

Ficha técnica do curso

Curso	CONSTRUÇÃO E GERENCIAMENTO DE INDICADORES
Objetivo	Promover a utilização de indicadores de desempenho que possibilitem às unidades acompanhar o foco de sua atuação, realizando os ajustes necessários para o alinhamento de suas ações à estratégia organizacional.
Metodologia	A distância.
Público-alvo	Servidores do Superior Tribunal de Justiça
Carga horária	30 (trinta)
Horário	Os servidores podem dedicar até 1 hora diária de trabalho para participação em ações de educação a distância oferecidas pelo Tribunal, de acordo com a Instrução Normativa n. 7, de 22 de abril de 2015.
Conteúdo programático	O conteúdo do curso está distribuído em quatro módulos: <ul style="list-style-type: none">• Módulo 1: Gestão estratégica e indicadores• Módulo 2: O que e como mensurar?• Módulo 3: Indicadores: da escolha às metas• Módulo 4: Gerenciando indicadores
Avaliação dos alunos	<p>A nota final do curso equivale a 100 pontos, divididos da seguinte forma:</p> <p>Questionários avaliativos: dois questionários avaliativos ao longo do curso, com questões objetivas acerca do conteúdo estudado. Cada questionário corresponde a 20 pontos da nota final do curso, totalizando juntos 40 pontos. Serão permitidas duas tentativas de resposta aos questionários, prevalecendo a nota mais alta.</p> <p>Fóruns avaliativos: três participações em fóruns avaliativos. No primeiro, segundo e terceiro módulos, serão lançadas questões no fórum avaliativo relacionadas com o respectivo conteúdo estudado. Cada fórum avaliativo corresponde a 20 pontos, totalizando juntos 60 pontos. Serão utilizados como critérios para a atribuição de notas ao aluno a pertinência da participação em relação ao tema proposto, a observância aos prazos e a consistência das informações da atividade avaliativa.</p>

<p>Critérios para aprovação</p>	<p>Será aprovado no curso o aluno que alcançar, no mínimo, 70% do total de pontos das atividades avaliativas (questionários e fóruns).</p>
<p>Créditos do curso</p>	<p>O curso foi desenvolvido internamente pelo Superior Tribunal de Justiça, conforme os créditos a seguir:</p> <p>Conteudistas: Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria e Elaine Nóbrega Borges</p> <p>Revisores: Em 2015, o conteúdo do curso foi revisado de modo a considerar o plano estratégico do STJ para o ciclo 2015-2020, bem como as necessidades do projeto Alinhamento Estratégico pelos servidores: Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria e Leonardo Barros Verissimo</p> <p>Desenhistas de interface para EaD: Andreia Marques Solter de Azevedo e Luanna Nakamotome</p> <p>Revisoras de texto: Stael Françoise de Medeiros Oliveira Andrade e Suzana Corrêa de Lima Ulian Coêlho</p> <p>Colaboração: Aldemir Soares Mangabeira Júnior</p> <p>Bibliografia consultada</p> <p>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.</p> <p>_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI). Indicadores de programas: guia metodológico. Brasília, 2010.</p> <p>_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI). Uso e construção de indicadores no PPA. Brasília, 2007.</p> <p>_____. Superior Tribunal de Justiça. Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMG). Monitorando desempenho com o BSC. Brasília, 2008.</p> <p>_____. Superior Tribunal de Justiça. Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP). Gestão estratégica com uso do balanced scorecard – BSC: curso a distância. Brasília, 2013.</p> <p>_____. Superior Tribunal de Justiça. Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP). Passaporte gerencial: curso a distância. Brasília, 2013.</p>

CAIUBY, Rogério. Gestão estratégica para resultados: busca pela maior efetividade na utilização dos recursos públicos. São Paulo: Exterior, 2011.

COSSI, Luis Fernando. A gestão de desempenho dos processos e os indicadores estratégicos. Disponível em: . Acesso em: 4 mar. 2014.

DOROW, Emerson. Balanced scorecard: o que é e por que é tão importante medir? Disponível em: . Acesso em: 6 mar. 2014.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (ESAD). Elaboração de indicadores de desempenho organizacional: apostila do curso. Brasília, 2011.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Elaboração de indicadores de desempenho institucional: curso a distância. Brasília, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KRISTENSEN, Jens; GROSZYK, Walter; BÜHLER, Bernd. Outcome-focused management and budgeting. Paris: OECD Publications Service, 2002.

REZENDE, José Francisco. Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TERRIBILI FILHO, A. A escolha dos indicadores de desempenho de projetos. Disponível em: . Acesso em: 6 dez. 2011.

VEJA. Soluções existem. Basta usá-las. São Paulo, ano 46, n. 2, p. 68-78, 9 jan. 2013



Curso a distância

CONSTRUÇÃO E GERENCIAMENTO DE INDICADORES

MÓDULO I

Gestão estratégica e indicadores

Índice

Gestão estratégica e indicadores	3
Orientação para resultados	5
Conceito de indicadores	6
Classificação dos indicadores	8
Indicadores organizacionais	8
Indicadores gerenciais	10
Resumo do Módulo I	14

Gestão estratégica e indicadores

Nossa vida é construída a partir do que realizamos com o objetivo de alcançar uma situação desejada no futuro. Por exemplo, Gorducho da Silva, servidor acima do peso que deseja emagrecer, precisará tomar diversas medidas para atingir seu objetivo. Mas por onde começar?



Visão

Expressa a situação desejada pela organização e seu contexto de atuação a longo prazo.

Nas organizações, ocorre a mesma coisa. Elas se utilizam da gestão estratégica para conhecer bem o contexto atual, planejar o futuro e garantir o alcance da **visão** delineada. Assim, a gestão estratégica é hoje um dos principais desafios das instituições, pois consiste em fazer com que a **estratégia** definida seja sistematicamente implementada, acompanhada, analisada e, se for preciso, redefinida.

Observe que a gestão estratégica é voltada para o longo prazo e integra um sistema de gestão com foco em resultados. Deve ser vista como a forma pela qual a organização dá vida ao seu planejamento estratégico.

Estratégia

É o caminho claramente definido como o mais adequado a ser seguido para alcançar os objetivos da organização ou de um projeto.

Por isso mesmo, a gestão estratégica pressupõe uma mudança cultural e de atitude na organização, desde a cúpula até a área operacional, incluindo áreas de apoio e até mesmo fora da organização. Essa mudança de cultura está relacionada principalmente com “pensar estrategicamente”.

Quando você pensa estrategicamente, enxerga além da rotina de trabalho e considera a ampla esfera em que atua. Você questiona o modo como as coisas funcionam. Coleta dados complexos, muitas vezes ambíguos, e os interpreta. Você utiliza as informações que avaliou para fazer escolhas inteligentes e definir o **plano de ação** apropriado. Além do mais, realiza tudo isso com a atenção voltada para a geração dos melhores resultados institucionais possíveis por meio das oportunidades que se apresentam a você hoje.

Plano de ação

Define e prioriza ações a serem tomadas para atingir um resultado desejado.

No plano pessoal, a regra é a mesma. Emagrecer vai exigir de Gorducho da Silva mudança de atitude e de hábitos dentro e fora de casa e ainda conscientização de familiares e amigos. Pensar estrategicamente, no caso, pressupõe analisar causas do aumento de peso, rotina diária, etc., escolher o regime adequado e traçar o plano de emagrecimento.

No STJ, a gestão estratégica baseia-se no tripé “planejamento estratégico, gestão de processos de trabalho e gestão da informação”.



Tripé da Gestão Estratégica do STJ.

O **planejamento estratégico** permite estabelecer visão de longo prazo e traduzir as diretrizes organizacionais em ações concretas, atuando com a coordenação de **indicadores** e **iniciativas**.

Os **processos de trabalho** representam a concentração de esforços na otimização das atividades que geram resultados com práticas voltadas à melhoria da performance institucional e consequente satisfação da sociedade.

As **informações estatísticas** são dados disponibilizados e acompanhados periodicamente, pois agregam valor à instituição e apoiam o processo decisório.

Ufa! Um trabalho nada fácil, já que, além da complexidade ligada à dinâmica dos tempos atuais, em que a única constante é a mudança, outros fatores interferem negativamente na sua implementação, a saber: falta de clareza para os colaboradores, ausência de vínculo da estratégia com a alocação de recursos, pouco tempo disponibilizado pelos gestores para a gestão da estratégia.

Pense no plano de emagrecimento de Gorducho da Silva. Será necessário, por exemplo, informar sua cozinheira sobre a dieta, comprar ingredientes adequados e reservar tempo para os exercícios físicos.

Indicadores

Medidas que expressam ou quantificam os resultados de uma determinada realidade.

Iniciativa

Pode ser uma ação, projeto ou programa.

Representa uma ou mais atividades a fim de alcançar objetivos e resultados determinados.

Para ações ou projetos, o prazo é limitado, entretanto os programas institucionais possuem uma natureza contínua.

Orientação para resultados

Como vimos, o foco da gestão estratégica são os resultados. Mas o que é isso?

Em matéria publicada pela revista Veja (9 jan. 2013, p. 70), Edmar Bacha afirma que o gasto social do governo brasileiro é de 20% do produto interno bruto. O economista questiona: "[...] **qual o benefício que esse gasto proporciona?**"



Segundo o economista, a resposta ninguém sabe, porque ninguém mediu. Quando não se mede algo, qualquer afirmação sobre resultados é um exercício de adivinhação. Bacha sustenta que, se o governo passasse a aferir com rigor os resultados, as ações passariam a ser mais efetivas e a custar muito menos. A título de exemplo, ele menciona que a Austrália e a Inglaterra conseguiram reduzir drasticamente os custos sociais e aumentar a eficiência depois de introduzir mecanismos de avaliação e um método de trabalho focado nos resultados.

As ideias de Bacha não são novidade para o STJ. Há mais de uma década, o tribunal utiliza mecanismos para avaliação de resultados por meio da criação e acompanhamento de indicadores. Isso é chamado “orientação para resultado”.

Orientação para resultados é o compromisso com a obtenção de resultados que atendam às expectativas da organização.

Assim, por meio de indicadores, podemos manter o foco nos resultados que queremos alcançar e traçar planos que orientem nossas ações.

Para perder peso, Gorducho da Silva precisa saber quanto está pesando hoje, qual é o seu percentual de gordura, quantos quilos deve perder, qual o seu batimento cardíaco, quais os resultados dos exames de sangue, esforço físico...

Conceito de indicadores

É imprescindível conhecer o **desempenho** atual e aonde se quer chegar, utilizando-se parâmetros de medidas que subsidiem 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.



Desempenho
Resultados obtidos pelo projeto nas dimensões do escopo, prazo e custo de processos e de produtos, que permitem avaliá-los em relação às metas, aos padrões, aos resultados históricos e a outros processos e produtos.

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.

Como saber se a organização está indo bem? O que leva um cidadão a ter um conceito favorável ou desfavorável sobre determinada 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 a finalidade de 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.

— Rogério Caiuby

Voltando ao nosso exemplo, para saber se Gorducho da Silva está emagrecendo, será preciso estipular indicadores de desempenho. Mas o que são indicadores?

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

Ao abrimos o jornal todos os dias, percebemos que estamos cercados de indicadores:



Com eles também conseguimos medir o desempenho de uma organização. Essa medição pode ocorrer por meio de um conjunto de indicadores que contemplam a avaliação do atendimento às necessidades, às expectativas e aos requisitos das partes interessadas.

Dessa forma, os indicadores são importantes para:

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

Este vídeo ilustra bem a **importância dos indicadores para a mensuração do desempenho esperado**. Assista!

"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"

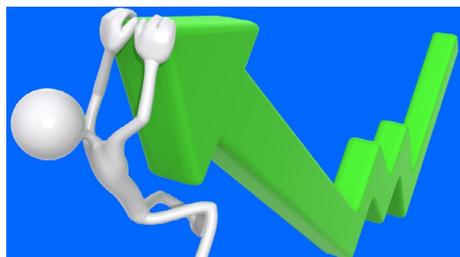
— Sérgio de Sousa Mendes dos Santos

Classificação dos indicadores

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

- **indicadores organizacionais;** e
- **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.



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 corriqueiros e voltados para a rotina de cada setor.



Observe, na tabela a seguir, alguns exemplos de indicadores de desempenho e as respectivas classificações organizacionais:

Indicadores de desempenho

Indicador	Descrição	Classificação organizacional
Execução do orçamento estratégico	Percentual entre o valor executado nas iniciativas estratégicas e o valor autorizado para tal.	Estratégico
Orçamento estratégico por unidade	Percentual executado por cada unidade do STJ em relação ao valor autorizado para as iniciativas estratégicas.	Setorial
Adesão às ações de treinamento	Percentual de servidores que participaram de ação de capacitação oferecida pelo STJ para aprimoramento de competências de seus colaboradores.	Estratégico
Adesão às ações de Treinamento por unidade	Percentual de servidores de cada unidade de determinada Secretaria que participaram de ação de capacitação oferecida pelo Tribunal para aprimoramento de competências.	Setorial
Vazão de demandas	Mede o quanto está sendo produzido diante do total de demandas do mesmo tipo, comparado ao ano anterior.	Estratégico
Vazão de demandas por servidor	Mede o quanto está sendo produzido pelo servidor diante do total de demandas desse tipo .	Setorial
Atendimento à demanda	Percentual de processos julgados em relação ao quantitativo de processos que entraram no Tribunal no mesmo período.	Estratégico
Quantidade de processos analisados por servidor no gabinete	Percentual de julgados pelo gabinete em relação aos que entraram no mesmo período.	Setorial
Julgamento de ações de improbidade administrativa	Percentual de processos julgados referentes às ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública.	Estratégico
Julgamento de ações de improbidade por gabinete	Percentual de processos julgados referentes às ações de improbidade administrative e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública por gabinete.	Setorial
Satisfação do cidadão	Percentual de satisfação dos usuários externos com os principais serviços e infraestrutura oferecidos.	Estratégico
Satisfação do cidadão em relação aos serviços de jurisprudência	Percentual de satisfação do cidadão em relação aos serviços de jurisprudência disponibilizados.	Setorial

Indicadores gerenciais

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



Indicadores gerenciais I.

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



Indicadores de insumo: referem-se às pessoas e aos recursos materiais e financeiros utilizados. São indicadores úteis para dimensionar os recursos necessários para a produção (quais e quantos), mas não são capazes de indicar o cumprimento de objetivos finais.



Indicadores de processo: quantificam o desempenho de atividades relativas à forma de produção de bens e serviços. Medem a eficiência de determinado processo de trabalho, ou seja, o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados e o dispêndio mínimo de recursos e esforços.



Indicadores de produto: demonstram quantitativamente os bens e serviços produzidos como resultado da combinação de um conjunto de insumos, mediante determinado processo. Apontam a eficácia, ou seja, a capacidade de alcançar as metas e objetivos planejados.



Indicadores de impacto: relacionam-se com a capacidade de cumprir os objetivos almejados e de entregar os produtos com os meios disponibilizados e com o dispêndio mínimo de recursos e esforços. Relacionam-se à efetividade.

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



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.



Indicadores gerenciais III.

Agora, observe os mesmos exemplos de indicadores de desempenho, com as respectivas classificações organizacionais e gerenciais:

Indicadores de desempenho

Indicador	Descrição	Classificação organizacional	Classificação gerencial
Execução do orçamento estratégico	Percentual entre o valor executado nas iniciativas estratégicas e o valor autorizado para tal.	Estratégico	Insumo
Orçamento estratégico por unidade	Percentual executado por cada unidade do STJ em relação ao valor autorizado para as iniciativas estratégicas.	Setorial	Insumo
Adesão às ações de treinamento	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 Treinamento por Seção	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	Produto
Atendimento à demanda	Percentual de processos julgados em relação ao quantitativo de processos que entraram no Tribunal no mesmo período.	Estratégico	Produto
Atendimento à demanda por gabinete	Percentual de julgados pelo gabinete em relação aos que entraram no mesmo período .	Setorial	Produto
Julgamento de ações de improbidade administrativa	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 por gabinete	Percentual de processos julgados referentes às ações de improbidade administrative e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública por gabinete.	Setorial	Produto
Satisfação do cidadão	Percentual de satisfação dos usuários externos com os principais serviços e infraestrutura oferecidos.	Estratégico	Resultado
Satisfação do cidadão em relação aos serviços de jurisprudência	Percentual de satisfação do cidadão em relação aos serviços de jurisprudência disponibilizados.	Setorial	Resultado

Se pretende emagrecer, Gorducho da Silva pode criar indicadores gerenciais e não organizacionais, conforme quadro a seguir:

Indicador	Descrição	Classificação gerencial
Número de calorias consumidas	Somatório das calorias de cada alimento.	Insumo
Tempo de exercício na esteira ergométrica	Média semanal de minutos de exercício na esteira ergométrica.	Processo
Percentual de gordura corporal	Porcentagem de gordura do organismo aferida no período.	Produto
Satisfação com a vida	Percepção da qualidade de vida, aferida por meio de questionário preenchido periodicamente.	Impacto



Conheça um indicador de bem-estar:

Paulistanos com mais de 40 anos estão mais insatisfeitos.

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 módulo.

Resumo do Módulo I

Neste módulo, aprendemos o que é e como é estruturada a gestão estratégica no STJ.

Vimos como a orientação para resultados é importante na busca das metas pessoais e organizacionais e como os indicadores são utilizados para manter esse foco.

Por fim, conhecemos as duas classificações de indicadores usadas no STJ: organizacional e gerencial.





Curso a distância

CONSTRUÇÃO E GERENCIAMENTO DE INDICADORES

MÓDULO II

O que e como mensurar?

Índice

O que e como mensurar?	3
Passo 1 – Identificar o objeto de mensuração	5
Passo 2 – Definir indicadores candidatos	7
Passo 3 – Elaborar a matriz de controle dos indicadores candidatos	9
Resumo do Módulo II	15

O que e como mensurar?

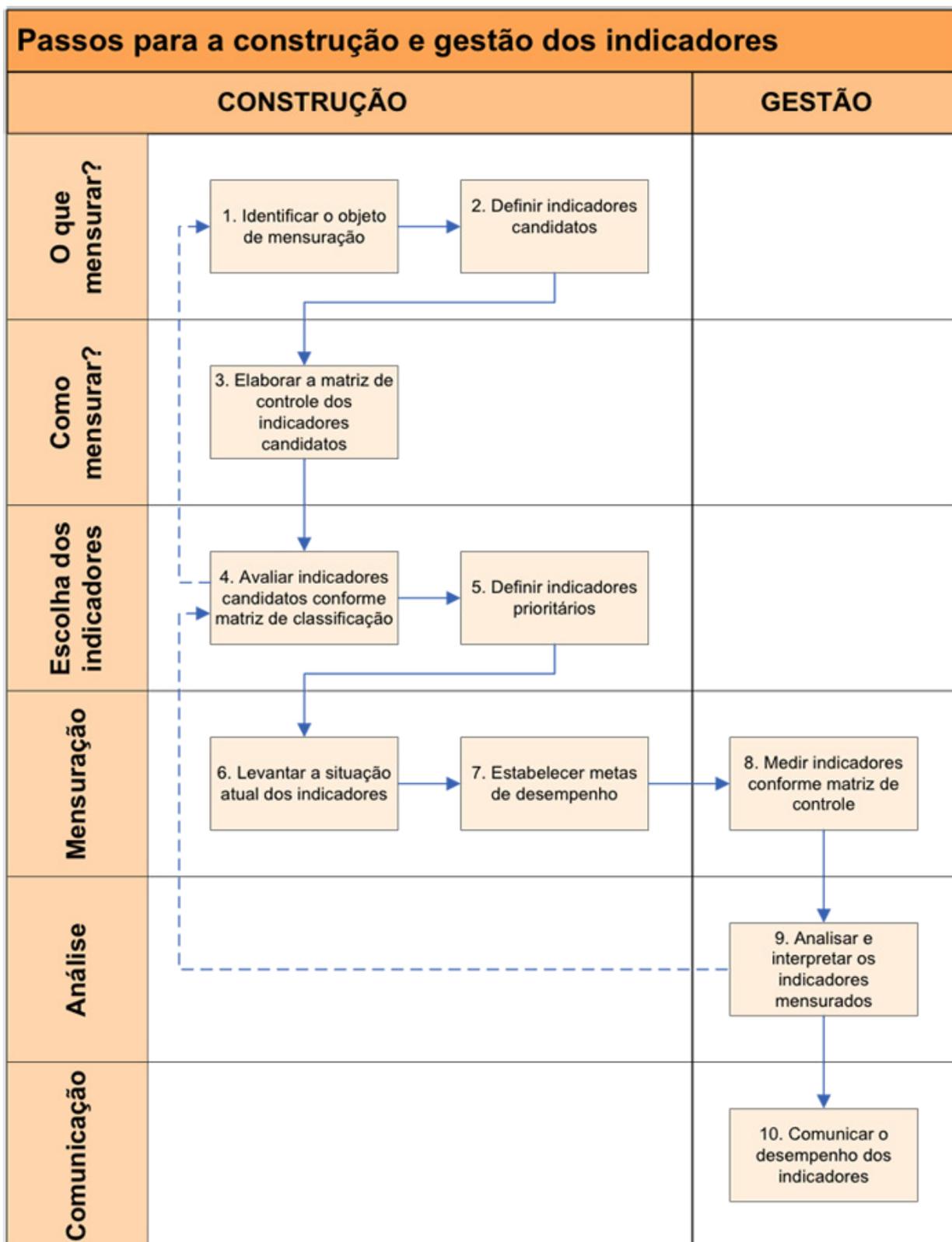
Quando a intenção é emagrecer, o primeiro parâmetro a ser considerado é o peso. Mas será que basta ter uma balança em casa? Com certeza, não. Vários outros aspectos precisam ser considerados, a começar por “o que” medir e “como” realizar essa medição.



Preocupado com a questão do excesso de peso de parte de seus servidores, fato observado nos exames periódicos de saúde, o STJ implantou o **Programa STJ de Olho na Balança**. O programa, que visa ao emagrecimento, melhoria do padrão alimentar e incentivo dos servidores para que adotem um estilo de vida ativo, promoveu a redução de mais de 3 toneladas de peso corporal entre 2006 e 2013. Para tanto, além do peso, foram acompanhados fatores como o índice de massa corporal (IMC) e o cardápio, com sugestões de metas semanais para os participantes.

Antes de iniciarmos a apresentação da metodologia utilizada neste curso, salientamos que não existe uma metodologia padrão para a construção e gerenciamento dos indicadores de desempenho. Entretanto, no STJ, foram delineadas etapas que devem ser seguidas como forma de assegurar coerência na formulação e implementação dos indicadores que se planeja adotar.

Observe o quadro a seguir:



Essa é a metodologia utilizada no STJ e será nossa base a partir de agora.

Passo 1 – Identificar o objeto de mensuração

O ponto de partida para a construção de indicadores é a identificação do que se deseja medir. No caso do STJ, define-se primeiramente se o objeto da mensuração é um objetivo, um processo de trabalho ou uma iniciativa. Após a análise desse primeiro ponto, descreve-se o objeto.

Uma vez identificado o objeto a medir, ou seja, é necessário 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 à direita no quadro:

OBJETO (Escrever o que se 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:)
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo estratégico (definido no plano estratégico) <li style="text-align: center;">ou • Objetivo de contribuição (definido no alinhamento estratégico da unidade) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nome do objetivo estratégico <li style="text-align: center;">ou • Nome do objetivo de contribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • O que se pretende alcançar com esse objetivo estratégico? <li style="text-align: center;">ou • O que se pretende alcançar com esse objetivo de contribuição?
<p style="text-align: center;">Processo de trabalho</p>	<p style="text-align: center;">Nome do processo de trabalho</p>	<p style="text-align: center;">Quais os pontos-chave para o seu sucesso, considerando cada etapa do processo de trabalho?</p>
<p style="text-align: center;">Iniciativa (projeto ou programa estratégico, definidos no plano estratégico ou projeto setorial, definido no alinhamento estratégico da unidade)</p>	<p style="text-align: center;">Nome da iniciativa</p>	<p style="text-align: center;">Quais os resultados esperados com a iniciativa, considerando cada uma de suas entregas?</p>

Considerando o programa que desafia os servidores a emagrecerem juntos no STJ, temos o seguinte entendimento:



Para conhecer melhor o programa, acesse: [STJ de Olho na Balança](#)

OBJETO (Escrever o que se 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:)
Projeto (ou programa)	Programa STJ de Olho na Balança	<p>(Quais os resultados esperados, considerando cada etapa do processo de trabalho pertinente, se houver?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução do peso corporal dos servidores participantes

Exemplos práticos do dia a dia do STJ podem ser observados e entendidos, analisando-se a tabela abaixo:

OBJETO (Escrever o que se 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	Buscar excelência na prestação jurisdicional	<p>(O que se pretende alcançar com esse objetivo?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar a prestação jurisdicional para oferecer à sociedade justiça tempestiva e de qualidade
Processo de trabalho	Prestação jurisdicional	<p>(Quais os pontos-chave para o seu sucesso, considerando cada etapa do processo de trabalho?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servidores capacitados • Infraestrutura tecnológica adequada • Triagem adequada
Iniciativa	Gestão de Processos Múltiplos	<p>(Quais os resultados esperados com a iniciativa, considerando cada uma de suas entregas?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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



Com base nas respostas dadas por pessoas que conhecem bem o objeto de mensuração, começam a ser delineados os indicadores de desempenho candidatos, passo seguinte da nossa metodologia.

Para conhecer melhor o projeto a iniciativa Gestão de Processos Múltiplos, acesse

[Gestão de Processos Múltiplos](#)

Passo 2 – Definir indicadores candidatos

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



Considerando 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**, relacionando as possíveis métricas (indicadores) para verificar o alcance dos resultados pretendidos ou o sucesso da iniciativa.

Brainstorm

Reunião espontânea e descontraída com o objetivo de levantar ideias para um projeto.

Nesse momento, não é necessário se preocupar com a quantidade ou qualidade dos indicadores. O importante é listar todas as possibilidades de mensuração possíveis (candidatos) para a construção de um conjunto significativo de indicadores que propicie uma visão global e represente o desempenho da organização/unidade. Assim, fica mais fácil indicar o que precisa ser melhorado e o que deve ser mantido como resultado. Lembre-se de que as pessoas envolvidas nessa fase devem conhecer bem o objeto da mensuração (isso significa que os representantes dos níveis tático e operacional devem participar da atividade).



No caso do Programa STJ de Olho na Balança, quem poderá conhecer melhor o objeto de mensuração do que o próprio Gorducho da Silva?

Como dito no primeiro módulo deste curso, para saber quantos quilos Gorducho da Silva precisa perder, será necessário acompanhar dados como:

OBJETO (Escrever o que se 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:)	INDICADORES CANDIDATOS (Elencar os nomes das possíveis métricas para verificar o alcance dos resultados pretendidos:)
Projeto (ou programa)	Programa STJ de Olho na Balança	Redução do peso corporal dos servidores participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Peso • Índice de massa corporal (IMC) • Indicadores laboratoriais • Medida da calça

De volta ao contexto organizacional, foram listados a seguir alguns exemplos de indicadores que serão utilizados como referência nos próximos passos da nossa metodologia de construção e gerenciamento de indicadores.

OBJETO (Escrever o que se 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:)	INDICADORES CANDIDATOS (Elencar os nomes das possíveis métricas para verificar o alcance dos resultados pretendidos:)
Objetivo estratégico	Buscar excelência na prestação jurisdicional	<ul style="list-style-type: none"> • 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
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
Iniciativa	Gestão de Processos Múltiplos	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo médio da afetação até a publicação do acórdão • Julgamento de temas afetados ao rito dos recursos repetitivos

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 que contém os campos especificados no quadro 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: anual, semestral, mensal, etc.
Onde mede	Indicar a fonte de levantamento dos dados: sistemas, formulários, etc.
Por que mede	Registrar as razões da escolha do indicador, sua importância.
Como mede	Descrever a forma de cálculo (fórmula) do indicador.
Glossário	Relacionar e explicar todos os itens que compõem a fórmula do indicador.
Observações	Registrar 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

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

Em relação ao objetivo estratégico “buscar excelência na prestação jurisdicional”, podemos propor as seguintes matrizes para os indicadores candidatos afins:

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	$\left(\frac{\text{Processos baixados dentro de um ano}}{\text{Total de processos baixados}} \right) \times 100$
Glossário	<ul style="list-style-type: none"> • 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 que entraram no tribunal no mesmo período
Quem mede	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG
Quando mede	Mensalmente
Onde mede	Sistema Justiça
Por que mede	Verificar a capacidade do STJ de atender à demanda de processos recebidos todos os anos e evitar o aumento do estoque.
Como mede	$\left(\frac{\text{Processos julgados}}{\text{Processos distribuídos}} \right) \times 100$
Glossário	<ul style="list-style-type: none"> • LB: linha de base • Processos julgados: processos com primeira decisão tendente a pôr fim ao processo. • Processos distribuídos: processos encaminhados ao presidente ou distribuídos aos ministros.
Observações	<ul style="list-style-type: none"> • Não são consideradas as seguintes classes processuais: CR, ExeAR, ExeMS, ExeMC, ExeSE, ExeSEC, Inq, Sd, RPV, PRC e Ag/RE.

Indicador	Cartas Rogatórias
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	$\left(\frac{\text{Processos julgados Cartas Rogatórias}}{\text{Total de processos Cartas Rogatórias}} \right) \times 100$
Glossário	<ul style="list-style-type: none"> • Cartas Rogatórias: pedido feito ao órgão jurisdicional de outro país, para que haja uma colaboração na prática de um determinado ato processual
Observações	<p>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)</p>

Já Gorducho da Silva deve elaborar matrizes de controle dos seus indicadores pessoais: peso, IMC, indicadores laboratoriais, etc.

Indicador	Peso
Objeto de mensuração	Objetivo: conquistar uma saúde melhor
O que mede	O número de quilos perdidos durante o mês
Quem mede	Gorducho da Silva
Quando mede	Mensalmente
Onde mede	Balança do banheiro
Por que mede	Verificar a perda de peso durante o período.
Como mede	Quilos no início do mês – quilos no final do mês
Glossário	<ul style="list-style-type: none"> • Quilos no início do mês: peso de Gorducho da Silva no primeiro dia do mês da mensuração. • Quilos no final do mês: peso de Gorducho da Silva no último dia do mês da mensuração.
Observações	-

Esse indicador e outros são utilizados pelos responsáveis pelo Programa STJ de Olho na Balança. Podemos perceber que o detalhamento trazido pela matriz de controle é fundamental para o correto entendimento e medição do indicador.

Vejamos como a falta de detalhamento de um indicador simples pode causar confusão. Ao procurar o médico para emagrecer, Maria das Dores recebeu como recomendação permanecer uma hora na esteira diariamente. Quando repassou essa recomendação, o médico imaginou a seguinte matriz de controle para esse indicador:



Indicador	Hora de esteira
Objeto de mensuração	Processo: tempo de esteira ergométrica
O que mede	O tempo de exercício na esteira ergométrica
Quem mede	Maria das Dores
Quando mede	Diariamente
Onde mede	Cronômetro
Por que mede	Verificar o aumento de gasto calórico diário.
Como mede	Tempo total cronometrado
Glossário	Tempo total cronometrado: aquele apresentado no visor da esteira ergométrica.
Observações	Antes de iniciar o exercício, zerar o cronômetro.

Na intranet está disponível a **matriz de controle dos indicadores estratégicos** do Plano STJ 2020, que você poderá utilizar como modelo para os indicadores pessoais ou de sua unidade de trabalho.

Contudo, esta foi a providência tomada por Maria das Dores:



Este vídeo apresenta, de forma simples e objetiva, a **importância dos indicadores.**

Assim, percebemos como é fundamental a utilização da matriz para o entendimento do indicador e correta mensuração dos resultados esperados.

Resumo do Módulo II

Neste módulo, aprendemos que o STJ possui uma metodologia própria para criação e mensuração de indicadores.

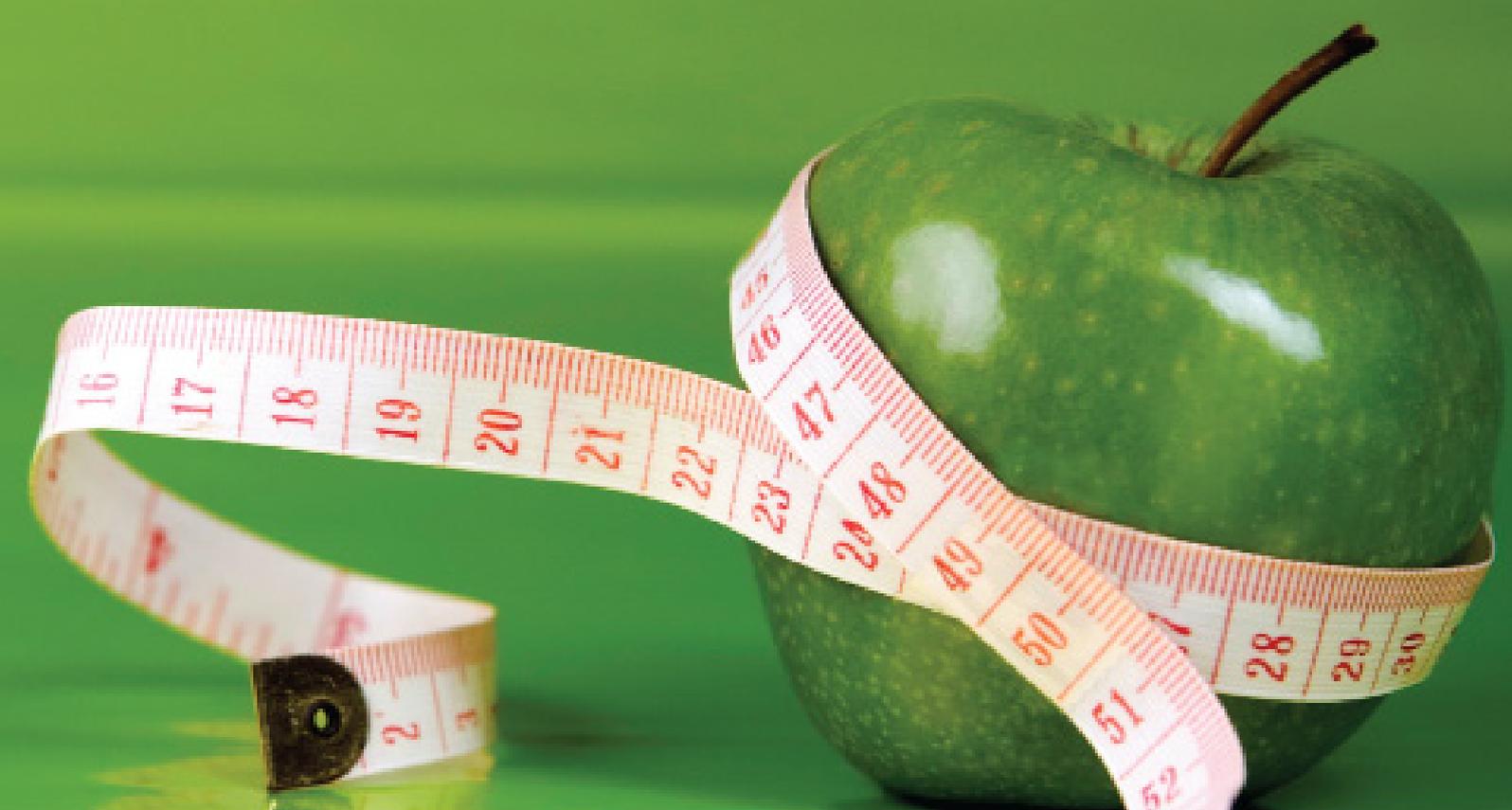
Tendo como base essa metodologia, conhecemos os três primeiros passos:

1. identificar o objeto de mensuração;
2. definir indicadores candidatos; e
3. elaborar a matriz de controle dos indicadores candidatos.



Agora você já está apto a responder ao Fórum Avaliativo do módulo II.

Boa sorte!



Curso a distância

CONSTRUÇÃO E GERENCIAMENTO DE INDICADORES

MÓDULO III

Indicadores: da escolha às metas

Índice

Indicadores: da escolha às metas	3
Passo 4 – Avaliar indicadores candidatos	3
Passo 5 – Definir indicadores prioritários	7
Passo 6 – Levantar a situação atual dos indicadores	9
Passo 7 – Estabelecer metas de desempenho	13
Resumo do Módulo III	17



Veja este [vídeo!](#)

Indicadores: da escolha às metas

Após o levantamento dos indicadores candidatos, passamos à fase de seleção. Afinal, precisamos de mensurações que retratem o que queremos medir e não desejamos indicadores que não tenham finalidade prática, não é?

Vimos a quantidade de indicadores selecionados pelo rapaz para mostrar que é hora de acordar. Mas, se ele não pretende acordar, adiantarão tantos alarmes?

Da mesma forma, se eu não quiser emagrecer, será inútil participar do Programa STJ de Olho na Balança. Portanto, os indicadores são importantes porque nos oferecem informações úteis e gerenciáveis que auxiliam na tomada de decisões.

Passo 4 – Avaliar indicadores candidatos

Assim, devemos analisar os critérios que servirão de base para definir prioridades entre os indicadores candidatos e que caracterizam boas medidas de desempenho. Entre os vários critérios de análise e classificação dos indicadores de desempenho existentes, o STJ adota os classificatórios, conforme descrito a seguir:



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

INDICADOR: Escrever o nome do indicador	Critérios de Classificação de Indicadores
Mensurabilidade	O indicador é objetivo, de fácil entendimento pelo público interno e externo? Os dados são facilmente localizados? Sua mensuração é precisa e baseada em dados atualizados?
Polaridade	É possível definir se o resultado crescente/decrescente é melhor ou pior para aquilo que se pretende medir?
Economicidade	A relação entre os custos de obtenção e os benefícios trazidos é favorável?

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

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								Total	
	M	P	E	A	Es	Pr	V	C		G

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**.

Graus de atendimento classificatórios	
Não Atende	0
Atende em Parte	1
Atende Totalmente	2

O total é calculado por meio desta fórmula:

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



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; e
- explicitar por que indicadores candidatos aparentemente ideais não foram selecionados, subsidiando iniciativas para eliminar as causas do não atendimento e viabilizar sua utilização futura.

Se considerarmos os indicadores propostos para mensuração do objetivo estratégico “buscar excelência na prestação jurisdicional”, sugerimos, com base em exemplos meramente ilustrativos, sua mensuração:

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

Observa-se, nesse caso, que os dois primeiros indicadores são efetivos, em um primeiro momento, para mensurar o desempenho do objetivo estratégico em questão.

O terceiro indicador, por sua vez, deve ser suprimido da lista, pelo menos inicialmente, 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.

Vamos ver como seria a análise dos indicadores candidatos do nosso programa de redução de peso?



Indicador	Critérios Classificatórios									Total	
	M	P	E	A	Es	Pr	V	C	G		
1 Medida da calça	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
2 Índice de massa corporal	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	17
3 Peso	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	16
4 Batimento cardíaco	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	15

Vimos que todos os indicadores são válidos, pois formaram um *ranking* com pontuação acima de 9, devendo todos serem priorizados, já em um primeiro momento.

Passo 5 – Definir indicadores prioritários

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



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

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.

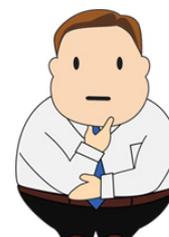
Objeto	Indicadores	Análise de suficiência
<p>Descrever o objeto que está sendo medido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • objetivo "X"; • processo de trabalho "Y"; ou • iniciativa "Z" 	<p>Listar todos os indicadores selecionados após a avaliação (passo 4).</p>	<p>Responder às perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • existe algum fator crítico medido por mais de um indicador? Todos os indicadores são necessários? • existe algum fator crítico levantado sem mensuração? • 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?

Veja a análise de suficiência dos indicadores que propusemos para medir o objetivo estratégico "buscar excelência na prestação jurisdicional":

Objeto	Indicadores	Análise de suficiência
<p>Objetivo estratégico "Buscar excelência na prestação jurisdicional"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidade no julgamento de processo por ministro • 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

		<p>juízo de processos antigos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.
--	--	--

Ressalta-se que, por critérios didáticos, somente serão analisados os dois indicadores válidos em um primeiro momento, o que não proíbe a criação de outros indicadores como sugerido na análise de suficiência, visando à melhoria da medição.



E para nosso programa de emagrecimento? Será que são suficientes os indicadores?

Objeto	Indicadores	Análise de suficiência
Programa STJ de Olho na Balança	<ul style="list-style-type: none"> • Peso • IMC • Indicadores laboratoriais • Medida da calça 	Não são suficientes. Poderíamos criar um indicador relacionado com redução do percentual de gordura.

Percebemos que, dependendo da resposta, devemos 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 com base na 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 do projeto e também do contexto examinado. Em razão da diversidade que essas variáveis podem assumir, não existe uma regra definida. Entretanto, deve-se evitar o estresse gerado por um número excessivo de medidas (lembra-se do menino com os alarmes? Que estresse!). 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.



Passo 6 – Levantar a situação atual dos indicadores

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

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

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	Citar a unidade responsável pela medição ou o gestor do indicador.
Quando mede	Definir a periodicidade da medição: anual, semestral, mensal, etc.
Onde mede	Indicar a fonte de levantamento dos dados: sistemas, formulários, etc.
Por que mede	Registrar as razões da escolha do indicador, sua importância.

Como mede	Descrever a forma de cálculo (fórmula) do indicador.
Glossário	Relacionar e explicar todos os itens que compõem a fórmula do indicador.
Observações	Registrar outras informações relevantes para o entendimento e gestão do indicador.
Linha de base	Mencionar o resultado apurado com a primeira medição do indicador.

Vamos dar uma olhada nos indicadores propostos para o objetivo estratégico “Buscar excelência na prestação jurisdicional”.

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	$\left(\frac{\text{Processos baixados dentro de um ano}}{\text{Total de processos baixados}} \right) \times 100$
Glossário	Processos baixados: remetidos para outros órgãos judiciais competentes; instâncias inferiores ou STF; processos apensados; 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 que entraram no tribunal no mesmo período
Quem mede	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG
Quando mede	Mensalmente
Onde mede	Sistema Justiça
Por que mede	Verificar a capacidade do STJ de atender à demanda de processos recebidos todos os anos e evitar o aumento do estoque.
Como mede	$\left(\frac{\text{Processos julgados}}{\text{Processos distribuídos}} \right) \times 100$
Glossário	<ul style="list-style-type: none"> • Processos julgados: processos com primeira decisão tendente a pôr fim ao processo. • Processos distribuídos: processos encaminhados ao presidente ou distribuídos aos ministros.
Observações	<ul style="list-style-type: none"> • Não são consideradas as seguintes classes processuais: CR, ExeAR, ExeMS, ExeMC, ExeSE, ExeSEC, Inq, Sd, RPV, PRC e Ag/RE.
Linha de base	88,7% (2014)

Para nosso indicador de emagrecimento:

Indicador	Peso
Objeto de mensuração	Objetivo: conquistar uma saúde melhor
O que mede	O número de quilos perdidos durante o mês
Quem mede	Gorducho da Silva
Quando mede	Mensalmente
Onde mede	Balança do banheiro
Por que mede	Verificar a perda de peso durante o período.
Como mede	Quilos no início do mês – quilos no final do mês
Glossário	<ul style="list-style-type: none"> • Quilos no início do mês: peso de Gorducho da Silva no primeiro dia do mês da mensuração. • Quilos no final do mês: peso de Gorducho da Silva no último dia do mês da mensuração.
Observações	O cálculo da meta é cumulativo, devendo o participante perder 5 kg por mês, resultando num total de 60 kg de peso corporal perdidos ao final do ano.
Linha de base	135kg (2013)

Que tal esta situação?



Só de olhar a linha de base, ele desistiu de traçar meta... Aliás, definir a meta é nosso próximo assunto.

Passo 7 – Estabelecer metas de desempenho

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

Ao definir uma meta, devemos perguntar:

- O que queremos? (propósito)
- Quanto queremos? (valor mensurável)
- Para quando queremos? (prazo)

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



Especificidade: a meta deve ser muito bem definida. Assim, não adianta estabelecer o objetivo “sem referência”. Quanto mais específica for a definição de seu propósito, mais direcionado estará seu caminho. Por exemplo, se a referência é a prestação de uma justiça rápida, é importante estabelecer, de forma específica, essa rapidez (qual tempo é o ideal de tramitação do processo para meu cliente).



Mensurabilidade: a meta deve ser quantificável, objetiva, palpável, fácil de medir.



Exequibilidade: a meta tem de ser alcançável, possível, viável.



Relevância: a meta tem de ser importante, significativa e desafiadora. É preciso ousadia e coragem para determinar um percentual capaz de motivar a equipe em busca do resultado.



Temporalidade: este aspecto é o mais negligenciado. Muitas metas são bem definidas, mensuráveis, possíveis e importantes, mas não estão definidas num horizonte de tempo. A definição dos prazos deve considerar as peculiaridades de cada organização e os recursos disponíveis. Importante ressaltar que o estabelecimento de prazos deve ser o mais realista e factível possível. Esses prazos devem conter, ao menos, MÊS e ANO.

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

Vamos ver como é apresentada a meta e seu desdobramento na matriz de controle do indicador:



Conheça o PPA atual. Acesse: [Plano Plurianual 2016-2019](#)

Indicador	Nome do objetivo					
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



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

- **Histórico do indicador:** analisar a base histórica de dados do indicador para estabelecer um comportamento futuro adequado.
- **Benchmark:** 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 no 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 a condição para a sobrevivência ou alcance do objetivo, processo de trabalho ou iniciativa.
- **Análise do cenário:** utilizar a análise do ambiente externo e interno 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 falem argumentos sobre determinada meta.

Podemos criar e desdobrar a meta dos nossos indicadores para o objetivo estratégico “buscar excelência na prestação jurisdicional”:

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

Indicador	Meta: Julgar quantidade maior de processos recursais e ações de conhecimento do que o total de distribuídos no ano.					
Atendimento à demanda	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%

Quanto ao colega que participa do Programa STJ de Olho na Balança, poderíamos sugerir a seguinte tabela:

Indicador	Meta: Reduzir 5 kg de peso corporal por mês, atingindo 60 kg até dez/2016.											
Emagrecimento	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
	5 kg	10 kg	15 kg	20 kg	25 kg	30 kg	35 kg	40 kg	45 kg	50 kg	55 kg	60 kg

Importante destacar, neste momento, o estabelecimento das ações que precisam ser implementadas e acompanhadas para o cumprimento da meta traçada. Para isso, podemos criar um plano de ação, assunto que trataremos no passo 9.

E, antes de finalizarmos o módulo, um momento de descontração:



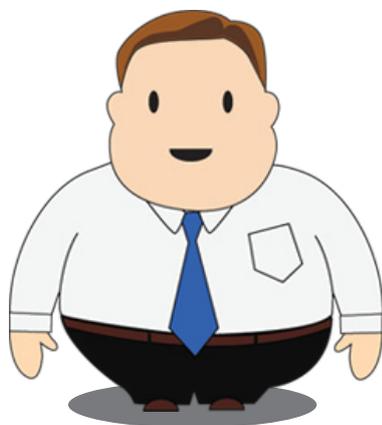
Resumo do Módulo III

Neste módulo, dando continuidade à metodologia para criação e gerenciamento de indicadores, aprendemos os seguintes passos:

4. avaliar indicadores candidatos;
5. definir indicadores prioritários;
6. levantar a situação atual dos indicadores; e
7. estabelecer metas de desempenho.

Agora você já está apto a
Agora você já está apto
a participar do Fórum
Avaliativo do Módulo III.

Boa sorte!





Curso a distância

CONSTRUÇÃO E GERENCIAMENTO DE INDICADORES

MÓDULO IV

Gerenciando indicadores

Índice

Gerenciando indicadores	3
Passo 8 – Medir indicadores conforme matriz de controle	3
Passo 9 – Analisar e interpretar os indicadores mensurados	8
Passo 10 – Comunicar o desempenho dos indicadores	17
Resumo do Módulo IV	19

Gerenciando indicadores



Finalizada a execução de todos os passos para a construção dos indicadores, é necessário medir o que se deseja: o desempenho. Dessa forma, os responsáveis (gestores) pela medição, na periodicidade definida, levantam informações sobre o comportamento do indicador e aplicam as fórmulas de cálculo estipuladas, gerando planilhas, gráficos e relatórios com os dados apurados.

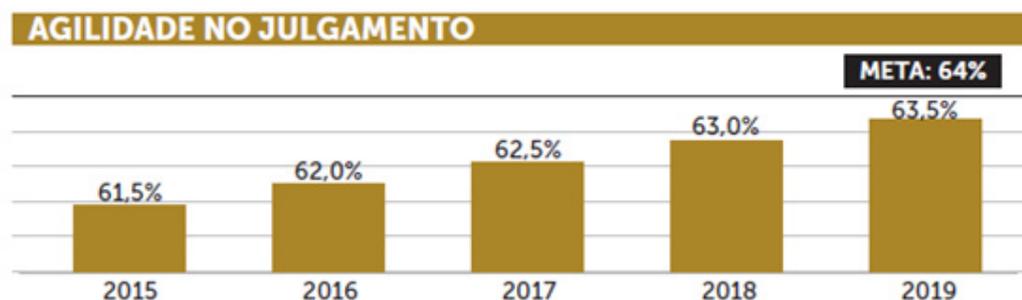
Passo 8 – Medir indicadores conforme matriz de controle

Como dizia Peter Drucker, o pai da administração moderna, o que não se pode medir não pode ser gerenciado. A tão falada governança tem por finalidade comunicar as ações institucionais e direcioná-las para o controle da estratégia, desempenho e resultados, de forma a certificar o acerto do caminho tomado ou mostrar a necessidade de ajustes para o alcance dos objetivos. Para isso, precisamos de indicadores que permitam esse controle. Tão importante quanto fazer um bom planejamento é medir para controlar a situação, saber onde se está e aonde se deseja chegar.

Observe os exemplos a seguir e perceba como a matriz elaborada anteriormente auxilia no controle e mensuração dos indicadores. Ressalta-se que são números fictícios utilizados apenas como exemplo:

Indicador: Agilidade no julgamento

	Processos baixados dentro de um ano	Total de processos	Agilidade no julgamento (Mensal)	Agilidade no julgamento (Anual)	Meta
jan/19	2.100	3.341	62,8%	63,5%	64%
fev/19	14.100	21.818	64,6%		
mar/19	17.000	25.004	67,9%		
abr/19	15.279	25.434	60,3%		
mai/19	11.000	17.378	63,2%		
jun/19	10.683	17.127	62,4%		
jul/19	2.681	4.576	58,6%		
ago/19	18.358	31.664	58,0%		
set/19	20.000	33.043	60,5%		
out/19	20.000	31.710	63,0%		
nov/19	19.000	28.728	63,3%		
dez/19	15.000	20.236	74,1%		
Total	165.201	260.059	63,5%		

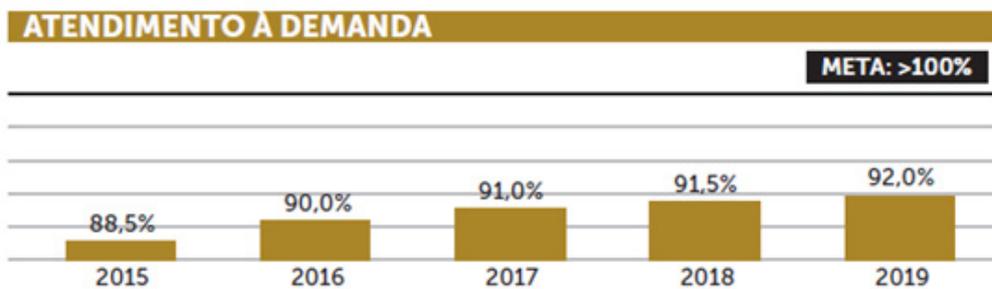


Indicador	Agilidade no julgamento						
Objeto de mensuração	Objetivo estratégico: Buscar excelência na prestação jurisdicional						
O que mede	O percentual de processos (originários e recursais) baixados no mês da medição, que tramitaram em até 1 ano.						
Quem mede	Assessoria de Modernização e Gestão 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	$\left(\frac{\text{Processos baixados dentro de um ano}}{\text{Total de processos baixados}} \right) \times 100$						
Glossário	Processos baixados: remetidos para outros órgãos judiciais competentes; instâncias inferiores ou STF; processos apensados; 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 atuação para os originários.						
Linha de base	61,2% (2014)						
Meta	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	62%	62,5%	63%	63,5%	64%	65%	
Mensuração	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/19	1.663	19.202	8,6%	92,0%	>100%
fev/19	34.599	24.205	142,9%		
mar/19	24.174	22.061	109,5%		
abr/19	21.491	22.615	95,0%		
mai/19	27.000	28.771	93,8%		
jun/19	21.914	17.308	126,6%		
jul/19	7.000	29.510	23,7%		
ago/19	36.368	29.303	124,1%		
set/19	31.000	32.654	94,9%		
out/19	31.345	30.441	102,9%		
nov/19	27.605	26.786	103,0%		
dez/19	17.000	22.737	74,7%		
Total	281.159	305.593	92,0%		



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 que entraram no tribunal no mesmo período						
Quem mede	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG						
Quando mede	Mensalmente						
Onde mede	Sistema Justiça						
Por que mede	Verificar a capacidade do STJ de atender à demanda de processos recebidos todos os anos e evitar o aumento do estoque.						
Como mede	$\left(\frac{\text{Processos julgados}}{\text{Processos distribuídos}} \right) \times 100$						
Glossário	<ul style="list-style-type: none"> • Processos julgados: processos com primeira decisão tendente a pôr fim ao processo. • Processos distribuídos: processos encaminhados ao presidente ou distribuídos aos ministros. 						
Observações	<ul style="list-style-type: none"> • Não são consideradas as seguintes classes processuais: CR, ExeAR, ExeMS, ExeMC, ExeSE, ExeSEC, Inq, Sd, RPV, PRC e Ag/RE. 						
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%	-	

**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.*

Para o Programa STJ de Olho na Balança, veja os seguintes dados:



Indicador	Peso																								
Objeto de mensuração	Objetivo: conquistar uma saúde melhor																								
O que mede	O número de quilos perdidos durante o mês																								
Quem mede	Gorducho da Silva																								
Quando mede	Mensalmente																								
Onde mede	Balança do banheiro																								
Por que mede	Verificar a perda de peso durante o período.																								
Como mede	Quilos no início do mês – quilos no final do mês																								
Glossário	<ul style="list-style-type: none"> • Quilos no início do mês: peso de Gorducho da Silva no primeiro dia do mês da mensuração. • Quilos no final do mês: peso de Gorducho da Silva no último dia do mês da mensuração. 																								
Observações	O cálculo da meta é cumulativo, devendo o participante perder 5 kg por mês, resultando num total de 60 kg de peso corporal perdidos ao final do ano.																								
Linha de base	135 kg (2013)																								
Meta	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Jan</th> <th>Fev</th> <th>Mar</th> <th>Abr</th> <th>Mai</th> <th>Jun</th> <th>Jul</th> <th>Ago</th> <th>Set</th> <th>Out</th> <th>Nov</th> <th>Dez</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5 kg</td> <td>10 kg</td> <td>15 kg</td> <td>20 kg</td> <td>25 kg</td> <td>30 kg</td> <td>35 kg</td> <td>40 kg</td> <td>45 kg</td> <td>50 kg</td> <td>55 kg</td> <td>60 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	5 kg	10 kg	15 kg	20 kg	25 kg	30 kg	35 kg	40 kg	45 kg	50 kg	55 kg	60 kg
Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez														
5 kg	10 kg	15 kg	20 kg	25 kg	30 kg	35 kg	40 kg	45 kg	50 kg	55 kg	60 kg														
Mensuração	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>4</td> <td>9</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	4	9																						
4	9																								



Como observado, nesse caso, o cálculo da meta é acumulativo, devendo o participante do programa perder 5 kg por mês, o que resultará num total de 60 kg de peso corporal perdidos ao final do ano.

Como o servidor Gorducho da Silva não conseguiu perder os 5 kg previstos ao final do primeiro mês do regime, ele ficará com 1 kg a mais a ser perdido em algum mês adiante, para que a meta possa ser cumprida conforme o planejado. Será que ele consegue? Veremos, na próxima etapa, como solucionar esse problema com a implementação de um plano de ação.

Passo 9 – Analisar e interpretar os indicadores mensurados



Leia este artigo e conheça outra metodologia para estabelecer metas de indicadores, o **SMART**.

Promover a análise e a interpretação dos dados é aspecto primordial para o processo decisório, pois a existência de uma sistemática de monitoramento e avaliação proporciona ganhos e benefícios aos interessados. Caso contrário, haverá apenas dispêndio de tempo e recursos para produção de dados que não são utilizados na prática.

Na matriz de controle, podemos inserir os dados da mensuração conforme modelo a seguir:

Indicador	Escrever o nome do indicador				
O que mede	Descrever, de forma minuciosa, o que o indicador mede.				
Quem mede	Citar a unidade responsável pela medição ou o gestor do indicador.				
Quando mede	Definir a periodicidade da medição: anual, semestral, mensal, etc.				
Onde mede	Indicar a fonte de levantamento dos dados: sistemas, formulários, etc.				
Por que mede	Registrar as razões da escolha do indicador, sua importância.				
Como mede	Descrever a forma de cálculo (fórmula) do indicador.				
Glossário	Relacionar e explicar todos os itens que compõem a fórmula do indicador.				
Observações	Registrar outras informações relevantes para o entendimento e gestão do indicador.				
Linha de base	Citar a primeira medição				
Meta	Indicar a meta, citando propósito, valor e prazo.				
	Período 1	Período 2	Período 3	...	Período N
Mensuração	Citar a meta estipulada	Citar a meta estipulada	Citar a meta estipulada	Citar a meta estipulada	Citar a meta estipulada
	Citar o resultado aferido	Citar o resultado aferido	Citar o resultado aferido	Citar o resultado aferido	Citar o resultado aferido
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 para a organização ou para a unidade.

Assim, os resultados do indicador de emagrecimento do Programa STJ de Olho na Balança seriam apresentados desta forma:



Indicador	Emagrecimento																								
Objeto de mensuração	Objetivo: conquistar uma saúde melhor																								
O que mede	O número de quilos perdidos durante o mês																								
Quem mede	Gorducho da Silva																								
Quando mede	Mensalmente																								
Onde mede	Balança do banheiro																								
Por que mede	Verificar a perda de peso durante o período.																								
Como mede	Quilos no início do mês – quilos no final do mês																								
Glossário	<ul style="list-style-type: none"> • Quilos no início do mês: peso de Gorducho da Silva no primeiro dia do mês da mensuração. • Quilos no final do mês: peso de Gorducho da Silva no último dia do mês da mensuração. 																								
Observações	O cálculo da meta é cumulativo, devendo o participante perder 5 kg por mês, resultando num total de 60 kg de peso corporal perdidos ao final do ano.																								
Linha de base	135 kg (2013)																								
Meta	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Jan</th> <th>Fev</th> <th>Mar</th> <th>Abr</th> <th>Mai</th> <th>Jun</th> <th>Jul</th> <th>Ago</th> <th>Set</th> <th>Out</th> <th>Nov</th> <th>Dez</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5 kg</td> <td>10 kg</td> <td>15 kg</td> <td>20 kg</td> <td>25 kg</td> <td>30 kg</td> <td>35 kg</td> <td>40 kg</td> <td>45 kg</td> <td>50 kg</td> <td>55 kg</td> <td>60 kg</td> </tr> </tbody> </table>	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	5 kg	10 kg	15 kg	20 kg	25 kg	30 kg	35 kg	40 kg	45 kg	50 kg	55 kg	60 kg
Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez														
5 kg	10 kg	15 kg	20 kg	25 kg	30 kg	35 kg	40 kg	45 kg	50 kg	55 kg	60 kg														
Mensuração	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>4</td> <td>9</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	4	9																						
4	9																								

Gráfico



Análise

Como o cálculo da meta é cumulativo e o servidor Gorducho da Silva não conseguiu perder os 5 kg previstos para janeiro, ele ficou também abaixo da meta em fevereiro, apesar de ter emagrecido os 5 kg estabelecidos para o segundo mês de regime. Dessa forma, ficará com 1 kg a mais a ser perdido em algum mês adiante, para que a meta possa ser cumprida conforme o planejado.

O não cumprimento da meta em jan/2014 é atribuído ao descuido de Gorducho da Silva ao final do mês, quando não resistiu aos docinhos da festa de aniversário da sobrinha.

O resultado apresentado não deverá impactar negativamente o Programa STJ de Olho na Balança, pois trata-se de defasagem de apenas 1 kg, referente a um servidor entre todos os participantes.

Ação corretiva:

Observar melhor a dieta para que perca, até abril, o quilo faltante a fim de atingir a meta estabelecida inicialmente.

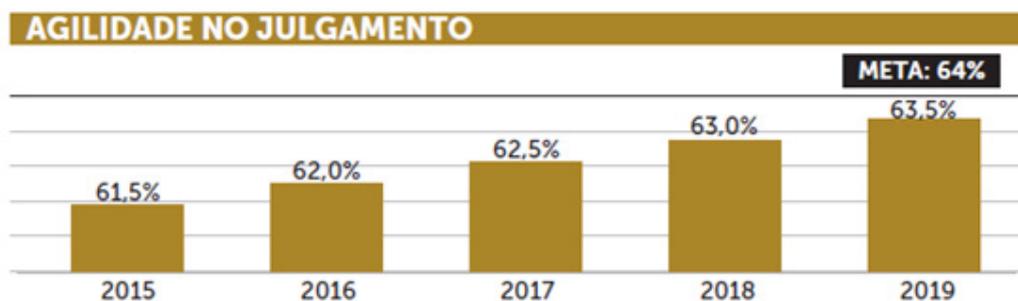
Lembrete: No STJ, o gráfico e a análise dos resultados aferidos são apresentados, normalmente, em relatórios de desempenho trimestrais, e não na matriz de controle dos indicadores. O modelo de análises críticas adotado contempla os seguintes campos:

- **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.

Veja agora a mensuração dos indicadores propostos para o objetivo estratégico “Buscar excelência na prestação jurisdicional”. Ressalta-se que são números fictícios utilizados apenas como exemplo:

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 tramitam em até 1 ano.						
Quem mede	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG						
Quando mede	Mensalmente						
Onde mede	Sistema Justiça						
Por que mede	Para reduzir o tempo médio gasto em todas as fases de tramitação dos processos, atendendo ao disposição constitucional que assegura a razoável duração do processo.						
Como mede	$\left(\frac{\text{Processos baixados dentro de um ano}}{\text{Total de processos baixados}} \right) \times 100$						
Glossário	Processos baixados: remetidos para outros órgãos judiciais competentes; instâncias inferiores ou STF; processos apensados; 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 atuação para os originários.						
Linha de base	61,2% (2014)						
Meta	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	62%	62,5%	63%	63,5%	64%	65%	
Mensuração	61,5%	62%	62,5%	63%	63,5%	-	

Gráfico



Análise

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

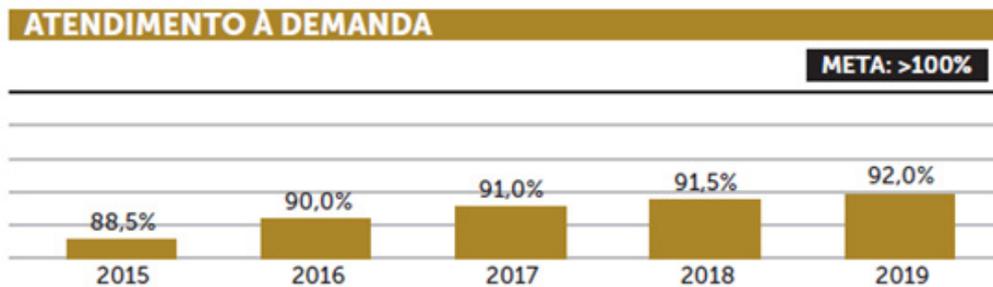
Com sua mensuração busca-se medir o percentual de processos baixados em até 1 ano. A meta para o período ficou muito próxima de ser alcançada, demonstrando o esforço de todos no Tribunal para que isso se torne uma realidade até 2020. Observa-se uma constante evolução desde sua primeira mensuração.

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 que entraram no tribunal no mesmo período					
Quem mede	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG					
Quando mede	Mensalmente					
Onde mede	Sistema Justiça					
Por que mede	Verificar a capacidade do STJ de atender à demanda de processos recebidos todos os anos e evitar o aumento do estoque.					
Como mede	$\left(\frac{\text{Processos julgados}}{\text{Processos distribuídos}} \right) \times 100$					
Glossário	<ul style="list-style-type: none"> • Processos julgados: processos com primeira decisão tendente a pôr fim ao processo. • Processos distribuídos: processos encaminhados ao presidente ou distribuídos aos ministros. 					
Observações	<ul style="list-style-type: none"> • Não são consideradas as seguintes classes processuais: CR, ExeAR, ExeMS, ExeMC, ExeSE, ExeSEC, Inq, Sd, RPV, PRC e Ag/RE. 					
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”).

A consolidação dos indicadores em relatórios periódicos com gráficos de desempenho e breve análise dos resultados aferidos é uma prática salutar. No STJ, é habitual a elaboração de relatórios de desempenho trimestrais com os indicadores que compõem o plano estratégico, para orientar a tomada de decisões administrativas em reuniões do comitê gestor da secretaria do tribunal, ao qual cabe a análise da estratégia.

Em decorrência dessas reuniões, podem surgir ações para melhoria do desempenho dos indicadores. Essas iniciativas normalmente são planejadas e acompanhadas por meio de um plano de ação. No STJ, o modelo de plano de ação utilizado é este:

O quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Por quê?	Quanto?
Descrever, de forma sucinta, qual é a iniciativa (ação) a ser realizada.	Descrever a(s) pessoa(s) ou unidade(s) responsável(is) por implementar a ação.	Informar os prazos e a periodicidade para implementar a ação proposta.	Indicar a(s) área(s) onde a ação será implementada.	Descrever, de forma detalhada, como a ação será implementada.	Descrever as razões, justificativas e importância da ação proposta.	Definir o custo estimado para a ação proposta. Quando não houver custo, registrar: “Não há”.

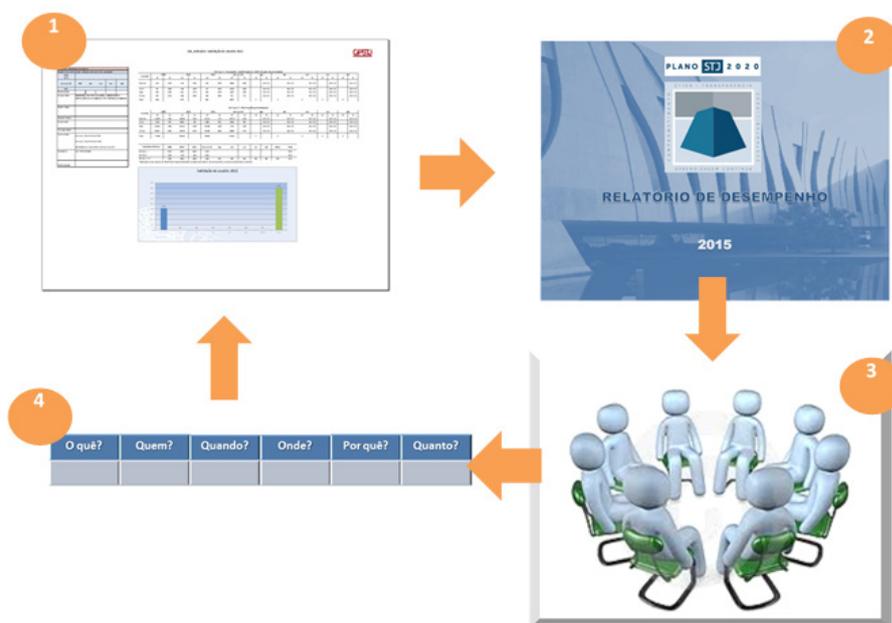
Como ações corretivas possíveis, listamos a reformulação de projetos, a priorização do orçamento, a redefinição de prazo e escopo ou o redesenho de processos de trabalho, entre outras.



Conheça a metodologia de gestão de projetos no STJ e saiba como as iniciativas podem ser criadas e acompanhadas:
[Metodologia de Gestão de Projetos](#)

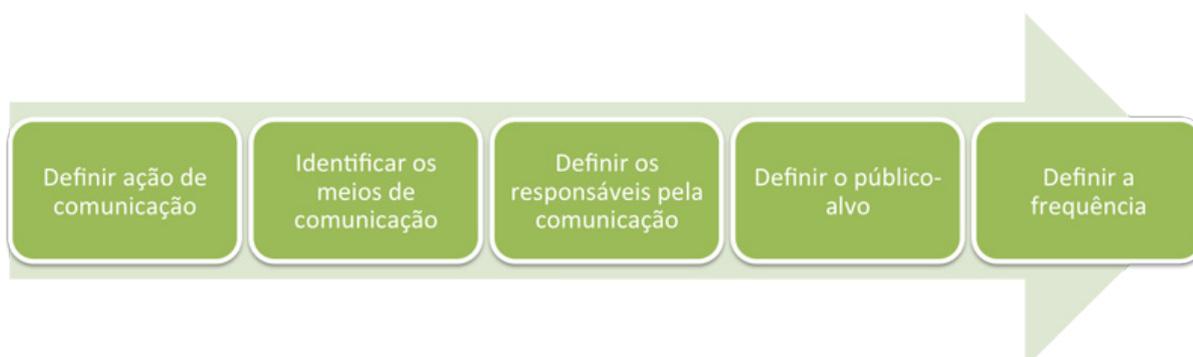


Acesse o texto: [Planeje para decidir e não para ter um plano](#)



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. Nesse momento, é preciso inovar e, com criatividade, montar um plano de comunicação para que os colaboradores de fato se envolvam na busca dos resultados. Para a eficiência desse procedimento, devem ser considerados a finalidade e o conteúdo da mensagem, o público a ser comunicado, o meio a ser utilizado, o momento em que deve ocorrer, a recepção da mensagem e o *feedback*. Os principais passos para a definição do plano de comunicação são estes:



Etapas da comunicação

Ação(ões)	Meio(s)	Responsável(eis)	Público-alvo	Frequência

Legenda:

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

Exemplificando os indicadores que mensuram o objetivo estratégico “elevar a produção de julgados”:

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

E para o Programa STJ de Olho na Balança:



Ação(ões)	Meio(s)	Responsável(eis)	Público-alvo	Frequência
Relatórios de desempenho	<i>E-mail</i>	Gorducho da Silva	Equipe do Programa STJ de Olho na Balança	Mensal
Notícias	Intranet	SIS – Nutrição	Gestores e servidores	Trimestral

Este trabalho mostra um pouco da experiência do Ministério da Justiça com a comunicação da sua estratégia. É muito interessante! Confira:

[Comunicação da Estratégia do Programa Passo a Frente.](#)

Resumo do Módulo IV

Neste módulo, concluímos os passos para a construção e gerenciamento dos indicadores, conhecendo os seguintes passos:

8. medir indicadores conforme matriz de controle;
9. analisar e interpretar os indicadores mensurados; e
10. comunicar o desempenho dos indicadores.

Esperamos que o curso tenha sido proveitoso e que você já se encontre apto a criar e gerenciar indicadores não só no ambiente de trabalho mas também na vida pessoal.



Agora você já está apto a responder às questões que se seguem.

Boa sorte!