

CONSTRUINDO E GERENCIANDO INDICADORES

GUIA METODOLÓGICO



EDIÇÃO REVISADA E ATUALIZADA EM SETEMBRO/2018

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA
BRASÍLIA - DF

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>

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

IMPRESSÃO

Coordenadoria de Serviços Gráficos do Conselho da Justiça Federal

ISBN: 978-85-7248-197-7

B823c

Brasil. *Superior Tribunal de Justiça.*

Construindo e gerenciando indicadores : guia metodológico / Superior Tribunal de Justiça. – Brasília : Superior Tribunal de Justiça, 2018.

46 p. : il.

ISBN

1. Gestão administrativa, guia, Brasil. 2. Indicador de desempenho, Brasil. 3. Planejamento estratégico, Brasil. 4. Administração pública, planejamento, Brasil. 5. Tribunal Superior, guia, Brasil. I. Título.

CDU 65.012.2:347.992(81)(036)

CONSTRUINDO E GERENCIANDO INDICADORES

GUIA METODOLÓGICO



COMPOSIÇÃO EM SETEMBRO DE 2018

Ministro **João Otávio de Noronha** (Presidente)

Ministra **Maria Thereza Rocha de Assis Moura** (Vice-Presidente)

Ministro **Felix Fischer**

Ministro **Francisco Cândido de Melo Falcão** Neto

Ministra Fátima **Nancy Andrighi**

Ministra **Laurita Hilário Vaz**

Ministro **Humberto Eustáquio Soares Martins** (Corregedor Nacional de Justiça)

Ministro Antonio **Herman** de Vasconcellos e **Benjamin**

Ministro **Napoleão Nunes Maia Filho**

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 **Antonio 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 Luíz Kukina**

Ministro Paulo Dias de **Moura Ribeiro**

Ministra **Regina Helena Costa**

Ministro **Rogério Schietti Machado Cruz**

Ministro **Nefi Cordeiro**

Ministro Luiz Alberto **Gurgel de Faria**

Ministro **Reynaldo Soares da Fonseca**

Ministro Marcelo Navarro **Ribeiro Dantas**

Ministro **Antonio Saldanha Palheiro**

Ministro **Joel Ilan Paciornik**

SUMÁRIO

1	Introdução	9
2	Conceito de Indicadores	10
3	Classificação dos Indicadores	10
	3.1. Indicadores Organizacionais.....	12
	3.2. Indicadores Gerenciais.....	13
4	Passos para Construção e Gestão dos Indicadores	16
	4.1 O que mensurar?	17
	4.1.1 Passo 1: Identificar o objeto de mensuração	17
	4.1.2 Passo 2: Definir indicadores candidatos	18
	4.2 Como mensurar?	19
	4.2.1 Passo 3: Elaborar a matriz de controle dos indicadores candidatos.....	20
	4.3. Escolha dos Indicadores	24
	4.3.1 Passo 4: Avaliar indicadores candidatos	24
	4.3.2 Passo 5: Definir indicadores prioritários.....	28
	4.4 Mensuração.....	30
	4.4.1 Passo 6: Levantar a situação atual dos indicadores....	31
	4.4.2 Passo 7: Estabelecer metas de desempenho	33

4.4.3 Passo 8: Medir indicadores conforme matriz de controle.....	36
4.5 Análise	39
4.5.1 Passo 9: Analisar e interpretar os indicadores mensurados	39
4.6 Comunicação.....	42
4.6.1 Passo 10: Comunicar o desempenho dos indicadores	43
5 Considerações Finais	44
6 Referências	45
7 Controle de Versão.....	46
8 Apêndices.....	47

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: A conexão entre Estratégia e Indicadores.....	9
Figura 2: Indicadores gerenciais I.....	13
Figura 3: Indicadores gerenciais II.....	14
Figura 4: Indicadores gerenciais III.....	15
Figura 5: Passo a passo para construção e gestão de indicadores.....	16
Figura 6: O que mensurar?.....	17
Figura 7: Como mensurar.....	19
Figura 8: Escolha dos Indicadores.....	24
Figura 9: Mensuração dos Indicadores.....	30
Figura 10: Análise dos Indicadores.....	39
Figura 11: Comunicação dos Indicadores.....	42
Figura 12: Etapas da Comunicação.....	43



1 INTRODUÇÃO

*“O gestor que não é capaz de medir o seu desempenho também não é capaz de geri-lo e, desde logo, está impedido de melhorar o seu desempenho”
(Sérgio de Sousa Mendes dos Santos)*

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 ou setorial. 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.

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.

2 CONCEITO DE INDICADORES

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

Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzáles (2009):

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da



observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

O desempenho de uma organização é avaliado pelos seus resultados e, para isso, é necessário medir. Essa medição pode ocorrer por meio de um conjunto de indicadores que contemplam a avaliação do atendimento às necessidades, às expectativas e aos 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 qualitativa e quantitativamente os resultados de uma determinada realidade.

3 CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES

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

- indicadores organizacionais;
- indicadores gerenciais.



Ressalta-se que existem os **sinalizadores**, que são indicadores que impactam o processo de trabalho da unidade responsável por sua medição, mas não mensuram o desempenho da própria unidade, ou seja, retratam uma situação que acontece na instituição ou no seu contexto. Neste caso nem sempre é possível estipular metas, visto que a unidade não tem gerência direta sobre eles. Entretanto, sua mensuração é importante para monitorar o andamento da situação, permitindo muitas vezes que a unidade medidora tenha alguma margem de atuação, caso o resultado atinja valores inadequados. Sua construção e monitoramento acontecem da mesma maneira que ocorre com as métricas de indicadores de desempenho.

Para ilustrar, suponha que a unidade A utilize um indicador que trata do número de processos eletrônicos que ingressam no tribunal. Observa-se que isso não representa o desempenho dessa unidade, mas uma situação externa que às vezes deverá sofrer intervenção da instituição para que ocorra a melhoria do desempenho do indicador, como a assinatura de normas ou acordos para aumentar o número de ingressos de processos em meio virtual. A unidade A é somente uma medidora, tendo como uma de suas principais funções o acompanhamento do indicador, de forma que possa informar à instituição para possíveis intervenções, se necessárias.

3.1. INDICADORES ORGANIZACIONAIS

Segundo essa classificação, no Tribunal, os indicadores podem ser estratégicos ou setoriais.

- **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 setoriais:** medem objetivos de médio e curto prazo, inclusive assuntos corriqueiros e voltados para a rotina de cada setor.



3.2. INDICADORES GERENCIAIS

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



Figura 2: Indicadores gerenciais I

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

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



É importante observar se o resultado/produto gerado ainda é útil para aquilo que foi proposto. Assim, a análise sobre efetividade tem de ser feita não somente pela entrega com dispêndio mínimo de recursos, mas se ainda tem utilidade aquele resultado alcançado.

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



Figura 3: Indicadores gerenciais II

Alguns exemplos de indicadores possíveis e relacionados à realidade do STJ, conforme classificação de indicadores de desempenho no Tribunal.

Indicadores de Desempenho			
Indicador	Descrição	Classificação organizacional	Classificação gerencial
Adesão às ações de educação corporativa	Mede o percentual de servidores que participaram de ação de capacitação oferecida pelo STJ para aprimoramento de competências de seus colaboradores.	Estratégico	Insumo
Adesão às ações de educação corporativa por unidade	Mede o percentual de servidores de cada seção de determinada secretaria que participaram de ação de capacitação oferecida pelo Tribunal para aprimoramento de competências.	Setorial	Insumo
Agilidade no julgamento	Mede o percentual de processos (Originários e Recursais) baixados no mês da medição que tramitaram em até 1 ano.	Estratégico	Processo



Agilidade no julgamento por gabinete	Mede o percentual de processos (Originários e Recursais) baixados por gabinete no mês da medição que tramitaram em até 1 ano.	Setorial	Processo
Atendimento à demanda	Mede o percentual de processos julgados em relação ao quantitativo de processos que entraram no Tribunal no mesmo período.	Estratégico	Produto
Atendimento à demanda por gabinete	Mede o percentual de julgados pelo gabinete em relação aos que entraram no mesmo período.	Setorial	Produto
Satisfação do cidadão	Mede o percentual de satisfação dos usuários externos com os principais serviços e infraestrutura oferecidos.	Estratégico	Impacto
Satisfação do cidadão em relação aos serviços de jurisprudência	Mede o percentual de satisfação do cidadão em relação aos serviços de jurisprudência disponibilizados.	Setorial	Impacto

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.

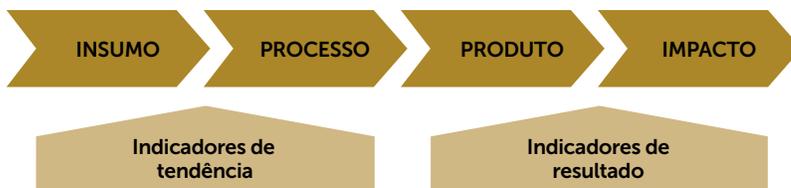


Figura 4: Indicadores gerenciais III



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.

4 PASSOS PARA CONSTRUÇÃO E GESTÃO DOS INDICADORES

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



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



4.1 O QUE MENSURAR?

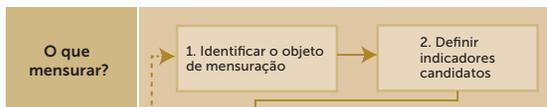


Figura 6: O que mensurar?

4.1.1 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 uma iniciativa.

Uma vez identificado o objeto a medir, faz-se necessário seu exame atento e minucioso a fim de abstrair o fator crítico de sucesso, ou seja, os pontos-chave que, quando bem executados, garantem o sucesso do meu objeto de mensuração. Assim, deve-se responder às perguntas descritas no quadro:

OBJETO (Escrever o que se quer medir, identificando se é:)	DESCRIÇÃO (Escrever o nome do objeto de mensuração que se deseja medir:)	FATOR CRÍTICO (Escrever o fator crítico para a medição do objeto, respondendo às perguntas que se seguem:)
OBJETIVO (estratégico, definido no plano estratégico ou de contribuição, definido no alinhamento estratégico da unidade)	NOME DO OBJETIVO	O QUE SE PRETENDE ALCANÇAR COM ESSE OBJETIVO?



PROCESSO DE TRABALHO	NOME DO PROCESSO DE TRABALHO	QUAIS OS PONTOS-CHAVE PARA O SEU SUCESSO, CONSIDERANDO CADA ETAPA DO PROCESSO DE TRABALHO?
INICIATIVA (projeto ou programa estratégico, definido no plano estratégico ou projeto setorial, definido no alinhamento estratégico da unidade)	NOME DA INICIATIVA	QUAIS OS RESULTADOS ESPERADOS COM A INICIATIVA, 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.

4.1.2 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 iniciativa) que se quer medir e o fator crítico de sucesso, é possível realizar um processo de *brainstorming*, elencando as possíveis métricas (indicadores) para verificar o alcance dos resultados pretendidos.

Neste momento, não há que se preocupar com a quantidade ou qualidade dos indicadores. O importante é tentar listar todas as formas 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. Assim, é possível saber 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).

Seguindo o passo a passo adotado pelo STJ, será utilizado como exemplo um objeto de mensuração do tipo OBJETIVO. O exemplo traz um objetivo estratégico e indicadores candidatos passíveis de mensuração relacionados à realidade do STJ, que serão utilizados nas próximas etapas de construção e de gerenciamento de indicadores.

OBJETO (O que se quer medir?) – Objetivo estratégico ou setorial;	DESCRIÇÃO (Qual o objeto que se deseja medir?)	FATOR CRÍTICO (Descrever o fato crítico para a medição do objeto, respondendo às perguntas que se seguem). O que se pretende alcançar com este objetivo?	INDICADORES CANDIDATOS (Quais as possíveis métricas para verificar o alcance dos resultados pretendidos?)
Objetivo estratégico	Buscar excelência na prestação jurisdicional.	Aprimorar a prestação jurisdicional para oferecer à sociedade justiça tempestiva e de qualidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Agilidade no julgamento. - Atendimento à demanda. - Cartas Rogatórias.

Ressalta-se que quando o objeto de mensuração for um PROCESSO DE TRABALHO ou uma INICIATIVA, o que altera no quadro de definição é somente a pergunta feita no campo de FATOR CRÍTICO. Para PROCESSO DE TRABALHO, deve-se perguntar “Quais pontos-chave para o seu sucesso, considerando cada etapa do processo de trabalho?”. Para INICIATIVA, a pergunta é “Quais os resultados esperados com a iniciativa, considerando cada uma de suas entregas?”

4.2 COMO MENSURAR?



Figura 7: Como mensurar



4.2.1 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:

Descrição: nome do indicador	
O que mede	Descrever de forma minuciosa o que o indicador mede
Unidade organizacional	Descrever a unidade responsável pela medição e pelo seu desempenho.
Onde mede	Indicar a fonte de levantamento dos dados: sistemas, formulários, etc.
Periodicidade	Definir a período da medição: mensal, semestral, anual, 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. LB: Linha de base – primeira mensuração.
Observações	Descrever outras informações relevantes para o entendimento e gestão do indicador.
Gestor titular	Escrever o nome do servidor responsável pelo gerenciamento de todas as atividades do indicador sob sua responsabilidade e pela integração das partes interessadas.
Gestor substituto	Escrever o nome do servidor responsável pelo gerenciamento do indicador nos casos de afastamento ou impedimento do gestor titular.
Responsável pelo registro	Escrever o nome do servidor responsável pela inserção dos dados no sistema de gestão estratégica, de acordo com a periodicidade do indicador.



Pode-se observar que existe a figura do gestor de indicador, responsável pelo gerenciamento de algumas métricas. Dentre algumas de suas atribuições estão:

- informar o desempenho do indicador por intermédio de relatórios;
- propor ações corretivas com vistas ao alcance de seus objetivos;
- constituir parcerias que potencializem o alcance da meta;
- manter todos os integrantes da instituição cientes do desempenho alcançado.

No STJ, há um normativo que disciplina a designação de gestores de indicadores do plano estratégico vigente. Eles são designados por portaria do diretor-geral da Secretaria do Tribunal.

Existe ainda no Tribunal, referente à gestão de indicadores, a figura do patrocinador, que é o titular da unidade responsável pela métrica. Dentre suas atribuições estão:

- prover os recursos necessários à gestão do indicador;
- acompanhar e orientar o trabalho dos gestores das métricas;
- apoiar os gestores na tomada de decisões.

Outra figura importante no STJ é o responsável pelo registro periódico dos dados no sistema de gestão estratégica, que auxilia no acompanhamento das métricas estratégicas e setoriais. Ressalta-se que seu papel é de alimentar o sistema com os dados necessários. O acompanhamento do desempenho dos indicadores fica a cargo de seus gestores.

Enfim, é essa matriz que permite conhecer o indicador, pois reúne todas as informações necessárias ao seu acompanhamento, devendo ser preenchida pelos seus gestores.



A seguir serão exemplificadas matrizes de controle de indicadores candidatos para medir o desempenho do objetivo estratégico do STJ: Buscar excelência na prestação jurisdicional.

Frisa-se que, neste momento, não é preciso ter os gestores e o responsável pelos indicadores, pois ainda é uma fase de propostas.

Indicador	Agilidade no Julgamento
O que mede	O percentual de processos (originários e recursais) baixados no mês da medição, que tramitam em até 1 ano.
Quem mede	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica - AMG
Quando mede	Mensalmente
Onde mede	Sistema Justiça
Por que mede	Para reduzir o tempo médio gasto em todas as fases de tramitação dos processos, atendendo ao dispositivo constitucional que assegura a razoável duração do processo.
Como mede	$\left(\frac{\text{Processos baixados dentro de um ano}}{\text{Total de processos baixados}} \right) \times 100$
Glossário	Processos baixados: remetidos para outros órgãos judiciais competentes; instâncias inferiores ou STF; processos apensados; atuados como devolvidos à justiça rogante e processos originários arquivados definitivamente.
Observações	O prazo de 1 ano começa a ser contado a partir da data do protocolo para os processos recursais e da atuação para os originários.

Indicador	Atendimento à demanda
O que mede	O percentual de processos julgados em relação aos 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	Verificar a capacidade do STJ de atender à demanda de processos recebidos todos os anos e evitar o aumento do estoque.
Como mede	$\left(\frac{\text{Processos julgados}}{\text{Processos distribuídos}} \right) \times 100$
Glossário	<ul style="list-style-type: none"> • LB: Linha de base • Processos julgados: processos com primeira decisão tendente a pôr fim ao processo. • Processos distribuídos: processos encaminhados ao presidente ou distribuídos aos ministros.
Observações	<ul style="list-style-type: none"> • Não são consideradas as seguintes classes processuais: CR, ExeAR, ExeMS, ExeMC, ExeSE, ExeSEC, Inq, Sd, RPV, PRC e Ag/RE.

Indicador	Cartas Rogatórias
O que mede	O percentual de processos julgados referentes às Cartas Rogatórias.
Quem mede	Gabinete da Secretaria da Presidência - GSP
Quando mede	Semestralmente
Onde mede	Sistema Justiça
Por que mede	Para aumentar o número de processos julgados referentes às Cartas Rogatórias que ingressam no STJ
Como mede	$\left(\frac{\text{Processos julgados Cartas Rogatórias}}{\text{Total de processos Cartas Rogatórias}} \right) \times 100$
Glossário	<ul style="list-style-type: none"> • Cartas Rogatórias: pedido feito ao órgão jurisdicional de outro país, para que haja uma colaboração na prática de um determinado ato processual.



Observações

Note-se que a admissibilidade e o cumprimento dessas cartas devem obedecer às regras estabelecidas nas Convenções Internacionais. Além disso, as cartas rogatórias não se prestam para cumprimento de atos de constrição judicial. As Cartas Rogatórias vindas de outro país, para cumprimento no Brasil, devem receber a autorização do Superior Tribunal de Justiça. (Fonte: site www.direitonet.com.br)

Estão disponíveis na intranet o modelo de matriz de controle adotado pelo STJ, as matrizes dos indicadores estratégicos do Plano STJ 2020, o normativo que disciplina a designação de gestores e as portarias com os seus nomes.

4.3. ESCOLHA DOS INDICADORES



Figura 8: Escolha dos Indicadores

4.3.1 PASSO 4: AVALIAR INDICADORES CANDIDATOS

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

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

- **classificatórios:** servirão para estabelecer um *ranking* dos indicadores, possibilitando escolhas mais seguras.

Indicador: Escrever o nome do indicador



Critérios de classificação de indicadores

MENSURABILIDADE	O indicador é objetivo, de fácil entendimento pelo público interno e externo? Os dados são facilmente localizados? Sua mensuração é precisa e baseada em dados atualizados?
POLARIDADE	É possível definir se o resultado crescente/ decrescente é melhor ou pior para aquilo que se pretende medir?
ECONOMICIDADE	A relação entre os custos de obtenção e os benefícios trazidos é favorável?
AUDITABILIDADE	É possível, a qualquer momento, a verificação dos dados relativos à construção e gestão do indicador?
ESTABILIDADE	É possível estabelecer séries históricas estáveis e coerentes que permitam monitoramentos e comparações, com mínima interferência de variáveis externas?
PERIODICIDADE	É possível ter uma menor frequência de mensuração permitindo uma maior atuação para melhorias de desempenho?
VALIDADE	O indicador demonstra, com a maior proximidade possível, a realidade (objeto) que se deseja medir e/ ou modificar?
CONFIABILIDADE	Os dados do indicador têm origem em fontes confiáveis que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação?
GOVERNABILIDADE	As ações de melhorias do indicador estão sob a gestão da unidade responsável por sua medição, de forma a não representar um sinalizador?

No STJ, a extração de dados de cada indicador estratégico está documentada por instruções de trabalho, nas quais os gestores descrevem o passo a passo da apuração dos dados, com vistas à transparência/auditabilidade e à confiabilidade.

Ressalta-se ainda que cada uma dessas métricas são acompanhadas por um sistema de gestão estratégica e por processos administrativos específicos.



No STJ, utilizamos instruções de trabalho para detalhar como ocorre a coleta de dados dos indicadores. Dessa forma, o acompanhamento dessas métricas apresenta cada vez mais qualidade e credibilidade.

No apêndice I deste guia pode ser consultado um exemplo de instrução de trabalho preenchida.

Retornando aos critérios de classificação de indicadores, é possível fazer uma análise e uma avaliação técnica que nos permitem escolher os indicadores que melhor representam os resultados que se deseja alcançar com os objetivos, os processos de trabalho e as iniciativas em questão.

Uma ferramenta útil para essa análise é a matriz de classificação, composta pelos seguintes elementos:

- **linhas:** representam os indicadores candidatos;
- **colunas:** apresentam as informações a seguir:
 - critérios classificatórios;
 - total: apresenta o somatório dos pontos obtidos pelo indicador candidato com base no grau de atendimento dos critérios estabelecidos.

Indicador	Critérios classificatórios									
	M	P	E	A	Es	Pr	V	C	G	Total

Legenda: M(Mensurabilidade); P(Polaridade); E(Economicidade); A(Auditabilidade); Es(Estabilidade); Pr(Periodicidade); V(Validade); C(Confiabilidade); G(Governabilidade)

Na avaliação dos critérios classificatórios existem três opções: se o indicador candidato **não atende** ao critério, recebe a **nota 0**; se **atende em parte**, **nota 1**; e, por fim, se **atende totalmente**, **nota 2**.

Grau de atendimento classificatórios	
NÃO ATENDE	0



ATENDE EM PARTE	1
ATENDE TOTALMENTE	2

O total é calculado pela fórmula:

$$\text{TOTAL} = M + P + E + A + Es + Pr + V + C + G$$

Assim, por meio desse método, é possível fazer um ranking dos indicadores candidatos em ordem decrescente de pontos obtidos conforme o atendimento aos critérios avaliados. Após a elaboração do ranking, em geral, é feita uma análise para priorização dos indicadores estratégicos e setoriais. Os indicadores com pontuação abaixo de 9 (abaixo de 50% da pontuação máxima) não devem ser priorizados em um primeiro momento.

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 no sentido de eliminar as causas do não atendimento e viabilizar a sua utilização futura.

O exemplo apresenta uma matriz de classificação preenchida com indicadores candidatos passíveis de mensuração relacionados à realidade do STJ.

Indicador	CRITÉRIOS CLASSIFICATÓRIOS									Total
	M	P	E	A	Es	Pr	V	C	G	
Agilidade no julgamento	2	2	2	1	1	2	2	1	0	13
Atendimento à demanda	2	2	2	1	1	2	2	1	0	13
Cartas Rogatórias	1	0	2	1	1	0	0	2	0	7



Legenda: M(Mensurabilidade); P(Polaridade); E(Economicidade); A(Auditabilidade); Es(Estabilidade); Pr(Periodicidade); V(Validade); C(Confiabilidade); G(Governabilidade)

4.3.2 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 se perde 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 iniciativa.

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

OBJETO	INDICADORES	ANÁLISE DE SUFICIÊNCIA
Descrever o objeto que está sendo medido: <ul style="list-style-type: none"> • objetivo "X"; • processo de trabalho "Y"; ou • iniciativa "Z" 	Listar todos os indicadores após a avaliação	Responder às perguntas: <ul style="list-style-type: none"> • Existe algum fator crítico levantado sem mensuração? • Existe algum fator crítico medido por mais de um indicador? Todos os indicadores são necessários? • Existe algum indicador ideal, mas que foi contraindicado na matriz de classificação? Existe alguma ação que pode corrigir seu problema? • Existe algum indicador que possui alto custo e foi excluído por isso? Reduzir a frequência de mensuração não melhoraria sua análise custo x benefício?

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 da matriz de classificação;
- verificar por que essas medidas foram reprovadas (quais critérios não foram atendidos);
- definir e executar um plano com as ações a serem empreendidas para eliminar as restrições de uso desses indicadores;
- estabelecer um compromisso de revisão dos indicadores tão logo os indicadores ideais não selecionados possam ser operacionalizados.

Recomenda-se 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 setorial, ou ainda como sinalizadores de desempenho.

A quantidade de indicadores priorizados depende, basicamente, das dimensões abrangidas pelo objetivo, da complexidade do processo de trabalho ou da iniciativa 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.

O exemplo a seguir apresenta uma análise de suficiência preenchida com indicadores selecionados, após preenchimento da matriz de classificação, passíveis de mensuração relacionados à realidade do STJ.



OBJETO	INDICADORES	ANÁLISE DE SUFICIÊNCIA
Objetivo estratégico 'Buscar a excelência na prestação jurisdicional'	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidade no julgamento • Atendimento à demanda 	<p>Responder às perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe algum fator crítico levantado sem mensuração? Sim. Seria interessante mensurar o percentual de processos congestionados no Tribunal, além do percentual de julgamento de processos antigos. • Existe algum fator crítico medido por mais de um indicador? Todos os indicadores são necessários? Não. • Existe algum indicador ideal, mas que foi contra-indicado na matriz de classificação? Existe alguma ação que pode corrigir seu problema? Não. • Existe algum indicador que possui alto custo e foi excluído por isso? Reduzir a frequência de mensuração não melhoraria sua análise custo X benefício? Não.

4.4 MENSURAÇÃO

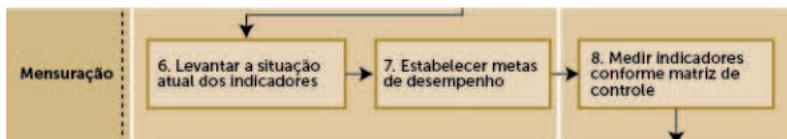


Figura 9: Mensuração dos Indicadores

4.4.1 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 um determinado objetivo, processo de trabalho ou iniciativa.

Para levantamento dessa linha de base, pode-se utilizar o histórico de dados referentes ao que se pretende medir, se possível. Caso não seja possível, deve-se levantar os dados para a primeira mensuração do indicador.

Descrição: nome do indicador	
O que mede	Descrever de forma minuciosa o que o indicador mede
Unidade organizacional	Descrever a unidade responsável pela medição e pelo seu desempenho.
Onde mede	Indicar a fonte de levantamento dos dados: sistemas, formulários, etc.
Periodicidade	Definir a período da medição: mensal, semestral, anual, 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. LB: Linha de base – primeira mensuração.
Observações	Descrever outras informações relevantes para o entendimento e gestão do indicador.
Gestor titular	Escrever o nome do servidor responsável pelo gerenciamento de todas as atividades do indicador sob sua responsabilidade e pela integração das partes interessadas.
Gestor substituto	Escrever o nome do servidor responsável pelo gerenciamento do indicador nos casos de afastamento ou impedimento do gestor titular.



Responsável pelo registro	Escrever o nome do servidor responsável pela inserção dos dados no sistema de gestão estratégica, de acordo com a periodicidade do indicador.
Linha de Base	Mencionar o resultado apurado com a primeira aferição do indicador.

A partir deste ponto, optou-se por apresentar apenas um exemplo de matriz de indicador com sua respectiva linha de base.

Descrição: Atendimento à demanda	
O que mede	O percentual de processos julgados em relação aos que entraram no tribunal no mesmo período.
Unidade organizacional	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica - AMG
Onde mede	Sistema Justiça
Periodicidade	Mensalmente
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	$\left(\frac{\text{Processos julgados}}{\text{Processos distribuídos}} \right) \times 100$
Glossário	Processos julgados: processos com primeira decisão tendente a pôr fim ao processo. Processos distribuídos: processos encaminhados ao presidente ou distribuídos aos ministros.
Observações	Não são consideradas as seguintes classes processuais: CR, ExeAR, ExeMS, ExeMC, ExeSE, ExeSEC, Inq, Sd, RPV, PRC e Ag/RE.
Linha de base	88,7% (2014)

4.4.2 PASSO 7: ESTABELEECER METAS DE DESEMPENHO

As metas representam a expectativa de desempenho desejado para um determinado indicador, em uma data no futuro. No conceito do *Balanced Scorecard*, metas de longo prazo definem o desempenho



esperado por um indicador estratégico no mesmo horizonte de tempo da estratégia.

Ao 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 o meu cliente)?
- **Mensurabilidade:** a meta deve ser quantificável, tornando-se 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 propor algo que seja capaz de motivar a equipe em busca do resultado.
- **Temporalidade:** é o aspecto mais negligenciado. Muitas metas são bem definidas, mensuráveis, possíveis e importantes, mas não estão definidas num horizonte de tempo. A definição dos prazos deve considerar as peculiaridades de cada organização e os recursos disponíveis. Importante ressaltar que o estabelecimento de prazos deve ser o mais realista e factível possível. Esses prazos devem conter, ao menos, MÊS e ANO.

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



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).

Descrição: nome do indicador	
O que mede	Descrever de forma minuciosa o que o indicador mede
Unidade organizacional	Descrever a unidade responsável pela medição e pelo seu desempenho.
Onde mede	Indicar a fonte de levantamento dos dados: sistemas, formulários, etc.
Periodicidade	Definir a período da medição: mensal, semestral, anual, 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. LB: Linha de base – primeira mensuração.
Observações	Descrever outras informações relevantes para o entendimento e gestão do indicador.
Gestor titular	Escrever o nome do servidor responsável pelo gerenciamento de todas as atividades do indicador sob sua responsabilidade e pela integração das partes interessadas.
Gestor substituto	Escrever o nome do servidor responsável pelo gerenciamento do indicador nos casos de afastamento ou impedimento do gestor titular.
Responsável pelo registro	Escrever o nome do servidor responsável pela inserção dos dados no sistema de gestão estratégica, de acordo com a periodicidade do indicador.



Linha de base	Mencionar o resultado apurado com a primeira aferição do indicador.
Meta	Descrever a meta, citando propósito, valor e prazo.

Não há regra padrão para a definição de metas, mas existem algumas boas práticas reconhecidas, as quais devem ser observadas:

- **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 iniciativa;



- **análise de ambiente:** utilizar a análise do ambiente externo e interno na definição da meta 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.

Os exemplos a seguir trazem as metas estabelecidas a médio/longo prazo e os seus desdobramentos.

Indicador	Meta			
	Descrição	Valor	Mês	Ano
Agilidade no julgamento	Aumentar para 65% o percentual de processos baixados em até um ano, até dez/2020	65%	Dezembro	2020
Atendimento à demanda	Julgar quantidade maior de processos recursais e ações de conhecimento do que os distribuídos no ano	>100%	Dezembro	2020

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

4.4.3 PASSO 8: MEDIR INDICADORES CONFORME MATRIZ DE CONTROLE

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

No STJ, após a construção dos indicadores seguindo os passos descritos neste guia, readequamos a matriz de controle de modo a inserir



o desdobramento da meta estipulada bem como as mensurações de cada exercício, conforme pode ser observado a seguir.

Descrição: nome do indicador						
Perspectiva: nome da perspectiva no mapa estratégico						
Objetivo estratégico: nome do objetivo estratégico						
Descrição da meta	Descrever a meta, citando propósito, valor e prazo.					
	Meta desdobrada					
LB/20XX	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Citar a primeira medição	Citar a meta estipulada	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	Citar o resultado aferido
O que mede	Descrever de forma minuciosa o que o indicador mede					
Unidade organizacional	Descrever a unidade responsável pela medição e pelo seu desempenho.					
Onde mede	Indicar a fonte de levantamento dos dados: sistemas, formulários, etc.					
Periodicidade	Definir a período da medição: mensal, semestral, anual, 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. LB: Linha de base – primeira mensuração.					
Observações	Descrever outras informações relevantes para o entendimento e gestão do indicador.					
Gestor titular	Escrever o nome do servidor responsável pelo gerenciamento de todas as atividades do indicador sob sua responsabilidade e pela integração das partes interessadas.					



Gestor substituto	Escrever o nome do servidor responsável pelo gerenciamento do indicador nos casos de afastamento ou impedimento do gestor titular.
Responsável pelo registro	Escrever o nome do servidor responsável pela inserção dos dados no sistema de gestão estratégica, de acordo com a periodicidade do indicador.

O exemplo traz uma matriz utilizada no STJ.

Descrição: Atendimento à demanda						
Perspectiva: Processos internos						
Objetivo estratégico: Buscar a excelência na prestação jurisdicional						
Descrição da meta	Julgar quantidade maior de processos recursais e ações de conhecimento do que os distribuídos no ano.					
	META DESDOBRADA					
LB/2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
88,70%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%
Mensuração	88,50%	90%	91%	91,5%	92%	-
O que mede	O percentual de processos julgados em relação ao quantitativo de processos que entraram no Tribunal no mesmo período.					
Unidade organizacional	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG					
Onde mede	Sistema Justiça					
Periodicidade	Mensalmente					
Por que mede	Para verificar a capacidade do STJ de atender à demanda de processos que ingressam todos os anos e evitar o aumento do estoque.					
Como mede	$\left(\frac{\text{Processos julgados}}{\text{Processos distribuídos}} \right) \times 100$					



Glossário	LB: Linha de Base Processos julgados: processos com primeira decisão tendente a pôr fim ao processo. Processos distribuídos: processos encaminhados ao presidente ou distribuídos aos ministros.
Observações	Não são consideradas as classes de processos: CR, EXEAR, EXEMS, EXEMC, EXESE, EXESEC, INQ, SD, RPV, PRC e AG/RE.
Gestor titular	Fulano de Tal.
Gestor substituto	Beltrano de Tal.
Responsável pelo registro	Cicrano de Tal.

4.5 ANÁLISE



Figura 10: Análise dos indicadores

4.5.1 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. Utilizam-se, ainda, critérios de classificação para a situação dos indicadores, com base



nos resultados aferidos considerando as metas previstas. As situações previstas são:

- **ótima:** percentual de atingimento da meta a partir de 95%;
- **aceitável:** percentual de atingimento da meta entre 80 e 94,99%;
- **crítica:** percentual de atingimento da meta abaixo de 80%;
- **não mensurado:** sem mensuração no período devido;
- **não aplicável:** sem meta ou em estudo.

Para facilitar o entendimento, auxiliando nas análises, são utilizadas cores para cada uma dessas situações apresentadas.

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 uma iniciativa. 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.

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. Atualmente, é adotado um modelo de análise crítica que contempla os seguintes temas.

- **Comentário:** Nesse espaço deve-se fazer uma análise geral dos resultados aferidos, demonstrando informações relevantes, sejam positivas ou negativas. Se positivas, fazer um balanço dos benefícios e vantagens trazidos para a organização ou para a unidade. No caso de dados negativos, os campos seguintes devem ser necessariamente preenchidos. Se positivos, o preenchimento é facultativo;



- **Questão:** Levante as questões que podem ser feitas para justificar os resultados obtidos;
- **Hipóteses:** Exponha as possíveis causas que respondem às questões levantadas anteriormente;
- **Soluções propostas:** Demonstre as possíveis soluções para avançar o desempenho dos indicadores, considerando as hipóteses citadas anteriormente;
- **Nota explicativa:** Apresenta informações adicionais necessárias ao entendimento de algum aspecto específico relacionado à mensuração ou ao resultado do indicador. É de preenchimento opcional, tanto para resultados positivos como negativos.

Ressalta-se que o uso desse modelo de análise é orientativo para o gestor, não obrigatório.

A partir da análise dos indicadores e das soluções propostas pode-se criar um plano de ação a ser implementado para melhorar o desempenho dos indicadores mensurados.

O plano de ação consiste em um documento com iniciativas a serem realizadas pelo órgão para alcance de suas metas e, conseqüentemente, de sua estratégia. Além disso, o plano promove praticidade e organização no processo de tomada de decisão, traz objetividade e clareza para a execução e gera economia de tempo e de recursos.

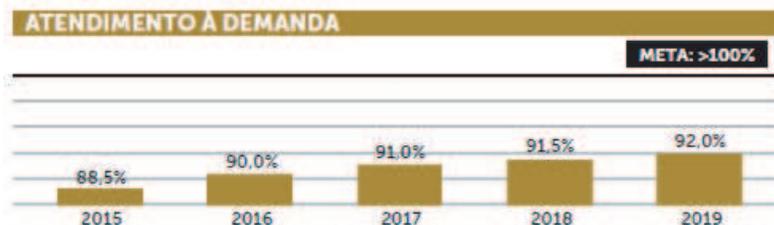
As iniciativas de maior complexidade poderão ser tratadas como projetos ou programas.

No apêndice II deste guia pode ser consultado um exemplo de plano de ação utilizado no Tribunal.

O exemplo a seguir traz o gráfico e a análise para indicador passível de mensuração relacionado à realidade do STJ.



Gráfico



Análise

Comentário: O indicador Atendimento à demanda está alinhado à Meta Nacional n. 1, coordenada pelo CNJ, desde 2015.

Sua mensuração visa monitorar se o julgamento de processos está maior que a entrada de casos novos, demonstrando o esforço em gerenciar acervo.

Percebe-se que o Tribunal não conseguiu julgar volume equivalente aos casos novos que entraram no STJ gerando um déficit de 8% em relação a 2019.

Observa-se uma boa evolução durante os períodos de mensuração, com um aumento de 3,3% em relação ao ano de 2014 (linha de base).

Questão: Quais medidas podem ser adotadas para alcance da meta para 2020?

Soluções propostas: Com o intuito de cumprir essa meta, os resultados serão levados, por intermédio de relatórios, ao conhecimento dos gabinetes dos ministros para serem analisados de forma pormenorizada.

Nota explicativa: 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 ("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").

4.6 COMUNICAÇÃO



Figura 11: Comunicação dos indicadores



4.6.1 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*.



Figura 12: Etapas da comunicação

Exemplo aplicável ao STJ de um plano de comunicação para divulgar o seu desempenho.

Ação(es)	Meio(s)	Responsável(s)	Público-alvo	Frequência
Reuniões de análise estratégica	Gráficos e discussões	Fulano de tal	Comitê Gestor do STJ	Trimestral
Relatório de desempenho	Intranet	Cicrano de tal	Magistrados, gestores e servidores	Trimestral
Notícias	Intranet	Beltrano de tal	Gestores e servidores	Trimestral
Relatório de gestão	Intranet	Fulano de tal	Magistrados, gestores, servidores, TCU e demais interessados	Anual



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este 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, e da metodologia utilizada pelo Superior Tribunal de Justiça para esse fim.

Atuar de forma alinhada à estratégia do Tribunal vai depender do conhecimento prévio que cada um de nós, colaboradores, 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 até mesmo descartado.

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

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



6 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.
- CALDEIRA, Jorge. **100 Indicadores da gestão**. Lisboa, Portugal, 2015.
- 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.

7 CONTROLE DE VERSÃO

VERSÃO	DATA	DESCRIÇÃO DAS ATUALIZAÇÕES
1.0	MAIO/2013	VERSÃO ORIGINAL.
2.0	MAIO/2014	ATUALIZADO EM ALINHAMENTO À VERSÃO 2.3 DO PLANO ESTRATÉGICO STJ 2010–2014.
3.0	JUNHO/2016	ATUALIZADO EM ALINHAMENTO AO PLANO STJ 2020, PUBLICADO EM MAIO DE 2015. REFORMULAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO E DE ANÁLISE DE SUFICIÊNCIA DE INDICADORES. REFORMULAÇÃO DAS MATRIZES DE CONTROLE E DA ANÁLISE CRÍTICA DE INDICADORES.
3.1	DEZEMBRO/2016	AJUSTES PONTUAIS NA CAPA, FICHA CATALOGRÁFICA E COMPOSIÇÃO DE MINISTROS.
4.0	SETEMBRO/2018	REVISÃO GERAL DOS TEXTOS; INSERÇÃO DE ASSUNTOS PARA ACOMPANHAMENTO DOS INDICADORES; ALINHAMENTO AOS TERMOS DO NOVO SOFTWARE DE GESTÃO ESTRATÉGICA; EXCLUSÃO DOS ANEXOS, EXEMPLOS INSERIDOS NO DECORRER DO TEXTO;



8 APÊNDICES

APÊNDICE I

EXEMPLO DE UMA INSTRUÇÃO DE TRABALHO PREENCHIDA

INSTRUÇÕES DE TRABALHO COLETA DE DADOS	
ÓRGÃO:	SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA
UNIDADE:	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMG)
DOCUMENTO:	Acesso aos resultados do indicador Atendimento à demanda
ENDEREÇO:	Acesso aos resultados do indicador Atendimento à demanda (https://stratej/bsc)
VERSÃO:	1
DATA:	2018

1. UNIDADE: Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMG)

2. EXECUTANTE: Fulano de Tal; Beltrano de Tal

3. RESULTADOS ESPERADOS: Realizar o levantamento de dados para mensuração do indicador "Atendimento à demanda", pertencente ao Plano STJ 2020.

4. MATERIAIS NECESSÁRIOS:

- Computador conectado à rede - planejamento (\\fsgab1) (Q) e ao drive F (pasta CGIN)
- Acesso ao Microsoft Outlook
- Excel
- Plano estratégico
- Matriz de controle dos indicadores

5. ATIVIDADES CRÍTICAS:

1. Acessar: No Sistema Justiça
2. Fazer login: digitar Nickname e senha de rede; clicar no botão "Entrar".
3. No módulo de estatística acessar o menu "Distribuição", em seguida "Por Forma", inserir a data correspondente ao mês de referência, selecionar a matéria (Criminal ou Não Criminal), selecionar a forma de distribuição: registrado, distribuídos presidente e registrados presidente (um por vez).
4. Selecionar a classe de feito excluindo conforme glossário das metas (Não são consideradas as classes de processos: CR, EXEAR, EXEMS, EXEMC, EXESE, EXESEC, INQ, SD, RPV, PRC e AG/RE).



5. Realizar as seis consultas (matéria X forma de distribuição) após apurado os resultados separar os dados em distribuídos criminal e não criminal.
6. EFETUAR O LANÇAMENTO DOS TOTAIS NAS PERGUNTAS P1.1 E P1.2, POR PERÍODO DE REFERÊNCIA DE Distribuição dos processos, na planilha de acompanhamento da meta 1, para identificar possíveis inconsistências nos dados que serão caracterizadas pela alteração no sombreamento das células da planilha.
7. Na rede no Drive F, conforme endereço a seguir, atualizando o ano quando necessário, F:\CGIN\NUEST\NUEST_Gabinete\Diesp\Decisões\2017 consultar o total de processos julgados no mês de referência no arquivo: "Sessão e Monocrático Acumulado – 2017" filtrando a matéria e a classe de feito, deverá resultar em dois totais (criminal e não criminal).
8. Efetuar o lançamento dos totais das perguntas P1.3 e P1.4, por período de referência, na planilha de acompanhamento da meta 1, para identificar possíveis inconsistências nos dados que serão caracterizadas pela alteração no sombreamento das células da planilha.
9. Acessar: No Microsoft Outlook na caixa de entrada da Coordenadoria de Gestão da Informação (INBOX), no primeiro dia útil do mês vigente, verificar se os arquivos iniciados por P1.X (referentes a meta 1 do CNJ) foram enviados pela STI.
10. Abrir cada arquivo e salvar na rede no Drive F, conforme endereço a seguir atualizando o ano e o mês quando necessário: "F:\CGIN\NUEST\NUEST_Gabinete\Diesp\2016\Metas CNJ\Meta 1\Abril".
11. Efetuar o lançamento dos totais das perguntas P1.5 e P1.6, por período de referência de distribuição dos processos, na planilha de acompanhamento da meta 1, para identificar possíveis inconsistências nos dados que serão caracterizadas pela alteração no sombreamento das células da planilha, caso tenha ocorrido enviar e-mail à STI relatando a solicitação. Conforme endereço a seguir: "F:\CGIN\NUEST\NUEST_Gabinete\Diesp\2016\Metas CNJ\Planilha acompanhamento Planejamento".
12. Acesse o drive "Unidade de Rede (Q:)", clique na pasta INDICADORES, depois Plano_STJ_2020. Após, clique na pasta "Indicador 6.4 – Atendimento à Demanda". Abra a planilha Excel "Atendimento_Demanda_Meta_1", alimente a planilha com os mesmos dados lançados na planilha de acompanhamento da meta 1. Por fim, preencha os dados referentes ao responsável pela inclusão das informações e a data dessa ação.

6. OBSERVAÇÕES:

- O drive Q é um ambiente criado para armazenamento e atualização de arquivos relacionados aos indicadores e projetos estratégicos do STJ. Nele são salvas as matrizes de indicadores, os painéis de contribuição, as atas de reunião, os planos de ação e os relatórios de desempenho, instruções de trabalho, dentre outros documentos.
- O indicador está alinhado a meta nacional n.1 de 2018, coordenada pelo CNJ.

7. ANEXOS

- Planilha do indicador Atendimento à demanda
Q:\INDICADORES\Plano_STJ_2020\Indicador 6.4 - Atendimento à Demanda (Meta 1 - CNJ)\Atendimento_Demanda_Meta_1.xlsx

8. ALTERAÇÕES: Não se aplica.



APÊNDICE II

EXEMPLO DE PLANO DE AÇÃO 2018

Farol	Código sistema	Ação	Responsável	Status	Data prevista	Realizado
	9	Atualização de guia metodológico	Fulano de Tal	Atrasada	Março /2018	50%
	24	Revisão de norma	Beltrano de Tal	Concluída	Janeiro /2018	100%
	44	Atualização de Plano estratégico	Cicrano de Tal	Em andamento	Dezembro /2018	90%
	57	Realização de pesquisa de satisfação	Beltrano de Tal	Em andamento	Dezembro /2018	85%
	60	Criação de indicadores	Fulano de Tal	Concluída	Julho /2018	100%
	63	Elaboração de relatório	Cicrano de Tal	Atrasada	Dezembro /2017	30%

Elaboração

Coordenadoria de Planejamento Estratégico – CPES/AMG

Elaine Nóbrega Borges – Coordenadora

Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria

Daniel de Godoy Lopes

Leonardo Barros Veríssimo

Priscilla Curado Freire

Rogério Cysne Araújo

Projeto Gráfico e Diagramação

Coordenadoria de Mídias – SCO



STJ

Assessoria de Modernização
e Gestão Estratégica