

# Construindo e Gerenciando Indicadores



Superior Tribunal de Justiça

# Superior Tribunal de Justiça

(Composição em 25 de abril de 2014)

## Ministros

Ministro **Felix Fischer** – *Presidente*

Ministro **Gilson Langaro Dipp** – *Vice-Presidente*

Ministro **Ari Pargendler**

Ministro **Francisco Cândido de Melo Falcão** Neto – *Corregedor Nacional de Justiça*

Ministra Fátima **Nancy Andrighi** – *Diretora da Revista*

Ministra **Laurita Hilário Vaz**

Ministro **João Otávio de Noronha** – *Diretor Geral da ENFAM*

Ministro **Arnaldo Esteves Lima**

Ministro **Humberto Eustáquio Soares Martins** – *Corregedor-Geral da Justiça Federal*

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**

Ministro Paulo Dias de **Moura Ribeiro**

Ministra **Regina Helena Costa**

Ministro **Rogério Schietti** Machado **Cruz**

Ministro **Nefi Cordeiro**

## Magistrada Convocada

Desembargadora **Marilza Maynard** Salgado de Carvalho

**Construindo**

**e**

**Gerenciando**

**Indicadores**

(Guia Metodológico)



# Construindo e Gerenciando Indicadores

Superior Tribunal de Justiça

Brasília - DF

Versão revisada e atualizada em maio de 2014

# Superior Tribunal de Justiça

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/Gestao_Estrategica)

## Impressão:

Coordenadoria de Serviços Gráficos do Conselho da Justiça Federal

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, 2013.

65 p.: il.

“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, Brasil. I. Título.

CDU 65.012.2:347.992(81)(036)

## Sumário

Lista de Ilustrações	8
Introdução	9
1. Conceito de Indicadores	11
2. Classificação dos Indicadores	12
2.1. Indicadores Organizacionais	12
2.2. Indicadores Gerenciais	12
3. Passos para Construção e Gestão dos Indicadores	16
3.1. O que mensurar?	17
3.1.1. Passo 1. Identificar o objeto de mensuração	17
3.1.2. Passo 2. Definir indicadores candidatos	18
3.2. Como mensurar?	19
3.2.1. Passo 3. Elaborar a matriz de controle dos indicadores candidatos	19
3.3. Escolha dos Indicadores	20
3.3.1. Passo 4. Avaliar indicadores candidatos	20
3.3.2. Passo 5. Definir indicadores prioritários	23
3.4. Mensuração	25
3.4.1. Passo 6. Levantar a situação atual dos indicadores	25
3.4.2. Passo 7. Estabelecer metas de desempenho	26
3.4.3. Passo 8. Medir indicadores conforme matriz de controle	29
3.5. Análise	31
3.5.1. Passo 9. Analisar e interpretar os indicadores mensurados	31
3.6. Comunicação	33
3.6.1. Passo 10. Comunicar o desempenho dos indicadores	33
Considerações Finais	34
Referências	35
Glossário	36
Apêndices	37
Apêndice I	
Exemplos de Classificação dos Indicadores	37
Apêndice II	
Exemplos de Objetos de Mensuração	38
Apêndice III	
Exemplos de Indicadores de Objetivos	38
Apêndice IV	
Exemplos de Indicadores de Processos de Trabalho	49
Apêndice V	
Exemplos de Indicadores de Projetos	58

## **Lista de Ilustrações**

Figura 1 – A conexão entre estratégia e indicadores	<b>14</b>
Figura 2 – Indicadores gerenciais I	<b>15</b>
Figura 3 – Indicadores gerenciais II	<b>15</b>
Figura 4 – Indicadores gerenciais III	<b>18</b>
Figura 5 – Passo a passo para construção e gestão de indicadores	<b>20</b>
Figura 6 – O que mensurar	<b>20</b>
Figura 7 – Como mensurar	<b>22</b>
Figura 8 – Escolha dos indicadores	<b>23</b>
Figura 9 – Mensuração dos indicadores	<b>25</b>
Figura 10 – Análise dos indicadores	<b>28</b>
Figura 11 – Comunicação dos indicadores	<b>29</b>
Figura 12 – Etapas da comunicação	<b>33</b>

## 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 (Caiuby/2011).

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.

# 1 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 determinada realidade

## 2 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.

### 2.1. 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.

## 2.2. 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:** referem-se 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 relativas 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:** relacionam-se com a 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 dizem respeito à efetividade.

Com base nessas descrições, podemos fazer uma releitura da figura apresentada, da seguinte forma:

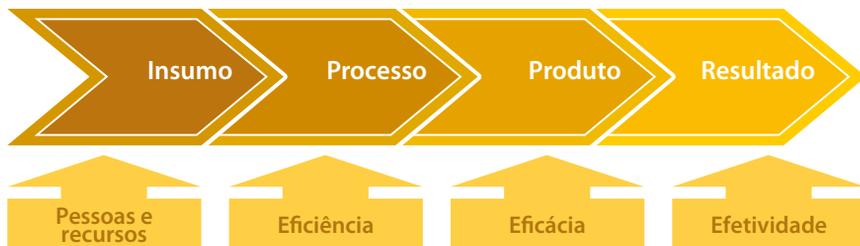


Figura 3 – Indicadores gerenciais II

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.

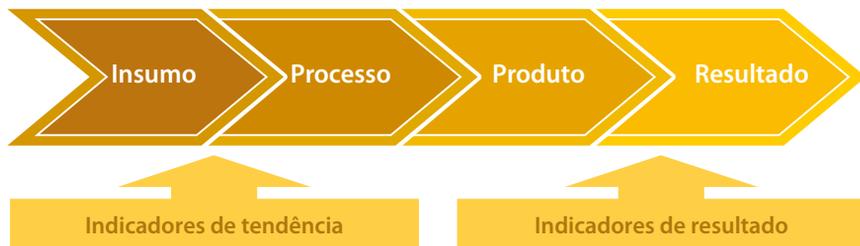


Figura 4 – Indicadores gerenciais III



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.

### 3 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.

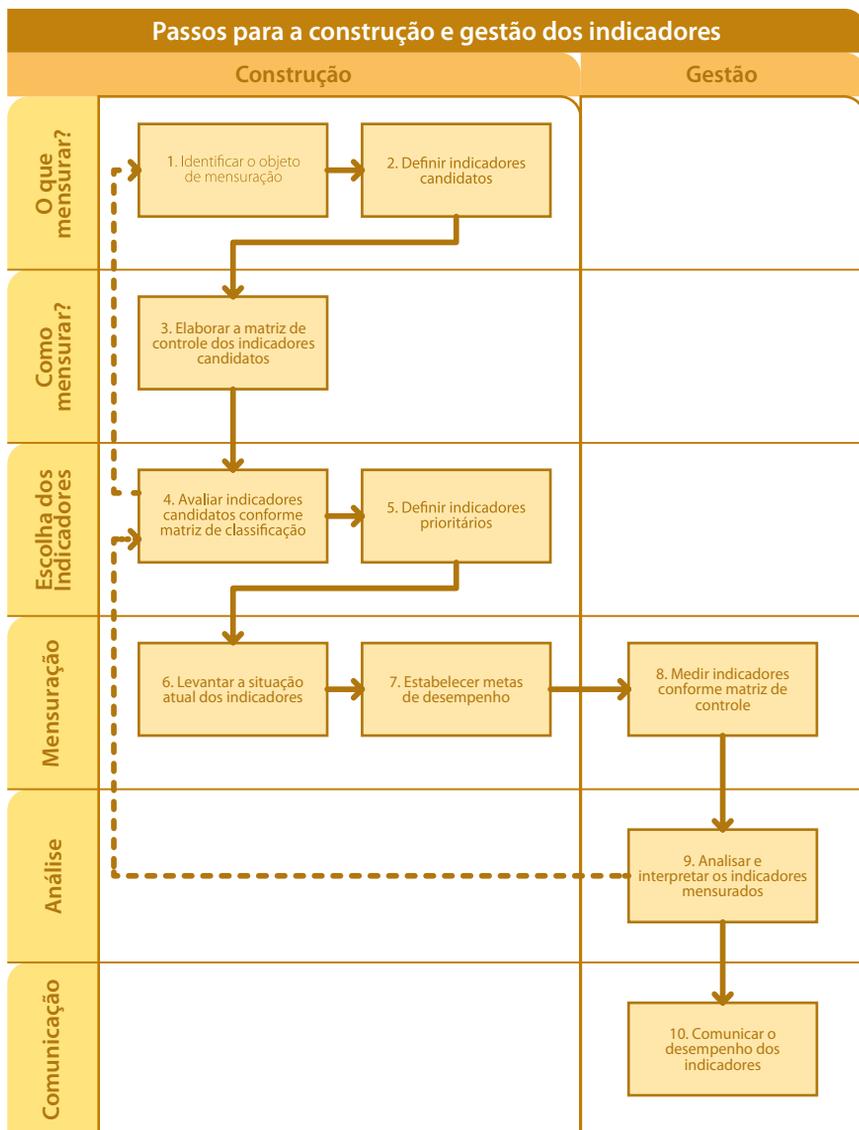


Figura 5 – Passo a passo para construção e gestão de indicadores

### 3.1. O que mensurar?



Figura 6 – O que mensurar

#### 3.1.1. 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)
Objetivo estratégico (definido no Plano Estratégico) ou Objetivo de contribuição (definido no alinhamento estratégico da unidade)	Nome do objetivo estratégico ou Nome do objetivo de contribuição	O que se pretende alcançar com esse objetivo estratégico? ou O que se pretende alcançar com esse objetivo de contribuição?
Processo de trabalho	Nome do processo de trabalho	Quais os fatores críticos para o seu sucesso, considerando cada etapa do processo de trabalho?
Projeto estratégico (definido no Plano Estratégico) ou Projeto tático (definido no alinhamento estratégico da unidade)	Nome do projeto estratégico ou Nome do projeto tático	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 de objeto de mensuração no STJ, no apêndice II deste guia. Cabe comentar que todos os exemplos do guia estarão agrupados por objeto: objetivos (apêndice III), processos de trabalho (apêndice IV) e projetos (apêndice V).

### 3.1.2. 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).

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



Consulte alguns exemplos de indicadores candidatos do STJ conforme o objetivo de mensuração de seu interesse: objetivos (apêndice III), processos de trabalho (apêndice IV) e projetos (apêndice V).

### 3.2. Como mensurar?



Figura 7 – Como mensurar

#### 3.2.1. 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
Objeto de mensuração	Descrever o que está sendo mensurado no indicador em questão: o objetivo, o processo de trabalho ou o projeto.
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.

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 do STJ, no apêndice II deste guia. Cabe comentar que todos os exemplos do guia estarão agrupados por objeto: objetivos (apêndice III), processos de trabalho (apêndice IV) e projetos (apêndice V).

### 3.3. Escolha dos indicadores



Figura 8 – Escolha dos indicadores

#### 3.3.1. Passo 4. Avaliar indicadores candidatos

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

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

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

CRITÉRIOS	DEFINIÇÃO
Validade	Condição de mostrar, com a maior proximidade possível, a realidade (objeto) que se deseja medir e/ou modificar.
Confiabilidade	Origem em fontes confiáveis que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação.
Simplicidade	Indicador objetivo, de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público interno ou externo.
Mensurabilidade	Capacidade de realizar mensuração precisa e com base em dados atualizados.

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

CRITÉRIOS	DEFINIÇÃO
Economicidade	A relação entre os custos de obtenção e os benefícios trazidos pelo indicador deve ser favorável.
Auditabilidade	Deve ser possível, a qualquer momento, a verificação dos dados relativos à construção e gestão do indicador.
Estabilidade	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:** identifica as partes que têm interesse no acompanhamento do indicador;
- **critério:** identifica se é eliminatório ou classificatório;

- **total:** apresenta o somatório dos pontos obtidos pelo indicador candidato com base no atendimento ou não dos critérios estabelecidos.

INDICADOR	INTERESSADO	CRITÉRIOS							TOTAL
		ELIMINATÓRIOS				CLASSIFICATÓRIOS			
		C1 V	C2 C	C3 S	C4 M	C5 EC	C6 A	C7 ES	

**Legenda:** V(Validade), C(Confiabilidade), S(Simplicidade), M(Mensuração), EC(Economicidade), A(Auditabilidade) e ES(Estabilidade)

Na avaliação há duas opções: se o indicador candidato não atende ao critério, recebe a nota 0, caso contrário, recebe a nota 1.

Grau de atendimento	
Não	0
Sim	1
<b>O total é calculado por meio desta fórmula:</b>	
<b>Total= C1 X C2 X C3X C4 X (C5 + C6 + C7)</b>	

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 receba a nota zero, a soma total também será zero e o indicador deverá ser descartado. Assim, por meio desse método, é possível fazer um *ranking* dos indicadores candidatos em ordem decrescente de pontos obtidos, conforme o atendimento dos critérios avaliados.

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

- facilitar a seleção de indicadores segundo o atendimento dos critérios estabelecidos;
- explicitar por que indicadores candidatos aparentemente ideais não foram selecionados, subsidiando iniciativas para eliminar as causas do não atendimento e viabilizar sua utilização futura.



Consulte alguns exemplos de avaliação dos indicadores candidatos do STJ conforme o objetivo de mensuração de seu interesse: objetivos (apêndice III), processos de trabalho (apêndice IV) e projetos (apêndice V).

### 3.3.2. Passo 5. Definir indicadores prioritários

O processo de seleção de indicadores pode gerar 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
Identificar o objeto que está sendo medido: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ objetivo "X";</li> <li>◦ processo de trabalho "Y"; ou</li> <li>◦ projeto "Z".</li> </ul>	Listar todos os indicadores após a avaliação.	Responder às perguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ os indicadores estão em quantidade suficiente para expressar os resultados esperados com o objeto da medição?</li> <li>◦ existe mais de um indicador medindo a mesma realidade? (resultado X tendência)</li> </ul>

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, 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 tão logo os indicadores ideais não selecionados possam ser operacionalizados.

Recomenda-se também 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 no STJ conforme o objetivo de mensuração de seu interesse: objetivos (apêndice III), processos de trabalho (apêndice IV) e projetos (apêndice V).

### 3.4. Mensuração



Figura 9 – Mensuração dos indicadores

#### 3.4.1. 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.

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 determinado objetivo, processo de trabalho ou projeto.

Indicador	Descrever o nome do indicador
Objeto de mensuração	Informar o objetivo, processo de trabalho ou projeto ao qual está vinculado o indicador em questão.
O que mede	Descrever, de forma minuciosa, o que o indicador mede.
Quem mede	Citar a unidade responsável pela medição ou o gestor do indicador.
Quando mede	Definir a periodicidade da medição: anual, semestral, mensal, etc.
Onde mede	Indicar a fonte de levantamento dos dados: sistemas, formulários, etc.
Por que mede	Registrar as razões da escolha do indicador, sua importância.
Como mede	Descrever a forma de cálculo (fórmula) do indicador.
Glossário	Relacionar e explicar todos os itens que compõem a fórmula do indicador.

Continua na página seguinte

Indicador	Descrever o nome do indicador
Observações	Registrar outras informações relevantes para o entendimento e gestão do indicador.
Linha de base	Mencionar o resultado apurado com a primeira medição do indicador.



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

### 3.4.2. Passo 7. Estabelecer metas de desempenho

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

Ao definir uma meta, devemos perguntar: O quê 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 meu cliente).
- **Mensurabilidade:** a meta deve ser quantificável, objetiva, palpável, fácil de medir.

- **Exequibilidade:** a meta tem de ser alcançável, possível, viável.
- **Relevância:** a meta tem de ser importante, significativa e desafiadora. É preciso ousadia e coragem para determinar um percentual capaz de motivar a equipe em busca do resultado.
- **Temporalidade:** este aspecto é o 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, processo de trabalho, ou projeto.

Em relação às metas de longo prazo, é importante defini-las considerando o 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 para a definição de metas, mas existem algumas formas reconhecidas como boas práticas na sua definição, que devem ser observadas no procedimento:

- **Histórico do indicador:** analisar a base histórica de dados do indicador para estabelecer um comportamento futuro adequado.
- **Benchmarking:** pesquisar qual é a referência no mercado ou em organizações correlatas.
- **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 tendência do indicador.
- **Desafio:** definir uma nova meta como desafio para o gestor e para toda a equipe. Esse desafio deve ser alcançável e baseado em ações e projetos que o justifiquem.
- **Possibilidade técnica, teórica ou conceitual:** basear-se em conhecimento técnico (aspecto concreto da realidade), teórico (conhecimento já publicado) ou conceitual (conceito estabelecido e universalmente aceito) publicado sobre o assunto.
- **Possibilidade prática:** considerar aspectos motivadores ou inibidores para a determinação da meta.
- **Necessidade:** estabelecer condição para a sobrevivência ou alcance do objetivo, processo de trabalho ou projeto.
- **Análise do cenário:** utilizar a análise do ambiente externo e interno também é útil e importante. Esse mecanismo deve ser empregado 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 objetivo de mensuração de seu interesse: objetivos (apêndice III), processos de trabalho (apêndice IV) e projetos (apêndice V).

### 3.4.3. 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				

Continua na página seguinte

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



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

### 3.5. Análise



Figura 10 – Análise dos Indicadores

#### 3.5.1. 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 de 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.

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				
<b>Gráfico:</b> 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/Relatório de Desempenho Institucional.



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

### 3.6. Comunicação



Figura 11 – Comunicação dos Indicadores

#### 3.6.1. 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(ões)	Meio(s)	Responsável(eis)	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.

**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, e a organização para melhor atingir os bons resultados e propondo novos cenários com demandas documentadas em projetos e ações.

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

- 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.

- 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.

## 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 3.1 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 3) 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?) (O que se pretende alcançar com este objetivo?)	<b>INDICADORES CANDIDATOS*</b> (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 dois indicadores que serão utilizados como exemplo 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	(Decisões que põem fim à relação processual/Número de cargos existentes de magistrados) X100
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	(Processos julgados–1/Processos distribuídos) x100
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
CRITÉRIOS	Eliminatórios
Validade	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.
Confiabilidade	O indicador é confiável? <b>Sim.</b> Os dados que formam o indicador têm origem no módulo estatístico do Sistema Justiça.
Simplicidade	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.
Mensurabilidade	O indicador é mensurável? <b>Sim.</b> Há fórmula de cálculo que pode ser aplicada sobre os dados e apresentar o desempenho do indicador.
CRITÉRIOS	Classificatórios
Economicidade	O indicador é econômico? <b>Sim.</b> Não há custo adicional para sua obtenção além do custeio (salário dos servidores, manutenção do sistema etc.).
Auditabilidade	O indicador é auditável? <b>Sim.</b> A base de dados do sistema fica disponível para verificação. Além disso, existe processo administrativo que documenta tudo que diz respeito ao indicador.
Estabilidade	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
CRITÉRIOS	Eliminatórios
Validade	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.
Confiabilidade	O indicador é confiável? <b>Sim.</b> Os dados que formam o indicador têm origem no módulo estatístico do Sistema Justiça.
Simplicidade	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.
Mensurabilidade	O indicador é mensurável? <b>Sim.</b> Há fórmula de cálculo que pode ser aplicada sobre os dados e apresentar o desempenho do indicador.
CRITÉRIOS	Classificatórios
Economicidade	O indicador é econômico? <b>Sim.</b> Não há custo adicional para sua obtenção além do custeio (salário dos servidores, manutenção do sistema etc.).
Auditabilidade	O indicador é auditável? <b>Sim.</b> A base de dados do sistema fica disponível para verificação. Além disso, existe processo administrativo que documenta tudo que diz respeito ao indicador.
Estabilidade	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 V	C2 C	C3 S	C4 M	C5 EC	C6 A	C7 ES	
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

**Legenda:** V(Validade), C(Confiabilidade), S(Simplicidade), M(Mensuração), EC(Economicidade), A(Auditabilidade) e ES(Estabilidade)

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 são suficientes 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	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	Ampliar o atendimento da demanda e evitar o acúmulo de processos no Tribunal
Como mede	(Decisões que põem fim à relação processual/Número de cargos existentes de magistrados) X100

Continua na página seguinte

Indicador	Decisões terminativas de processo por ministro
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.
Linha de Base	9.193 (2009)

Indicador	Atendimento à demanda
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: elevar a produção de julgados
O que mede	O percentual de processos julgados em relação aos processos recebidos no tribunal no mesmo período.
Quem mede	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG
Quando mede	Mensalmente
Onde mede	Sistema Justiça
Por que mede	Verificar a capacidade do STJ de atender à demanda de processos recebidos todos os anos e evitar o aumento do estoque.
Como mede	(Processos julgados–1/Processos distribuídos) X100
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
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 o total distribuídos no ano	>100%	Dezembro	2014

**Observação:** 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	-	

Veja gráfico na página seguinte

## Decisões terminativas de processo por ministro

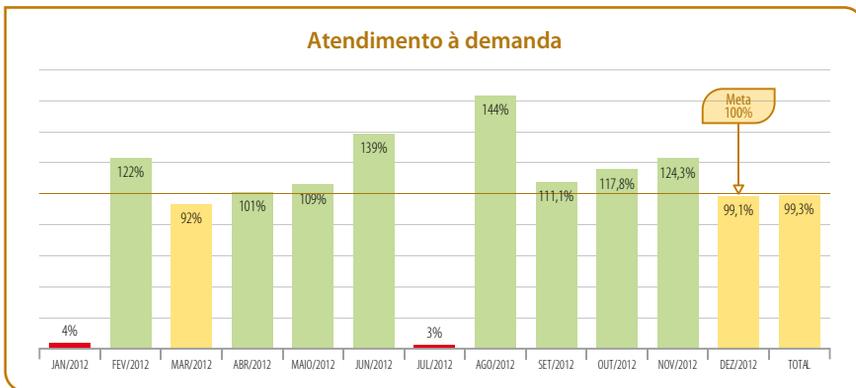


Indicador	Decisões terminativas de processo por ministro				
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Elevar a produção de julgados				
O que mede	Mede a média de processos julgados por magistrado.				
Quem mede	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG				
Quando mede	Mensalmente				
Onde mede	Sistema Justiça				
Por que mede	Para ampliar o atendimento da demanda e evitar o acúmulo de processos no Tribunal				
Como mede	(Decisões que põem fim à relação processual/Número de cargos existentes de magistrados) X100				
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	2010	2011	2012	2013	2014
	9.468 (3%)	9.836 (7%)	10.112 (10%)	10.296 (12%)	10.573 (15%)
Mensuração	9.228	8.972	10.519	-	-

**Observação:** 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%
Total	286.177	288.281	99%



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

Continua na página seguinte

Indicador	Atendimento à demanda				
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	(Processos julgados – 1/Processos distribuídos) X100				
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				
Linha de Base	87,28% (2009)				
Meta	2010	2011	2012	2013	2014
	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%
Mensuração	108%	85%	99%	–	–

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

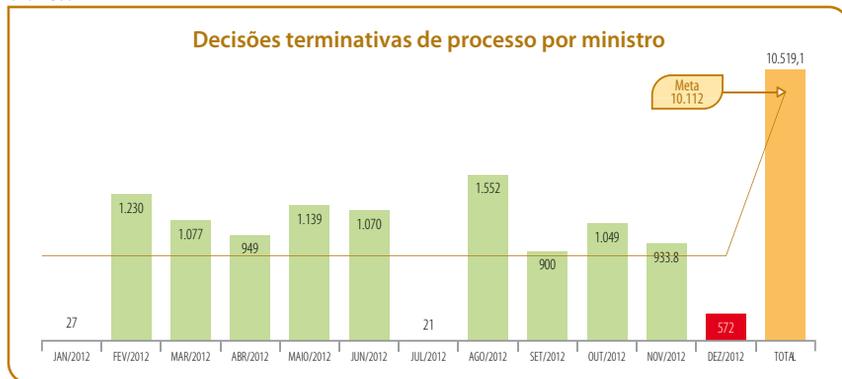
### Passo 9. Analisar e interpretar os indicadores

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	(Decisões que põem fim à relação processual/Número de cargos existentes de magistrados) X100
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.

Continua na página seguinte

Indicador	Decisões terminativas de processo por ministro				
Linha de Base	9.193 (2009)				
Meta	2010	2011	2012	2013	2014
	9.468 (3%)	9.836 (7%)	10.112 (10%)	10.296 (12%)	10.573 (15%)
Mensuração	9.228	8.972	10.519	10.028	-

**Gráfico:**



**Análise:**

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”. Observa-se que o resultado de 10.519 decisões terminativas por magistrado superou a meta de 10.112 para o exercício de referência.

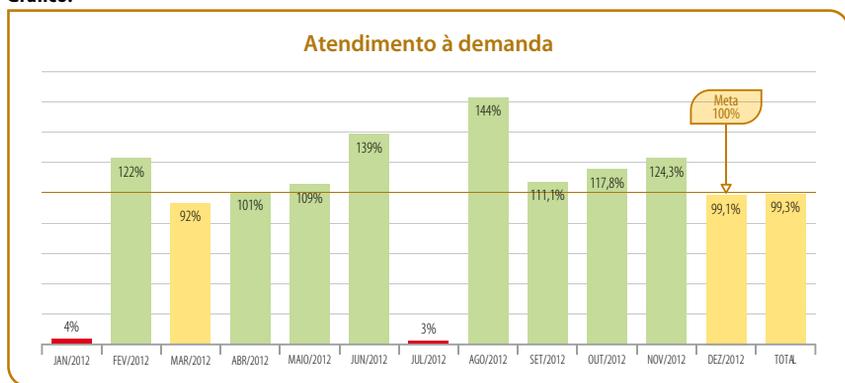
**Ação corretiva:**

Não se aplica.

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	(Processos julgados-1/Processos distribuídos) X100

Continua na página seguinte

Indicador	Atendimento à demanda				
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				
Linha de Base	87,28% (2009)				
Meta	2010	2011	2012	2013	2014
	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%
Mensuração	108%	85%	99%	–	–

**Gráfico:****Análise:**

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".

**Ação corretiva:**

Não se aplica.

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

**Indicadores do objetivo estratégico “elevar a produção**

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
Relatório de gestão	Internet	Fulano de tal	Magistrados, gestores, servidores, TCU e demais interessados	Anual

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

**de julgados”**

**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 3) deste guia.

OBJETO (O que se quer medir?)	DESCRIÇÃO (Qual o objeto que se deseja medir?)	ALVO (Qual o alvo de medição?) (Quais os fatores críticos para o seu sucesso, considerando cada etapa do processo de trabalho?)	INDICADORES CANDIDATOS* (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 dois indicadores que serão utilizados como exemplo nos próximos passos.

**Passo 2. Definir indicadores candidatos****Passo 3. Elaborar a matriz de controle dos**

Indicador	Disponibilidade do Sistema Justiça
Objeto de mensuração	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional
O que mede	Mede a disponibilidade do Sistema Justiça em relação ao tempo total do período.
Quem mede	Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação – STI
Quando mede	Periodicidade trimestral
Onde mede	Sistema Nagios
Por que mede	Para garantir a disponibilidade do sistema e, conseqüentemente, do processo de prestação jurisdicional
Como mede	Disponibilidade do Sistema Justiça (DSJ) = Tempo de Disponibilidade do Sistema (TDS)/Tempo total do Período (TTP)
Glossário	DSJ= tempo em minutos que o Sistema Justiça ficou disponível para uso e consultas
Observações	A indisponibilidade programada não entra no cálculo do indicador.

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	Não conformidade na classificação (NCC) = Total de não conformidades na classificação (TNC)/Total de processos distribuídos (TPD)
Glossário	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.
Observações	Não há

**indicadores candidatos**

Indicador	Disponibilidade do Sistema Justiça
CRITÉRIOS	Eliminatórios
Validade	O indicador é válido? <b>Sim</b> , porque o processo de trabalho “prestação jurisdicional” depende da disponibilidade do Sistema Justiça.
Confiabilidade	O indicador é confiável? <b>Sim</b> . Os dados que formam o indicador têm origem no Sistema Nagios.

Continua na página seguinte

Indicador	Disponibilidade do Sistema Justiça
CRITÉRIOS	Eliminatórios
Simplicidade	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.
Mensurabilidade	O indicador é mensurável? <b>Sim</b> . Há fórmula de cálculo que pode ser aplicada sobre os dados e apresentar o desempenho do indicador.
CRITÉRIOS	Classificatórios
Economicidade	O indicador é econômico? <b>Sim</b> . Não há custo adicional para sua obtenção, além do custeio (salário dos servidores, manutenção do sistema etc.).
Auditabilidade	O indicador é auditável? <b>Não</b> . A base de dados do sistema não está disponível para verificação.
Estabilidade	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
CRITÉRIOS	Eliminatórios
Validade	O indicador é válido? <b>Sim</b> , porque a qualidade na classificação dos processos judiciais contribui diretamente para a triagem realizada nos gabinetes.
Confiabilidade	O indicador é confiável? <b>Sim</b> . Os dados que formam o indicador têm origem no Sistema Justiça.
Simplicidade	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.
Mensurabilidade	O indicador é mensurável? <b>Sim</b> . Há fórmula de cálculo que pode ser aplicada sobre os dados e apresentar o desempenho do indicador.
CRITÉRIOS	Classificatórios
Economicidade	O indicador é econômico? <b>Sim</b> . Não há custo adicional para sua obtenção, além do custeio (salário dos servidores, manutenção do sistema etc.).
Auditabilidade	O indicador é auditável? <b>Sim</b> . A base de dados do sistema é disponível para verificação.
Estabilidade	O indicador é estável? <b>Sim</b> . O Sistema Justiça mantém histórico dos dados e permite a consulta ao longo do tempo.

**Passo 4. Avaliar indicadores candidatos**

Indicador	Interessado	Critérios							Total	
		Eliminatórios				Classificatórios				
		C1 V	C2 C	C3 S	C4 M	C5 EC	C6 A	C7 ES		
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

**Legenda:** V(Validade), C(Confiabilidade), S(Simplicidade), M(Mensuração), EC(Economicidade), A(Auditabilidade) e ES(Estabilidade)

**Matriz de Classificação de Indicadores**

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.

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, pode-se estudar outras mensurações visto que o primeiro indicador não é plenamente auditável.

**Passo 5. Definir indicadores prioritários**

Indicador	Disponibilidade do Sistema Justiça
Objeto de mensuração	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional
O que mede	Mede a disponibilidade do Sistema Justiça em relação ao tempo total do período.
Quem mede	Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação – STI
Quando mede	Periodicidade trimestral
Onde mede	Sistema Nagios

Continua na página seguinte

Indicador	Disponibilidade do Sistema Justiça
Por que mede	Para garantir a disponibilidade do sistema e, conseqüentemente, do processo "prestação jurisdicional".
Como mede	Disponibilidade do Sistema Justiça (DSJ) = Tempo de Disponibilidade do Sistema (TDS)/ Tempo total do Período (TTP)
Glossário	DJS= tempo em minutos que o Sistema Justiça ficou disponível para uso e consultas
Observações	A indisponibilidade programada não entra no cálculo do indicador.
Linha de base	99,8% (2010)

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	Não conformidade na classificação (NCC) = Total de não conformidades na classificação (TNC)/Total de processos distribuídos (TPD)
Glossário	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.
Observações	Não há
Linha de base	10% (2010)

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

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

**Nota 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.

**Nota 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.

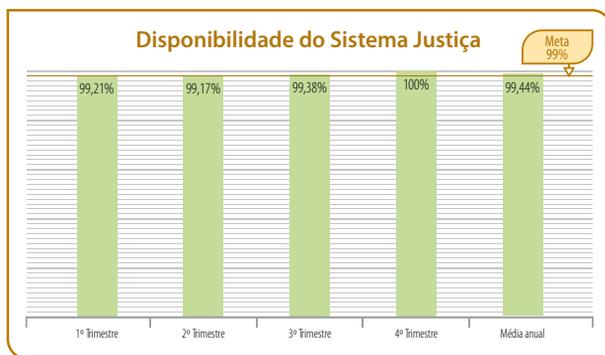
Indicador	Meta: Manter a disponibilidade do Sistema Justiça acima de 99,8%, até dez/2014.				
Disponibilidade do Sistema Justiça	LB 2010 (LB)	2011	2012	2013	2014
	99,8%	>99%	>99%	>99%	>99%

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 7.** Estabelecer metas de desempenho

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

	% 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

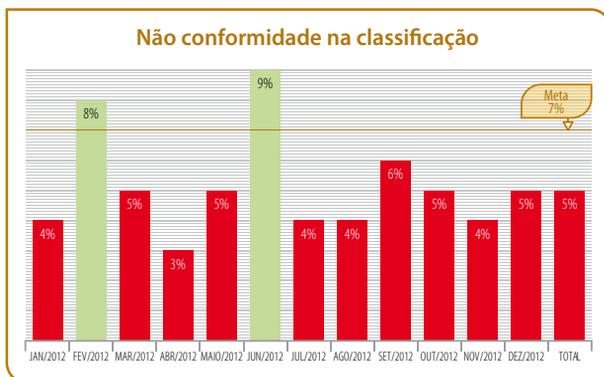
Indicador	Disponibilidade do Sistema Justiça				
Objeto de mensuração	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional				
O que mede	Mede a disponibilidade do Sistema Justiça em relação ao tempo total do período				
Quem mede	Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação – STI				
Quando mede	Periodicidade trimestral				
Onde mede	Sistema Nágios				
Por que mede	Para garantir a disponibilidade do sistema e, conseqüentemente, do processo “prestação jurisdicional”.				
Como mede	Disponibilidade do Sistema Justiça (DSJ) = Tempo de Disponibilidade do Sistema (TDS)/Tempo total do Período (TTP)				
Glossário	DSJ= tempo em minutos que o Sistema Justiça ficou disponível para uso e consultas				
Observações	A indisponibilidade programada não entra no cálculo do indicador.				
Meta	2010	2011	2012	2013	2014
	Linha de Base	>99%	>99%	>99%	>99%
Mensuração	99,8%	99,48%	99,44%	-	-

**Observação:** 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%

Veja gráfico na página seguinte



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	Não conformidade na classificação (NCC) = Total de não conformidades na classificação (TNC)/Total de processos distribuídos (TPD)				
Glossário	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.				
Observações	Não há				
Meta	(LB) 2010	2011	2012	2013	2014
	10%	8%	7%	6%	5%
Mensuração	10%	9%	5%	–	–

**Nota:** 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.

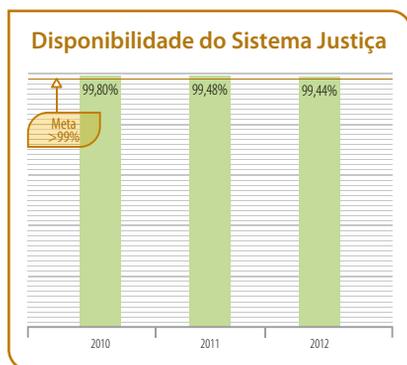
### Passo 9. Analisar e interpretar os indicadores mensurados

Indicador	Disponibilidade do Sistema Justiça
Objeto de mensuração	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional
O que mede	Mede a disponibilidade do Sistema Justiça em relação ao tempo total do período.
Quem mede	Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação – STI

Continua na página seguinte

Indicador	Disponibilidade do Sistema Justiça				
Quando mede	Periodicidade trimestral				
Onde mede	Sistema Nagios				
Por que mede	Para garantir a disponibilidade do sistema e, conseqüentemente, do processo "prestação jurisdicional".				
Como mede	Disponibilidade do Sistema Justiça (DSJ) = Tempo de Disponibilidade do Sistema (TDS)/Tempo total do Período (TTP)				
Glossário					
Observações	A indisponibilidade programada não entra no cálculo do indicador.				
Meta	2010	2011	2012	2013	2014
	Linha de Base	>99%	>99%	>99%	>99%
Mensuração	99,8%	99,48%	99,44%	-	-

**Gráfico:**



**Análise:**

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.

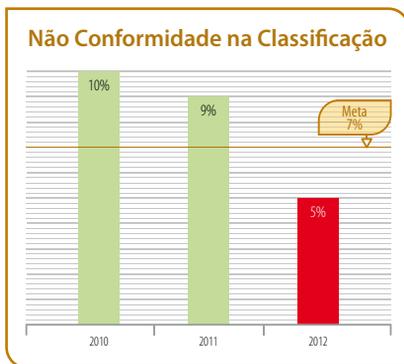
**Ação corretiva:**

Não há.

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	Não conformidade na classificação (NCC) = Total de não conformidades na classificação (TNC)/Total de processos distribuídos (TPD)
Glossário	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.

Continua na página seguinte

Indicador	Não conformidade na classificação de processos judiciais				
Observações	Não há				
Meta	(LB) 2010	2011	2012	2013	2014
	10%	8%	7%	6%	5%
Mensuração	10%	9%	5%	-	-

**Gráfico:****Análise:**

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.

**Ação corretiva:**

Não há. Entretanto, pode-se pensar em uma revisão da meta para os próximos anos, a partir desse resultado.

**Passo 10. Comunicar o desempenho dos indicadores****Indicadores do Processo de Trabalho  
“Prestação jurisdicional”**

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

**Observação:** 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 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 3) 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 dois indicadores que serão utilizados como exemplos nos próximos passos.

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

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

<b>Indicador</b>	<b>Não conformidade no sobrestamento</b>
Objeto de mensuração	Projeto: Recursos repetitivos
O que mede	Mede o percentual de processos com não conformidade no sobrestamento em relação ao total de processos judiciais sobrestados no período.
Quem mede	Secretaria Judiciária
Quando mede	Periodicidade mensal

Continua na página seguinte

Indicador	Não conformidade no sobrestamento
Onde mede	Planilha de acompanhamento – procedimento manual
Por que mede	Para garantir a qualidade no sobrestamento dos processos repetidos.
Como mede	Não conformidade no sobrestamento (NCS)=Total de não conformidade no sobrestamento (TNS)/Total de processos sobrestados (TPS)
Glossário	
Observações	Não há

#### Passo 4. Avaliar indicadores candidatos

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

Indicador	Não conformidade no sobrestamento
CRITÉRIOS	Eliminatórios
Validade	<b>O indicador é válido? Sim</b> , porque a qualidade no sobrestamento dos processos repetidos contribui diretamente para celeridade nos julgamentos.
Confiabilidade	<b>O indicador é confiável? 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.
Simplicidade	<b>O indicador é simples? Sim</b> . As não conformidades são identificadas e registradas em planilhas; o indicador é objetivo e de fácil entendimento pelos usuários.
Mensurabilidade	<b>O indicador é mensurável? Sim</b> . Há fórmula de cálculo que pode ser aplicada sobre os dados e apresentar o desempenho do indicador.

Continua na página seguinte

<b>Indicador</b>	<b>Não conformidade no sobrestamento</b>
<b>CRITÉRIOS</b>	<b>Classificatórios</b>
Economicidade	<b>O indicador é econômico? Sim.</b> Não há custo adicional para sua obtenção além do custeio (salário dos servidores, manutenção do sistema etc.).
Auditabilidade	<b>O indicador é auditável? Sim.</b> As planilhas estão disponíveis para verificação.
Estabilidade	<b>O indicador é estável? 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 V	C2 C	C3 S	C4 M	C5 EC	C6 A	C7 ES		
1	Satisfação do cliente	SJR	1	1	1	1	1	1	1	1	3
2	Não conformidade no sobrestamento	SJR	1	0	1	1	1	1	1	1	0

**Legenda:** V(Validade), C(Confiabilidade), S(Simplicidade), M(Mensuração), EC(Economicidade), A(Auditabilidade) e ES(Estabilidade)

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.

**Observação:** 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**

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

**Observação 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.

**Observação 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: Reduzir para 5% a não conformidade na classificação dos processos judiciais até dez/2014.				
Satisfação do cliente	2010 (LB)	2011	2012	2013	2014
	75%	77%	78%	79%	80%

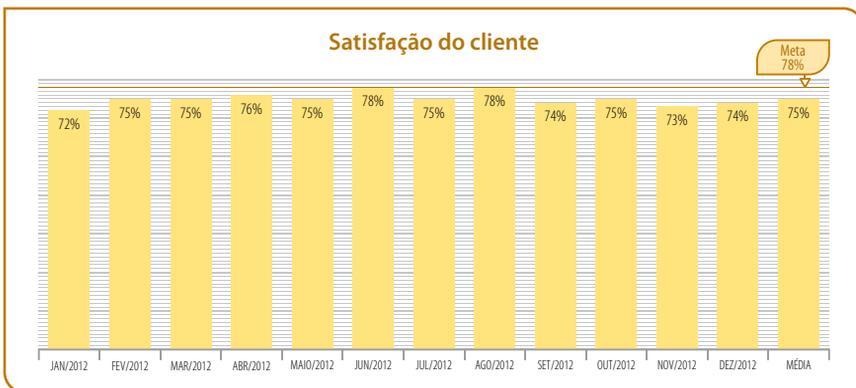
Indicador	Satisfação do cliente
Objeto de mensuração	Projeto: Recursos repetitivos
O que mede	Mede o percentual de satisfação dos usuários com o serviço de consulta aos recursos repetitivos, por meio de questionário disponibilizado na internet.
Quem mede	Secretaria de Jurisprudência

Indicador	Satisfação do cliente				
Quando mede	Periodicidade mensal				
Onde mede	Fonte dos dados: Sistema Gestor Internet – Pesquisa permanente no site do STJ				
Por que mede	Para conhecer a percepção do usuário quanto à qualidade do serviço de consulta aos recursos repetitivos, oferecido pelo STJ, e promover melhorias.				
Como mede	Satisfação do Cliente (SC)=Total de aval. "Bom"(TAB)+Total de Aval. "Ótimo" (TAO)/Total de Avaliações (TAV)				
Glossário					
Observações	Não há.				
Meta	2010 (LB)	2011	2012	2013	2014
	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%



Indicador	Satisfação do cliente
Objeto de mensuração	Projeto: Recursos repetitivos
O que mede	Mede o percentual de satisfação dos usuários com o serviço de consulta aos recursos repetitivos, por meio de questionário disponibilizado na internet.
Quem mede	Secretaria de Jurisprudência

Continua na página seguinte

Indicador	Satisfação do cliente				
Quando mede	Periodicidade mensal				
Onde mede	Fonte dos dados: Sistema Gestor Internet – Pesquisa permanente no site do STJ				
Por que mede	Para conhecer a percepção do usuário quanto à qualidade do serviço de consulta aos recursos repetitivos, oferecido pelo STJ, e promover melhorias.				
Como mede	Satisfação do Cliente (SC)=Total de aval. “Bom”(TAB)+Total de Aval. “Ótimo” (TAO)/Total de Avaliações (TAV)				
Glossário					
Observações	Não há.				
Meta	2010 (LB)	2011	2012	2013	2014
	75%	77%	78%	79%	80%
Mensuração	75%	76%	75%	–	–

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

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

Continua na página seguinte

**Gráfico:**



**Análise:**

Análise: 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.

**Ação corretiva:**

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.

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

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

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





Superior Tribunal de Justiça  
Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica