



3 CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES

A literatura aponta várias formas e critérios de classificação de indicadores de desempenho. No âmbito do STJ, quando falamos de indicadores tratamos dos seguintes termos:

- indicadores de desempenho ou sinalizadores;
- indicadores organizacionais: que podem ser estratégicos ou táticos;
- indicadores gerenciais: que podem ser de insumo, de processo, de produto ou de impacto;
- indicadores de tendência versus de resultado.

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

3.1 INDICADORES DE DESEMPENHO VERSUS SINALIZADORES

Quando se fala em indicadores como medidas de uma realidade, pode-se pensar que existem duas formas de medir. A primeira delas, chamada indicador de desempenho, reflete um resultado do esforço que se faz e onde se pretende atingir um patamar esperado, uma meta. Em contrapartida, podem existir mensurações que tratam de uma realidade externa à atuação mas que possuem forte influência nas ações que se pretende desenvolver, esse é um sinalizador.

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 importante para a área tendo em vista que é um número que não depende da unidade mas que é importantíssimo para que ela se prepare para cumprir sua meta de desempenho.

3.2. INDICADORES ORGANIZACIONAIS

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

- **indicadores estratégicos:** informam o “quanto” a organização se encontra na direção de concretizar sua visão de futuro, portanto refletem o desempenho em relação aos objetivos estratégicos delineados;
- **indicadores setoriais:** medem objetivos de médio e curto prazo, inclusive assuntos corriqueiros e voltados para a rotina de cada setor.

3.3. INDICADORES GERENCIAIS

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



Figura 2: Indicadores gerenciais I

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

- **indicadores de insumo:** estão relacionados às pessoas e aos recursos materiais e financeiros utilizados. São indicadores úteis para



dimensionar os recursos necessários para a produção (quais e quantos), mas não são capazes de indicar o cumprimento de objetivos finais.

- **indicadores de processo:** quantificam o desempenho de atividades relacionadas à forma de produção de bens e serviços. Medem a eficiência de determinado processo de trabalho, ou seja, o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados e o dispêndio mínimo de recursos e esforços.
- **indicadores de produto:** demonstram quantitativamente os bens e serviços produzidos como resultado da combinação de um conjunto de insumos, mediante determinado processo. Apontam a eficácia, ou seja, a capacidade de alcançar as metas e objetivos planejados.
- **indicadores de impacto:** estão relacionados à capacidade de cumprir os objetivos almejados, entregando os produtos com os meios disponibilizados e com o dispêndio mínimo de recursos e esforços. Relacionam-se à efetividade.

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

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



Figura 3: Indicadores gerenciais II



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

Indicadores de Desempenho			
Indicador	Descrição	Classificação organizacional	Classificação gerencial
Adesão às ações de educação corporativa	Mede o percentual de servidores que participaram de ação de capacitação oferecida pelo STJ para aprimoramento de competências de seus colaboradores.	Estratégico	Insumo
Adesão às ações de educação corporativa por unidade	Mede o percentual de servidores de cada seção de determinada secretaria que participaram de ação de capacitação oferecida pelo Tribunal para aprimoramento de competências.	Setorial	Insumo
Agilidade no julgamento	Mede o percentual de processos (Originários e Recursais) baixados no mês da medição que tramitaram em até 1 ano.	Estratégico	Processo
Agilidade no julgamento por gabinete	Mede o percentual de processos (Originários e Recursais) baixados por gabinete no mês da medição que tramitaram em até 1 ano.	Setorial	Processo
Atendimento à demanda	Mede o percentual de processos julgados em relação ao quantitativo de processos que entraram no Tribunal no mesmo período.	Estratégico	Produto
Atendimento à demanda por gabinete	Mede o percentual de julgados pelo gabinete em relação aos que entraram no mesmo período.	Setorial	Produto
Satisfação do cidadão	Mede o percentual de satisfação dos usuários externos com os principais serviços e infraestrutura oferecidos.	Estratégico	Impacto



Satisfação do cidadão em relação aos serviços de jurisprudência	Mede o percentual de satisfação do cidadão em relação aos serviços de jurisprudência disponibilizados.	Setorial	Impacto
--	--	----------	---------

3.4 INDICADORES DE TENDÊNCIA VERSUS DE RESULTADO

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

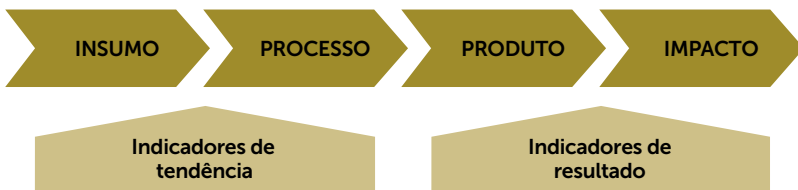


Figura 4: Indicadores gerenciais III

4 PASSOS PARA CONSTRUÇÃO E GESTÃO DOS INDICADORES

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