



2022

RELATÓRIO DE EXECUÇÃO ANUAL

Instituto Nacional
da Propriedade Industrial

MARÇO | 2023

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	4
1. BALANÇO DOS RESULTADOS	5
1.1 RESULTADOS DAS METAS DE DESEMPENHO	5
1.1.1 Visão geral dos resultados.....	5
1.1.2 Resultados por categoria de indicadores de desempenho	7
1.1.3 Resultados por área de negócio	9
1.2 RESULTADOS DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	10
1.2.1 Visão geral dos resultados.....	10
1.2.2 Resultados por objetivo estratégico.....	13
1.2.3 Resultados por unidade organizacional	14
1.2.4 Principais entregas	14
1.3 RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS	22
1.3.1 Resultados da operação	22
1.3.2 Execução orçamentária anual	22
2. ANÁLISE DO DESEMPENHO	25
2.1 ANÁLISE DO DESEMPENHO DAS METAS	25
2.1.1 Índice de Desempenho Global das Metas (IDG-M)	25
2.1.2 Comparativo anual de resultados	26
2.1.3 Justificativas (causas) e medidas de gestão.....	31
2.2 ANÁLISE DO DESEMPENHO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	32
2.2.1 Índice de Desempenho Global do Portfólio (IDG-P).....	32
2.2.2 Justificativas (causas) e medidas de gestão.....	34
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
ANEXO I – Justificativas e medidas de gestão propostas pelos gestores para as iniciativas com execução física < 85% em 2022	40
ANEXO II – Matriz de incidência dos fatores críticos de desempenho das iniciativas estratégicas.....	46

Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI

Presidente Substituto

Júlio César Castelo Branco Reis Moreira

Diretor Executivo Substituto

Alessandro Bunn Bergamaschi

Unidade Responsável

Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica – CGPE

Portal do INPI: [https:// https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-estrategico](https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-estrategico)

E-mail: cgpe@inpi.gov.br

Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica do INPI

Rua Mayrink Veiga 9, 25º andar, Centro, Rio de Janeiro, CEP 20090-910

Nota: Autorizada a reprodução, desde que citada a fonte.

INTRODUÇÃO

O Relatório de Execução Anual do Plano de Ação do INPI para 2022 apresenta o balanço dos resultados alcançados e a análise do desempenho na execução das metas e iniciativas estratégicas planejadas para o ano.

Os dados e as informações coletados e as análises realizadas revelam avanços e oportunidades de melhoria. As lições aprendidas constituem importante subsídio para orientar a melhoria contínua do processo de planejamento institucional, e contribuir, de imediato, para a robustez da elaboração e da eficiência e eficácia da execução do Plano de Ação para 2023.

O Relatório está dividido em três partes. A primeira parte registra os resultados da execução das metas de desempenho e das iniciativas estratégicas em 2022, tendo como base a ferramenta de BI da Central de Monitoramento do Plano de Ação 2022, disponibilizada na intranet e no portal do INPI. São apresentados a visão geral e os recortes de desempenho por categoria de indicador de desempenho, por área de negócio, por objetivo estratégico e por unidade organizacional (visão setorial). E também mostra os resultados econômico-financeiros do INPI em 2022.

Na segunda parte, a análise dos resultados buscou identificar os fatores críticos (causas) dos casos de insuficiência de desempenho ¹ e propor recomendações de medidas de gestão orientadas para a progressiva melhoria da capacidade de planejamento e execução de metas e projetos institucionais.

Por fim, nas Considerações Finais, são destacados os principais desafios para o próximo ciclo de planejamento institucional, inaugurado pelo Plano Estratégico 2023-2026, recém lançado pelo INPI, e pelo Plano de Ação 2023, em fase final de elaboração e aprovação.

¹ Pelos critérios de avaliação empregados, corresponde a resultados de execução menores a 85% do previsto.

1. BALANÇO DOS RESULTADOS

1.1 RESULTADOS DAS METAS DE DESEMPENHO

A seguir, é apresentada uma síntese dos resultados da execução das metas anuais de 2022, incluindo uma visão geral e recortes dos resultados por categoria de indicadores de desempenho e por área de negócio do INPI. Os dados de desempenho foram extraídos do BI da Central de Monitoramento do Plano de Ação 2022.

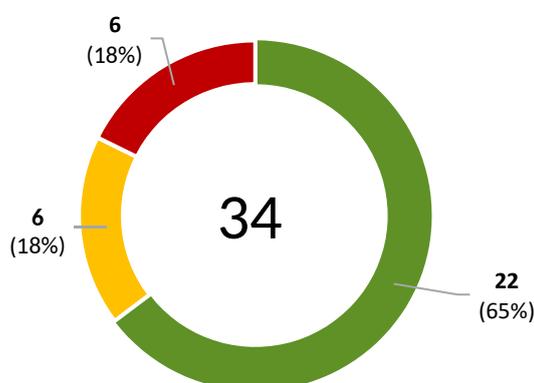
1.1.1 Visão geral dos resultados

O **Gráfico 1** sintetiza o status geral da execução das 34 metas em 2022¹, a partir dos critérios de desempenho estabelecidos no **Quadro 1**.

Quadro 1 – Faixas de desempenho e níveis de eficácia das metas

“Farol”	Faixa de desempenho	Nível de eficácia
●	Resultado \geq 95% da Meta	Alto
●	$85\% \leq$ Resultado $<$ 95% da Meta	Médio
●	Resultado $<$ 85% da Meta	Baixo

Gráfico 1 – Status geral das metas de desempenho em 2022



¹ O resultado individual das 34 metas de desempenho é disponibilizado no BI da Central de Monitoramento do Plano de Ação 2022 ([acesse aqui](#)).

Em 2022, 28 dos 32 (82%) indicadores de desempenho encerraram o ano com resultados superiores a 85% das metas anuais. Sendo que 22 (65%) tiveram um alto nível de desempenho (resultado $\geq 95\%$) e, desses, 12 atingiram ou superaram as metas (resultado $\geq 100\%$).

Seis (18%) dos indicadores de desempenho tiveram um baixo desempenho (“farol” vermelho), com resultados $< 85\%$ da meta em 2022 (Tabela 1). São eles:

- Pedidos de patentes de residentes;
- Pedidos de indicações geográficas;
- Pedidos de topografia de circuitos integrados;
- Decisão de Exame Técnico de Pedido de Registro de Indicações Geográficas;
- Registro de Topografia de Circuito Integrado; e
- Tempo de Registro de Topografia de Circuitos Integrados.

É importante ressaltar que dos indicadores acima a metade se refere a depósitos de PI. A gestão do Instituto, entre os anos de 2020 e 2022, traçou metas para os depósitos de pedidos de proteção de PI. Tratam-se de metas aspiracionais da Alta Administração para o período, uma vez que o depósito de pedidos de proteção de PI depende de uma série de fatores externos - condições da economia nacional e internacional, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, e outros aspectos sobre os quais o INPI não detém controle - caracterizando-se essas metas, portanto, como uma aspiração e uma sinalização no sentido de o Instituto atuar para promover o aumento da demanda pelos serviços de proteção da PI, junto aos sistema de PI brasileiro e internacional – principalmente por meio do Programa INPI Negócios.

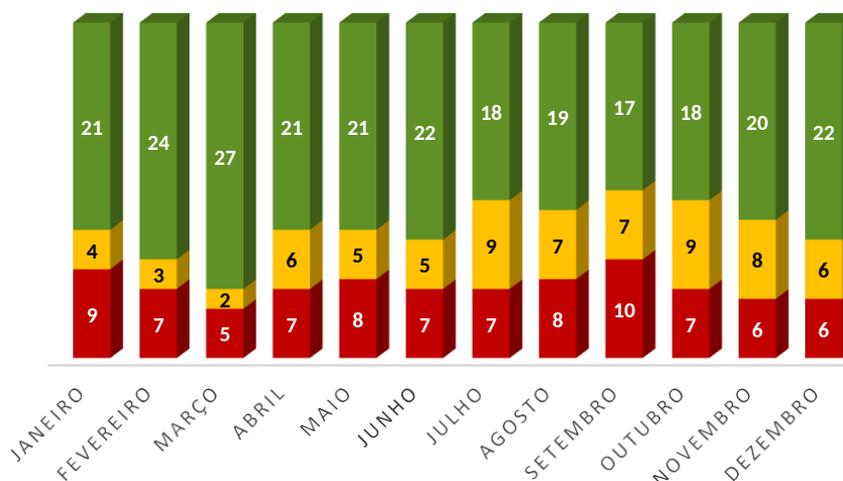
Por serem altamente dependentes de fatores externos e por serem projetadas com base nas séries históricas, as metas estabelecidas para os depósitos são muitas vezes distantes dos resultados obtidos, para mais ou para menos, diferentemente das metas dos demais indicadores, que são traçadas calculando-se aspectos mais controláveis pelo Instituto.

Por essas razões, não é recomendável o uso de indicadores de depósitos como parâmetros de avaliação do desempenho da gestão do Instituto. Projeções de demanda, tecnicamente construídas, devem ser utilizadas como premissas (variáveis não controláveis) que compõem cenário de referência e balizam o planejamento institucional.

Nesse sentido, o Plano Estratégico 2023-2026 não contempla indicadores de depósito no rol de metas institucionais para o quadriênio. E define novas métricas capazes de avaliar de forma direta e objetiva a contribuição do INPI para disseminação da cultura de PI no Brasil. Além disso, de incorpora projeto de desenvolvimento de metodologia de previsão de demanda incorporando cenários econômicos.

O **Gráfico 2** mostra a evolução mensal da execução das metas, por faixa de desempenho. Iniciamos o exercício com 21 indicadores (62%) com alto nível de desempenho. O patamar máximo foi observado no mês de março (27 indicadores, 79%), passando pelo mínimo em setembro (17 indicadores, 50%) até atingirmos o patamar final de 22 indicadores em dezembro, obtendo 65% de execução das metas em alto nível de eficácia ao final do exercício.

Gráfico 2 – Evolução mensal dos resultados das metas em 2022

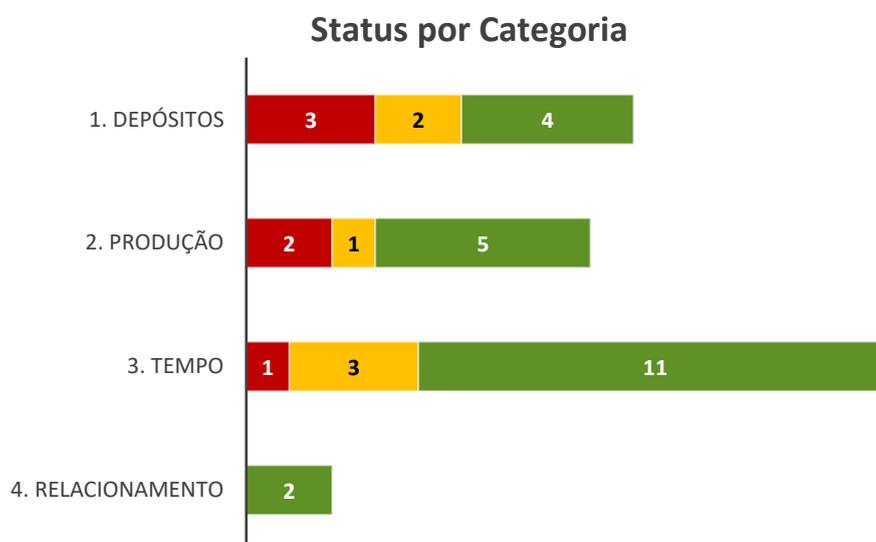


O gráfico acima demonstra um bom desempenho no primeiro trimestre e uma piora do desempenho dos indicadores no terceiro trimestre, embora com uma variação pequena em geral. Dentre as causas para um desempenho menor no terceiro trimestre, posteriormente recuperado ao final do ano, deve-se mencionar os movimentos de paralização de publicações na RPI, associados às manifestações dos servidores das áreas de exame do INPI por melhores condições de trabalho – principalmente em relação às políticas de trabalho remoto - e de reajuste remuneratório do serviço público, ocorridas no período.

1.1.2 Resultados por categoria de indicadores de desempenho

O **Gráfico 3** apresenta o status das metas anuais em 2022 nas quatro categorias de indicadores, por faixa de desempenho.

Gráfico 3 – Status das metas por categoria de indicadores de desempenho em 2022



Depósitos

Na categoria de depósitos, o desempenho médio dos indicadores em 2022 foi de 88% de cumprimento das metas. Destaque para o aumento de 9,6% nos pedidos de registro de marcas em relação a 2021.

A categoria de depósitos apresentou a maior proporção de indicadores de desempenho com baixo nível de eficácia, tendo 3 dos 6 indicadores com resultado < 85% da meta anual: pedidos de patentes de residentes; pedido de indicações geográficas; e pedidos de Topografia de Circuito Integrado;

Produção

Na categoria de produção, 5 dos 8 indicadores de desempenho tiveram alto nível de eficácia, representando o esforço das áreas técnicas em manterem-se com um patamar produtivo o mais próximo possível da demanda, apesar da carência de recursos humanos de examinadores.

Apenas os 3 indicadores de produção obtiveram resultados menores que 95% da meta anual: decisão de exame técnico de pedidos de contratos de tecnologia; decisão de exame técnico de pedidos de registro de indicações geográficas; e registro de topografia de circuito integrado.

As decisões de exame técnico de pedidos de contrato de tecnologia dependem diretamente da demanda, haja vista que a previsão legal para a decisão é de 30 dias. Assim, a meta estabelecida foi baseada numa expectativa de demanda que não se confirmou, por isso o atingimento da meta foi afetado, porém isso não significa redução na produtividade do exame deste ativo de PI.

Em relação às decisões de exame técnico de pedidos de registro de IG e de topografia de circuito integrado, tais ativos de PI – por sua natureza - possuem demanda com baixa previsibilidade. No caso de topografia de circuitos, há alguns anos não havia depósito no INPI. Já para Indicações Geográficas a quantidade média de depósitos – até 2022 – era de 11 pedidos. Em 2022, este número subiu para 22 – ou seja, o dobro da média histórica. É possível que tal avanço expressivo esteja associado às ações de cooperação e promoção realizadas no âmbito do Programa INPI Negócios. Porém, o indicador não conseguiu atingir a meta esperada, cujas oportunidades e viabilidade deverão ser avaliadas no próximo ciclo de planejamento anual.

Tempo

Destaca-se que nos 15 indicadores de tempo, apenas uma meta apresentou baixo nível de eficácia: tempo de registro de topografia de circuitos integrados – em função da imprevisibilidade da demanda, a qual durante os últimos anos foi inexistente, bem como a atipicidade deste tipo de ativo, que demanda um exame muito especializado, podendo apresentar grandes variações entre um depósito e outro, sendo mais dificultoso o estabelecimento de meta. O Instituto considera não propor meta para este indicador para o ano de 2023, em razão das considerações retromencionadas.

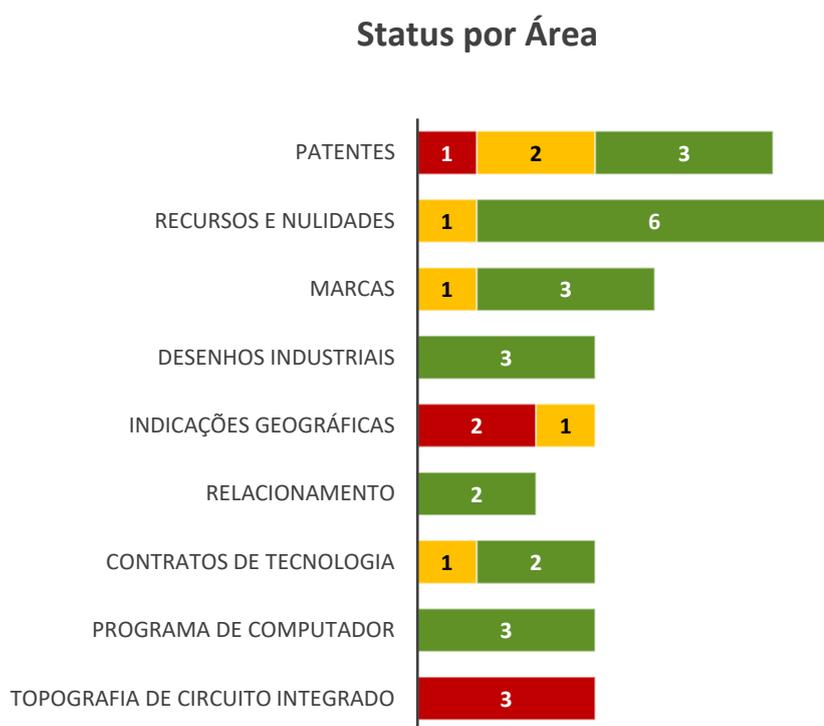
Relacionamento

As duas metas de relacionamento foram atingidas em 2022. É importante ressaltar que o atendimento aos usuários tem se tornado mais complexo nos últimos anos, tendo em vista a simplificação do atendimento relacionado a perguntas frequentes, bem como a melhoria das informações disponíveis no portal do INPI para o usuário sobre como depositar pedidos de proteção de ativos de PI. Assim, os atendimentos passaram a apresentar uma maior frequência de demandas complexas, captadas pela Ouvidoria, dependentes de interação com diversas unidades do Instituto para a apresentação de solução ao usuário. Assim, a meta inicialmente prevista para o tempo de atendimento teve que ser revista durante o ano, de 5 para 10 dias.

1.1.3 Resultados por área de negócio

O **Gráfico 4** apresenta o desempenho das metas anuais nas diferentes áreas de exame de PI, bem como na área de resultados de relacionamento com os usuários do INPI, por nível de eficácia.

Gráfico 4 – Status das metas por área de negócio em 2022²



² Áreas de resultados definidas no BI da Central de Monitoramento do Plano de Ação 2022 ([acesse aqui](#)).

Todos os indicadores de desempenho das áreas de desenhos industriais, programas de computador e de relacionamento obtiveram alto nível de eficácia na execução das metas anuais (resultados $\geq 95\%$).

O exame de pedidos de registro de desenhos industriais passou por grande reforma nos últimos anos, tendo atingido em 2018 um nível de pedidos pendentes de exame equivalente a capacidade de examinar, de forma que o tempo para o exame reduziu-se – desde aquele ano – de 13,8 meses para apenas 3,7 meses.

O exame de pedidos de programas de computador possui um processo inteiramente automatizado, de forma que ocorre em apenas 7 dias.

Na área de patentes, apenas 1 das 6 metas anuais apresentou baixo nível de eficácia (resultados $< 85\%$): Pedidos de patentes de residentes. Como já explicado neste documento, trata-se de uma meta para depósito – de caráter aspiracional – cuja atuação do INPI é limitada.

A área de Topografia de Circuito Integrado não atingiu nenhuma das três metas pactuadas em 2022, em função das características já explicadas neste documento, de sua imprevisibilidade e grande variância histórica, sendo difícil o estabelecimento de metas para estes indicadores – possivelmente tais metas serão removidas para 2023 uma vez que este tipo de ativo de PI não se mostra prioritário ou estratégico dentre os demais.

1.2 RESULTADOS DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A seguir, são apresentados os principais destaques de resultados da execução física das iniciativas estratégicas em 2022, incluindo uma visão geral e recortes por objetivo estratégico e por unidade organizacional.

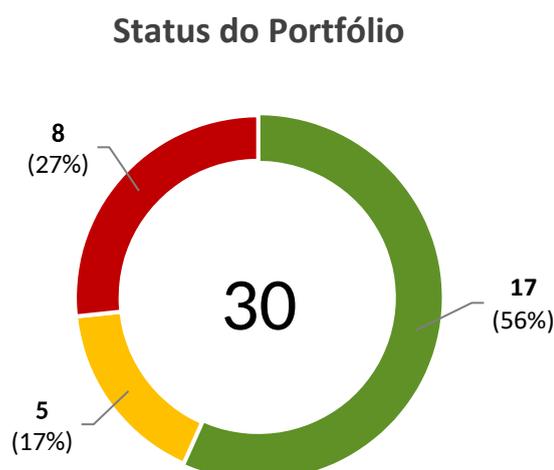
1.2.1 Visão geral dos resultados

O **Gráfico 5** sintetiza o status geral da execução física das 30 iniciativas estratégicas em 2022, a partir dos critérios de desempenho estabelecidos no **Quadro 2**.

Quadro 2 – Faixas de desempenho e níveis de eficiência das iniciativas estratégicas

“Farol”	Faixa de desempenho	Nível de eficiência
	Execução física $\geq 95\%$	Alto
	$85\% \leq$ Execução física $< 95\%$	Médio
	Execução física $< 85\%$	Baixo

Gráfico 5 – Status geral das iniciativas estratégicas em 2022



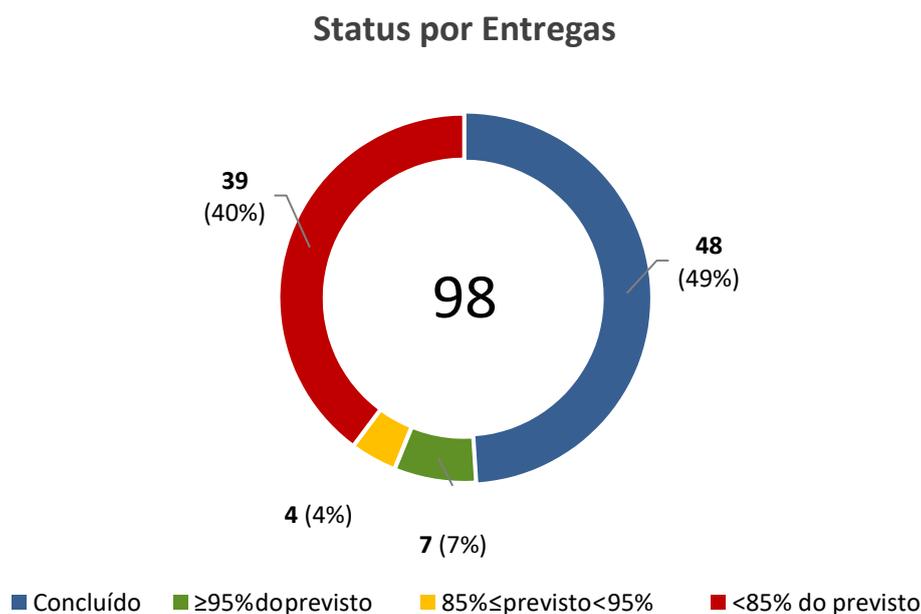
Em 2022, 73% das 30 iniciativas estratégicas tiveram execução física maior que 85%. Sendo que 17 (56%) tiveram um alto nível de eficiência (resultado \geq 95%) e, dessas, 13 foram concluídas.

As iniciativas estratégicas a seguir registraram os menores nível de eficiência de execução física, com resultados abaixo de 85% do previsto:

- IE 03 – Automação do Fluxo de Patentes: Fase 1;
- IE 04 – e-Patentes 4.0;
- IE 08 – IPAS Desenho Industrial (IPAS-DI);
- IE 10 – Revisão da Qualidade do Exame – Marcas, Desenhos Industriais, Patentes e PCT;
- IE 11 – INPI Negócios;
- IE 14 – Consolidação da Operação do Protocolo de Madri;
- IE 17 – Programa PI Digital; e
- IE 26 – Gestão da Cultura e do Clima Organizacional.

O **Gráfico 6** oferece uma perspectiva mais detalhada da execução das 98 entregas previstas para as 30 iniciativas estratégicas em 2022: 55 entregas foram concluídas (“farol azul”, 49%) ou tiveram um alto nível de eficiência de execução física (“farol verde”, 7%).

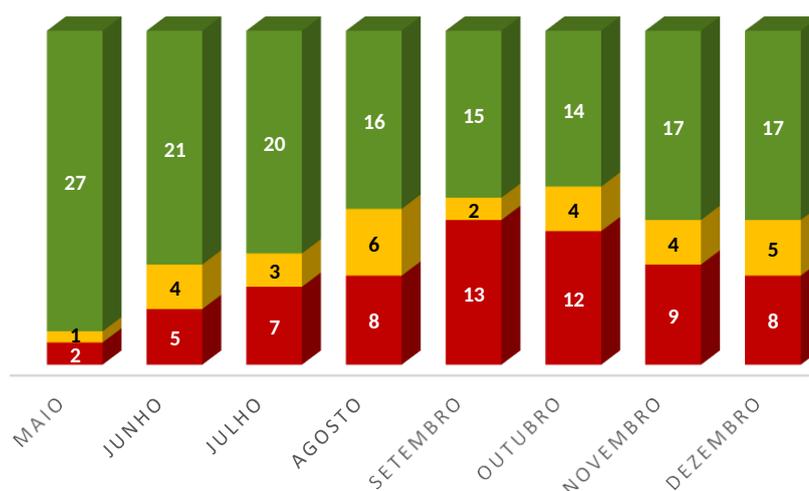
Gráfico 6 – Status geral das entregas das iniciativas estratégicas em 2022



O **Gráfico 7** mostra a evolução mensal da execução física das iniciativas estratégicas, por faixa de desempenho. O quantitativo de iniciativas estratégicas com alto nível de eficiência (“farol” verde) variou de um máximo de 27 (90%) iniciativas, em maio, até o patamar mínimo de 14 (47%), no mês de outubro, chegando a 17 (57%) em dezembro.

O desafio para os próximos ciclos de planejamento será sustentar a elevada capacidade de execução de projetos evidenciada nos primeiros meses de 2022.

Gráfico 7 – Evolução mensal dos resultados das iniciativas estratégicas em 2022³



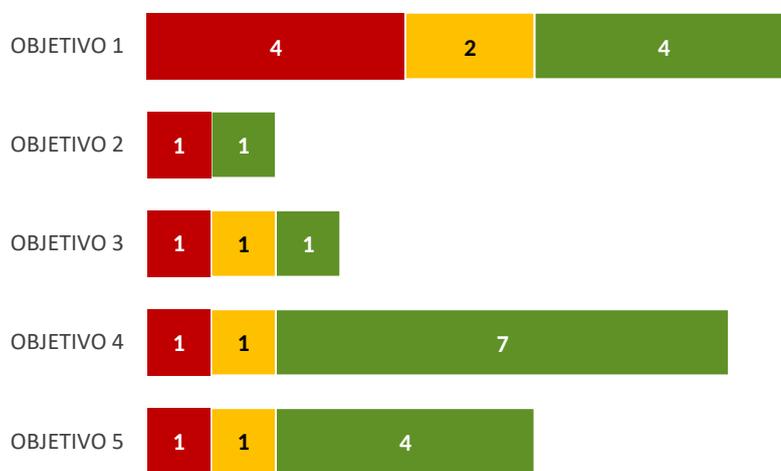
³ Até a publicação da 1ª versão do Plano de Ação 2022, em junho, o monitoramento das iniciativas estratégicas ocorreu de forma consolidada para o intervalo de janeiro a maio.

1.2.2 Resultados por objetivo estratégico

O **Gráfico 8** apresenta o status da execução física das iniciativas estratégicas por objetivo estratégico, por faixa de desempenho. As iniciativas estratégicas do objetivo estratégico 4, relacionado à excelência em gestão empresarial, apresentaram, conjuntamente, maior nível de execução física (94,5%) dentre os demais objetivos estratégicos.

Na sequência, temos o objetivo estratégico 5 (gestão de pessoas), com 93,7%; o objetivo estratégico 3, com 89,9% (inserção internacional no sistema de PI), o objetivo estratégico 1, com 82,1% (otimização das atividades de exame de PI); e o objetivo estratégico 2, com 75,7% (disseminação nacional da PI).

Gráfico 8 – Status das iniciativas estratégicas por objetivo estratégico em 2022



OBJETIVO 1: Otimizar o tempo, a qualidade e a segurança jurídica no seu trabalho de conceder ou promover o registro de direitos de Propriedade Intelectual pelo INPI.

OBJETIVO 2: Fomentar a criação de ativos econômicos que se derivam do conhecimento e da inventividade em Propriedade Intelectual monetizável.

OBJETIVO 3: Integrar o Brasil como país vencedor no sistema internacional de Propriedade Intelectual.

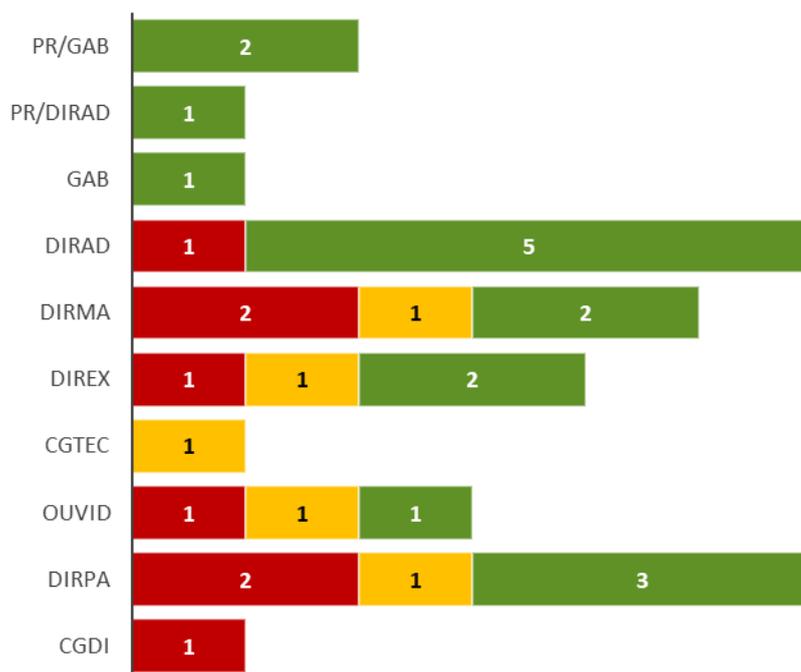
OBJETIVO 4: Alcançar excelência em gestão empresarial.

OBJETIVO 5: Promover o desenvolvimento, o crescimento profissional, o bem-estar e a busca da excelência pelos profissionais do INPI.

1.2.3 Resultados por unidade organizacional

O **Gráfico 9** apresenta o status da execução física das iniciativas estratégicas por unidade organizacional⁴. Todas as iniciativas estratégicas executadas pelo GAB e pela PR (4 de 4) apresentaram alto nível de eficiência (“farol” verde) em 2022. Na sequência, vem a DIRAD, com 94,3% (5 de 6), DIRMA, com 90,1% (2 de 5), a DIREX com 89% (2 de 4), a CGTEC com 88,9%, a OUVID com 88,8% (1 de 3), a DIRPA com 79,5% (3 de 6) e a CGDI com 51,3% da execução prevista para o período.

Gráfico 9 – Status das iniciativas estratégicas por unidade organizacional em 2022



1.2.4 Principais entregas

Os **Quadros 3 a 7** a seguir selecionam as principais entregas realizadas pelas iniciativas estratégicas do Plano de Ação 2022, associadas aos cinco objetivos estratégicos do INPI.

⁴ A vinculação setorial corresponde às unidades gestoras das iniciativas estratégicas no Plano de Ação 2022.

Quadro 3 – Destaques de entregas das iniciativas estratégicas do objetivo estratégico 1

Objetivo Estratégico 1: Otimizar o tempo, a qualidade e a segurança jurídica no seu trabalho de conceder ou promover o registro de direitos de Propriedade Intelectual pelo INPI	
Iniciativa Estratégica	Principais Entregas
IE 01 – Plano de Combate ao Backlog de Patentes – Fase Final	Acima de 90% de redução do backlog de pedidos de patentes depositados até 31/12/2016.
IE 02 – Terceirização da Busca por Patentes	Publicação de consulta pública do projeto de terceirização da busca e delimitação da quantidade e características dos pedidos a serem submetidos à busca (sequências biológicas).
IE 03 – Automação do Fluxo de Patentes – Fase 1	Conclusão da pesquisa de mercado da ferramenta de automação pelo IBICT, com avaliação das soluções de tecnologia BPM e dos valores e condições a partir dos quais são comercializadas. Entrega da primeira versão do ETP e TR pelo IBICT para revisão do INPI.
IE 04 – e-Patentes	Identificação e aprovação do parceiro InovUERJ para realização do projeto. Ofício de formalização do ACT enviado à Reitoria da UERJ.
IE 05 – Apresentação de Listagem de Sequências no Formato ST 26	Disponibilização da Listagem de Sequências Biológicas no Formato ST 26 para os usuários em 01/07/2022. Informações disponíveis em https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/materiais-de-consulta-e-apoio/listagem-de-sequencias-biologicas-st26
IE 06 – Proposta de Alteração do Título de Marcas da LPI	Elaborada pelo INPI a Nota Técnica nº 17, que consiste na proposta técnica final do Instituto para alteração do título de Marcas da LPI. A consulta pública inicialmente prevista foi substituída pelas atividades conduzidas no âmbito do GIPI, onde a proposta técnica final passou a ter seu encaminhamento através de um Grupo de Trabalho constituído no âmbito do GIPI e encarregado de elaborar uma proposta de alteração da LPI em articulação com a sociedade. O escopo dessa iniciativa foi assim apresentado no âmbito do referido GT e passou a seguir seu encaminhamento naquele foro desde 30/09/2022.
IE 07 – Informatização do Processamento de Marcas de Posição	Avanço na modernização do Exame de Marcas com a disponibilização do serviço de pedidos de registro de marca de posição, iniciando já com peticionamento eletrônico (Portaria/INPI nº 71, de

Objetivo Estratégico 1: Otimizar o tempo, a qualidade e a segurança jurídica no seu trabalho de conceder ou promover o registro de direitos de Propriedade Intelectual pelo INPI

Iniciativa Estratégica	Principais Entregas
	<p>07 de novembro de 2022, publicada na RPI 2706, de 16/11/2022).</p> <p>Criação de um formulário eletrônico específico e realizadas atualizações dos sistemas para recepção e processamento destes pedidos.</p> <p>Link https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/noticias/inpi-inicia-recepcao-e-processamento-dos-pedidos-de-registro-para-marca-de-posicao</p>
IE 08 – IPAS Desenho Industrial (IPAS-DI)	<p>Avanços na modernização do Exame de Desenhos Industriais por meio de melhorias na infraestrutura e integração dos sistemas internos de TIC, revisão de fluxos e procedimentos de exame, e iniciada capacitação e curva de aprendizado dos servidores de 1ª e 2ª instâncias no âmbito da implantação do sistema IPAS-DI.</p>
IE 09 – Mercado de Tecnologia 4.0	<p>Aperfeiçoamento do sistema de Contratos de Tecnologia com a disponibilização de ferramenta automatizada para pesquisa dos Direitos de PI: Marcas, Patentes e Desenhos Industriais.</p> <p>Informações sobre transferência de tecnologia disponibilizadas para acesso ao público, no portal da CGTEC, no site do INPI.</p> <p>Aprovado pela Coordenação Geral de Contratos o projeto para disponibilização, no Portal da CGTEC, do Manual de Peticionamento Eletrônico de Contratos revisado.</p>
IE 10 – Revisão de Qualidade do Exame – Marcas, Desenhos Industriais, Patentes e PCT	<p>Definidos os Critérios de Qualidade do Produto (CPQs) para o macroprocesso de Concessão de Patente.</p> <p>Desenvolvimento do módulo de cadastro do Revisão da Qualidade do Exame: Módulo de cadastro disponibilizado para homologação inicial pelas áreas de negócio.</p>

Quadro 4 – Destaques de entregas das iniciativas estratégicas do objetivo estratégico 2

Objetivo Estratégico 2: Fomentar a criação de ativos econômicos que se derivam do conhecimento e da inventividade em Propriedade Intelectual monetizável	
Iniciativa Estratégica	Principais Entregas
IE 11 – INPI Negócios	<p>2.599 empresas e 5.563 profissionais capacitados em PI;</p> <p>223 ações de mentoria qualificada voltadas para a expansão do uso do sistema de PI, sendo 134 mentorias de projetos do Programa Catalisa/SEBRAE.</p> <p>12 estudos setoriais - apuração de tendências, padrões e rotas tecnológicas, que possam servir de informação estratégica para os tomadores de decisão no país.</p> <p>63,6% mais depósitos de ICTS credenciadas pela EMBRAPA</p> <p>51 parcerias, em vigor ou em negociação.</p> <p>Inauguração da nova sede do Centro de PI, Negócios e Inovação Regional no Espírito Santo, junto ao IF-ES.</p> <p>1.910 horas investidas nas ações com os parceiros via acordos de cooperação.</p> <p>594 empreendedores treinados no PEIEX: uso estratégico de marcas em negócios globais.</p> <p>255 ações de disseminação, com cerca de 1.800 horas investidas, atendendo mais de 100 instituições e cerca de 17.000 pessoas.</p> <p>TED firmado entre o Ministério da Economia e a UFCG (Universidade Federal de Campina Grande) para contratação do Parque Tecnológico de Campina Grande desenvolver a versão 3.0 da Vitrine de PI.</p> <p>Novo acordo de cooperação técnica com a EMBRAPA firmado para realização de estudos de inteligência em PI</p> <p>Contratada consultoria para elaboração do plano de trabalho relacionado ao desenvolvimento de tecnologias verdes com suporte do fundo japonês junto à OMPI.</p> <p>Realização de eventos de negócios, em parceria com a Dinamarca, relacionados a Inovação Farmacêutica, Digital Health and Telemedicine.</p>
IE 12 – Diretório Nacional de Combate à Falsificação de Marcas	<p>Avaliação dos resultados das iniciativas relacionadas ao Diretório no PNCP, considerando sua expansão para outros ativos de PI: Relatório de Avaliação semestral e anual, especificando as entregas 1.a.8, 1.a.9, 1.b.8, 2.a.7, 3.a.5, 3.b.2 do PNCP. Link com atualizações realizadas: https://www.gov.br/inpi/pt-br/projetos-estrategicos/combate-a-falsificacao-de-marcas/programa-de-combate-a-falsificacao-estatisticas-e-informacoes</p>

Quadro 5 – Destaques de entregas das iniciativas estratégicas do objetivo estratégico 3

Objetivo Estratégico 3: Integrar o Brasil como país vencedor no sistema internacional de Propriedade Intelectual	
Iniciativa Estratégica	Principais Entregas
IE 13 – Adesão ao Acordo de Haia	<p>Realizada a Consulta Pública nº 02, de 04/11/2022, para contribuições à elaboração da 2ª edição do Manual de Desenhos Industriais.</p> <p>Autorização do Congresso Nacional para adesão publicada (link para o DECRETO LEGISLATIVO N° 150 DE 2022: https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-legislativo-435824477).</p> <p>Depósito do instrumento de adesão junto à OMPI realizado em 28/12/2022 (https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/noticias/adesao-ao-acordo-de-haia-e-formalizada-na-ompi-1).</p> <p>Benchmark e capacitação internacional com USPTO, OMPI, JPO e IMPI em matéria de boas práticas sobre a operacionalização do Acordo de Haia.</p>
IE 14 – Consolidação da Operação do Protocolo de Madri	<p>Aperfeiçoamento dos sistemas para o Protocolo de Madri, na automação de sistemas de TIC para melhoria dos serviços ao usuário (expansão do padrão de número de processos iniciados por 5 e melhoria dos formulários 3004 e 3005), resultando em avanço na modernização do Exame de Marcas.</p>
IE 15 – Uniformização dos Programas de Exame Prioritário de Patentes	<p>Implementada a fase IV do Projeto-piloto Patent Prosecution Highway (PPH) e o trâmite prioritário de processos de patente no INPI (Portarias nº 78/2022 e 79/2022), dentre as principais novidades estão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limite de 800 requerimentos de PPH, independentemente de admissão (ou inadmissão) - Criada a modalidade de trâmite prioritário para tecnologia de combate a emergências nacionais e internacionais - Implantadas as modalidades de prioritários de tecnologia no mercado e tecnologia resultante de financiamento público - Link: https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/noticias/tramite-prioritario-de-patentes-e-atualizado <p>Retomada da operação do PPH Prosul: https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/noticias%202022/inpi-retoma-a-operacao-do-pph-prosul</p>

Quadro 6 – Destaques de entregas das iniciativas estratégicas do objetivo estratégico 4

Objetivo Estratégico 4: Alcançar excelência em gestão empresarial	
Iniciativa Estratégica	Principais Entregas
IE 16 – Otimização de Processos – Legado Prosperity e 11 macroprocessos	Implementação de 18 melhorias no macroprocesso Gestão de Pessoas. Implementação de 11 melhorias no macroprocesso Concessão de Registro de Marca.
IE 17 – Programa PI Digital	Integração dos 49 serviços do INPI ao ConectaGov (Integração do e-INPI à API CNPJ). Link https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/noticias/sistema-do-inpi-esta-integrado-a-base-de-cnpj-da-receita-federal
IE 18 – Modernização da Governança de Tecnologia da Informação e seus Recursos	Instituição do Comitê de TI (Portaria/PR nº 14/2022) Elaboração e Publicação do PDTIC 2022-2023 Elaboração e publicação do Catálogo de Serviços de TI: disponibilização aos usuários dos serviços prestados pela CGTI (eixo Infraestrutura). Otimização da infraestrutura de sistemas internos (arquitetura de TIC do BADEPI), com avanço na melhoria dos produtos e serviços da AECON.
IE 19 – Política de Preços Públicos de Serviços – Base T.D. – ABC Costing	Proposta de minuta fundamentada de metodologia de preços dos serviços do INPI (política de preços) elaborada e submetida à avaliação da Presidência. Ferramenta de aplicação da proposta de Política de Preços do INPI.
IE 20 – Programa Agir INPI	Realização do II Simpósio Virtual de Relacionamento e Transparência do INPI. Link: https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/noticias/inpi-promove-o-ii-simposio-virtual-de-relacionamento-e-transparencia-em-propriedade-industrial). Lançamento do INPI Conecta Todos. Link: https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/noticias/inpi-conecta-todos-comeca-a-funcionar-no-dia-5-de-julho
IE 21 – Reestruturação e Readequação da Estrutura Física da COINS-SP	Inicialmente planejada para iniciar a prestação dos serviços em dezembro/2022, foi realizada sessão pública para contratação dos projetos de reforma da COINS-SP, o certame não obteve sucesso, pois apesar de contar com 16 participantes na Dispensa Eletrônica nº 09/2022, nenhuma empresa atendeu às condições de habilitação.

Objetivo Estratégico 4: Alcançar excelência em gestão empresarial	
Iniciativa Estratégica	Principais Entregas
IE 22 – Realocação da Estrutura Física da COINS-DF	<p>Nova sede da COINS-DF efetivamente instalada no Bloco J da Esplanada dos Ministérios, em Brasília.</p> <p>A mudança foi realizada por meio de termo de compartilhamento, instrumento que permite o rateio de despesas comuns em imóveis de uso especial. Esse é um novo modelo para melhor gestão de recursos instituído pela Portaria ME nº 1.708, de 12 de fevereiro de 2021.</p> <p>O projeto arquitetônico seguiu o Manual de Padrão de Ocupação e Dimensionamento de Ambientes da Administração Federal.</p>
IE 23 – Revisão Normativa	<p>Publicação de Portarias de revogação e consolidação de atos normativos e realizado envio das informações pertinentes à Casa Civil, com base na Portaria INPI/PR nº 35, de 25 de setembro de 2020, que dá publicidade à relação de atos normativos inferiores a decreto, restando apenas o envio ao Diário Oficial da portaria para publicação com os resultados da revisão e consolidação/listagem de todos atos vigentes no INPI.</p>
IE 24 – Elaboração do Plano Estratégico 2023-2026	<p>Concluída diagnóstico situacional (Matriz SWOT, desafios e objetivos estratégicos) e iniciada construção do documento final contendo as metas e iniciativas estratégicas.</p>

Quadro 7 – Destaques de entregas das iniciativas estratégicas do objetivo estratégico 5

Objetivo Estratégico 5: Promover o desenvolvimento, o crescimento profissional, o bem-estar e a busca da excelência pelos profissionais do INPI	
Iniciativa Estratégica	Principais Entregas
IE 25 – Ampliação da Força de Trabalho (concurso público para servidores temporários) e Fortalecimento da Capacidade Institucional do INPI	<p>Dimensionamento da Força de Trabalho do INPI: concluídos os dimensionamentos na DIRPA, DIRMA, CGTI, CGOF, CGTEC e CGLI.</p> <p>Concurso Público e ampliação do quando de vagas de servidores: os processos de solicitação de autorização para realização de concurso de servidores efetivos e temporários foram instruídos pelo INPI e apresentados ao Ministério da Economia. Os mesmos continuam vigentes e aguardando encaminhamento da nova gestão do governo federal, conforme interlocução contínua com representantes da Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (SGPRT).</p>
IE 26 – Gestão da Cultura e do Clima Organizacionais – Fase 1	<p>Concluído o planejamento da contratação de serviço especializado para realização de diagnóstico e criação de trilha de desenvolvimento de líderes e servidores.</p>
IE 27 – Aperfeiçoamento do Modelo de Gestão do Desenvolvimento Individual e do Reconhecimento – Fase 1	<p>Proposta (minuta) de nova metodologia da Gestão de Desempenho Individual e do Reconhecimento elaborada e apresentada aos gestores do INPI, aguardando momento oportuno para decisão pela Administração</p>
IE 28 – Programa Bem Aqui no INPI	<p>Implementação das Ações iniciais do Projeto PI nas Escolas</p> <p>Aprovado edital de concurso para contratação do serviço de desenvolvimento do Sistema de Gestão da Inovação do INPI e Realização do I Prêmio Inova (+) INPI</p>
IE 29 – Programa de Desenvolvimento de Pessoas	<p>Capacitação de 70% dos líderes do INPI</p> <p>Realização de 5 ações de desenvolvimento técnico para o aperfeiçoamento do exame de patentes e de marcas.</p> <p>Realização de 10 ações de desenvolvimento técnico para os servidores do INPI, inclusive das áreas de gestão e suporte, para a gestão de talentos.</p>
IE 30 – Consolidação do Programa de Gestão e Desempenho do INPI (PGDINPI) na modalidade de teletrabalho	<p>Expansão do Programa de Gestão de Teletrabalho com a publicação da Portaria /INPI/nº 67, de 06/09/2022, autorizando a instituição e regulamentação do Programa de Gestão e Desempenho do INPI (PGD-INPI) e implantação do sistema de acompanhamento de metas do Programa de Gestão com base no modelo da SUSEP (PGDWEB).</p>

1.3 RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS⁵

1.3.1 Resultados da operação

A receita total⁶ do INPI em 2022 foi de 664,6 milhões, crescendo 14,3% em relação à arrecadação de 581,5 milhões do ano anterior. A receita com a prestação de serviços aumentou 6%, passando de 454,1 milhões em 2021 para 480,1 milhões em 2022.

Conforme mostrado na Tabela 1, o aumento da geração de receitas foi acompanhado por uma variação positiva da margem operacional do INPI, que cresceu de 40,8% para 44,3% em 2022.

O desafio para os próximos anos é que essa margem operacional, que vem sendo obtida pelo INPI, seja revertida no fortalecimento operacional do Instituto para entregar cada vez mais e melhores serviços à sociedade.

Tabela 1 – Resultados da operação do INPI (em R\$ milhões)

RESULTADO	2021	2022	Δ% (2022/2021)
Receita de Serviços [A]	454,1	480,1	+6%
Despesa de Pessoal Ativo [B]	213,1	213,1	0%
Despesa de Custeio e investimento (discricionária) [C]	55,9	54,5	-3%
Resultado das Operações [D] = [A] – [B] – [C]	185,1	212,5	+15%
Receita Patrimonial [E]	125,3	181,3	+45%
Outras Receitas [F]	2,1	3,1	+48%
Resultado Orçamentário Final [G] = [D] + [E] + [F]	312,5	396,9	+27%
Margem Operacional (%) [D] / [A]	40,8%	44,3%	+3,5%

Fonte: DIRAD/CGOF/DIIRC e SIAFI.

1.3.2 Execução orçamentária anual

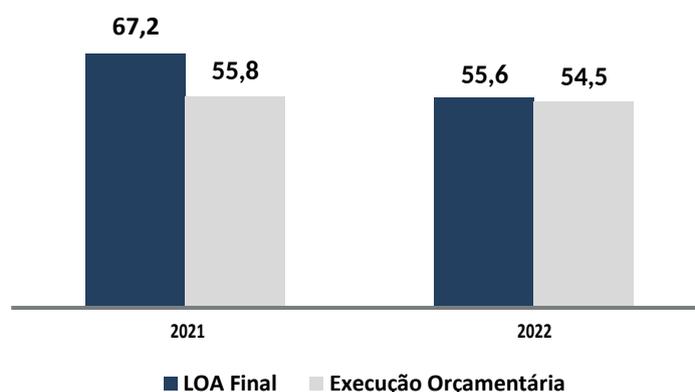
A Lei Orçamentária Anual - LOA 2022 do INPI encerrou o exercício somando R\$ 55,6 milhões (+64% em relação à LOA Inicial do ano – R\$34 milhões). A diferença de R\$ 21,6 milhões foi resultado das recomposições orçamentárias obtidas a partir das inúmeras gestões realizadas junto ao ME, na tentativa de reaver a dotação referente à necessidade total da Instituição apontada no PLOA 2022 (R\$ 70,0 milhões).

⁵ Informações extraídas e adaptadas pela CGPE de texto elaborado pela DIRAD/CGOF para o Relatório de Gestão da Prestação de Contas de 2022 do INPI e do Panorama Orçamentário – Dezembro/2022 (DIRAD/CGOF/DIIRC).

⁶ Inclui as receitas de serviços, patrimonial e outras.

A execução orçamentária corresponde aos valores empenhados no exercício (despesas pagas e despesas inscritas em Restos a Pagar) mais os repasses orçamentários concedidos. O **Gráfico 10** apresenta a execução orçamentária do INPI, comparando os valores executados ao orçamento final total autorizado em 2021 e 2022.

Gráfico 10 – LOA Final e Execução Orçamentária (2021-2022) (em R\$ milhões)



Fonte: CGOF/DIRAD com dados das Leis Orçamentárias Anuais e SIAFI.

O índice de execução orçamentária alcançado em 2022 (98%) é resultante do processo de acompanhamento da execução orçamentária integrado ao Plano de Ação anual do INPI.

Em que pese o INPI apresentar uma necessidade de despesa maior do que a que vem sendo executada, os anos de 2021 e 2022 foram marcados por devoluções de orçamento de custeio e investimento, em decorrência, por um lado, das economias orçamentárias obtidas em processos licitatórios e na execução de despesas programadas; e, por outro lado, da reavaliação gerencial da viabilidade ou da frustração de novas contratações de maior risco. Exemplo disso são as contratações de solução de automação da busca figurativa de marcas e da busca de desenhos industriais, que exigiram maior aprofundamento quanto à adequação técnica e ao custo das soluções ofertadas pelo mercado.

Para uma visão integrada do orçamento das despesas discricionárias e do Plano de Ação 2022, a Tabela 2 apresenta a execução das despesas de custeio e investimento do exercício (R\$ 54,5 milhões), por iniciativa estratégica e de sustentação do Plano de Ação 2022, demonstrando qualitativamente o consumo de recursos do INPI.

Tabela 2 – Execução Orçamentária 2022, por Iniciativa do Plano de Ação 2022 (em R\$ milhões)

Iniciativa do Plano de Ação 2022	Execução Orçamentária	Part. (%)
IS 01 – Sustentação da Gestão da Logística e Infraestrutura	30,0	55%
IS 02 – Sustentação da Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação	12,3	23%
IS 04 – Sustentação da Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil	6,7	12%
IE 18 – Modernização da Governança e dos Recursos de Tecnologia da Informação	4,0	7,3%

Iniciativa do Plano de Ação 2022	Execução Orçamentária	Part. (%)
IS 03 – Sustentação de gestão de Pessoas	1,2	2,2%
IE 29 – Programa de Desenvolvimento de Pessoas	0,17	0,3%
IE 22 – Realocação da Estrutura Física da Coordenação de Relações Institucionais do Distrito Federal	0,10	0,2%
IE 16 – Otimização de processos – Legado Prosperity Fund e 11 macroprocessos	0,001	0%
IS 05 – Sustentação da Gestão da Comunicação	0,002	0%
Total	54,5	100%

Fonte: CGOF/DIRAD.

Nota-se que mais da metade do orçamento de custeio e investimento do exercício 2022 (55%) foram destinados para a iniciativa IS 01 - Sustentação da Gestão da Logística e Infraestrutura, que abarca as despesas com aluguéis, condomínio e despesas de manutenção da sede e das unidades do INPI fora do RJ. Das iniciativas estratégicas, destaca-se a iniciativa IE 18 – Modernização da Governança e dos Recursos de Tecnologia da Informação, que consumiu 7,3% do orçamento deste grupo de despesas.

As três maiores iniciativas consumidoras de orçamento abarcam 90% do valor total executado em 2022 e indicam o perfil da despesa do INPI do exercício, que se concentrou na manutenção das atividades (iniciativas de sustentação).

Ressalta-se, contudo, que o INPI vem avançando na identificação das despesas que contribuem para as iniciativas estratégicas do Instituto, sendo que algumas destas despesas ainda não estão atreladas às suas iniciativas específicas e compõem o montante de despesas de sustentação.

Das 14 iniciativas estratégicas e de sustentação com alocação orçamentária em 2022, quatro (29%) iniciativas não tiveram execução orçamentária e sete obtiveram execução orçamentária acima dos 90% em relação à programação de despesas inicial⁷:

- IS 05 – Sustentação da Gestão da Comunicação (240%);
- IS 01 – Sustentação da Gestão Logística e Infraestrutura (190%);
- IS 02 – Sustentação da Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (116%);
- IS 04 – Sustentação da Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil (107%);
- IE 22 - Realocação da Estrutura Física da Coordenação de Relações Institucionais do Distrito Federal (100%);
- IE 18 – Modernização da Governança de Tecnologia da Informação e seus Recursos (97,9%); e
- IS 03 – Sustentação da Gestão de Pessoas (97,2%).

⁷ Programação de 31/1/2022 (após a publicação da LOA quando se confirmou o corte orçamentário de 51%).

2. ANÁLISE DO DESEMPENHO

A seguir, é apresentada a análise dos resultados do Plano de Ação 2022, incluindo o desempenho global, o comparativo anual e a avaliação dos pontos críticos da execução das metas e iniciativas estratégicas.

2.1 ANÁLISE DO DESEMPENHO DAS METAS

2.1.1 Índice de Desempenho Global das Metas (IDG-M)

O Índice de Desempenho Global das Metas (IDG-M) tem como objetivo expressar a capacidade geral de execução das metas anuais planejadas. É calculado pela média aritmética dos percentuais de realização das 34 metas de desempenho.

Em 2022, o IDG-M foi de 100%, sinalizando, ainda que de uma forma geral, uma elevada capacidade de execução das metas institucionais e apresentando uma pequena variação em relação a 2021 (104%). A seguir, é realizada a análise do IDG-M por categoria de indicadores de desempenho e por área de negócio.

A Tabela 3 mostra o comparativo anual do IDG-M por categoria de indicadores de desempenho. Em 2022, o índice foi mais baixo na categoria de depósitos, com resultados correspondentes, em média, a 88% das metas anuais. Nas categorias de produção e de tempo, os IDG-M foram de 93% e 107%, respectivamente. Esse mesmo padrão de desempenho foi observado em 2021, com os indicadores de depósitos apresentando índice inferior aos indicadores de produção e de tempo.

Houve um aumento no IDG-M para depósitos em relação ao ano anterior, passando de um percentual de 73% em 2021 para 88% das metas anuais em 2022. Por outro lado, o desempenho global dos indicadores de produção e de relacionamento pioraram em relação ao ano anterior.

Os indicadores de tempo permaneceram praticamente estáveis em relação ao ano anterior. Em 2021, o IDG-M da categoria de tempo foi de 106%, enquanto em 2022 representou um percentual de 107%.

Tabela 3 – Comparativo anual do IDG-M por categoria de indicadores de desempenho

Categoria	IDG-M 2021	IDG-M 2022	Var. Nominal 2022/2021
Depósitos	73%	88%	+15%
Produção	114%	93%	-21%
Tempo	106%	107%	+1%
Relacionamento	135%	122%	-13%

A Tabela 4 mostra o comparativo anual do IDG-M por área de negócio do INPI⁸. Em 2022, o IDG-M foi maior que 90% em quase todas as áreas, exceto topografia de circuitos integrados e Indicações Geográficas, as quais alcançaram IDG-M de 66% e 80% em 2022, respectivamente. Conforme explicado anteriormente, tais ativos de PI possuem características de maior variância entre os anos, sendo mais difícil o estabelecimento de metas para estes indicadores, o que resultou em um superdimensionamento das metas para estes ativos em 2022, afetando este índice.

No comparativo com 2021, houve avanços na capacidade média de execução das metas anuais nas áreas de patentes, desenhos industriais, programa de computador, topografia de circuitos integrados e de contratos de tecnologia.

As variações negativas do IDG-M no comparativo anual foram observadas nas áreas de marcas (-2%), indicações geográficas (-12%), de recursos e nulidades (2ª Instância) (-8%) e de relacionamento (-13%). Apesar disso, nenhuma variação negativa chegou percentuais superiores a -15%, demonstrando relativa estabilidade.

Tabela 4 – Comparativo anual do IDG-M por área de negócio

Área	IDG-M 2021	IDG-M 2022	Var. Nominal 2022/2020
Patentes	97%	99%	+2%
Marcas	100%	98%	-2%
Desenhos Industriais	93%	102%	+9%
Indicações Geográficas	92%	80%	-12%
Programa de Computador	99%	103%	+4%
Topografia de Circuitos Integrados	0%	66%	+66%
Contratos de Tecnologia	97%	98%	+1%
Recursos e Nulidades (2ª Instância)	125%	117%	-8%
Relacionamento	135%	122%	-13%

2.1.2 Comparativo anual de resultados

A Tabela 5 mostra o comparativo anual dos resultados da execução das metas em 2022 e 2021, por faixa de desempenho.

Observa-se um aumento de 9% para 18% na proporção de metas com médio nível de eficácia. E houve diminuição na proporção de indicadores de desempenho com alto nível de eficácia de resultados, de 73% do total de metas em 2021 para 65% em 2022. Isso demonstra uma dificuldade maior de atingimento das metas estabelecidas, cuja razão está fortemente relacionada a dois fatores principais: a fragilidade das metas de depósitos, com maior probabilidade de descolamento entre resultados e

⁸ A avaliação das áreas de negócio de patentes, marcas, DI, IG, topografia e contratos de tecnologia considera os resultados das categorias de indicadores de desempenho de depósitos, produção e de tempo.

metas. Influenciou a grande variância das metas de topografia de circuitos e de indicações geográficas, dificultando a previsão de demanda, a qual impacta diretamente na produção.

Tabela 5 – Comparativo anual da quantidade de metas por faixa de desempenho

“Farol”	Faixa de desempenho	Nível de eficácia	Metas 2021	Metas 2022
	Resultado \geq 95% da Meta	Alto	33 (73%)	22 (65%)
	$85\% \leq$ Resultado $<$ 95% da Meta	Médio	4 (9%)	6 (18%)
	Resultado $<$ 85% da Meta	Baixo	8 (18%)	6 (17%)
Total			45 (100%)	34(100%)

As Tabelas 5 a 7 mostram os resultados das metas em 2022 e 2021 nas quatro categorias de indicadores de desempenho (depósitos, produção, tempo e relacionamento), por área de negócio do INPI.

Os depósitos de patentes acumulados em 2022 apresentaram uma alta de 1% sobre o ano anterior. Sendo que os pedidos de patentes depositados por residentes caíram 8%, enquanto os depósitos de não residentes tiveram um acréscimo de 4%.

A Tabela 6 mostra a evolução anual dos indicadores de depósitos. Todos os demais indicadores apresentaram crescimento de demanda em 2022, quando comparados com as demandas em 2021, com destaque para Indicações Geográficas.

Tabela 6 – Comparativo anual de resultados dos indicadores de depósitos, por área de negócio

Área de negócio	Resultado em 2021	Resultado em 2022	Var.% 2022/2021
Patentes (total)	26.921	27.139	+0,81%
- Residentes	7.288	6.718	-7,82%
- Não Residentes	19.633	20.421	+4,01%
Marcas	386.845	398.811	+3,09%
Desenhos Industriais	6.711	7.196	+7,23%
Indicações Geográficas	9	22	+144,44%
Registros de Programa de Computador	3.259	3.646	+11,87%
Topografia de Circuitos Integrados	0	2	-
Contratos de Tecnologia	1.135	1.190	+4,85%

Contratos de Tecnologia	1.135	1.190	+4,85%
-------------------------	-------	-------	--------

A Tabela 7 mostra a evolução anual dos indicadores de produção em exame técnico de pedidos de PI. Mesmo com a queda esperada, e confirmada em 2022, da produção de decisões técnicas de patentes, atingiu-se uma redução de apenas 17% em relação a produção em 2021.

Destaca-se também o aumento da produção de decisões em exame técnico de marcas (aprox. +13%), de Desenho Industrial (aprox. +10%) e de programas de computador (aprox. +14%) em relação ao ano anterior, apesar da carência de recursos humanos para exame, caracterizando-se por um maior esforço de sustentação de nível elevado de produtividade dos examinadores – estimulados pelas metas do trabalho remoto - e de melhorias nos processos internos.

Na 2ª Instância, houve uma queda de aproximadamente 23% na produção de instruções técnicas em recursos, processos administrativos de nulidade e ações judiciais, em relação a 2021. O aumento da demanda sobre a segunda instância, em face do aumento da produção na primeira instância, principalmente relacionada a marcas e patentes, somado a não realização de concursos públicos para composição de examinadores e reposição das aposentadorias, tem impactado a capacidade de produção e a eficiência do exame de recurso e nulidades administrativa.

Importante destacar que, além da recomposição da força de trabalho, a melhoria do desempenho no exame de recursos e nulidades também exigirá a automação e otimização dos processos de trabalho da 2ª Instância.

Como resposta ao aumento da demanda, houve o recrutamento de examinadores de marcas e de patentes da primeira instância para exercício na segunda instância. É importante ressaltar, no entanto, que este tipo de solução, que se faz necessário para viabilizar o acompanhamento da capacidade de decisão frente à demanda, traz também redução de examinadores e a capacidade de produção na primeira instância. Este cenário será revertido com a entrada de novos examinadores, se autorizada realização de concursos públicos para o INPI.

Nesse cenário de restrição operacional, os resultados da unidade foram inferiores em relação ao ano anterior para parte dos indicadores de desempenho, ainda que as metas anuais tenham sido alcançadas e em alguns casos superadas.

Tabela 7 – Comparativo anual de resultados dos indicadores de produção⁹

Indicadores	Resultado em 2021	Resultado em 2022	Var.% 2022/2021
Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Patentes	39.173	32.440	-17,19%
Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Marca	255.404	288.121	+12,81%
Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Registro de Desenho Industrial	5.523	6.105	+10,54%

⁹ Em 2021, o indicador de Registro de Topografia de Circuitos Integrados (TCI) não foi considerado na avaliação por não ter havido pedidos, impossibilitando a produção de registros de TCI pela inexistência de backlog no ano.

Indicadores	Resultado em 2021	Resultado em 2022	Var.% 2022/2021
Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Registros de Indicações Geográficas	16	12	-25%
Registro de Programa de Computador	3.180	3.619	+13,81%
Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Contratos de Tecnologia	1.178	1.134	-3,74%
Instrução em Recursos, Processos Administrativos de Nulidade e Ações Judiciais em Matéria Afeta à Segunda Instância Administrativa	61.530	47.597	-22,64%

A Tabela 8 mostra a evolução anual dos indicadores de tempo em exame técnico de pedidos de PI. O tempo de decisão de exame técnico dos pedidos de patentes caíram significativamente (-22%) em relação a 2021 – fruto do programa de Combate ao Backlog de Patentes. Houve redução, ainda, no tempo de decisão de exame técnico de pedidos de exame prioritário de patentes (aprox. -9%).

Merece destaque, também, a redução expressiva do Tempo de Instrução em Recurso de Processos de Marcas, e de Desenho Industrial e outros Registro, e o Tempo de Instrução em Processos Administrativos de Nulidade de Desenho Industrial e outros Registros, que caíram aproximadamente 29%, 43% e 60%, respectivamente, em relação ao ano anterior. Em contrapartida, os tempos de instrução em recursos de processos de patentes e de instrução em processos administrativos de Nulidade de Patentes apresentaram alta comparados com 2021: 13% e 12%, respectivamente. Isto se deve à anteriormente exposta, falta de recursos humanos para exame na segunda instância ao passo que aumenta a produção da primeira instância, forçando a CGREC a focar sua operação sobre determinados tipos de exames em detrimento de outros, para fins de evitar o acúmulo de processos em determinadas áreas, a depender da variação de volume de entrada em cada uma.

Os tempos de decisão de exame técnico de pedidos de registro de marcas com e sem oposição, aumentaram cerca de 33% e 11% em relação a 2021. O desafio do exame de marcas é acompanhar o crescimento anual da demanda (+107% entre 2017 e 2022) ao mesmo tempo que se tem uma redução da quantidade de examinadores (-33% entre 2017 e 2022), sem a autorização para a realização de concursos públicos para a reposição e a expansão do quadro de examinadores. Para mitigar a perda de capacidade de atendimento à demanda da sociedade, tem-se buscado o aproveitamento máximo da capacidade instalada de exame por meio da melhoria de processos internos, da automação e da concentração de esforços exclusivamente nas atividades de exame. Como resultado, verifica-se um aumento do número de decisões e a minimização da capacidade de implementação de projetos de modernização e de expansão dos serviços relacionados ao registro de marcas. Estas medidas paliativas não são substitutos para os investimentos necessários para que o INPI possa atender à demanda da sociedade com agilidade, qualidade e segurança jurídica.

Ainda que os resultados da quantidade de decisões técnicas de exame tenham sido superiores aos do ano anterior – e um dos maiores volumes de produção de exame do mundo - o backlog de pedidos de registro de marcas para serem examinados vem aumentando a cada ano, assim como o tempo de exame para o usuário final.

Cabe ressaltar que a recente adesão do Brasil ao Protocolo de Madri, que viabiliza a recepção de pedidos de registro de marca oriundos de outros países, tende a contribuir para o aumento desse backlog, ainda que represente um importante avanço na integração ao sistema internacional de PI.

Tabela 8 – Comparativo anual de resultados dos indicadores de tempo

Indicadores	Resultado em 2021	Resultado em 2022	Var.% 2022/2021
Tempo de Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Patentes (contado a partir da data do pedido de exame) - em anos	5,0	3,9	-22,00%
Tempo de Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Exame Prioritário de Patentes (contado a partir do requerimento de priorização) - em meses	8,9	8,1	-8,99%
Tempo de Decisão de Exame Técnico de Pedido de Registro de Marca - COM OPOSIÇÃO - em meses	12	16	+33,33%
Tempo de Decisão de Exame Técnico de Pedido de Registro de Marca - SEM OPOSIÇÃO - em meses	9	10	+11,11%
Tempo de Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Registro de Desenho Industrial - em meses	3,9	3,7	-5,13%
Tempo de Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Registro de Indicações Geográficas - em meses	20,9	19,7	-5,74%
Tempo de Registro de Programa de Computador - em dias	5,67	6,23	+9,88%
Tempo Médio de Decisão dos Protocolos Notificados de Contratos de Tecnologia - percentual, em até 27 dias	100%	100%	0%
Tempo de Instrução em Recurso de Processos de Patentes - em meses	31	35	+12,90%
Tempo de Instrução em Processos Administrativos de Nulidade de Patentes - em meses	8	9	+12,50%
Tempo de Instrução em Recurso de Processos de Marcas - em meses	7	5	-28,57%

Indicadores	Resultado em 2021	Resultado em 2022	Var.% 2022/2021
Tempo de Instrução em Processos Administrativos de Nulidade de Marcas - em meses	36	37	+2,78%
Tempo de Instrução em Recurso de Processos de Desenho Industrial e outros Registros - em meses	7	4	-42,86%
Tempo de Instrução em Processos Administrativos de Nulidade de Desenho Industrial e outros Registros - em meses	5	2	-60,00%

2.1.3 Justificativas (causas) e medidas de gestão

A partir dos esclarecimentos e propostas dos gestores, mas também com base na atuação da CGPE no monitoramento da execução mensal do Plano de Ação 2022, é apresentada a seguir a análise dos fatores críticos para o desempenho insuficiente de parte das metas anuais, incluindo recomendações de medidas de gestão para a melhoria do planejamento e execução das metas institucionais.

Em relação à produção, os indicadores monitorados mensalmente computam, em sua maioria, as decisões de exame técnico, ou seja, aquelas que estão diretamente relacionadas ao trabalho dos examinadores, desconsiderando aquelas de natureza meramente administrativa ou automáticas, como arquivamentos por perdas de prazo, não pagamento e outras. Desta forma, o avanço em tais indicadores, sinalizam o esforço de produção técnica para atendimento aos pedidos de registro e concessão de PI.

O maior problema do INPI atualmente no alcance de maiores resultados de produção, os quais permitiram a redução do tempo de exame para o registro e concessão de PI, diz respeito à carência de pessoal. Anos sem a realização de concursos públicos para o Quadro do Instituto e com a constante perda de examinadores por aposentadorias, vacâncias – muitas das quais para outras carreiras públicas, com remuneração mais atrativa, causam impacto na capacidade de atendimento da demanda – a qual, em alguns casos, como os pedidos de registro de marcas, vêm aumentando em ritmo majorado a cada ano.

Neste contexto, ao observarmos os resultados de 2022, destacam-se alguns números. Primeiramente, em relação à demanda, é destaque a majoração dos pedidos de registros de marcas – que atingiram mais de 398.000 pedidos. Em 2021, o INPI era o 8º maior escritório do mundo em pedidos de registro de marcas, segundo dados da OMPI, os dados de 2022 ainda não estão disponíveis, mas devem manter-se neste patamar ou até superá-lo. O atendimento desta demanda torna-se cada vez mais difícil, considerando que a capacidade instalada de exame diminui a cada ano, sem a reposição de quadros via concurso público. Assim, estipulou-se uma meta de produção em 2022 cerca de 12% superior à meta do exercício de 2021, alcançando-se mais de 288.000 decisões técnicas de exames produzidas – uma das dez maiores do mundo – porém, ainda insuficiente para o alcance do tamanho da demanda. Assim,

apesar dos esforços, os tempos de decisão de exame de marcas vêm aumentando para o usuário final, mostrando-se um desafio sua redução enquanto perdurar a escassez de pessoal.

Já em relação a patentes, o cenário em 2022 foi de estabilidade da demanda e avanço da redução do backlog, com o sucesso do programa de combate ao backlog de patentes – iniciativa do INPI que reviu os processos de exame. Com isso conseguiu-se uma expressiva redução do tempo de decisão para o usuário final, de cerca de 22% em relação ao exercício de 2021, com 3,9 meses para o exame contados após o pedido – chegou-se bastante próximo do atingimento da meta de 3,8 meses prevista no Plano de Ação.

Ainda em relação ao exame de pedidos de patentes, teve destaque em 2022 o “trâmite prioritário de patente”. A meta para 2022, estabelecida no Plano de Ação, era de 11 meses, e chegou-se ao final do ano com o tempo de 8,1 meses para o exame contados a partir do requerimento de priorização – superando a meta proposta.

Nos demais ativos de PI destaca-se, ainda, em 2022, o crescimento das decisões de exame técnico de Desenhos Industriais, superando em 10% os resultados do exercício anterior, e alcançando a meta proposta no Plano de Ação. O exame de desenhos industriais não possui mais backlog no INPI desde 2018, como fruto da revisão dos processos de exame e de uma demanda que vem se mantendo igual nos últimos anos, examinando-se em cerca de 3,6 meses, conforme a meta e os resultados do ano mostram.

Por fim, foi destaque em 2022 a majoração dos depósitos de Indicações Geográficas, os quais superaram o exercício anterior em mais de 144%, possivelmente associada aos esforços do Instituto por meio do programa INPI Negócios no estabelecimento de parcerias para o fomento do registro de IG no Brasil.

2.2 ANÁLISE DO DESEMPENHO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

2.2.1 Índice de Desempenho Global do Portfólio (IDG-P)

O Índice de Desempenho Global do Portfólio (IDG-P) expressa o % Concluído (“avanço físico”) acumulado do conjunto de iniciativas estratégicas. O IDG-P em 2022 foi de 88,5%, exatamente o mesmo valor apresentado em 2021.

A **Tabela 10** mostra os resultados do IDG-P por objetivo estratégico em 2022. Os maiores índices foram do objetivo estratégico 4, voltados para a excelência em gestão empresarial (94,5%), e do objetivo estratégico 5, voltado para o desenvolvimento, crescimento profissional, bem-estar e a busca da excelência pelos profissionais do INPI (93,7%). O menor IDG-P (75,7%) foi observado no objetivo estratégico 2, relacionado à criação de ativos econômicos derivados do conhecimento e inventividade em PI.

Tabela 10 – IDG-P por objetivo estratégico em 2022

Objetivos Estratégicos	IDG-P 2022
1. Otimizar o tempo, a qualidade e a segurança jurídica no seu trabalho de conceder ou promover o registro de direitos de Propriedade Intelectual pelo INPI	82,1%
2. Fomentar a criação de ativos econômicos que se derivam do conhecimento e da inventividade em Propriedade Intelectual monetizável	75,7%
3. Integrar o Brasil como país vencedor no sistema internacional de Propriedade Intelectual	89,9%
4. Alcançar excelência em gestão empresarial	94,5%
5. Promover o desenvolvimento, o crescimento profissional, o bem-estar e a busca da excelência pelos profissionais do INPI	93,7%

A **Tabela 11** mostra o IDG-P por unidade organizacional em 2022. O índice foi superior a 90% em cinco das nove unidades organizacionais: PR/GAB, PR/DIRAD, GAB, DIRAD e DIRMA. Os menores índices foram na DIRPA (79,5%) e na CGDI (51,3%).

Tabela 11 – IDG-P por unidade organizacional em 2022

Unidade organizacional	Nº de Iniciativas Estratégicas	IDG-P 2022
PR/GAB	2	100%
PR/DIRAD	1	100%
GAB	1	98,4%
DIRAD	6	94,3%
DIRMA	5	90,1%
DIREX	4	89,0%
CGTEC	1	88,9%
OUID	3	88,8%
DIRPA	6	79,5%
CGDI	1	51,3%

2.2.2 Justificativas (causas) e medidas de gestão

Oito das 30 iniciativas estratégicas tiveram um baixo nível de execução física em 2022 (**Tabela 12**). As justificativas (causas) e as propostas de ações corretivas/preventivas apresentadas pelos gestores estão registradas no Anexo I.

Tabela 12 – Iniciativas estratégicas com baixo nível de eficiência (resultado < 85%) em 2022

Iniciativas estratégicas com execução física < 85%	% execução física
IE 03 – Automação do Fluxo de Patentes – Fase 1	63,5%
IE 04 – e-Patentes 4.0	25,9%
IE 08 – IPAS Desenho Industrial (IPAS-DI)	80,8%
IE 10 – Revisão da Qualidade do Exame – Marcas, Desenhos Industriais, Patentes e PCT	74,1%
IE 11 – INPI Negócios	51,3%
IE 14 – Consolidação da Operação do Protocolo de Madri	76,7%
IE 17 – Programa PI Digital	73,5%
IE 26 – Gestão da Cultura e do Clima Organizacionais – Fase 1	69,2%

A partir dos esclarecimentos e propostas dos gestores, mas também com base na atuação da CGPE no monitoramento da execução mensal do Plano de Ação 2022, são apresentadas a seguir a análise dos fatores críticos para o desempenho insuficiente de parte das iniciativas estratégicas, bem como recomendações para a melhoria do planejamento e execução de projetos institucionais.

As causas básicas com alto potencial de impacto na eficiência da execução das iniciativas estratégicas foram categorizadas pela CGPE em um conjunto de fatores críticos de desempenho (**Quadro 8**).

Quadro 8 – Causas de insuficiência de desempenho das iniciativas estratégicas

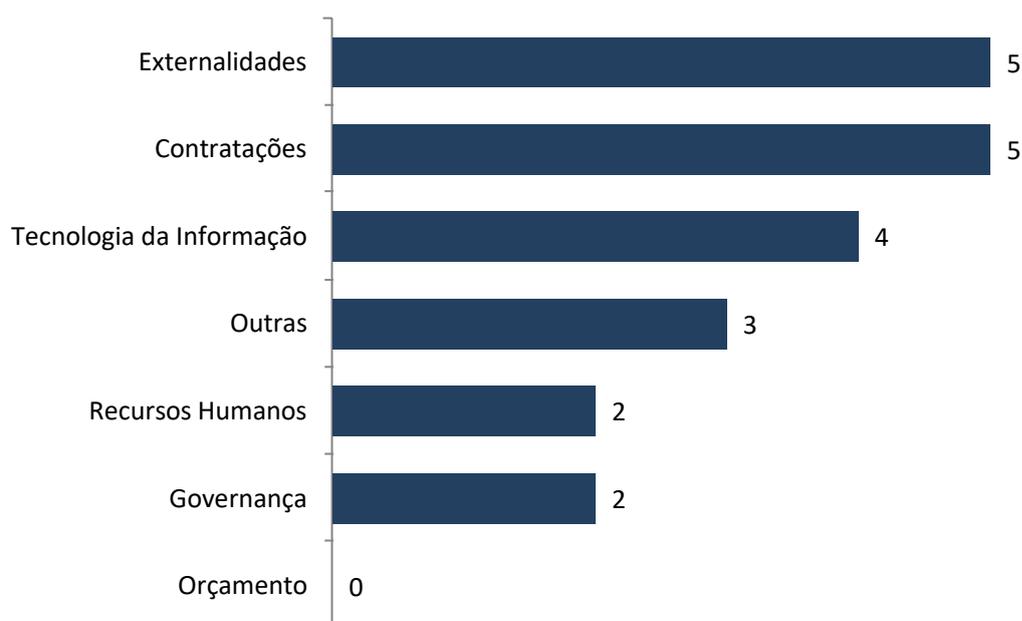
Categorias de causas	Descrição das causas
Orçamento	<ul style="list-style-type: none">• Indisponibilidade ou insuficiência dos recursos orçamentários
Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none">• Atraso ou inexecução das soluções de TI• Inadequação das soluções de TI entregues Obs.: aplicável nos casos sem restrição orçamentária
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• Insuficiência de servidores ou colaboradores (terceirizados)
Contratações	<ul style="list-style-type: none">• Atraso ou inexecução das contratações• Inadequação dos bens e serviços contratados Obs.: aplicável nos casos sem restrição orçamentária

Categorias de causas	Descrição das causas
Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Morosidade ou inexistência de diretrizes/decisões dos dirigentes • Impacto das diretrizes e decisões tomadas pelos dirigentes
Externalidades	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto de fatores externos não controlados pelo INPI
Outras	<ul style="list-style-type: none"> • Maturidade do projeto, por exemplo.

O **Gráfico 11** consolida o levantamento realizado pela CGPE da incidência (frequência de ocorrência) dos fatores críticos de desempenho que, individualmente ou combinados, foram determinantes para o baixo nível de execução física das iniciativas estratégicas.

O Anexo II detalha a tabulação dos dados de incidência dos fatores críticos de desempenho nas 12 iniciativas estratégicas com execução física < 85% em 2022.

Gráfico 11 – Frequência de ocorrência das causas de insuficiência de desempenho das iniciativas estratégicas (execução física < 85%) em 2022



Os dados consolidados mostram que “Tecnologia da Informação”, “Contratações” e “Externalidades” constituíram os principais fatores críticos para o desempenho das iniciativas estratégicas em 2022, respondendo por 14 das 21 ocorrências contabilizadas.

Assim como em 2021, destaca-se o fato de causas associadas ao fator “Orçamento” – como bloqueio, desbloqueio e devolução de recursos – não terem justificado diretamente o insucesso da execução de projetos. Contudo, é importante esclarecer que não é cabível concluir que recursos orçamentários não são determinantes para a execução de projetos. Dispor de dotação orçamentária previsível e suficiente é condição indispensável para que o INPI se planeje, se modernize e tenha capacidade para atender, de forma sustentável, à demanda por serviços de PI.

O fator “Recursos Humanos” também não foi identificado como crítico para explicar as dificuldades de execução dos projetos previstos para o ano. Todavia, é importante esclarecer que tal avaliação não se confunde com a evidente necessidade de recomposição da força de trabalho, tanto para assegurar e aumentar a capacidade de execução das atividades finalísticas, de suporte e de gestão do INPI, quanto para viabilizar a efetiva implementação de projetos de melhoria de processos e de desenvolvimento de novas capacidades institucionais.

Tendo como base a identificação dos 3 principais fatores críticos do desempenho – “Externalidades”, “Tecnologia da Informação” e “Contratações”, são propostas a seguir medidas de caráter estruturante, consideradas básicas para fortalecer a capacidade de planejamento e execução de projetos.

Adicionalmente, ainda que não se incluam entre as principais causas, entendemos importante abordar os temas da “Governança” e da maturidade de projetos, contabilizada na categoria de “Outras” causas, considerando o impacto transversal desses fatores determinantes da melhoria da gestão de projetos.

Tecnologia da Informação

O desafio será ampliar a capacidade operacional de atendimento às demandas de TI, em particular de desenvolvimento de sistemas. A solução inclui, necessariamente, a recomposição da força de trabalho da área de TI, combinada com o desenvolvimento de novas abordagens para aumentar a capacidade de entrega de TI. Além disso, será necessário investir na modernização infraestrutura tecnológica básica (servidores, site de redundância e de contingência etc.) e melhorar/transfomar as práticas de gestão e de governança de TI, incluindo planejamento, gerenciamento de equipes, intergração de processos de trabalho e remodelagem da estrutura organizacional.

O concurso público continua sendo um caminho necessário para enfrentar de modo efetivo o déficit de servidores na área de TI. Alternativas como a realocação interna de servidores de outras áreas e a movimentação externa de servidores de outros órgãos e entidades são necessárias, mas não constituem solução permante e adequada para solução estrutural do problema da carência de pessoas.

Outra prioridade deve ser a revisão do atual modelo de contratação de “fábrica de software”, que já se encontra em estudo pela área de TI. Por diferentes razões, as soluções adotadas até momento têm sido incapazes de assegurar o nível de prestação de serviços exigido para atender as demandas do Instituto.

A ampliação do modelo de contratação de desenvolvimento de software com escopo definido também parece ser uma estratégia promissora. O contrato de prestação de serviços com o IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, para o BMPS de Patentes, evidencia o potencial dessa abordagem para aumentar a capacidade de entrega em TI.

Também convém avaliar a viabilidade e o potencial de abordagens colaborativas para desenvolvimento de sistemas, incluindo, por exemplo, parcerias com Instituições Científicas e Tecnológicas, absorção de soluções de TI de governo e a experiência do INPI Hack.

Por fim, será importante acelerar a implementação das melhorias de processos identificadas no âmbito do programa INPI – Escritório de PI para o Século XXI (Prosperity Fund).

Contratações

Superar a restrição de capacidade administrativa de contratação de bens e serviços é uma necessidade urgente. Do mesmo modo que na área de TI, é imperativa a recomposição da equipe da área de

licitações e contratos, por meio de concurso público e outras alternativas como a movimentação externa e realocação interna de servidores. Também deve ser dada prioridade a efetiva otimização dos processos de logística e infraestrutura, a partir das oportunidades de melhoria identificadas no âmbito do programa INPI – Escritório de PI para o Século XXI (Prosperity Fund).

Externalidades

A relevância das causas relacionadas a fatores não controlados pelo INPI sinaliza a importância do INPI se preparar para lidar com externalidades que, com maior frequência, tendem a impactar a execução de projetos. Destacam-se medidas relacionadas à avaliação de riscos e à gestão das principais partes interessadas nos projetos.

A sistematização da gestão de riscos dos projetos contribuirá para o aprimoramento da avaliação, planejamento e implementação de respostas mais eficazes para prevenção da ocorrência ou mitigação do impacto de riscos externos.

Também merece atenção avaliar as oportunidades de aprimoramento do desenho e de intensificação da gestão dos acordos pactuados com atores externos para execução conjunta de projetos.

Governança

Outro desafio a ser enfrentado é a estruturação dos processos de avaliação e priorização de projetos. A exemplo da retomada do Comitê de Governança Digital – CGD e da criação do Comitê de Governança Interna – CGI, a institucionalização e a sistematização dos colegiados de governança constituem avanço decisivo para a gestão estratégica do Instituto, com impacto direto e determinante na capacidade de planejamento, execução e avaliação de projetos.

Maturidade dos projetos

O desenvolvimento e sistematização do modelo de avaliação da viabilidade de projetos também é uma necessidade real e relevante. Devem ser estabelecidos critérios mínimos e objetivos de maturidade dos projetos, incluindo o alinhamento estratégico, a consistência e tempestividade do planejamento das contratações, a capacidade de atendimento às demandas de TI, a disponibilidade orçamentária, bem como exposição do projeto a fatores externos não controlados pelo INPI.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados e informações de desempenho da execução do Plano de Ação 2022 revelam avanços e desafios na execução do planejamento anual do INPI.

A análise dos resultados buscou identificar os fatores críticos (causas) de desempenho insuficiente e propor recomendações de medidas de gestão orientadas para a progressiva melhoria da capacidade de planejamento e execução de metas e projetos institucionais.

Importante destacar que grande parte das recomendações propostas já integra a agenda de prioridades da Administração do INPI. Estão em curso avaliações técnicas de soluções e medidas de gestão concretas estão sendo planejadas no sentido da superação de desafios estruturais como, por exemplo, o déficit crítico de servidores e a insuficiência da capacidade tecnológica do Instituto.

O aprimoramento da governança do planejamento institucional também é pauta para 2023. A retomada, em andamento, das instâncias colegiadas de governança contribuirá para a sistematização e a consistência da definição de prioridades, da avaliação de resultados e dos necessários ajustes de rota. Cabe destacar dois desafios imediatos para 2023. Em primeiro lugar, assegurar a urgente recomposição orçamentária do Instituto. A Administração do INPI já está negociando junto ao MDIC e outras instâncias de governo aporte de recursos adicionais tanto para assegurar a continuidade do funcionamento do Instituto, quanto para viabilizar projetos de fortalecimento institucional, com ênfase nos investimentos em modernização tecnológica.

Em segundo lugar, a indispensável contratação de novos servidores. Da autorização para realização de concurso público dependerá, criticamente, a capacidade do INPI vencer o risco de um novo descontrole do backlog de exame de marcas e de patentes, de evitar a desestruturação das atividades de suporte organizacional, bem como de assegurar a efetiva contribuição do Instituto para a execução da Estratégia Nacional de Propriedade Intelectual, em áreas como a disseminação da PI no Brasil e a inserção do País no sistema internacional de PI.

O recém lançado Plano Estratégico INPI 2023-2026 incorpora e amplia essa agenda de transformações. Os grandes norteadores estratégicos estão postos: a missão é fazer da PI um impulsionador da inovação; e a visão é construir um INPI de Classe Mundial.

Atento à consolidação dos avanços conquistados nos últimos anos, o INPI se propõe, a partir de agora, a trilhar novos caminhos e superar os desafios que se apresentam para o futuro. A eficiência no uso dos recursos – “fazer mais com menos” –, foi a marca fundamental do último ciclo de planejamento estratégico 2018-2022.

O próximo quadriênio exigirá do INPI direcionar esforços e entregar resultados concretos em outras dimensões da excelência do desempenho. Tornam-se prioridades ganhar escala de produção e assegurar a qualidade dos serviços. Será crítico superar o gargalo estrutural da imprevisibilidade e insuficiência orçamentária. Trata-se de assegurar que os recursos arrecadados da sociedade sejam plenamente destinados à melhoria contínua e sustentável da prestação de serviços aos usuários.

Este é o desafio.

ANEXO I – Justificativas e medidas de gestão propostas pelos gestores para as iniciativas com execução física <85% em 2022

Iniciativas estratégicas com execução física < 85%	Unidade	Justificativas e medidas de gestão apresentadas pelos gestores
IE 03 – Automação do Fluxo de Patentes – Fase 1	DIRPA	<p>Segundo Ofício 747/2022/IBICT (SEI 0753570), a pesquisa de mercado das soluções de tecnologia BPM consumiu mais tempo do que inicialmente estimado, haja vista que os fornecedores nem sempre possuíam disponibilidade para colaborar com as atividades da pesquisa no ritmo previsto, impactando com isso o andamento do processo de contratação da ferramenta pelo IBICT. Entendeu-se também que o resultado da interação com os fornecedores das soluções pesquisadas, até o momento, favoreceu à investigação técnica perseguida pelo Estudo de Caso, o qual deve ser previamente finalizado para a elaboração do Estudo Técnico Preliminar e do Termo de Referência (ETP e TR).</p> <p><u>Ações corretivas:</u> Foi revisado o cronograma do Plano de Trabalho com IBICT via apostilamento do TED (Termo de Execução Descentralizada), aprovado pela Presidência do INPI e Diretora do IBICT, com novo prazo para entrega das versões finais das minutas do ETP e TR até 31/05/2023 (SEI 0763643).</p> <p><u>Referência:</u> Processo SEI nº 52402.011031/2021-08</p>
IE 04 – e-Patentes 4.0	DIRPA	<p>O projeto como um todo atrasou pois sua priorização foi aprovada no PDTIC 2022-2023 somente em 22/07/2022. Após tal aprovação, a DIRPA, juntamente com a PFE e a CGDI, identificaram a possibilidade de parceria com a InovUERJ para interesse na realização do projeto. A indicação do interesse e aceite do convite pela UERJ ocorreu em 05/09/2022 e foi iniciada a elaboração do ACT pelo INPI, o qual foi enviado em 04/11/2022 à Reitoria da UERJ para assinatura.</p> <p><u>Ações corretivas:</u> Uma vez assinado o ACT, o time do projeto compartilhará com a UERJ as funcionalidades desejadas para o software, e a mesma apontará ao INPI quais delas poderão compor o Módulo I para entrega durante o ano de 2023.</p> <p><u>Referência:</u> Processo SEI nº 52402.009100/2022-96</p>
IE 08 – IPAS Desenho Industrial (IPAS-DI)	DIRMA	<p>Atrasos nas entregas de TI (migração de dados e integração do IPAS com sistemas internos) devido, em parte, ao intervalo entre o término do contrato de fábrica de software anterior e início da nova empresa contratada, que ocorreu apenas a partir de setembro de 2022, além de dificuldades com a migração de</p>

Iniciativas estratégicas com execução física < 85%	Unidade	Justificativas e medidas de gestão apresentadas pelos gestores
		<p>dados e informações incompletas por conta da complexidade do projeto (“a migração é algo que continuará a ser melhorado até a entrega do projeto”). Ainda, segundo o Gerente do Projeto pela DIRMA, o projeto enfrentou problemas devido a necessidades de pessoal na área de negócios, e que parte do escopo do trabalho ainda restante não pode ser realizado pelo time de negócios atual, sendo necessários mais servidores envolvidos com o projeto (SEI 0774265).</p> <p><u>Ações corretivas:</u> Revisado o cronograma do projeto pela equipe de negócios (DIRMA), em parceria com a OMPI, e a previsão atual de início da operação do IPAS-DI é até 12/05/2023 (SEI 0774265 e 0774268). O novo cronograma foi submetido à avaliação da equipe de TI do INPI no projeto, e encontra-se em análise pela mesma.</p> <p><u>Referência:</u> Processo SEI nº 52402.003733/2021-18</p>
IE 10 – Revisão da Qualidade do Exame – Marcas, Desenhos Industriais, Patentes e PCT	CQUAL	<p>A nova fábrica de software contratada não realizou as entregas no prazo demandado pelo projeto (implantação do Módulo de Cadastro e desenvolvimento do Módulo de Conformidade dos exames). Tal atraso deveu-se à curva de aprendizado dos profissionais alocados.</p> <p><u>Ações corretivas:</u> A gestão da área de TI intensificou o gerenciamento e supervisão das atividades da nova fábrica de software contratada para finalização das entregas do projeto. Já foi disponibilizado o módulo de cadastro para homologação inicial pelas áreas de negócio.</p>
IE 11 – INPI Negócios	CGDI	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Lançamento da segunda fase do PMPI:</i> “Devido ao acréscimo de demanda oriunda das mentorias via SEBRAE, optou-se por incluir tais ações para adensamento da amostra a ser analisada no âmbito da avaliação, o que impactou a elaboração da segunda fase do PMPI”, reprogramando-se a mesma para 2023. - <i>Estruturação da Vitrine da PI 3.0:</i> Até o final de dezembro de 2022, o INPI seguia aguardando o a contratação do Parque Tecnológico de Campina Grande pela UFCG, o que não ocorreu até o encerramento do ano, ficando para 2023 a continuidade dos encaminhamentos e reuniões com o Ministério supervisor. - <i>Lançamento de programa-piloto de comunidade de práticas para os gestores dos Parques, incubadoras ou aceleradoras associadas à ANPROTEC:</i> “O lançamento é parte da realização do programa. Conforme acordado com o parceiro, o foco do trabalho até o final de 2022 será no desenvolvimento dos processos relacionados à comunidade de práticas bem como a constituição do grupo ANPROTEC, que irá constituir o

Iniciativas estratégicas com execução física < 85%	Unidade	Justificativas e medidas de gestão apresentadas pelos gestores
		<p>projeto. Com isso, o objetivo é que o programa-piloto tenha início no primeiro trimestre de 2023. O lançamento do projeto comunidade de práticas da ANPROTEC na conferência anual de 2022 foi considerada pelo parceiro uma ação necessária para mobilização dos profissionais dos habitats de inovação que irão compor a comunidade de práticas e processos relacionados à comunidade de práticas bem como a constituição do grupo ANPROTEC que irá constituir o projeto. Com isso, o objetivo é que o programa-piloto tenha início no primeiro trimestre de 2023. Decidiu-se formar uma comunidade de práticas temporária acompanhada do Programa de Formação do INPI, com utilização de um especialista em gestão de Comunidade de Práticas, e definição do prazo de fevereiro de 2023 para o início das atividades da Comunidade de Prática.”</p> <p>- <i>Publicação do Radar Tecnológico sobre Nióbio</i>: a elaboração e revisão do Relatório Final não foi concluída até dezembro, tendo em vista que “entre julho e agosto de 2022, o examinador de patentes especialista na área convidado para participar do estudo forneceu uma visão adicional sobre alguns aspectos do tema, gerando uma contribuição extremamente importante ao estudo, mas que acarretou num aumento no número de pedidos identificados. Considerando que os especialistas da DIRPA tem tempo reduzido dedicados a atividades que não sejam o exame de patentes, e ainda as férias de fim de ano, não foi possível concluir o estudo em dezembro. A nova data prevista para é fevereiro de 2023.”</p> <p>- <i>ACT com a EMBRAPA e definição do tema para o estudo a ser elaborado</i>: apesar de firmado o ACT, a EMBRAPA não concluiu a análise interna e definição do tema para o estudo até dezembro. A entrega prossegue reprogramada para 2023.</p> <p>- <i>Expansão para, ao menos, mais um país o modelo de cooperação Brasil – Dinamarca</i>: restou pendente a definição de atores nacionais no âmbito da parceria com Portugal e Espanha com potencial para participar das rodadas de negócios. “A COINT participou da 11ª Edição da Semana da Inovação Brasil-Suécia, ocorrida em Salvador, nos dias 7 e 8 de novembro, oportunidade na qual dialogou com representantes do Governo Sueco. Entretanto, apesar de ter sido iniciada uma aproximação entre as partes, devido ao período de final de ano e transição de governo na Suécia e no Brasil, uma ação colaborativa neste tocante não foi concretizada.”</p>

Iniciativas estratégicas com execução física < 85%	Unidade	Justificativas e medidas de gestão apresentadas pelos gestores
		<p>- <i>Portfólio de atividades para o ano de 2023 do CEP-Inovar São Paulo</i>: “As diretrizes de ação do CEP-Inovar São Paulo deverão ser apresentadas integralmente no 1º trimestre de 2023. Em razão das necessidades de articulação de iniciativas, o projeto em referência deverá se dedicar às ações de formação de recursos humanos e disseminação para o ano de 2023. Decidiu-se, no Encontro Anual das Unidades Regionais 2022, em novembro, que a tarefa será adequada ao Prolnovar 2023.”</p> <p>- <i>Guias de PI para Negócios do IPOS customizados e traduzidos para português</i>: foi apresentado parecer jurídico pela Procuradoria Federal Especializada (PFE), na última semana de dezembro, quanto à necessidade de adaptar-se o instrumento do acordo com IPOS Internacional para um Acordo de Cooperação Técnica (ACT), ao invés do formato de simples acordo de direitos autorais como proposto pelo IPOS. Além disso, a COINT foi alertada pela CCOM quanto à necessidade de inclusão das ações de tradução do Guia nº 1 sob o escopo do contrato vigente de serviços de tradução mantido pela CCOM, para devida regularização desta entrega do projeto. Com isso, tal entrega é prevista para ser concluída em 2023.</p> <p>- <i>Atendimento a 375 ações de mentoria</i>: Estavam previstas 125 ações de mentoria em PI para o 1º semestre e 250, para o 2º semestre. “As mentorias decorrentes do Programa Catalisa (ACT com Sebrae) foram recepcionadas na primeira semana de julho de 2022. Considerando que as mentorias em andamento se estenderam por um prazo maior que o anteriormente previsto, as novas mentorias que iriam ser recepcionadas ainda em 2022 serão atendidas em 2023.”</p> <p>- <i>Lançamento do serviço avançado de atendimento ao usuário das unidades regionais</i>: “Necessidade de definição da ferramenta de agendamento a ser utilizada e portaria específica sobre o tema. Decidiu-se aguardar a edição de nova Política de Relacionamento com o Usuário, a ser lançada pela Ouvidoria, que contemplará o serviço de atendimento avançado nas Unidades Regionais. Previsão de entrega até 31/01/2023.”</p> <p>- <i>Conclusão da 1ª fase de capacitação da SUFRAMA e do IFAM para construção do Projeto de Estruturação do Observatório de Tecnologias Verdes na região amazônica</i>: até dezembro de 2022, “os pontos focais da Suframa e Ifam estavam em processo de capacitação (DL318 da OMPI). Por essa razão, não foi possível dar seguimento às etapas subsequentes ao lançamento deste projeto.”</p>

Iniciativas estratégicas com execução física < 85%	Unidade	Justificativas e medidas de gestão apresentadas pelos gestores
		<p>- <i>Contratação de consultoria e elaboração do plano de trabalho para a realização de atividade relacionada ao desenvolvimento de tecnologias verdes com suporte do fundo japonês junto a OMPI: “a contratação da consultoria foi confirmada em 23 de dezembro, e a primeira reunião de trabalho foi agendada apenas para janeiro de 2023. Dado o atraso, essa entrega não pôde ser concretizada em 2022, posto que o plano de trabalho dependia da referida reunião ocorrer.”</i></p> <p>- <i>Realização de, no mínimo, 2 eventos relacionados a energias renováveis e 3 na área de saúde a partir da integração com a Dinamarca: o evento sobre energias renováveis não foi realizado em 2022, restando aguardar nova reunião de deliberação sobre o tema no âmbito do Comitê Conjunto Brasil-Dinamarca no final de novembro, quando este tema será discutido e deliberado. Quanto ao evento <u>Café com Inovação – Fiocruz</u>, “em reunião com a Fiocruz e a Embaixada da Dinamarca, realizada em 21/10/2022, foi acordado que tal evento, para divulgação das tecnologias do portfólio da Fiocruz a instituições dinamarquesas, será realizado em fevereiro de 2023”.</i></p> <p>- <i>Contratação e início da implantação do CRM: Pregão eletrônico realizado em 28/11/2022, porém fracassado devido ao baixo interesse de potenciais fornecedores, onde o único licitante participante foi inabilitado por não atender os requisitos de qualificação econômico-financeira e técnica, não havendo mais tempo hábil para novo procedimento licitatório em 2022. A contratação foi mantida no Plano de Ação 2023, e foi remetida à atualização da pesquisa de mercado, para posterior republicação do edital. Referência: Processo SEI nº 52402.006254/2020-64</i></p>
IE 14 – Consolidação da Operação do Protocolo de Madri	DIRMA	<p>- <i>Conclusão da automação das comunicações INPI –OMPI: “Tendo em vista a necessidade de priorização de outras demandas relacionadas a esta iniciativa estratégica e a outras questões relacionadas à própria operação do Protocolo de Madri, não foi possível concluir a elaboração dos requerimentos necessários para desenvolvimentos dos próximos formulários”.</i></p> <p>- <i>Conclusão da automação do exame de designações em produção: “Na última validação realizada em relação aos formulários, ainda foram identificadas necessidades de ajuste que impediram a entrada em produção dos serviços no prazo previsto. Parte dos requerimentos foram enviados pela DIRMA à CGTI no mês de outubro, mas o seu desenvolvimento ainda não havia sido iniciado até 30/12/2022 devido à necessidade de priorização de outras demandas por parte da CGTI. Outra parte foi encaminhada à CGTI no</i></p>

Iniciativas estratégicas com execução física < 85%	Unidade	Justificativas e medidas de gestão apresentadas pelos gestores
		<p>final do mês de dezembro, de modo que não houve tempo hábil para o desenvolvimento das funcionalidades requeridas pela CGTI.</p> <p><u>Ações corretivas</u>: A Iniciativa de "Consolidação da operação do Protocolo de Madri" foi mantida no Plano de Ação do INPI 2023, de modo a serem concluídas as etapas/tarefas que ficaram pendentes em 2022.</p>
IE 17 – Programa PI Digital	OUVID	<p>- <i>Implementação do Programa de Privacidade e Segurança da Informação (PPSI)</i>: "Segundo a CGTI, não seria possível concluir a ação em 2022, conforme cronograma submetido ao Comitê de Governança Digital. Revisão do prazo de entrega da tarefa aprovada pelo Comitê de Governança Digital, de acordo com a ata da Reunião Extraordinária realizada no dia 18 de novembro de 2022." <u>Ações corretivas</u>: Exclusão da ação do Plano de Ação 2022 com a sua inclusão para 2023. Referência: Processo SEI nº 52402.008420/2022-29</p> <p>- <i>Integração dos 49 Serviços do INPI ao Módulo de Avaliação Pós-Consumo</i>: "Segundo a CGTI, houve atraso nas entregas planejadas junto à fábrica de software". <u>Ações corretivas</u>: Finalização da entrega em janeiro de 2023.</p> <p>- <i>Notificação Automática do Andamento Processual (Notifica Gov.Br)</i>: "Segundo a CGTI, houve atraso nas entregas planejadas junto à fábrica de software". <u>Ações corretivas</u>: Finalização da entrega em janeiro de 2023.</p>
IE 26 – Gestão da Cultura e do Clima Organizacionais – Fase 1	CGRH	<p>A contratação de serviço para realização de diagnóstico do clima organizacional no INPI não teve sucesso no prosseguimento da tramitação administrativa, paralisando na etapa de publicação do edital do certame, que não foi publicado devido a "priorização de demandas urgentes na COLIC ter atrasado esta tarefa." Após realização do Pregão Eletrônico nº 14/2022 em 23/12/2022, houve interposição de recurso contra o resultado do mesmo, o que acarretou não haver mais tempo hábil para empenho em 2022, acarretando devolução do respectivo orçamento.</p> <p><u>Ações corretivas</u>: Foi homologado o resultado do Pregão Eletrônico nº 14/2022 em 13/01/2023 e assinado o contrato nº 003/2023, em 14/03/2023.</p> <p><u>Referência</u>: Processo SEI nº 52402.008033/2022-92</p>

ANEXO II – Matriz de incidência dos fatores críticos de desempenho das iniciativas estratégicas

Quadro 12 – Tabulação dos dados de incidência dos fatores críticos de desempenho nas iniciativas estratégicas execução física < 85% em 2022

Iniciativas estratégicas com execução física < 85%	Governança	Orçamento	Tecnologia da Informação	Recursos Humanos	Contratações	Externalidades	Outras
IE 03 – Automação do Fluxo de Patentes – Fase 1					x	x	x
IE 04 – e-Patentes 4.0	x					x	x
IE 08 – IPAS Desenho Industrial (IPAS-DI)			x	x	x	x	
IE 10 – Revisão da Qualidade do Exame – Marcas, Desenhos Industriais, Patentes e PCT			x		x		
IE 11 – INPI Negócios				x	x	x	x
IE 14 – Consolidação da Operação do Protocolo de Madri			x			x	
IE 17 – Programa PI Digital	x		x				
IE 26 – Gestão da Cultura e do Clima Organizacionais – Fase 1					x		
TOTAL	2	0	4	2	5	5	3

RELATÓRIO DE EXECUÇÃO ANUAL 2022

MARÇO | 2023