



**Tribunal
Regional
Eleitoral**
de São Paulo

ESTRATÉGIA 2021 – 2026

Referencial para a construção das Fichas dos Indicadores



**ESCRITÓRIO DE PROJETOS
E PROCESSOS**



Novembro/2020

Referências:

Resoluções TRE-SP nºs. 367/2016 e 466/2019

Resolução TSE nº. 23.543/2017

Resoluções CNJ nº 221/2016 e 325/2020

Documentos SEI nºs. 0025255-86.2020 e 0029588-81.2020

Responsáveis:

Regina Rufino

Fabiana Dêgelo Julio

Sueli Akemi Hayashi

Luis Felipe de Oliveira Reis

Contato: epp@tre-sp.jus.br

Sumário

Indicadores	4
Construção de um Sistema de Medição de Desempenho – indicadores de resultado e indicadores de esforço	4
Limites à quantidade de Indicadores	5
Objetivos (Técnica SMART)	6
Ficha técnica de um indicador	7
Metas	11
Construção do Painel de Indicadores do Plano Estratégico Institucional (PEI)	22
Anexos	23

Indicadores

Dando prosseguimento ao processo de formulação da estratégia do TRE-SP para o ciclo 2021-2026, a próxima etapa consiste na definição dos indicadores estratégicos.

Indicadores são dados, preferencialmente numéricos, que nos mostram se determinado objetivo está ou não sendo alcançado.

Classificação pelo nível hierárquico (nível de análise a que se prestam)

Tipo de Indicador	Descrição
Estratégico	Permitem avaliações globais de objetivos e/ou ideais mais amplos, utilizados nos níveis mais altos de decisão.
Tático ou Gerencial	São resultados da análise de indicadores operacionais diversos, mas relacionados, a fim de se obter uma visão geral sobre determinado tópico, utilizado em níveis intermediários de decisão.
Operacional	São em geral dados desagregados sobre determinado objeto que é usado nas decisões do dia-a-dia.

Tabela 2: Tipos de Indicadores por Nível de Análise. Adaptado de Federation of Canadian Municipalities (2002) apud Magalhães (2004, p. 27).

Construção de um Sistema de Medição de Desempenho – indicadores de resultado e indicadores de esforço

A metodologia Balanced Scorecard (BSC) faz referência a dois tipos de indicadores de desempenho: de resultado e de esforço. Os de resultado determinam se os objetivos foram alcançados, após a consideração de um período específico, suficiente para confirmar seus efeitos. São os medidores de desempenho ou performance da organização.

O desempenho ótimo é aquele que é efetivo, eficaz, eficiente, excelente, econômico e cuja execução de ações e atividades ocorre em conformidade com requisitos e prazos definidos.¹

Os indicadores de esforço, também conhecidos como de tendência (MARTINS; MARINE, 2010), medem os meios, as ações e as causas antes do efeito se confirmar, como os processos e as atividades utilizados para atingir o resultado esperado. Normalmente, atribuídos aos objetivos vinculados às perspectivas de processos internos ou de aprendizado e crescimento (ALTOUNIAN et al., 2017).

¹ Gespublica – Guia de Indicadores, 2010. Disponível em http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf



Outras definições:

- **Indicadores de Resultado** compreendem as medidas que indicam a realização das atividades externas, e expressam, direta ou indiretamente, os impactos decorrentes das ações previamente estabelecidas relacionadas ao processo e operacionalização das atividades.
- **Indicadores de Esforço** referem-se a indicadores de processos e compreendem as medidas que indicam a realização das atividades internas.

Para cada macrodesafio do Plano Estratégico Institucional (PEI) do TRE-SP será associado um indicador que mostre se ele está ou não sendo atingido. A esse indicador chamaremos de indicador de resultado. Posteriormente, esse indicador de resultado será desdobrado em outros indicadores, cujos resultados interferem nele, que mostrarão os motivos pelos quais os objetivos não estão sendo atingidos, se for o caso. São os chamados indicadores de esforço.

Resumindo, temos:

Indicadores de Resultado	Indicadores de Esforço
Mostram se determinado objetivo está sendo atendido	Demonstram os motivos pelos quais determinado objetivo não está sendo atingido
Apropriado para a verificação do alcance dos objetivos	Apropriado para mostrar os motivos pelos quais os objetivos não estão sendo atingidos
São analisados primeiramente	São analisados após os indicadores de resultado e, sobre os indicadores de esforço, são tomadas as ações corretivas.
Medem os efeitos	Medem as causas

Limites à quantidade de Indicadores

No que se refere ao nível estratégico, é preciso que cada objetivo estratégico tenha ao menos um indicador de desempenho vinculado, pois, de acordo com Deming (1990), “não se gerencia o que não se mede”. No entanto, não há a necessidade de todos os objetivos estratégicos possuírem pelo menos um indicador de esforço e um de resultado. Conforme explica Uchoa (2013), no modelo baseado no BSC, as perspectivas da parte inferior do mapa estratégico devem conter a maioria dos indicadores de esforço, enquanto as

perspectivas da parte superior devem concentrar mais indicadores de resultados, pois representam o foco do negócio. Contudo, é essencial a existência de indicadores de esforço em todas as perspectivas.

Para facilitar o monitoramento, uma das formas de classificação dos indicadores é por nível hierárquico, ou seja, estratégico, gerencial ou operacional. É natural que se considerem todos os objetivos e planos da organização como críticos. Porém, cada nível hierárquico deve monitorar um conjunto diferente e limitado de indicadores, os quais devem integrar-se. Dessa forma, no tocante à quantidade ideal de indicadores, o modelo do BSC recomenda que “a estratégia seja traduzida em até trinta indicadores, sendo um número ideal uma média de 1,5 indicador por objetivo. O mesmo raciocínio deve ser utilizado para os demais níveis hierárquicos” (UCHOA, 2013, P. 19).

Objetivos (Técnica SMART)

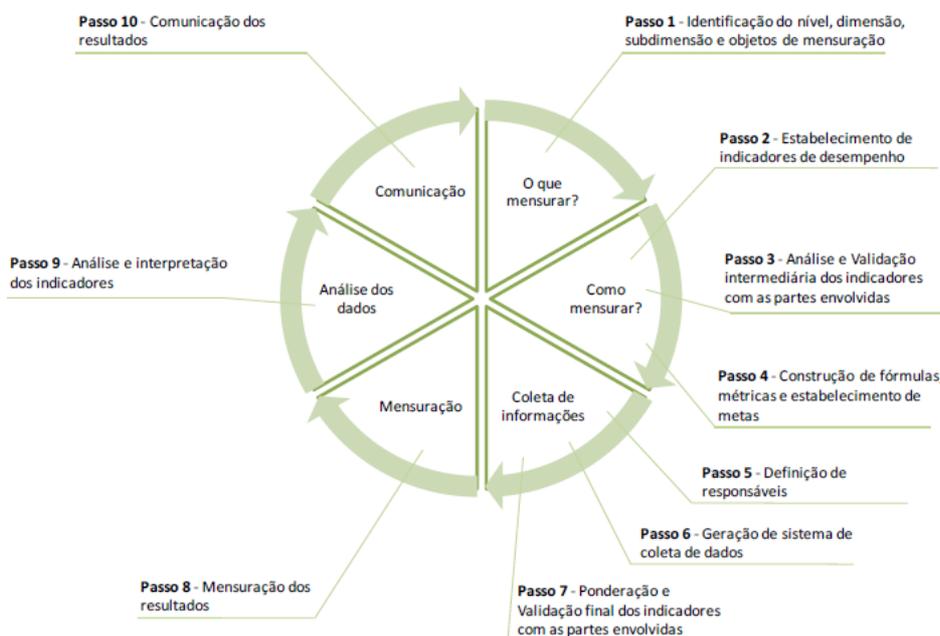
O conceito de indicador está profundamente atrelado ao de objetivo, de meta (que vem a ser a tradução numérica de um determinado objetivo). Assim, é fundamental que nos debruçemos sobre boas práticas na definição de objetivos, pois bons objetivos geram bons indicadores.

Uma metodologia de definição de objetivos é chamada SMART – *Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Time-bound*. Na tradução para o português: específico, mensurável, atingível, relevante e temporizável.

Exemplo de objetivo: Atingir 80% dos eleitores recadastrados biometricamente até 2022

		Exemplo
S	pecific (Específico)	Quantidade de eleitores cadastrados biometricamente
M	ensurable (Mensurável)	Número de eleitores com dados biométricos incluídos no cadastro de eleitores (sistema ELO)
A	attainable (Atingível)	Meta definida com base na capacidade de atendimento dos cartórios e recursos humanos e financeiros disponíveis
R	elevant (Relevante)	Aumento da segurança na identificação do eleitor
T	ime-Bound (Tangível)	Até 2022

Para a construção de Indicadores de Desempenho, o Guia Referencial Para Medição De Desempenho e Manual Para Construção De Indicadores, do Ministério do Planejamento 2009, sugere dez passos que, uma vez contemplados, fornecem os insumos necessários para serem registrados na Ficha de Indicadores que segue.



Ficha técnica de um indicador

Já temos, até o momento, especificamente sobre indicadores, os conceitos de objetivos, indicadores de resultado e indicadores de esforço, e uma primeira definição sobre meta, que detalharemos mais à frente. É o momento de formalizarmos essas informações em uma Ficha Técnica.

Preencher uma ficha técnica para os indicadores é um exercício bastante útil: a partir dela, podemos pensar em todos os seus detalhes, no que queremos medir e de quais dados precisamos para chegar a esse valor.

Essa ficha é importante tanto na hora de desenvolvermos o planejamento quanto para nos fornecer uma memória de cálculo para os períodos futuros.

Para o próximo ciclo 2021-2026, considerando as recomendações apontadas pela Auditoria Integrada dos Indicadores realizada em 2019 (processo SEI nº 0066838-85.2019.6.26.8000), em especial o *Achado nº 8 - Incluir no Caderno de Indicadores a forma de coleta de dados de todos os indicadores, de forma clara e objetiva, a fim de permitir a conferência e validação dos resultados apurados*, a ficha dos indicadores foi atualizada, conforme se demonstra:



1. INDICADOR DE RESULTADO ou DE ESFORÇO:							
2. Macrodesafio:							
3. O que mede							
4. Para que medir							
5. Dono do indicador							
6. Quem mede							
7. Quem valida							
8. Quando medir							
9. Como medir - Fórmula							
10. Evolução Desejada 							
11. Fonte de dados							
12. Linha De Base	Ano	2016	2017	2018	2019	2020	
	Valor						
13. Meta	Ano	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Previsão						
	Resultado						

1. **Indicador de Resultado ou de Esforço:** identifica o nome do indicador a ser detalhado, por exemplo, para o Macrodesafio 1 Garantia dos Direitos Fundamentais, há o Indicador de Resultado Índice de Acesso à Justiça, ficando portanto:

✓ INDICADOR DE RESULTADO 1.1 - Índice de Acesso à Justiça.

Vale dizer também que na mesma linha do indicador, haverá um sinal para demonstrar como está a execução das metas relacionadas a este indicador. Este sinal está descrito no semáforo das metas.

2. **Macrodesafio:** Identifica o nome do macrodesafio a que pertence o indicador a ser descrito. Seguindo o mesmo exemplo dado acima, ficaria:

✓ Macrodesafio: Garantia dos Direitos Fundamentais.

3. **O que mede / Para que medir:** Essas linhas iniciais da ficha do indicador permitem que o responsável por analisar os números entenda exatamente do que se trata essa medida. Assim, pode-se ter uma ideia exata do objetivo pelo qual o indicador foi criado.

4. **Dono do indicador:** Cada área deve designar um responsável para ratificar as metas e prestar contas acerca dos resultados obtidos em relação aos indicadores sob responsabilidade da área². Por exemplo, no macrodesafio Aperfeiçoar a gestão de custos vigente até 2021, para o indicador de esforço 6.1 - Aderência da execução ao planejamento orçamentário, o dono do indicador é a SOF.

5. **Quem mede:** Há um responsável para os insumos que alimentam a fórmula de um indicador, e é aqui que ele deve ser identificado. É de extrema importância que a ficha do indicador contenha o responsável pelos insumos, para que se possa ter confiabilidade sobre a origem desses dados.

6. **Quem valida:** O titular da Unidade é responsável pela verificação de conformidade e pertinência dos dados apresentados, assim como, pela relevância da manutenção do indicador ou eventual ajuste. Para o macrodesafio Aperfeiçoar a gestão de custos vigente até 2021, indicador de esforço 6.1 - Aderência da execução ao planejamento orçamentário, quem valida é o Secretário da SOF.

7. **Quando medir:** A periodicidade da medição precisa estar explícita na ficha para que possamos ter condições de analisar tendências. Se medirmos sem uma periodicidade fixa, não teremos como determinar essas tendências de maneira objetiva.

8. **Fórmula:** Aqui se apresenta a fórmula do indicador, indicando como os insumos se relacionam de forma a gerar o índice.

9. **Evolução desejada:** Uma das características desejadas para um indicador é a simplicidade. Normalmente, pelo próprio nome do indicador ou pela sua fórmula, percebemos se a tendência desejada é que aquele valor aumente ou diminua conforme o tempo. Porém, nem sempre isso é claro e nem sempre todos os que analisam o indicador têm essa facilidade. Por isso, é comum incluir o campo “Evolução desejada”, que contém uma seta para cima ou para baixo indicando para qual direção se espera que a série histórica caminhe.

A evolução da meta dos indicadores será representada por um triângulo:

-  ascendente: indica evolução desejada crescente; e
-  descendente: indica evolução desejada decrescente

² Conforme consta no Relatório Consolidado de Auditoria Integrada da Justiça Eleitoral nº 1/2020 elaborado pelo TSE (Processo SEI nº 0036369-22.2020): “Ao dono do indicador cumpre, além da responsabilidade pela sua elaboração, proceder à formalização das atividades relacionadas ao processo de trabalho inerente, com a definição das tarefas relativas em cada etapa e de uma metodologia uniforme para a obtenção das informações confiáveis e necessárias ao monitoramento e avaliação, com vistas a permitir a análise do desempenho institucional daquela parcela sob sua responsabilidade”.

10. **Fonte de dados:** Local que contenha os insumos do indicador (exemplo: Sistema SGRH, ELO, SIAFI, Sistema da Biometria, Sistema da Ouvidoria, planilhas de cálculo e outros documentos de controle da Unidade). Retomando o exemplo do indicador de esforço 6.1 - Aderência da execução ao planejamento orçamentário vigente no PEI 2016-2021 para o macrodesafio Aperfeiçoar a gestão de custos, as fontes de dados seriam SIAFI e SIGEPRO.
11. **Linha de base:** Registro histórico de dados que servirão como referência para estabelecimento de metas para os indicadores e/ou seleção de iniciativas.
Neste campo da ficha do indicador serão registrados apenas dados cujo levantamento se refira ao período de vigência do Plano Estratégico Institucional do ciclo anterior.
Na hipótese de indisponibilidade de dados para um ano em específico o campo deverá ser deixado em branco.
12. **Meta:** Quando se cria um indicador (trataremos disso mais à frente), é importante dizer aonde se quer chegar. Essa é a função da meta: apontar a visão de futuro daquele índice.
Neste campo da ficha do indicador serão informadas apenas as metas fixadas para os anos que compõem o Plano Estratégico Institucional vigente.
Na hipótese de não ter sido fixada meta para um ano em específico o campo deverá ser deixado em branco.
13. **Resultado:** Neste campo da ficha do indicador será registrado o resultado do indicador apurado ao final de cada ano de vigência Plano Estratégico Institucional.
Na hipótese de não ter sido realizada a apuração do indicador em um ano em específico o campo deverá ser deixado em branco.

Metas

As metas expressam um compromisso para alcançar objetivos. Ao estabelecer metas, alguns fatores devem ser considerados:

1. Desempenhos anteriores (série histórica);
2. Compreensão do estágio de referência inicial, ou seja, da linha de base;
3. Factibilidade, levando-se em consideração a disponibilidade dos recursos necessários.

Um dos grandes desafios para a construção de um indicador é a definição da meta a ser alcançada. Para tanto, o gestor precisa saber exatamente aonde quer chegar e quais são os passos necessários para se atingir esse objetivo.

Ainda, em termos de indicadores, é importante que a meta seja realista e, ainda assim, desafiadora, a fim de impulsionar à ação.

Em outras palavras, a meta deve ser:

Realista	Não atingir um resultado sempre é frustrante. Assim, se desde o início estipularmos uma meta que sabemos que não poderá ser cumprida, teremos como certa a frustração da equipe.
Desafiadora	Da mesma forma que uma meta inatingível gera frustração, uma meta que não desafia não serve como elemento motivador no atingimento de um objetivo, e nem gera melhoria em um processo.
Delimitada no tempo	É preciso estipular um prazo para cumprimento da meta, caso contrário, não haverá motivação para atingi-la. Qualquer melhoria no indicador será vista como boa, pois vai ao encontro da meta, independentemente da velocidade com que se caminha para atingi-la.

“Um aspecto importante em relação às metas de longo prazo é defini-las a partir do horizonte mais distante e retroceder, ano a ano, até chegar na meta para o ano [ou período] corrente” (Extraído do curso Estratégia com uso do BSC, do CNJ).

Semáforo de Metas



Acima de 100%



Entre 85% e 99%

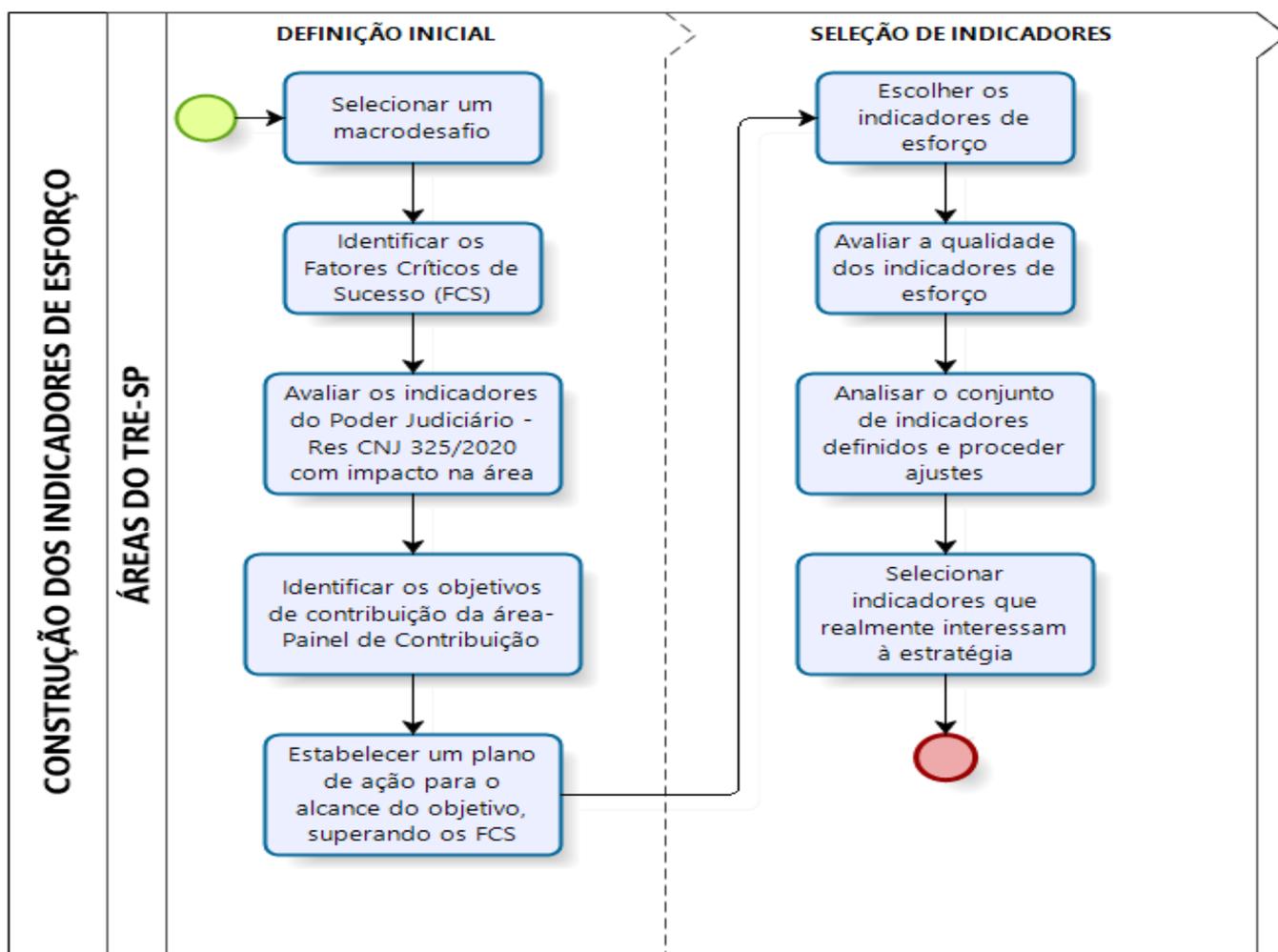


Entre 70% e 84%



Abaixo de 70%

A partir deste momento, para construirmos as Fichas dos Indicadores 2021-2026, sugerimos o seguinte fluxo:



1. Selecionar um macrodesafio.

Para o próximo sexênio, temos os seguintes macrodesafios (M) e respectivos indicadores de desempenho determinados pela Resolução CNJ nº 325/2020, após o processo participativo de revisão da estratégia do Poder Judiciário que envolveu todos os Tribunais do país:

Perspectiva Sociedade:

M1: Garantia dos Direitos Fundamentais

- Refere-se ao desafio de garantir no plano concreto os Direitos e Garantias Fundamentais (CF, art. 5º), buscando-se assegurar o direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, bem como atenuar as desigualdades sociais, garantir os direitos de minorias e a inclusão e acessibilidade a todos.
 - Indicador 1.1: Índice de Acesso à Justiça

M2: Fortalecimento da Relação Institucional do Judiciário com a Sociedade

- Refere-se à adoção de estratégias de comunicação e de procedimentos objetivos, ágeis e em linguagem de fácil compreensão, visando à transparência e ao fortalecimento do Poder Judiciário como instituição garantidora dos direitos. Abrange a atuação interinstitucional integrada e sistêmica, com iniciativas pela solução de problemas públicos que envolvam instituições do Estado e da sociedade civil.
 - Indicador 2.1: Pesquisa de Avaliação do Poder Judiciário
 - Indicador 2.2: Índice de Transparência

Perspectiva Processos Internos:

M3: Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional

- Tem por finalidade materializar a razoável duração do processo em todas as suas fases. Trata-se de garantir a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental na tramitação dos processos judiciais. Visa também soluções para um dos principais gargalos do Poder Judiciário, qual seja a execução fiscal. Busca elevar a eficiência na realização dos serviços judiciais e extrajudiciais.
 - Indicador 3.1: Taxa de Congestionamento das Execuções Fiscais
 - Indicador 3.2: TCL – Taxa de Congestionamento Líquida, exceto Execuções Fiscais
 - Indicador 3.3: IAD – Índice de Atendimento à Demanda
 - Indicador 3.4: Tempo de Tramitação dos Processos Pendentes, considerando as fases dentro do Judiciário

M4: Enfrentamento à Corrupção, à Improbidade Administrativa e aos Ilícitos Eleitorais

- Conjunto de atos que visem à proteção da coisa pública, à integridade nos processos eleitorais, à preservação da probidade administrativa internamente e externamente ao enfrentamento dos crimes eleitorais e contra a administração pública, entre outros. Para tanto, deve-se priorizar a tramitação dos processos judiciais que tratem do desvio de recursos públicos, de improbidade e de crimes eleitorais, além de medidas administrativas relacionadas à melhoria do controle e fiscalização interna e externa do gasto público no âmbito do Poder Judiciário.
- Indicador 4.1: Tempo médio entre o trânsito em julgado/ou sentença de mérito do precedente e a sentença de aplicação da tese
- Indicador 4.2: Tempo médio entre afetação/admissão e a publicação do acórdão de mérito nos Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR)
- Indicador 4.3: Tempo médio entre a afetação/admissão e a publicação do acórdão de mérito nos Incidentes de Assunção de Competência (IAC)

M5: Consolidação do Sistema de Precedentes Obrigatórios

- Promoção do sistema de precedentes estabelecido pelo novo Código de Processo Civil -CPC, buscando fortalecer as decisões judiciais, racionalizar o julgamento de casos análogos, garantir a segurança jurídica, bem como, a coerência e a integridade dos provimentos judiciais.
- Abarca também a redução do acúmulo de processos relativos à litigância serial, visando reverter a cultura da excessiva judicialização.
 - Indicador 5.1: Índice de Conciliação
 - Indicador 5.2: Índice de realização de audiências nos CEJUSCs
 - Indicador 5.3: Índice de Casos Remetidos para Câmara de Conciliação/Mediação
 - Indicador 5.4: Índice de Realização de Audiências do Artigo 334 do CPC

M6: Promoção da Sustentabilidade

- Aperfeiçoamento de ações que estimulem o uso sustentável de recursos naturais e bens públicos, a redução do impacto negativo das atividades do órgão no meio ambiente com a adequada gestão dos resíduos gerados, do uso apropriado dos recursos finitos, a promoção das contratações sustentáveis, a gestão sustentável de documentos e a qualidade de vida no ambiente de trabalho.
- Visa à adoção de modelos de gestão organizacional e de processos estruturados na promoção da sustentabilidade ambiental, econômica e social.

- Indicador 6.1: IDS - Índice De Desempenho De Sustentabilidade

M7: Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária

- Formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades locais, regionais e próprias de cada segmento de justiça do Poder Judiciário, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos do Poder Judiciário, magistrados, servidores, pela sociedade e pelos atores do sistema de justiça.
- Visa à eficiência operacional interna, à humanização do serviço, à desburocratização, à simplificação de processos internos, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de gestão documental, gestão da informação, gestão de projetos e otimização de processos de trabalho com o intuito de melhorar o serviço prestado ao cidadão.

- Indicador 7.1 Índice de Desempenho dos Órgãos no Prêmio CNJ de Qualidade nos Eixos "Governança" e "Qualidade Da Informação"

Perspectiva Aprendizado e Crescimento:

M8:Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas

- Refere-se ao conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição.
- Contempla ações relacionadas à valorização dos servidores; à humanização nas relações de trabalho; à promoção da saúde; ao aprimoramento contínuo das condições de trabalho; à qualidade de vida no trabalho; ao desenvolvimento de competências, de talentos, do trabalho criativo e da inovação; e à adequada distribuição da força de trabalho.
 - Indicador 8.1: Índice de Absenteísmo-Doença
- Indicador 8.2: PRQV – Percentual da Força de Trabalho Total Participante de Ações de Qualidade de Vida no Trabalho
 - Indicador 8.3: Índice de Capacitação de Magistrados
 - Indicador 8.4: Índice de Capacitação de Servidores

M9:Aperfeiçoamento da Gestão Orçamentária e Financeira

- Refere-se à utilização de mecanismos para alinhar as necessidades orçamentárias de custeio, investimentos e pessoal ao aprimoramento da prestação jurisdicional, atendendo aos princípios constitucionais da administração pública.
- Envolve estabelecer uma cultura de adequação dos gastos ao atendimento das necessidades prioritárias e essenciais dos órgãos da justiça, para se obter os melhores resultados com os recursos aprovados nos orçamentos.
 - Indicador 9.1: IDOB - Índice de Dotações para Despesas Obrigatórias
 - Indicador 9.2: IEDD - Índice de Execução das Dotações para Despesas Discricionárias
 - Indicador 9.3: IEP - Índice de Execução das Dotações para Projetos

M10:Fortalecimento da Estratégia Nacional De TIC e de Proteção de Dados

- Programas, projetos, ações e práticas que visem ao fortalecimento das estratégias digitais do Poder Judiciário e à melhoria da governança, da gestão e da infraestrutura tecnológica, garantindo proteção aos dados organizacionais com integridade, confiabilidade, confidencialidade, integração, disponibilidade das informações, disponibilização dos serviços digitais ao cidadão e dos sistemas essenciais da justiça, promovendo a satisfação dos usuários por meio de inovações tecnológicas, controles efetivos dos processos de segurança e de riscos e da gestão de privacidade e uso dos dados pessoais.

- Indicador 10.1: IGovTIC-JUD

- Indicador 10.2: Percentual de Casos Eletrônicos sobre o Acervo Total

2. Identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

Inicialmente, é importante nos atentarmos ao que seja um Fator Crítico de Sucesso (FCS).

Se temos um objetivo maior (macrodesafio) isso significa que, de alguma forma, ainda não estamos naquele nível de excelência. Por exemplo, se selecionamos o macrodesafio Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional, isso significa que ainda não estamos no nível de excelência desejado para esse tema. Ou seja, há elementos que nos impedem de estar, já hoje, no nível desejado. Esses elementos são os Fatores Críticos de Sucesso.

Assim, sugere-se que esse passo seja conduzido com uma discussão baseada na seguinte pergunta:

“O que nos impede se estarmos, hoje, no nível desejado para esse macrodesafio?”

Sugestões: Reunião de brainstorm [Clique aqui](#) para dicas de como conduzir essa reunião



Ou em caso de dúvida, fique à vontade para entrar em contato com o EPP via epp@tre-sp.jus.br.

Essa reunião deverá gerar uma lista de FCS, como abaixo:

MACRODESAFIO XXXXXXXXX – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
1. Ausência de padronização nos trabalhos
2. Ausência de política formal de integração entre as áreas
3. Número de processos novos muito superior à capacidade de processamento
4. Ausência de método para definição de recursos repetitivos

3. Estabelecer um plano de ação para o alcance dos objetivos, superando os FCS.

Se conseguirmos selecionar Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que de fato abranjam a complexidade de nosso macrodesafio, conseguiremos elencar os itens que, se superados, nos farão atingir o nível de excelência esperado para aquele objetivo. Ou seja:

FCS superados = macrodesafio atingido

Para superar um FCS, precisamos de um plano de ação. O que fazer para que aquele FCS seja superado? Em quanto tempo? Quem serão os envolvidos?

É importante ter pelo menos um plano de ação para cada FCS e, na medida do possível, documentá-los, para que possa ser acompanhado ao longo do tempo.

Sugestões: Elaboração de um formulário 5W2H para cada FCS a ser superado ([Clique aqui](#) para dicas)



Ao final dessa fase, cada FCS deverá ter pelo menos uma tabela como a abaixo:

Plano de Ação - FCS Ausência de método para definição de recursos repetitivos	
O que (what)	Criar ferramenta de IA que agrupe as peças recursais por similaridade
Por que? (why)	Para poder estabelecer procedimentos semelhantes para casos parecidos
Quando (when)	Em até 12 meses
Quem? (Who)	Titular da Scyz
Onde? (Where)	Secretaria do Tribunal
Como? (how)	Utilização de ferramentas de Processamento de Linguagem Natural em interseção com Banco de dados de recursos e digitalização das peças recursais
Quanto? (how much)	Dois servidores (técnico e analista) em 35% do seu tempo diário por um ano

4. Avaliar os indicadores do Poder Judiciário com impacto no macrodesafio.

Definidos os FCS e os planos de ação para superá-los no macrodesafio escolhido, é hora de começarmos de fato a nos debruçarmos sobre os indicadores. Por tudo o que já trabalhamos até aqui, já podemos perceber que são os indicadores que nos mostram se estamos ou não atingindo um dado objetivo. O que fizemos até o passo 3 foi definir de maneira clara e formal quais são os objetivos que queremos de fato atingir (superar os FCS por meio dos planos de ação a fim de atingir o macrodesafio trabalhado).

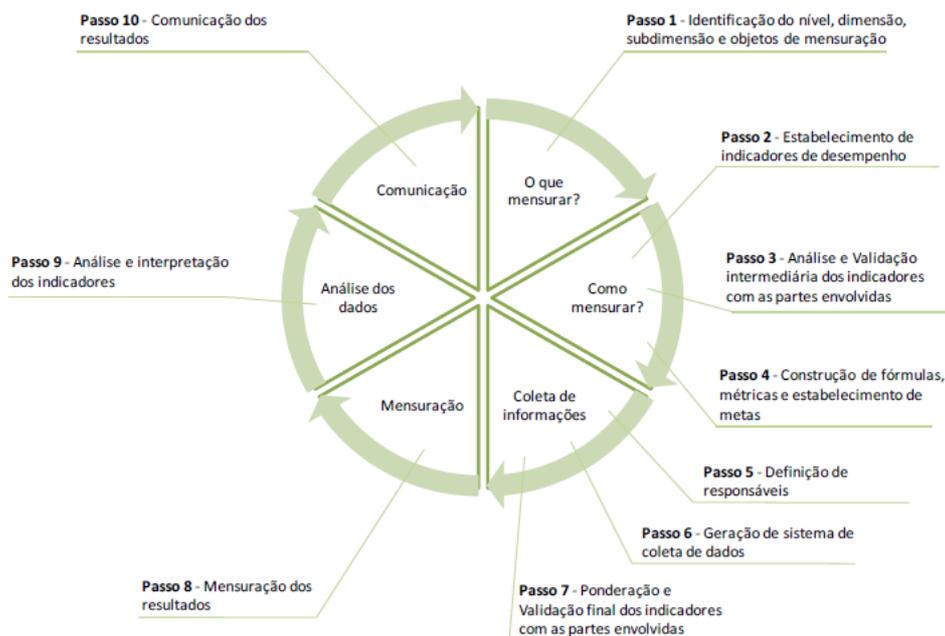
Agora a pergunta é: Como mensurar se os planos de ação estão de fato surtindo efeito? Como saber se estamos ou não atingindo o macrodesafio escolhido?

Aqui temos dois caminhos. O primeiro é analisar a lista de indicadores do poder Judiciário e, a cada um deles, nos perguntarmos: Esse indicador me permite ver se estou superando algum FCS ou o porquê de o macrodesafio estar ou não sendo atingido? Se sim, esse é um bom indicador a ser utilizado. Caso contrário, desconsidere-o para esse macrodesafio.

Selecionados os indicadores úteis ao macrodesafio analisado dentro do rol dos sugeridos pelo CNJ, devemos nos questionar:

- a. Os indicadores selecionados são suficientes para mostrar se estamos atingindo o macrodesafio?
- b. É preciso medir mais alguma coisa?

Se a conclusão for a de que sim, é preciso mensurar mais itens, é hora de seguirmos os dez passos sugeridos pelo Manual para Construção de Indicadores do Ministério do Planejamento, conforme apontado na parte introdutória desse manual:



Não se esqueça de que um indicador só é útil à medida em que permite sabermos se estamos atingindo o macrodesafio. Sem o vínculo com o o objetivo, não há razão de ser para um indicador.

Conte com a ajuda da ASSPE para conduzir essa reunião/

Sugestões: Solicitar à asspe que medie uma reunião de construção de indicadores.

Reuniões para essa finalidade poderão ser agendadas a partir do dia 18 de janeiro de 2021, por meio do email epp@tre-sp.jus.br.

5. Avaliar a qualidade dos indicadores de esforço.

Definidos os indicadores, é importante que nos certifiquemos se de fato eles atendem ao que buscamos, ou seja, se são bons indicadores para mostrar os motivos pelo qual há ou não o atingimento de um dado macrodesafio. Há algumas características esperadas em um indicador que devemos perseguir. O Guia Referencial Para Medição de Desempenho e Manual Para Construção de Indicadores, do Ministério do Planejamento lista 13 características esperadas em um indicador. Vamos aqui listar sete delas que consideramos fundamentais. Se seu indicador não atender a pelo menos cinco delas, descarte-o e busque construir outro que mesure corretamente o que se espera medir:

- Representatividade:** O indicador selecionado representa bem o objetivo ou os motivos de não atingimento do objetivo mensurado? Ele é suficiente para a medição a que se propõe (ou seja, apenas a sua mensuração demonstra o que se espera medir, sem precisar de dados auxiliares)?
- Confiabilidade:** O Guia do Ministério do Planejamento divide essa característica em duas (confiabilidade da fonte e confiabilidade metodológica). O objetivo é sabermos se o indicador escolhido é confiável, ou seja, se os resultados que ele aponta são condizentes com a realidade, se não há dúvidas sobre o que seu resultado representa;

- c) Simplicidade: O indicador é facilmente compreensível? Ele comunica bem os resultados? As informações por ele trazidas podem ser utilizadas com facilidade?
- d) Estabilidade: A principal informação trazida por um indicador não é o seu valor em determinado momento do tempo, mas sim a sua evolução histórica, que indica se a distância entre o momento inicial de medição e o objetivo está aumentando ou diminuindo. Assim, é importante que sejam definidas fórmula e metodologia estáveis ao longo do tempo que permitam a construção de uma série histórica coerente;
- e) Rastreabilidade: Todo indicador é calculado a partir de dados iniciais, os insumos. Em algum momento, pode ser importante resgatar essa memória de cálculo e seus insumos. É importante que o indicador selecionado permita que isso ocorra;
- f) Comparabilidade: Além da série histórica, pode ser interessante comparar o valor do indicador com outras instituições. É importante que o indicador escolhido possua, se esse for o caso, fórmula e metodologia semelhantes às utilizadas por outras instituições similares, de forma a permitir essa comparação.
- g) Sensibilidade: As mudanças de estado da realidade devem ser captadas pelo indicador na mesma proporção em que ocorrem. Uma mudança drástica na realidade deve refletir uma mudança drástica no resultado da fórmula do indicador, assim como mudanças não significativas não devem produzir alterações de grande vulto no resultado.

Caso o indicador escolhido atenda a pelo menos cinco dessas características, pode ser considerado um bom elemento mensuração.

Sugestões: Reúna a equipe técnica e discuta, para cada indicador, o atendimento às características acima.

6. Selecionar indicadores que realmente interessam à Estratégia.

Uma das palavras-chave do Planejamento Estratégico é Visão Sistêmica, que é a possibilidade de compreendermos a Organização como um todo, para além do olhar departamental.

É comum selecionarmos indicadores que, apesar de serem muito bons, não atendem de fato ao Planejamento Estratégico, por não serem de interesse da Organização como um todo, em que pese possam ser úteis para a gestão interna da própria área.

Assim, nesse momento, devemos excluir ou ajustar os indicadores que meçam apenas processos operacionais, ou que sejam muito específicos de uma única área.

Nesta etapa cada área deve selecionar apenas os indicadores que possam ser significativos ao alcance de um determinado Macrodesafio de forma ampla. Indicadores que sejam muito específicos de uma única Seção ou Coordenadoria devem ser desconsiderados ou devem compor unicamente o rol de indicadores operacionais da própria área.

Sugestões: reúna-se com colegas de outras áreas afetas ao macrodesafio e questione se os indicadores escolhidos são compreensíveis e significativos também para eles.

7. Analisar o conjunto de indicadores definidos e proceder aos ajustes.

Até o presente momento, analisamos os indicadores de forma isolada. Contudo, o que pretendemos construir é um sistema de indicadores que nos permita ver se um objetivo está sendo atingido

(indicadores de resultado, já definidos) ou os motivos que nos levam a atingir ou não dado objetivo (indicadores de esforço). Portanto, é o momento de colocarmos todos os indicadores à vista e respondermos às seguintes perguntas:

- a) Os indicadores selecionados são suficientes para verificar se estamos superando todos os FCS?
- b) Podemos descartar a hipótese de os indicadores estarem mensurando elementos não essenciais ao macrodesafio?
- c) Os indicadores estão medindo os motivos de atingimento ou não atingimento sem que haja mensuração em duplicidade (ou seja, está descartada a hipótese de haver mais de um indicador medindo a mesma coisa)?
- d) Os indicadores selecionados de fato são indicadores de esforço? (Verificar se eles de fato avaliam os motivos do não atingimento do objetivo, e não o objetivo em si)

Se a resposta for sim para os quatro itens acima, podemos considerar que o sistema está mensurando corretamente os motivos de atingimento ou não do macrodesafio. Caso contrário, é importante reavaliar a cesta selecionada ou ajustar alguns dos indicadores.

Construção do Painel de Indicadores do Plano Estratégico Institucional (PEI)

Construção do Painel de Indicadores do PEI

Consolidação dos indicadores, e seus respectivos objetivos estratégicos vinculados, bem como unidades responsáveis, fontes de dados, fórmulas de cálculo, linhas de base e metas anualizadas para o período julho/2021 a dez/2026.

Perspectiva	Macrodesafio	Objetivo de Contribuição	Indicadores	Metas	Iniciativas/Projetos

Anexos

1. Ficha de Indicadores a ser preenchida

INDICADOR DE RESULTADO ou DE ESFORÇO:							
Macrodesafio:							
O que mede							
Para que medir							
Dono do indicador							
Quem mede							
Quem valida							
Quando medir							
Como medir - Fórmula							
Evolução Desejada							
							
Fonte de dados							
Linha de Base	Ano	2016	2017	2018	2019	2020	
	Valor						
Meta	Ano	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Previsão						
	Resultado						