



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

FGV PROJETOS

Módulo IV

Definição dos indicadores de desempenho estratégico

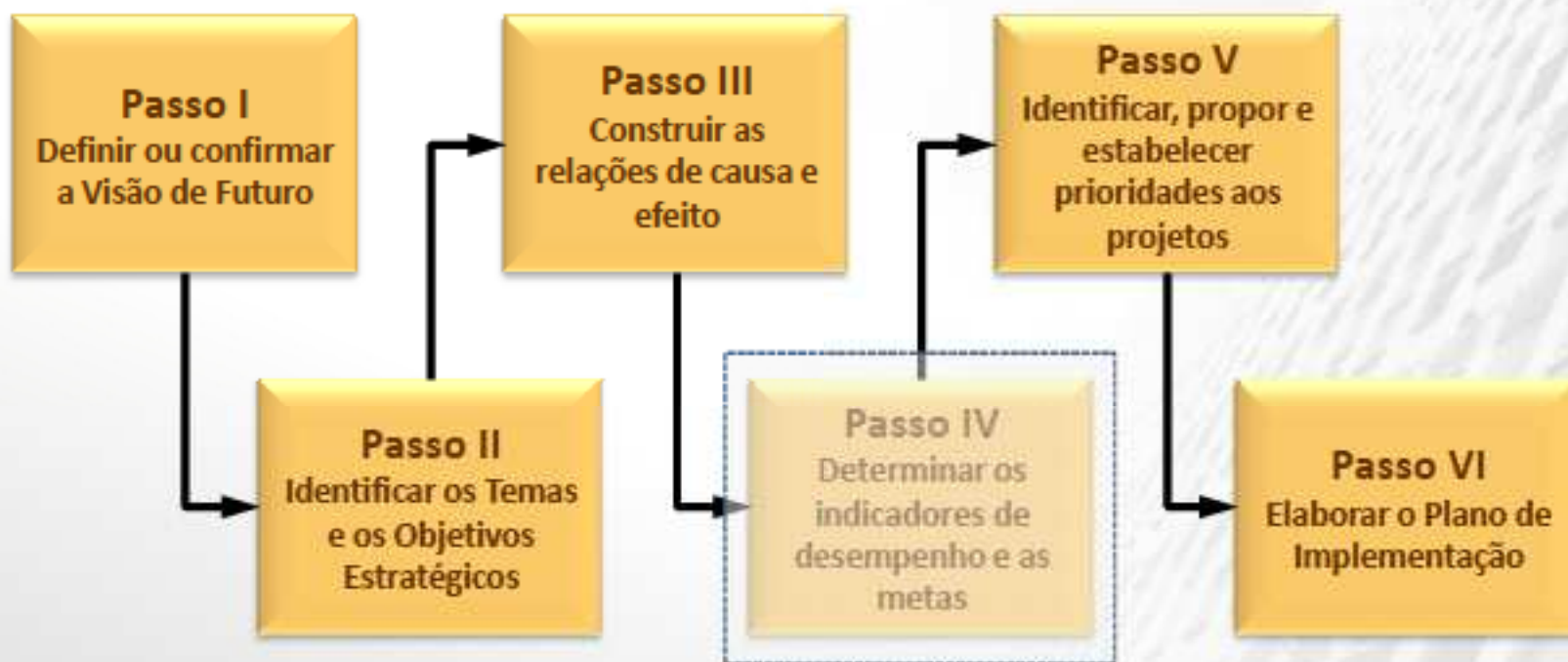
AGOSTO/2009

Módulo V

Definição dos indicadores de desempenho estratégico

- **Propósito e Critérios para os Indicadores.**
- **Conceito e definições.**
- **Exercício: Identificar Indicadores.**

Passo IV: indicadores de desempenho



- Input:**
- Mapa estratégico
 - Inventário de indicadores
 - Propostas de novos indicadores



- Outputs:**
- Mapa estratégico refinado
 - 80% indicadores

Conceitos e definição

- Aquele que indica, demonstra, revela, expõe, torna patente, denota.



Propósitos

▪ **Motivação Organizacional:**

- Indicadores funcionam como ferramentas que conduzem ao comportamento desejado.
- Indicadores dão aos indivíduos o direcionamento que precisam para atingir a estratégia da organização.
- As pessoas respondem ao que é comunicado, não ao que é esperado.

▪ **Avaliação da Estratégia e do Aprendizado Estratégico:**

- Gestores utilizam indicadores estratégicos para testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos.
- Indicadores estratégicos mostram a relação entre objetivos estratégicos e são um teste permanente da validade da estratégia.

Aspectos Importantes

- **Comunicação Estratégica**
 - O indicador selecionado enfatiza, adequadamente, a questão estratégica ou, dilui a atenção, distorce o desempenho e sub-otimiza o comportamento?

- **Repetibilidade e Confiabilidade**
 - Os indicadores são quantificáveis, confiáveis e capazes de serem mensurados de maneira repetitiva?

- **Freqüência de Atualização**
 - Qual a periodicidade de mensuração do indicador? A periodicidade estabelecida é compatível com a intenção do objetivo?

- **Estabelecimento de Metas Desafiadoras de Longo Prazo**
 - É possível se estabelecer metas significativas de melhoria?

Resumindo...

■ Indicadores Estratégicos:

- Respondem às questões diretamente ligadas à estratégia de futuro da empresa.
- Devem ser escolhidos com esta ênfase e separados daqueles mais ligados ao dia-a-dia da empresa.
- Indicadores operacionais não são abandonados, apenas não constarão no mapa por uma questão de escopo estratégico.



Relação de Causa e Efeito entre os Indicadores Estratégicos

- **Devem manter a mesma relação de causa e efeito existente entre os Objetivos.**
- **Devem preservar a mesma coerência que embasa a hipótese estratégica existente no Mapa.**

Detalhamento dos Indicadores

— DEFINIÇÃO	— Intenção do indicador (o que se pretende medir?)
— FÓRMULA DE CÁLCULO	— Variáveis e suas relações.
— UNIDADE DE MEDIDA	— %, R\$, US\$/ton., m ³ /dia, etc.
— CRITÉRIO DE ACOMPANHAMENTO	— Dado do período, acumulado ano, etc.
— PERIODICIDADE	— Anual, mensal, semestral, etc.
— RESPONSÁVEL POR TORNÁ-LO DISPONÍVEL	— Área que irá apurar o dado.
— STATUS DO INDICADOR	— Disponível ou indisponível.



Recomendações para Indicadores no BSC

- **Todo objetivo deve ter pelo menos um indicador estratégico.**
- **No máximo 3 indicadores por objetivo: para não dispersar a comunicação.**

Aprendizado Organizacional

- Caso, num primeiro momento, não se encontrem indicadores que representem bem os objetivos estratégicos, recomenda-se a adoção de outros que, mesmo não completamente adequados, possam ao longo do tempo serem aprimorados para melhor comunicar o objetivo. **Faz parte do Aprendizado!**

Dificuldades Típicas na Definição de Indicadores


- **Barreiras interfuncionais.**
- **Indisponibilidade de dados.**
- **Clareza na comunicação do objetivo através de um indicador.**
- **Demasiado apego a indicadores existentes.**
- **Capacidade de tornar explícita a coerência entre os indicadores do mapa.**



Exercício: Indicadores de Desempenho



Instruções - 1

1. O Poder Judiciário possui 46 indicadores de desempenho já definidos (veja Anexo A). 
2. De acordo com os objetivos que você definiu para o Mapa Estratégico, veja, desta base de 46 indicadores, aqueles que melhor os representem.
3. Tempo previsto: 60 minutos.
4. Lembre-se de que você pode: (a) adotar os indicadores tal qual definidos na base, (b) adotar e adaptar os indicadores da base ao seu contexto e (c) criar novos indicadores. Veja mais detalhes na página seguinte.
5. Atenção: guarde esta versão da definição dos Indicadores de Desempenho e Metas, pois, a mesma servirá de insumo para as etapas seguintes do projeto.

Instruções - 2



Atenção:

- Se você adotou um ou mais objetivos tal qual descritos no Mapa Estratégico do Poder Judiciário, você deve, automaticamente, incorporar todos os indicadores para eles definidos.
- Se você adaptou - a partir dos Mapas Estratégicos referenciais, ou, criou um novo objetivo, procure, antes de sugerir novos indicadores, verificar com **atenção** se alguns, dos 46 da base, podem lhe ser úteis para o objetivo em questão.
- Utilize o modelo da página seguinte para registrar os indicadores por objetivo estratégico (**ÁREA A**).

Indicadores de Desempenho e Metas do _____ 1 de 4

ÁREA A		ÁREA B				
VISÃO DE FUTURO/OBJETIVO ⁽¹⁾	INDICADORES ⁽²⁾	METAS ⁽³⁾				
		2010	2011	2012	2013	2014
01						
02						
03						
04						
05						

⁽¹⁾ [Escreva a Visão de Futuro e os Objetivos Estratégicos]

⁽²⁾ [No caso de adoção de indicadores, escreva apenas seus números correspondentes. Veja a Referência Rápida (p. 71 a 76). P. ex.: para EFICIÊNCIA NA ARRECAÇÃO DE RECEITAS, escreva apenas o número 12. Caso contrário, escreva o título do Indicador]

⁽³⁾ [Anotar a distribuição das metas]

Indicadores de Desempenho e Metas do _____ 2 de 4

ÁREA A		ÁREA B				
VISÃO DE FUTURO/OBJETIVO ⁽¹⁾	INDICADORES ⁽²⁾	METAS ⁽³⁾				
		2010	2011	2012	2013	2014
06						
07						
08						
09						
10						

⁽¹⁾ [Escreva a Visão de Futuro e os Objetivos Estratégicos]

⁽²⁾ [No caso de adoção de indicadores, escreva apenas seus números correspondentes. Veja a Referência Rápida (p. 71 a 76). P. ex.: para EFICIÊNCIA NA ARRECADAÇÃO DE RECEITAS, escreva apenas o número 12. Caso contrário, escreva o título do Indicador]

⁽³⁾ [Anote a distribuição das metas]

ÁREA A		ÁREA B				
VISÃO DE FUTURO/OBJETIVO ⁽¹⁾	INDICADORES ⁽²⁾	METAS ⁽³⁾				
		2010	2011	2012	2013	2014
11						
12						
13						
14						
15						

⁽¹⁾ [Escreva a Visão de Futuro e os Objetivos Estratégicos]

⁽²⁾ [No caso de adoção de indicadores, escreva apenas seus números correspondentes. Veja a Referência Rápida (p. 71 a 76). P. ex.: para EFICIÊNCIA NA ARRECAÇÃO DE RECEITAS, escreva apenas o número 12. Caso contrário, escreva o título do Indicador]

⁽³⁾ [Anotar a distribuição das metas]

Indicadores de Desempenho e Metas do _____ 4 de 4

ÁREA A		ÁREA B				
VISÃO DE FUTURO/OBJETIVO ⁽¹⁾	INDICADORES ⁽²⁾	METAS ⁽³⁾				
		2010	2011	2012	2013	2014
16						
17						
18						
19						
20						

⁽¹⁾ [Escreva a Visão de Futuro e os Objetivos Estratégicos]

⁽²⁾ [No caso de adoção de indicadores, escreva apenas seus números correspondentes. Veja a Referência Rápida (p. 71 a 76). P. ex.: para EFICIÊNCIA NA ARRECAÇÃO DE RECEITAS, escreva apenas o número 12. Caso contrário, escreva o título do Indicador]

⁽³⁾ [Anote a distribuição das metas]

Referência Rápida Objetivos vs Indicadores

- **VISÃO: Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e de promoção da paz social.**
 - INDICADORES:
 - 01 ÍNDICE DE CONFIANÇA NO PODER JUDICIÁRIO
 - 02 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

- **OBJETIVO: Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos.**
 - INDICADORES:
 - 03 TAXA DE CONGESTIONAMENTO (CONHECIMENTO) E (1º GRAU, 2º GRAU, TRIBUNAIS SUPERIORES, TURMAS RECURSAIS E JUIZADOS)
 - 04 PRODUTIVIDADE DO MAGISTRADO (CONHECIMENTO) E (1º GRAU, 2º GRAU, TRIBUNAIS SUPERIORES, TURMAS RECURSAIS E JUIZADOS)
 - 05 ÍNDICE DE ATENDIMENTO À DEMANDA
 - 06 ÍNDICE DE AGILIDADE NO JULGAMENTO (1º GRAU, 2º GRAU, TRIBUNAIS SUPERIORES, TURMAS RECURSAIS E JUIZADOS)
 - 07 ÍNDICE DE PROCESSOS ANTIGOS
 - 08 ÍNDICE DE AGILIDADE NA TRAMITAÇÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

Referência Rápida Objetivos vs Indicadores

- **OBJETIVO: Buscar a excelência na gestão de custos operacionais.**
 - INDICADORES:
 - 11 EFICIÊNCIA OPERACIONAL
 - 12 EFICIÊNCIA NA ARRECADAÇÃO DE RECEITAS
 - 13 REDUÇÃO DO CONSUMO DE PAPEL
 - 14 REDUÇÃO DO CONSUMO DE ÁGUA
 - 15 REDUÇÃO DO CONSUMO DE ENERGIA

- **OBJETIVO: Facilitar o acesso à Justiça.**
 - INDICADORES:
 - 16 ÍNDICE DE ACESSO À JUSTIÇA

- **OBJETIVO: Promover a efetividade no cumprimento das decisões judiciais.**
 - INDICADORES:
 - 17 TAXA DE CONGESTIONAMENTO NA FASE DE EXECUÇÃO (1º GRAU, 2º GRAU E JUIZADOS)
 - 18 PRODUTIVIDADE DO MAGISTRADO (EXECUÇÃO) E (1º GRAU, 2º GRAU E JUIZADOS)

Referência Rápida Objetivos vs Indicadores

- **OBJETIVO: Promover a cidadania.**
 - INDICADORES:
 - 19 NÚMERO DE PESSOAS BENEFICIADAS PELOS PROJETOS SOCIAIS

- **OBJETIVO: Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário.**
 - INDICADORES:
 - 20 ÍNDICE DE GESTÃO PARTICIPATIVA
 - 21 ÍNDICE DE SUCESSO NA EXECUÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

- **OBJETIVO: Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacional e internacional).**
 - INDICADORES:
 - 22 ÍNDICE DE APROVEITAMENTO DAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO
 - 23 ÍNDICE DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS INTERNAS AO PODER JUDICIÁRIO

Referência Rápida

Objetivos vs Indicadores

- **OBJETIVO: Fortalecer e harmonizar as relações entre os poderes, setores e instituições.**
 - INDICADORES:
 - 24 ÍNDICE DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS

- **OBJETIVO: Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva.**
 - INDICADORES:
 - 25 ÍNDICE DE PROMOÇÃO DE VALORES ÉTICOS E MORAIS

- **OBJETIVO: Aprimorar a comunicação com públicos externos.**
 - INDICADORES:
 - 26 ÍNDICE DE PUBLICAÇÃO DO CONTEÚDO INTEGRAL DOS PROCESSOS NA INTERNET
 - 27 ÍNDICE DE INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS E FINANCEIRAS DISPONIBILIZADAS NA INTERNET
 - 28 ÍNDICE DE INSERÇÕES INSTITUCIONAIS NA MÍDIA
 - 29 ÍNDICE DE MATÉRIAS INSTITUCIONAIS POSITIVAS

Referência Rápida Objetivos vs Indicadores

- **OBJETIVO: Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores.**
 - INDICADORES:
 - 30 ÍNDICE DE CAPACITAÇÃO NAS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS
 - 31 ÍNDICE DE ATINGIMENTO DO PLANO NACIONAL DE CAPACITAÇÃO
 - 32 PERCENTUAL DO ORÇAMENTO DE CUSTEIO APLICADO EM CAPACITAÇÃO

- **OBJETIVO: Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia.**
 - INDICADORES:
 - 33 ÍNDICE DE ALCANCE DAS METAS
 - 34 ÍNDICE DO CLIMA ORGANIZACIONAL
 - 35 ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO
 - 36 ÍNDICE DE PREVENÇÃO DE SAÚDE

Referência Rápida Objetivos vs Indicadores

- **OBJETIVO: Garantir a infra-estrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais.**
 - INDICADORES:
 - 37 ÍNDICE DE ADERÊNCIA AOS PADRÕES MÍNIMOS DE TI
 - 38 ÍNDICE DE UNIDADES COM SEGURANÇA ARMADA E/OU ELETRÔNICA
 - 39 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO COM AS INSTALAÇÕES FÍSICAS
 - 40 ÍNDICE DE CONDIÇÕES DE TRABALHO

- **OBJETIVO: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI.**
 - INDICADORES:
 - 41 ÍNDICE DE ADERÊNCIA ÀS METAS DO PETI
 - 42 ÍNDICE DE DISPONIBILIDADE DE INFRA-ESTRUTURA DE EQUIPAMENTOS DE TECNOLOGIA
 - 43 ÍNDICE DE DISPONIBILIDADE DE SISTEMAS ON-LINE

- **OBJETIVO: Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da Estratégia.**
 - INDICADORES:
 - 44 ÍNDICE DE ORÇAMENTO ESTRATÉGICO
 - 45 ÍNDICE DE EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO ESTRATÉGICO
 - 46 ÍNDICE DE EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO DISPONIBILIZADO