



Tribunal Regional Eleitoral
de Pernambuco

CONSTRUINDO E GERENCIANDO INDICADORES

GUIA METODOLÓGICO

EDIÇÃO REVISADA E ATUALIZADA

RECIFE - PE

JULHO 2019

Sumário:

| | |
|--|----|
| 1. Introdução..... | 03 |
| 2. O que são indicadores e sua finalidade | 04 |
| 3. Características desejáveis dos indicadores de acordo com o TCU..... | 05 |
| 4. Estruturação e composição do indicador..... | 07 |
| 5. Contextualizando a mensuração do desempenho de gestão do TRE-PE.. | 08 |
| 6. Classificação dos indicadores..... | 09 |
| 7. Passos para elaboração dos indicadores do TRE-PE..... | 10 |
| 8. Como fixar as metas para os indicadores | 16 |
| 9. Monitoramento e análise crítica de indicadores..... | 18 |
| 10. Referências..... | 23 |
| 11. Anexo I..... | 25 |

1. Introdução

A Gestão Pública Nacional vem passando por um processo de modernização, impulsionada por um conjunto de diretrizes estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), com ênfase na estruturação da Governança Pública, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços que agreguem valor aos interesses da sociedade.

A necessidade cada vez mais premente de uma atuação da gestão pública pautada na eficiência, quanto à aplicação dos recursos públicos e na agregação de valor aos serviços prestados à sociedade, tem exigido da Administração Pública a imediata adoção das práticas de governança em todos os segmentos dos órgãos públicos.

Dentre as premissas estabelecidas para esse novo modelo de gestão, destaca-se a necessidade das organizações conhecerem seus desempenhos atuais, mediante a implantação de instrumentos de medição, que possibilitem a utilização de parâmetros de medidas que subsidiem a tomada de decisão, para assegurar o alcance dos resultados organizacionais.

A prática tem demonstrado que modelos de aferição de desempenho obtêm sucesso quando são projetados para comunicar, promover e acompanhar a materialização dos anseios institucionais, alinhados às necessidades e às expectativas da sociedade, os quais são formalizados por meio das estratégias da organização.

Neste sentido, a utilização de indicadores de desempenho possibilitará a Alta Gestão e aos gestores acompanhar, de forma periódica, se os esforços que foram traçados e implementados estão sendo necessários para proporcionar o alinhamento das ações à estratégia.

Outro fator relevante é que os indicadores são utilizados como ferramentas de transparência da gestão pública, possibilitando comunicar à sociedade, às partes interessadas e aos órgãos de controle interno e externo o desempenho organizacional, assegurando uma prestação de contas (*accountability*) objetiva e ainda proporcionando o estabelecimento de vínculos e engajamento com as necessidades de mudanças dentro da organização.

Este guia metodológico, portanto, tem a finalidade de permitir aos gestores e aos servidores das unidades do TRE-PE a apropriação dos conceitos referentes aos indicadores, bem como os métodos para estruturação, implantação e avaliação do desempenho no nível estratégico e setorial. Sua construção baseou-se em pesquisa realizada em várias obras sobre o assunto, nas orientações do TCU, no modelo estabelecido pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ) e na experiência deste Tribunal com a operacionalização do seu planejamento estratégico.

A intenção é que este guia metodológico auxilie, principalmente, os gestores na estruturação de mecanismos de medição do desempenho estratégico e setorial, com foco na melhoria da tomada de decisão.

*"O gestor que não é capaz de medir o seu desempenho também não é capaz de geri-lo e, desde logo, está impedido de melhorar o seu desempenho."
(Sérgio de Sousa Mendes dos Santos)*

2. O que são indicadores e sua finalidade

O desempenho dos gestores é normalmente medido tendo-se por referência o sucesso alcançado no cumprimento dos objetivos institucionais. E as entidades públicas não estão imunes a essa regra. A demanda da sociedade por serviços públicos de qualidade a custos aceitáveis, aliada a recursos escassos forçam os gestores públicos a buscarem alternativas que possibilitem tomada de decisões mais eficientes.

Contudo, uma questão primordial que se impõe em relação ao assunto, é a de como se deve proceder para mensurar os resultados alcançados pelas diversas áreas que compõem as instituições de forma prática, direta e facilmente compreensível.

Uma das alternativas de metodologia que se apresenta é a medição dos resultados institucionais por meio de indicadores de gestão. **Mas o que de fato é um indicador de gestão?**

De acordo com definição apresentada no Manual de Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos Operacional do Tribunal de Contas da União, *indicador de desempenho é um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas.*

Antes de nos determos ao estudo dos indicadores, faz-se necessário diferenciar indicador de desempenho de medição de desempenho ou métrica. Embora tais terminologias sejam muitas vezes utilizadas indistintamente, há um elemento que os diferencia enquanto métodos de mensuração dos resultados alcançados, conforme descrição abaixo:

- A **medição de desempenho ou métrica** é efetuada quando os elementos referentes ao desempenho podem ser mensurados diretamente, de forma que sua quantificação possa ser realizada com facilidade. Exemplos disso são o número de eleitores cadastrados biometricamente ou a quantidade de servidores do TRE/PE. Representa, em verdade, mero dado estatístico, utilizando-se apenas de uma variável que fornece informações básicas e simplificadas que contribuem de maneira mais sutil à tomada de decisão;
- Já os **indicadores de desempenho** se constituem como medidas que proporcionam uma visão ampliada da realidade observada, pois se valem da relação de duas variáveis. Dessa forma, os indicadores podem ser utilizados para medir os atributos de um objetivo estratégico, de um processo ou de seus resultados, comparando-os com metas previamente estabelecidas. Os indicadores possibilitam, portanto, que os gestores do TRE/PE possam monitorar a execução de suas ações, projetos e processos permitindo gerenciá-los de forma adequada ao alcance das metas de suas seções, coordenações, secretarias, etc.

A partir desse entendimento inicial acerca dos indicadores institucionais, como você pode utilizá-los para mensuração do desempenho em suas atividades diárias no Tribunal? Bem, uma das características próprias dessa metodologia é a versatilidade de sua aplicação. Isso é, você pode elaborar indicadores para monitorar o acompanhamento do desempenho de projetos, de atividades, de processos, de uma seção, de uma coordenadoria, da secretaria entre outras possibilidades.

Ressalte-se, por fim, que um dos aspectos que devem ser evidenciados relativamente aos indicadores diz respeito à necessária contextualização dos resultados que expressam. Daí a importância de os gestores do TRE/PE realizarem a interpretação e avaliação dos seus indicadores, bem como de disseminá-los por meio das reuniões de avaliação dos resultados estratégicos.

3. Características desejáveis dos indicadores de acordo com o TCU

No momento de elaboração dos índices que farão parte da cesta de indicadores do TRE/PE, os gestores deverão considerar algumas características que buscam dispensar aos indicadores um maior grau de efetividade.

A verificação dos requisitos de qualidade deve ser realizada tanto na análise dos indicadores já existentes quanto em relação aos novos índices que venham a ser elaborados pelas unidades gestoras.

De acordo com o orientado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), os indicadores de gestão devem apresentar as seguintes características:

- a) **Validade:** grau segundo o qual o indicador reflete o fenômeno que está sendo medido. O ID deve ser a expressão dos produtos essenciais de um processo. O enfoque deve ser nos produtos e nos resultados. Assim, o ID deve medir aquilo que é produzido, seja produto intermediário ou final, além dos resultados (*outcomes*).
- b) **Comparabilidade:** propriedade de possibilitar comparações ao longo do tempo e entre diferentes objetos de auditoria.
- c) **Estabilidade:** as variáveis componentes do indicador devem ter estabilidade conceitual, sua forma de cálculo não deve variar no tempo, bem como devem ser estáveis os procedimentos de coleta de dados para sua apuração. Essas são condições necessárias ao emprego de indicadores para avaliar o desempenho ao longo do tempo.
- d) **Homogeneidade:** na construção de indicadores devem ser consideradas apenas variáveis homogêneas. Por exemplo, ao estabelecer o custo médio por auditoria, devem-se identificar os diversos tipos de auditoria, já que para cada tipo tem-se uma composição de custo diversa.
- e) **Praticidade:** garantia de que o indicador realmente é útil para o monitoramento e a tomada de decisões. Para tanto, deve ser testado, modificado ou excluído quando não atender a essa condição.
- f) **Independência:** o indicador deve medir os resultados atribuíveis às ações que se quer monitorar, devendo ser evitados indicadores que possam ser influenciados por fatores externos.
- g) **Confiabilidade:** a fonte de dados utilizada para o cálculo do indicador deve ser confiável, de tal forma que diferentes avaliadores possam chegar aos mesmos resultados (ISSAI 3000/4, 2004).
- h) **Seletividade:** deve-se estabelecer um número equilibrado de indicadores que enfoquem os aspectos essenciais do que se quer medir.
- i) **Compreensão:** o indicador deve ser de fácil compreensão e não envolver dificuldades de cálculo ou de uso. Indicadores que medem mais de uma variável e apresentam métricas não intuitivas podem ser usados, e às vezes devem sê-lo, quando têm aceitação e validade (ISSAI 3000/4, 2004).
- j) **Completeness:** os indicadores devem representar adequadamente a amplitude e a diversidade de características do fenômeno monitorado, resguardado o princípio da seletividade e da simplicidade (ISSAI 3000/4, 2004).

- k) **Economicidade:** as informações necessárias ao cálculo do indicador devem ser coletadas e atualizadas a um custo razoável, quando comparado com a utilidade gerencial da informação que ele fornece.
- l) **Acessibilidade:** deve haver facilidade de acesso às informações primárias bem como de registro e manutenção para o cálculo dos indicadores.
- m) **Tempestividade:** a apuração do indicador deve estar disponível quando necessária, em tempo para a tomada de decisão.
- n) **Objetividade:** o indicador deve ser inequívoco sobre o que está sendo medido e quais dados estão sendo usados em sua apuração. A objetividade inclui clareza sobre a definição do indicador, de forma a evitar disputa sobre seu significado, especialmente no caso de indicadores multidimensionais (USAID, 1998).

Há que se considerar que tais elementos devem ser observados pelos gestores no momento da criação e atualização de seus indicadores. Quando se tratar de proposta de indicadores e metas estratégicos para composição do Planejamento Estratégico Institucional (PEI), esses requisitos devem ser considerados como referencial, pelo COGEST, para a avaliação e validação dos mesmos, conforme planilha de Análise das Características de Indicadores constante no Anexo I deste guia.

4. Informações importantes para estruturação e composição dos indicadores

Para que os gestores e servidores – que atuarão no monitoramento, avaliação e implementação das ações que impactam no alcance das metas estabelecidas – possam ter uma compreensão mais detalhada dos elementos que compõem o indicador de desempenho, há a necessidade de se estruturar um conjunto de informações básicas por meio da elaboração do **Quadro de Composição do Indicador de Desempenho**, conforme a seguir detalhado:

| INDICADOR xx: (Nome do indicador) | |
|--|---|
| Objetivo | <i>Descrição do objetivo estratégico ou setorial ou do processo/projeto vinculado</i> |
| Tipo de indicador | <i>Identificação se o indicador é de eficiência (mensura recursos ou execução de planejamento) ou de eficácia (mensura entrega realizada) ou de efetividade (mensura resultado)</i> |
| Fundamentação do indicador | <i>Descrição do fundamento legal ou administrativo que subsidiou ou exigiu o estabelecimento do indicador</i> |
| O que mede | <i>Descrição da finalidade de mensuração do indicador</i> |
| Para que medir | <i>Descrição da justificativa da necessidade de mensuração do indicador</i> |
| Quem mede | <i>Indicação da unidade na qual o gestor é responsável pela extração dos dados estatísticos da métrica ou das variáveis do indicador</i> |
| Quem coordena a análise crítica | <i>Indicação da unidade na qual o gestor é responsável pela realização da análise crítica dos resultados estatísticos obtidos pelo indicador</i> |
| Quando medir | <i>Periodicidade de mensuração do indicador</i> |
| Onde medir | <i>Indicação do local onde os dados estatísticos são extraídos (ex. Planilhas, sistemas, etc.)</i> |
| Como medir | <p>Fórmula:</p> <p><i>Descrição da fórmula de mensuração do indicador</i></p> <p>Nota: <i>Informações complementares e de esclarecimento do indicador</i></p> |

| INDICADOR xx: (Nome do indicador) | | | |
|---|---|----------------------------|----------------------------|
| Meta | <i>Descrição da meta geral estabelecida para o indicador.</i> | | |
| Polaridade | <i>Descrição do tipo de polaridade do indicador, podendo ser: "Quanto maior, melhor" ou "Quanto menor, melhor".</i> | | |
| Referencial para meta | <i>Descrição do referencial que subsidiou a definição da meta.</i> | | |
| Medições anteriores | Ex. 2016 | Ex. 2017 | Ex. 2018 |
| | | | |
| Metas estabelecidas para o período de mensuração | Ex. 1º Quadrimestre | Ex. 2º Quadrimestre | Ex. 3º Quadrimestre |
| | | | |

5. Contextualizando a mensuração do desempenho da gestão do TRE/PE

É importante destacar que a adoção de metodologias específicas para medir os resultados do TRE/PE devem ser disseminadas por todos os níveis hierárquicos da sua estrutura administrativa. Dessa forma, a cultura institucional deve incorporar o princípio de se estabelecer métricas e indicadores de gestão nos níveis operacional, tático e estratégico.

Para facilitar o entendimento dos gestores relativamente à operacionalização de tais métodos, demonstra-se a seguir a relação existente entre o nível hierárquico da unidade que medirá o desempenho de determinado objeto (ação, projeto, processo, unidade administrativa, etc.) e a metodologia de medição mais adequada a ser adotada em cada nível de tomada de decisão.

De uma forma geral, as métricas são mais adequadas às decisões operacionais. Esse nível requer uma mensuração mais simplificada do objeto. Relativamente ao nível tático as medidas precisam de maior grau de abstração para melhor indicação do direcionamento a ser trilhado pelo gestor. Logo, os indicadores de gestão se apresentam como mais adequados a esse tomador de decisão.

Já no que se refere ao nível estratégico, verifica-se ser importante a consolidação das métricas e dos indicadores para o monitoramento das metas, certificando-se se as mesmas estão sendo cumpridas.

Portanto, é necessária a percepção das variadas formas que a informação pode ser oferecida aos diferentes níveis da organização, onde cada um possui sua própria importância e utilidade.

Sendo assim, relativamente ao TRE/PE, os métodos de medição de desempenho a serem adotados, deveriam ter a seguinte configuração:

| NÍVEL HIERÁRQUICO | UNIDADES ADMINISTRATIVAS | METODOLOGIA |
|--------------------------|---|--------------------|
| Estratégico | Secretarias, Unidades Gestoras de Resultados Estratégicos | Meta |
| Tático | Coordenadorias, Assessorias | Indicador |
| Operacional | Seções, Zonas Eleitorais | Métrica |

Por fim, vale salientar que a orientação acima não se constitui como regra imutável. Isto é,

o olhar do gestor acerca de suas reais necessidades de monitoramento é o que de fato deve ser priorizado. Portanto, a opção por uma metodologia ou outra ou mesmo uma combinação delas em determinado nível hierárquico, é encorajada quando se vislumbra que tal escolha promoverá maior efetividade ao processo de mensuração do desempenho.

6. Classificação dos indicadores

A literatura aponta várias formas e critérios para classificação de indicadores de desempenho. Contudo, para melhor adaptarmos as metodologias existentes às especificidades gerenciais deste Tribunal, serão considerados como referenciais as seguintes denominações:

6.1 – Indicadores Estratégicos

São os vinculados ao Planejamento Estratégico Institucional (PEI) e monitoram o futuro que se espera para o Tribunal, levando em consideração os resultados priorizados pela Alta Administração para o ciclo do planejamento estratégico, com vistas a assegurar o cumprimento da missão e da visão estabelecidas para o TRE/PE.

A missão é o propósito de existir do Tribunal e diz os motivos pelos quais ele foi criado. A visão retrata o que o Tribunal quer ser no futuro. Logo, esses indicadores demonstram o quanto o TRE/PE caminhou no atingimento da sua visão de futuro, considerando que evidenciam o desempenho das unidades quanto à concretização dos objetivos estratégicos estabelecidos.

6.2. Indicadores gerenciais

São os vinculados à mensuração dos elementos dos processos de trabalho relacionados à unidade e que impactam nos resultados estratégicos institucionais. No nível tático, deve-se questionar o que pode ser feito para que esse objetivo seja alcançado. Neste momento, devem ser elaboradas as metas e indicadores que permitam acompanhar o desempenho do Tribunal no nível tático.

Dessa forma, a efetividade no cumprimento das metas dos indicadores no nível tático, os quais estarão alinhados à estratégia do Tribunal, representa grande possibilidade de cumprimento dos objetivos organizacionais.

6.3. Indicadores operacionais

Os indicadores operacionais cuidam de mensurar os objetivos de curto e médio prazo, inclusive assuntos rotineiros de cada setor. Eles estão estreitamente ligados aos processos e à execução das atividades do Tribunal como um todo. Os indicadores operacionais são atribuídos às pessoas, envolvendo cada servidor de modo que ele contribua ativamente para os objetivos estratégicos da organização.

A Assessoria jurídica, por exemplo, pode ter como indicador o número de pareceres elaborados por mês ou mesmo a quantidade de consultas atendidas em determinado período. Um plano operacional alinhado à estratégia é um forte aliado à sua execução, garantindo a conclusão dos planos de médio e longo prazo.

Por fim, vale destacar que os indicadores operacionais darão sustentação às metas gerenciais devendo, portanto, estar em concordância com os desafios propostos ao nível tático. No caso específico do TRE/PE, os indicadores operacionais devem ser elaborados nas seções e zonas

eleitorais.

7. Passos para elaboração dos indicadores no TRE/PE

Como os gestores do TRE/PE devem proceder na elaboração dos seus indicadores?

A inicialização do processo de criação dos indicadores de gestão é de responsabilidade dos titulares das unidades gestoras em suas respectivas competências decisórias (operacionais, táticas e estratégicas). Os gestores devem elaborar os indicadores necessários à mensuração dos resultados das suas respectivas áreas de atuação.

Segue abaixo modelo adotado por este TRE/PE para facilitar o desdobramento dos indicadores estratégicos em indicadores gerenciais (táticos) e operacionais.

7.1 – Elaboração dos Indicadores Estratégicos

Conforme mencionado no item 6.1, os indicadores estratégicos estão vinculados ao Planejamento Estratégico Institucional (PEI) e monitoram o futuro que se espera para o Tribunal, levando em consideração os resultados priorizados pela Alta Administração para o ciclo estratégico estabelecido, com vistas a assegurar o cumprimento da missão e da visão do futuro do TRE/PE.

Vale salientar que as prioridades estratégicas do TRE-PE seguem as diretrizes estabelecidas pelas Estratégias do Poder Judiciário Nacional – capitaneada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – bem como nas Estratégias da Justiça Eleitoral, estabelecidas pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

Como forma de facilitar a compreensão quanto à metodologia adotada por este Tribunal para identificação de indicadores estratégicos, segue abaixo uma figura representativa e a descrição dos elementos do planejamento constantes no Planejamento Estratégico Institucional, ciclo 2019-2021, aprovado pela Portaria TRE-PE nº 196/2019:



Demonstra-se, abaixo, exemplo de desdobramento de objetivo de indicador estratégico em conformidade com a Portaria TRE-PE nº 196/2019.

| Elementos do Planejamento | Descrições constantes no PEI 2016-2021 |
|--|---|
| Objetivo Estratégico | OBE02 – Instituir a Governança Judiciária |
| Descrição do Objetivo | Estruturar e implantar práticas de Governança Judiciária, visando ao aperfeiçoamento da gestão estratégica e dos controles internos institucionais, em concordância às orientações e determinações dos órgãos de controle externos. |
| Principais Resultados Esperados | Requisitos de Governança Corporativa implantados, de forma evolutiva, de acordo com o nível de maturidade institucional |
| Indicador Estratégico | Indicador n.º 4: índice de atendimento aos requisitos de governança judiciária |

Visando proporcionar uma compreensão sistêmica dos elementos que integram o Planejamento Estratégico Institucional, detalham-se, a seguir, as competências para identificação, validação e aprovação desses elementos.

| Elemento do Planejamento Estratégico | Instância e/ou unidade responsável pela identificação | Instância e/ou unidade responsável pela validação | Instância e/ou unidade responsável pela aprovação | Referência |
|--------------------------------------|--|---|---|--|
| Visão do Futuro | Alta Administração | Gestores das unidades administrativas vinculadas aos resultados estratégicos (1º nível) COGEST (2º nível) | Pleno do Tribunal Presidência | Diretrizes da Justiça Eleitoral |
| Missão | | | | Diretrizes do Poder Judiciário Nacional e da Justiça Eleitoral |
| Objetivos Estratégicos | | | | |
| Resultados Esperados | | | | |
| Indicadores e Metas Estratégicos | Gestores das unidades administrativas vinculadas aos resultados estratégicos | Gestores das unidades administrativas vinculadas aos resultados estratégicos (1º nível) COGEST (2º nível) | | Diretrizes do TRE-PE |

Considerando a necessidade de formalização dessas validações, os gestores das unidades competentes devem emitir despacho específico validando expressamente seus indicadores e metas nos respectivos processos SEI. A inexistência desse documento impedirá o andamento do processo, acarretando sua devolução, pela ASPLAN, à unidade remetente. No caso específico do COGEST, as validações dos indicadores e metas devem ser registradas em Ata de Reunião do COGEST.

Contudo, antes da validação do indicador pela unidade gestora (1º nível), bem como do seu encaminhamento ao COGEST para a respectiva validação (2º nível), as unidades responsáveis pela elaboração dos índices deverão realizar teste piloto quanto à aplicabilidade dos mesmos, efetivando os ajustes necessários ao seu correto funcionamento e aferindo sua efetividade, cujos registros devem ser efetuados no processo SEI correspondente.

Saliente-se que as unidades devem dar publicidade a todo o processo de criação, testagem, avaliação e validação dos seus indicadores de gestão, por meio da inclusão de documentação em processo SEI próprio. Ademais, todas as etapas do processo de coleta de dados para o cálculo dos indicadores devem ser disponibilizadas no referido SEI, com vistas à transparência, auditabilidade e confiabilidade dos resultados apurados.

Outra questão a ser destacada é que todas as unidades deverão proceder análise periódica da adequação dos indicadores estratégicos às suas necessidades. Dessa forma, as unidades administrativas devem indicar à ASPLAN, por meio de processo SEI próprio, **até o dia 30 de novembro de cada ano**, a necessidade de ajustes em seus indicadores ou mesmo a necessidade de criação de novos índices, para que haja tempo hábil de inclusão no ciclo estratégico do ano subsequente.

Importa ressaltar que a ASPLAN é a unidade responsável por prestar o devido assessoramento às unidades gestoras quanto ao processo de construção e gestão dos indicadores estratégicos, táticos e operacionais. Logo, sempre que houver necessidade de orientação por parte da unidade gestora, em qualquer etapa do processo, deverá a mesma buscar auxílio na referida assessoria para as devidas orientações.

7.2 – Elaboração de Indicadores Gerenciais

Como forma de assegurar o controle gerencial do alcance das metas estratégicas estabelecidas, as unidades competentes do Tribunal devem elaborar o planejamento tático. Esse planejamento deve estar alinhado ao planejamento estratégico, sendo necessário determinar como cada área vai contribuir para que os objetivos estabelecidos sejam atingidos.

No nível tático, deve-se questionar o que pode ser feito para que esse objetivo seja alcançado. Neste momento, devem ser elaboradas as metas e indicadores que permitam acompanhar o desempenho do Tribunal no nível tático.

Alguns instrumentos que podem ser utilizados para auxiliar o estabelecimento dos indicadores gerenciais:

- a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Riscos e Oportunidades), de forma a identificar as áreas que necessitam melhorar seu desempenho;
- a análise dos "Fatores Críticos de Sucesso", que possibilitará a identificação de fatores indispensáveis para o alcance dos resultados estabelecidos, devendo ser priorizados os indicadores que possibilitem a mensuração dos respectivos fatores críticos que impactem significativamente, de forma positiva ou negativa, nos resultados analisados.

Exemplo de identificação de indicadores gerenciais – desdobramento de indicador estratégico constante no PEI 2016-2020:

| Elemento do PEI | Descrição | | | |
|-------------------------------|---|--|--|---|
| Objetivo Estratégico | OBE11-Aperfeiçoar a gestão orçamentária e financeira | | | |
| Resultado Esperado | Planejamento eficiente de aquisições e contratações do tribunal | | | |
| Classificação dos Indicadores | | | | |
| Tipo do Indicador | Nome do Indicador | O que mede | Finalidade | Fatores Críticos de Sucesso |
| Estratégico | ID28: índice de eficiência do planejamento de contratações | Percentual do total de contratações previstas no Plano Anual de Contratações e realizadas no período em relação ao total de contratações previstas no Plano Anual de Contratações. | Assegurar o acompanhamento da disponibilização dos materiais e serviços críticos priorizados pela Alta Gestão, no prazo estabelecido para a utilização dos recursos. | Disponibilização dos documentos para cada etapa da contratação nos prazos estabelecidos no Plano de Contratações Institucionais (PCI) |
| Gerencial | Indicador: Índice de cumprimento dos prazos das etapas de contratações do PCI | Percentual de disponibilização dos documentos de cada etapa da contratação nos prazos estabelecidos no PCI | Assegurar que os documentos necessários para o processo de contratações sejam disponibilizados no prazo estabelecido no PCI | Planejamento setorial estruturado das unidades responsáveis pela disponibilização dos documentos das etapas de contratações |

Dessa forma, a efetividade no cumprimento das metas dos indicadores no nível tático (gerencial), os quais estarão alinhados à estratégia do Tribunal, representa grande possibilidade de cumprimento dos objetivos organizacionais.

Competências para identificação e aprovação de Indicadores Gerenciais:

| Elaboração/validação <i>Primeira instância de validação</i> | Aprovação <i>Segunda instância de validação</i> |
|---|---|
| Gestores das unidades administrativas do nível tático da organização | Gestor da unidade estratégica a qual a unidade administrativa (nível tático) está subordinada |

A adoção dessa sistemática possibilita que os gestores assumam para si a responsabilidade pela criação e atualização dos indicadores de gestão, de forma que tais índices representem de fato as necessidades informacionais de suas áreas. Outrossim, tal ação se configura como a formalização da **primeira instância de validação** da qualidade e adequabilidade dos indicadores propostos.

Após a criação dos indicadores pelo nível tático, os mesmos devem ser encaminhados para aprovação pelos gestores das unidades estratégicas à qual a unidade tática está subordinada. O gestor estratégico determinará as adequações necessárias ao aperfeiçoamento dos indicadores propostos. Dessa forma, possibilita-se que os indicadores passem por uma **segunda instância de validação**, o que permite a realização da verificação da necessidade de ajustes nos mesmos que possibilitem averiguar sua efetividade.

Contudo, antes do encaminhamento dos indicadores de gestão ao gestor da unidade estratégica para a referida aprovação, as unidades responsáveis pela elaboração dos índices deverão realizar teste piloto quanto à aplicabilidade dos mesmos, efetivando os ajustes necessários ao seu correto funcionamento e aferindo sua efetividade.

Saliente-se que as unidades devem dar publicidade a todo o processo de criação, testagem, avaliação e validação dos indicadores de gestão, por meio da inclusão de documentação em processo SEI próprio. Ademais, todas as etapas do processo de coleta de dados para o cálculo dos indicadores devem ser disponibilizadas no referido SEI, com vistas à transparência, auditabilidade e confiabilidade dos resultados apurados.

7.3 – Elaboração de Indicadores Operacionais

A elaboração dos indicadores operacionais seguem as mesmas diretrizes estabelecidas para a elaboração dos indicadores gerenciais, diferenciando-se apenas quanto às competências para elaboração e aprovação, conforme apresentado abaixo:

| Elaboração/validação | Aprovação |
|---|---|
| Gestores das unidades administrativas do nível operacional da organização | Gestores das unidades administrativas do nível tático da organização, a qual a unidade operacional está subordinada |

Como forma de facilitar o entendimento e a correlação entre os tipos de indicadores acima apresentados, segue abaixo um exemplo do desdobramento, levando em consideração o Objetivo Estratégico OBE11-Aperfeiçoar a gestão orçamentária e financeira, constante na Portaria TRE-PE nº 196/2019, que aprova o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) para o ciclo de 2019 a 2021.

| Elemento do PEI | Descrição | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|---|
| Objetivo Estratégico | OBE11-Aperfeiçoar a gestão orçamentária e financeira | | | |
| Resultado Esperado | Planejamento eficiente de aquisições e contratações do tribunal | | | |
| Classificação de Indicadores | | | | |
| Tipo do Indicador | Nome do Indicador | O que mede | Finalidade | Fatores Críticos de Sucesso |
| Estratégico | ID28: índice de eficiência do planejamento de contratações | Percentual do total de contratações previstas no Plano Anual de Contratações e realizadas no período em relação ao total de contratações previstas no Plano Anual de Contratações. | Assegurar o acompanhamento da disponibilização dos materiais e serviços críticos priorizados pela Alta Gestão, no prazo estabelecido para a utilização dos recursos. | Disponibilização dos documentos para cada etapa da contratação nos prazos estabelecidos no Plano de Contratações Institucionais (PCI) |
| Gerencial | Indicador: Índice de cumprimento dos prazos das etapas de contratações do PCI | Percentual de disponibilização dos documentos de cada etapa da contratação nos prazos estabelecidos no PCI | Assegurar que os documentos necessários para o processo de contratações sejam disponibilizados no prazo estabelecido no PCI | Planejamento setorial estruturado das unidades responsáveis pela disponibilização dos documentos das etapas de contratações |
| Operacional | Indicador: Índice de atendimento dos prazos das ações previstas nos planejamentos setoriais de contratações | Percentual de cumprimento dos prazos das ações setoriais para disponibilização dos documentos das etapas da contratação sob responsabilidade da unidade operacional. | Assegurar que os documentos necessários para o processo de contratações sejam disponibilizados no prazo estabelecido no planejamento interno da unidade | |

8. Como fixar as metas para os indicadores

Após a definição dos indicadores de gestão por cada um dos níveis de decisão (operacional, tático e estratégico), caberá aos gestores das áreas fixar as metas a serem atingidas por cada uma das unidades de negócio.

Tal como os indicadores de gestão, as metas estabelecidas também deverão ser devidamente detalhadas em processo SEI próprio, criado para cada indicador. Nesse processo, deverá ser incluída a demonstração das respectivas memórias de cálculo que justificam os valores estabelecidos para cada meta. Deve-se ter a compreensão de que as metas representam o que se deseja como desempenho para um determinado indicador.

No processo de elaboração das metas, os gestores deverão observar se as mesmas possuem as seguintes características:

- I – devem expressar de forma clara o que se pretende alcançar, sem ambiguidades;
- II – deverão ser relevantes na mensuração dos objetivos estratégicos, contribuindo para alcançá-los;
- III – devem ter prazos determinados, cujo alcance possa ser avaliado.

Para auxiliar o alcance das características acima apresentadas na construção das metas, o gestor deve buscar responder aos seguintes questionamentos:

- *o que queremos? (propósito);*
- *quanto queremos? (valor mensurável);*
- *para quando queremos? (prazo).*

Cabe registrar que as metas devem ser reavaliadas anualmente de forma que sempre sejam desafiadoras, propondo o gestor, sempre que necessário, os devidos ajustes em seus valores.

Outro aspecto a ser considerando, relativamente ao estabelecimento de metas, é que não há um procedimento padrão para sua definição. Contudo, é possível enumerar algumas boas práticas que podem ser observadas pelos gestores. De acordo como o Guia Metodológico do Superior Tribunal de Justiça, tais práticas seriam:

- a) **Histórico do Indicador:** analisar a base histórica de dados do indicador para estabelecer um comportamento futuro adequado;
- b) **Benchmarking:** pesquisar qual é a referência no mercado ou em organizações correlatas;
- c) **Projeção:** utilizar técnicas estatísticas (tendência linear, média móvel, correlação, regressão, etc), buscando projetar o desempenho do indicador ao longo do tempo;
- d) **Conhecimento Tácito do Negócio:** utilizar o conhecimento das partes interessadas sobre o comportamento e tendência do indicador;
- e) **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;
- f) **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;
- g) **Possibilidade Prática:** considerar aspectos motivadores ou inibidores para a determinação

da meta;

- h) **Necessidade:** estabelecer condição para a sobrevivência ou alcance do objetivo, processo de trabalho ou iniciativa;
- i) **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.

No caso específico do TRE/PE, após o estabelecimento da meta para os indicadores estratégicos, os gestores deverão submetê-la ao COGEST para que haja a sua devida ratificação. Caso haja a verificação de necessidade de ajustes às metas definidas, o COGEST estabelecerá prazo para que as unidades gestoras procedam as alterações deliberadas.

Cabe destacar que a ASPLAN e as unidades administrativas responsáveis pela gestão dos indicadores devem documentar, em processos SEI próprios, os cálculos ou argumentos e as informações relativas aos futuros indicadores institucionais e metas que venham a ser criados, bem como quanto às alterações procedidas nas metas e indicadores atualmente em utilização neste TRE/PE.

Salienta-se, ademais, que a ASPLAN estabelecerá anualmente cronogramas para que as unidades gestoras apresentem os resultados dos seus indicadores, nas Reuniões de Avaliação Estratégica (RAE). Tal cronograma deverá ser aprovado pelo COGEST. Similarmente, também serão estabelecidos cronogramas para a análise anual a ser efetuada pelas unidades para demonstrar a necessidade ou não de alteração dos indicadores em uso.

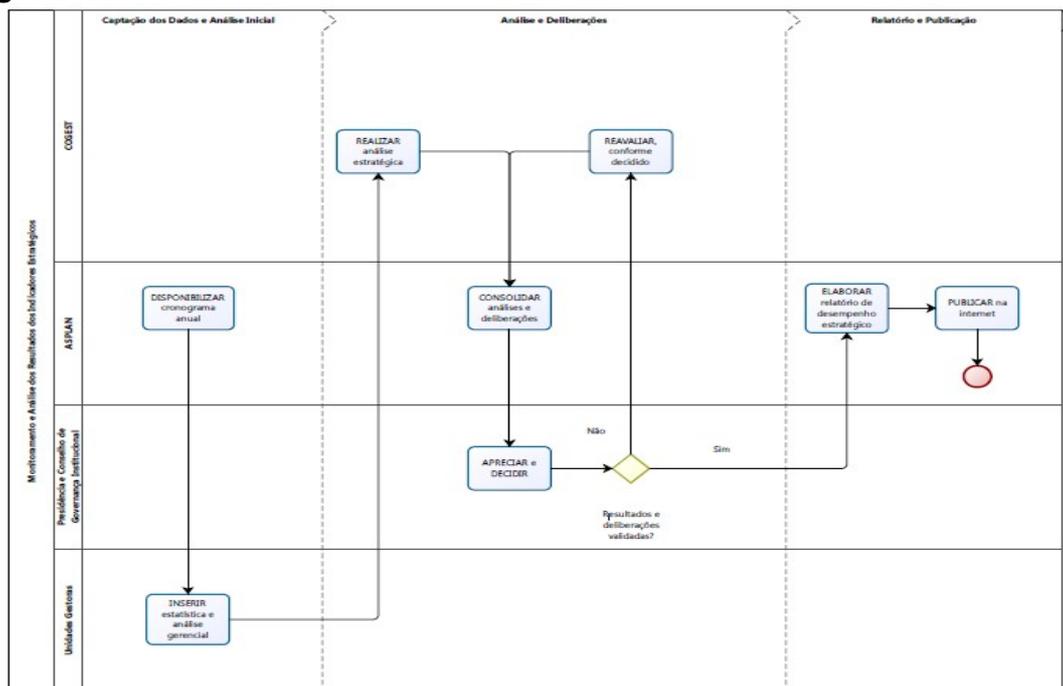
Alerta-se para o fato de que o não cumprimento dos prazos determinados nesses cronogramas acarretará comunicação imediata à Diretoria Geral para as providências cabíveis. A ASPLAN fará constar tal comunicação no SEI específico de cada indicador. Essa medida se faz necessária pelo fato de que atrasos no envio das informações impactam sobremaneira no andamento de todo o processo de condução das avaliações de resultado.

9. Monitoramento e análise crítica dos resultados dos indicadores

Os resultados estatísticos decorrentes da mensuração dos indicadores são de extrema importância para facilitar a análise crítica e a tomada de decisão gerencial. Os prazos para mensuração dos dados estatísticos e realização das análises críticas estratégicas e gerenciais são estabelecidos por instrumentos normativos, apresentados abaixo:

| Tipo de Indicador | Instrumento normativo | Período de mensuração dos dados estatísticos e realização de análises críticas | Periodicidade e local para disponibilização das informações da análise crítica |
|-------------------------|--|--|---|
| Estratégico | Resolução CNJ nº 198/2014 Resolução TRE-PE nº 240/2015 Portaria TRE-PE nº 196/2019 | Quadrimestral (COGEST) Mensal (Unidades Gestoras) | Quadrimestral Disponibilização das informações da análise <i>Internet</i> do Tribunal - http://www.tre-pe.jus.br/otre/planejamento-e-gestao/planejamento-do-tre-pe |
| Gerencial e Operacional | Portaria TRE-PE nº 240/2019 | Mensal (Unidades Gestoras) | Mensal Disponibilização das informações da análise <i>Internet</i> do Tribunal - http://www.tre-pe.jus.br/otre/planejamento-e-gestao/planejamento-estrategico |

Fluxograma do processo de trabalho de monitoramento e análise crítica de indicadores estratégicos do TRE-PE:



Detalhamento das atividades

| | |
|------------|--|
| Atividade | Disponibilizar cronograma anual. |
| Finalidade | Disseminar informações sobre os resultados dos indicadores estratégicos sob responsabilidade de monitoramento e de análise crítica da unidade administrativa. |
| Como fazer | <ul style="list-style-type: none"> As informações serão disponibilizadas em planilhas e arquivos de apresentação, orientados pela ASPLAN, com vistas a atender determinações dos órgãos fiscalizadores, facilitar e objetivar as explanações dos resultados junto à Alta Gestão e facilitar a disseminação dos respectivos resultados à sociedade; A não disponibilização, por parte dos gestores, das informações dos resultados dos indicadores nos períodos estabelecidos no cronograma anual, deverá ser formalizada pela ASPLAN no SEI específico e comunicada ao COGEST na primeira reunião após a conclusão do prazo. |
| Entrega(s) | Planilhas e apresentações com dados estatísticos e informações gerenciais disponibilizadas pelos gestores. |

Detalhamento das atividades

| | |
|------------|---|
| Atividade | Inserir estatística e análise gerencial. |
| Finalidade | Disseminar informações dos prazos e locais para disponibilização dos resultados dos indicadores estratégicos. |
| Como fazer | O cronograma será disponibilizado no processo SEI principal do processo de gerenciamento de indicadores para o exercício. |
| Entrega(s) | Cronograma de gerenciamento dos resultados dos indicadores estratégicos disponibilizados em SEI específico. |

Detalhamento das atividades

| | |
|------------|--|
| Atividade | Realizar análise estratégica. |
| Finalidade | Acompanhar os resultados dos indicadores estratégicos, de forma periódica, e deliberar sobre a necessidade de ações para correção ou melhoria dos resultados apresentados. |
| Como fazer | Os gestores das unidades administrativas, responsáveis pelo monitoramento e análise crítica gerencial do indicador, realiza a apresentação dos resultados alcançados no período de referência, mediante modelo de apresentação disponibilizado pela ASPLAN. O COGEST analisa e delibera sobre os resultados apresentados, com a finalidade de corrigir desvios ou prover melhorias, se necessário. |
| Entrega(s) | <ul style="list-style-type: none">• Deliberações das análises estratégicas registradas em atas de reuniões do COGEST e divulgadas na <i>internet</i> do Tribunal;• Ações estabelecidas pelo COGEST lançadas no sistema SIM para acompanhamento da execução por parte do comitê. |

| Detalhamento das atividades | |
|-----------------------------|---|
| Atividade | Consolidar análises e deliberações. |
| Finalidade | Consolidar e estruturar relatório das análises e deliberações gerenciais e do COGEST para disponibilização das informações à Presidência do Tribunal e ao Conselho de Governança Institucional. |
| Como fazer | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar relatório de desempenho estratégico e submeter à análise da Presidência e do Conselho de Governança Institucional, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pelo Sistema de Governança Institucional – Resolução TRE-PE nº 345/2019. • Caso haja necessidade de ajustes por parte da Presidência e do Conselho de Governança Institucional, as informações serão tratadas junto ao COGEST. |
| Entrega(s) | Relatório de Desempenho Estratégico disponibilizado. |

| Detalhamento das atividades | |
|-----------------------------|--|
| Atividade | Elaborar relatório de desempenho estratégico. |
| Finalidade | Consolidar e estruturar o Relatório de Desempenho Estratégico com as informações e deliberações das instâncias de gestão e governança institucionais do Tribunal. |
| Como fazer | Consolidar as informações e deliberações estratégicas das instâncias de gestão e governança institucionais do Tribunal, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pelo sistema de governança institucional – Resolução TRE-PE nº 345/2019. |
| Entrega(s) | Relatório de Desempenho Estratégico disponibilizado. |

| Detalhamento das atividades | |
|-----------------------------|--|
| Atividade | Publicar o relatório de desempenho estratégico. |
| Finalidade | Disseminar informações sobre os resultados das metas estratégicas do Tribunal no período, para atendimento às exigências da Lei de Acesso à Informação (LAI), com vistas a dar transparência à gestão pública. |
| Como fazer | Divulgar no <i>site</i> do Tribunal o relatório de desempenho estratégico do período. |
| Entrega(s) | Relatório de Desempenho Estratégico divulgado. |

Dessa forma, a promoção do monitoramento e da análise crítica dos resultados dos indicadores e metas estratégicas do TRE/PE, devem estar sob a responsabilidade dos gestores das unidades estratégicas, bem como dos assessores e dos gestores das unidades administrativas responsáveis regulamentarmente pelos processos de trabalho vinculados aos resultados estratégicos, como por exemplo, a Escola Judiciária Eleitoral (EJE), a Ouvidoria (OUVE) e a Assistência de Gestão Socioambiental (AGS).

Já os níveis tático (gerencial) e operacional de cada unidade devem ser monitorados e analisados criticamente pelos Comitês Executivos Setoriais e pelos gestores das unidades responsáveis pelos resultados gerenciais e operacionais, respectivamente.

10 - Referências

Brasil. Tribunal de Contas da União. Técnica de Indicadores de Desempenho para auditorias. Boletim do Tribunal de Contas da União Especial – v. 1, n. 1 (1982) – Brasília: TCU, 1982 – v.

Brasil. *Superior Tribunal de Justiça*. Construindo e gerenciando indicadores: guia metodológico/ Superior Tribunal de Justiça. -- Brasília: Superior Tribunal de Justiça, 2018.

Brasil. Tribunal de Contas da União. Técnicas de Auditoria: Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos – Brasília: TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000.

Uchoa, Carlos Eduardo. Elaboração de indicadores de desempenho institucional/Carlos EduardoUchoa; desenho e elaboração Coordenação Geral de Programas de Capacitação /DDG. _ Brasília: ENAP/DDG, 2013.

USAID. *Guidelines for indicator and data quality*. Washington: USAID, 1998.

ANEXO I

Matriz de construção e análise das características do indicador



Anexo I Matriz de construção e análise das características do indicador

A matriz tem a finalidade de apresentar as informações sobre a composição do indicador de desempenho e a análise crítica das características do indicador de desempenho, para efeito de validação pelas instâncias de governança e gestão.

1. Quadro de composição do Indicador de Desempenho

| INDICADOR xx: (Nome do indicador) | | | |
|---|---|----------------------------|----------------------------|
| Objetivo | <i>Descrição do objetivo estratégico ou setorial ou do processo/projeto vinculado</i> | | |
| Tipo de indicador | <i>Identificação se o indicador é de eficiência (mensura recursos ou execução de planejamento) ou de eficácia (mensura entrega realizada) ou de efetividade (mensura resultado)</i> | | |
| Fundamentação do indicador | <i>Descrição do fundamento legal ou administrativo que subsidiou ou exigiu o estabelecimento do indicador</i> | | |
| O que mede | <i>Descrição da finalidade de mensuração do indicador</i> | | |
| Para que medir | <i>Descrição da justificativa da necessidade de mensuração do indicador</i> | | |
| Quem mede | <i>Indicação da unidade na qual o gestor é responsável pela extração dos dados estatísticos da métrica ou das variáveis do indicador</i> | | |
| Quem coordena a análise crítica | <i>Indicação da unidade na qual o gestor é responsável pela realização da análise crítica dos resultados estatísticos obtidos pelo indicador</i> | | |
| Quando medir | <i>Periodicidade de mensuração do indicador</i> | | |
| Onde medir | <i>Indicação do local onde os dados estatísticos são extraídos (ex. Planilhas, sistemas, etc.)</i> | | |
| Como medir | Fórmula: <i>Descrição da fórmula de mensuração do indicador</i> Nota: <i>Informações complementares e de esclarecimento do indicador</i> | | |
| Meta | <i>Descrição da meta geral estabelecida para o indicador.</i> | | |
| Polaridade | <i>Descrição do tipo de polaridade do indicador, podendo ser: "Quanto maior, melhor" ou "Quanto menor, melhor".</i> | | |
| Referencial para meta | <i>Descrição do referencial que subsidiou a definição da meta.</i> | | |
| Medições anteriores | Ex. 2016 | Ex. 2017 | Ex. 2018 |
| | | | |
| Metas estabelecidas para o período de mensuração | Ex. 1º Quadrimestre | Ex. 2º Quadrimestre | Ex. 3º Quadrimestre |
| | | | |

2. Análise das Características do Indicador de Desempenho

| Características | Descrição | Análise Gerencial |
|------------------------|--|-------------------|
| Validade | Grau segundo o qual o indicador reflete o fenômeno que está sendo medido. O ID deve ser a expressão dos produtos essenciais de um processo. O enfoque deve ser nos produtos e nos resultados. Assim, o ID deve medir aquilo que é produzido, seja produto intermediário ou final, além dos resultados (<i>outcomes</i>). | |
| Comparabilidade | Propriedade de possibilitar comparações ao longo do tempo e entre diferentes objetos de auditoria. | |
| Estabilidade | As variáveis componentes do indicador devem ter estabilidade conceitual, sua forma de cálculo não deve variar no tempo, bem como devem ser estáveis os procedimentos de coleta de dados para sua apuração. Essas são condições necessárias ao emprego de indicadores para avaliar o desempenho ao longo do tempo. | |
| Homogeneidade | Na construção de indicadores devem ser consideradas apenas variáveis homogêneas. Por exemplo, ao estabelecer o custo médio por auditoria, devem-se identificar os diversos tipos de auditoria, já que para cada tipo tem-se uma composição de custo diversa. | |
| Praticidade | Garantia de que o indicador realmente é útil para o monitoramento e a tomada de decisões. Para tanto, deve ser testado, modificado ou excluído quando não atender a essa condição. | |
| Independência | O indicador deve medir os resultados atribuíveis às ações que se quer monitorar, devendo ser evitados indicadores que possam ser influenciados por fatores externos. | |
| Confiabilidade | A fonte de dados utilizada para o cálculo do indicador deve ser confiável, de tal forma que diferentes avaliadores possam chegar aos mesmos resultados (ISSAI 3000/4, 2004). | |
| Seletividade | Deve-se estabelecer um número equilibrado de indicadores que enfoquem os aspectos essenciais do que se quer medir. | |
| Compreensão | O indicador deve ser de fácil compreensão e não envolver dificuldades de cálculo ou de uso. Indicadores que medem mais de uma variável e apresentam métricas não intuitivas podem ser usados, e às vezes devem sê-lo, quando têm aceitação e validade (ISSAI 3000/4, 2004). | |
| Compleitude | Os indicadores devem representar adequadamente a amplitude e a diversidade de características do fenômeno monitorado, resguardado o princípio da seletividade e da simplicidade (ISSAI 3000/4, 2004). | |
| Economicidade | As informações necessárias ao cálculo do indicador devem ser coletadas e atualizadas a um custo razoável, quando comparado com a utilidade gerencial da informação que ele fornece. | |
| Acessibilidade | Deve haver facilidade de acesso às informações primárias bem como de registro e manutenção para o cálculo dos indicadores. | |
| Tempestividade | A apuração do indicador deve estar disponível quando necessária, em tempo para a tomada de decisão. | |
| Objetividade | O indicador deve ser inequívoco sobre o que está sendo medido e quais dados estão sendo usados em sua apuração. A objetividade inclui clareza sobre a definição do indicador, de forma a evitar disputa sobre seu significado, especialmente no caso de indicadores multidimensionais (USAID, 1998). | |

3. Critérios para definição da meta do Indicador

4. Análise Crítica do Teste Piloto do Indicador