



METODOLOGIA DE FÁCIL APLICAÇÃO

MANUAL PARA CONSTRUÇÃO DE INDICADORES

UM GUIA PRÁTICO PARA DEFINIR,
ACOMPANHAR E APERFEIÇOAR
INDICADORES

SECRETARIA GERAL DE GOVERNANÇA,
INOVAÇÃO E COMPLIANCE - SGGIC

SUMÁRIO



01	02
CONCEITO	PARA QUE SERVEM
03	04
ATRIBUTOS	TIPOS DE INDICADORES
05	06
AS DIMENSÕES DO DESEMPENHO	COMO CONSTRUIR UM INDICADOR
07	
BIBLIOGRAFIA	

CAPÍTULO UM

1

INDICADORES DE DESEMPENHO

CONCEITO

“O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar informações relevantes.

O Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, define indicadores da seguinte forma:

“Indicadores são métricas que proporcionam informações sobre o desempenho de um objeto (seja governo, política, programa, organização, projeto etc.), com vistas ao controle, comunicação e melhoria.”

Já a FNQ - Fundação Nacional da Qualidade, que é a entidade responsável pela organização do Prêmio Nacional da Qualidade e, no Brasil, é considerada referência em estudos teóricos e práticos relacionados à gestão organizacional e, em particular, indicadores organizacionais, entende que:

“Indicador é uma informação quantitativa ou qualitativa que expressa o desempenho de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações.

(...) A principal característica de um indicador é que ele permite a comparação em relação à/ao:

- passado (série histórica);
- referencial de desempenho;
- compromisso assumido;
- meta de desempenho.”

2

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA QUE SERVEM

- Mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- Embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão;
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

CAPÍTULO TRÊS

INDICADORES DE DESEMPENHO

ATRIBUTOS

UTILIDADE OU PRATICIDADE

O indicador deve suportar decisões, seja no nível operacional, tático ou estratégico, devendo basear-se nas necessidades dos tomadores de decisão. “Vou medir para qual finalidade e ele é útil para tomadas de decisões?”

CONFIABILIDADE METODOLÓGICA

Métodos de coleta e processamento confiáveis.

“Os métodos de coleta e processamento são seguros?”

RASTREABILIDADE OU AUDITABILIDADE

Disponibilidade dos dados e confiabilidade da fonte para que qualquer pessoa possa testar ou investigar o processamento e resultado do indicador, atestando a sua lisura. “Os dados podem ser testados?”

REPRESENTATIVIDADE OU VALIDADE

O indicador e objetivos estejam coerentes.

“O indicador representa fielmente o que se deseja medir?”

DISPONIBILIDADE

Os dados básicos utilizados no processamento do indicador devem ser de fácil obtenção possibilitando a disponibilidade de valores de referência.

“É possível e fácil coletar os dados para calcular o indicador?”

CONFIABILIDADE DA FONTE

A fonte de dados utilizada para o cálculo do indicador deve ser confiável, de tal forma que diferentes avaliadores possam chegar aos mesmos resultados empíricos.

“A fonte de dados fornece o indicador com precisão e exatidão?”

CAPÍTULO TRÊS

3 INDICADORES DE DESEMPENHO ATRIBUTOS (METAS)

" (...) Alice perguntou: Gato, pode me dizer que caminho que eu devo tomar?
Isso depende muito do lugar para onde você quer ir – disse o Gato.

Eu não sei para onde ir! – disse Alice.

Se você não sabe para onde ir, qualquer caminho serve."

- Alice no País das Maravilhas – Lewis Carroll -

Um ponto muito importante de todos os indicadores é a definição de metas. Um indicador sem meta é um mero monitoramento.

Um dica muito importante para a definição de uma meta efetiva é o uso da ferramenta **SMART**.



Ela é uma ferramenta que auxilia na definição de metas, estabelecendo critérios que irão orientar para que eles sejam o mais objetivos possível, facilitando seu alcance.

Nesse sentido, o nome SMART é um acrônimo que traz os principais critérios que devem ser levados em conta na definição das metas.

SPECIFIC / ESPECÍFICO

A palavra *specific* tem o significado de específico em português. Este critério estabelece que definições muito amplas como “julgar mais” podem deixar uma equipe desorientada. Então, é necessário estabelecer uma porcentagem ou número para ter uma dimensão de como a expansão do julgamento pode contribuir para o crescimento da organização.



MEASURABLE / MENSURÁVEL

Para não deixar dúvidas, a tradução de *measurable* para o português é mensurável. Compreender esse significado é peça-chave para estabelecer metas de maneira clara e precisa. É fundamental que metas sejam mensuradas por números e porcentagens.



3

INDICADORES DE DESEMPENHO ATRIBUTOS (METAS)



ACHIEVABLE / ATINGÍVEL

A tradução da palavra *achievable* em português é atingível. É necessário que um objetivo seja possível de ser concretizado. Do contrário, a equipe ficará desmotivada e sem foco. Por isso, é fundamental analisar a probabilidade e a viabilidade da meta fixada ser atingida. Isso evita frustrações na equipe e na Alta Administração.

RELEVANT / RELEVANTE

Para um objetivo impactar a organização, é preciso que ele seja capaz de transformar algum cenário de forma significativa. Por isso, o critério *Relevant* que, em português, significa relevante é extremamente importante.

Uma meta deve ser relevante. Precisa demonstrar que a situação A passou para a situação B e que esse resultado é importante para a organização.



TIME / TEMPORAL

O critério *Time*, cuja tradução em português é tempo define que toda meta deve ter um prazo para ser atingida. Dessa maneira, pode gerar um maior comprometimento.

É possível estabelecer as datas de várias maneiras, dependendo da complexidade e da grandeza do objetivo. Mas é crucial definir prazos.

CAPÍTULO TRÊS

3 INDICADORES DE DESEMPENHO ATRIBUTOS (METAS).

Exemplos de metas estabelecidas de acordo com a metodologia SMART:

EXEMPLO 1:

Reduzir os custos com arquivamento físico de processos em até 10% no ano de 2021.

- **Específica:** pretende reduzir os custos com arquivamento físico;
- **Mensurável:** espera-se reduzir os custos em até 10%;
- **Atingível:** exige um esforço que está ao alcance dos recursos da organização;
- **Relevante:** representa um impacto positivo nos gastos da organização;
- **Temporal:** determina o prazo para a realização ao longo do ano de 2021.

EXEMPLO 2:

Reduzir o número de processos antigos em cada serventia de 1º Grau, em pelo menos 5% no ano de 2022.

- **Específica:** pretende reduzir os número de processos antigos em cada serventia de 1º grau;
- **Mensurável:** espera-se reduzir os processos em pelo menos 5%%;
- **Atingível:** exige um esforço que está ao alcance dos recursos da organização;
- **Relevante:** representa um impacto positivo no desempenho da organização;
- **Temporal:** determina o prazo para a realização ao longo do ano de 2022.

4

INDICADORES DE DESEMPENHO

TIPOS DE INDICADORES

INDICADORES DE ESFORÇO

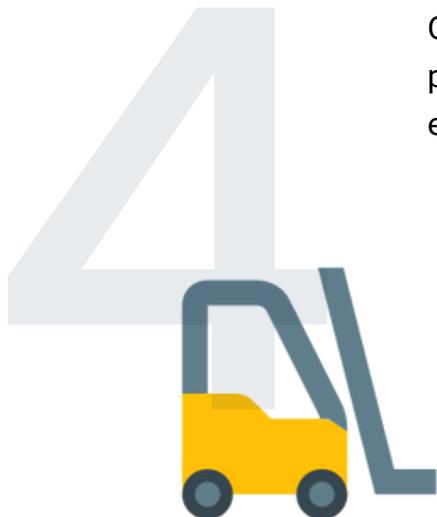
- Permitem verificar a causa antes do efeito acontecer;
- Possibilitam verificar se os planos relacionados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos;
- Adequado para medição de planos de ação, projetos e iniciativas.

INDICADORES DE ESFORÇO

É um indicador que pode ser gerenciado pela cobrança, já que exige um esforço específico capaz de construir outro indicador maior. São conhecidos como indicadores construtores, de esforço, drivers ou direcionadores. Eles relatam como o trabalho é executado através de métricas óbvias e objetivas. Um desafio para estabelecer indicadores de esforço é que, para calculá-los, são necessárias informações que na maioria das vezes não estão na base de dados da organização, ou seja, o numerador e denominador do indicador exigirão regras de contagem e novos instrumentos para serem coletados.



CAPÍTULO QUATRO



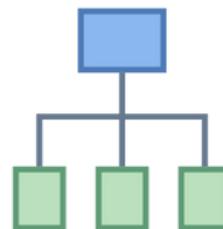
Os indicadores de esforço estão associados aos insumos e processo de trabalho, ou seja, aos recursos do processo e aos esforços envolvidos para o alcance dos resultados pretendidos.

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 RESULTADO

- Permitem a mensuração do efeito após um certo tempo;
- Possibilitam verificar se os objetivos estão sendo atingidos;
- Adequado para medição final do alcance dos objetivos.

CAPÍTULO QUATRO

4

INDICADORES DE RESULTADO



É um indicador menos gerenciável e que se origina da expectativa do gestor. São os indicadores de esforço que constroem os indicadores de resultados. Ambos são imprescindíveis para medir o desempenho de uma organização. São conhecidos como indicadores construídos, outcomes ou de controle.

Os indicadores 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.

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.

Os indicadores também podem ser classificados como simples ou compostos:

CAPÍTULO QUATRO

4

INDICADORES SIMPLES

Representam a contagem do objeto de medição como, por exemplo, número de processos abertos. Sendo que, NÚMERO é o resultado de uma contagem ou estimativa em valor absoluto ou em uma medida certa.

INDICADORES COMPOSTOS

São resultado da relação matemática entre duas ou mais variáveis. Estas variáveis podem ser:

R A Z ã O O U Í N D I C E

É a divisão entre duas medidas, em que o denominador não inclui o numerador, ou seja, são duas medidas separadas e excludentes e podem ser de mesma grandeza ou não.

Exemplo: Conhecer a razão entre o número de servidores PCD visuais e a quantidade de computadores com sistema apropriado para o trabalho deles.

P R O P O R Ç ã O

É a divisão matemática de duas medidas, sendo que o numerador representa um subconjunto do conjunto do denominador (o número total do conjunto). Pode ser usada para estimar a probabilidade de um evento.

Exemplo: N° de fiscalizações realizadas em serventias de dívida ativa em 2021 pelo N° total de fiscalizações gerais.

P O R C E N T A G E M

É caracterizada pela proporção multiplicada por 100.

Exemplo: N° de problemas no sistema EJUD em 2021 pelo N° total de problemas dos sistemas internos de processamento do TJ em 2021 \times 100.

CAPÍTULO QUATRO

4

TAXA

É uma espécie de proporção voltada especialmente para acompanhar a velocidade e direção de uma mudança em relação a um quadro situacional anterior.

Exemplo: A taxa de crescimento de processos para criação de Comarcas. No ano inicial era de 25000 processos; no ano seguinte os processos já foram para 33000. $Tx1 = \frac{33.000}{25.000} = 1,32$ Diz-se que a taxa de crescimento foi de 32%.

A utilização de indicadores compostos é a mais recomendada, uma vez que fornece dados mais qualificados para análise e compreensão dos resultados, eis que normalmente relacionam partes com o todo ou com um universo situacional. A utilização de indicadores simples é desestimulada, recorrendo-se a eles num quadro de baixa maturidade em gerenciamento de processos.

Por fim, para utilização em nosso tribunal temos a classificação dos indicadores por hierarquia, isto porque utilizamos como lastração para os objetivos e indicadores nosso planejamento estratégico com ferramentas de Análise SWOT e BSC (Balanced Scorecard).

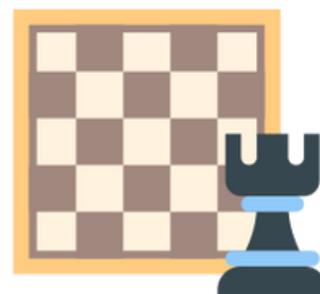
Esses níveis se diferenciam no prazo das ações, hierarquia envolvida, autonomia e impactos no resultado geral da organização.

Assim, temos indicadores:

CAPÍTULO QUATRO

4

ESTRATÉGICOS



São relacionados à missão, propósito e à visão estabelecidos para a organização, normalmente a médio ou longo prazo. Normalmente estão ligados aos cargos mais altos de gestão

Ex.: Índice de Conciliação. Meta 3 CNJ

Alinhamento estratégico com nosso planejamento:

PREVENÇÃO DE LITÍGIOS E ADOÇÃO DE SOLUÇÕES CONSENSUAIS PARA OS CONFLITOS.

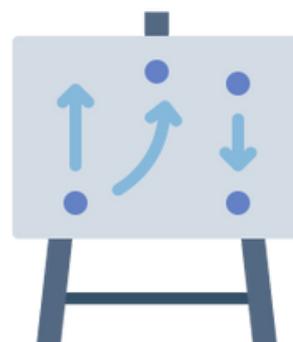
Incremento da adoção de meios alternativos de composição de litígios.

TÁTICOS OU GERENCIAIS

São relacionadas às ações traçadas por cada área, que estejam contribuindo para que objetivos maiores sejam alcançados. Via de regra estão atrelados a metas gerenciais e de médio prazo.

Os planos táticos nada mais são do que planos de ação que cada área elabora para traçar as ações e projetos que devem realizar para contribuir com o plano estratégico da empresa.

Ex.: Percentual de aumento de conciliações.



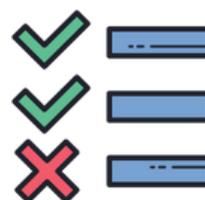
CAPÍTULO QUATRO

4

OPERACIONAIS

Relacionados a ações do dia a dia. São de curto prazo e ligados a processos operacionais da empresa. Costumam envolver colaboradores de todos os níveis da instituição, engajando cada indivíduo que pode contribuir com os objetivos estratégicos da organização.

Ex.: Quantidade de colaboradores treinados em conciliação.



CAPÍTULO CINCO

5

INDICADORES DE DESEMPENHO

DIMENSÕES DO DESEMPENHO (6E's)

DIMENSÕES DE RESULTADO:

EFICIÊNCIA	Relação entre os produtos e serviços gerados e os insumos utilizados (meios). Ex.: Custo por ação.
EFICÁCIA	Capacidade de atingir objetivos e resultados pretendidos (fins). Ex.: Índice de satisfação do usuário.
EFETIVIDADE	Impacto gerado pelos produtos. Ex.: Índice de congestionamento.

DIMENSÕES DE ESFORÇO:

ECONOMICIDADE	Relação entre o custo dos insumos e recursos alocados a uma atividade. Ex.: Índice de economia das aquisições.
EXCELÊNCIA	Adequação dos critérios de eficiência, eficácia e efetividade, no espaço, na matéria e no tempo da organização. Ex.: Pontuação no Prêmio CNJ de Qualidade.
EXECUÇÃO	Realização dos processos, projetos e planos de ação, conforme estabelecidos. Ex.: Percentual de execução física de um projeto

CAPÍTULO CINCO

5

COMO CONSTRUIR UM INDICADOR?

Antes de tudo deve ser lembrado que primeiro o objetivo, depois o indicador, e por fim, as metas.

No Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro nós alinhamos nossos objetivos com a estratégia que é representada pela ferramenta BSC – Balance Scorecard.

E é por ela que devemos nos guiar para a análise de contexto dos indicadores:

<https://portaltj.tjrj.jus.br/documents/10136/1286566/mapa-estrategico-2018.pdf/6d348991-0dd1-4631-8bc8-8f204609a789?version=1.10>



Normalmente, os passos para construção de um sistema de medição são:

CAPÍTULO CINCO

5

PASSO

01 Selecionar um objetivo

O objetivo pode estar contido no mapa estratégico ou pertencer a alguma outra forma de planejamento estratégico institucional.

Recomenda-se começar pelos objetivos mais relacionados aos resultados finalísticos da instituição (parte superior do mapa estratégico).

PASSO

02 Identificar fatores críticos de sucesso (FCS)

Um fator crítico de sucesso é um desafio, obstáculo ou restrição que, se não for superado, impedirá o alcance do objetivo. Os FCS são normalmente definidos logo após a elaboração do mapa estratégico.

PASSO

03 Escolher indicadores que representem o atingimento do objetivo (indicadores de resultados)

Um indicador de resultado refere-se à eficácia ou ao impacto do atingimento do objetivo.

PASSO

04 Avaliar a qualidade dos indicadores

Avaliar a aderência do indicador selecionado em relação aos atributos de indicadores institucionais, presentes no capítulo 3.

CAPÍTULO CINCO

5

PASSO
05 Estabelecer um plano de ação para alcance do objetivo, considerando a superação dos FCS

Um plano de ação deve ser composto por atividades e/ou projetos que auxiliem a superar os fatores críticos de sucesso (FCS) e a alcançar os objetivos.

PASSO
06 Escolher indicadores que representam o sucesso do plano de ação (indicadores de esforço)

Devem ser escolhidos indicadores de esforço para se alcançar o objetivo, e isto pode envolver indicadores de eficiência, de execução ou de insumos.

PASSO
07 Avaliar (novamente) a qualidade dos indicadores

Avaliar a aderência do indicador selecionado em relação aos atributos de indicadores institucionais, presentes no capítulo 3.

PASSO
08 Repetir os passos anteriores

Repetir todos os passos anteriores para os demais objetivos.

PASSO
09 Analisar o conjunto de indicadores definidos e proceder ajustes

Analisar verticalmente a consistência do sistema desenvolvido: caso as metas dos indicadores da base do mapa estratégico sejam alcançadas, é razoável supor que os objetivos do topo do mapa estratégico serão atingidos?

CAPÍTULO CINCO

5

PASSO

10

Selecionar os indicadores que realmente interessam à estratégia

Reduzir a quantidade de indicadores de nível estratégico a serem acompanhados pela alta direção. Os indicadores não selecionados serão acompanhados pelos níveis gerenciais da organização.

Porém, vamos nos ater à construção de indicadores para áreas demandadas, que são alheias às normatizações pertinentes à SGGIC. Assim, sugerimos pensar nos seguintes passos, observando os exemplos abaixo:

**1º
PASSO**

Selecione um objetivo que é objeto da mensuração.

**2º
PASSO**

Escolher o indicador que representa o atingimento do objetivo (indicador de resultado) e avaliar se ele tem os atributos do capítulo 3.

**3º
PASSO**

Conhecer o plano de ação para alcançar o resultado.

**4º
PASSO**

Escolher o indicador que representa o atingimento do plano de ação (indicador de esforço) e avaliar se ele tem os atributos do capítulo 3.

**SUGESTÕES PARA
CONSTRUÇÃO DE INDICADORES**

SUGESTÕES PARA CRIAÇÃO DE INDICADORES DE ESFORÇO					
Sugestão		Exemplos		Indicadores do TJRJ	
Tipos de Indicadores de Esforço	Sugestão	Objetivo	Exemplo	Objetivo	Exemplo
Execução	Percentual de objetivos, projetos ou ações em andamento e no prazo	Promover a melhoria da execução orçamentária dos projetos estratégicos	Percentual de execução das iniciativas estratégicas previstas no orçamento anual	Verificar se as etapas de execução do orçamento estão sendo cumpridas no prazo	Índice de execução do orçamento estratégico
Insumos	Aspectos quantitativos ou percentuais de pessoal ou equipamentos	Promover a melhoria da segurança de TI	-Eficácia do Call Center -Produtividade dos técnicos de TI	Avaliar a eficácia no atendimento das chamadas recebidas e acompanhar a produtividade dos técnicos de TI	Índice de eficácia do Call Center e Índice de produtividade dos técnicos de TI
Eficiência	Custos absolutos ou relativos	Controlar os gastos com solenidades e eventos	-Gastos com eventos e solenidades, incluindo a compra de passagens aéreas e diárias; -Total de despesas com manutenção corretiva em sistemas; -Total de despesas com subcontratações para o desenvolvimento de sistemas; -Gasto com manutenção dos sistemas.	Verificar se há aumento de despesa com eventos e solenidades	Índice de evolução da despesa com eventos e solenidades

CAPÍTULO CINCO

SUGESTÕES PARA CRIAÇÃO DE INDICADORES DE RESULTADO					
Sugestão		Exemplos		Indicadores do TJRJ	
Objetivo	Sugestão	Objetivo	Exemplo	Objetivo	Exemplo
Reduzir ou aumentar	Taxa	Reduzir o congestionamento	Taxa de congestionamento	Monitorar o percentual dos processos fechados no mês, considerando os recebidos no mesmo período e o estoque de processos do mês anterior	Índice de fechamento de processos
Qualidade ou relacionado ao atendimento	Pesquisa de satisfação	Aprimorar a qualidade do atendimento e a imagem do Tribunal	Satisfação do usuário (conforme resultado da pesquisa)	Avaliar a satisfação do atendimento recebido	Índice de satisfação com o atendimento recebido
	Percentual de falhas ou retrabalhos	Promover a melhoria da qualidade no processo de trabalho específico. Entrega de valor	Quantidade de PNC	Mensurar as não conformidades no processo de trabalho	Percentual de aumento de produtos não conformes (PNC)
	Prazo de atendimento	Promover a melhoria da governança interna e externa	Prazo de atendimento à solicitação	Conhecer o grau de prestação no atendimento das demandas	Tempo médio de atendimento de demandas por tramitação de processos em dias úteis
Fomentar atividade	Aumento percentual	Fomentar o julgamento de ações fiscais	Aumento percentual na quantidade de julgamento de ações fiscais	Monitorar a quantidade de ações fiscais existentes e de ingresso e seu julgamento em anos anteriores e atual	Percentual de aumento do julgamento de ações fiscais entre determinados anos

CAPÍTULO CINCO

SUGESTÕES PARA CRIAÇÃO DE INDICADORES DE RESULTADO (Cont.)					
Sugestão		Exemplos		Indicadores do TJRJ	
Objetivo	Sugestão	Objetivo	Exemplo	Objetivo	Exemplo
Comunicação	Resultado de pesquisas	Aprimorar a comunicação interna	Taxa de diferença de percepção de problemas entre níveis hierárquicos	Medir o índice de satisfação dos servidores de acordo com a região do Estado em que atuam	Índice de satisfação por Magistrados, servidores, colaboradores e estagiários
		Aprimorar a comunicação interna	Taxa de ampliação do conhecimento do público alvo sobre políticas públicas coordenadas pelo órgão	Conhecer o índice de satisfação em relação às medidas voltadas à acessibilidade	Índice de satisfação quanto à divulgação e orientação à respeito das ações voltadas aos PCD
Conjunto de objetivos, projetos ou ações	Percentual das metas alcançadas	Fortalecer o cumprimento dos objetivos constantes no Mapa Estratégico	Percentual das metas alcançadas referentes ao macrodesafio "Aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária"	Capacitar servidores em controle interno e gestão de riscos, o que favorece o aprimoramento dos processos de trabalho	Índice de unidade administrativas (departamentos e Secretarias Gerais) com servidores capacitados em controle interno e gestão de riscos
		Promover a gestão do conhecimento	Percentual de metas alcançadas no projeto de desenvolvimento da gestão do conhecimento		
		Promover a gestão por competências	Percentual das metas alcançadas no projeto de desenvolvimento da gestão por competências		

CAPÍTULO CINCO

SUGESTÕES PARA CRIAÇÃO DE INDICADORES DE RESULTADO (Cont.)					
Sugestão		Exemplos		Indicadores do TJRJ	
Objetivo	Sugestão	Objetivo	Exemplo	Objetivo	Exemplo
Melhoria de processos de trabalho	Dois ou três indicadores que representem variáveis críticas de processos críticos	Melhorar os processos de trabalho	Percentual de documentos processados corretamente	Controlar a consistência no trâmite de documentos no âmbito do TJ	Índice de consistência no processo de trabalho "Gerir o trâmite de expedientes"

CAPÍTULO SEIS

BIBLIOGRAFIA

Bahia, Leandro Oliveira. Guia referencial para construção e análise de indicadores / Leandro Oliveira Bahia. -- Brasília: Enap, 2021. 43 p. : il. color.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Secretária-Executiva (SE). Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (DIPLAD) - Guia para elaboração de indicadores de desempenho de processos <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/66336> - Acesso em 14 de março de 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual Para Construção de Indicadores. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/defeso/gr-construindo-e-analisando-indicadores-final.pdf/view> - Acesso em 14 de março de 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios/TJDFT. Guia de Indicadores de Desempenho TJDFT. Desenho e elaboração Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica/SEPG. – Brasília: TJDFT/SEPG, 2018. <https://www.tjdft.jus.br/institucional/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/GUIADEINDICADORESDOTJDFT.pdf>- Acesso em 14 de março de 2023.

Fundação Nacional de Qualidade. E-book #3 Sistema de Indicadores, (PDF). São Paulo. FNQ. <https://fnq.org.br/comunidade/e-book-3-sistema-de-indicadores/> - Acesso em 14 de março de 2023.

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

SGGIC

Secretaria Geral de Governança, Inovação e Compliance

