



SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

CONSTRUINDO E GERENCIANDO INDICADORES

GUIA METODOLÓGICO

ÉTICA - TRANSPARÊNCIA

COMPROMETIMENTO



SUSTENTABILIDADE

APRENDIZAGEM CONTÍNUA

EDIÇÃO REVISADA E ATUALIZADA EM DEZEMBRO/2016

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>

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

IMPRESSÃO

Coordenadoria de Serviços Gráficos do Conselho da Justiça Federal

CONSTRUINDO E GERENCIANDO INDICADORES

GUIA METODOLÓGICO

ISBN 978-85-7248-180-9

B823c

Brasil. *Superior Tribunal de Justiça.*

Construindo e gerenciando indicadores : guia metodológico / Superior Tribunal de Justiça. Ed. rev. e atual. em dezembro/2016. -- Brasília : STJ, 2016. 94 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)



COMPOSIÇÃO EM DEZEMBRO DE 2016

Ministra **Laurita Hilário Vaz** (Presidente)

Ministro **Felix Fischer**

Ministro **Francisco Cândido de Melo Falcão Neto**

Ministra **Fátima Nancy Andrighi**

Ministro **João Otávio de Noronha** (Corregedor Nacional de Justiça)

Ministro **Humberto Eustáquio Soares Martins** (Vice-Presidente)

Ministra **Maria Thereza Rocha de Assis Moura**

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** (Diretor da Revista)

Ministro **Mauro Luiz Campbell Marques** (Corregedor-Geral da Justiça Federal)

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 Ouvidor)

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 Schiatti 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	11
	3.1. Indicadores Organizacionais.....	12
	3.2. Indicadores Gerenciais.....	13
4	Passos para Construção e Gestão dos Indicadores	15
	4.1 O que mensurar?	16
	4.1.1 Passo 1: Identificar o objeto de mensuração	16
	4.1.2 Passo 2: Definir indicadores candidatos	17
	4.2 Como mensurar?	18
	4.2.1 Passo 3: Elaborar a matriz de controle dos indicadores candidatos.....	18
	4.3. Escolha dos Indicadores	20
	4.3.1 Passo 4: Avaliar indicadores candidatos	21
	4.3.2 Passo 5: Definir indicadores prioritários.....	24
	4.4 Mensuração.....	26
	4.4.1 Passo 6: Levantar a situação atual dos indicadores...	26
	4.4.2 Passo 7: Estabelecer metas de desempenho	27

4.4.3 Passo 8: Medir indicadores conforme matriz de controle.....	31
4.5 Análise	32
4.5.1 Passo 9: Analisar e interpretar os indicadores mensurados	32
4.6 Comunicação.....	36
4.6.1 Passo 10: Comunicar o desempenho dos indicadores	36
5 Considerações Finais	37
6 Referências	38
7 Glossário.....	40
8 Apêndices.....	42
Apêndice I – Exemplos de Classificação dos Indicadores	42
Apêndice II – Exemplos de Objetos de Mensuração	44
Apêndice III – Exemplos de Indicadores de Objetivos	44
Apêndice IV – Exemplos de Indicadores de Processos de Trabalho	62
Apêndice V – Exemplos de Indicadores de Iniciativas	76
9 Controle de Versão.....	94

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	14
Figura 5: Passo a passo para construção e gestão de indicadores	15
Figura 6: O que mensurar?.....	16
Figura 7: Como mensurar	18
Figura 8: Escolha dos Indicadores.....	20
Figura 9: Mensuração dos Indicadores.....	26
Figura 10: Análise dos Indicadores.....	32
Figura 11: Comunicação dos Indicadores.....	36
Figura 12: Etapas da Comunicação	36



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. O texto divide o assunto em partes, com exemplos de aplicação extraídos do Plano STJ 2020 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.

2 CONCEITO DE INDICADORES

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

Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzáles (2009):

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar



as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

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

Dessa forma, os indicadores são importantes para:

- conhecer as necessidades e expectativas dos clientes;
- facilitar o planejamento;
- mensurar os resultados;
- embasar a análise crítica do desempenho;
- facilitar o processo de tomada de decisão;
- contribuir para a melhoria contínua dos processos de trabalho.

LEMBRE-SE

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

3 CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES

A literatura aponta várias formas e critérios de classificação de indicadores 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 não mensuram o desempenho da unidade responsável por sua medição, mas de uma situação que acontece na instituição ou no seu contexto, porém há impacto em seu processo de trabalho. Para eles não 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 e a unidade pode possuir alguma margem de atuação caso sua mensuração atinja valores inadequados. Sua construção e monitoramento acontecem da mesma forma que os indicadores de desempenho.

Para ilustrar, suponha que a unidade A utilize-se de 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.

3.1. INDICADORES ORGANIZACIONAIS

Segundo essa classificação, 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.

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



3.2. INDICADORES GERENCIAIS

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



Figura 2: Indicadores gerenciais I

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

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



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

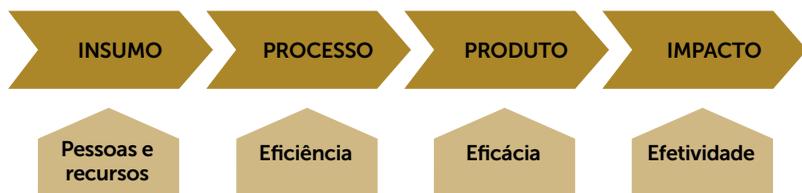


Figura 3: Indicadores gerenciais II

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

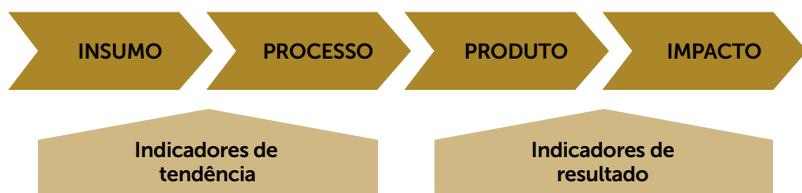


Figura 4: Indicadores gerenciais III

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

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



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

4 PASSOS PARA CONSTRUÇÃO E GESTÃO DOS INDICADORES

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



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



4.1 O QUE MENSURAR?

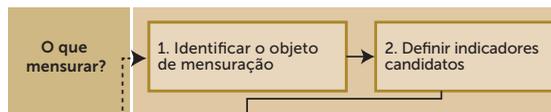


Figura 6: O que mensurar?

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, definidos 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.

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

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 possibili-



dades 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 (Objetivo ou processo de trabalho ou iniciativa)	DESCRIÇÃO (O nome do objeto que se deseja medir)	FATOR CRÍTICO (Qual o fator crítico para a medição do objeto?)	INDICADORES CANDIDATOS (Elencar os nomes das possíveis métricas para verificar o alcance dos resultados pretendidos?)

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

4.2 COMO MENSURAR?

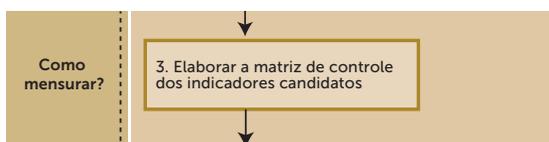


Figura 7: Como mensurar

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:

INDICADOR	ESCREVER O NOME DO INDICADOR
Objeto de mensuração	Escrever o que está sendo mensurado no indicador em questão: o objetivo, o processo de trabalho ou a iniciativa.
O que mede	Descrever de forma minuciosa o que o indicador mede.
Quem mede	Descrever a unidade responsável pela medição e pelo seu desempenho, quando for o caso dos indicadores estratégicos.
Quando mede	Definir a periodicidade da medição: mensal, semestral, anual, 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.
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.

Pode-se observar a figura do gestor de indicador, responsável pelo gerenciamento das métricas sob sua responsabilidade. Dentre algumas de suas atribuições estão:



- informar o desempenho do indicador por intermédio e 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.

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

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.

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

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 tem 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?

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 iniciativas 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:
 - 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 por meio desta fórmula de cálculo:

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

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.

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



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, se ganha 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 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.



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

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. Contudo, se não existir esse histórico, deve-se levantar os dados para que seja feita a primeira mensuração do indicador.

INDICADOR	ESCREVER O NOME DO INDICADOR
Objeto de mensuração	Escrever o que está sendo mensurado no indicador em questão: o objetivo, o processo de trabalho ou a iniciativa.
O que mede	Descrever de forma minuciosa o que o indicador mede.



Quem mede	Descrever a unidade responsável pela medição e pelo seu desempenho.
Quando mede	Definir a periodicidade da medição: mensal, semestral, anual, 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.
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.
Linha de base	Mencionar o resultado apurado com a primeira aferição do indicador

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

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 determinar um percentual 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 estratégico, 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).

INDICADOR	ESCREVER O NOME DO INDICADOR
Objeto de mensuração	Escrever o que está sendo mensurado no indicador em questão: o objetivo, o processo de trabalho ou a iniciativa.
O que mede	Descrever de forma minuciosa o que o indicador mede.
Quem mede	Descrever a unidade responsável pela medição e pelo seu desempenho.
Quando mede	Definir a periodicidade da medição: mensal, semestral, anual, 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.
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.
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 formas reconhecidas como boas práticas na sua definição, as quais devem ser observadas no procedimento:



- **histórico do indicador:** analisar a base histórica de dados do indicador 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 do cenário:** 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.



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

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.

INDICADOR: ESCREVER O NOME DO INDICADOR						
META	DESCREVER A META, CITANDO PROPÓSITO, VALOR E PRAZO.					
	META DESDOBRADA					
LB/2014	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					
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: 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 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.

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

4.5 ANÁLISE

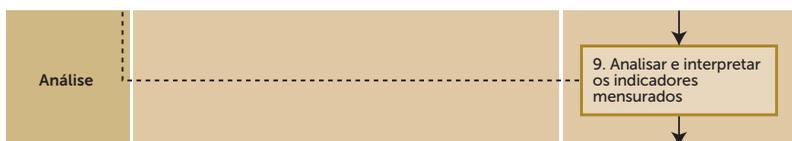


Figura 10: Análise dos Indicadores

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 moni-



toramento 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. No Tribunal, utilizam-se 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.



INDICADOR: ESCREVER O NOME DO INDICADOR						
META	DESCREVER A META, CITANDO PROPÓSITO, VALOR E PRAZO.					
	META DESDOBRADA					
LB/2014	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					
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: 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 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.					

**GRÁFICO:**

Inserir gráfico com os dados da mensuração, inclusive os históricos, se houver.

ANÁLISE:

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. O modelo de análises críticas adotado contempla os seguintes campos:

- **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 alavancar 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.



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

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.

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

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



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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse guia metodológico foi construído de forma a disponibilizar ao leitor um instrumento capaz de aproximá-lo do conhecimento básico sobre a construção e o gerenciamento de indicadores de desempenho, 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, servidores, temos do processo de trabalho e da maneira como acompanhamos o desempenho das atividades praticadas, visando esclarecer onde estamos e o que podemos fazer para melhorar e conseguir chegar ao patamar desejado.

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

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

Agora, mãos à obra, pois você, servidor, 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 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 (indicador de desempenho) – 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 – instrumento de gestão do STJ que apresenta objetivos, indicadores, metas e iniciativas a serem priorizados por servidores e magistrados em determinado período.



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.



8 APÊNDICES

APÊNDICE I – EXEMPLOS DE CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES

O 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
Execução do orçamento estratégico	Mede o percentual entre o valor executado nas iniciativas estratégicas e o valor autorizado para tal	Estratégico	Insumo
Orçamento estratégico por unidade	Mede o percentual executado por cada unidade do STJ em relação ao valor autorizado para as iniciativas estratégicas	Setorial	Insumo
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
Vazão de demandas	Mede o quanto está sendo produzido diante do total de demandas desse tipo, comparado ao ano anterior	Estratégico	Processo



Vazão de demandas por servidor	Mede o quanto está sendo produzido por cada servidor diante do total de demandas desse tipo	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
Julgamento de ações de improbidade administrativa	Mede o percentual de processos julgados referentes às ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública	Estratégico	Produto
Julgamento de ações de improbidade administrativa por gabinete	Mede o percentual de processos julgados referentes às ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública por gabinete	Setorial	Produto
Satisfação do cidadão	Mede o percentual de satisfação dos usuários externos com os principais serviços e infraestrutura oferecidos	Estratégico	Resultado
Satisfação do cidadão em relação aos serviços de jurisprudência	Mede o percentual de satisfação do cidadão em relação aos serviços de jurisprudência disponibilizados	Setorial	Resultado



APÊNDICE II – EXEMPLOS DE OBJETOS DE MENSURAÇÃO

O 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

OBJETO (O que se quer medir?)	DESCRIÇÃO (Qual o objeto que se deseja medir?)	FATOR CRÍTICO (Descrever o fator crítico para a medição do objeto, respondendo às perguntas que se seguem:)
Objetivo estratégico	Buscar a excelência na prestação jurisdicional	(O que se pretende alcançar com esse objetivo?) Aprimorar a prestação jurisdicional para oferecer à sociedade justiça tempestiva e de qualidade
Processo de trabalho	Prestação Jurisdicional	(Quais os pontos-chave para o seu sucesso, considerando cada etapa do processo de trabalho?) Servidores capacitados Infraestrutura tecnológica adequada
Iniciativa	Gestão de Processos Múltiplos	(Quais os resultados esperados com a iniciativa, considerando cada uma de suas entregas?) Padronizar e aperfeiçoar os procedimentos administrativos e jurisdicionais relacionados a processos múltiplos (recursos repetitivos e repercussão geral) no STJ, com a participação dos tribunais de origem

APÊNDICE III – EXEMPLOS DE INDICADORES DE OBJETIVOS

O 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

OBJETO (O que se quer medir?)	DESCRIÇÃO (Qual o objeto que se deseja medir?)	FATOR CRÍTICO (Descrever o fator 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

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

PASSO 3: ELABORAR A MATRIZ DE CONTROLE DOS INDICADORES CANDIDATOS

INDICADOR	AGILIDADE NO JULGAMENTO
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Buscar excelência na prestação jurisdicional
O que mede	O percentual de processos (originários e recursais) baixados no mês da medição, que tramitaram 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	(Processos baixados dentro de um ano / Total de processos baixados) x 100



Glossário	Processos baixados: remetidos para outros órgãos judiciais competentes, instâncias inferiores ou STF, processos apensados; autuados 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 autuação para os originários

INDICADOR	ATENDIMENTO À DEMANDA
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Buscar excelência na prestação jurisdicional
O que mede	O percentual de processos julgados em relação aos processos distribuídos 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 recebidos todos os anos e evitar o aumento do estoque.
Como mede	(Processos julgados / Processos distribuídos) x 100
Glossário	Processos julgados: processos com primeira decisão tendente a pôr fim ao processo. Processos distribuídos: processos registrados 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.

INDICADOR	CARTAS ROGATÓRIAS
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Buscar excelência na prestação jurisdicional
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	(Processos julgados Cartas Rogatórias / Total de processos Cartas Rogatórias) x 100
Glossário	Cartas Rogatórias: pedido feito ao órgão jurisdicional de outro país, para 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)

PASSO 4: AVALIAR INDICADORES CANDIDATOS

INDICADOR: AGILIDADE NO JULGAMENTO			
CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE INDICADORES		RESPOSTAS	PONTOS
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?	Atende totalmente.	2
Polaridade	É possível definir se o resultado crescente/decrescente é melhor ou pior para aquilo que se pretende medir?	Atende totalmente.	2
Economicidade	A relação entre os custos de obtenção e os benefícios trazidos é favorável?	Atende totalmente.	2
Auditabilidade	É possível, a qualquer momento, a verificação dos dados relativos à construção e gestão do indicador?	Atende em parte.	1



Estabilidade	É possível estabelecer séries históricas estáveis e coerentes que permitam monitoramentos e comparações, com mínima interferência de variáveis externas?	Atende em parte.	1
Periodicidade	É possível ter uma menor frequência de mensuração permitindo uma maior atuação para melhorias de desempenho?	Atende totalmente.	2
Validade	O indicador demonstra, com a maior proximidade possível, a realidade (objeto) que se deseja medir e/ou modificar?	Atende totalmente.	2
Confiabilidade	Os dados do indicador tem origem em fontes confiáveis que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação?	Atende em parte.	1
Governabilidade	As ações de melhorias do indicador estão sob a gestão da unidade responsável por sua medição, de forma a não representar um sinalizador?	Não atende.	0

INDICADOR: ATENDIMENTO À DEMANDA

CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE INDICADORES	RESPOSTAS	PONTOS	
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?	Atende totalmente.	2



Polaridade	É possível definir se o resultado crescente/decrescente é melhor ou pior para aquilo que se pretende medir?	Atende totalmente.	2
Economicidade	A relação entre os custos de obtenção e os benefícios trazidos é favorável?	Atende totalmente.	2
Auditabilidade	É possível, a qualquer momento, a verificação dos dados relativos à construção e gestão do indicador?	Atende em parte.	1
Estabilidade	É possível estabelecer séries históricas estáveis e coerentes que permitam monitoramentos e comparações, com mínima interferência de variáveis externas?	Atende em parte.	1
Periodicidade	É possível ter uma menor frequência de mensuração permitindo uma maior atuação para melhorias de desempenho?	Atende totalmente.	2
Validade	O indicador demonstra, com a maior proximidade possível, a realidade (objeto) que se deseja medir e/ou modificar?	Atende totalmente.	2
Confiabilidade	Os dados do indicador tem origem em fontes confiáveis que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação?	Atende em parte.	1
Governabilidade	As ações de melhorias do indicador estão sob a gestão da unidade responsável por sua medição, de forma a não representar um sinalizador?	Não atende.	0



INDICADOR: CARTAS ROGATÓRIAS			
CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE INDICADORES		RESPOSTAS	PONTOS
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?	Atende em parte.	1
Polaridade	É possível definir se o resultado crescente/decrecente é melhor ou pior para aquilo que se pretende medir?	Não atende.	0
Economicidade	A relação entre os custos de obtenção e os benefícios trazidos é favorável?	Atende totalmente.	2
Auditabilidade	É possível, a qualquer momento, a verificação dos dados relativos à construção e gestão do indicador?	Atende em parte.	1
Estabilidade	É possível estabelecer séries históricas estáveis e coerentes que permitam monitoramentos e comparações, com mínima interferência de variáveis externas?	Atende em parte.	1
Periodicidade	É possível ter uma menor frequência de mensuração permitindo uma maior atuação para melhorias de desempenho?	Atende em parte.	0
Validade	O indicador demonstra, com a maior proximidade possível, a realidade (objeto) que se deseja medir e/ou modificar?	Não atende.	0



Confiabilidade	Os dados do indicador tem origem em fontes confiáveis que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação?	Atende totalmente.	2
Governabilidade	As ações de melhorias do indicador estão sob a gestão da unidade responsável por sua medição, de forma a não representar um sinalizador?	Não atende.	0

Matriz de Classificação de Indicadores

INDICADOR	CRITÉRIOS CLASSIFICATÓRIOS									
	M	P	E	A	Es	Pr	V	C	G	Total
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)

Observa-se, nesse caso, que, inicialmente, os dois primeiros indicadores devem ser priorizados para mensurar o desempenho do objetivo estratégico em questão.

O último indicador, por sua vez, deve ser suprimido da lista, pelo menos em um primeiro momento, visto que sua avaliação ficou abaixo de 9. Isso porque, mensura um tipo de processo que tramita no STJ em pequena quantidade, além de ser competência exclusiva do ministro presidente para julgá-la, não influenciando diretamente para o sucesso da estratégia, que tem uma maior abrangência.



PASSO 5: DEFINIR INDICADORES PRIORITÁRIOS

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.

Ressalta-se que somente serão analisados os dois indicadores válidos em um primeiro momento. Observe que outros indicadores podem ser criados para mensurar o objetivo estratégico, melhorando sua medição.

PASSO 6: LEVANTAR A SITUAÇÃO ATUAL DOS INDICADORES

INDICADOR	AGILIDADE NO JULGAMENTO
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Buscar excelência na prestação jurisdicional
O que mede	O percentual de processos (originários e recursais) baixados no mês da medição, que tramitaram 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	(Processos baixados dentro de um ano / Total de processos baixados) x 100
Glossário	Processos baixados: remetidos para outros órgãos judiciais competentes; instâncias inferiores ou STF; processos apensados; autuados 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 autuação para os originários.
LINHA DE BASE	61,2% (2014)

INDICADOR	ATENDIMENTO À DEMANDA
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Buscar excelência na prestação jurisdicional
O que mede	O percentual de processos julgados em relação aos processos distribuídos 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 / Processos distribuídos) x 100
Glossário	Processos julgados: processos com primeira decisão tendente a pôr fim ao processo. Processos distribuídos: processos registrados 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.
LINHA DE BASE	88,7% (2014)

PASSO 7: ESTABELECE METAS DE DESEMPENHO

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.

INDICADOR	META: Aumentar para 65% o percentual de processos baixados em até um ano, até dez/2020					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Agilidade no julgamento	62%	62,5%	63%	63,5%	64%	65%

INDICADOR	META: Julgar quantidade maior de processos recursais e ações de conhecimento do que a dos distribuídos no ano.					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Atendimento à demanda	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%

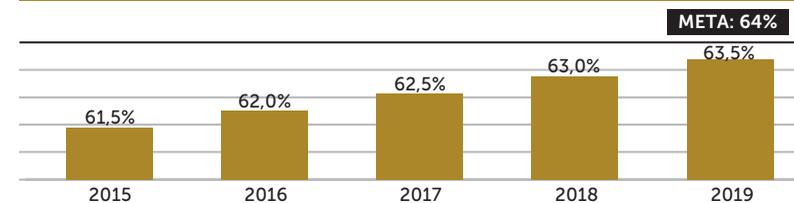


PASSO 8: MEDIR INDICADORES CONFORME MATRIZ DE CONTROLE

Indicador: Agilidade no julgamento

	Processos baixados dentro de um ano	Total de processos baixados	Agilidade no julgamento (Mensal)	Agilidade no julgamento (Anual)	Meta
Jan/2019	2100	3341	62,8%	63,5%	64%
Fev/2019	14100	21818	64,6%		
Mar/2019	17000	25004	67,9%		
Abr/2019	15279	25434	60,3%		
Mai/2019	11000	17378	63,2%		
Jun/2019	10683	17127	62,4%		
Jul/2019	2681	4576	58,6%		
Ago/2019	18358	31664	58%		
Set/2019	20000	33043	60,5%		
Out/2019	20000	31710	63,0%		
Nov/2019	19000	28728	63,3%		
Dez/2019	15000	20236	74,1%		
Total	165201	260059	63,5%		

AGILIDADE NO JULGAMENTO





INDICADOR	AGILIDADE NO JULGAMENTO												
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Buscar excelência na prestação jurisdicional												
O que mede	O percentual de processos (originários e recursais) baixados no mês da medição, que tramitaram 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	Processos baixados dentro de um ano / Total de processos baixados) x 100												
Glossário	Processos baixados: remetidos para outros órgãos judiciais competentes; instâncias inferiores ou STF; processos apensados; autuados 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 autuação para os originários.												
LINHA DE BASE	61,2% (2014)												
Meta	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>62%</td> <td>62,5%</td> <td>63%</td> <td>63,5%</td> <td>64%</td> <td>65%</td> </tr> </tbody> </table>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	62%	62,5%	63%	63,5%	64%	65%
2015	2016	2017	2018	2019	2020								
62%	62,5%	63%	63,5%	64%	65%								
Mensuração	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>61,5%</td> <td>62%</td> <td>62,5%</td> <td>63%</td> <td>63,5%</td> <td>–</td> </tr> </tbody> </table>	61,5%	62%	62,5%	63%	63,5%	–						
61,5%	62%	62,5%	63%	63,5%	–								

*Obs.: Esse exemplo demonstra o passo a passo de uma possível medição no ano de 2019 e, ainda, os resultados obtidos nos anos de 2015 a 2018. Ressalta-se que são dados fictícios.

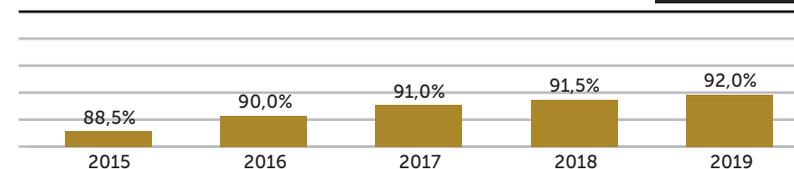


Indicador: Atendimento à demanda

	Processos julgados	Processos distribuídos	Atendimento à demanda (Mensal)	Atendimento à demanda (Anual)	Meta
Jan/2019	1663	19202	8,6%	92,0%	>100%
Fev/2019	34599	24205	142,9%		
Mar/2019	24174	22061	109,5%		
Abr/2019	21491	22615	95,0%		
Mai/2019	27000	28771	93,8%		
Jun/2019	21914	17308	126,6%		
Jul/2019	7000	29510	23,7%		
Ago/2019	36368	29303	124,1%		
Set/2019	31000	32654	94,9%		
Out/2019	31345	30441	102,9%		
Nov/2019	27605	26786	103,0%		
Dez/2019	17000	22737	74,7%		
Total	281159	305593	92,0%		

ATENDIMENTO À DEMANDA

META: >100%



INDICADOR	ATENDIMENTO À DEMANDA
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Buscar excelência na prestação jurisdicional
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 / Processos distribuídos) x 100
Observações	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. 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)
Meta	2015 >100% 2016 >100% 2017 >100% 2018 >100% 2019 >100% 2020 >100%
Mensuração	88,5% 90% 91% 91,5% 92% –

*Obs.: Esse exemplo demonstra o passo a passo de uma possível medição no ano de 2019 e, ainda, os resultados obtidos nos anos de 2015 a 2018. Ressalta-se que são dados fictícios.

PASSO 9: ANALISAR E INTERPRETAR OS INDICADORES MENSURADOS

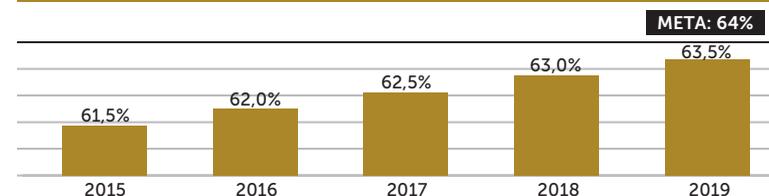
INDICADOR	AGILIDADE NO JULGAMENTO
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Buscar a excelência na prestação jurisdicional
O que mede	O percentual de processos (originários e recursais) baixados no mês da medição, que tramitaram em até 1 ano.
Quem mede	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – 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	Processos baixados dentro de um ano / Total de processos baixados) x 100
Glossário	LB: linha de base Processos baixados: remetidos para outros órgãos judiciais competentes; instâncias inferiores ou STF; processos apensados; autuados 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 autuação para os originários.
LINHA DE BASE	61,2% (2014)
Meta	2015 62% 2016 62,5% 2017 63% 2018 63,5% 2019 64% 2020 65%
Mensuração	61,5% 62% 62,5% 63% 63,5% –

Gráfico

AGILIDADE NO JULGAMENTO



Análise

COMENTÁRIO: O indicador Agilidade no julgamento está alinhado a uma meta específica do CNJ para o STJ desde 2015.

Com sua mensuração busca-se medir o percentual de processos baixados em até 1 ano. A meta para o período ficou muito próxima de ser alcançada, demonstrando o esforço de todos no Tribunal para que isso se torne uma realidade até 2020. Observa-se uma constante evolução desde sua primeira mensuração.

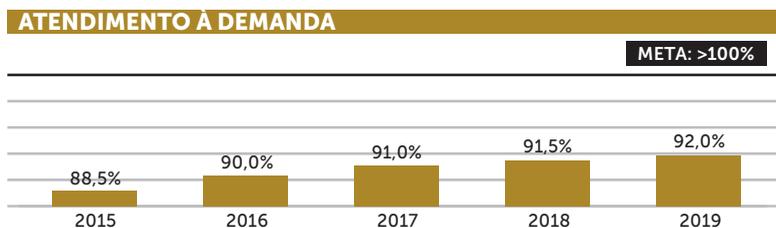
QUESTÃO: Quais medidas podem ser adotadas para alcance da meta de 65% de processos julgados até o próximo exercício?

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.



INDICADOR	ATENDIMENTO À DEMANDA					
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Buscar excelência na prestação jurisdicional					
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 / Processos distribuídos) x 100					
Observações	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. 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)					
Meta	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%
Mensuração	88,5%	90%	91%	91,5%	92%	–

Gráfico



Análise

COMENTÁRIO: O indicador Atendimento à demanda está alinhado à Meta 1 do CNJ para o STJ 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").

PASSO 10. COMUNICAR O DESEMPENHO DOS INDICADORES

Indicadores do objetivo estratégico "Buscar excelência na prestação jurisdicional"

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



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

APÊNDICE IV – EXEMPLOS DE INDICADORES DE PROCESSOS DE TRABALHO

O 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.

PASSO 2: DEFINIR INDICADORES CANDIDATOS

OBJETO (O que se quer medir?)	DESCRIÇÃO (Qual o objeto que se deseja medir?)	FATOR CRÍTICO (Descrever o fator crítico para a medição do objeto, respondendo às perguntas que se seguem:)(Quais os pontos-chave 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	<ul style="list-style-type: none"> Servidores capacitados Infraestrutura tecnológica adequada Triagem adequada 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade do sistema justiça Não conformidade na classificação de processos

* Foram listados dois indicadores que serão utilizados como exemplo nos próximos passos.

PASSO 3: ELABORAR A MATRIZ DE CONTROLE DOS INDICADORES CANDIDATOS

INDICADOR	DISPONIBILIDADE DO SISTEMA JUSTIÇA
Objeto de mensuração	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional



O que 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, consequentemente, do processo de prestação jurisdicional.
Como mede	DSJ = TDS / TTP
Glossário	DSJ: tempo em minutos que o Sistema Justiça ficou disponível para uso e consultas; TDS: tempo de disponibilidade do sistema; TTP: tempo total do período
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	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	NCC = TNC / TPD
Glossário	NCC: não conformidade na classificação; TNC: total de não conformidades na classificação, incluindo 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; TPD: total de processos distribuídos.
Observações	Não há.



PASSO 4: AVALIAR INDICADORES CANDIDATOS

INDICADOR: DISPONIBILIDADE DO SISTEMA JUSTIÇA			
CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE INDICADORES		RESPOSTAS	PONTOS
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?	Atende totalmente.	2
Polaridade	É possível definir se o resultado crescente/decrescente é melhor ou pior para aquilo que se pretende medir?	Atende totalmente.	2
Economicidade	A relação entre os custos de obtenção e os benefícios trazidos é favorável?	Atende totalmente.	2
Auditabilidade	É possível, a qualquer momento, a verificação dos dados relativos à construção e gestão do indicador?	Atende em parte.	1
Estabilidade	É possível estabelecer séries históricas estáveis e coerentes que permitam monitoramentos e comparações, com mínima interferência de variáveis externas?	Atende totalmente.	2
Periodicidade	É possível ter uma menor frequência de mensuração permitindo uma maior atuação para melhorias de desempenho?	Atende em parte.	1



Validade	O indicador demonstra, com a maior proximidade possível, a realidade (objeto) que se deseja medir e/ou modificar?	Atende totalmente.	2
Confiabilidade	Os dados do indicador tem origem em fontes confiáveis que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação?	Atende totalmente.	2
Governabilidade	As ações de melhorias do indicador estão sob a gestão da unidade responsável por sua medição, de forma a não representar um sinalizador?	Atende totalmente.	2

INDICADOR: NÃO CONFORMIDADE NA CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS			
CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE INDICADORES		RESPOSTAS	PONTOS
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?	Atende totalmente.	2
Polaridade	É possível definir se o resultado crescente/decrescente é melhor ou pior para aquilo que se pretende medir?	Atende totalmente.	2
Economicidade	A relação entre os custos de obtenção e os benefícios trazidos é favorável?	Atende totalmente.	2
Auditabilidade	É possível, a qualquer momento, a verificação dos dados relativos à construção e gestão do indicador?	Atende totalmente.	2



Estabilidade	É possível estabelecer séries históricas estáveis e coerentes que permitam monitoramentos e comparações, com mínima interferência de variáveis externas?	Atende totalmente.	2
Periodicidade	É possível ter uma menor frequência de mensuração permitindo uma maior atuação para melhorias de desempenho?	Atende totalmente.	2
Validade	O indicador demonstra, com a maior proximidade possível, a realidade (objeto) que se deseja medir e/ou modificar?	Atende totalmente.	2
Confiabilidade	Os dados do indicador tem origem em fontes confiáveis que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação?	Atende em parte.	1
Governabilidade	As ações de melhorias do indicador estão sob a gestão da unidade responsável por sua medição, de forma a não representar um sinalizador?	Atende em parte.	1

Matriz de Classificação de Indicadores

INDICADOR	CRITÉRIOS CLASSIFICATÓRIOS									
	M	P	E	A	Es	Pr	V	C	G	Total
Disponibilidade do sistema Justiça	2	2	2	1	2	1	2	2	2	16
Não conformidade na classificação de processos	2	2	2	2	2	2	2	1	1	16

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



PASSO 5: DEFINIR INDICADORES PRIORITÁRIOS

OBJETO	INDICADORES	ANÁLISE DE SUFICIÊNCIA
Processo de trabalho 'Prestação jurisdicional'	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade do sistema Justiça Não conformidade na classificação 	Responder às perguntas: <ul style="list-style-type: none"> existe algum fator crítico levantado sem mensuração? Sim. Podem-se estudar outras formas para que o primeiro indicador seja plenamente auditável, com possíveis melhorias no sistema Nágios. 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.

Assim, observa-se que ao fazer a análise de suficiência, conclui-se que, inicialmente, o número de indicadores é suficiente para mensurar o desempenho do processo de trabalho de 'Prestação jurisdicional'. Todavia, não significa que não possam surgir novos indicadores.

PASSO 6: LEVANTAR A SITUAÇÃO ATUAL DOS INDICADORES

INDICADOR	DISPONIBILIDADE DO SISTEMA JUSTIÇA
Objeto de mensuração	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional
O que 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, consequentemente, do processo "prestação jurisdicional".
Como mede	DSJ = TDS / TTP
Glossário	DSJ: tempo em minutos que o Sistema Justiça ficou disponível para uso e consultas; TDS: tempo de disponibilidade do sistema; TTP: tempo total do período
Observações	A indisponibilidade programada não entra no cálculo do indicador.
LINHA DE BASE	99,8% (2014)

INDICADOR	NÃO CONFORMIDADE NA CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS JUDICIAIS
Objeto de mensuração	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional
O que 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	NCC = TNC / TPD
Observações	NCC: não conformidade na classificação; TNC: total de não conformidades na classificação, incluindo 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; TPD: total de processos distribuídos.
LINHA DE BASE	10% (2014)



PASSO 7: ESTABELECEMETAS DE DESEMPENHO

INDICADOR	META			
	DESCRIÇÃO	VALOR	MÊS	ANO
Disponibilidade do Sistema Justiça	Manter a disponibilidade do Sistema Justiça	>99%	Dezembro	2020
Não conformidade na classificação de processos judiciais	Reduzir a não conformidade na classificação	5%	Dezembro	2020

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

Obs. 2: O horizonte temporal de desdobramento da meta é definido pelo gestor da meta. Neste exemplo, optamos por trabalhar com o desdobramento até 2020, para alinhamento com o Plano Estratégico STJ 2020.

INDICADOR	META: Manter a disponibilidade do Sistema Justiça acima de 99,8%, até dez/2020.						
	LB 2014 (LB)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Disponibilidade do Sistema Justiça	99,8%	>99%	>99%	>99%	>99%	>99%	>99%

INDICADOR	META: Reduzir para 5% a não conformidade na classificação dos processos judiciais até dez/2020.						
	2014 (LB)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Não conformidade na classificação de processos judiciais	10%	9%	8%	7%	6%	5,5%	5%

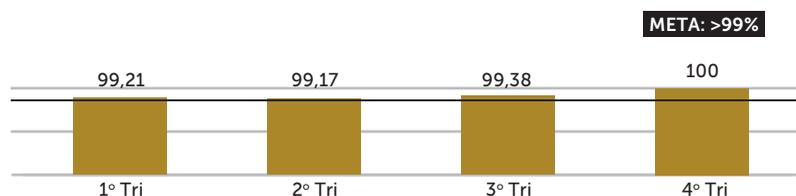


PASSO 8. MEDIR INDICADORES CONFORME MATRIZ DE CONTROLE

Indicador: Disponibilidade do Sistema Justiça

	% MENSAL	% TRIMESTRAL	% ANUAL
Janeiro 2016	99,63	99,21	99,44
Fevereiro 2016	99,59		
Março 2016	98,41		
Abril 2016	98,64	99,17	
Mai 2016	99,51		
Junho 2016	99,35		
Julho 2016	98,92	99,38	
Agosto 2016	99,61		
Setembro 2016	99,61		
Outubro 2016	99,99	100,00	
Novembro 2016	100,00		
Dezembro 2016	100,00		

DISPONIBILIDADE DO SISTEMA JUSTIÇA



INDICADOR	DISPONIBILIDADE DO SISTEMA JUSTIÇA
Objeto de mensuração	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional
O que 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, consequentemente, do processo "prestação jurisdicional".						
Como mede	DSJ = TDS / TTP						
Glossário	DSJ: tempo em minutos que o Sistema Justiça ficou disponível para uso e consultas; TDS: tempo de disponibilidade do sistema; TTP: tempo total do período						
Observações	A indisponibilidade programada não entra no cálculo do indicador.						
Meta	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Linha de Base	>99%	>99%	>99%	>99%	>99%	>99%	>99%
Mensuração	99,8%	99,48%	99,44%	–	–	–	–

Obs.: Esse exemplo demonstra o passo a passo da medição no ano de 2016, mas o quadro apresenta os resultados obtidos também em 2015, bem como o de 2014 quando foi levantada a linha de base.

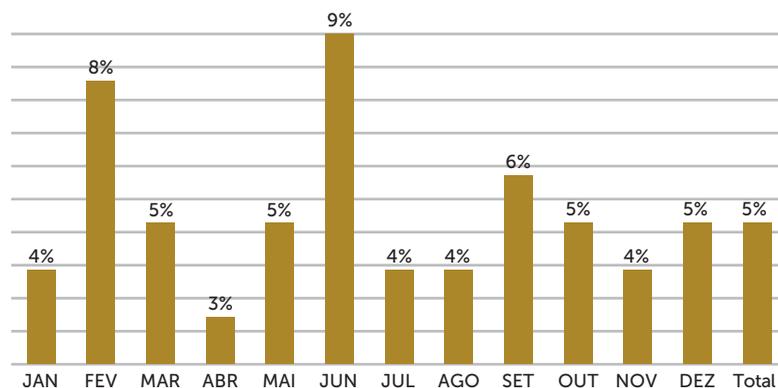
Indicador: Não conformidade na classificação de processos judiciais

	TOTAL DE NÃO CONFORMIDADES	PROCESSOS DISTRIBUÍDOS	RESULTADO
Jan/2016	552	14044	4%
Fev/2016	1906	22993	8%
Mar/2016	933	19964	5%
Abr/2016	539	15465	3%
Mai/2016	1258	24466	5%
Jun/2016	2132	24922	9%
Jul/2016	869	20019	4%
Ago/2016	1271	32866	4%
Set/2016	1954	32211	6%



Out/2016	1763	34005	5%
Nov/2016	1157	30330	4%
Dez/2016	912	19616	5%
Total	15246	290901	5%

NÃO CONFORMIDADE NA CLASSIFICAÇÃO



INDICADOR	NÃO CONFORMIDADE NA CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS JUDICIAIS
Objeto de mensuração	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional
O que 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	$NCC = TNC / TPD$



Glossário	NCC: não conformidade na classificação; TNC: total de não conformidades na classificação, incluindo 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; TPD: total de processos distribuídos.						
Observações	Não há.						
Meta	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Linha de Base	9%	8%	7%	6%	5,5%	5%	
Mensuração	10%	9%	5%	–	–	–	–

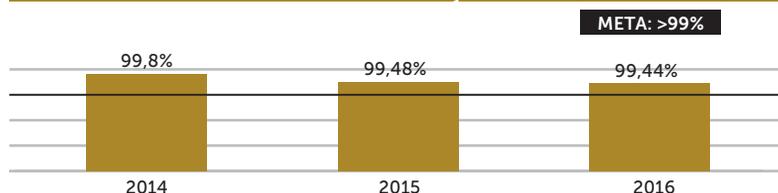
Obs.: Esse exemplo demonstra o passo a passo da medição no ano de 2016, mas o quadro apresenta os resultados obtidos também em 2014, quando foi levantada a linha de base, e 2015.

PASSO 9: ANALISAR E INTERPRETAR OS INDICADORES MENSURADOS

INDICADOR	DISPONIBILIDADE DO SISTEMA JUSTIÇA
Objeto de mensuração	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional
O que 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, consequentemente, do processo “prestação jurisdicional”.
Como mede	$DSJ = TDS / TTP$
Glossário	DSJ: tempo em minutos que o Sistema Justiça ficou disponível para uso e consultas; TDS: tempo de disponibilidade do sistema; TTP: tempo total do período



Observações	A indisponibilidade programada não entra no cálculo do indicador.						
Meta	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Linha de Base	>99%	>99%	>99%	>99%	>99%	>99%
Mensuração	99,8%	99,48%	99,44%	–	–	–	–

Gráfico**DISPONIBILIDADE DO SISTEMA JUSTIÇA****Análise**

COMENTÁRIO: O indicador visa monitorar o percentual de disponibilidade do Sistema Justiça, garantindo uma boa prestação jurisdicional. Observa-se que desde 2014 a meta vem sendo superada, mantendo-se acima de 99%.

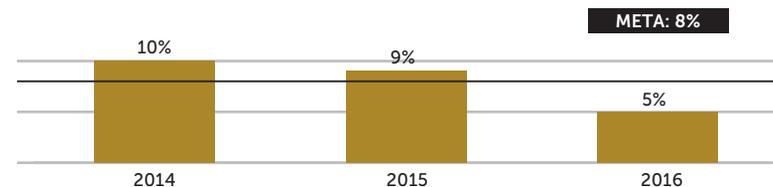
QUESTÃO: Quais medidas podem ser adotadas para manter o resultado acima de 99% até 2020?

SOLUÇÕES PROPOSTAS: O monitoramento do sistema deve ser constante. Caso seja necessário algum reparo não programado, ocorra o mais rápido possível, permanecendo o mínimo de tempo indisponível.

INDICADOR	NÃO CONFORMIDADE NA CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS JUDICIAIS
Objeto de mensuração	Processo de trabalho: Prestação jurisdicional
O que 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	NCC = TNC / TPD						
Glossário	NCC: não conformidade na classificação; TNC: total de não conformidades na classificação, incluindo 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; TPD: total de processos distribuídos.						
Observações	Não há.						
Meta	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Linha de Base	9%	8%	7%	6%	5,5%	5%
Mensuração	10%	9%	5%	–	–	–	–

Gráfico**NÃO CONFORMIDADE NA CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS JUDICIAIS****Análise**

COMENTÁRIO: O indicador visa monitorar o percentual de processos com não conformidade na classificação.

Observa-se que desde 2016 a meta para 2020 já foi superada. Atribui-se o resultado à implantação de procedimentos específicos para revisão da classificação, com vistas à redução das não conformidades

QUESTÃO: Reavaliação da meta?

SOLUÇÕES PROPOSTAS: Como a meta estipulada para 2020 já foi alcançada em 2016, sugere-se rever a meta, seja para manter ou aumentar, pois da maneira que se encontra não é mais um desafio.



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

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

APÊNDICE V – EXEMPLOS DE INDICADORES DE INICIATIVAS

O apêndice apresenta exemplos de indicadores de iniciativas relacionados à realidade do STJ, conforme apresentado nos passos 2 a 10 (item 3) deste guia.



PASSO 2: DEFINIR INDICADORES CANDIDATOS

OBJETO (O que se quer medir?)	DESCRIÇÃO (Qual o objeto que se deseja medir?)	FATOR CRÍTICO (Quais os resultados esperados com a iniciativa, considerando cada uma de suas entregas?)	INDICADORES CANDIDATOS* (Quais as possíveis métricas para verificar o alcance dos resultados pretendidos?)
Projeto	Gestão de Processos Múltiplos	Padronizar e aperfeiçoar os procedimentos administrativos e jurisdicionais relacionados a processos múltiplos (recursos repetitivos e repercussão geral) no STJ, com a participação dos tribunais de origem	Tempo médio da afetação até a publicação do acórdão Julgamento de temas afetados ao rito dos recursos repetitivos

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

PASSO 3: ELABORAR A MATRIZ DE CONTROLE DOS INDICADORES CANDIDATOS

INDICADOR	TEMPO MÉDIO DA AFETAÇÃO ATÉ A PUBLICAÇÃO DO ACÓRDÃO
Objeto de mensuração	Iniciativa: Gestão de Processos Múltiplos
O que mede	O tempo de julgamento dos processos paradigmas.
Quem mede	Núcleo de Repercussão Geral e Recursos Repetitivos – NURER
Quando mede	Periodicidade mensal
Onde mede	Planilha de acompanhamento de processos alimentada pelo NURER
Por que mede	Para dar celeridade aos processos no rito dos Recursos Repetitivos
Como mede	(P7.2 / P7.1) * 180 * 100



Glossário	P7.1: Soma dos dias percorridos entre a data de afetação e a data de publicação do acórdão de todos os recursos repetitivos, até o mês da referência; P7.2: Quantitativo de acórdãos em recursos repetitivos publicados.
Observações	Serão considerados todos os recursos já afetados a partir de 2015; Ficam excluídos os meses de janeiro e julho na mensuração (RISTJ, Art. 81).

INDICADOR	JULGAMENTO DE TEMAS AFETADOS AO RITO DOS RECURSOS REPETITIVOS
Objeto de mensuração	Iniciativa: Gestão de Processos Múltiplos
O que mede	A quantidade em estoque de temas afetados até 31/12/2014 e julgados sob o rito dos recursos repetitivos.
Quem mede	Núcleo de Repercussão Geral e Recursos Repetitivos – NURER
Quando mede	Periodicidade semestral
Onde mede	Relatório por relator que se enquadre na meta
Por que mede	Para priorizar o julgamento de temas repetitivos antigos que influenciará no julgamento de milhares de processos sobrestados nas instâncias de origem.
Como mede	Somatório de temas afetados julgados / estoque
Observações	Temas: representação dos processos afetados ao rito dos recursos repetitivos. Um tema pode ter mais de um processo, por isso o acompanhamento pelo tema e não pelo processo; Estoque: 51 temas na situação “afetado” que estão pendentes de julgamento.



PASSO 4: AVALIAR INDICADORES CANDIDATOS

INDICADOR: TEMPO MÉDIO DA AFETAÇÃO ATÉ A PUBLICAÇÃO DO ACÓRDÃO			
CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE INDICADORES		RESPOSTAS	PONTOS
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?	Atende em parte.	1
Polaridade	É possível definir se o resultado crescente/decrescente é melhor ou pior para aquilo que se pretende medir?	Atende totalmente.	2
Economicidade	A relação entre os custos de obtenção e os benefícios trazidos é favorável?	Atende totalmente.	2
Auditabilidade	É possível, a qualquer momento, a verificação dos dados relativos à construção e gestão do indicador?	Atende em parte.	1
Estabilidade	É possível estabelecer séries históricas estáveis e coerentes que permitam monitoramentos e comparações, com mínima interferência de variáveis externas?	Atende em parte.	1
Periodicidade	É possível ter uma menor frequência de mensuração permitindo uma maior atuação para melhorias de desempenho?	Atende totalmente.	2



Validade	O indicador demonstra, com a maior proximidade possível, a realidade (objeto) que se deseja medir e/ou modificar?	Atende totalmente.	2
Confiabilidade	Os dados do indicador tem origem em fontes confiáveis que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação?	Atende em parte.	1
Governabilidade	As ações de melhorias do indicador estão sob a gestão da unidade responsável por sua medição, de forma a não representar um sinalizador?	Atende em parte.	1

INDICADOR: JULGAMENTO DE TEMAS AFETADOS AO RITO DOS RECURSOS REPETITIVOS

CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE INDICADORES	RESPOSTAS	PONTOS	
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?	Atende totalmente.	2
Polaridade	É possível definir se o resultado crescente/decrescente é melhor ou pior para aquilo que se pretende medir?	Atende totalmente.	2
Economicidade	A relação entre os custos de obtenção e os benefícios trazidos é favorável?	Atende totalmente.	2



Auditabilidade	É possível, a qualquer momento, a verificação dos dados relativos à construção e gestão do indicador?	Atende em parte.	1
Estabilidade	É possível estabelecer séries históricas estáveis e coerentes que permitam monitoramentos e comparações, com mínima interferência de variáveis externas?	Atende em parte.	1
Periodicidade	É possível ter uma menor frequência de mensuração permitindo uma maior atuação para melhorias de desempenho?	Atende em parte.	1
Validade	O indicador demonstra, com a maior proximidade possível, a realidade (objeto) que se deseja medir e/ou modificar?	Atende totalmente.	2
Confiabilidade	Os dados do indicador tem origem em fontes confiáveis que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação?	Atende em parte.	1
Governabilidade	As ações de melhorias do indicador estão sob a gestão da unidade responsável por sua medição, de forma a não representar um sinalizador?	Atende em parte.	1



Matriz de Classificação de Indicadores

INDICADOR	CRITÉRIOS CLASSIFICATÓRIOS									
	M	P	E	A	Es	Pr	V	C	G	Total
Tempo médio da afetação até a publicação do acórdão	1	2	2	1	1	2	2	1	1	13
Julgamento de temas afetados ao rito dos recursos repetitivos	2	2	2	1	1	1	2	1	1	13

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

Observa-se que os dois indicadores são válidos, podendo ser utilizados para mensurar o andamento do projeto Gestão de Processos Múltiplos. Auxiliam na aferição do escopo do projeto.

PASSO 5: DEFINIR INDICADORES PRIORITÁRIOS

OBJETO	INDICADORES	ANÁLISE DE SUFICIÊNCIA
Iniciativa 'Gestão de Processos Múltiplos'	<ul style="list-style-type: none"> Tempo médio da afetação até a publicação do acórdão Julgamento de temas afetados ao rito dos recursos repetitivos 	<p>Responder às perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> existe algum fator crítico levantado sem mensuração? Não. existe algum fator crítico medido por mais de um indicador? Todos os indicadores são necessários? Não. existe algum indicador ideal, mas que foi contraindicado 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.



Em princípio, são suficientes para mensurar o julgamento dos temas afetados ao rito dos recursos repetitivos. Depois, pode ser necessária a criação de outros indicadores para etapas futuras ou novas no decorrer da iniciativa.

PASSO 6: LEVANTAR A SITUAÇÃO ATUAL DOS INDICADORES

INDICADOR	TEMPO MÉDIO DA AFETAÇÃO ATÉ A PUBLICAÇÃO DO ACÓRDÃO
Objeto de mensuração	Projeto: Gestão de Processos Múltiplos
O que mede	O tempo de julgamento dos processos paradigmas.
Quem mede	Núcleo de Repercussão Geral e Recursos Repetitivos – NURER
Quando mede	Periodicidade mensal
Onde mede	Planilha de acompanhamento de processos alimentada pelo NURER
Por que mede	Para dar celeridade aos processos no rito dos Recursos Repetitivos
Como mede	$(P7.2 / P7.1) * 180 * 100$
Glossário	P7.1: Soma dos dias percorridos entre a data de afetação e a data de publicação do acórdão de todos os recursos repetitivos, até o mês da referência; P7.2: Quantitativo de acórdãos em recursos repetitivos publicados.
Observações	Serão considerados todos os recursos já afetados a partir de 2015; Ficam excluídos os meses de janeiro e julho na mensuração (RISTJ, Art. 81).
LINHA DE BASE	297 (2013)



INDICADOR	JULGAMENTO DE TEMAS AFETADOS AO RITO DOS RECURSOS REPETITIVOS
Objeto de mensuração	Projeto: Gestão de Processos Múltiplos
O que mede	A quantidade em estoque de temas afetados até 31/12/2014 e julgados sob o rito dos recursos repetitivos.
Quem mede	Núcleo de Repercussão Geral e Recursos Repetitivos – NURER
Quando mede	Periodicidade semestral
Onde mede	Relatório por relator que se enquadre na meta
Por que mede	Para priorizar o julgamento de temas repetitivos antigos que influenciará no julgamento de milhares de processos sobrestados nas instâncias de origem.
Como mede	Somatório de temas afetados julgados / estoque
Observações	Temas: representação dos processos afetados ao rito dos recursos repetitivos. Um tema pode ter mais de um processo, por isso o acompanhamento pelo tema e não pelo processo; Estoque: 51 temas na situação “afetado” que estão pendentes de julgamento.
LINHA DE BASE	0% (2014-2015)

PASSO 7: ESTABELECEMETAS DE DESEMPENHO

INDICADOR	META			
	DESCRIÇÃO	VALOR	MÊS	ANO
Tempo médio da afetação até a publicação do acórdão	Reduzir o tempo médio da afetação à publicação do acórdão dos recursos repetitivos para 90 dias, até dez/2020	90 dias	Dezembro	2020
Julgamento de temas afetados ao rito dos recursos repetitivos	Julgar, até dez/2020, 100% do estoque dos temas afetados até 31/12/2014	100%	Dezembro	2020

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



Obs. 2: O horizonte temporal de desdobramento da meta é definido pelo gestor da meta. Neste exemplo, optamos por trabalhar com o desdobramento até 2020, para alinhamento com o Plano STJ 2020.

INDICADOR	META: Reduzir o tempo médio da afetação à publicação do acórdão dos recursos repetitivos para 90 dias, até dez/2020.						
Tempo médio da afetação até a publicação do acórdão	LB (2013)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	297	180	160	140	120	100	90

INDICADOR	META: Julgar, até dez/2020, 100% do estoque dos temas afetados até 31/12/2014.					
Julgamento de temas afetados ao rito dos recursos repetitivos	LB (2014-2015)	2016	2017	2018	2019	2020
	0%	40%	60%	80%	90%	100%

INDICADOR	TEMPO MÉDIO DA AFETAÇÃO ATÉ A PUBLICAÇÃO DO ACÓRDÃO
Objeto de mensuração	Projeto: Gestão de Processos Múltiplos
O que mede	O tempo de julgamento dos processos paradigmas.
Quem mede	Núcleo de Repercussão Geral e Recursos Repetitivos – NURER
Quando mede	Periodicidade mensal
Onde mede	Planilha de acompanhamento de processos alimentada pelo NURER
Por que mede	Para dar celeridade aos processos no rito dos Recursos Repetitivos
Como mede	$(P7.2 / 7.1) * 180 * 100$
Glossário	P7.1: Soma dos dias percorridos entre a data de afetação e a data de publicação do acórdão de todos os recursos repetitivos, até o mês da referência; P7.2: Quantitativo de acórdãos em recursos repetitivos publicados.



Observações	Serão considerados todos os recursos já afetados a partir de 2015; Ficam excluídos os meses de janeiro e julho na mensuração (RISTJ, Art. 81).						
Meta	LB (2013)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	297	180	160	140	120	100	90

INDICADOR	JULGAMENTO DE TEMAS AFETADOS AO RITO DOS RECURSOS REPETITIVOS					
Objeto de mensuração	Projeto: Gestão de Processos Múltiplos					
O que mede	A quantidade em estoque de temas afetados até 31/12/2014 e julgados sob o rito dos recursos repetitivos.					
Quem mede	Núcleo de Repercussão Geral e Recursos Repetitivos – NURER					
Quando mede	Periodicidade semestral					
Onde mede	Relatório por relator que se enquadre na meta					
Por que mede	Para priorizar o julgamento de temas repetitivos antigos que influenciará no julgamento de milhares de processos sobrestados nas instâncias de origem.					
Como mede	Somatório de temas afetados julgados / estoque					
Observações	TEMAS: representação dos processos afetados ao rito dos recursos repetitivos. Um tema pode ter mais de um processo, por isso o acompanhamento pelo tema e não pelo processo; ESTOQUE: 51 temas na situação “afetado” que estão pendentes de julgamento.					
Meta	LB (2014–2015)	2016	2017	2018	2019	2020
	0%	40%	60%	80%	90%	100%

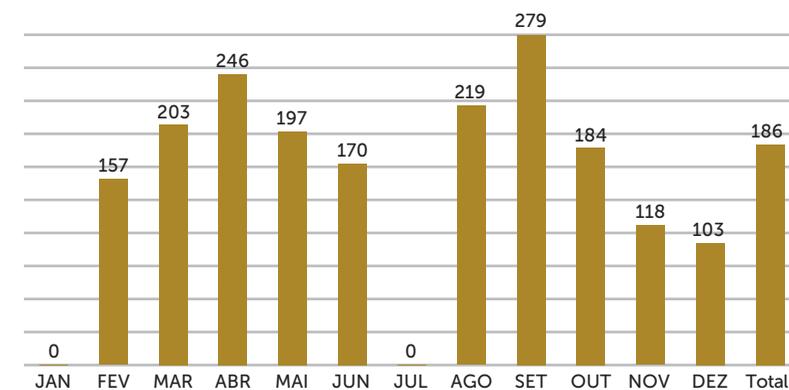


PASSO 8: MEDIR INDICADORES CONFORME MATRIZ DE CONTROLE

Indicador: Tempo médio da afetação até a publicação do acórdão

jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total
0	157	203	246	197	170	0	219	279	184	118	103	186

TEMPO MÉDIO DA AFETAÇÃO ATÉ A PUBLICAÇÃO DO ACÓRDÃO



INDICADOR	TEMPO MÉDIO DA AFETAÇÃO ATÉ A PUBLICAÇÃO DO ACÓRDÃO
Objeto de mensuração	Projeto: Gestão de Processos Múltiplos
O que mede	O tempo de julgamento dos processos paradigmas.
Quem mede	Núcleo de Repercussão Geral e Recursos Repetitivos – NURER
Quando mede	Periodicidade mensal
Onde mede	Planilha de acompanhamento de processos alimentada pelo NURER
Por que mede	Para dar celeridade aos processos no rito dos Recursos Repetitivos
Como mede	$(P7.2 / 7.1) * 180 * 100$



Glossário	P7.1: Soma dos dias percorridos entre a data de afetação e a data de publicação do acórdão de todos os recursos repetitivos, até o mês da referência; P7.2: Quantitativo de acórdãos em recursos repetitivos publicados.						
Observações	Serão considerados todos os recursos já afetados a partir de 2015; Ficam excluídos os meses de janeiro e julho na mensuração (RISTJ, Art. 81).						
Meta	2013	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Linha de Base	180	160	140	120	100	100	90
Mensuração	297	200	186	–	–	–	–

Obs. 1: Ressalta-se que a mensuração apresentada é fictícia, serve para exemplificar indicador de projetos em neste guia.

Indicador: Julgamento de temas afetados ao rito dos recursos repetitivos

1º SEMESTRE	2º SEMESTRE
20%	36%



INDICADOR	JULGAMENTO DE TEMAS AFETADOS AO RITO DOS RECURSOS REPETITIVOS
Objeto de mensuração	Projeto: Gestão de Processos Múltiplos
O que mede	A quantidade em estoque de temas afetados até 31/12/2014 e julgados sob o rito dos recursos repetitivos.



Quem mede	Núcleo de Repercussão Geral e Recursos Repetitivos – NURER					
Quando mede	Periodicidade semestral					
Onde mede	Relatório por relator que se enquadre na meta					
Por que mede	Para priorizar o julgamento de temas repetitivos antigos que influenciará no julgamento de milhares de processos sobrestados nas instâncias de origem.					
Como mede	Somatório de temas afetados julgados / estoque					
Observações	Temas: representação dos processos afetados ao rito dos recursos repetitivos. Um tema pode ter mais de um processo, por isso o acompanhamento pelo tema e não pelo processo; Estoque: 51 temas na situação "afetado" que estão pendentes de julgamento. Ressalta-se que os números das metas desdobradas e resultados são cumulativos a cada ano.					
Meta	2014-2015	2016	2017	2018	2019	2020
Linha de Base	40%	60%	80%	90%	100%	100%
Mensuração	0%	36%	53%	–	–	–

Obs. 1: Ressalta-se que a mensuração apresentada é fictícia, serve para exemplificar indicador de projetos em neste guia.

PASSO 9: ANALISAR E INTERPRETAR OS INDICADORES MENSURADOS

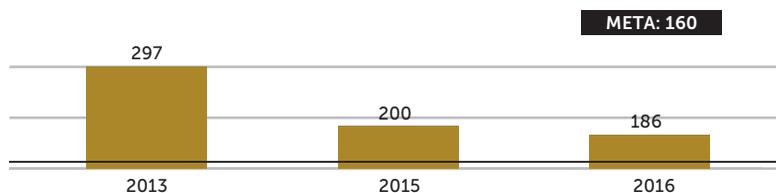
INDICADOR	TEMPO MÉDIO DA AFETAÇÃO ATÉ A PUBLICAÇÃO DO ACÓRDÃO
Objeto de mensuração	Projeto: Gestão de Processos Múltiplos
O que mede	O tempo de julgamento dos processos paradigmas.
Quem mede	Núcleo de Repercussão Geral e Recursos Repetitivos – NURER
Quando mede	Periodicidade mensal
Onde mede	Planilha de acompanhamento de processos alimentada pelo NURER
Por que mede	Para dar celeridade aos processos no rito dos Recursos Repetitivos



Como mede	(P7.2 / 7.1) * 180 * 100						
Glossário	P7.1: Soma dos dias percorridos entre a data de afetação e a data de publicação do acórdão de todos os recursos repetitivos, até o mês da referência; P7.2: Quantitativo de acórdãos em recursos repetitivos publicados.						
Observações	Serão considerados todos os recursos já afetados a partir de 2015; Ficam excluídos os meses de janeiro e julho na mensuração (RISTJ, Art. 81).						
Meta	2013	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Linha de Base	180	160	140	120	100	90	
Mensuração	297	200	186	–	–	–	–

Gráfico

TEMPO MÉDIO DA AFETAÇÃO ATÉ A PUBLICAÇÃO DO ACÓRDÃO



Análise

COMENTÁRIO: O indicador visa reduzir o tempo médio da afetação à publicação do acórdão dos recursos repetitivos para 90 dias, até dez/2020. O cumprimento da meta prevista passa, necessariamente, por dois fatores: 1) julgamento de processos de grande impacto na sociedade brasileira; e 2) publicação do acórdão. O primeiro fator possui diversas variáveis, não podendo ser medido com critérios objetivos, previamente estabelecidos. O segundo já possui certa margem de atuação, tendo em vista que há a fase de execução manual pelos servidores vinculados a uma das coordenadorias da Secretaria dos Órgãos Julgadores (SOJ), bem como o envio desses acórdãos a SOJ por servidores dos gabinetes de ministros.

Observa-se que a cada exercício está havendo uma queda significativa no número de dias da afetação à publicação do acórdão.

QUESTÃO: Quais medidas podem ser tomadas para reduzir o prazo dos processos submetidos ao rito dos recursos repetitivos?

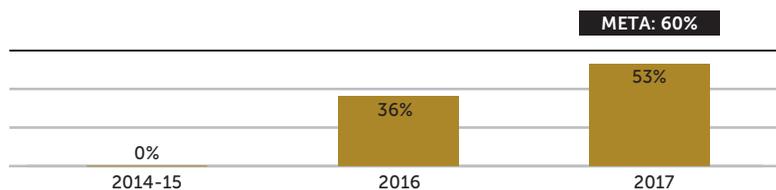
Soluções propostas: Visando ao cumprimento da meta os resultados serão levados por intermédio de relatório ao conhecimento dos gabinetes dos ministros para serem analisados de forma pormenorizada.

NOTA EXPLICATIVA: Ficam excluídos os meses de janeiro e julho na mensuração (RISTJ, Art. 81)

INDICADOR	JULGAMENTO DE TEMAS AFETADOS AO RITO DOS RECURSOS REPETITIVOS
Objeto de mensuração	Projeto: Gestão de Processos Múltiplos
O que mede	A quantidade em estoque de temas afetados até 31/12/2014 e julgados sob o rito dos recursos repetitivos.
Quem mede	Núcleo de Repercussão Geral e Recursos Repetitivos – NURER
Quando mede	Periodicidade semestral
Onde mede	Relatório por relator que se enquadre na meta
Por que mede	Para priorizar o julgamento de temas repetitivos antigos que influenciará no julgamento de milhares de processos sobrestados nas instâncias de origem.
Como mede	Somatório de temas afetados julgados / estoque



Observações	TEMAS: representação dos processos afetados ao rito dos recursos repetitivos. Um tema pode ter mais de um processo, por isso o acompanhamento pelo tema e não pelo processo; ESTOQUE: 51 temas na situação "afetado" que estão pendentes de julgamento. Ressalta-se que os números das metas desdobradas e resultados são cumulativos a cada ano.					
Meta	2014-2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Linha de Base	40%	60%	80%	90%	100%
Mensuração	0%	36%	53%	-	-	-

Gráfico**JULGAMENTO DE TEMAS AFETADOS AO RITO DOS RECURSOS REPETITIVOS****Análise**

COMENTÁRIO: O indicador visa monitorar o percentual de julgamento do estoque de temas afetados até 31/12/2014 e julgados sob o rito dos recursos repetitivos.

Observa-se que desde 2016 a meta está sendo próxima de ser superada.

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

SOLUÇÕES PROPOSTAS: Visando ao cumprimento da meta os resultados serão levados por intermédio de relatório ao conhecimento dos gabinetes dos ministros para serem analisados de forma pormenorizada.

NOTA EXPLICATIVA: Ficam excluídos os meses de janeiro e julho na mensuração (RISTJ, Art. 81)



PASSO 10: COMUNICAR O DESEMPENHO DOS INDICADORES

Indicadores do Projeto "Gestão de processos múltiplos"

Ação(es)	Meio(s)	Responsável(s)	Público-alvo	Frequência
Discussão baseada em relatórios de acompanhamentos	Reuniões de trabalho setoriais	Gestores das unidades envolvidas	Sociedade em geral Magistrados e servidores	Mensal

Ação(es)	Meio(s)	Responsável(s)	Público-alvo	Frequência
Notícias	Intranet	Beltrano de tal	Sociedade em geral Magistrados e servidores	Semestral

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



9 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.

Elaboração

Coordenadoria de Planejamento Estratégico – CPES/AMG

Elaine Nóbrega Borges – Coordenadora

Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria

Daniel de Godoy Lopes

Leonardo Barros Veríssimo

Rogério Cysne Araújo

Valéria Ferraz Guimarães

Projeto Gráfico e Diagramação

Coordenadoria de Mídias – SCO



SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

ASSESSORIA DE MODERNIZAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA