação de processos judiciais. O gráfico demonstra que o índice da linha de base (2010) foi reduzido em 50%, atingindo-se, inclusive, a meta proposta para 2014. Atribui-se esse resultado à implantação de procedimentos específicos para revisão da classificação, com vistas à redução das não conformidades.</p> <p><b>Ação corretiva:</b> Não há. Entretanto, pode-se pensar em uma revisão da meta para os próximos anos, a partir desse resultado.</p>				

**Passo 10. Comunicar o desempenho dos indicadores**

**Indicadores do Processo de Trabalho “Prestação jurisdicional”**

<b>Ação(es)</b>	<b>Meio(s)</b>	<b>Responsável(s)</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Frequência</b>
Discussão baseada em relatórios de desempenho	Reuniões de trabalho setoriais	Gestores das unidades envolvidas	Servidores da unidade	Mensal
Notícias	Intranet	Beltrano de tal	Gestores e servidores	Trimestral

Obs.: Como os dois indicadores fazem parte de um mesmo processo de trabalho, com a mesma metodologia de acompanhamento, foi elaborado um único plano de comunicação.

**Apêndice V – Exemplos de Indicadores de Projetos**

Este apêndice apresenta exemplos de indicadores de projetos relacionados à realidade do STJ, conforme apresentado nos passos 2 a 10 (item 4) deste guia.

**Passo 2. Definir indicadores candidatos**

<b>OBJETO</b> (O que se quer medir?)	<b>DESCRIÇÃO</b> (Qual o objeto que se deseja medir?)	<b>ALVO</b> (Qual o alvo de medição?) (Quais os resultados esperados com o projeto, considerando cada etapa do processo de trabalho pertinente, se houver?)	<b>INDICADORES CANDIDATOS*</b> (Quais as possíveis métricas para verificar o alcance dos resultados pretendidos?)
Projeto	Recursos repetitivos	Otimização de processos de trabalho referentes aos recursos repetitivos para disponibilização de informações efetivas aos clientes	Satisfação do cliente Não conformidade no sobrestamento

\* Foram listados apenas dois indicadores que serão utilizados como referência nos próximos passos.

**Passo 3. Elaborar a matriz de controle dos indicadores candidatos**

<b>Indicador</b>	<b>Satisfação do cliente</b>
<b>Objeto de mensuração</b>	Projeto: Recursos repetitivos
<b>O que mede</b>	Mede o percentual de satisfação dos usuários com o serviço de consulta aos recursos repetitivos, por meio de questionário disponibilizado na internet.
<b>Quem mede</b>	Secretaria de Jurisprudência
<b>Quando mede</b>	Periodicidade mensal
<b>Onde mede</b>	Fonte dos dados: Sistema Gestor Internet – Pesquisa permanente no <i>site</i> do STJ
<b>Por que mede</b>	Para conhecer a percepção do usuário quanto à qualidade do serviço de consulta aos recursos repetitivos oferecido pelo STJ e promover melhorias.
<b>Como mede</b>	Satisfação do Cliente (SC) = $\frac{\text{Total de Aval. "Bom" (TAB) + Total de Aval. "Ótimo" (TAO)}}{\text{Total de Avaliações (TAV)}}$
<b>Observações</b>	Não há

<b>Indicador</b>	<b>Não conformidade no sobrestamento</b>
<b>Objeto de mensuração</b>	Projeto: Recursos repetitivos
<b>O que mede</b>	Mede o percentual de processos com não conformidade no sobrestamento em relação ao total de processos judiciais sobrestados no período.
<b>Quem mede</b>	Secretaria Judiciária
<b>Quando mede</b>	Periodicidade mensal
<b>Onde mede</b>	Planilha de acompanhamento – procedimento manual
<b>Por que mede</b>	Para garantir a qualidade no sobrestamento dos processos repetidos.
<b>Como mede</b>	Não conf. no sobrestamento (NCS) = $\frac{\text{Total de não conf. no sobrestamento (TNS)}}{\text{Total de processos sobrestados (TPS)}}$
<b>Observações</b>	

## Passo 4. Avaliar indicadores candidatos

Indicador	Satisfação do cliente
<b>CRITÉRIOS</b>	<b>Eliminatórios</b>
<b>Validade</b>	O indicador é válido? <b>Sim</b> , porque a satisfação do cliente reforça a qualidade e a efetividade do sobrestamento dos processos repetidos.
<b>Confiabilidade</b>	O indicador é confiável? <b>Sim</b> . Os dados que formam o indicador têm origem no Sistema Gestor Internet (SGI).
<b>Simplicidade</b>	O indicador é simples? <b>Sim</b> . Os dados são extraídos periodicamente, bastando acessar o sistema; o indicador é objetivo e de fácil entendimento pelos usuários.
<b>Mensurabilidade</b>	O indicador é mensurável? <b>Sim</b> . Há fórmula de cálculo que pode ser aplicada sobre os dados e apresentar o desempenho do indicador. $\text{Satisf. do Cliente (SC)} = \frac{\text{Total de Aval. "Bom" (TAB)} + \text{Total de Aval. "Ótimo" (TAO)}}{\text{Total de Avaliações (TAV)}}$
<b>CRITÉRIOS</b>	<b>Classificatórios</b>
<b>Economicidade</b>	O indicador é econômico? <b>Sim</b> . Não há custo adicional para sua obtenção além do custeio (salário dos servidores, manutenção do sistema, etc.).
<b>Auditabilidade</b>	O indicador é auditável? <b>Sim</b> . A base de dados do sistema é disponível para verificação.
<b>Estabilidade</b>	O indicador é estável? <b>Sim</b> . O Sistema mantém histórico dos dados e permite a consulta ao longo do tempo.

Indicador	Não conformidade no sobrestamento
<b>CRITÉRIOS</b>	<b>Eliminatórios</b>
<b>Validade</b>	O indicador é válido? <b>Sim</b> , porque a qualidade no sobrestamento dos processos repetidos contribui diretamente para celeridade nos julgamentos.
<b>Confiabilidade</b>	O indicador é confiável? <b>Não</b> . Não há sistema informatizado para tratamento das não conformidades. O levantamento é manual e registrado em planilhas pelos próprios servidores, sendo, portanto, passível de equívocos. Além disso, não há revisão do trabalho consolidado.
<b>Simplicidade</b>	O indicador é simples? <b>Sim</b> . As não conformidades são identificadas e registradas em planilhas; o indicador é objetivo e de fácil entendimento pelos usuários.
<b>Mensurabilidade</b>	O indicador é mensurável? <b>Sim</b> . Há fórmula de cálculo que pode ser aplicada sobre os dados e apresentar o desempenho do indicador. $\text{Não conf. no sobrestamento (NCS)} = \frac{\text{Total de não conf. no sobrestamento (TNS)}}{\text{Total de processos sobrestados (TPS)}}$
<b>CRITÉRIOS</b>	<b>Classificatórios</b>
<b>Economicidade</b>	O indicador é econômico? <b>Sim</b> . Não há custo adicional para sua obtenção além do custeio (salário dos servidores, manutenção do sistema etc.).
<b>Auditabilidade</b>	O indicador é auditável? <b>Sim</b> . As planilhas estão disponíveis para verificação.
<b>Estabilidade</b>	O indicador é estável? <b>Sim</b> . As planilhas são armazenadas em rede, e os dados podem ser recuperados e consultados ao longo do tempo.

## Matriz de Classificação de Indicadores

Indicador	Interessado	Critérios							Total	
		Eliminatórios				Classificatórios				
		C1 Valid	C2 Confiab	C3 Simplic	C4 Mensur	C5 Econom	C6 Auditab	C7 Estab		
1	Satisfação do cliente	SJR	1	1	1	1	1	1	1	3
2	Não conformidade no sobrestamento	SJR	1	0	1	1	1	1	1	0

Observa-se nesse caso que o segundo indicador deverá ser descartado, pois obteve total 0 e não é efetivo para mensurar o projeto. A nota 0 relativa ao critério de confiabilidade refere-se à resposta “não”, quando se propôs nesse exemplo que não há sistema informatizado para tratamento das não conformidades.

## Passo 5. Definir indicadores prioritários

OBJETO DE MEDIÇÃO	INDICADORES	ANÁLISE DE SUFICIÊNCIA (Os indicadores estão em quantidade suficiente para expressar os resultados esperados com o objeto da medição?)
Projeto ‘Recursos Repetitivos’	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfação do cliente</li> <li>✓ Não conformidade no sobrestamento</li> </ul>	Não são suficientes, pois o indicador de não conformidade não é confiável, portanto foi eliminado. É necessário incluir aplicativo no sistema informatizado para essa mensuração ou definir novo indicador de não conformidade.

Obs.: Como o indicador de não conformidade no sobrestamento foi eliminado nesse exemplo utilizado no guia, os próximos passos apresentarão apenas um indicador.

## Passo 6. Levantar a situação atual dos indicadores

<b>Indicador</b>	<b>Satisfação do cliente</b>
<b>Objeto de mensuração</b>	Projeto: Recursos repetitivos
<b>O que mede</b>	Mede o percentual de satisfação dos usuários com o serviço de consulta aos recursos repetitivos, por meio de questionário disponibilizado na internet.
<b>Quem mede</b>	Secretaria de Jurisprudência
<b>Quando mede</b>	Periodicidade mensal
<b>Onde mede</b>	Fonte dos dados: Sistema Gestor Internet – Pesquisa permanente no <i>site</i> do STJ
<b>Por que mede</b>	Para conhecer a percepção do usuário quanto à qualidade do serviço de consulta aos recursos repetitivos oferecido pelo STJ e promover melhorias.
<b>Como mede</b>	Satisfação do Cliente (SC) = $\frac{\text{Total de Aval. "Bom" (TAB) + Total de Aval. "Ótimo" (TAO)}}{\text{Total de Avaliações (TAV)}}$
<b>Observações</b>	Não há.
<b>Linha de base</b>	75% (2010)

### Passo 7. Estabelecer metas de desempenho

Indicador	Meta			
	Descrição	Valor	Mês	Ano
Satisfação do cliente	Obter satisfação do cliente com a consulta aos recursos repetitivos.	80%	Dezembro	2014

Obs.1: Note que esse quadro permite organizar as informações sobre a meta e descrever um enunciado completo para ela, conforme pode ser observado na tabela a seguir.

Obs.2: O horizonte temporal de desdobramento da meta é definido pelo gestor da meta. Neste exemplo, optamos por trabalhar com o desdobramento até 2014, para alinhamento com o Plano Estratégico STJ 2010-2014.

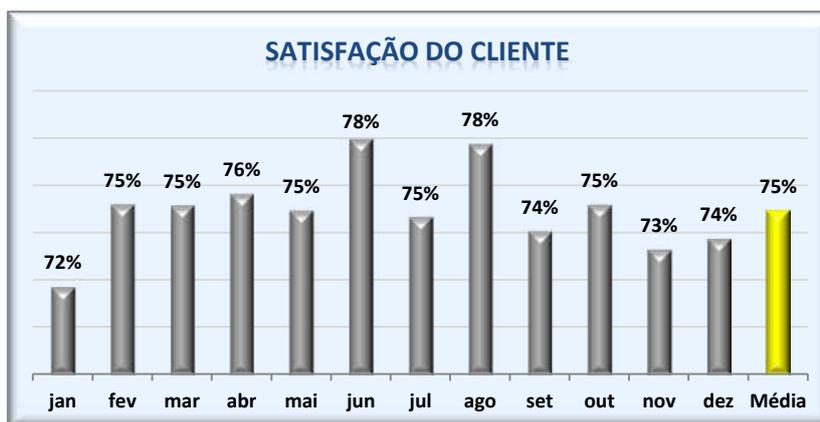
Indicador	Meta: Obter 80% de satisfação do cliente com a consulta aos recursos repetitivos até dez/2014.				
	LB (2010)	2011	2012	2013	2014
Satisfação do cliente	75%	77%	78%	79%	80%

<b>Indicador</b>	<b>Satisfação do cliente</b>				
<b>Objeto de mensuração</b>	Projeto: Recursos repetitivos				
<b>O que mede</b>	Mede o percentual de satisfação dos usuários com o serviço de consulta aos recursos repetitivos, por meio de questionário disponibilizado na internet.				
<b>Quem mede</b>	Secretaria de Jurisprudência				
<b>Quando mede</b>	Periodicidade mensal				
<b>Onde mede</b>	Fonte dos dados: Sistema Gestor Internet – Pesquisa permanente no <i>site</i> do STJ				
<b>Por que mede</b>	Para conhecer a percepção do usuário quanto à qualidade do serviço de consulta aos recursos repetitivos, oferecido pelo STJ, e promover melhorias.				
<b>Como mede</b>	Satisfação do Cliente (SC) = $\frac{\text{Total de Aval. "Bom"}(TAB) + \text{Total de Aval. "Ótimo"}(TAO)}{\text{Total de Avaliações}(TAV)}$				
<b>Observações</b>	Não há.				
<b>Meta</b>	<b>(LB) 2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	75%	77%	78%	79%	80%

### Passo 8. Medir indicadores conforme matriz de controle

Indicador: Satisfação do cliente com a consulta aos processos repetitivos

jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Média
72%	75%	75%	76%	75%	78%	75%	78%	74%	75%	73%	74%	75%



<b>Indicador</b>	<b>Satisfação do cliente</b>				
<b>Objeto de mensuração</b>	Projeto: Recursos repetitivos				
<b>O que mede</b>	Mede o percentual de satisfação dos usuários com o serviço de consulta aos recursos repetitivos, por meio de questionário disponibilizado na internet.				
<b>Quem mede</b>	Secretaria de Jurisprudência				
<b>Quando mede</b>	Periodicidade mensal				
<b>Onde mede</b>	Fonte dos dados: Sistema Gestor Internet – Pesquisa permanente no <i>site</i> do STJ				
<b>Por que mede</b>	Para conhecer a percepção do usuário quanto à qualidade do serviço de consulta aos recursos repetitivos, oferecido pelo STJ, e promover melhorias.				
<b>Como mede</b>	$\text{Satisfação do Cliente (SC)} = \frac{\text{Total de Aval. "Bom" (TAB)} + \text{Total de Aval. "Ótimo" (TAO)}}{\text{Total de Avaliações (TAV)}}$				
<b>Observações</b>	Não há.				
<b>Meta</b>	<b>(LB) 2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	75%	77%	78%	79%	80%
<b>Mensuração</b>	75%	76%	75%	-	-

**Passo 9. Analisar e interpretar os indicadores mensurados**

<b>Indicador</b>	<b>Satisfação do cliente</b>												
<b>Objeto de mensuração</b>	Projeto: Recursos repetitivos												
<b>O que mede</b>	Mede o percentual de satisfação dos usuários com o serviço de consulta aos recursos repetitivos, por meio de questionário disponibilizado na internet.												
<b>Quem mede</b>	Secretaria de Jurisprudência												
<b>Quando mede</b>	Periodicidade mensal												
<b>Onde mede</b>	Fonte dos dados: Sistema Gestor Internet – Pesquisa permanente no <i>site</i> do STJ												
<b>Por que mede</b>	Para conhecer a percepção do usuário quanto à qualidade do serviço de consulta aos recursos repetitivos oferecido pelo STJ e promover melhorias.												
<b>Como mede</b>	Satisfação do Cliente (SC) = $\frac{\text{Total de Aval. "Bom" (TAB) + Total de Aval. "Ótimo" (TAO)}}{\text{Total de Avaliações (TAV)}}$												
<b>Observações</b>	Não há.												
<b>Meta</b>	<b>(LB) 2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>								
	75%	77%	78%	79%	80%								
<b>Mensuração</b>	75%	76%	75%	-	-								
<b>Gráfico:</b>	<p><b>SATISFAÇÃO DO CLIENTE - REPETITIVOS</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>Satisfação (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ano 2010</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>Ano 2011</td> <td>76%</td> </tr> <tr> <td>Ano 2012</td> <td>75%</td> </tr> </tbody> </table>					Ano	Satisfação (%)	Ano 2010	75%	Ano 2011	76%	Ano 2012	75%
Ano	Satisfação (%)												
Ano 2010	75%												
Ano 2011	76%												
Ano 2012	75%												
	<p><b>Análise:</b> Para o ano de 2012, foi prevista a meta de 78% de satisfação, e a média obtida foi de 75%, com mais de 30 mil respondentes, motivo pelo qual o indicador encontra-se em situação aceitável.</p> <p><b>Ação corretiva:</b> O indicador foi discutido na reunião de análise ocorrida em nov/2012, sendo criado grupo para estudar as críticas e sugestões dos usuários, a fim de propor ações de melhoria para o serviço.</p>												

**Passo 10. Comunicar o desempenho dos indicadores**

**Indicador Satisfação do cliente - Projeto “Recursos Repetitivos”**

<b>Ação(es)</b>	<b>Meio(s)</b>	<b>Responsável(s)</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Frequência</b>
Notícias	Informe-se, Jornal Mural	Gestor do projeto	Gestores e servidores	Mensal
Apresentação de encerramento	Palestra no auditório	Gestor do projeto	Todo o Tribunal	Única