

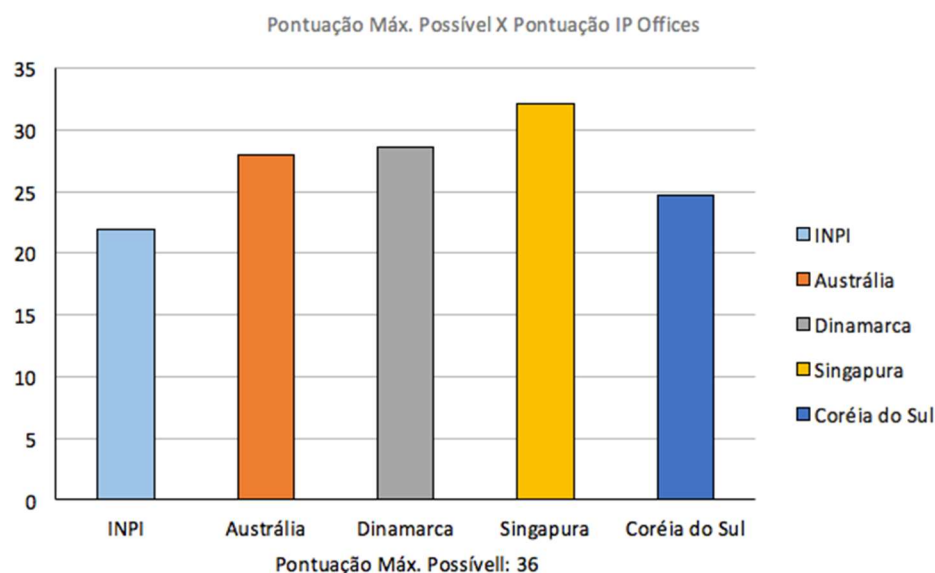
## Anexo 2 – Análise comparativa entre as respostas dos escritórios de PI para o questionário de benchmarking internacional específico de TI, sob a perspectiva das boas práticas

A aplicação da métrica detalhada no **Anexo 1**, com vistas a avaliar e pontuar as respostas de cada um dos escritórios de PI para o questionário de benchmarking internacional específico de TI, permitiu estabelecer análises comparativas entre os escritórios de PI em relação às boas práticas, por meio dos aspectos de avaliação, blocos temáticos e seções do questionário; e também em relação ao desempenho do INPI frente aos escritórios de PI internacionais.

Os aspectos de avaliação, como se viu, consistem em 36 tópicos de boas práticas – extraídas do ITIL v3, ITIL 4, COBIT, ISO 20000, ISO 270001 e de assuntos de interesse do INPI – que agrupam as 115 questões do questionário de benchmarking internacional específico de TI e direcionam a pontuação que cada escritório de PI pode obter com as respostas, a qual varia de 0 (zero) a 36 (trinta e seis).

Nesse cenário, a partir das respostas dos escritórios de PI internacionais da Austrália, Coréia do Sul, Dinamarca e Singapura, bem como do INPI, obteve-se o seguinte panorama:

INPI	Austrália	Dinamarca	Singapura	Coréia do Sul
21,96	27,98	28,60	32,11	24,74



A primeira observação que se pode extrair do panorama apresentado é que, mesmo os escritórios de PI internacionais que sinalizaram possuir diversas boas práticas implementadas, não alcançaram a pontuação máxima possível quando foram avaliados sob a perspectiva dos aspectos de avaliação – que não endereçam nada mais do que as recomendações extraídas dos frameworks de boas práticas. Um caso curioso para se destacar é o da Austrália, que sinalizou utilizar ferramenta de gestão de serviços de TI

compatível com o ITIL v3 e, mesmo assim, alcançou apenas a terceira posição dentre os cinco escritórios de PI avaliados.

Um dos fatores que, via de regra, justificam essa constatação, é o de que as boas práticas, especialmente no caso do ITIL, não consistem em um padrão a ser aderido, tampouco em um manual taxativo, que dita o que deve ser feito de forma imperativa. Partindo do pressuposto de que cada organização tem as suas peculiaridades, o princípio do “adote e adapte” impõe às boas práticas flexibilidade suficiente para que as organizações somente adotem aquelas que sejam compatíveis com os seus interesses e, ainda, as adaptem às suas necessidades (HEARSUM, Phill. ITIL® - Adopt and Adapt. Axelos, 2014; RUDD, Colin. ITIL® - Why ‘Adopt and Adapt’ is the only way to go. Axelos, 2015). Logo, mesmo seguindo as diretrizes do ITIL, o desempenho da Austrália pode se justificar sob o argumento de que, eventualmente, nem todas as boas práticas investigadas pelo questionário e previstas pelo framework do ITIL se fizeram compatíveis com o escritório, razão pela qual não foram adotadas, tampouco pontuadas conseqüentemente.

A variação do desempenho do Departamento de TI do escritório de PI de Singapura, que foi o que obteve a melhor pontuação (32,11), frente ao Departamento de TI do INPI, que foi o escritório que sinalizou o pior desempenho em relação às boas práticas (21,96), foi de 10,15 pontos. Contudo, é importante ressaltar que, grande parte das respostas concedidas por Singapura que levaram a esse resultado pontuaram, apenas de forma genérica, que as boas práticas eram adotadas segundo “as políticas e diretrizes do Governo de Singapura”, sem quaisquer outros detalhes adicionais que permitissem uma análise mais segura. O fluxo de trabalho de TI já elencou essa particularidade junto aos demais temas a serem esclarecidos com os Departamentos de TI dos escritórios de PI que participaram do benchmarking específico e, portanto, convém destacar que a pontuação de Singapura poderá sofrer alterações a partir de uma reavaliação pautada por informações adicionais.

Nesse contexto, se assim não fosse, ou seja, se o panorama considerasse apenas a média (27,10) do desempenho dos escritórios de PI da Austrália (27,98), Dinamarca (28,60) e Coréia do Sul (24,74) em relação ao INPI (21,96), a variação do desempenho cairia praticamente pela metade (5,4 pontos). Isso se deve ao fato de que, embora não tenha processos e rotinas fundamentados nas metodologias extraídas das boas práticas bem estabelecidos, o INPI conta com um forte comprometimento pessoal dos seus colaboradores, que não medem esforços para desempenhar suas atividades da melhor forma possível, com vistas a proporcionar os melhores resultados dos serviços de TI à organização.

Há ao menos dois exemplos que podem ser citados no que diz respeito à aplicação de boas práticas de forma empírica pelo INPI, isso é, sem que disponham de uma condução a partir de processos, procedimentos e rotinas de boas práticas preestabelecidas. O primeiro está relacionado ao ciclo de vida dos serviços de TI, a respeito do qual o INPI sinalizou que busca adotar as boas práticas do ITIL; e, o segundo, às ações de melhoria contínua, em que o INPI esclareceu que dependem necessariamente da iniciativa dos colaboradores, os quais, ao perceberem uma oportunidade de melhoria, propõem e aplicam.

A tabela abaixo, cujos resultados também estão consolidados em gráfico disponível no **Anexo 1**, sintetiza a pontuação obtida por cada um dos escritórios de PI internacionais, e pelo INPI, nos 36 aspectos de avaliação estabelecidos.

<b>Pontuação dos Escritórios de PI Por Aspecto de Avaliação</b>						
<b>Aspecto de Avaliação</b>		<b>INPI</b>	<b>Austrália</b>	<b>Dinamarca</b>	<b>Singapura</b>	<b>Coréia do Sul</b>
1	IT Service Strategy Management (Service Strategy, ITIL v3)*	0,55	1,00	0,55	1,00	0,86
2	Service Design Coordination (Service Design, ITIL v3)	0,33	1,00	0,66	0,66	1,00
3	Transition Planning and Support (Service Transition, ITIL v3)	0,50	1,00	0,00	0,00	1,00
4	Processo EDM, Cobit; Direct, Plan and Improve (ITIL 4)	0,60	1,00	0,20	1,00	0,80
5	Foundation (ITIL 4)	0,40	1,00	1,00	1,00	0,40
6	High-velocity IT (ITIL 4)*	0,40	1,00	0,80	0,60	0,60
7	Create, Deliver and Support (ITIL 4)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
8	Direct, Plan and Improve (ITIL 4)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
9	IT Service Financial Management (Service Strategy, ITIL v3)	0,33	0,66	0,66	1,00	0,66
10	Service Portfolio Management (Service Strategy, ITIL v3)	0,40	0,70	0,40	1,00	0,70
11	Service Catalogue Management (Service Design, ITIL v3)	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00
12	Business Relationship Management (Service Strategy, ITIL v3)	0,70	1,00	1,00	1,00	1,00
13	Service Level Management (Service Design, ITIL v3)	0,00	0,00	1,00	1,00	0,66
14	Service Validation and Testing (Service Transition, ITIL v3)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
15	Release and Deployment Management (Service Transition, ITIL v3)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
16	Seven-step Improvement (Service Continual Improvement, ITIL v3)	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00
17		0,00	0,66	0,33	1,00	1,00

	Continual Improvement Management (ITIL 4)					
18	Measurement and Reporting (ITIL 4)	0,00	1,00	1,00	0,50	1,00
19	Availability Management (Service Design, ITIL v3)	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00
20	Capacity Management (Service Design, ITIL v3)	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00
21	IT Service Continuity Management (Service Design, ITIL v3)	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00
22	Architecture Management (ITIL 4)*	0,05	1,00	0,65	1,00	0,17
23	Software development and management (ITIL 4)*	1,00	0,90	0,80	0,20	0,70
24	Infrastructure and platform management (ITIL 4)	1,00	0,40	1,00	0,40	0,40
25	Assuntos de interesse do INPI	0,20	1,00	0,55	0,75	0,30
26	Demand Management (Service Strategy, ITIL v3)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
27	Change Management/Evaluation (Service Transition, ITIL v3)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
28	Request Fulfilment (Service Operation, ITIL v3)	1,00	0,66	1,00	1,00	1,00
29	Incident Management (Service Operation, ITIL v3)	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50
30	Problem Management (Service Operation, ITIL v3)	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00
31	Information Security Management (Service Design, ITIL v3)	0,50	0,00	1,00	1,00	1,00
32	Access Management (Service Operation, ITIL v3)	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00
33	Service Asset and Configuration	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00

	Management (Service Transition, ITIL v3)					
34	Event Management (Service Operation, ITIL v3)	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00
35	Knowledge Management (Service Transition, ITIL v3)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
36	Audit (ISO 27001, Performance Evaluation ISO 20000)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Total</b>		21,96	27,98	28,60	32,11	24,75

Como se vê, os aspectos de avaliação em que o INPI obteve o pior desempenho, com pontuação igual ou bastante próxima a zero, foram os seguintes:

<b>INPI - Aspectos de Avaliação com Pior Desempenho</b>	<b>Pontuação</b>
Service Catalogue Management (Service Design, ITIL v3)	0,00
Service Level Management (Service Design, ITIL v3)	0,00
Seven-step improvement (Service Continual Improvement, ITIL v3)	0,00
Continual Improvement Management (ITIL 4)	0,00
Measurement and Reporting (ITIL 4)	0,00
IT Service Continuity Management (Service Design, ITIL v3)	0,00
Architecture Management (ITIL 4)*	0,05
Problem Management (Service Operation, ITIL v3)	0,00

Sendo assim, são traçados a seguir breves comentários relativos ao escopo de cada uma das boas práticas em que o INPI obteve pior desempenho, seguidos por observações quando à adoção das mesmas pelos escritórios de PI internacionais e uma perspectiva a respeito do impacto prático positivo que poderiam alcançar.

#### Service Catalogue Management

A boa prática **Service Catalogue Management** diz respeito ao conjunto de informações sobre os Serviços de TI prestados pelo Departamento de TI da organização, que são disponibilizadas a todos os clientes internos que desejarem consultá-las.

O desempenho ruim do INPI em relação à boa prática se justifica pelo fato de que as respostas indicaram somente a existência de um catálogo de Service Desk não publicado.

Quanto aos demais escritórios de PI, apenas a Dinamarca e a Coréia do Sul sinalizaram adotar a boa prática, indicando possuírem um Catálogo de Serviços de TI no qual publicam informações relativas aos serviços de TI, necessidades do negócio, etc. O escritório de Singapura mencionou que adota documentação a esse respeito baseada nas diretrizes e normas do Governo, porém não apresentou elementos suficientes que sugerissem tratar-se de Catálogo de Serviços; e a Austrália, por fim, não respondeu as questões inerentes a essa boa prática.

A adoção dessa boa prática aprimora a transparência do Departamento de TI na organização, que passa a dispor de um recurso que propicia um melhor entendimento a respeito de quais Serviços de TI são prestados, como podem ser acessados, como funcionam, etc. A falta de conhecimento dos demais departamentos da organização a esse respeito prejudica a percepção de valor dos usuários em relação ao Departamento de TI, na medida em que, por não conhecerem os Serviços de TI que são prestados, incluindo seus limites, finalidades, restrições, etc., se sentem frustrados quando não vêem suas demandas atendidas. Por meio da adoção dessa boa prática, ainda, o Departamento dispõe de um recurso adicional de gestão dos serviços de TI.

### Service Level Management

A boa prática **Service Level Management** visa estabelecer e garantir o cumprimento de Acordos de Nível de Serviço entre o provedor de serviços (seja uma empresa externa ou o próprio Departamento de TI da organização) e seus tomadores, propiciando o monitoramento e gerenciamento do andamento das entregas realizadas, com vistas a se alcançar os objetivos estabelecidos pelas partes.

O desempenho ruim do INPI em relação à boa prática se justifica pelo fato de que as respostas fornecidas mencionaram que o Departamento de TI não estabelece Acordos de Nível de Serviço, não mensura e divulga os resultados de performance dos Serviços de TI e também não mensura a satisfação dos usuários em relação aos acordos celebrados.

No que tange aos demais escritórios de PI, a Dinamarca sinalizou que celebra Acordos de Nível de Serviço, os quais estão sujeitos a revisões periódicas a cada três meses. Além disso, realiza o monitoramento da performance dos Serviços de TI por meio de ferramentas dedicadas e mensura a satisfação dos clientes a partir dos tickets de atendimento. A esse respeito, Singapura pontuou apenas que realiza pesquisas de satisfação a partir da contratação de empresas terceirizadas. Na Coréia do Sul, em que pese haver a celebração de Acordos de Nível de Serviço, mensuração e reporte dos resultados, não são feitas pesquisas de satisfação junto aos usuários dos serviços de TI. A Austrália, por fim, não apresentou respostas a esse questionamento.

A adoção dessa boa prática constitui uma ferramenta essencial ao exercício da Gestão dos Serviços de TI, na medida em que além de fixar os limites em que se dá a prestação dos serviços, também auxilia a compreensão pelo Departamento de TI a respeito do impacto dos Serviços de TI junto aos seus usuários, contribuindo com a análise a respeito da percepção de valor. No mais, a mensuração e publicação de resultados também contribui com o aprimoramento da transparência do Departamento de TI na organização.

### Seven-step improvement

A boa prática **Seven-step Improvement**, extraída do ITIL v3, tem por objetivo identificar, classificar e evoluir processos de melhoria contínua durante todo o ciclo de vida do serviço de TI, visando agregar maior eficiência aos processos estabelecidos e ao próprio serviço que está sendo prestado.

O desempenho ruim do INPI em relação à boa prática se justifica pelo fato de que as respostas sinalizaram a inexistência de processos definidos para conduzir ações de melhoria contínua. Conforme restou destacado anteriormente, as ações ficam integralmente sujeitas às iniciativas dos próprios colaboradores do Departamento de TI.

Em relação aos escritórios de PI internacionais, a Dinamarca sinalizou estar em transição para uma arquitetura que irá compreender processos de melhoria contínua. No caso da Coréia do Sul, que possui processos estabelecidos com essa finalidade, são realizadas reuniões junto aos usuários, uma ou duas vezes por ano, com vistas ao levantamento de sugestões de ações de melhoria contínua para o Departamento de TI. A Austrália afirma possuir processos de melhoria contínua estabelecidos, inclusive por meio da utilização de metodologias ágeis e de práticas como o DevOps. Singapura conclui sinalizando adotar diretrizes do governo em relação às ações de melhoria contínua.

A adoção dessa boa prática, que tem sido tratada de forma cada vez mais enfática pelos frameworks de gestão de serviços de TI, contribui para que o Departamento de TI disponha de uma ferramenta capaz de direcioná-lo sempre à melhor forma de prestação dos Serviços de TI. Ou seja, guiada pelos princípios de eficiência, eficácia e inovação, previne que eventuais aspectos obsoletos passem despercebidos e sejam perpetuados ao longo do tempo.

### Continual Improvement Management

A boa prática **Continual Improvement Management**, extraída do ITIL 4, dissociada da rigidez das fases fixas do ciclo de vida dos serviços proposta pelo ITIL v3, busca aprimorar produtos, serviços e práticas do Departamento de TI, durante todos os processos de criação e entrega de novos serviços de TI, inclusive diante de eventuais transformações, a fim de assegurar o alinhamento estratégico contínuo com a organização e com as necessidades do negócio.

O desempenho ruim do INPI em relação à boa prática, assim como se deu no aspecto de avaliação anterior, se justifica em razão do Departamento de TI não possuir processos estabelecidos para conduzir ações de melhoria contínua como um todo, nem mesmo para

suportar a tomada de decisão e reduzir os níveis de incerteza em relação a ações de melhoria contínua.

A esse respeito, o escritório de PI da Austrália menciona adotar metodologias ágeis e metodologias centradas no usuário para suportar a tomada de decisão em relação a ações de melhoria contínua, bem como sinaliza reportar os resultados de métricas de melhoria contínua às áreas de Governança e Arquitetura. No mesmo sentido, a Coreia do Sul demonstra possuir processos de melhoria contínua estabelecidos, nos quais as áreas responsáveis pelas iniciativas reportam resultados para os diretores correspondentes, que realizam a tomada de decisão. Singapura pontuou observar as normas do governo a respeito desse assunto, sem, contudo, esclarecer como o faz. A Dinamarca, por fim, destacou estar em transição para um modelo operacional que disponha de processos de melhoria contínua melhor estruturados.

A adoção dessa boa prática permite que os benefícios descritos no aspecto de avaliação anterior ultrapassem os limites do ciclo de vida dos Serviços de TI e passem a beneficiar a gestão de serviços de TI como um todo. Ou seja, o Departamento de TI passa a dispor de uma ferramenta em prol de processos mais eficientes, eficazes e inovadores, capazes de suportar ações de Governança de TI em prol dos objetivos estratégicos da organização como um todo. Dessa forma, contribui-se ainda para se incentivar a aplicação prática do conceito de valor em todas as ações do Departamento de TI.

### Measurement and Reporting

A boa prática **Measurement and Reporting** visa suportar bons processos de tomada de decisão e melhoria contínua por meio da redução dos níveis de incerteza. Para tanto, compreende o estabelecimento de metas e a definição dos critérios para que sejam mensuradas e reportadas.

O desempenho ruim do INPI em relação à boa prática se deve ao fato de que está relacionada à existência de processos de melhoria contínua bem estabelecidos, os quais não se verificam no Departamento de TI da organização. Além disso, por mais que o PDTI e Plano de Ação apresentem metas estabelecidas pela organização, que são mensuradas e têm seus resultados divulgados mensalmente, o Departamento de TI não possui o mesmo encaminhamento interno em relação à definição de metas próprias, métricas para mensurá-las, método para reportar seus resultados, etc.

No que diz respeito aos escritórios de PI internacionais, a Austrália destaca que as metas do Departamento de TI são estabelecidas pela governança e mensuradas como parte dos itens do planejamento anual. A Dinamarca, por sua vez, pontua que, uma vez reportados, todos os resultados de métricas são avaliados e o Departamento de TI é responsável por conduzir as ações correspondentes com o apoio da área de qualidade. No caso da Coreia do Sul, foi esclarecido que, quando os resultados das métricas não são positivos, são adotadas ações para endereça-las e que as metas do Departamento de TI, relativas aos Serviços de TI, se dão a partir dos Acordos de Nível de Serviço celebrados. Por fim, Singapura pontuou não realizar o monitoramento de metas.

A adoção dessa boa prática permite que o Departamento de TI se mantenha no caminho dos objetivos perseguidos. Ou seja, a partir do estabelecimento de metas, dos critérios



necessários para mensurá-las e do método para que seus resultados sejam reportados, passa-se a dispor de uma ferramenta capaz de sinalizar eventuais desvios e suportar a tomada de decisão para que inconsistências possam ser reparadas com vistas a que os objetivos sejam alcançados.

### IT Service Continuity Management

A boa prática **IT Service Continuity Management** tem por objetivo assegurar a continuidade dos serviços de TI diante de eventos capazes de causar grandes impactos à organização, como no caso da pandemia deflagrada em decorrência da COVID-19.

O desempenho ruim do INPI em relação à boa prática se justifica pelo fato de que o Departamento de TI não possui um plano de continuidade dos serviços de TI estabelecido.

No que tange aos escritórios de PI internacionais, apesar de não detalharem como é feito, tanto a Austrália, quanto Singapura, mencionaram possuir plano de continuidade dos serviços de TI. A Dinamarca, por sua vez, indicou não o possui e a Coréia do Sul não apresentou resposta ao questionamento.

A adoção dessa boa prática é essencial para conferir ao Departamento de TI, e à organização como um todo, a segurança de que, mesmo diante de eventos indesejados, há processos estabelecidos com vistas a assegurar a continuidade dos Serviços de TI críticos e essenciais, senão de todos. Quando há a elaboração do plano de continuidade com antecedência, pode-se prevenir que o Departamento de TI e a organização assumam, por exemplo, ações ineficientes e gastos excessivos que, mediante o planejamento, poderiam ser evitados, permitindo que incertezas e prováveis consequências fossem melhor endereçadas.

### Architecture Management

A boa prática **Architecture Management** tem por objetivo explicar os diferentes componentes de uma organização, como o ambiente, os negócios, os produtos, os sistemas, os dados e a infraestrutura, com vistas a definir uma arquitetura auxiliar na determinação dos objetivos atuais e futuros, permitindo que eventuais mudanças sejam conduzidas com maior agilidade e assertividade.

O desempenho ruim do INPI em relação à boa prática se justifica pelo fato de que as respostas sinalizaram não haver uma arquitetura definida no Departamento de TI. Nesse particular, contudo, convém destacar que essa boa prática foi objeto do fluxo de trabalho de TI durante a **Inception Phase** e seus resultados, apresentados neste **Draft Inception Report**, servirão de norte à **Implementation Phase**.

Com relação aos escritórios de PI internacionais, a Austrália e a Dinamarca sinalizaram possuir processos de arquitetura bem estruturados, a partir da adoção de frameworks como o TOGAF e da existência de departamentos/pessoas dedicadas a essa atividade. Singapura sinalizou a existência de um roadmap para a target architecture, a partir do que se pode inferir a existência de uma arquitetura atual definida e de processos de gestão. O escritório pontuou

que os processos relativos à arquitetura estão alinhados às diretrizes do governo. A Coreia do Sul, por fim, não apresentou resposta a esse questionamento.

A adoção da boa prática de gestão de arquitetura permite que a organização como um todo, ou o próprio departamento de TI, sejam capazes de analisar cada um dos elementos que os compõem de forma objetiva e estruturada. Dessa forma, são capazes de entender, sob a perspectiva de cada um dos aspectos propostos, a integração entre cada um dos componentes, o impacto que produzem uns sobre os outros, os moldes em que se dá a integração entre os mesmos e eventuais gaps que precisam ser endereçados para uma melhor atuação. Além disso, também pode contribuir para suportar a melhoria do contexto existente, sinalizando o que se espera alcançar no futuro e o melhor caminho para ser trilhado. No âmbito do **Programa INPI – Escritório de PI para o Século 21**, o fluxo de trabalho de TI busca suportar o Departamento de TI do INPI em todas essas ações.

### Problem Management

A boa prática **Problem Management** visa identificar a raiz de problemas que ocasionaram, ou podem ocasionar, a ocorrência de incidentes, a fim de encontrar alternativas capazes de mitigar seus efeitos, ajustar os motivos que os originaram e evitar que se repitam.

O desempenho ruim do INPI em relação à boa prática se justifica pelo fato de que o Departamento de TI não possui um processo definido para a gestão de problemas, que acabam sendo endereçados a partir de soluções paliativas.

No que tange aos escritórios de PI internacionais, a Dinamarca e a Austrália sinalizaram possuir processos definidos voltados à gestão de problemas, mas não apresentaram detalhes sobre como são conduzidos. A Austrália apenas sinalizou que se baseiam no monitoramento de incidentes. Singapura elencou em sua resposta os processos de gestão de problemas, inclusive sinalizando a classificação e o tratamento conforme a severidade. Por fim, a Coreia do Sul não disponibilizou informações a esse respeito.

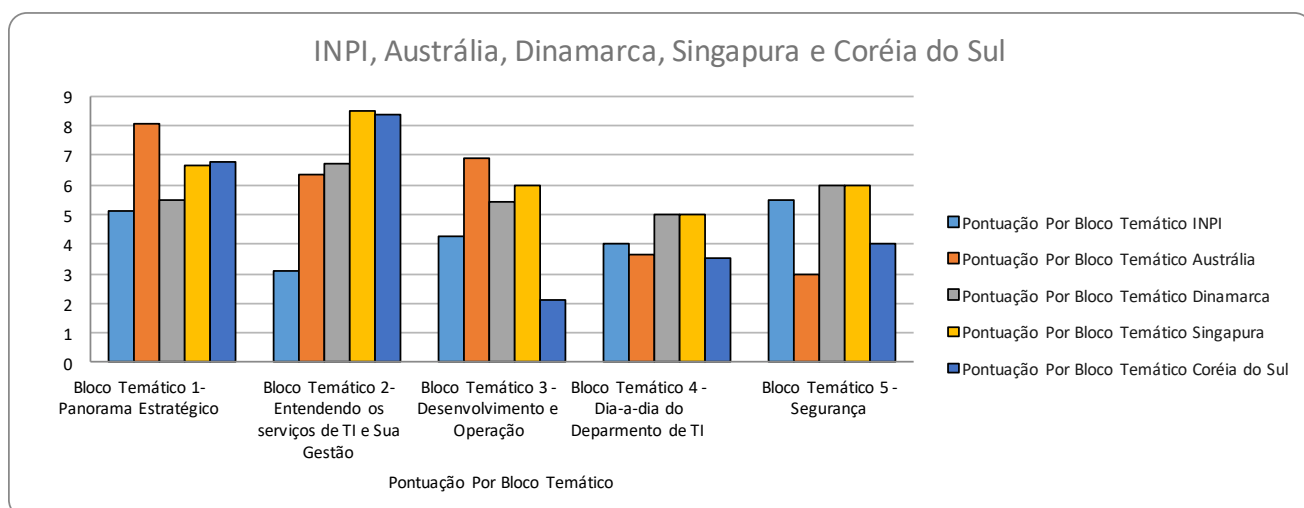
A adoção da boa prática se faz relevante para o Departamento de TI do INPI ao menos sob duas perspectivas: permitir que problemas sejam endereçados a partir da estruturação do aprendizado extraído de eventos anteriores, disponibilizando processos que automaticamente conduzam as ações à melhor solução; e diminuir o tempo de resposta aos problemas, minimizando eventuais consequências.

Os aspectos de avaliação utilizados para mensurar o desempenho dos escritórios de PI internacionais, e do INPI, em relação às boas práticas, também podem ser analisados sob a perspectiva dos Blocos Temáticos do Questionário de Benchmarking Específico de TI.

A tabela a seguir apresenta o desempenho de cada um dos escritórios de PI em relação aos Blocos Temáticos. É importante ressaltar que cada Bloco Temático reúne um número diferente de aspectos de avaliação, razão pela qual a pontuação máxima individual de cada um deles pode ser diferente. A identificação dos aspectos de avaliação que compõem cada um dos Blocos Temáticos pode ser consultada no **Anexo 1**.

Pontuação Por Bloco Temático					
Bloco Temático	INPI	Austrália	Dinamarca	Singapura	Coréia do Sul
1- Panorama Estratégico	5,11	8,06	5,47	6,66	6,74
2- Entendendo os serviços de TI e Sua Gestão	3,10	6,36	6,73	8,50	8,36
3 - Desenvolvimento e Operação	4,25	6,90	5,40	5,95	2,14
4 – Dia-a-dia do Departamento de TI	4,00	3,66	5,00	5,00	3,50
5 – Segurança	5,50	3,00	6,00	6,00	4,00
Total	21,96	27,98	28,60	32,11	24,74

A figura a seguir oferece uma perspectiva gráfica a respeito das informações da tabela anterior.



Ao se comparar a pontuação do INPI em cada Bloco Temático com a maior pontuação obtida pelos escritórios de PI internacionais, pode-se concluir que o melhor desempenho do INPI se deu em relação aos Blocos Temáticos 4 – Dia-a-Dia do Departamento de TI e 5 – Segurança, nos quais a variação registrada foi de 1 e 0.50 pontos, respectivamente; e que o pior desempenho se deu em relação aos Blocos Temáticos 1 – Panorama Estratégico, 2 – Entendendo os Serviços de TI e sua Gestão e 3 – Desenvolvimento e Operação, os quais registraram variação de 2.95, 5.4 e 2.65 pontos, respectivamente.

Sendo assim, são apresentados a seguir comentários a respeito dos Blocos Temáticos do Questionário de Benchmarking Específico de TI em que o INPI registrou pior desempenho.

### Bloco Temático 1 – Panorama Estratégico

O Bloco Temático 1 – Panorama Estratégico, do Questionário de Benchmarking Específico de TI, é composto por 3 seções. A tabela abaixo identifica essas seções e o desempenho do INPI em cada uma delas.

Bloco Temático	Seção	INPI	Austrália	Dinamarca	Singapura	Coréia do Sul
1 - Panorama Estratégico	Seção 1 - Estratégia e Planejamento	4,34	6,63	4,37	4,88	5,42
	Seção 2 - Gestão Financeira	0,33	0,66	0,66	1,00	0,66
	Seção 3 - Metas e Prioridades	0,44	0,77	0,44	0,77	0,66

De um modo geral, o intuito das questões que compõem o Bloco Temático 1 é avaliar como se dá a estruturação estratégica do Departamento de TI e o alinhamento estratégico com a organização. Nesse sentido, as questões abordam aspectos sensíveis tais como Governança de TI, Plano Estratégico de TI e Comitê de TI.

As respostas apresentadas pelo INPI ao Bloco Temático sinalizaram que, durante o último ano, 2020, a atuação do Departamento de TI não foi pautada por um Plano Estratégico de TI. Em sua ausência os objetivos estratégicos do Departamento de TI consistiram naqueles que lhes foram atribuídos pela organização, por meio do Plano Estratégico do INPI, Plano de Ação e Plano Diretor de Tecnologia da Informação.

A ausência de um Plano Estratégico de TI, de forma isolada, já sugere atenção significativa, na medida em que implica que o Departamento de TI não estabeleceu seus próprios rumos, projetos, metas e objetivos, tampouco planejou a direção que gostaria de tomar e os patamares que desejaria alcançar. Sua atuação foi pautada pelos rumos estratégicos da organização, mas deixou de associar a ela ganhos particulares inerentes ao próprio departamento, como um aprimoramento de recursos, incorporação de novas tecnologias às próprias operações, entre outros.

Todo esse cenário se agrava a partir da sinalização de que o INPI não possui Comitê de TI formalmente constituído e, nem mesmo, a figura de um Diretor de Tecnologia da Informação, como sugere o Regimento Interno do INPI. Esses dois aspectos, somados ao Plano Estratégico de TI, constituem pilares substanciais da Governança dos Serviços de TI, cuja ausência pode sugerir, por exemplo, o motivo pelo qual não se verifica o posicionamento estratégico dos serviços de TI no INPI; a inexistência de um conceito de valor estabelecido no Departamento de TI; a não definição de metas claras, mensuráveis e sujeitas a técnicas de priorização previamente estabelecidas para o Departamento de TI; etc., que são boas práticas adotadas pelos escritórios de PI internacionais e amplamente recomendadas pelos principais frameworks de gestão e governança de Serviços de TI.

## Bloco Temático 2 – Entendendo os Serviços de TI e sua Gestão

O Bloco Temático 2 – Entendendo os Serviços de TI e sua Gestão, do Questionário de Benchmarking Específico de TI, é composto por 5 seções. A tabela abaixo identifica essas seções e o desempenho do INPI em cada uma delas.

Bloco Temático	Análise de Pontuação Por Seções					
	Seção	INPI	Austrália	Dinamarca	Singapura	Coréia do Sul
2 - Entendendo	Seção 4 - Portfólio e Catálogo de Serviços de TI	0,40	0,70	1,40	2,00	1,70

os serviços de TI e Sua Gestão	Seção 5 - Negócios e Nível de Serviço	0,70	1,00	2,00	2,00	1,66
	Seção 6 - Validação e Operação	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	Seção 7 - Melhoria Contínua	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00
	Seção 8 - Medir e Reportar	0,00	1,66	1,33		2,00

De um modo geral, o objetivo das questões que compõem o Bloco Temático 2 é entender de quais boas práticas o Departamento de TI dispõe para suportar o seu planejamento estratégico e a realização de suas metas e objetivos. Nesse particular, são abordados diversos aspectos já mencionados por ocasião da análise dos aspectos de avaliação em que o INPI obteve pior desempenho – Catálogo de Serviços de TI, Acordos de Nível de Serviço, Melhoria Contínua, etc. –, razão pela qual o conteúdo não será repetido.

### Bloco Temático 3 – Desenvolvimento e Operação

O Bloco Temático 3 – Desenvolvimento e Operação, do Questionário de Benchmarking Específico de TI, é composto por 3 seções. A tabela abaixo identifica essas seções e o desempenho do INPI em cada uma delas.

Bloco Temático	Análise de Pontuação Por Seções					
	Seção	INPI	Austrália	Dinamarca	Singapura	Coréia do Sul
3 - Desenvolvimento e Operação	Seção 9 - Capacidade, Disponibilidade e Continuidade	2,00	3,00	2,00	3,00	0,00
	Seção 10 - Arquitetura de TI	0,00	0,95	0,60	0,95	0,09
	Seção 11 - Transformação	2,25	2,95	2,80	2,00	2,05

De um modo geral, as questões inerentes ao Bloco Temático 3 visam compreender assuntos relativos à disponibilidade e monitoramento dos serviços de TI, Arquitetura do Departamento de TI e desenvolvimento de software. Sendo assim, tendo em vista que o pior desempenho do INPI se deu em relação à boa prática de Arquitetura, já discutida por ocasião do detalhamento dos aspectos de avaliação, o conteúdo também não será repetido.