

# ESTRATÉGIA



## AO ALCANCE DE TODOS

VOLUME 2

DELIMITANDO O ALVO: DEFININDO METAS E INDICADORES

## **RESPONSÁVEL**

### **Presidente do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais**

Desembargador José Arthur de Carvalho Pereira Filho

### **Superintendente Administrativo Adjunto de Governança**

Desembargador Marcos Lincoln dos Santos

### **Superintendente Administrativa Adjunta de Gestão Estratégica**

Desembargadora Maria Lúcia Cabral Caruso

### **Juíza Auxiliar da Presidência**

Dra. Marcela Maria Pereira do Amaral Novais

## **ELABORAÇÃO**

### **Diretor Executiva de Planejamento Orçamentário e Qualidade na Gestão Institucional - DEPLAG**

João Victor Silveira Rezende

### **Assessoras da Assessoria Técnica e Jurídica ao Planejamento e à Gestão Institucional - ASPLAG**

Camilla Rafaela Alves Maia

Dalila Saurine Cunha Petraconi

Giovana Álvares de Moura

### **Assistente Técnico da Assessoria Técnica e Jurídica ao Planejamento e à Gestão Institucional - ASPLAG**

Valéria Areal Guerra Soares

### **Colaboradoras da Assessoria Técnica e Jurídica ao Planejamento e à Gestão Institucional - ASPLAG**

Aline Moreira Figueiredo

Bárbara de Oliveira Silva

Fabíola Gonçalves Veiga

# ÍNDICE

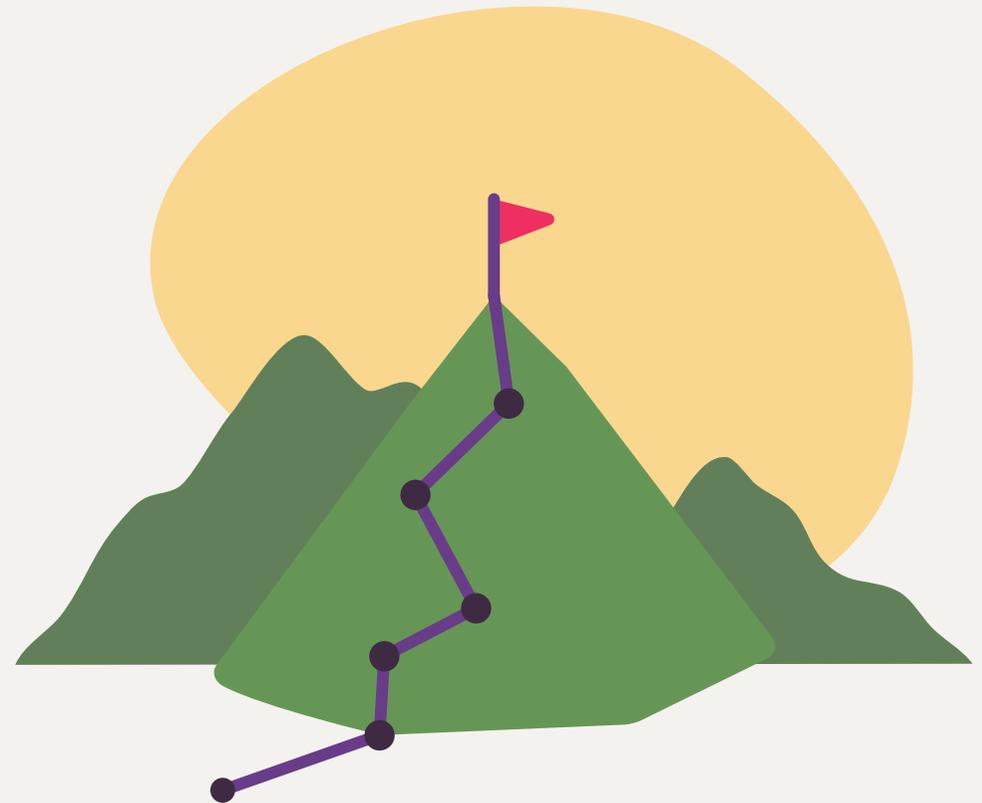
|   |           |
|---|-----------|
| <b>DELIMITANDO O ALVO.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>DEFININDO METAS.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>DEFININDO INDICADORES.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>METAS E INDICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TJMG.....</b>                       | <b>13</b> |
| <b>QUERO MEDIR O DESEMPENHO E OS RESULTADOS DA MINHA ÁREA. POR ONDE<br/>COMEÇAR?.....</b> | <b>16</b> |

## DELIMITANDO O ALVO

Seguindo a lógica do Planejamento Estratégico\*, uma vez conhecido o objetivo que desejamos alcançar, devemos definir o critério que nos ajudará verificar o seu alcance e parâmetros e métricas que nos permitam avaliar se estamos no caminho certo.

Esses elementos são chamados de metas e indicadores.

Este volume se propõe a explicar os conceitos relativos a esses elementos e esclarecer correlação existente entre eles.



\* Para saber mais sobre o que é o Planejamento Estratégico, consultar o volume 1 desta coletânea.

## DEFININDO METAS

Enquanto o objetivo indica o alvo a ser alcançado, direcionando a nossa atuação, as **metas** **cumprem o papel de especificá-lo e delimitá-lo.**

### ???

#### O que é?

A **META** pode ser entendida como *um referencial ou patamar*, geralmente expresso em *valores numéricos*, que precisa ser alcançado, dentro de um *prazo determinado*, para se atingir o *objetivo estabelecido*.

Pode ser definida para indicar tanto patamares *intermediários* quanto o seu estágio *final*.

## DEFININDO METAS

Para ajudar a entender os conceitos, na prática, apresentamos a vocês

# *Ester!*

Seu nome combina as áreas de conhecimento **ESTratégia E Resultados** e expressa sua personalidade corajosa, criativa e resolutiva.



## DEFININDO METAS

Suponha que um dos objetivos da Ester seja “*ser aprovada em um concurso público*”. Por isso, ao longo dos últimos dois anos, Ester passou a estudar 3 dias por semana, mas não conseguiu ser aprovada em nenhum concurso que realizou.

No entanto, considerando a previsão de novo concurso para *agosto de 2024*, Ester definiu objetivos menores, que lhe ajudassem a organizar e a priorizar suas atividades. Um desses objetivos foi o de “*aumentar a média de estudo em relação aos anos anteriores*”.

Com base nele, Ester decidiu, ainda, que estudaria pelo menos *5 dias por semana* até a data de realização de sua prova.



# DEFININDO METAS

Assim, unindo os elementos abaixo indicados, Ester estabeleceu sua meta:

## OBJETIVO

*“aumentar a média de estudo em relação aos anos anteriores”*

## VALOR

*5 dias por semana*

## PRAZO

*agosto de 2024*



## META

*Estudar, pelo menos, 5 dias por semana, até agosto de 2024.*

# DEFININDO METAS

Além disso, ela se manteve atenta às diretrizes apontadas por uma das principais abordagens para estabelecimento de uma meta, que é chamada de **S.M.A.R.T\***!

Segundo ela, as metas devem ser:

**S**

**Específicas**

Declarar, de forma precisa e direta, o que será alcançado (o objetivo)

**M**

**Mensuráveis**

Estabelecer valor numérico, que permita que a meta seja passível de medição

**A**

**Atingíveis**

Assegurar que seja passível de alcance, considerando os recursos (humanos, materiais, financeiros) disponíveis

**R**

**Relevantes**

Assegurar que tenha importância para ajudar no alcance do objetivo

**T**

**Temporais**

Apresentar “prazo de validade”, ou seja, até quando deve ser alcançada

\*A palavra *SMART*, que em português significa “inteligente”, é um acrônimo formado pelas iniciais das palavras *Specific, Measurable, Attainable, Realistic* e *Time-bound*. O conceito foi criado em 1981 pelo consultor norte americano George T. Doran para ajudar gestores a definir, comunicar e alcançar suas metas de forma inteligente.

## DEFININDO INDICADORES

Por acreditar no dito "*o que não é medido, não pode ser gerenciado*", Ester percebeu que seria importante estabelecer também um indicador para acompanhar o seu desempenho.

### ???

#### O que é?

Um **INDICADOR** pode ser entendido como uma **medida** ou **informação crítica**, quantitativa ou qualitativa, **que precisa ser acompanhada e controlada para promover clareza, transparência, aprendizado e melhorias.**



## DEFININDO INDICADORES

Através da análise de seus resultados, o indicador revela a real situação do assunto a que se refere, fornecendo informações relevantes para a tomada de decisão, ao destacar suas necessidades e deficiências mais críticas.

Em outras palavras, a partir dessas informações, os indicadores proporcionam reflexões sobre quais ações deverão ser priorizadas para que os objetivos pretendidos sejam alcançados.



## DEFININDO INDICADORES

Por isso, considerando o objetivo e a meta por ela estabelecidos, Ester definiu o indicador **“Número de dias estudados por semana”**.

| Semana | S | T | Q | Q | S | S | D | Dias estudados |
|--------|---|---|---|---|---|---|---|----------------|
| 1      | X |   | X | X |   |   | X | 4 ✗            |
| 2      | X | X |   |   | X | X | X | 5 ✓            |
| 3      |   |   |   | X |   | X | X | 3 ✗            |
| 4      | X | X |   |   | X | X | X | 5 ✓            |
| Média  |   |   |   |   |   |   |   | 4,2 ✗          |

Assim, à medida que o tempo passa, ao **monitorar os resultados** correspondentes a ele, Ester conseguirá **avaliar a necessidade de promover ajustes** em sua rotina que lhe permitam **obter melhores resultados** frente à meta estabelecida e ao alcance de seu objetivo.

## METAS E INDICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TJMG

No contexto do TJMG, para cada um dos 12 Macrodesafios do Mapa Estratégico Institucional, são definidas metas e indicadores estratégicos que ajudam a dar transparência aos desafios e oportunidades priorizados a cada ciclo da Estratégia Institucional.

### # Fica a dica!

As metas e indicadores institucionais (TJMG) são estabelecidos internamente, a partir de necessidade específica do TJMG, identificada pelas áreas técnicas e definidos pelo Comitê de Governança e Gestão Estratégica.

As metas e indicadores nacionais (CNJ) são estabelecidos a nível nacional, através de orientação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, considerados processos participativos entre os Tribunais de Justiça estaduais.

## METAS E INDICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TJMG

As metas e indicadores estratégicos compõem o Painel Estratégico, componente do Planejamento Estratégico do TJMG revisto anualmente, no 1º trimestre de cada ano. [Acesse aqui](#) o Painel Estratégico de 2023, definido por meio da Portaria Conjunta nº 1.458/2023.

### # Fica a dica!

O Painel Estratégico apresenta ainda as **iniciativas estratégicas** (programas, projetos e ações) que foram **criadas para alcançar cada uma dessas metas**, as quais serão abordadas em um volume posterior desta coletânea.

Sistematicamente, essas metas e indicadores são monitorados pelos membros do **Comitê de Governança e Gestão Estratégica** do TJMG como forma de **avaliar o desempenho** da instituição e **identificar oportunidades de melhoria** para que a Estratégia definida possa ser alcançada.

## METAS E INDICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TJMG

É responsabilidade da **Diretoria Executiva de Planejamento Orçamentário e Qualidade na Gestão Institucional - DEPLAG**, por meio da **Assessoria Técnica e Jurídica ao Planejamento e à Gestão Institucional – ASPLAG**, apoiar as áreas de negócio na definição das metas e indicadores estratégicos, bem como promover o acompanhamento e a transparência do Plano e de seus resultados.

Para isso, a DEPLAG conta ainda com o apoio dos **Centros de Inteligência, Informação e Estatística do TJMG\***, unidades responsáveis por acompanhar, apurar e tratar os dados produzidos no Tribunal, como forma de garantir sua consistência e atualização, além de produzir análises e elaborar relatórios e painéis para a divulgação de seus resultados.

**Os indicadores e metas não selecionados para comporem o Painel Estratégico poderão ser acompanhados nos níveis táticos e operacionais do TJMG.**

\*Centro de Informação Institucional - CEINFO, através da Central Lapidar de Monitoramento Integrado, Inteligência e Inovação; Centro de Inteligência da Justiça de Minas Gerais - CIJMG; Centro de Estatística Aplicada à Justiça de 1ª Instância - CEJUR; Centro de Informações de Resultados da Prestação Jurisdicional na 2ª Instância - CEINJUR.

## QUERO MEDIR O DESEMPENHO E OS RESULTADOS DA MINHA ÁREA. POR ONDE COMEÇAR?

Primeiramente, devemos ter ciência de que, em uma instituição, os objetivos, metas e indicadores podem ser estabelecidos para diferentes níveis hierárquicos, sendo todos igualmente importantes!

### ESTRATÉGICO

Olha para a instituição como um todo, visando promover a integração entre os resultados das áreas, na intenção de atingir objetivos institucionais de mais longo prazo e a construção de legados

### TÁTICO

Desdobra o Planejamento Estratégico no nível setorial, em cada área, criando as condições que possibilitarão a execução do Planejamento Estratégico.

### OPERACIONAL

Considera os fluxos, ou seja, para os processos de trabalho, na intenção de otimizar o trabalho das pessoas no dia a dia.

### # Fica a dica!

No contexto do TJMG, os objetivos institucionais são expressos pelos 12 macrodesafios definidos para comporem e direcionarem o Planejamento Estratégico Institucional (Resolução TJMG nº 952/2020), em alinhamento à Estratégia Nacional do Poder Judiciário (Resolução CNJ nº 325/2020).

## QUERO MEDIR O DESEMPENHO E OS RESULTADOS DA MINHA ÁREA. POR ONDE COMEÇAR?

Com isso, cada nível hierárquico poderá definir seu próprio painel de bordo, isto é, um conjunto diferente e limitado de objetivos, metas e indicadores. Ressalta-se, porém, que os painéis dos três níveis hierárquicos devem estar integrados entre si.

Para construir o painel de bordo da área ou da Instituição, apresentamos a seguir alguns passos importantes:

- 1** **Selecione um objetivo do Mapa Estratégico Institucional\* ou de algum outro Plano Institucional**

### # Fica a dica!

Ao considerar os objetivos do Mapa Estratégico da Instituição, certamente você garantirá o alinhamento entre o valor entregue pela área e a missão institucional, e, ainda, contribuirá com o alcance da visão de futuro.

\*Para mais informações, acesso o menu “Mapa Estratégico” na Página do Planejamento Estratégico.

## QUERO MEDIR O DESEMPENHO E OS RESULTADOS DA MINHA ÁREA. POR ONDE COMEÇAR?

2

**Identifique o objetivo específico que você gostaria de alcançar**, ou seja, selecione, dentre as várias possibilidades, o desafio a ser superado ou a oportunidade a ser aproveitada de forma a contribuir com o alcance do objetivo escolhido na etapa anterior.

3

**Defina indicador(es) que permita(m) medir** se estão fazendo a coisa certa e se estão fazendo certo as coisas, no intuito de alcançar o objetivo selecionado.

### # Fica a dica!

O CNJ já monitora diversos indicadores dos tribunais. [Conheça-os aqui.](#)

## QUERO MEDIR O DESEMPENHO E OS RESULTADOS DA MINHA ÁREA. POR ONDE COMEÇAR?

4

**Detalhe os atributos do indicador, sendo os principais:** nome do indicador, descrição (breve explicação); gestor responsável pelo acompanhamento e pelos resultados; fonte da informação; fórmula de cálculo, unidade de medida e a polaridade do resultado (quanto maior o resultado, melhor ou quanto menor, melhor); e periodicidade de apuração (diário, mensal, semestral, anual, etc.)

5

**Defina metas desafiadoras,** que levarão a área ou a Instituição a patamares melhores que os atuais.

# QUERO MEDIR O DESEMPENHO E OS RESULTADOS DA MINHA ÁREA. POR ONDE COMEÇAR?

6

## Fique atento!

### Tenha clareza do que deseja alcançar antes de definir como medir!

Sempre comece definindo o objetivo que a área ou a Instituição quer atingir para depois definir seus indicadores.

### Mantenha o foco!

É inviável medir tudo. Quanto menor o número de indicadores, mais fácil o gerenciamento. Priorize aqueles que te contarão uma boa história sobre o desempenho ou resultados da área ou da Instituição.

### Compreenda o que está sendo medido!

Conheça, em detalhes, o que cada indicador se propõe a indicar para garantir que estejam adequados às necessidades de monitoramento do objetivo estabelecido.

### Faça bom uso de seus indicadores!

Indicadores são criados para auxiliar a tomada de decisão e gerar ações corretivas. Se a ação corretiva não for implementada, a função de detecção dos indicadores é inibida e não produz resultado para a organização.

### Tenha cuidado com o levantamento de informações!

Pior do que não ter informação é ter a informação errada. Informações erradas levam a decisões equivocadas. Portanto, garanta que os dados coletados para mensuração dos indicadores estejam corretos, completos e adequados.

### Mantenha os olhos no futuro!

Os resultados não devem ser analisados como forma de justificar o passado, mas de aprender sobre as perspectivas para o futuro

## GOSTARIA DE SABER MAIS SOBRE ESSA TEMÁTICA?

Caso tenha interesse em conhecer mais sobre essa temática, acesse a página do [Planejamento Estratégico do TJMG](#) ou entre em contato conosco por um dos canais a seguir:



**Telefone:** (31) 3079-9802



**E-mail:** [asplag@tjmg.jus.br](mailto:asplag@tjmg.jus.br)



**Fale conosco:** <https://www.tjmg.jus.br/falecomtjmg/>

## REFERÊNCIAS

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP. ***Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional***. Apostila. Carlos Eduardo Uchoa; desenho e elaboração Coordenação Geral de Programas de Capacitação /DDG. \_ Brasília: ENAP/DDG, 2013. 36P.

NEIVA, Vinícius. ***Modelagem de indicadores de desempenho da Secretaria do STN***. Painel 17/001. IX Congresso Consad de Gestão Pública. 2016.

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLAN. ***Guia para Elaboração de Indicadores***. UFRPE. 2020. 15p.

SEBRAE. ***O que é meta SMART e como definir em sua empresa, 2023***. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-meta-smart-e-como-definir-em-sua-empresa,fd5cd6387eab5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 06 nov. 23.

