

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

**CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES**

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

Construindo e Gerenciando Indicadores

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

STJ — SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Construindo e Gerenciando Indicadores

6ª EDIÇÃO

ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE

COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – CPES/AGE

BRASÍLIA-DF, JANEIRO/2023

© SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

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

REALIZAÇÃO

Assessoria de Gestão Estratégica – AGE

Elaine Nóbrega Borges

EQUIPE TÉCNICA

Coordenadoria de Planejamento

Estratégico – CPES/AGE

Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria

Daniel de Godoy Lopes

Leonardo Barros Veríssimo

Marcos Antônio Félix Luz

Rogério Cysne Araújo

Silvana de Castro Araújo Moreira

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Coordenadoria de Multimeios – SCO

DISPONÍVEL EM

bdjur.stj.jus.br

CONTATO

projetos@stj.jus.br

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

B823c

Brasil. Superior Tribunal de Justiça.

Construindo e gerenciando indicadores [recurso eletrônico] / Superior Tribunal de Justiça, Assessoria de Gestão Estratégica. — 6. ed. — Brasília : Superior Tribunal de Justiça — STJ, 2023.

Dados eletrônicos (1 arquivo : PDF 46 páginas).

Publicado até a 5. ed., sob o título: Construindo e gerenciando indicadores : guia metodológico.

Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br>

eISBN 978-65-88022-21-4

1. Gestão de desempenho, metodologia, guia, Brasil. **2.** Tribunal superior, administração, Brasil. **3.** Administração da justiça, Brasil. **4.** Tribunal superior, guia, Brasil. **I.** Título.

CDU 65.012.2:347.992(81)(036)

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

COMPOSIÇÃO DO STJ EM JANEIRO/2023

Ministra **Maria Thereza Rocha de Assis Moura** ■¹
 Ministro Geraldo **Og Nicéas Marques Fernandes** ■² ■³
 Ministro **Francisco Cândido de Melo Falcão** Neto
 Ministra Fátima **Nancy Andrighi**
 Ministra **Laurita Hilário Vaz**
 Ministro **João Otávio de Noronha**
 Ministro **Humberto Eustáquio Soares Martins**
 Ministro Antonio **Herman de Vasconcellos e Benjamin**
 Ministro **Luis Felipe Salomão** ■⁴
 Ministro **Mauro Luiz Campbell Marques** ■⁶
 Ministro **Benedito Gonçalves**
 Ministro **Raul Araújo Filho** ■⁵
 Ministro **Paulo de Tarso Vieira Sanseverino**
 Ministra Maria **Isabel Diniz Gallotti** Rodrigues
 Ministro **Antonio Carlos Ferreira**
 Ministro Ricardo **Villas Bôas Cueva**
 Ministro **Sebastião Alves dos Reis Júnior**
 Ministro **Marco Aurélio Gastaldi Buzzi**
 Ministro **Marco Aurélio Bellizze** Oliveira

Ministra **Assusete Dumont Reis Magalhães**
 Ministro **Sérgio Luíz Kukina**
 Ministro Paulo Dias de **Moura Ribeiro** ■⁷
 Ministra **Regina Helena Costa** ■⁸
 Ministro **Rogério Schietti Machado Cruz**
 Ministro Luiz Alberto **Gurgel de Faria**
 Ministro **Reynaldo Soares da Fonseca**
 Ministro Marcelo Navarro **Ribeiro Dantas**
 Ministro **Antonio Saldanha Palheiro**
 Ministro **Joel Ilan Paciornik**
 Ministro **Messod Azulay Neto**
 Ministro **Paulo Sérgio Domingues**

Desembargador **Jesuíno Aparecido Rissato**

Sergio José Americo Pedreira ■⁹
Carl Olav Smith ■¹⁰
Alexandre Domingos de Affonso Fabre ■¹¹

CARGOS:

■¹ Presidente

■² Vice-Presidente

■³ Corregedor-Geral da Justiça Federal

■⁴ Corregedor Nacional de Justiça

■⁵ Diretor da Revista de de Jurisprudência

■⁶ Diretor-Geral da ENFAM*

■⁷ Ministro Ouvidor

■⁸ Ministra Ouvidora Substituta

■⁹ Diretor-Geral

■¹⁰ Secretário-Geral da Presidência

■¹¹ Secretário-Executivo da Presidência

*ENFAM — Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados.

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



1

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

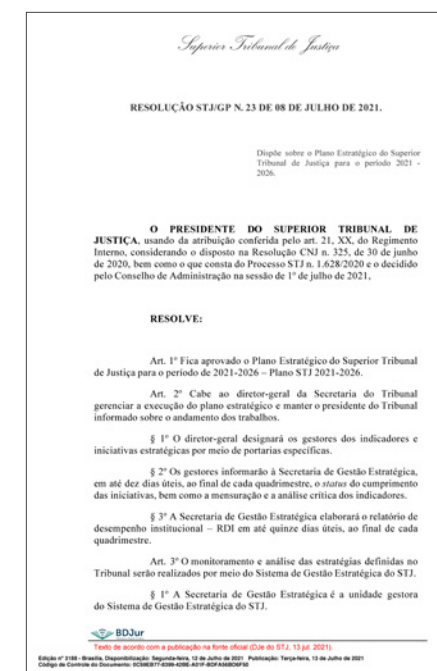
“Sem dados você é apenas uma pessoa qualquer com uma opinião.”

William Edwards Deming¹

Em 2021, a estratégia do Tribunal foi revista por meio de um processo cooperativo, com a participação dos ministros, dos servidores e demais colaboradores, para que todos pudessem contribuir com engajamento não só na construção da estratégia, mas especialmente na sua execução. O resultado desse trabalho foi a elaboração do **Plano Estratégico STJ 2021-2026** (Resolução STJ/GP n. 23 de 8 de julho de 2021).



» Acesse o Plano 2021-2026
https://www.stj.jus.br/sites/portaltp/SiteAssets/Paginas/Institucional/Gestao-estrategica/Planejamento-estrategico/planoEstrategico_2021_2026.pdf



» Resolução
<https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/155617>

1 Citação retirada do site: <https://estatisticafacil.org/2021/09/30/frases-estatistica/>.

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

Assim, pelos próximos anos, até o horizonte de 2026, precisamos saber se:

- » a estratégia traçada está sendo cumprida?
- » a organização está no caminho certo para atingir os seus objetivos?
- » a sociedade está satisfeita com os serviços prestados pela instituição?

Para responder essas questões, é preciso um monitoramento periódico do desempenho da estratégia, o que é feito por meio de **indicadores de desempenho**, foco principal deste guia metodológico.

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).



Esta publicação vai além do monitoramento do plano estratégico, já que tem por objetivo 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 nas diversas obras sobre o assunto existentes no mercado e, principalmente, **na experiência do Tribunal com a operacionalização do seu planejamento estratégico.**

O intuito deste documento não é de modo algum competir com os grandes nomes da administração, aos quais se deve o conhecimento adquirido para a elaboração, inclusive, desta obra, mas desenvolver algo mais voltado para a realidade do STJ, ou seja, mais prático para que todos apliquem em qualquer situação onde acompanhar o desempenho e os resultados é importante, seja em nível estratégico, setorial e, até mesmo, individual, como é o caso da produtividade medida durante a realização da modalidade de teletrabalho.

Boa leitura!

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

**CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES**

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



2

DEFINIÇÕES

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

“O mais importante é saber onde está, para ter condições de definir métricas e traçar estratégias para alcançar onde se quer chegar!”

Élida Pereira Jerônimo²

Quando se fala em “indicador”, inicialmente, remete-se às ideias de quantidade e de qualidade, mensuração de uma realidade, avaliação de desempenho e de resultados.

Num processo de monitoração da performance (desempenho), os indicadores são de fato o elemento mais crítico. A sua função é simplesmente apurar o nível das realizações da organização (resultados) para que estas possam ser comparadas com as metas pré-estabelecidas e apurado o desvio e o respectivo nível de performance (CALDEIRA, 2015).

Desvio representa a diferença entre a meta previamente estabelecida e o resultado efetivamente realizado. Pode-se apresentar em número absoluto ou em percentual.

(CALDEIRA, 2015)

Após essa medição, que pode ocorrer por meio de um conjunto de indicadores (portfólio de indicadores), a organização deve avaliar como estão os resultados, de modo a tomar decisões embasadas para que os possíveis desvios sejam corrigidos e seja alcançado aquilo que foi predefinido.

² Citação retirada do site: mensagem.online.

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

Portanto, 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.

Muitas são as definições existentes na literatura, porém, no STJ, considera-se que:

Indicadores de desempenho são medidas que expressam qualitativa e quantitativamente os resultados de uma determinada realidade.

Agora, para termos os parâmetros para avaliar se o desempenho de uma instituição está bom ou precisa ser melhorado, é necessário que ocorra a definição de metas para cada um de seus indicadores.

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

As metas devem responder perguntas como: o quê, para quê e para quando queremos o resultado pretendido? Quando são claras, as metas 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 realizado. Importante salientar, ainda, que toda meta deve ser específica, mensurável, exequível, desafiadora, relevante e temporal.



INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



3

CLASSIFICAÇÃO

“O que pode
ser medido
pode ser
melhorado.”

Peter Drucker³

A literatura aponta várias formas e critérios de classificação de indicadores de desempenho. Eles podem ser separados em indicadores de **tendência**, quando estão associados a insumos e processos de trabalho, ou de **resultado**, quando medem o efeito dos produtos e serviços oferecidos.

Podem ainda ser tratados como indicadores **gerenciais**, que 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. Nesse caso, são conhecidos como:

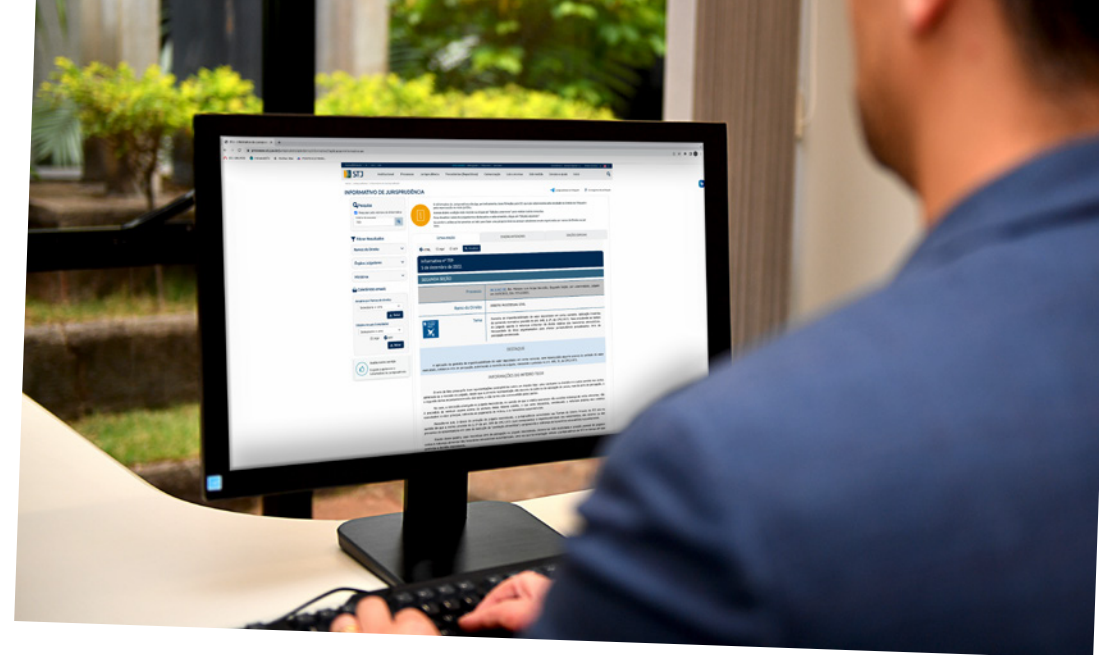
- » **indicadores de insumo**: relacionados às pessoas e aos recursos materiais e financeiros utilizados. São úteis para dimensionar os recursos necessários para a produção (quais e quantos), mas não são capazes de indicar o cumprimento de objetivos finais.
- » **indicadores de processo**: quantificam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

É importante observar se produto ou serviço gerado é útil para aquela mensuração ou resultado proposto. Assim, a análise sobre a efetividade do indicador deve ser feita não somente pela entrega com dispêndio mínimo de recursos, mas verificando-se ainda a utilidade daquele resultado alcançado.

O que não se pode perder de vista é que os indicadores, sejam eles de qualquer tipo, **sempre seguem a mesma trajetória de construção e gerenciamento**, cujo início é marcado pelo entendimento claro do que se deseja medir.

No âmbito do STJ, optou-se por utilizar a classificação **organizacional** dos indicadores, de forma simples e objetiva, identificando-os como:

- » **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;
- » **setoriais**: medem objetivos de médio e curto prazo, inclusive assuntos corriqueiros e voltados para a rotina de cada setor. No Tribunal, são os indicadores mensurados em níveis tático e operacional.



Adota-se ainda no STJ, a figura do **sinalizador**, para atender mensurações que tratam de uma realidade externa à atuação da instituição ou de uma de suas unidades, mas que possuem forte influência nas ações que se pretende desenvolver.

Para ilustrar, pense que a unidade **“A”** distribui os processos que ingressam no tribunal e tem como padrão fazê-lo em **24 horas**.

Assim, seu indicador de desempenho poderia ser **“agilidade na distribuição dos processos”**, tendo em vista que tal medida depende da atuação da unidade e possui um padrão de resultado esperado.

Por outro lado, o número de processos que ingressam no tribunal diariamente seria um sinalizador relevante para a área, considerando que é um número que não depende da unidade, mas que é importantíssimo para que se prepare para cumprir sua meta de desempenho.

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



Assim, resumidamente, para **indicador de desempenho** sempre haverá uma **meta a ser atingida**, enquanto para **sinalizador**, pelo menos em um primeiro momento, **não há como definir uma meta** de imediato, visto que muitas vezes a realidade a ser mensurada não pode ser controlada por quem deseja medi-la. Ressalta-se que, posteriormente, com base em um histórico de medições, por exemplo, poder-se-á estipular uma meta, caso em que o sinalizador passa a ser um indicador de desempenho.

Seguem alguns exemplos de indicadores estratégicos e setoriais:

INDICADORES

ATENDIMENTO À DEMANDA

Descrição: Mede o percentual de processos julgados em relação ao quantitativo de processos que entraram no Tribunal, no mesmo período

Classificação: Estratégico

ATENDIMENTO À DEMANDA POR GABINETE

Descrição: Mede o percentual de julgados pelo gabinete em relação aos que entraram, no mesmo período

Classificação: Setorial

ADESÃO ÀS AÇÕES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Descrição: Mede o percentual de servidores que participaram de ação de capacitação oferecida pelo STJ para aprimoramento de competências de seus colaboradores

Classificação: Estratégico

ADESÃO ÀS AÇÕES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA POR UNIDADE

Descrição: Mede o percentual de servidores, de cada seção de determinada secretaria, que participaram de ação de capacitação oferecida pelo Tribunal para aprimoramento de competências

Classificação: Setorial



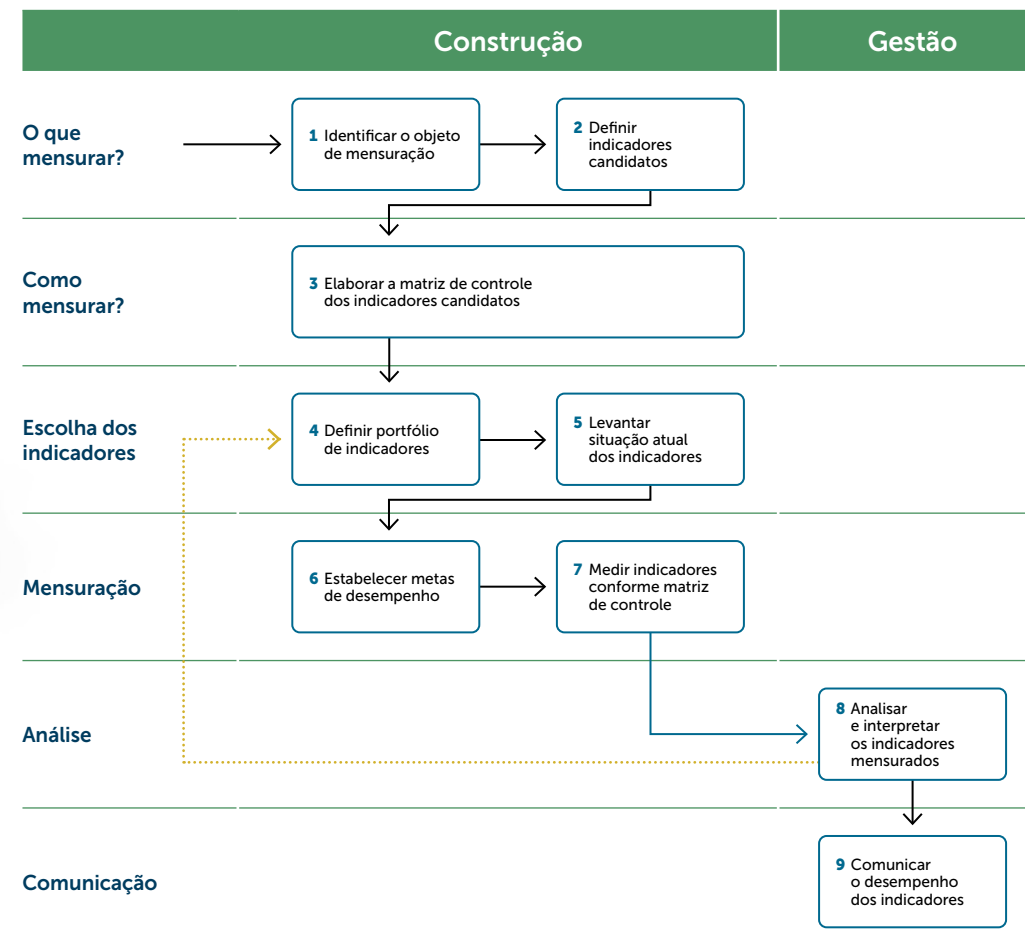
4

CONSTRUÇÃO E GESTÃO DE INDICADORES

Não existe no mercado uma metodologia padrão para a construção e para o gerenciamento dos indicadores de desempenho. Dessa forma, o STJ optou por uma metodologia própria, que condiz com sua realidade. As etapas que a compõem asseguram coerência na formulação e na implementação dos indicadores que se planeja adotar para mensurar o que se deseja medir.

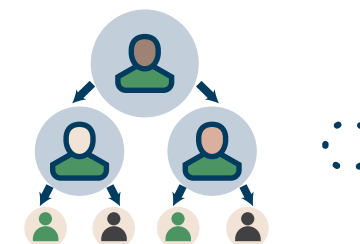


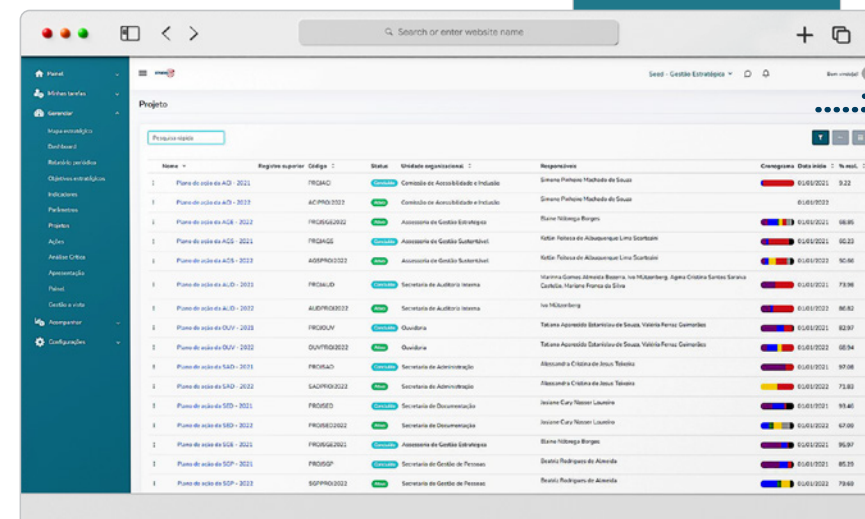
PASSOS PARA A CONSTRUÇÃO E GESTÃO DE INDICADORES



Outra peculiaridade do Tribunal, diz respeito ao uso do *software* de gestão estratégica, que atualmente é o **Stratej**.

Com ele é possível acompanhar como está o **desempenho dos indicadores** estratégicos e setoriais, além de criar **planos de ações** que visam à correção de possíveis desvios em relação ao que se pretende alcançar.

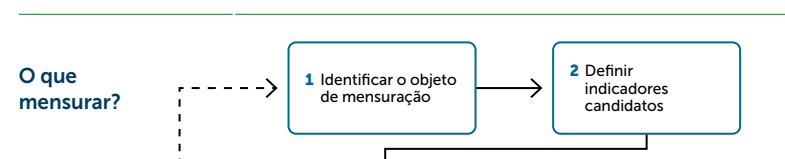


Nome	Regime superior	Código	Status	Unidade organizacional	Responsáveis	Consequência	Data início	Final
1. Plano de ação de ADO - 2021	PROQAC	ACPRO0001	Em andamento	Comissão de Acessibilidade e Inclusão	Silene Pinheiro Machado de Sousa	9,22	01/09/2021	31/08/2022
2. Plano de ação de ADO - 2021	ACPRO0002	ACPRO0002	Em andamento	Comissão de Acessibilidade e Inclusão	Silene Pinheiro Machado de Sousa	8,00	01/09/2021	31/08/2022
3. Plano de ação de ADO - 2021	PROQAC	ACPRO0003	Em andamento	Assessoria de Gestão Estratégica	Rafael Volpato Borges	18,85	01/09/2021	31/08/2022
4. Plano de ação de ADO - 2021	PROQAC	ACPRO0004	Em andamento	Assessoria de Gestão Estratégica	Katlen Pereira de Albuquerque Lima Soares	10,23	01/09/2021	31/08/2022
5. Plano de ação de ADO - 2021	ACPRO0005	ACPRO0005	Em andamento	Assessoria de Gestão Estratégica	Katlen Pereira de Albuquerque Lima Soares	10,46	01/09/2021	31/08/2022
6. Plano de ação de ADO - 2021	PROQAC	ACPRO0006	Em andamento	Secretaria de Auditoria Interna	Marina Gomes Almeida Boeira, Ina M. Azeiteiro, Agnes Cristina Santos Simão, Carolina Mariana Barros de Silva	73,96	01/09/2021	31/08/2022
7. Plano de ação de ADO - 2021	ACPRO0007	ACPRO0007	Em andamento	Secretaria de Auditoria Interna	Ina M. Azeiteiro	86,83	01/09/2021	31/08/2022
8. Plano de ação de ADO - 2021	PROQAC	ACPRO0008	Em andamento	Ouvidoria	Tatiana Aparecida Salomão de Sousa, Valéria Feres, Camilla	82,87	01/09/2021	31/08/2022
9. Plano de ação de ADO - 2021	ACPRO0009	ACPRO0009	Em andamento	Ouvidoria	Tatiana Aparecida Salomão de Sousa, Valéria Feres, Camilla	68,94	01/09/2021	31/08/2022
10. Plano de ação de ADO - 2021	PROQAC	ACPRO0010	Em andamento	Secretaria de Administração	Alexsandro C. Oliveira de Jesus, Tatiana	97,08	01/09/2021	31/08/2022
11. Plano de ação de ADO - 2021	ACPRO0011	ACPRO0011	Em andamento	Secretaria de Administração	Alexsandro C. Oliveira de Jesus, Tatiana	73,83	01/09/2021	31/08/2022
12. Plano de ação de ADO - 2021	PROQAC	ACPRO0012	Em andamento	Secretaria de Documentação	Josiane Cary Nasser Lumbini	93,46	01/09/2021	31/08/2022
13. Plano de ação de ADO - 2021	PROQAC	ACPRO0013	Em andamento	Secretaria de Documentação	Josiane Cary Nasser Lumbini	67,00	01/09/2021	31/08/2022
14. Plano de ação de ADO - 2021	PROQAC	ACPRO0014	Em andamento	Assessoria de Gestão Estratégica	Rafael Volpato Borges	95,97	01/09/2021	31/08/2022
15. Plano de ação de ADO - 2021	PROQAC	ACPRO0015	Em andamento	Secretaria de Gestão de Pessoas	Guilherme Rodrigues de Almeida	85,55	01/09/2021	31/08/2022
16. Plano de ação de ADO - 2021	ACPRO0016	ACPRO0016	Em andamento	Secretaria de Gestão de Pessoas	Guilherme Rodrigues de Almeida	79,89	01/09/2021	31/08/2022

Segue detalhamento de cada passo das etapas da metodologia de construção e de gerenciamento de indicadores do STJ.

O QUE MENSURAR?



PASSO 1

IDENTIFICAR O OBJETO DE MENSURAÇÃO

O ponto de partida para a construção de qualquer indicador está no entendimento, na clareza do que se deseja medir, ou seja, **identificar o objeto de mensuração**. Neste documento, a partir de agora, optou-se por trazer exemplos concretos de **indicadores do Plano Estratégico do STJ 2021-2026**, em cada passo da metodologia de construção e de gerenciamento de métricas do STJ.

Considerando que a razão de existir do Tribunal, sua missão, é **“unificar a interpretação da legislação federal e oferecer justiça ágil e cidadã”**, para efeitos desse guia metodológico, foi definido como objeto de mensuração, o objetivo estratégico **“Buscar agilidade e produtividade na prestação jurisdicional”**, que visa garantir a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental, por meio do aprimoramento de métodos e ferramentas de trabalho.”



PASSO 2

DEFINIR INDICADORES CANDIDATOS

O passo seguinte é a sugestão de indicadores que podem expressar os resultados esperados para averiguar se a missão está sendo cumprida no decorrer do período de vigência do plano. É possível realizar um processo de *brainstorming*, elencando algumas métricas (indicadores).

Nesse momento, não há que se preocupar com a quantidade ou qualidade dos indicadores. O importante é tentar listar todas as formas de mensuração possíveis (candidatos) para que seja construído um conjunto significativo de indicadores que propicie uma visão global e represente o desempenho da organização/unidade. Assim, é possível saber o que precisa ser melhorado e o que deve ser mantido como resultado.

**LEMBRETE!**

As pessoas envolvidas nesta fase devem conhecer bem o objeto da mensuração, o que significa que, além do nível estratégico, o nível setorial deve ser envolvido na execução dessa atividade.

Inicialmente, foram elencados os indicadores candidatos abaixo listados para aferir o desempenho do objetivo estratégico escolhido:

- » Atendimento à demanda;
- » Agilidade no julgamento;
- » Congestionamento;
- » Cartas Rogatórias.

**COMO MENSURAR?**

Como
mensurar?

3 Elaborar a matriz de controle
dos indicadores candidatos

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, da fórmula de medição, da periodicidade etc.

No STJ, utiliza-se a **matriz de controle**, o que permite conhecer o indicador, pois reúne todas as informações necessárias para seu acompanhamento. É importante destacar que, neste passo, os indicadores ainda estão com a situação de candidatos, assim, algumas informações podem não existir ainda. A ideia é registrar todas as possíveis métricas que porventura sirvam para mensurar aquilo que se propõe medir.

A seguir serão exemplificadas as matrizes de controle de indicadores candidatos para medir o desempenho do objetivo estratégico **“Buscar agilidade e produtividade na prestação jurisdicional”**.

Ressalta-se que, neste momento, somente é necessário o preenchimento de algumas informações.

INDICADOR ATENDIMENTO À DEMANDA

Perspectiva: Processos internos

Objetivo estratégico: Buscar agilidade e produtividade na prestação jurisdicional

Meta	A ser definido					
	Meta desdobrada					
LB/2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
A ser definido	A ser definido	A ser definido	A ser definido	A ser definido	A ser definido	A ser definido

Mensuração

O que mede	O percentual de processos julgados em relação ao quantitativo de processos que entraram no Tribunal no mesmo período.
Unidade organizacional	Assessoria de Gestão Estratégica – AGE
Onde mede	Sistema Justiça
Periodicidade	Mensal
Por que mede	Para verificar a capacidade do STJ de atender à demanda de processos que ingressam todos os anos e evitar o aumento do estoque.
Como mede	(Julgados / Distribuídos) X 100
Glossário	LB: Linha de Base. Julgados: processos com primeira decisão tendente a pôr fim ao processo. Distribuídos: processos encaminhados ao presidente ou distribuídos aos ministros.
Observações	A ser definido
Gestor titular	A ser definido
Gestor substituto	A ser definido
Responsável pelo registro	A ser definido
Portaria de designação de gestores	A ser definido
Processo	A ser definido

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

INDICADOR AGILIDADE NO JULGAMENTO

Perspectiva: Processos internos

Objetivo estratégico: Buscar agilidade e produtividade na prestação jurisdicional

Meta	A ser definido					
	Meta desdobrada					
	LB/2020	2021	2022	2023	2024	2025
	A ser definido	A ser definido	A ser definido	A ser definido	A ser definido	A ser definido

Mensuração	
O que mede	O percentual de processos (originários e recursais) baixados no mês da medição que tramitaram em até 1 ano.
Unidade organizacional	Assessoria de Gestão Estratégica – AGE
Onde mede	Sistema Justiça
Periodicidade	Mensal
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	(Baixados dentro de um ano/ Total de baixados) X 100
Glossário	LB: Linha de Base. 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	A ser definido
Gestor titular	A ser definido
Gestor substituto	A ser definido
Responsável pelo registro	A ser definido
Portaria de designação de gestores	A ser definido
Processo	A ser definido

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

INDICADOR CONGESTIONAMENTO

Perspectiva: Processos internos

Objetivo estratégico: Buscar agilidade e produtividade na prestação jurisdicional

Meta	A ser definido					
	Meta desdobrada					
LB/2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
A ser definido	A ser definido	A ser definido	A ser definido	A ser definido	A ser definido	A ser definido
Mensuração						
O que mede	O índice de processos baixados em relação ao total de processos a serem julgados e ao total de processos recebidos no período de um ano.					
Unidade organizacional	Assessoria de Gestão Estratégica – AGE					
Onde mede	Sistema Justiça					
Periodicidade	Anual					
Por que mede	Para manter um balanceamento entre a entrada e saída de processos no Tribunal, evitando a formação de estoques.					
Como mede	$[Cp / (TBaix + Cp)] \times 100$					
Glossário	LB: Linha de Base. Casos pendentes (Cp): saldo de processos pendentes que não foram baixados no STJ no final do período-base (semestre).					
	Processos baixados (TBaix): remetidos para outros órgãos judiciais competentes; instâncias inferiores ou STF; bem como processos apensados, autuados como devolvidos à justiça rogante; processos originários arquivados definitivamente.					
Observações	A ser definido					
Gestor titular	A ser definido					
Gestor substituto	A ser definido					
Responsável pelo registro	A ser definido					
Portaria de designação de gestores	A ser definido					
Processo	A ser definido					

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

INDICADOR CARTAS ROGATÓRIAS

Perspectiva: Processos internos

Objetivo estratégico: Buscar agilidade e produtividade na prestação jurisdicional

Meta	A ser definido						
	Meta desdobrada						
	LB/2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
A ser definido	A ser definido	A ser definido	A ser definido	A ser definido	A ser definido	A ser definido	A ser definido

Mensuração	
O que mede	O percentual de processos julgados referentes às Cartas Rogatórias.
Unidade organizacional	Assessoria de Gestão Estratégica - AGE
Onde mede	Sistema Justiça
Periodicidade	Semestral
Por que mede	Para aumentar o número de processos julgados referentes às Cartas Rogatórias que ingressam no STJ
Como mede	(Julgados Cartas Rogatórias / Total de processos Cartas Rogatórias) X 100
Glossário LB: Linha de Base. Cartas Rogatórias: pedido feito ao órgão jurisdicional de outro país, para que haja uma colaboração na prática de um determinado ato processual	
Observações	A ser definido
Gestor titular	A ser definido
Gestor substituto	A ser definido
Responsável pelo registro	A ser definido
Portaria de designação de gestores	A ser definido
Processo	A ser definido

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



5

ESCOLHA DOS INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES



PASSO 4

DEFINIR PORTFÓLIO DE INDICADORES

Nesse momento, deve-se fazer uma avaliação geral da cesta de indicadores propostos visando à escolha daqueles que podem medir o que se pretende da melhor forma possível. Para isso, existem vários fatores que devem ser considerados:

- » os dados necessários para medir o indicador estão disponíveis?
- » se disponíveis, são de fácil obtenção?
- » os benefícios obtidos com a mensuração são maiores que o custo operacional/financeiro para a obtenção?
- » os dados são confiáveis?
- » o indicador proposto é útil para a tomada de decisões gerenciais?

Se, por acaso, o indicador ideal não puder ser mensurado no momento, por não possuir dados disponíveis, é necessário primeiro tomar as providências cabíveis para que essa obtenção seja possível.

Nesta fase, também deve-se ter em mente de que os indicadores inicialmente propostos podem ser modificados ao longo do tempo, excluídos ou até substituídos por outros mais efetivos.



LEMBRETE!

Os indicadores devem ser úteis para a tomada de decisão e não apenas números que são acompanhados sem propósito!

No exemplo anterior, descarta-se, em princípio, o indicador “Cartas Rogatórias”, pois 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.

No STJ, depois de definidos quais serão os indicadores que comporão o portfólio, deve-se elaborar uma **Instrução de Trabalho - IT** que auxilie na obtenção dos dados que compõem a fórmula do indicador, de forma a auxiliar o entendimento da mensuração e promover a transparência, auditabilidade e confiabilidade à métrica.

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



6

MENSURAÇÃO

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

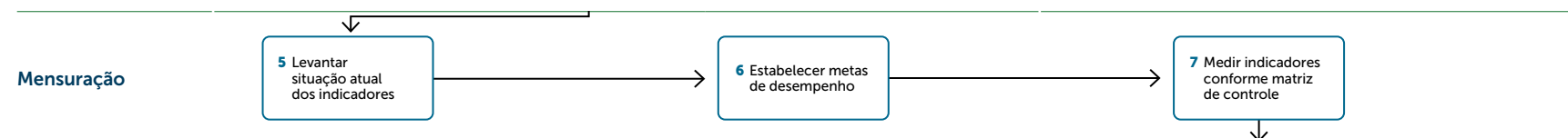
ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

MENSURAÇÃO DOS INDICADORES



PASSO 5

LEVANTAR A SITUAÇÃO ATUAL

Definidas as fórmulas e a instrução de trabalho para levantamento dos dados, 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 daquilo que se pretende medir.

Para levantamento dessa linha de base, é recomendável utilizar o histórico de dados, quando possível. Caso contrário, deve-se levantar os dados para a primeira mensuração do indicador, que será considerada a linha de base.

PASSO 6

ESTABELECEER 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)

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

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 que devem estar 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 para a 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 precisa ser importante, significativa e desafiadora. É necessário ousadia e coragem para propor algo que seja capaz de motivar a equipe em busca do resultado;
- » **temporalidade:** é o aspecto mais negligenciado. Muitas metas são bem definidas, mensuráveis, possíveis e importantes, mas não estão definidas num horizonte de tempo. A definição dos prazos deve considerar as peculiaridades de cada organização e os recursos disponíveis. Importante ressaltar que o estabelecimento de prazos deve ser o mais realista e factível possível. Esses prazos devem conter, ao menos, MÊS e ANO.

Metas e prazos estipulados sem critérios podem causar frustração em toda a organização, pondo em risco o objeto de mensuração. 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.

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

- » **histórico do indicador:** analisar a base histórica de dados do indicador para estabelecer um comportamento futuro adequado;
- » **benchmarking:** pesquisar qual é a referência no mercado ou em organizações correlatas;
- » **projeção:** utilizar técnicas estatísticas (tendência linear, média móvel, correlação, regressão etc.), buscando projetar o desempenho do indicador ao longo do tempo;
- » **conhecimento tácito do negócio:** utilizar o conhecimento das partes interessadas sobre o comportamento e tendência do indicador;
- » **desafio:** definir uma nova meta como desafio para o gestor e para toda a equipe. Esse desafio deve ser alcançável e baseado em ações e projetos que o justifiquem;
- » **possibilidade técnica, teórica ou conceitual:** basear-se em conhecimento técnico (aspecto concreto da realidade), teórico (conhecimento já publicado) ou conceitual (conceito estabelecido e universalmente aceito) publicado sobre o assunto;

PASSO 7

MEDIR O DESEMPENHO DOS INDICADORES

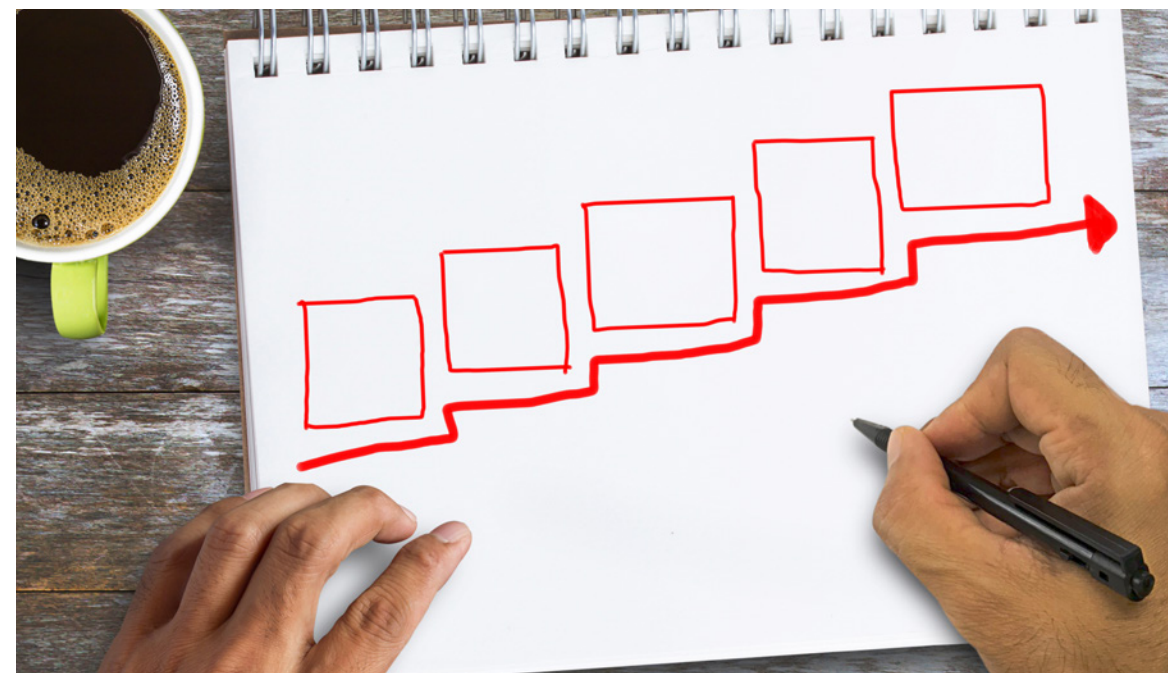
Finalizada a execução de todos os passos para a construção das matrizes de controle dos indicadores, inicia-se a fase de gestão, onde ocorrerá a medição do que se deseja: **o desempenho**.

No STJ, existe a figura do gestor de indicador, responsável por seu gerenciamento. Entre algumas de suas atribuições estão:

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

- » **possibilidade prática:** considerar aspectos motivadores ou inibidores para a determinação da meta;
- » **necessidade:** estabelecer condição para a sobrevivência ou alcance do objetivo, processo de trabalho ou iniciativa;
- » **análise de ambiente:** utilizar a análise do ambiente externo e interno na definição da meta também é útil e importante. Esse mecanismo deve ser empregado principalmente em indicadores que sofrem grande impacto de fatores externos.

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





Relativa à gestão de indicadores, há ainda a figura do patrocinador, que é o titular da unidade responsável pela métrica. Entre suas atribuições estão:

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

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

Com isso, 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.

Outro aspecto relevante neste momento de monitoramento do desempenho é a **periodicidade**, que é a definição do período de aferição do indicador. Pode ser diário, quinzenal, mensal, anual, bianual. Entretanto, no STJ, recomenda-se que seja pelo menos mensal. Assim, com essa menor periodicidade, a depender dos resultados, medidas corretivas podem ser adotadas visando à melhoria do desempenho das métricas.

No STJ, os gestores titular e substituto de cada indicador estratégico são designados por meio de portaria específica assinada pelo diretor-geral. No que se refere aos indicadores setoriais, não há a designação formal, ou seja, fica a cargo do titular de cada unidade.

Indicador AB01/10/2020						
Respostas: Resposta e Resposta						
Objetivo Estratégico: Valorizar pessoas						
Meta	Manter o absenteísmo por motivos de doença abaixo de 3%, até dez/2020.					
Meta	Meta desdobrada					
10/2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
2,53%	<3%	<3%	<3%	<3%	<3%	<3%
Mensuração:	2,53%					
O que mede	O percentual de ausências dos servidores por motivos de doença no período da mensuração.					
Unidade organizacional	Secretaria de Serviços Integrados de Saúde - SIS					
Orde. media	Planilha própria					
Periodicidade	Mensal					
Por que mede	Para permitir o adequado planejamento de estratégias de prevenção e controle das ocorrências que afetam os servidores com maior frequência.					
Como mede	(Dias de ausência dos servidores / Dias trabalhados) * 100					
Observação	10: Linha de Base.					
Observação	Dias de ausência dos servidores: dias corridos considerando as seguintes ausências: licença para tratamento de própria saúde, por acidente em serviço ou doença profissional.					
Observação	Dias trabalhados: total de dias considerados de trabalho.					
Observações	Indicador "menor, melhor"					
Gestor titular	Renata Silva Cortês					
Gestor substituto	Renata de Lima Carneiro Cavalcini					
Responsável pelo registro						
Portaria de designação dos gestores	Portaria n. 403/2021					
Processo	STJ n. 23.545/2021					

- » No STJ, as matrizes de controle dos indicadores estratégicos estão disponíveis no [Portal da Transparência e Prestação de Contas](#).

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

A seguir, serão apresentadas as matrizes dos indicadores escolhidos como exemplo, totalmente preenchidas.

INDICADOR ATENDIMENTO À DEMANDA

Perspectiva: Processos internos

Objetivo estratégico: Buscar agilidade e produtividade na prestação jurisdicional

Meta	Julgar quantidade maior de processos recursais e ações de conhecimento do que os distribuídos no ano.					
	Meta desdobrada					
LB/2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
109,13%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%
Mensuração	99,06%					
O que mede	O percentual de processos julgados em relação ao quantitativo de processos que entraram no Tribunal no mesmo período.					
Unidade organizacional	Assessoria de Gestão Estratégica – AGE					
Onde mede	Sistema Justiça					
Periodicidade	Mensal					
Por que mede	Para verificar a capacidade do STJ de atender à demanda de processos que ingressam todos os anos e evitar o aumento do estoque.					
Como mede	(Julgados / Distribuídos) X 100					
Glossário	LB: Linha de Base. Julgados: processos com primeira decisão tendente a pôr fim ao processo. Distribuídos: processos encaminhados ao presidente ou distribuídos aos ministros.					
Observações	• Equivale à meta nacional n. 1/2022; • Não são consideradas as classes de processos: EXEAR, EXEMS, EXEMC, EXESE, EXESEC, RPV, PRC e AG/RE; • Enquanto as respectivas metas nacionais para STJ não forem cumpridas, anualmente, serão atualizadas conforme glossário de metas vigente, elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ; • Os indicadores estratégicos alinhados às metas nacionais para o Poder Judiciário são automaticamente ajustados, independentemente da ocorrência de Reunião de Análise Estratégica – RAE. • Polaridade: quanto MAIOR o resultado, MELHOR.					
Gestor titular	Fulano					
Gestor substituto	Beltrano					
Responsável pelo registro	Cicrano					
Portaria de designação de gestores	634/2021					
Processo	23.374/2021					

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

INDICADOR AGILIDADE NO JULGAMENTO

Perspectiva: Processos internos

Objetivo estratégico: Buscar agilidade e produtividade na prestação jurisdicional

Meta	Aumentar para 88% o percentual de processos baixados em até um ano, até dez/2026.					
	Meta desdobrada					
LB/2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
80,57%	82%	83,5%	84,5%	86%	87%	88%
Mensuração	84,86%					
O que mede	O percentual de processos (originários e recursais) baixados no mês da medição que tramitaram em até 1 ano.					
Unidade organizacional	Assessoria de Gestão Estratégica – AGE					
Onde mede	Sistema Justiça					
Periodicidade	Mensal					
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	(Baixados dentro de um ano/ Total de baixados) X 100					
Glossário	LB: Linha de Base. 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 um ano começa a ser contado a partir da data do protocolo para os processos recursais e da autuação para os originários; - Polaridade: quanto MAIOR o resultado, MELHOR.					
Gestor titular	Cicrano					
Gestor substituto	Fulano					
Responsável pelo registro	Beltrano					
Portaria de designação de gestores	635/2021					
Processo	23.372/2021					

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

INDICADOR CONGESTIONAMENTO

Perspectiva: Processos internos

Objetivo estratégico: Buscar agilidade e produtividade na prestação jurisdicional

Meta	Reduzir 0,5 ponto percentual a taxa de congestionamento referente ao exercício anterior ao vigente, até dez/2026.					
	Meta desdobrada					
LB/2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
41,99%	Reduzir 0,5%	Reduzir 0,5%	Reduzir 0,5%	Reduzir 0,5%	Reduzir 0,5%	Reduzir 0,5%
Mensuração	40,27%					
O que mede	O índice de processos baixados em relação ao total de processos a serem julgados e ao total de processos recebidos no período de um ano.					
Unidade organizacional	Assessoria de Gestão Estratégica – AGE					
Onde mede	Sistema Justiça					
Periodicidade	Anual					
Por que mede	Para manter um balanceamento entre a entrada e saída de processos no Tribunal, evitando a formação de estoques.					
Como mede	$[Cp / (TBaix + Cp)] \times 100$					
Glossário	LB: Linha de Base.					
	Casos pendentes (Cp): saldo de processos pendentes que não foram baixados no STJ no final do período-base (semestre).					
Observações	Processos baixados (TBaix): remetidos para outros órgãos judiciais competentes; instâncias inferiores ou STF; bem como processos apensados, autuados como devolvidos à justiça rogante; processos originários arquivados definitivamente.					
	• Equivale à meta nacional n. 5/2022; • Excluem-se os recursos internos, (AgRg, EDcl e Elnf), recursos ao STF e despacho de mero expediente; • Enquanto as respectivas metas nacionais para o STJ não forem cumpridas, anualmente, serão atualizadas conforme glossário de metas vigente, elaborado pelo CNJ; • Os indicadores estratégicos alinhados às metas nacionais para o Poder Judiciário são automaticamente ajustados, independentemente da ocorrência de reuniões de análise estratégica – RAE; • Periodicidade: quanto MENOR o resultado, MELHOR.					
Gestor titular	Cicrano					
Gestor substituto	Beltrano					
Responsável pelo registro	Fulano					
Portaria de designação de gestores	633/2021					
Processo	23.375/2021					

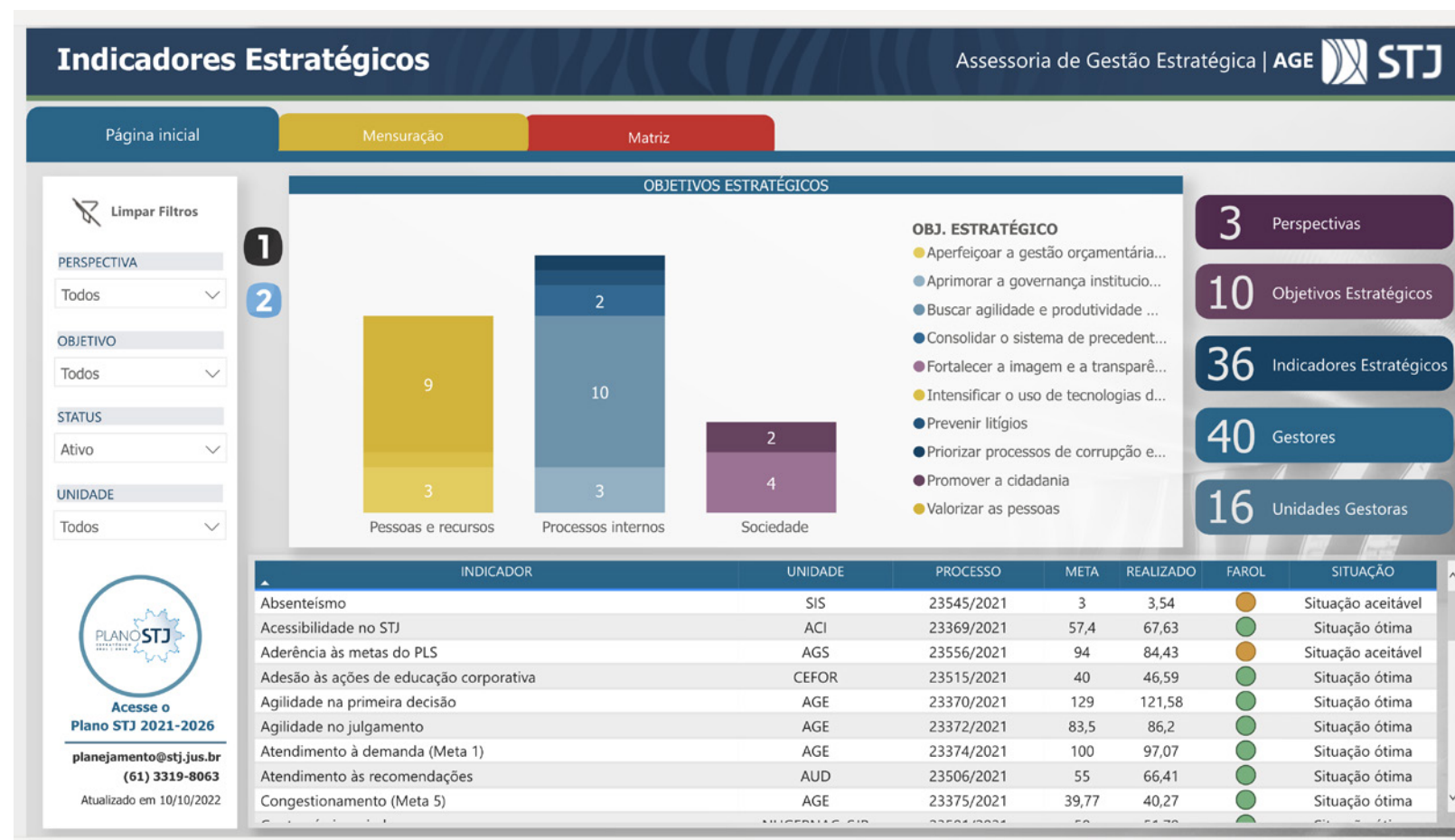


FIGURA 1 Mensuração dos Indicadores

No Tribunal,
os indicadores estratégicos
ainda são acompanhados
por meio de painéis BI.

ALÉM DOS
ESTRATÉGICOS,
EXISTE O PAINEL
QUE ACOMPANHA
OS INDICADORES
SETORIAIS, DISPONÍVEL
APENAS NA INTRANET.



INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

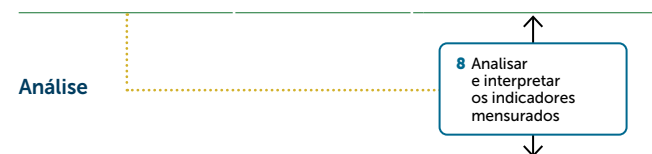
REFERÊNCIAS



7

ANÁLISE

ANÁLISE DOS INDICADORES



PASSO 8

ANALISAR E INTERPRETAR OS INDICADORES MENSURADOS

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

A consolidação dos indicadores em relatórios periódicos com gráficos de desempenho e uma breve análise dos resultados aferidos é uma prática salutar. No STJ, é habitual a confecção de relatórios de desempenho quadrimestrais para orientar a tomada de decisões administrativas, não só em reuniões de análise estratégica - RAEs, mas também nas reuniões de análise tática - RATs.

Utilizam-se, ainda, critérios de classificação para a identificar a situação dos indicadores, com base nos resultados aferidos e considerando as metas previstas. Para facilitar o entendimento e auxiliar nas análises, são utilizadas cores para cada uma dessas situações possíveis:

Situação ótima	A partir de 95%
Situação aceitável	Entre 80 e 94,99%
Situação crítica	Abaixo de 80%

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



» **Confira:**
[Portal da Transparência](#)
[e Prestação de Contas.](#)

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

Tendo como base a situação atual do indicador frente à meta esperada, é hora de fazer a **análise** extraindo a informação gerencial que o indicador traz. Para isso, o gestor da mensuração deve realizar uma avaliação geral do resultado passando pelos seguintes pontos:

» A META FOI ATINGIDA?

Se sim, fazer um balanço das ações que contribuíram para isso e quais os benefícios e vantagens trazidos para a organização ou para a unidade com o atingimento da meta. Se a meta não foi atingida, pensar em quais fatores contribuíram para que isso acontecesse;

» A META ESTÁ ADEQUADA?

Independentemente de ter sido alcançada ou não, este é o momento do gestor avaliar se a meta é factível, se pode ser mais desafiadora ou se é o momento de adotar uma meta apenas de manutenção;

» O INDICADOR AINDA FAZ SENTIDO?

Pode ser o caso do indicador ter sido superado por um melhor, se referir a um serviço que não é mais atribuição da unidade, ou mesmo refletir uma meta que uma vez atingida não pode mais retroceder. Aqui, cabe avaliar se o indicador ainda fornece informação para quem mede;

» QUAIS AÇÕES PODEM SER TOMADAS?

Cabe pensar, principalmente, se o indicador não atingiu a meta esperada, quais ações podem ser implementadas a partir da medição: um novo projeto, uma priorização de recursos ou melhorias no processo de trabalho, por exemplo.

Nessa **análise crítica** pode ser incluída, também, alguma nota explicativa relativa à mensuração do indicador, ou seja, se houve algum problema na mensuração do período ou alguma errata com relação a períodos anteriores, por exemplo.



» Confira: [Portal do Servidor na Intranet](#).

No STJ, criou-se um **"Tutorial de elaboração de elaboração de Análise Crítica"**, de modo a auxiliar os gestores de indicadores no momento dessa análise.

Como falado anteriormente, a partir da análise dos indicadores das soluções propostas pode-se criar um **plano de ação** a ser implementado para melhorar o desempenho dos indicadores mensurados.

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

Situações descritas nos planos de ações podem gerar iniciativas que requerem maior atenção por parte da instituição, seja para melhorar um processo de trabalho, seja para melhorar o desempenho de um indicador, por exemplo. No STJ, as **iniciativas** de maior complexidade são tratadas como ações, projetos ou programas estratégicos.

A seguir, com o intuito de exemplificar, será apresentada um análise crítica do indicador “**Atendimento à demanda**” com base em resultados apurados em 2021.



» Para mais informações, acesse o guia **Metodologia de Gestão de Projetos do STJ**.

INDICADOR ATENDIMENTO À DEMANDA

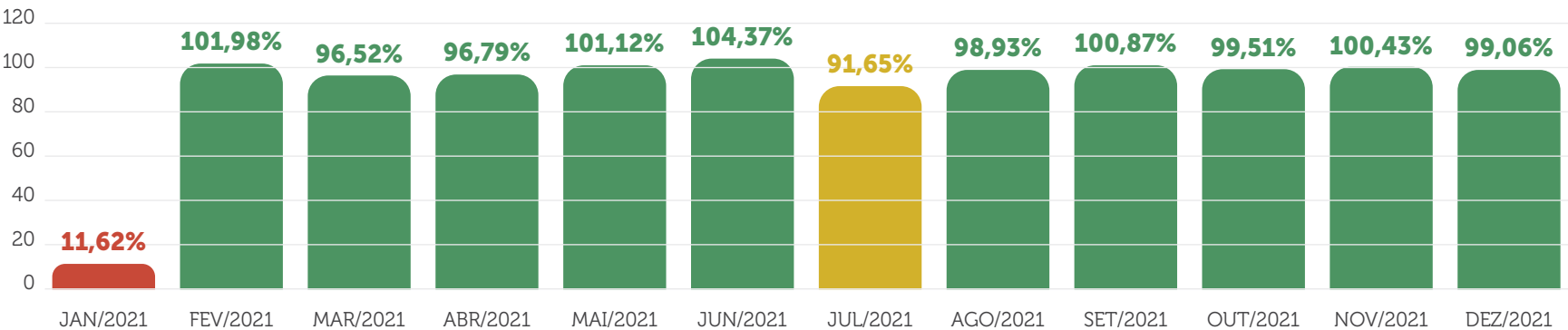
Perspectiva: Processos internos

Objetivo estratégico: Buscar agilidade e produtividade na prestação jurisdicional

Meta	Julgar quantidade maior de processos recursais e ações de conhecimento do que os distribuídos no ano.					
	Meta desdobrada					
LB/2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
109,13%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%
Mensuração	99,06%					

FIGURA 2 Atendimento à demanda (Meta 1)

PERCENTUAL EXECUTADO



Análise crítica

O indicador mede o percentual de processos que são julgados em relação ao quantitativo de processos que entraram no STJ no mesmo período. Sua meta é julgar quantidade maior de processos recursais e ações de conhecimento do que os distribuídos no ano mensurado, demonstrando o esforço em gerenciar acervo. Ressalta-se ainda que está alinhado à Meta Nacional n. 1, coordenada pelo CNJ, desde 2015.

Percebe-se que o Tribunal, em 2021, não conseguiu julgar volume equivalente aos casos novos que entraram no STJ, o que pode gerar até um incremento em seu acervo de processos. Acredita-se que um dos principais motivos desse não alcance da meta se deu por conta dos processos represados de 2020 com o início da pandemia da COVID-19, “explodindo” no ano seguinte.

Com o intuito de melhorar o desempenho do indicador para os próximos exercícios de modo a superar os 100%, os resultados serão levados, por intermédio de relatórios, ao conhecimento dos gabinetes dos ministros para serem analisados de forma pormenorizada. Assim, todos poderão contribuir de forma mais específica considerando os processos afetos à métrica.

Nota explicativa

Ressalta-se que, em janeiro e julho de cada ano, os resultados ficam prejudicados em virtude das férias coletivas, conforme art. 81 do Regimento Interno do STJ (“O ano judiciário no Tribunal se divide em dois períodos, sendo férias dos ministros durante os períodos de 2 a 31 de janeiro e de 2 a 31 de julho”).

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



8

COMUNICAÇÃO

COMUNICAÇÃO DOS INDICADORES

Comunicação

9 Comunicar
o desempenho
dos indicadores

PASSO 9

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, definir uma forma 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*.

No STJ, como já visto, os resultados dos indicadores são apresentados por meio de relatórios de desempenho, de reuniões de análises periódicas, e, seguindo a atual tendência de uso de painéis de BI (*Business Intelligence*), foram criados um painel para os estratégicos e outro para os setoriais, de modo a comunicar de maneira dinâmica, um conjunto de informações relevantes para que a Administração do Tribunal e as unidades possam tomar as melhores decisões em relação ao que se almeja com as diretrizes do plano estratégico vigente.

Além do painel e de relatórios periódicos institucionais, para os indicadores setoriais existe uma especificidade na divulgação, que é o Informativo de Desempenho Setorial – IDS, que consiste no instrumento utilizado pelo titular da unidade para levar os resultados de cada período ao conhecimento de todos os seus colaboradores.



INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



9

CONSIDERAÇÕES FINAIS

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

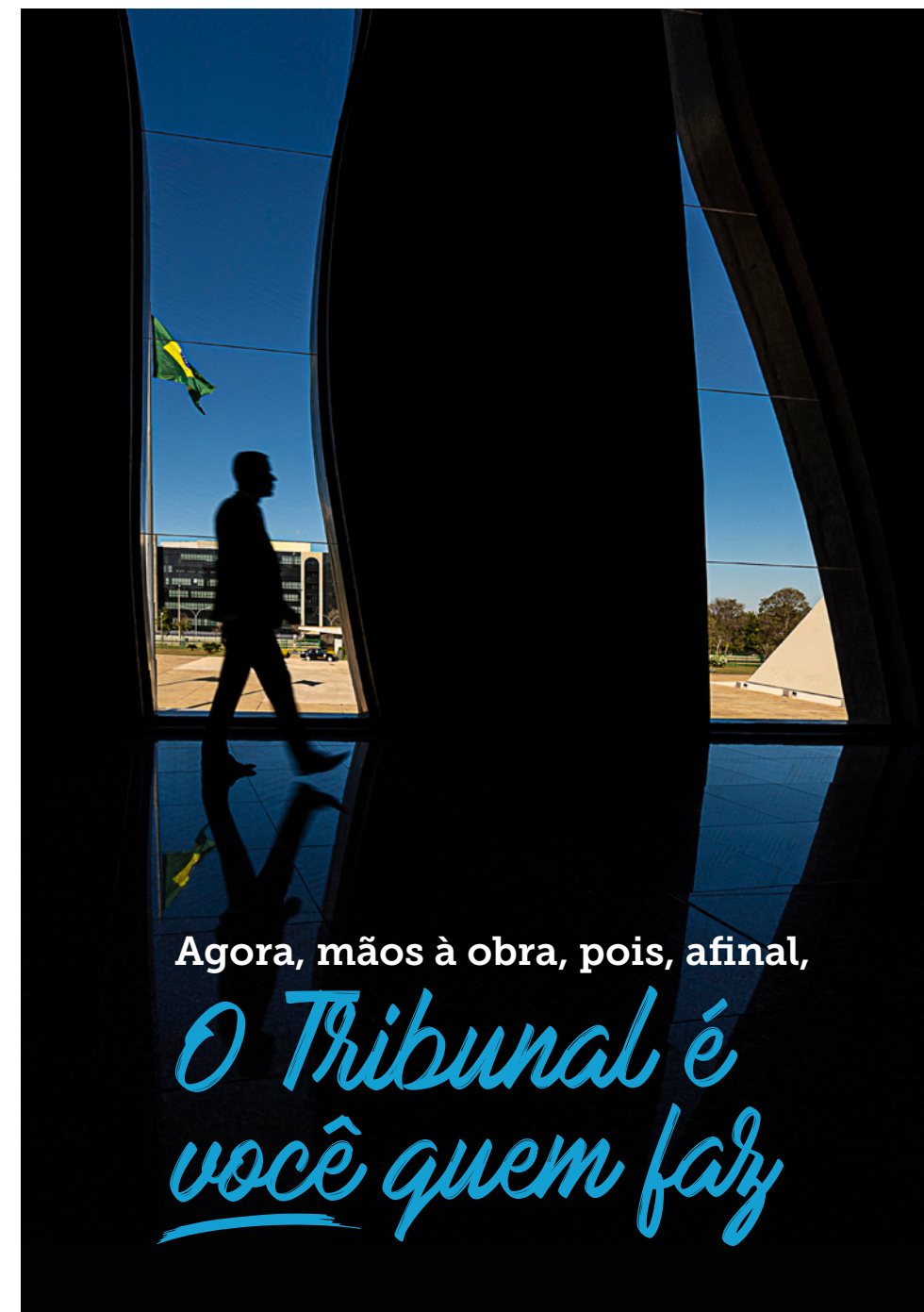
CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

Este instrumento foi pensado para que o leitor conheça a metodologia utilizada pelo Superior Tribunal de Justiça em relação à construção e ao gerenciamento de indicadores de desempenho. Nele, foram apresentados exemplos práticos de cada etapa dessa metodologia. Além de permitir que todos os colaboradores do STJ acompanhem como está a estratégia institucional por meio de indicadores, permite às unidades entenderem qual a sua contribuição para tal fim.

Importante salientar que antes da criação de indicadores, todos devem ter um conhecimento prévio dos processos de trabalho de suas unidades, pois, afinal, é fundamental saber como estamos e onde se quer chegar. Não adianta várias métricas que somente tragam dados sem informações relevantes para tomada de decisões.

Nunca perca o foco de que **você** é o principal agente de mudanças, que tem a capacidade de 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. Caso algum dos indicadores criados não contribua para a melhoria do desempenho ou tomada de decisões administrativas, ele deve ser revisto e remodelado ou até mesmo descartado.



Agora, mãos à obra, pois, afinal,

*O Tribunal é
você quem faz*

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

**CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES**

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



10

REFERÊNCIAS

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

CONSTRUÇÃO E GESTÃO DE INDICADORES

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos.

Guia Metodológico: Indicadores de Programas.

Brasília: MPOG, 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos.

Guia Uso e Construção de Indicadores no PPA.

Brasília: MPOG, 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: MPOG, 2009.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça.

Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica.

Monitorando desempenho com o BSC. Brasília: STJ, 2008.

CAIUBY, Rogério. **Gestão Estratégica para Resultados.**

São Paulo: Exterior 2011.

CALDEIRA, Jorge. **100 indicadores da gestão:**

key performance indicators. Coimbra: Actual, 2015.

COSSI, Luis Fernando. **A Gestão de Desempenho dos Processos e dos Indicadores Estratégicos.**

São Paulo: ProcessMind, 2006.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil).

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

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS.

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.

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÕES

CLASSIFICAÇÃO

**CONSTRUÇÃO E
GESTÃO DE INDICADORES**

ESCOLHA DOS INDICADORES

MENSURAÇÃO

ANÁLISE

COMUNICAÇÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS