

Annexes

08

Anexos Process Workstream

Anexo I - Análise dos Desafios e Propostas de Solução para o Macroprocesso de Concessão de Desenho Industrial.....	4
Anexo II - Indicadores para o Macroprocesso de Concessão de Desenho Industrial.....	111
Anexo III - <i>Customer Journey Map</i> do Macroprocesso de Concessão de Desenho Industrial.....	127
Anexo IV - Análise dos Desafios e Propostas de Solução para o Macroprocesso de Gestão de Pessoas.....	137
Anexo V- Indicadores para o Macroprocesso de Gestão de Pessoas.....	267
Anexo VI- <i>Customer Journey Map</i> do Macroprocesso de Gestão de Pessoas.....	276

Anexo I - Relatório Análise dos Desafios e Propostas de Solução para o Macroprocesso de Concessão de Direitos de Desenho Industrial

Sumário

Glossário	8
Introdução	10
Como ler este relatório?	12
Relatório Análise dos Desafios e Propostas de Solução para o Macroprocesso de Concessão de Direitos de Desenho Industrial	14
1. Multiplicidade de cadastros repetidos nas bases do INPI	14
2. Recuperação do cadastro não é imediata	15
3. Inexistência de meios alternativos para recuperação do cadastro	15
4. Informações no formulário não suficientes para entendimento	18
5. Dúvidas dos depositantes no momento do peticionamento	19
6. Formulário para peticionamento eletrônico não é inteligente	20
7. Falta de estrutura para organizar informações no peticionamento eletrônico	20
8. Tempo insuficiente para preencher informações	22
9. Dúvidas dos depositantes sobre os códigos dos serviços	23
10. Geração de GRU errada	24
11. Impossibilidade de alterar a GRU	25
12. Serviço genérico impossibilita gerar estatísticas	29
13. Necessidade de ingressar em diversos sistemas para realizar o Peticionamento Eletrônico	30
14. Sistema inadequado para o trabalho realizado	30
15. Erros no SINPI	30
16. Necessidade de trabalhar em múltiplas telas	31
17. Sistema modular e estruturado sem integração	31
18. Processamento em lote, controles manuais e possibilidade de gerar erros no despacho	32
19. Necessidade de gerar planilha da planilha	32
20. Trabalho fora do sistema despadronizado em pastas da rede interna	33
21. Tratamento artesanal dos documentos	33
22. Baixa segurança e proteção de dados	34
23. Necessidade de logar para analisar cada processo	34
24. A formatação do texto utilizada não é exportada para a RPI	34
25. Impossibilidade de visualizar o texto na íntegra	35
26. Visualizador com falta de processamento	38
27. Processo de consulta interna deficiente	38
28. Sistema não considerou necessidades de DI	39
29. Instabilidade de bases nos diferentes sistemas	40
30. Verificação dos prazos manualmente	41
31. Controle manual de pedidos fora do “caminho feliz”	42
32. Falta de correção automática do valor no pagamento	42
33. Despacho formal adiciona passos no processo	44

34.	Impossibilidade sistêmica de disponibilizar o certificado	44
35.	Tela travada com primeira decisão	46
36.	Correção demorada de erros na tela	46
37.	Controle manual de pedidos pendentes	47
38.	Sistema de buscas rudimentar	47
39.	O SINPI não acompanha o <i>workflow</i> do processo	49
40.	SINPI não auxilia na comunicação	49
41.	Comunicação sobre indeferimento despadronizada	51
42.	Meios de pagamento limitados	52
43.	Vista do processo não atende necessidades atuais	53
44.	Impossibilidade de agendar vistas do processo	53
45.	Intervalos de produção diferentes de cada revista prejudica o cálculo de produtividade	54
46.	Geração de RPI de forma artesanal	54
47.	Publicação de devolução de prazos mesclada com outras notícias	56
48.	Necessidade de retornar à pedidos suspensos com controle manual do prazo	56
49.	O SINPI não permite alterar as datas quando há suspensão	57
50.	Prazos extraordinários despadronizados na unidade de contagem	60
51.	Falta de informações estatísticas	61
52.	Informações publicadas insuficientes	62
53.	Prazo curto para responder exigência preliminar	63
54.	Erros no cadastro no “Meus Pedidos”	64
55.	Informações insuficientes no <i>Push</i> do Meus Pedidos	64
56.	Contato com o usuário somente através de RPI	64
57.	Comunicação deficiente com usuários externos	65
58.	A impossibilidade de anexar imagens nas exigências	65
59.	Falta de pagamento do primeiro quinquênio	68
60.	Falta de alerta no Meus Pedidos	69
61.	Erro na visualização da conciliação bancária	69
62.	Confecção manual de certificados	71
63.	Falta de aviso sobre disponibilidade do certificado	71
64.	Impossibilidade de gerar várias versões	72
65.	Subdiretor sem possibilidade de assinar	72
66.	Assinatura com diretor substituto demorada	72
67.	Procedimento de assinatura burocrática	74
68.	Impossibilidade de realizar assinaturas dentro do sistema	75
69.	Exame de mérito fora do Manual	77
70.	Exame de Mérito sem sistema	77
71.	Adequações para realizar exame de mérito sem base em dados e fatos	78
72.	Exame de mérito muito demorado	79
73.	Instauração de PAN de ofício sem controle sistêmico	80
74.	Falta de controle de prazos sobre assinaturas	81
75.	Limitações no Fale Conosco	83

76.	Falta de informações nas publicações	84
77.	Dificuldades para procurar por imagens no BuscaWeb	84
78.	Processo manual para proteção de dados sigilosos	86
79.	Desconhecimento da abrangência do procedimento de sigilo	86
80.	Necessidade de acesso a máquina remota	87
81.	Licença Adobe DC insuficientes	87
82.	Necessidade de renovação do credenciamento sem aviso prévio	88
83.	Excel desatualizado	88
84.	Falta de licença do Excel	89
85.	LPI não contempla os procedimentos eletrônicos atuais	91
86.	Impossibilidade de manifestação ante Indeferimento por Art. 100	91
87.	Comunicação deficiente para o usuário externo	92
88.	Justificativa do indeferimento não publicada	92
89.	Impossibilidade de tratamento diferenciado para certas exigências	94
90.	Receio de indeferimento do pedido dividido	94
91.	Impossibilidade sistêmica de publicar o parecer junto ao despacho	95
92.	Perda de prazo para manifestação	96
93.	Falta de alinhamento entre o Manual e LPI	96
94.	Falta de identificação para arquivamento de pedido no exame preliminar	97
95.	Necessidade de atualização do Manual	99
96.	Deficiente tratamento do recurso gráfico no Manual	99
97.	Exigências difíceis de cumprir	100
98.	Encarecimento do registro por necessidade de contratar desenhistas	100
99.	Proteção de objetos não idênticos por cumprimento de exigências	101
100.	Impossibilidade de alterar desenho para PU antes da exigência	101
101.	Manual incompleto para pedido dividido	102
102.	Falta de clareza nas consequências de incumprimento	103
103.	Extensão do prazo de concessão por exigências separadas	103
104.	Burocratização impede mudanças rápidas do Manual	105
105.	Controle e designação manual de pedidos para examinadoras	106
106.	Erro na designação de processos	107
107.	Falta de procedimentos para os trabalhos desenvolvidos	108
108.	Imagens não digitalizadas impedem a análise	109

Glossário

AECON - Assessoria de Assuntos Econômicos

API - *An application programming interface* - Uma interface de programação de aplicativo

BuscaWeb - Sistema de busca de dados bibliográficos dos processos e despachos publicados semanalmente na RPI

CCOM - Coordenação de Comunicação Social-

CGLI - Coordenação Geral de Logística e Infraestrutura

CGMID - Coordenação Geral de Marcas, Indicações Geográficas e Desenhos Industriais

CGOF - Coordenação Geral de Orçamento e Finanças

CGREC - Coordenação Geral de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade

CGTI - Coordenação Geral de Tecnologia da Informação

CODEX - Coordenação de Gestão Documental e Exame Formal

CORED - Desenho Industrial, Contratos e Outros Registros

COVID-19 - Doença causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2

CPAPD - Comitê Permanente de Aprimoramento dos Procedimentos e Diretrizes de Exame de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas

DAREC - Divisão de Apoio de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade

DIADI - Divisão de Apoio de Indicações Geográficas e Desenhos Industriais

DIRMA - Diretoria de Marcas

DIRPA - Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados

DITEC IX - Divisão de Exame Técnico IX

e-DI - Sistema eletrônico de protocolo de pedidos e petições de desenho industrial

EUIPO - *European Union Intellectual Property Office* - Escritório de Propriedade Intelectual da União Europeia

Fale Conosco - Canal de atendimento ao cliente do INPI

GeraDoc - Sistema de Geração de Documentos

GRU - Guia de Recolhimento da União

Helpdesk - Serviço de atendimento interno para problemas de infraestrutura (software e hardware)

Imagens - Software de imagens

INID - *International agreed numbers for identification* - números internacionalmente acordados para identificação

INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial

Low Hanging Fruit - São propostas simples de realizar e com baixo custo, não resolvem a causa raiz do problema, mas trazem melhorias significativas para o desenvolvimento do trabalho diário.

LPI - Lei de Propriedade Industrial

MascasData - Sistema de gestão de produtividade

Meus Pedidos - Funcionalidade disponível dentro do BuscaWeb para acompanhamento do pedido

OMPI - *World Intellectual Property Organization* - Organização Mundial da Propriedade Intelectual

PAG - Sistema de emissão de guia de recolhimento da união - GRU

PAN - Processo Administrativo de Nulidade

PCT - Patent Cooperation Treaty

PIX - Meio de pagamento eletrônico

Plano PI DIGITAL - Plano de Transformação digital dos serviços do INPI

PU - Prioridade Unionista

RPI - Revista de Propriedade Industrial

RSS - *Rich Site Summary* ou *Really Simple Syndication*

SARS-CoV-2 - Vírus causador da Covid-19, conhecido como coronavírus

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

SIGED - Seção de Apoio de Indicações Geográficas e Desenhos Industriais

Tag - Etiqueta, rótulo

Token - Chave eletrônica

TXT - Arquivo de texto

VPN - Virtual Private Network

WIPO - World Intellectual Property Organization

Introdução

Nas últimas décadas, a demanda de proteção de direitos de propriedade intelectual aumentou significativamente. Por este motivo, os escritórios de propriedade intelectual devem adaptar os processos integrando novas ferramentas e mudando as práticas e procedimentos, para atender a natureza mutável da inovação. Essa adaptação exige agilidade, eficiência, eficácia, diversificação e inclusão.

A maioria dos escritórios de propriedade intelectual opera de maneira tradicional, enfrentando problemas comuns, como atrasos e falta de recursos para lidar com os pedidos crescentes. Os escritórios do futuro (*IPOs of the Future*¹) devem otimizar seus serviços e criar novas ferramentas para atender às necessidades das partes interessadas. Além disso, devem ser receptivos ao público em geral, garantindo a concessão de direitos em tempo hábil e de qualidade, concedendo na medida e no tempo certo.

O presente relatório reflete a segunda fase do projeto *Brazilian Intellectual Property Office for the 21st Century*, liderado pela Palladium e financiado pelo Prosperity Fund do Reino Unido, que tem como objetivo traçar o caminho para o desenvolvimento do INPI nos moldes dos escritórios do futuro. O projeto está dividido em 6 *Workstreams*: Qualidade, Benchmarking, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Precificação e Processos. O consórcio que está desenvolvendo o projeto conta com os seguintes membros: FGV, ITS/SUP e o Instituto Procomex. O Instituto Procomex é responsável pelo *Process Management Workstream*, que tem como objetivo aprimorar os processos internos, considerando os atores internos e externos ao INPI, a fim de alavancar a performance.

Para o desenvolvimento dos trabalhos foi utilizada a metodologia *Procomex Process*® com o auxílio das ferramentas de colaboração remota: *Miro*, com a finalidade de mapear e criar um fluxo conjunto com os *stakeholders* participantes das reuniões, identificando os desafios e propostas de solução e o *Zoom* para reunir os *stakeholders*, de forma a discutir os temas propostos para o dia e identificar as atividades de cada processo.

Com a aplicação da metodologia *Procomex Process*® é possível identificar e mobilizar os principais *stakeholders* do processo para que participem da co-criação dos mapas *As Is* e *To Be*, os quais estão detalhados a seguir:

- Mapa “*As Is*”, que representa o fluxo atual do processo e identifica quais são os problemas, os gargalos e as oportunidades de melhoria presentes, ao mesmo

¹ International Trademark Association. The Intellectual Property Office (IPO) of the Future. New York: Inta Research, 2020. 46 p.

tempo que identifica a legislação vigente que venha a amparar as atividades, bem como os sistemas de tecnologia da informação que venham suportar as atividades.

- Mapa “*To Be*”, que demonstra um novo fluxo para o processo a partir da identificação de soluções, acordadas e validadas entre todos os presentes, para cada um dos problemas e gargalos anteriormente identificados.

A partir da utilização da metodologia descrita, durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2020, o Instituto Aliança Procomex realizou o mapeamento do Macroprocesso de Concessão de Desenho Industrial.

O relatório está estruturado da seguinte forma: 1) Como ler esse relatório explica de forma didática a estrutura utilizada para o desenvolvimento da análise com base nos mapas de processos desenvolvidos; e por último 2) Análise dos Desafios e Propostas de Solução para o Macroprocesso de Concessão de Desenho Industrial reflete as informações coletadas nos workshops que permitem ter uma visão holística do macroprocesso.

Como ler este relatório

A seguir se encontra o detalhamento das oportunidades de melhoria e as propostas de soluções identificadas seguindo a metodologia descrita. Sendo que todas as informações refletidas no presente relatório foram contribuições das equipes do INPI nas reuniões de mapeamento, o texto foi estruturado de forma a permitir identificar facilmente cada um dos desafios nos mapas elaborados de forma conjunta.

Título que resume o desafio identificado

Atividade: Atividade do mapa onde o problema foi identificado.

Área (elo no mapa): Área do mapa onde o problema foi identificado.

Problema: Descrição do problema.

Fonte: Classificação da fonte que identificou o problema, sendo interna os servidores do INPI e externa os usuários do processo.

Classificação: Classificação da causa raiz do problema.

Solução: Descrição da proposta de solução para o problema em questão.

Solução *Low Hanging Fruit*: Descrição da solução do tipo *low hanging fruit* (quando houver)

Essa forma de estruturar o relatório permite agrupar todas as informações vinculadas a um problema e sua solução, facilitando a leitura. É importante mencionar que algumas propostas de soluções elaboradas pelos participantes trazem benefícios ao processo, de forma que são solucionados vários problemas identificados. Desta forma, para esses casos específicos foram descritos todos os problemas vinculados e no fim uma "macro solução" que explica como cada um dos desafios podem ser superados.

Por último, encontra-se um quadro que apresenta três características da solução descrita. A primeira coluna apresenta seu tipo, onde a solução pode ser relacionada apenas à equipe de DI ou, no caso de ser transversal, se relaciona com mais de uma área do INPI. A segunda coluna representa o prazo estipulado para a completa implementação da solução, podendo esta ser, curto, médio ou longo prazo. A terceira coluna representa a necessidade de recursos que a solução demanda para sua execução, podendo ser uma solução desenvolvida internamente no INPI ou depender da aquisição externa. Quando a solução de um problema está composta em mais de uma proposta, cada uma destas terá um quadro específico que permite identificar as características particulares de cada uma.

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação

A seguir encontram-se detalhadas todas as oportunidades de melhoria e as propostas de solução identificadas nas reuniões de mapeamento.

Análise dos desafios e propostas de solução para o Macroprocesso de Concessão de Desenho Industrial

1. Multiplicidade de cadastros repetidos nas bases do INPI

Atividade: Seleciona o titular

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: Para solicitar qualquer tipo de concessão de direito de propriedade industrial ao INPI é necessário realizar um cadastro no sistema PAG. Este cadastro pode ser realizado para pessoas físicas ou para pessoas jurídicas, tanto nacionais/residentes como estrangeiros, e possibilita a geração de guias para pagamentos e geração do protocolo. No caso de nacionais e residentes no Brasil, o CPF ou CNPJ é o dado a partir do qual é mantido o controle por parte do INPI da base de dados, evitando duplicidade. No caso de estrangeiros, que não possuem CPF ou CNPJ, não há restrição para realizar o cadastro, podendo existir mais de um para a mesma empresa. A mudança de alguns dados da empresa, como por exemplo o nome por extenso, permite criar um novo registro. Sendo que existe a obrigatoriedade, para estrangeiros, de realizar o processo com um procurador, este normalmente é quem administra a conta criada. Ante uma mudança de procurador, é possível criar um novo cadastro, gerando duplicidade no sistema. Esta situação gera uma série de desafios tanto para o INPI, impedindo-o de fazer uma gestão e controle dos cadastros, quanto para o conhecimento da quantidade real de depositantes estrangeiros e problemas na migração das informações para os sistemas internos. Por parte dos usuários externos, a existência de múltiplos cadastros para as mesmas empresas pode levar a confusão no momento de selecionar a empresa e a realização do processo com dados errados ou desatualizados.

A duplicidade de cadastros é ainda mais grave no caso dos sistemas internos, já que no caso de DI, quando é enviado o petição eletrônico no sistema e-DI, os dados migram para o SINPI. Se existir qualquer dado que não esteja exatamente igual ao informado no PAG ou já existente na base de dados do SINPI, é gerado um novo cadastro. Existe uma regra no sistema, herdada da época dos formulários em papel, que determina que o cadastro deve conter os dados informados no formulário. Uma alteração de número de telefone ou o simples preenchimento do nome próprio de forma diversa que por extenso, gera um novo cadastro no sistema interno. Esta situação tem gerado uma extensa quantidade de cadastros para os mesmos depositantes, ocupando espaço nas bases de dados, impedindo o aproveitamento de dados para preenchimento do formulário e para geração de estatísticas. Um exemplo para essa poluição da base

é quando se pesquisa: "*THE COCA-COLA COMPANY*", nesse caso aparecem 59 cadastros iguais em conteúdo, mas variando em maiúsculas, minúsculas, maiúscula só na primeira palavra, etc. Outro impacto desta situação é quando é solicitada a mudança de endereço já que é necessário realizar esta alteração nos registros/pedidos solicitados pelo usuário. Porém, essa alteração é feita em cada um dos processos. O SINPI possui uma ferramenta que localiza todos os registros com o mesmo titular, mas nem sempre os pedidos solicitados pelo usuário estão nesta lista. Isso acontece exatamente pelo fato de existirem vários cadastros para o mesmo titular. O sistema apenas localiza os processos que estão utilizando o mesmo cadastro, sendo necessário realizar uma busca manual dos restantes, ocasionando retrabalho.

Fonte: Externa

Classificação: Sistema

2. Recuperação do cadastro não é imediata

Atividade: Realiza cadastro

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: Para poder realizar qualquer pedido ou petição ao INPI é necessário ingressar no sistema PAG e no sistema de peticionamento, utilizando um cadastro válido. Em casos de perda do cadastro, por exemplo, por não lembrar ou não conhecer os dados para acesso, é necessário solicitar a recuperação do mesmo. Não há previsão de recuperação automática do cadastro, podendo levar à perda de prazo para cumprimento de exigências ou realização de pagamento, se estes forem deixados para o último dia útil. Por exemplo, quando o cadastro é realizado por um procurador, muitas vezes é este quem administra esse cadastro. Nos casos em que essa relação comercial é extinta ao longo do processo e o titular precisa recuperar o cadastro, este processo de solicitação de recuperação de cadastro e resposta do INPI demora, em média, 48h. Acontece também nos casos de mudança de procurador no decorrer do processo e a necessidade de que este tenha acesso ao cadastro do cliente. Estas situações podem prejudicar a manutenção dos ativos e o cumprimento dos prazos pelo titular.

Fonte: Externa

Classificação: Sistema

3. Inexistência de meios alternativos para recuperação do cadastro

Atividade: Realiza cadastro

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: No momento de realizar o cadastro no INPI, o sistema estabelece que o e-mail informado é o nome do usuário. Em caso de existir um erro de digitação no momento de preencher o campo de e-mail, o cadastro é realizado com informações

incorretas e não é possível corrigir este campo, sendo necessário enviar e-mail ao INPI com as informações e documentos para correção. O retorno não é automático, apesar de rápido (2 dias). Nestes casos, esse erro impossibilita ingressar no sistema. Não existem meios alternativos para recuperação do cadastro nos casos de erros no e-mail informado. Este problema acontece também nos casos em que é necessário ingressar no sistema após longos períodos de tempo (5 anos, por exemplo, para pagar a manutenção do DI), se o e-mail informado não existe mais ou o usuário não lembra do e-mail informado, não é possível acessar o cadastro. A alteração do e-mail só pode ser feita através do contato via Fale Conosco.

Fonte: Externa

Classificação: Sistema

Solução aos problemas 1, 2 e 3: As oportunidades de melhoria identificadas acima poderão ser resolvidas a partir de mudanças e adaptações nos sistemas e procedimentos. Para os depositantes nacionais ou residentes no Brasil com CPF, o *login* nos sistemas de peticionamento eletrônico do INPI será a partir do *Login Único (Acesso Brasil)*. O Acesso Br é uma conta “gov.br” que garante a identificação do cidadão que acessa os serviços digitais do governo. A integração do INPI à esta iniciativa nacional ocorreu dentro do Plano PI DIGITAL, com previsão de conclusão no quarto trimestre de 2020. A padronização facilita a identificação, autenticação e o controle por parte do usuário. O programa prevê diversas formas de recuperar o cadastro disponíveis no FAQ do programa². Nas reuniões com participação dos setores público e privado, foi realizada uma proposta para manutenção do cadastro atualizado evitando duplicidade dentro dos sistemas internos do INPI. Se propõe que o cadastro no PAG possa ser administrado pelo usuário. As alterações no PAG realizadas pelo usuário, mesmo em outro pedido, emitirão um aviso da necessidade da geração do serviço para averbação no momento de realizar uma outra petição. Desta forma, a alteração de dados sensíveis, como por exemplo endereço, continuará sendo realizada a partir de uma petição ao INPI e apresentação de documentos correspondentes (mediante a geração da GRU correspondente), garantindo a consistência das informações. A migração dos dados para os sistemas internos, não irá gerar um novo cadastro na presença de um dado diferente, e sim, emitirá uma alerta para que o usuário mantenha o cadastro atualizado. Para que isto seja possível, terá de ser mudada a regra que atualmente existe no sistema que duplica o cadastro ante divergência nos dados informados. Assim, será possível evitar a geração de múltiplos cadastros e, ao mesmo tempo, a manutenção das bases de dados atualizadas.

Em relação aos depositantes internacionais, foi proposto que seja realizado um benchmarking com institutos internacionais signatários de acordos dos quais o INPI

² http://faq-login-unico.servicos.gov.br/en/latest/_perguntasdafaq/formarrecuperarconta.html

participa (PCT e Madri), com o objetivo de conhecer como são realizados e mantidos os cadastros internacionais para que não existam duplicidades.

Por outra parte, foram realizadas algumas propostas para realizar uma limpeza do cadastro dentro de todos os sistemas do INPI, considerando todos os usuários (nacionais, residentes e estrangeiros). As propostas são:

- Excluir cadastros sem processos vinculados: aqueles cadastros que não têm processos vinculados, que foram criados, mas nunca utilizados, podendo gerar confusão na hora em que o procurador tem que selecionar o titular. Será necessário definir um período de tempo para realizar este processo, já que novos cadastros podem não ter sido utilizados em função da sua recente criação.
- Inativar cadastros vinculados a processos não ativos: aqueles cadastros que tiveram processos vinculados, mas que não estão ativos, poderão ser inativados. Desta forma, as informações constarão ao INPI, mas não estarão na lista dos titulares disponíveis para os usuários externos. Estes cadastros poderão ser reativados, em caso de solicitação pelo titular ou procurador.
- Definir regras de conflito: definição por parte do INPI de regras de conflito entre cadastros que permitam solicitar esclarecimentos para limpeza da base de dados. Por exemplo: registro com mesmo nome, mas endereço diferente. O estabelecimento de algumas regras permitirá focar em um número limitado de cadastros a partir da identificação das principais divergências existentes para unificar e limpar a base de dados.

Alerta para averbação

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
	x		x		x	

Benchmarking sobre cadastro de depositantes internacionais

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/Contratação
	x	x			x	

Limpeza do cadastro

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/Contratação
	x		x		x	

4. Informações no formulário não suficientes para entendimento

Atividade: Realiza preenchimento do formulário de petição

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: Após a geração da GRU com a solicitação do serviço específico, é necessário ingressar no peticionamento eletrônico (e-DI) e preencher um formulário com informações específicas que permitem iniciar o processo. Foi identificado pelo setor privado que as informações disponíveis no formulário para auxiliar o preenchimento dos diferentes campos são técnicas e formais, dificultando o entendimento de depositantes inexperientes e tornando o processo complexo. Esta situação gera insegurança entre os depositantes, tornando-os dependentes de terceiros (consultorias especializadas/procuradores) para efetuar um pedido e/ou resposta, encarecendo o processo e profissionalizando o pedido. Foi mencionado pela representante do Ministério de Economia, que em relação a esse empecilho, seria importante buscar um maior alinhamento ao Projeto Governo Digital, que busca aproveitar o máximo potencial das tecnologias digitais para melhorar a jornada do cidadão na interação com o Estado e ao TransformaGov que na dimensão de processos busca a simplificação, a digitalização, a integração e a centralização dos processos finalísticos, gerenciais e de

suporte dos órgãos da administração pública federal³. Também seria importante observar o alinhamento à Lei de Liberdade Econômica, que assim estabelece o disposto na Lei de Liberdade Econômica⁴. A Lei nº 13.874 de 2019, em seu Capítulo III, que trata das Garantias da Livre Iniciativa, estabelece nos incisos V e VI do artigo 4º:

“É dever da administração pública e das demais entidades que se vinculam a esta Lei, no exercício de regulamentação de norma pública pertencente à legislação sobre a qual esta Lei versa, exceto se em estrito cumprimento à previsão explícita em lei, evitar o abuso do poder regulatório de maneira a, indevidamente

V - Aumentar os custos de transação sem demonstração de benefícios;

VI - Criar demanda artificial ou compulsória de produto, serviço ou atividade profissional, inclusive de uso de cartórios, registros ou cadastros”.

Fonte: Externa

Classificação: Sistema

5. Dúvidas dos depositantes no momento do peticionamento

Atividade: Preparação dos documentos

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: A Resolução nº 232/2019 de Janeiro de 2019 dispôs sobre a criação do Manual de Desenhos Industriais. Mesmo que o objetivo do Manual tenha sido consolidar diretrizes e procedimentos de análise de desenhos industriais, bem como instruções para formulação de pedidos de registro e acompanhamento de processos, servindo, portanto, como referência para examinadores, procuradores e usuários em geral⁵, foi mencionado pelos participantes do setor privado nas reuniões que a leitura do Manual não é uma realidade para todos os depositantes. Os procuradores e as procuradoras participantes da reunião, comentaram que são frequentes as dúvidas entre os depositantes sobre o que é o objeto de DI, qual é a diferença entre o Desenho Industrial e a Patente, como deve ser o título, a forma correta de apresentação dos desenhos, etc. Estas informações não se encontram disponíveis de forma fácil e com linguagem cidadã no momento de preenchimento do formulário, gerando preenchimentos errados e/ou contratação de procuradores para realizar o pedido.

Fonte: Externa

Classificação: Procedimento

³ [TransformaGov — Português \(Brasil\) \(www.gov.br\)](http://TransformaGov—Português(Brasil)(www.gov.br))

⁴ [L13874 \(planalto.gov.br\)](http://L13874(planalto.gov.br))

⁵ [Manual de Desenhos Industriais - Manual de Desenhos Industriais \(inpi.gov.br\)](http://ManualdeDesenhosIndustriais-ManualdeDesenhosIndustriais(inpi.gov.br))

6. Formulário para peticionamento eletrônico não é inteligente

Atividade: Realiza peticionamento eletrônico

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: O formulário mediante o qual é realizado o peticionamento eletrônico foi uma adaptação do processo em papel para uma versão digital, servindo simplesmente para anexar documentos, gerando retrabalhos ao longo do processo, tanto para os depositantes/procuradores, como para os servidores do INPI. Conforme mencionado anteriormente, não é possível aproveitar todos os dados do cadastro, sendo necessário digitar sempre os dados do co-titular em cada pedido. Além disso, não é possível fazer uma validação automática das informações, gerando duplicidade nas bases de dados internas.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

7. Falta de estrutura para organizar informações no peticionamento eletrônico

Atividade: Realiza peticionamento eletrônico

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: Uma vez que são preenchidos os campos do formulário, o depositante/procurador deve anexar um documento pdf contendo todos documentos e figuras que instruem o pedido, por exemplo: Relatório, Reivindicação, Figuras, Procuração, Prioridade, Substabelecimento, Esclarecimentos, Contrato social e Documentos pessoais. A impossibilidade de anexar as figuras de forma separada impede de identificar erros antes do envio. No ano de 2020, 11% dos pedidos tiveram exigências preliminares, sendo estas causadas na maioria por apresentação errada das figuras e relatório (falta de numeração nas figuras ou páginas, mais de um desenho por página, relatório fora do padrão).

Fonte: Externa

Classificação: Sistema

Solução aos problemas 4, 5, 6 e 7: Para solucionar os problemas citados, foram elaboradas duas propostas complementares que visam auxiliar os depositantes no momento de preencher o formulário eletrônico, utilizando informações já disponíveis e incorporando novas funcionalidades. No desenvolvimento destas propostas, foram incorporadas as visões do setor privado (usuário do sistema), da equipe de DI que recebe estas informações, assim como dos servidores da CGTI que permitiram pensar em ferramentas tecnológicas viáveis do ponto de vista técnico. A primeira proposta se refere à modernização do formulário eletrônico para torná-lo uma ferramenta inteligente

e interativa, servindo tanto para os depositantes como para os servidores do INPI. Desta forma, o formulário deixa de ser apenas uma digitalização do processo em papel e passa a ser uma ferramenta digital balizadora da ação do usuário. O novo protocolo será gerado através de um formulário inteligente e interativo com as seguintes características:

- Acesso à informação: incorporação de informações como *pop up* em cada campo do formulário para auxiliar o preenchimento. Estas informações serão elaboradas em linguagem cidadã, visando auxiliar depositantes leigos e inexperientes. Como forma complementar às informações resumidas no *pop up*, cada campo terá um hiperlink que vincule o campo de formulário ao Manual, podendo acessar facilmente a informações e orientações mais extensas e técnicas.
- Regras de correção automática: definição de regras no sistema que permitam alertar ao depositante em caso de preenchimento errado. Estas regras serão elaboradas a partir do conhecimento da equipe responsável pela recepção e análise do formulário. Exemplo: caso o campo de titular e procurador sejam a mesma pessoa, será realizada uma alerta das consequências no decorrer do processo que terá que ser aceita pelo depositante para continuar no preenchimento.
- Estruturação de campos: com o objetivo de eliminar os problemas vinculados à numeração de figuras, distorções resultantes de encaixar no e-DI e impossibilidade de ver todas as figuras antes de enviar, serão criados campos para subi-las. Estes campos terão uma lista de opções para que o depositante possa identificar cada uma delas (incluindo a opção “outros”), e poderão ser adicionados arquivos em diversas extensões como por exemplo jpeg. Por outra parte, para facilitar o envio de pedidos com variantes, o formulário deverá possibilitar anexar cada variante de uma vez com os campos correspondentes de figuras e ter a opção de concluir a variante para adicionar uma nova.
- Geração de Relatório Automático: a partir dos dados informados nos diferentes campos do formulário, será possível gerar o relatório de forma automática. De forma complementar, o formulário contará com um campo de texto para gerar o relatório, se esta for a escolha do depositante.

Foi solicitado pelos participantes do setor privado que no período de transição definido e comunicado ao setor privado, seja mantida a possibilidade de enviar o pdf nos moldes atuais, podendo anexar todas as figuras de uma vez só. Com a melhoria no acesso à informação e estruturação do formulário, é esperado uma redução significativa nas exigências preliminares, reduzindo a possibilidade de erros e dando maior rapidez ao processo. Ao mesmo tempo, o formulário inteligente permitirá classificar os pedidos a partir das opções selecionadas pelos depositantes, facilitando o trabalho dos servidores do INPI nas análises formal e técnica. A segunda solução proposta para auxiliar aos depositantes é a elaboração de tutoriais para ajudar ao depositante com informações sobre o preenchimento dos diferentes campos com exemplos práticos. Segundo a participante do Ministério de Economia, este tipo de tutorial já existe em outros órgãos

governamentais e tem apresentado bons resultados na interação do setor privado com os sistemas do setor público. A partir dos erros mais frequentes e das dúvidas recebidas no Fale Conosco, poderão ser listados diferentes tópicos para o desenvolvimento dos tutoriais.

Protocolo inteligente e interativo

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
	x		x		x	

Tutoriais

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

8. Tempo insuficiente para preencher informações

Atividade: Realiza preenchimento do formulário de petição

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: Para realizar o preenchimento de todos os campos e anexar os documentos correspondentes, o sistema e-DI fornece um tempo determinado. Após este tempo, o formulário é fechado automaticamente, sem aviso prévio, nem aviso aos usuários se as informações carregadas até o momento foram salvas. Para continuar o preenchimento é necessário refazer o *login* e avançar no sistema para chegar ao formulário novamente do pedido em aberto. Na percepção dos participantes do setor privado, o tempo atualmente disponível é escasso e a falta de aviso gera insegurança no momento de realizar o peticionamento.

Fonte: Externa

Classificação: Sistema

Solução: Em conjunto com os participantes do setor privado, equipe de DI e da CGTI, foi elaborada uma proposta para melhorar a experiência do usuário no protocolo eletrônico. Será adicionado na tela do peticionamento um contador do tempo, que informará o tempo disponível para completar o preenchimento. Adicionalmente, o usuário poderá solicitar a renovação do tempo antes de expirar para poder continuar na mesma tela do peticionamento. Desta forma, o usuário poderá realizar uma melhor administração do tempo.

Aumento de tempo para preenchimento

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

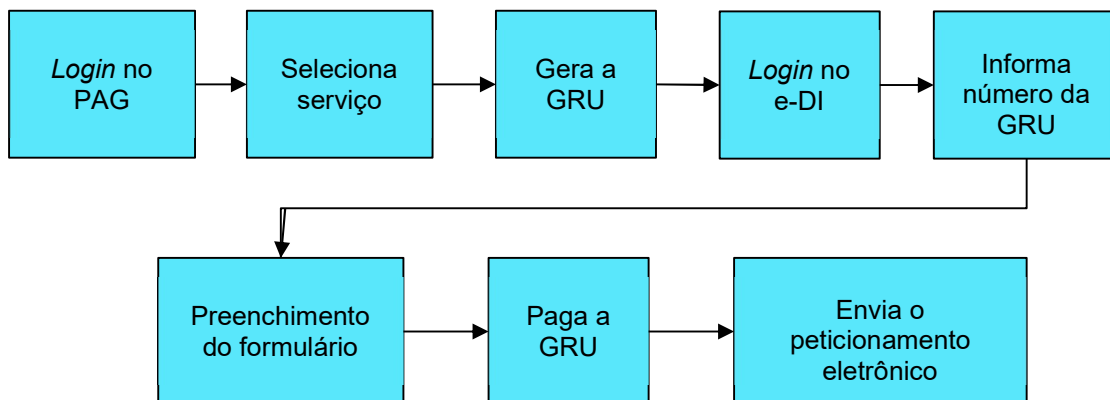
9. Dúvidas dos depositantes sobre os códigos dos serviços

Atividade: Seleciona tipo de serviço

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: Para dar entrada com um pedido ou petição, o depositante ou procurador deve ingressar no PAG e selecionar o tipo de serviço que deseja a partir do código do mesmo. A partir desta seleção, é gerada uma GRU que se configura como a “chave de entrada” no peticionamento eletrônico. Os tipos de serviços disponíveis no PAG são codificados, gerando dúvidas para os depositantes de única vez ou para aqueles que realizam seu primeiro depósito. A falta de descrição por extenso do serviço petitionado gera, muitas vezes, a emissão de uma GRU incorreta. Um exemplo dos códigos das GRU que gera confusão são as exigências existindo cumprimento de exigência formal, com código 104, ou decorrente de exame de conformidade, com código 137, existindo também o cumprimento de exigência 105 ou exigência em grau de recurso 135.

PROCESSO ATUAL



Fonte: Externa

Classificação: Procedimento

10. Geração de GRU errada

Atividade: Realiza pagamento

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: Os processos de Desenho Industrial e Patentes se confundem historicamente. Além da proximidade legal, o fato destes produtos já terem pertencido a uma única Diretoria ainda traz dúvidas aos usuários. Desta forma, formulários; guias de recolhimento; relatórios; reivindicações; e desenhos sempre foram encaminhados erroneamente para o Instituto. Os depositantes leigos, de única ou primeira vez, enfrentam desafios no momento da escolha da GRU, principalmente quando não apresentam prévio conhecimento ou não realizam uma leitura do material. A partir da nova numeração dos pedidos (*adotada em 2012, atribuindo a numeração definitiva ao pedido já no momento da protocolização*), a proximidade entre Patentes e Desenhos ganhou novas consequências. O motivo é que a numeração passou a ser gerada em função da GRU escolhida e, com os usuários escolhendo as GRUs por conta própria e peticionando eletronicamente seus depósitos, muitos foram os erros na numeração dos pedidos. Seguem alguns exemplos: BRs 30 que deveriam ser BRs 32; BRs 32 que deveriam ser BRs 30; BRs 30 que deveriam ser BRs 10; e BRs 10 que deveriam ser BRs 30. Se o depositante de DI gera por erro uma GRU 200 (de patentes) no momento de realizar o pedido, desencadeia uma série de gargalos: a numeração definitiva será errada logo no depósito, em vez de um BR 30 2020 xxxxxx (pedido de DI), o pedido realizado será de Patentes BR 10 2020 xxxxxx; esse pedido será encaminhado para a DIRPA e não para DIRMA: provavelmente o usuário não acompanhará, pois ele consultará a RPI de DI, mas a publicação estará na RPI de Patentes. O processo de correção dependerá da atenção do examinador em enxergar o erro e iniciar um processo de renumeração de pedido (entre diretorias). Este problema tem impacto na

percepção do usuário sobre o serviço prestado por parte do INPI e incrementa os prazos da concessão. Nos casos em que a GRU gerada é de DI, porém para um serviço diferente do necessário/desejado, existe também um impacto para os examinadores e examinadoras de DI, já que todos aqueles processos que não tem uma averbação automática, devem ser controlados de forma manual fora do sistema.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

11. Impossibilidade de alterar a GRU

Atividade: Realiza Pagamento

Área (elo no mapa): Depositante

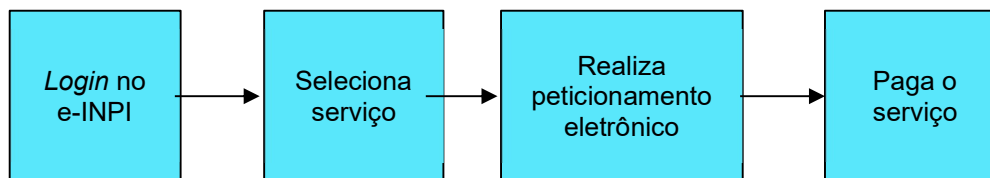
Problema: A partir do *login* no PAG para geração da GRU, o sistema identifica o perfil do usuário. Existem algumas pessoas jurídicas, como por exemplo micro e pequena empresa ou instituições públicas, que possuem descontos nas taxas do INPI. Nestes casos, as GRU são geradas automaticamente com o desconto correspondente. Estes descontos não são aplicáveis em casos de depósitos em parceria com uma empresa cujo perfil não se corresponde com aqueles definidos para a aplicação de descontos por parte do INPI. Sendo que atualmente no processo é necessário gerar a GRU antes de registrar as informações específicas do pedido, em caso de parceria o desconto é aplicado sempre que a instituição estiver ingressando com CNPJ. O sistema não permite corrigir a GRU. Desta forma, é realizado o pagamento sabendo que o mesmo terá uma exigência e que os prazos e custos do mesmo serão maiores. Este problema já tinha sido identificado pelos servidores do INPI e foi mencionado na reunião a possibilidade de realizar uma GRU complementar para atingir o valor correto. Esta solução, além de não ser amplamente conhecida pelos depositantes, não é possível de ser utilizada, por exemplo, por algumas instituições, já que os procedimentos internos não permitem o pagamento de mais de uma GRU para um pedido.

Fonte: Externa

Classificação: Sistema

Solução aos problemas 9, 10 e 11: A proposta de solução desenvolvida pelos participantes das reuniões para este problema requer uma mudança no processo, assim como novas funcionalidades sistêmicas e novos procedimentos.

PROPOSTA DE NOVO PROCESSO



O usuário, irá ingressar no peticionamento eletrônico, após o *login* em um único sistema (denominado e-INPI), selecionar o serviço, preencher o formulário eletrônico correspondente e o sistema informará o número do processo. Com base nisso será gerada a identificação do serviço para pagamento. Nos casos de depósitos em parceria, estas informações serão carregadas no sistema antes de gerar o código do serviço, sendo possível retirar os descontos quando não aplicáveis. Neste novo processo, com o *workflow* integrado no sistema, tanto externamente quanto internamente, será possível a divulgação de etapas e avisos, com transparência e clareza em relação aos próximos passos.

Com o intuito de melhorar a experiência do usuário na utilização do sistema do INPI e diminuir a possibilidade de cometer erros, que aumentam o prazo da concessão ao longo do processo, foi elaborada uma proposta complementar que requer mudanças em procedimentos e sistemas. A melhoria em termos de sistemas é um complemento da proposta elaborada aos problemas 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 e 25, que estrutura o novo sistema para o Macroprocesso de Concessão de Desenho Industrial. A partir de um sistema interno de gestão do processo, que integrará o *workflow* completo do processo, será possível disponibilizar apenas os serviços possíveis de solicitar em cada etapa do processo. A partir do número do processo, as opções de serviços serão limitadas, diminuindo a possibilidade de gerar solicitações erradas. Aquelas petições que são possíveis de solicitar a qualquer momento do processo estarão sempre disponíveis para o usuário.

A mudança no processo trouxe uma discussão a respeito da aceitação de pagamentos posteriores ao protocolo do pedido, permitindo que a data do protocolo seja a do depósito mesmo que o pagamento seja posterior. Essa possibilidade foi de grande interesse para os usuários. A LPI, no Capítulo III, Seção I sobre o Depósito do Pedido, estabelece no artigo 101 que o pedido de registro, nas condições estabelecidas pelo INPI, conterá: requerimento, relatório descritivo, se for o caso; reivindicações, se for o caso; desenhos ou fotografias; campo de aplicação do objeto; e comprovante do pagamento da retribuição relativa ao depósito. Porém, no Artigo 103 estabelece que o pedido que não atender formalmente ao disposto no art. 101, mas que contiver dados suficientes relativos ao depositante, ao desenho industrial e ao autor, poderá ser entregue. Desta forma, dependendo da interpretação da LPI, a aceitação de pagamentos posteriores não demandaria uma alteração normativa. Foi proposto na reunião a realização de um estudo para avaliar as possibilidades e o impacto de

aceitação de pagamentos posteriores, assim como o limite para a realização destes. Esse limite é muito importante, deve ser claro e breve para que os pedidos não fiquem sem andamento ou decisão visando pagamento posterior. Os participantes da CGOF, a partir de uma consulta com a Divisão de Contabilidade do INPI, informaram que ao longo do ano não há óbice contábil para receber pagamentos posteriores, porém para o caso específico do final do mês de dezembro haveria sim uma restrição, já que uma vez que o protocolo é realizado em determinado ano, a receita proveniente dele deveria ser arrecadada no mesmo ano, sob risco de haver questionamentos dos órgãos de Auditoria e Controle. Assim, segundo a Divisão de Contabilidade, mesmo que a lógica de pagamento/protocolo seja invertida, todos os pagamentos dos protocolos de cada ano necessitam ser feitos até 31/12.

Soluções *Low Hanging Fruit* ao Problema 9: Foram elaboradas duas propostas complementares que podem ser implementadas no curto prazo, implicando em mudanças de procedimento: elaboração de exigências com maior descrição e incorporação de tabela de correspondência nas publicações da RPI. A primeira proposta refere-se a colocar no texto da exigência o que é esperado para o cumprimento da exigência com o código do serviço para pagamento. Esta proposta deverá ser implementada por todas as áreas envolvidas nos processos de DI. A segunda é adicionar em todas as RPI uma tabela de correspondência que permita a correlação entre os despachos e os códigos dos serviços para pagamentos que deve ser solicitado para o cumprimento. A partir destas duas propostas espera-se também uma redução na geração de GRU com erros e conseqüentemente uma redução nos tempos de concessão, assim como uma diminuição de atendimento no Fale Conosco sobre estes erros.

Solução *Low Hanging Fruit* ao Problema 11: Possibilidade de gerar a GRU com valor cheio, mesmo que a instituição tenha direito a um desconto, evitando a geração de GRU com valor errado em função da impossibilidade de correção. Esta solução eliminaria a necessidade de esperar a exigência, para dar continuidade com o processo.

COMENTÁRIO DA CGTI EM RELAÇÃO À MUDANÇA DE SISTEMA E BASE DE DADOS: Foi realizado um comentário adicional por parte dos participantes da CGTI, após o mapeamento, alertando sobre possíveis gargalos futuros ante uma mudança de sistema e de base de dados por parte de DI. A solução proposta reduz significativamente a possibilidade de erros e confusões do usuário entre DI e Patentes, mas não a anula 100%. Atualmente o processo de renumeração de pedido entre diretorias é possível já que estes dois macroprocessos (Patentes e DI) compartilham a mesma base de dados. Diante de uma eventual mudança de base de dados, não será possível realizar este procedimento nos moldes atuais. Este ponto deverá ser considerado e deverá ser estabelecido um procedimento para a eventual ocorrência de esta situação.

Sistema que permita trazer as possibilidades de solicitação de serviço específicas para cada etapa

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
	x		x			x

Estudo para avaliar as possibilidades e o impacto de aceitação de pagamentos posteriores

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
	x	x			x	

Exigências com maior descrição

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

Tabela de correspondência

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

12. Serviço genérico impossibilita gerar estatísticas

Atividade: Gera GRU 125 (correção) e 117 (segunda via)

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: O código 125 referido a outras petições é genérico, independente da etapa do pedido e do processo. Isso impossibilita a geração de estatísticas específicas dos serviços que permitam conhecer os tipos de solicitações realizadas e produzir planejamentos com base no conhecimento da demanda. Este código é utilizado, por exemplo, para solicitar a correção do certificado nos casos em que o requerente cometeu um erro. Sendo assim, a falta de um código específico impede a análise estatística sobre a quantidade de erros realizados pelos requerentes que poderiam ser evitados. Ao mesmo tempo, este código gera dúvidas entre os requerentes, já que não é claro que o mesmo pode ser utilizado para solicitar a correção do certificado.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

Solução: Para solucionar o problema anteriormente descrito, foi proposta a criação de um novo código que possibilite identificar de forma precisa o serviço solicitado, tanto para o usuário, como para o examinador: Correção de Certificado por erro do Titular. Foi sugerido que no momento de solicitar esse serviço possa existir a possibilidade de adicionar uma guia adicional facultativa para a geração da segunda via do certificado.

Criação de código Correção de Certificado por erro do Titular

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

13. Necessidade de ingressar em diversos sistemas para realizar o Pet. Eletrônico

Atividade: *Login* no GRU

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: Os depositantes e procuradores devem fazer *login* em diferentes sistemas para poder realizar um pedido de concessão de Desenho Industrial. O processo de peticionamento não é integrado, sendo necessário ingressar em primeiro lugar no sistema PAG para gerar o código que permitirá posteriormente, a partir de um novo *login* no sistema e-DI, realizar o peticionamento eletrônico.

Fonte: Externa

Classificação: Sistema

14. Sistema inadequado para o trabalho realizado

Atividade: DIADI

Área (elo no mapa): Geral

Problema: O sistema utilizado pelos examinadores de Desenhos Industriais é o SINPI. Este sistema foi concebido inicialmente como um apoio para o processo em papel e a partir do ano 2012, foi adotado como o sistema para o processamento eletrônico. A falta de uma revisão e modernização do processo no momento de passar do papel para o eletrônico, levou a uma digitalização da burocracia existente. Desde o início, o SINPI tem passado por vários ajustes para se adaptar às necessidades da equipe de DI, mas nunca foi possível chegar num sistema inteligente. Atualmente o sistema está no limite das suas possibilidades, não sendo possível realizar as mudanças necessárias para ter um processamento eficiente que melhore a qualidade do trabalho dos examinadores, dando maior agilidade e reduzindo os tempos dos exames. Esta situação é de público conhecimento internamente e por isso tem sido solicitado um novo sistema para DI em diversas oportunidades, porém até o desenvolvimento do mapeamento (dezembro 2020), nenhuma proposta tem sido oficializada.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

15. Erros no SINPI

Atividade: Agenda publicação

Área (elo no mapa): SIGED

Problema: O SINPI não realiza correlação de despachos em todos os casos, permitindo a publicação de erros. Por exemplo, é possível conceder novamente um registro que já foi concedido, ou publicar uma exigência num pedido que já foi anulado. O sistema não

possui a inteligência suficiente para identificar este tipo de erro já que não tem processamento nem cruzamento de dados e de despachos. Desta forma, o controle fica sempre com os servidores que devem procurar ferramentas e desenhar procedimentos para evitar os erros.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

16. Necessidade de trabalhar em múltiplas telas

Atividade: Verificar se há reivindicação de prioridade para o pedido

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: Um dos campos que deve ser analisado no exame formal são os dados do cadastro. Para isso, é necessário abrir a tela do SINPI para ter acesso aos dados. No campo de prioridade não é possível rolar a tela para poder ver os dados de pedidos de quem tem várias prioridades. Nesses casos é necessário entrar em outra tela (cadastro) para verificar essas informações. Essa limitação no sistema gera retrabalho e adiciona passos no processo que não agregam valor.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

17. Sistema modular e estruturado sem integração

Atividade: *Login* no SINPI

Área (elo no mapa): DAREC

Problema: O SINPI é um sistema modular e estruturado em formato de silos, onde a informação de um módulo não passa de forma automática para o próximo. A funcionalidade original deste sistema foi o registro de decisões e não o processamento e gestão dos pedidos, desta forma os examinadores realizam o trabalho por fora do sistema e somente utilizam o módulo correspondente para registro. Para avançar no processo, os examinadores, a cada etapa do processo, têm que passar estas informações de forma manual para o próximo módulo. Quando os examinadores ingressam no sistema, conforme avança o processo, tem que passar por vários menus do SINPI para chegar às informações sobre o processo. Sendo que o sistema não é inteligente, e a estrutura do SINPI não permite chegar de forma rápida ao módulo que possibilita realizar o exame, tendo necessariamente que passar por outras etapas anteriores que não agregam valor ao processo. Um exemplo do impacto deste sistema é no trabalho desenvolvido na segunda instância. Cada vez que um processo chega para receber um parecer, é necessário passar por 6 telas até chegar a informação necessária para o processamento. Além disso, é necessário abrir uma outra tela com o Visualizador de Imagens para ver o conteúdo dos recursos e PANs. Esta modalidade

de trabalho tem impactos nos tempos da concessão, na eficiência dos examinadores e cria inúmeras possibilidades de erros ao longo do processo na transferência de informações de forma manual.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

18. Processamento em lote, controles manuais e possibilidade de gerar erros no despacho

Atividade: Publicação na RPI

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: O módulo do SINPI utilizado para realizar a análise dos pedidos não é o mesmo que o módulo utilizado para publicação. Devido a impossibilidade de concluir a análise do processo de uma vez, os servidores realizam o processamento em lote, analisando vários processos de uma vez no módulo específico, realizando as anotações correspondentes a cada um deles em planilhas de excel e posteriormente copiando ou digitando cada um dos pedidos para despacho no Módulo de publicação. Este tipo de processamento requer controles assertivos por parte dos servidores para acompanhamento e muita atenção no momento de digitar um a um o código do processo no sistema, sendo comum os erros de digitação ou troca de linha que afetam o despacho. Sendo que o sistema não é o inteligente suficiente para identificar estes erros ou informações inconsistentes, a responsabilidade recai sempre no controle manual do servidor. Esta modalidade de trabalho representa desperdícios em termos de tempo e perda de eficiência.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

19. Necessidade de gerar planilha da planilha

Atividade: Download da lista

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: Para iniciar a análise do pedido, tem que ser extraídos os dados do sistema PAG. A planilha gerada automaticamente a partir deste sistema não permite que os examinadores possam iniciar os trabalhos, devido a que tem marcos e fórmulas específicas. Desta forma, é necessário extrair os dados, copiando somente os valores e levar para uma outra planilha. Esta atividade que não agrega nenhum tipo de valor ao processo e que é executada a diário por diversos servidores da equipe de DI evidencia o trabalho e retrabalho manual necessário para poder iniciar a análise.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

20. Trabalho fora do sistema despadronizado em pastas da rede interna

Atividade: Coloca o recurso na planilha de excel em ordem cronológica

Área (elo no mapa): Geral

Problema: Sendo que grande parte do trabalho diário é realizado fora do sistema, os servidores utilizam as pastas pessoais da rede interna para salvar os documentos. Cada uma dessas pastas é administrada de forma particular pelo dono sem existir um padrão que permita organizar as informações para utilização a nível institucional. Esta situação tem impactos na hora em que é necessário assumir tarefas de outros/as colaboradores, em caso de licenças, férias ou afastamentos, como por exemplo desafios no momento de extrair informações relevantes, controle de processos pendentes, atualização de informações em planilhas e documentos, etc. Não existe um procedimento definido para realizar os acompanhamentos dos casos que ficam em aberto esperando a conclusão de algum prazo ou tomada de decisão, já que as marcações utilizadas não são as mesmas, assim como a linguagem utilizada. Estes desafios internos podem impactar facilmente o processo de concessão, deixando processos sem processamento e gerando conseqüentemente desconformidade por parte dos depositantes.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

21. Tratamento artesanal dos documentos

Atividade: Fluxo geral do exame técnico

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: A impossibilidade de realizar o processo de exame técnico no sistema leva os examinadores a trabalharem nos documentos fora do sistema. O histórico do processo precisa ser "subido" ao SINPI por cada uma das áreas que realizam uma decisão. Cada examinador realiza um controle desta atividade de forma particular já que se encontram no computador de cada servidor. Se o servidor está de licença, férias ou ausente, assim como em casos de esquecimento, falhas na guarda de documentos ou perda de conexão ou energia, esses documentos ficam indisponíveis gerando diversos problemas para o desenvolvimento do trabalho, em especial em relação à solicitação de cópias e ao acesso por outros setores (ex. CGREC).

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

22. Baixa segurança e proteção de dados

Atividade: Download da lista

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: As pastas pessoais na rede interna utilizadas para salvar as planilhas e documentos gerados pelos examinadores ao longo do processo não oferecem nenhuma segurança e proteção de dados específica que os ativos de propriedade industrial requerem. A cópia de documentos, extração de informações, envio de documentos e dados, filtragem de informações sigilosas, entre outras ações, são possíveis de acontecer mediante a utilização errada e de má fé por parte dos servidores.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema/Procedimento

23. Necessidade de logar para analisar cada processo

Atividade: Realiza consulta avançada no PAG

Área (elo no mapa): DAREC

Problema: A falta de integração de todos os sistemas que são utilizados para realizar os exames, os servidores devem fazer o *login* cada vez que é realizado um processo em todos os sistemas que serão utilizados. Esta situação afeta a todas as unidades vinculadas a DI, incluindo a segunda instância. Tanto na DAREC como na DIADI é necessário fazer o *login* no PAG para extrair as informações e posteriormente logar no SINPI para tomar as decisões correspondentes para publicar. Esta mesma situação acontece na DITEC IX, que por exemplo para realizar o exame de mérito é necessário ingressar no SINPI para a leitura do processo, no Imagens para ver as figuras e no BuscaWeb para busca de antecedentes. Trabalhar com vários sistemas não integrados gera perda de eficiência no desenvolvimento das atividades.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

24. A formatação do texto utilizada não é exportada para a RPI

Atividade: Elabora a exigência

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: As exigências são elaboradas através do SINPI na caixa de texto correspondente para publicação. A formatação do texto utilizada pelos examinadores não é exportada para a RPI. Sendo assim, o texto recebido pelos depositantes e procuradores é corrido, dificultando muitas vezes o entendimento por parte do leitor. Além disso, existem alguns caracteres que são trocados no momento da publicação, como por exemplo: " x?". Considerando que a mudança dos caracteres acontece só na

publicação, não é possível corrigir antes de enviar. Essa mesma situação acontece nas exigências realizadas pela DIADI. Conscientes desses problemas, na hora da publicação, muitas vezes os examinadores realizam textos completos em letra maiúscula ou não utilizam os caracteres corretos com o objetivo de facilitar o entendimento. Sendo este o meio de comunicação oficial do INPI, estas publicações são deselegantes e ferem a imagem do INPI ante os usuários externos.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

25. Impossibilidade de visualizar o texto na íntegra

Atividade: Elabora a exigência

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: A caixa de texto na tela de exame e despacho do SINPI não permite a visualização do texto na íntegra, sendo somente possível ver aproximadamente um parágrafo. Nos casos em que são elaboradas exigências tanto pela DITEC IX quanto pela DIADI com mais de um parágrafo é necessário ficar utilizando o scroll para ler cada parágrafo. Assim, é possível ler o texto na íntegra desde que seja utilizada a barra de rolagem. Isto leva aos examinadores a utilizarem ferramentas de texto fora do SINPI e somente colar o texto na hora de publicar. Desta forma, é possível ler o conteúdo total do despacho e corrigir eventuais erros. Esta limitação dos caracteres que impede visualizar o texto na íntegra foi levada para a CGTI pedindo aumentar a quantidade, porém não foi realizada.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

Solução aos problemas 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 e 25: A proposta de solução para os problemas citados anteriormente e que reestrutura o processo de Concessão de Desenhos Industriais é a implantação de um novo sistema com o *workflow* do processo integrado. Esta proposta foi elaborada em conjunto pelos participantes do setor público, tanto do INPI como de outras instituições participantes do mapeamento, quanto do setor privado. Na continuação estão descritos os principais lineamentos e funcionalidades que este novo sistema deverá ter para ser uma ferramenta que permita o desenvolvimento do trabalho de forma eficiente e com qualidade.

A principal característica deste novo sistema é a integração do *workflow* completo do processo num único sistema inteligente, integrando o pagamento, peticionamento e exame. Esta integração deverá permitir a realização do exame e dos pareceres sem necessitar sair do mesmo, assim como visualizar as próximas etapas do processo,

trazendo transparência, melhorando a comunicação e evitando erros e retrabalhos. Ao mesmo tempo, a partir do número do processo, o sistema levará os examinadores à etapa do processo específica que deve ser realizada. O sistema terá que atender a todas as áreas envolvidas nos processos de DI simultaneamente, favorecendo a integração entre a primeira e segunda instância, assim como as diferentes áreas dentro de cada uma delas. O ingresso no sistema será mediante um acesso autenticado (usando o *login* único do gov.br) e terá permissões correspondentes segundo o tipo de servidor, permitindo a extração de dados de produtividade por parte dos gestores a partir das atividades executadas. Esta ferramenta deverá contemplar a geração de estatísticas por usuário específico, por área e por serviço. A possibilidade de gerar estatísticas a partir do *login* foi uma das ferramentas solicitadas pelos servidores. Por outra parte, foi proposto que o layout do sistema contemple as atividades que devem ser realizadas a cada etapa, com telas de consulta e de redação ampla, ferramentas de trabalho integradas e caixas de diálogo para comunicação interna. Especificamente no que se refere às ferramentas de texto, o sistema deverá contar com um leque completo de opções que permitam ressaltar conteúdo, separar texto e parágrafos, etc. Para atender às reais necessidades da equipe de DI, esta deverá participar do processo de implantação, podendo testar o sistema e sugerir alterações antes que o mesmo seja definitivamente instaurado.

Desde o ponto de vista do usuário externo, o *login* no sistema será realizado uma única vez, permitindo realizar o pedido ou petição de forma simples, levando o mesmo pelo caminho correto. Considerando a reformulação do processo proposta na solução aos problemas 9, 10 e 11, o *workflow* do processo permitirá que a partir das informações apresentadas no peticionamento eletrônico o sistema sugira o código do serviço que deve ser pago para iniciar o processo. A integração das diferentes etapas do processo permitirá o envio de alertas via e-mail (*Push*) de forma automática, assim como a possibilidade de acompanhamento do estado do pedido, conhecendo aquelas etapas que já foram realizadas e aquelas que ainda estão pendentes.

Solução *Low Hanging Fruit* ao problema 16: Foi sugerida a realização de um ajuste simples no SINPI, permitindo habilitar a rolagem no campo de prioridade. Essa proposta foi discutida junto a representantes da CGTI e durante a elaboração deste relatório (janeiro de 2021) foi confirmada a realização deste ajuste facilitando o trabalho dos servidores responsáveis pela realização do exame formal.

Solução *Low Hanging Fruit* ao problema 21: Criação de pastas para cada um dos servidores da DITEC IX na rede para que todos os documentos sejam trabalhados e guardados, como acontece atualmente na DIADI. Isso possibilita recuperar os documentos e acessar os documentos de servidores de férias, licença, etc.

Solução *Low Hanging Fruit* ao problema 24: Correção da codificação do sistema SINPI no momento de exportar as informações para a RPI para evitar erros na saída do texto.

Workflow em sistema único

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

Habilitar rolagem do campo prioridade

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

Criação de pastas na rede

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

Correção da codificação do sistema

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

26. Visualizador com falta de processamento

Atividade: *login* no SINPI

Área (elo no mapa): DAREC

Problema: O visualizador de imagens do SINPI é utilizado para abrir os pdf anexados e avaliar as informações. Quando é necessário abrir pedidos com históricos muito grandes, a ferramenta fica bem lenta ou trava. Nestes casos, é necessário sair do sistema e ingressar novamente para reiniciar a busca. Sendo uma esta atividade imprescindível para o desenvolvimento dos exames e instruções, as falhas na ferramenta têm grandes impactos no desenvolvimento do projeto.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

27. Processo de consulta interna deficiente

Atividade: Abre visualizador de imagens: SINPI ou Imagens

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: O visualizador de imagens do SINPI depende de licenças para utilizá-lo. São licenças para componentes que integram o Visualizador do SINPI. Não necessariamente os servidores têm ciência disso. Como algumas destas licenças venceram, foi decidido pela CGTI não renovar as licenças e adquirir um novo sistema. Esse novo sistema não atende as necessidades da equipe de DI, que enfrentou dificuldades no processo de implantação do novo visualizador, identificando bugs e precisando realizar mais passos dentro do sistema para chegar na visualização necessária para o exame. As ferramentas disponíveis e o *layout* do visualizador não são adaptados para o trabalho desenvolvido em DI: toda a informação fica numa mesma tela com várias barras de rolagem, não permite comparação lado a lado, não tem vista prévia, em caso de pedidos com várias páginas o sistema não permite fazer a comparação. Esse visualizador foi implementado para ser utilizado por todos os processos finalísticos do INPI e não somente DI. Dadas as dificuldades já enfrentadas pela equipe de DI em relação ao SINPI e a perda de eficiência ocasionadas, o novo

visualizador sem ferramentas próprias para o trabalho desenvolvido em DI é mais um gargalo no processo.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

Solução aos problemas 26 e 27: O novo sistema para DI deverá contar com um visualizador de imagens que se adapte 100% as necessidades dos examinadores. A possibilidade de ver as imagens e editar dados bibliográficos na mesma tela é fundamental para dar agilidade no exame, desta forma o visualizador deverá contar com dois frames. O sistema deverá permitir que exame seja realizado na mesma tela, tendo a possibilidade de decidir, realizar exigência, publicar despachos e até deixar em aberto sem conclusão.

Novo visualizador de imagem

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

28. Sistema não considerou necessidades de DI

Atividade: Abre visualizador de imagens: SINPI ou Imagens

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: Para implantação do novo visualizador de imagens, foi realizada uma consulta às diferentes áreas que usariam o mesmo, porém não todas foram consideradas da mesma forma. O convite para que um representante de DI participasse dessas reuniões não foi realizado para os primeiros encontros, o que foi percebido uma vez que outras áreas conseguiram dar um feedback na reunião, enquanto a representante de DI tinha o primeiro contato com a ferramenta, impossibilitando-a de realizar aportes técnicos para que a ferramenta se adaptasse à realidade da equipe. A equipe de DI, no primeiro semestre de 2020 recebeu a notícia que o visualizador do SINPI deveria ser substituído pela nova ferramenta devido a problemas de licença de software. A partir disso, foi realizada uma reunião com a CGTI para apresentação dos recursos da nova ferramenta e acesso para utilização. Ou seja, não houve fase de teste para a equipe de DI. Foi no uso mesmo da ferramenta para realizar os exames que a equipe percebeu que o novo software aumentava muito o tempo de exame, já que sua usabilidade não considerava as principais tarefas realizadas pelo exame técnico de DI.

O sistema foi desenvolvido considerando, principalmente, as necessidades de patentes. Assim a equipe de DI foi autorizada a, caso preferisse, continuar a utilizar o Visualizador do SINPI enquanto os problemas não fossem sanados.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

Solução: Para o desenvolvimento e implantação do novo sistema para DI, a equipe toda que utilizará o mesmo terá que participar da criação e conseguir testar as novas ferramentas antes da implementação definitiva para garantir que se adapte às necessidades reais e tenha o impacto desejado em termos de agilidade e eficiência.

Participação na criação e realização de testes do novo sistema

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x		x	

29. Instabilidade de bases nos diferentes sistemas

Atividade: Realiza consulta avançada no PAG

Área (elo no mapa): DAREC

Problema: Para a análise de alguns processos, os servidores dependem de mais de um sistema e de suas respectivas bases de dados para extrair informação. A DIADI e a DAREC utilizam o SINPI, Imagens e o PAG; DITEC IX e CORED utilizam o SINPI, BuscaWeb e o Visualizador. Esses sistemas não são interligados e, o que muitas vezes acontece é uma instabilidade em um desses sistemas, que impede a continuidade do processo nos outros sistemas utilizados. Quando um dos sistemas não estão disponíveis, o fluxo trava, impedindo a conclusão da etapa.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

Solução: O novo sistema deverá contemplar a integração das diferentes bases de dados para a realização dos exames e instruções, possibilitando a extração e tratamento das informações dentro dele, evitando trabalhos manuais e a duplicação de informações em diferentes bases de dados dependendo do objetivo. Para que o trabalho não seja

interrompido por quedas, deverá ser realizado um plano que permita dar estabilidade às bases de dados.

Integração de base de dados

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

30. Verificação dos prazos manualmente

Atividade: Está no prazo?

Área (elo no mapa): geral

Problema: Ao longo do processo existem diversos momentos nos quais os usuários têm um prazo determinado para responder/cumprir, por exemplo exigência formal 5 dias para cumprimento, exigência técnica 60 dias para cumprimento, perda de PU 60 dias para entrar com recurso, etc. Somente após a conclusão do prazo, os servidores voltam ao processo para verificar se houve cumprimento. O SINPI não realiza contagem de prazos, sendo possível ver somente a data da publicação, quer dizer, o início da contagem. Desta forma é necessário realizar uma verificação manual para cada um dos processos a partir de diferentes fórmulas criadas nas planilhas de excel particulares que se encontram nas pastas de rede. A partir da publicação na RPI, os servidores extraem os dados da GRU e adicionam essa informação nas planilhas com o prazo correspondente. Finalizado o prazo, ex. 60 dias, é necessário conferir processo a processo e realizar as anotações se teve cumprimento ou não, assim como situações de pendências (pagamento, imagem indisponível, etc.) e posteriormente realizar o *login* no sistema para realizar os despachos pertinentes. Estes controles manuais em planilhas de excel além de falíveis, demandam tempo para os servidores em atividades que não agregam valor ao processo.

Ao longo do mapeamento foram apontadas numerosas oportunidades de melhoria vinculadas à falta de um sistema que permita realizar a contagem dos prazos, a continuação dois exemplos:

- Na DITEC IX, é realizado o controle manual do prazo de 60 dias a partir da publicação na RPI da perda de PU e de petição não conhecida (para perda de PU a DIADI também realiza o mesmo controle. O despacho de perda de PU pode ser dado no exame preliminar ou técnico, dependendo da motivação.). Em ambos os casos, é necessário controlar se o depositante entrou com recurso e, em caso positivo, quando

o mesmo terá uma decisão. A decisão da CGREC não tem prazo definido, sendo necessário o monitoramento periódico para dar prosseguimento (publicar uma decisão ou exigência). Caso não haja recurso, o exame prossegue normalmente após os 60 dias. Caso haja recurso, é necessário continuar aguardando até que a CGREC tome uma decisão. A resposta da CGREC pode confirmar a decisão da primeira instância ou revertê-la. Caso o controle por planilha não seja efetivo, o pedido pode ficar "perdido", sendo somente possível chegar nela a partir de uma reclamação do usuário via Fale Conosco.

- Na DAREC foi apontada a dificuldade para verificar se o Recurso ou o PAN tinha sido protocolado dentro do prazo. O servidor precisa saber se foi realizado no prazo ou não para notificar ou não o Recurso ou o PAN. Se estiver fora do prazo, não pode ser notificado e a petição é "não conhecida" por ser intempestiva. Portanto, é uma informação fundamental.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

31. Controle manual de pedidos fora do "caminho feliz"

Atividade: Agenda publicação

Área (elo no mapa): SIGED

Problema: Conforme estabelece o art. 119 da LPI, o registro de desenho industrial é extinto pela expiração do prazo de vigência, pela renúncia, pela falta de pagamento da retribuição prevista nos art. 108 e 120. Mesmo que esteja estabelecido na Lei, esta extinção somente é válida a partir da publicação na RPI. Ante estes casos, a publicação da extinção não é automática demandando um escrutínio humano para verificação. O SINPI não é suficientemente confiável para realizar esse processamento de forma automática. Existem numerosos casos em que o sistema sugere a extinção, mas cabe uma exigência, por exemplo pagamento com valor abaixo ou GRU errada. Aqueles processos que seguem o caminho feliz, geração de GRU correta, com o valor correto, dentro do prazo correto é mais fácil de localizar pelas regras atuais.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

32. Falta de correção automática do valor no pagamento

Atividade: O pagamento foi realizado num valor menor?

Área (elo no mapa): DAREC

Problema: O Artigo 220 do Código de Propriedade Industrial estabelece que o INPI aproveitará os atos das partes, sempre que possível, fazendo as exigências cabíveis. Atualmente, dada a possibilidade de geração de GRU incorretas, os valores ingressados

ao INPI diferem daqueles estabelecidos para os serviços requeridos. Nos casos em que os valores são a menos, é necessário realizar uma exigência para correção do valor. Nos casos em que os valores são a mais, o usuário é avisado e pode solicitar devolução. O SINPI não avisa ao examinador se o valor pago pelo usuário é correto, devido a que o sistema PAG não lê as informações registradas no SINPI, impossibilitando fazer a correlação entre o pagamento e o pedido realizado. O SINPI somente informa o valor e a data analisando o protocolo, sem informar se o valor está correto. Esta falta de integração entre os sistemas, demanda trabalhos manuais para os examinadores que devem verificar um a um os pedidos para corroborar o valor que foi pago pelo usuário, antes de começar a análise propriamente dita.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

Solução aos problemas 30, 31 e 32: A proposta de solução para os problemas anteriormente descritos são funcionalidades do novo sistema para Desenhos Industriais, que se baseia no *workflow* integrado do processo. O sistema deverá realizar um controle automático de pagamentos e tempestividade. A conciliação automática dos pagamentos permitirá aos examinadores dedicar o tempo para as análises correspondentes, sem ter que verificar estas informações. Ao mesmo tempo, o sistema deverá identificar com uma etiqueta específica os diferentes estados/tipos dos pedidos para facilitar o trabalho dos examinadores, como por exemplo: pedido com indicação de PAN, reexame, pedido dividido, pedido novo e pedido com reversão da decisão da primeira instância. A partir deste controle automatizado, os pedidos inexistentes (aqueles que não tiveram cumprimento da exigência formal publicada em RPI em até 5 dias) e os pedidos extintos (aqueles que tiveram expiração do prazo de vigência, pela renúncia, pela falta de pagamento da retribuição prevista) serão enviados automaticamente para publicação na RPI, sem necessidade de controle manual por parte dos servidores do INPI.

Controle automático de pagamentos e tempestividade

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

33. Despacho formal adiciona passos no processo

Atividade: Agenda publicação despacho 34.2

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: Após o cumprimento da exigência por parte do requerente, o pedido é novamente analisado pelo INPI. A primeira análise é realizada pela DIADI verificando a apresentação, tempestividade e o pagamento. Uma vez realizada a análise formal, para que o pedido continue para a análise técnica, é necessário realizar um despacho (34.2) com agenda e publicação na RPI. O sistema não permite o envio para a seguinte área para realizar o exame sem o despacho. Esse despacho é meramente formal, sem adicionar informação de valor para o usuário e adicionando etapas no processo.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

Solução: Com o objetivo de dar maior agilidade ao processo, a proposta elaborada parte da utilização do novo sistema com algumas funcionalidades já descritas. O sistema verificará a existência de pagamento e a tempestividade, deixando disponível para exame pela DITEC IX somente aqueles processos aptos. Desta forma, as atividades descritas anteriormente desenvolvidas pela DIADI não serão necessárias. O sistema, baseado no workflow, encaminhará para o mesmo examinador que realizou a exigência o pedido para examinar os itens solicitados na exigência, possibilitando comparar as informações apresentadas com o solicitado na exigência e com o apresentado no ato do depósito numa mesma tela. No caso de ter mais de uma exigência, a comparação será feita em relação ao depósito e as exigências anteriores. Nos casos de exigências sem cumprimento, o sistema automaticamente selecionará aqueles pedidos para arquivamento.

Encaminhamento do cumprimento da exigência para o mesmo examinador

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

34. Impossibilidade sistêmica de disponibilizar o certificado

Atividade: Prepara a documentação para o certificado

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: Após a concessão, inicia-se o processo para a emissão do certificado. Existem casos em que os examinadores devem realizar uma nulidade de ofício do DI analisado. Essa nulidade somente pode ser realizada após a concessão, segundo a LPI. Desta forma, nos casos em que cabe realizar uma nulidade, após a concessão são realizados dois processos em paralelo, a nulidade de ofício e a emissão do certificado. No momento de emitir o certificado, o sistema não permite a disponibilização, caso o registro já tenha nulidade instaurada dentro de 60 dias contados a partir da concessão. Porém, se a nulidade for instaurada após a disponibilização do certificado, mas ainda nos 60 dias contados da concessão, o sistema ignora e o documento continua disponível ao usuário. Conforme parecer do Diretor, o certificado deve ser disponibilizado e se manter disponível independentemente de haver instauração do processo de nulidade. Assim, é necessário que se exclua a regra do sistema que impede a disponibilização quando já há o despacho 41 publicado em até 60 dias da concessão. Mesmo que na maioria dos casos os certificados são emitidos de forma célere, ou seja, poucos casos são impedidos de serem disponibilizados, pois de forma geral, a publicação da instauração de nulidade demora mais que a disponibilização do documento, nos casos em que acontece da publicação ser posterior, prejudica o titular do DI.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema/Procedimento

Solução: No novo sistema, não deverá existir a regra que impeça a disponibilização dos certificados.

Solução *Low Hanging Fruit*: Mudança da regra no sistema que impede a publicação do certificado após a instauração da nulidade de ofício, mediante demanda no Redmine. Esta solução garante que os direitos dos titulares sejam garantidos, já que o certificado complementa, materializa, aperfeiçoa a concessão.

Funcionalidade de disponibilização de certificados no novo sistema

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

Mudança da regra no sistema

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

35. Tela travada com primeira decisão

Atividade: Agenda a concessão

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: Após a realização da análise técnica do pedido, os examinadores publicam a decisão correspondente. No SINPI, no módulo de publicação somente aparece a primeira decisão realizada. Nos casos em que existe alguma alteração ou é necessário realizar correções, a tela fica travada com aquela decisão. Por exemplo, nos casos de um pedido indeferido após o exame técnico, mas houve recurso e o indeferimento foi revertido, a tela fica travada no indeferimento ou quando um registro é concedido e posteriormente o registro é anulado, tela continua travada em concedido.

Ante o impedimento de correção do estado do pedido por parte dos examinadores, qualquer anulação ou alteração deve ser registrada em planilhas por fora do sistema e realizado um controle e acompanhamento ad hoc. A partir deste exemplo é possível constatar que o sistema não acompanha o fluxo do processo, demandando controles extras por parte dos examinadores.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

36. Correção demorada de erros na tela

Atividade: Exame técnico

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: Quando, no decorrer do processo, uma decisão realizada pela primeira instância precisa ser corrigida para refletir o estado real do pedido, é necessário abrir uma demanda no Redmine, para acionar a CGTI. A falta de acompanhamento do *workflow* do processo por parte do sistema, demanda a realização de trabalhos extras por parte dos examinadores que geram planilhas com listas de pedidos para atualizar e

posteriormente para a equipe da CGTI que deve realizar a correção dos pedidos um a um.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

37. Controle manual de pedidos pendentes

Atividade: Geral

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: Todos os pedidos que ficam com controles manuais, já que o sistema não permite refletir a situação real deles, se encontram em planilhas de excel particulares para o acompanhamento pelos examinadores. Sendo que estes controles são falíveis e que não existe nenhum tipo de alerta nestas planilhas, sempre é possível que alguns processos fiquem perdidos, sem decisões ou desatualizados. Para verificar os pedidos pendentes de decisão, a DIADI solicita à AECON o extrato da situação dos Desenhos Industriais até a data de fechamento do boletim. Com essas informações é realizado um controle manual, um a um dos pedidos. Essa conferência de dados consome muito tempo da equipe da DIADI.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

38. Sistema de buscas rudimentar

Atividade: Fluxo geral

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: Não existem ferramentas de busca direta nem para os servidores nem para os usuários para realizar consultas do estado dos pedidos. Sendo que os controles são manuais e que existem diversas possibilidades de erros que podem ocasionar que alguns processos fiquem em aberto, são realizadas consultas à CGTI. Para responder essas consultas, a CGTI deve fazer um cruzamento de dados, utilizando informações de diferentes módulos e controles manuais. Como exemplo, o resultado de uma última consulta para saber quais eram os pedidos vigentes, extintos e nulos entre 1986 até 2011, gerou uma tabela de 67.346 linhas e 113 colunas. Esta consulta derrubou os servidores de DI e Patentes, que compartilham a base de dados por dois dias. Restaurado os servidores, a busca teve que ser realizada com o acesso dos funcionários cortado até às 20h. Dois coordenadores da CGTI (infra e sistemas) acompanharam a realização.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

Solução aos problemas 35, 36, 37 e 38: A proposta de solução para os problemas supracitados são funcionalidades do novo sistema para Desenhos Industriais, que se baseia no *workflow* integrado do processo e controle automatizado da tempestividade e dos pagamentos já descritos no relatório (ver propostas aos problemas 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 e 25 e aos problemas 30, 31 e 32). Uma vez concluído o exame formal, os pedidos deverão ficar automaticamente disponíveis para que os examinadores da DITEC IX consigam puxar para os próprios *inbox*. Os tipos de pedidos, assim como as quantidades, serão definidos pelas chefias e serão determinadas a partir do perfil autenticado do usuário, pelo *login*. O sistema, realizando os controles automáticos de tempos e pagamentos, somente disponibilizará aqueles pedidos que estão aptos para o exame, por exemplo aqueles que tenham o prazo de procuração, PU e sigilo vencidos. Ao mesmo tempo, o sistema poderá identificar com um *Tag* específico aqueles que têm indicação para perda de prioridade. Aqueles pedidos que não estão aptos para exame, por exemplo por pendência da apresentação dos documentos, estarão na base de dados do sistema aguardando o cumprimento necessário para chegar na DITEC IX. Outra funcionalidade que o sistema deverá ter é um *inbox* para cada um dos examinadores, onde os pedidos permanecem listados a partir da data até tomar uma decisão. Somente após a decisão, estes pedidos sairão da caixa, facilitando o controle e impedindo que existam pedidos sem processamento. Sendo que o *workflow* estará integrado, todas as alterações e correções realizadas posteriormente a uma decisão, constarão no sistema, sendo possível voltar para o *inbox* dos examinadores aqueles pedidos que precisam de novas análises.

Pedidos aptos para exame

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação

x			x			x
---	--	--	---	--	--	---

Inbox

39. O SINPI não acompanha o *workflow* do processo

Atividade: Geral

Área (elo no mapa): DIADI/DITEC IX

Problema: O SINPI permite somente seguir o fluxo de um processo que sem nenhum tipo de erro passa da DIADI para a DITEC IX. Este seria o caso de um processo que começa com um pedido e o mesmo é analisado pela DIADI (exame formal) e posteriormente pela DITEC IX (exame técnico), com os pagamentos realizados no prazo certo e com a apresentação da documentação requerida sem problemas. Este “caminho feliz” é o único possível de realizar 100% dentro do SINPI. Ante qualquer inconsistência ao longo do processo, o SINPI não permite o registro e acompanhamento. Se no exame técnico for identificada uma inconsistência, o sistema não permitirá retornar esse pedido para a DIADI, precisando ser resolvido pela DITEC IX e gerando superposição de atividades, retrabalho e desentendimentos entre as equipes.

Fonte: Interna

Classificação: Sistemas

40. SINPI não auxilia na comunicação

Atividade: Geral

Área (elo no mapa): DIADI/DITEC IX

Problema: O sistema utilizado pela equipe de DI não permite passar informações de forma clara de uma área para a outra, sendo necessário utilizar o e-mail e planilhas para essa comunicação. O SINPI só permite passar as informações dos pedidos que seguem o "caminho feliz". Qualquer alteração no decorrer do processo fica fora do SINPI e a comunicação é feita via e-mail. Isso gera falta de padrão nas informações e dificuldades para gerir essas demandas e informações. A falta de procedimentos estabelecidos e de um sistema que auxilie na comunicação entre a DITEC IX e DIADI, em relação às competências de cada uma delas, causa retrabalho para ambas as partes, além de desencontros e desgastes entre os colaboradores de ambas as áreas.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

Solução aos problemas 39 e 40: A proposta de solução para os problemas anteriormente descritos são funcionalidades do novo sistema para Desenhos

Industriais, partindo da base que o mesmo terá o *workflow* do processo integrado. O sistema deverá considerar os diversos fluxos que um processo pode percorrer ao longo de uma análise, sendo possível retornar para uma área se assim for necessário. Como forma complementar e com o objetivo de facilitar e homogeneizar os procedimentos de comunicação entre as equipes, o sistema deverá contar com uma caixa de comunicação entre os servidores que permita deixar informações e comentários referentes aos processos. Esta caixa de comunicação deverá estar estruturada de forma que permita a troca de informações pela equipe de DI, assim como informações somente para uma área específica permitindo a comunicação entre gestores e examinadores. O conteúdo desta caixa de informações deverá ser visível somente para os servidores como parte de comunicação interna, sem constar nas informações do processo de exame disponíveis para os usuários externos.

Como forma de melhorar os procedimentos de comunicação entre as equipes, foi proposta a realização de materiais que permitam conhecer em detalhe as atribuições de cada uma delas, usando o mapeamento realizado como base para descrever as atividades. A descrição das atribuições das equipes poderá ser utilizada para consulta por parte das equipes quando tiver dúvidas sobre as atividades desenvolvidas por cada uma das áreas. Ao mesmo tempo, foi proposto o aumento de intercâmbio de informações para melhorar a integração da equipe de DI, assim como internamente de cada uma das áreas. Neste quesito foram realizadas três propostas específicas:

1. Institucionalizar a troca de informações para que faça parte da rotina das equipes: realização de reuniões da equipe de DI para intercâmbio de informações sobre as interações e impactos dos trabalhos desenvolvidos em outras áreas.
2. Integração das equipes para que o conhecimento seja horizontal: participação de todos os servidores para favorecer a integração
3. Identificação de ferramentas que facilitem a comunicação e acompanhamento das informações: medida paliativa para comunicação de informações referidas a processos específicos.

Solução *Low Hanging Fruit*: Atualmente existe um espaço para notas dentro do SINPI somente para a realização do exame preliminar por parte da DIADI. As informações contidas nestas notas não aparecem na papeleta. Em reunião conjunta com a CGTI, foi proposto que seja habilitada a mesma funcionalidade para DITEC IX e CGREC.

Caixa de Comunicação

TIPO	PRAZO	RECURSOS
------	-------	----------

DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

Material com atribuições das áreas

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x		x	

Espaço para notas habilitado

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

41. Comunicação sobre indeferimento despadronizada

Atividade: Sugere reforma da decisão sobre o indeferimento

Área (elo no mapa): CORED

Problema: Nos casos que a segunda instância sugere a reforma da decisão sobre indeferimento ou PAN de Ofício, a comunicação com a primeira instância é realizada via e-mail para a chefia da divisão. Mesmo que no sistema seja possível visualizar o examinador que realizou o exame na primeira instância, essa comunicação não pode ser realizada utilizando o SINPI. Essa comunicação é extremamente importante para os examinadores da DITEC IX, já que os pedidos indeferidos são considerados finalizados pela primeira instância e, conseqüentemente, não é realizado um acompanhamento dos mesmos. Esse tipo de decisão requer a volta para a DITEC IX para re-exame. Sendo que o sistema não permite essa comunicação, as mesmas são realizadas por e-mail.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

Solução: Este problema será resolvido a partir da integração do *workflow* do processo no sistema. A partir dessa integração, o sistema realizará de forma automática a comunicação com a primeira instância e estes processos estarão novamente no *inbox* do examinador para continuar com o exame, com a etiqueta que permita facilmente o reconhecimento por parte do examinador da origem.

Comunicação automática com a primeira instância

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
	x		x			x

42. Meios de pagamento limitados

Atividade: Realiza pagamento

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: Durante o mapeamento As Is (outubro-novembro 2020), foi identificada uma oportunidade de melhoria por parte do setor privado, referente aos meios de pagamento dos serviços do INPI. O pagamento somente podia ser realizado via boleto bancário. A impossibilidade de utilização de outros meios, como por exemplo cartão de crédito, impede que as pessoas físicas realizem o pagamento mesmo sem ter o dinheiro na data do depósito.

Fonte: Externa

Classificação: Sistemas/Procedimentos

Solução: Ao momento de realizar o mapeamento *To Be*, o representante da CGOF, explicou que o INPI a partir da implementação do plano PI DIGITAL estava prevendo a integração ao Pag Tesouro, possibilitando outros meios de pagamento. Em dezembro de 2020, foram incorporados o PIX e crédito em conta, prevendo outras modalidades como o cartão de crédito para o segundo trimestre de 2021. Estas soluções, que já estavam sendo desenvolvidas pelo INPI, atendem às necessidades do setor privado.



Integração ao Pag Tesouro

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
	x	x			x	

43. Vista do processo não atende necessidades atuais

Atividade: Realiza reunião presencial com o examinador ou equipe

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: Um dos processos herdados do processamento realizado em papel é a vista do processo. Mediante a solicitação ao INPI, era possível ir até o escritório do Instituto para ver os documentos do processo apresentado. Com a mudança para o protocolo eletrônico, este procedimento é utilizado para atender novas necessidades dos procuradores/depositantes: tirar dúvidas que não são resolvidas via Fale Conosco ou contestação de exigências, interesse em levar novos argumentos aos examinadores ou ter orientação sobre o processo. Porém, ele não atende 100% essas necessidades já que não foi concebido para esse fim.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

44. Impossibilidade de agendar vistas do processo

Atividade: Envia e-mail solicitando a vista do pedido

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: Uma das medidas de prevenção tomadas pelo INPI frente a pandemia causada pelo Coronavírus foi a suspensão das vistas dos processos. Esta decisão teve um grande impacto nos usuários já que não foram propostas alternativas para resolver dúvidas por parte dos depositantes e procuradores além do Fale Conosco.

Fonte: Externa

Classificação: Procedimento

Solução aos problemas 43 e 44: Foi apresentado na reunião do *To Be* o Programa de Teletendimento do INPI, que se encontra dentro do Plano PI DIGITAL. Esse programa foi concebido para o processo eletrônico, possibilitando que pessoas do Brasil inteiro possam agendar atendimentos virtuais com os examinadores, não ficando restrito a quem tem acesso ao Rio de Janeiro, além da vantagem de ficar gravado. No mapa *To*

Be foi incorporado o fluxo do processo considerando o teleatendimento. Esta solução já em fase de implementação no INPI atende às necessidades do setor privado.

Teleatendimento do INP

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
	x	x			x	

45. Intervalos de produção diferentes de cada revista prejudica o cálculo de produtividade

Atividade: Fluxo Geral

Área (elo no mapa): Fluxo Geral

Problema: Tem dois tipos de contagem de produtividade do examinador: 1) Os despachos realizados diretamente na RPI, no geral ligados aos exames de pedidos ou decisões em registros os quais são contabilizados automaticamente pelo sistema, uma vez que o MascasData puxa as informações publicadas no SINPI. 2) Atividades desenvolvidas pelos servidores sem publicação na RPI, como por exemplo: reuniões, ações judiciais, tempo com estudos, trabalhos estratégicos, entre outras. Os examinadores lançam essas anotações para a chefia contabilizar a produção. Ambas as contagens são ligadas a RPI, pois o calendário é contado em RPI. O calendário de Marcas é de segunda a sexta, sendo que toda produção dessa semana vai na mesma RPI. No caso de DI, a data para apresentar é até a quinta feira. Temos como exemplo a RPI 2610 de Marcas e DI publicadas no mesmo dia, no entanto, o prazo para colocar despachos nesta revista ficou aberto 5 dias para DI e 4 dias para Marcas. O deslocamento temporal de DI faz com que o acompanhamento das atividades seja mais complexo, gerando dúvidas sobre em qual RPI lançar, o que não acontece em Marcas.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema/Procedimentos

46. Geração de RPI de forma artesanal

Atividade: Publicação na RPI

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: O procedimento de construção da RPI se inicia com os examinadores/técnicos de cada área finalística do INPI. Para cada área existe um

calendário, que define a data limite do agendamento do despacho. Após o fechamento da RPI, a CGTI entra em cada sistema administrativo para gerar o arquivo TXT que será a base da geração da RPI. Com cada arquivo gerado, existe um script que chama os diferentes serviços para a confecção da RPI: Geração do arquivo pdf, Geração do arquivo XML e Formatação do arquivo TXT. Existem numerosas atividades manuais na confecção da RPI, demandando horas de trabalho para a criação de cada uma delas. No caso específico de DI, a CGTI é responsável por verificar se todos os despachos 39 (Concessão) possuem pelo menos uma figura a ser publicada. Essa verificação é realizada manualmente para cada um dos despachos. Caso não tenha, informamos a área de Desenho Industrial para que realizem o recorte da figura no sistema imagens e executamos o conector para gerar o recorte o respectivo folheto e certificado.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

Solução aos problemas 45 e 46: A solução para estes problemas está atrelada à existência de um peticionamento eletrônico inteligente (ver descrição solução aos problemas 4, 5, 6 e 7). A proposta elaborada é a confecção da RPI de forma automática a partir de integração de sistemas e bases de dados. Desta forma o script que vai gerar a revista poderá extrair os campos específicos (INID) do formulário eletrônico para criar a publicação. Caso, no decorrer do exame formal ou técnico, os servidores identifiquem que é necessário realizar alguma alteração, o sistema permitirá indexar os dados para que a publicação tenha as informações mais relevantes. As decisões que devem ser publicadas na RPI serão codificadas permitindo que o sistema possa identificá-las de forma automática. Quando os examinadores realizam uma decisão com um código elencado na lista de itens a publicar, automaticamente esse conteúdo fica disponível para a próxima publicação semanal no portal. Aqueles examinadores que não têm delegações de competências, o sistema não permitirá concluir a decisão sem aprovação do supervisor. A geração da RPI de forma automatizada economiza tempo tanto da equipe de DI quanto da CGTI evitando os trabalhos manuais. Ao mesmo tempo, sendo que as decisões serão extraídas de forma automática, não será necessário o envio para a contagem da produtividade, eliminando o problema de datas de fechamento dentro da DIRMA, entre DI e Marcas.

Confecção da RPI de forma automática

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento	Aquisição externa/

					Interno	Contratação
	x		x		x	

47. Publicação de devolução de prazos mesclada com outras notícias

Atividade: DIRAD

Área (elo no mapa): DIRAD

Problema: Quando existe uma falha nos sistemas do INPI que impossibilite os usuários de desenvolverem atividades vinculadas aos pedidos, é realizada uma devolução de prazos. Esta devolução de prazos aumenta o tempo que o usuário tem para cumprir as obrigações, sejam essas de resposta de exigência, pagamentos, apresentação de documentos, etc. A partir do relatório de indisponibilidade, desenvolvido pela CGTI, a presidência realiza uma avaliação e finalmente é publicada a notícia no portal do INPI por parte da CCOM. Este processo pode demorar, dependendo da disponibilidade da presidência, podendo ser publicada a devolução dias depois da indisponibilidade do sistema, gerando reclamações por parte dos usuários. Essas informações são publicadas na seção de notícias do portal, junto a todas as outras notícias do INPI. O controle dos prazos, daqueles processos que foram afetados pela indisponibilidade do sistema, é realizado a partir destas publicações. Essas informações no portal servem tanto para informar o usuário, quanto para o controle interno realizado pelos servidores. Sendo que estas publicações ficam misturadas com outras notícias, há dificuldade na busca para contagem de prazos, que é realizada em planilhas de excel a partir da extração dos dados um a um.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema/Procedimento

48. Necessidade de retornar à pedidos suspensos com controle manual do prazo

Atividade: DIRAD

Área (elo no mapa): DIRAD

Problema: A partir da classificação da situação do SARS-CoV-2 (COVID-19), como pandemia e emergência de saúde pública, e com o objetivo de preservar a segurança e saúde de servidores, colaboradores e usuários o INPI, a Resolução publicada no dia 16 de março de 2020 suspendeu todos os prazos para todas as medidas que deveriam ser apresentadas em processos de marcas, patentes, desenhos industriais e averbação de contratos de transferência de tecnologia. Inicialmente os prazos foram suspensos até o dia 14 de abril de 2020, em seguida foi prorrogada a suspensão a partir da Portaria nº

179/2020, até o dia 31 de maio de 2020. No mês de setembro, foi publicada uma nova suspensão entre os dias 16 a 25 de setembro. A suspensão de prazos, diferente da devolução de prazos que afeta somente aqueles pedidos e petições que tinham vencimento na data, afeta todos aqueles com prazos correndo. Toda suspensão gera a necessidade de retornar a esses pedidos quando o motivo da suspensão for resolvido. Como não existe um sistema inteligente que avisa dos prazos nem uma calculadora de prazos dentro do SINPI, o controle é manual por meio de planilhas de excel, gerando a possibilidade de erros e esquecimentos. A contagem de prazos de decisões publicadas em RPI é realizada em bloco, considerando a data da publicação. Para realizar a contagem de prazos para questões não publicadas na RPI, como por exemplo exame formal, prioridade, procuração e quinquênio, os servidores precisam anotar em planilhas particulares e controlar, após a conclusão da suspensão, todos os processos considerando a data de depósito e atualizando cada uma das datas. Isso é um desafio, pois devido a falta de monitoramentos efetivos e alertas, é difícil manter este controle de forma adequada para uma grande quantidade de pedidos.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

49. O SINPI não permite alterar as datas quando há suspensão

Atividade: Acesso a tela Controle de Quinquênios no SINPI

Área (elo no mapa): SIGED

Problema: No SINPI é possível ver os prazos dos quinquênios, porém essa informação não é editável, é uma tabela fixa, e não permite adicionar informações sobre a suspensão ou devolução de prazos. Desta forma, nas datas de vencimento dos quinquênios informadas no sistema, os servidores devem desconsiderar os alertas realizados e realizar um controle manual caso a caso, visando verificar a quantidade de dias que devem ser adicionados. Essa informação é adicionada no campo de observações como texto para conhecimento dos servidores, mas no sistema o processo figura com o prazo vencido.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

Solução aos problemas 47, 48 e 49: Para resolver os problemas supracitados foi proposta uma solução de mudança no procedimento, assim como ferramentas de controle no sistema. Em primeiro lugar foi proposto que a devolução de prazos seja realizada de forma automática, utilizando critérios técnicos existentes, seguindo a normativa 178 de 2017 de devolução de prazos. Desta forma, ante a indisponibilidade identificada pela CGTI, poderá ser publicada a devolução sem necessidade da autorização da presidência, diminuindo o prazo para publicação e agregando valor para

o usuário. Além disso, foi proposta a consolidação de todas estas informações em um mesmo local dentro do portal, facilitando a consulta pelos usuários internos e externos com um acesso rápido. Para que esse acesso contenha todas as informações, será necessário trazer as publicações anteriores para esse mesmo local. Para as publicações futuras, foi proposto a elaboração de comunicados completos, numerando os casos específicos, como prazo de exigência, prioridade, quinquênio, prazos extraordinário/ordinário, etc. Por parte das melhorias de sistemas, foram realizadas duas propostas: 1) Contabilidade de prazos no sistema a partir de um calendário único integrado ao sistema e a possibilidade de realizar reajustes automáticos nas datas a partir das informações publicadas sobre devolução e suspensão; 2) Aviso via *Push* para os usuários com depósitos que tem devolução ou suspensão. Sendo que a devolução e suspensão afeta todos os processos finalísticos e tem grande impacto nos usuários, foi proposto realizar um mapeamento do processo. Esse mapeamento terá por objetivo identificar todas as oportunidades de melhoria e realizar propostas holísticas que resolvam a situação de forma transversal, trazendo transparência e agilidade nos controles. É importante salientar que esse mapeamento deve considerar as normativas vigentes que regulam o processo, para identificar possíveis mudanças e adequações ao novo procedimento. No mapeamento, a partir da identificação das atividades a realizar, deverá ser definido um “dono” para o processo que será responsável pelo acompanhamento das propostas.

Soluções *Low Hanging Fruit*: Como forma de facilitar o trabalho por parte dos servidores e a identificação das informações de suspensão e devolução por parte dos usuários, foram realizadas duas propostas do tipo *Low Hanging Fruit*. Em primeiro lugar foi sugerida a utilização do acesso que atualmente existe no portal do INPI referido à “Contagem de Prazos Suspensos pela COVID-19”, para publicação de todas as informações passadas e futuras de suspensão e devolução. Para isso, deverá ser alterado o nome para que seja possível a identificação deste acesso para procurar as informações de suspensão e devolução por parte dos usuários. Em segundo lugar, foi proposto a elaboração de uma tabela para os casos de suspensão que englobe os casos que iniciam os prazos, os casos que estão no meio do prazo e os prazos que encerram no período. Essa tabela terá como objetivo padronizar as informações para todos os processos finalísticos, podendo identificar como cada um desses prazos são atingidos a partir de fórmulas específicas.

Mudança de procedimento

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento	Aquisição externa/

					Interno	Contratação
	x	x			x	x

Unificação e automatização das informações

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

Elaboração de comunicados completos

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

Contabilidade de prazos no sistema a partir de um calendário único integrado

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x		x	

Aviso via *Push* para os usuários com depósitos que tem devolução ou suspensão

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x		x	

Mapeamento do processo

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
	x	x			x	

Utilização da ferramenta: Contagem de Prazos Suspensos

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

Tabela de casos de suspensão

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

50. Prazos extraordinários despadronizados na unidade de contagem

Atividade: Acesso a tela Controle de Quinquênios no SINPI

Área (elo no mapa): SIGED

Problema: A partir do ano 10, é necessário pagar o quinquênio e a prorrogação. Com o objetivo de simplificar o processamento do usuário, as duas taxas foram agrupadas. Porém o prazo extraordinário do quinquênio é de 6 meses e a prorrogação é de 180 dias, existindo uma contradição jurídica. Esses prazos podem não coincidir. O sistema não reconhece essa diferença, contabilizando somente 6 meses. Se o prazo de 6 meses

for menor aos 180 dias (por exemplo considerando o mês de fevereiro), o pedido será extinto caso o pagamento seja realizado no último dia.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema/Normativo

Solução: A solução deste problema requer uma modificação na LPI, uniformizando a unidade de contagem de prazos. Sendo que não existe previsão de modificação desta lei, foi proposto que o novo sistema tenha uma regra que permita que o prazo vigente seja o maior, considerando o calendário.

Uniformização da unidade de contagem de prazos

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x				x		x

51. Falta de informações estatísticas

Atividade: Atualização no "meus pedidos"

Área (elo no mapa): SIGED

Problema: O SINPI não permite a geração de estatísticas para os servidores da equipe de DI. Nos casos em que os servidores precisam se informar sobre, por exemplo, a quantidade de pedidos que se encontram atualmente com exigências, o SINPI não permite extrair essa informação. A consulta no SINPI apresenta todos os pedidos que tiveram alguma vez uma exigência, sem fazer uma correlação se esta está em aberto, se já foi resolvida ou se o pedido foi indeferido. Desta forma, não é possível obter informações sobre os processos quando necessário. A única forma de adquirir informações sobre os pedidos é a partir da publicação mensal da AECON, onde os servidores podem verificar informações pelo número do pedido e realizar correlações necessárias para chegar, finalmente, aos dados desejados. A impossibilidade de gerar estatísticas impede o conhecimento detalhado do macroprocesso e, conseqüentemente, a gestão do processo baseada em dados.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

52. Informações publicadas insuficientes

Atividade: Atualização no "meus pedidos"

Área (elo no mapa): SIGED

Problema: Atualmente, o BuscaWeb é a ferramenta utilizada para realizar pesquisas sobre propriedade industrial. Foi apontado por representantes de outros órgãos públicos participantes da reunião, que as informações disponíveis não são abrangentes e nem completas, uma vez que o BuscaWeb é um sistema de acesso aos dados de maneira geral, voltado para explorar processo por processo, sem compilação de dados. Foi explicado por parte dos servidores que as informações de alguns campos do formulário eletrônico não são disponibilizadas no BuscaWeb por possuírem dados confidenciais.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

Solução para os problemas 51 e 52: Para solucionar os problemas anteriormente descritos com relação ao acesso à informação, foram elaboradas duas propostas: A criação de um painel de estatísticas e a transformação da comunicação do INPI. A primeira proposta, elaborada em conjunto pelos usuários externos e servidores do INPI, foi a criação de uma plataforma que possibilitará realizar estatísticas a partir de dados cadastrados no peticionamento de forma agregada e de dados a respeito da produção do INPI. Atualmente existe um painel de estatísticas com informações apenas de Pedidos de Patentes Pendentes de Decisão Final, que poderia ser tomado como base e ampliado para abarcar diversos serviços e tipos de dados gerados pelo INPI como um todo. Sendo que esta ferramenta seria útil, tanto para usuários externos quanto para usuários internos, o sistema deverá possibilitar a restrição do acesso por perfil do usuário. Desta forma, para os servidores do INPI, 100% das informações estariam disponíveis e para os usuários externos, somente aquelas que não tem caráter confidencial. A segunda proposta visa a transformação da comunicação, realizada a partir do pdf da RPI, em uma comunicação em portal, seguindo os moldes da transformação do Diário Oficial da União. As novas informações publicadas serão tratadas como dados e não como documentos, tendo um conceito *user-friendly* que permita aproveitar o conteúdo por parte dos clientes do INPI e também dos próprios servidores. O tratamento das informações como dados permitirá realizar buscas pontuais por tema/assunto, além disso, o sistema deverá permitir que o usuário gere um documento para salvar informações do pedido. No desenvolvimento dessa ferramenta, deverá ser considerada a comunicação máquina-máquina, mediante API, facilitando a extração de informação do portal e, ao mesmo tempo, contemplando outros usos que poderiam ter impacto na estabilidade do sistema, facilitando a extração de informação do portal. Este novo portal, com as informações das decisões, será a ferramenta de busca principal, substituindo o atual BuscaWeb. Na fase de transição para a nova forma de publicação, os pedidos e informações antigas estarão disponíveis em pdf, podendo

no futuro ser extraídos os dados para um melhor aproveitamento das informações. Essas propostas elaboradas se encontram alinhadas e complementam a Nova Versão da RPI prevista no Plano PI Digital, com data de implementação no quarto trimestre de 2021.

Painel de estatísticas

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/Contratação
	x		x		x	

Transformação da comunicação

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/Contratação
	x		x		x	

53. Prazo curto para responder exigência preliminar

Atividade: Cadastra número no "meus pedidos" para acompanhamento do andamento do pedido

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: O Artigo 103 da LPI estabelece que deve ser realizada uma exigência preliminar para aquele pedido que não atende formalmente ao disposto no Artigo 101 da LPI e/ou às demais disposições quanto à sua forma, tendo sido recebido provisoriamente. A não manifestação do depositante no prazo de 5 (cinco) dias desta data acarretará na inexistência do pedido. Esse prazo é muito curto e, nos casos de depositantes que não utilizam sistemas próprios, pode acontecer de não verificarem as publicações da RPI e, conseqüentemente, perderem esse prazo. O sistema Meus Pedidos não avisa aos depositantes.

Fonte: Externa

Classificação: Normativo

54. Erros no cadastro no “Meus Pedidos”

Atividade: Cadastra número no "meus pedidos" para acompanhamento do andamento do pedido

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: Para auxiliar o acompanhamento do processo o INPI criou a ferramenta Meus Pedidos, que realiza avisos por e-mail sempre que houver algum fato relevante no pedido. Foi apontado pelos usuários externos que essa ferramenta só funciona após a primeira publicação, não sendo possível a inclusão de pedidos logo após o protocolo. Quando os usuários tentam fazer o registro, a quadrícula volta a ficar em branco e aparece a mensagem: "erro: número de processo inexistente". Os participantes manifestaram insegurança, resultante desse tipo de falha em termos de acompanhamento utilizando essa ferramenta e o impacto que pode ter o não cumprimento de exigência preliminar, já que não é possível realizar o cadastramento e conseqüentemente não é realizada uma comunicação via *Push*. Os procuradores mencionaram que contratam sistemas particulares para o acompanhamento dos pedidos, já que a ferramenta disponibilizada não oferece as informações suficientes. Estes sistemas permitem extrair as informações da RPI referentes aos pedidos informados no mesmo. Essas ferramentas não são utilizadas pelos depositantes individuais, sendo necessário realizar um controle a partir de anotações ou agendas.

Fonte: Externa

Classificação: Sistema

55. Informações insuficientes no *Push* do Meus Pedidos

Atividade: Atualização no "meus pedidos"

Área (elo no mapa): SIGED

Problema: As informações recebidas a partir do cadastro no Meus Pedidos são meramente formais, informando que houve uma atualização na RPI. Para o usuário conhecer exatamente o que aconteceu com o pedido, é necessário entrar na RPI e procurar as informações específicas. Desta forma, o cadastro no Meus Pedidos informando o número do pedido não permite acessar as informações específicas sobre o mesmo. Do ponto de vista dos usuários externos essa ferramenta não é de grande utilidade, já que não foca no cliente, trazendo informações com uma linguagem que não permite aos depositantes particulares entenderem a decisão realizada.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

56. Contato com o usuário somente através de RPI

Atividade: Publicação na RPI

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: A RPI é o meio de comunicação com o usuário externo, nela se encontram as informações do pedido mediante as quais os depositantes podem saber se houve algum avanço no processo. Não existe uma comunicação direta com os depositantes, nem de decisões finais, como concessão ou indeferimento, nem de decisões intermediárias, como, por exemplo, exigências. A linguagem utilizada na RPI é formal, não pensada para favorecer o entendimento de depositantes leigos.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

57. Comunicação deficiente com usuários externos

Atividade: Envia e-mail solicitando a vista do pedido

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: Os depositantes e procuradores participantes do mapeamento mencionaram a falta de uma comunicação mais direta com o INPI. As publicações na RPI não são suficientes para o entendimento por parte dos depositantes e o formato no qual são publicadas não facilita o entendimento. Essa falta de comunicação direta é um desafio enfrentado para o cumprimento das exigências, já que, muitas vezes, é difícil entender ao que o examinador está se referindo e conseqüentemente cumprir a exigência.

Fonte: Externa

Classificação: Procedimento

58. A impossibilidade de anexar imagens nas exigências

Atividade: Elabora exigência

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: As exigências realizadas pelos examinadores somente podem ser elaboradas utilizando ferramentas de texto. Sendo que os Desenhos Industriais são figuras, a explicação sobre como ela deve ser alterada para estar de acordo com a LPI e o Manual, a partir de texto demanda um grande esforço por parte do examinador para explicar dentro dos desenhos onde se encontra o aspecto que gera a exigência. Foi mencionado pelos usuários externos que muitas vezes essas descrições não permitem o entendimento por parte do leitor. A impossibilidade de anexar imagens para explicar a análise realizada pelo examinador dificulta, tanto a elaboração da exigência, quanto a compreensão pelo depositante/procurador.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

Solução aos problemas 53, 54, 55, 56, 57 e 58: A partir da análise dos problemas anteriormente mencionados, foram realizadas propostas que visam mudar a forma de comunicação do INPI com os usuários externos. Estas propostas foram elaboradas considerando tanto o ponto de vista dos servidores, quanto dos depositantes e procuradores. A integração do *workflow* completo do processo num único sistema permitirá uma comunicação fluida com o usuário, já que será possível conhecer tanto o estado atual do processo, quanto os próximos passos e, com base nisso, realizar comunicações de qualidade e utilidade para os usuários. Para que a comunicação seja eficiente, deverão ser considerados os usuários sem representantes/procuradores para o envio de informações via e-mail/aplicativo/SMS/*Whatsapp* e também a comunicação máquina-máquina, mediante API específica que permitirá a extração de informações relevantes. Ao mesmo tempo, o portal do INPI terá que oferecer a possibilidade de se cadastrar para receber informações específicas, utilizando ferramentas do tipo RSS (*Rich Site Summary* ou *Really Simple Syndication*). As mensagens enviadas via *Push* deverão ser elaboradas considerando as necessidades dos usuários e adaptando a linguagem mesmo para comunicações padrão. Este tipo de comunicação irá facilitar o entendimento e melhorar a percepção dos usuários em relação ao INPI. Para isso, deverá ser desenvolvido um documento que estabeleça todas as comunicações automáticas com linguagem cidadã, com uma data para revisão objetivando reavaliar se a forma de comunicação é efetiva. Essa avaliação periódica deverá contemplar as comunicações não automáticas para promover a melhoria contínua. Essa melhora na comunicação poderá ser comprovada mediante a redução de consultas no Fale Conosco referentes a falta de entendimento por parte dos usuários. Para receber comunicações via *Push*, os usuários poderão selecionar a opção de cadastrar o pedido nos Meus Pedidos no momento do preenchimento do formulário eletrônico e o sistema, utilizando os dados já registrados, enviará as informações correspondentes. As informações deverão estar disponíveis desde o depósito, com atualizações posteriores. Em relação às exigências, foi proposto que o novo sistema possa permitir anexar imagens e trabalhar com recursos gráficos para facilitar a comunicação e que estas informações somente estejam disponíveis para os depositantes e procuradores específicos a partir do ingresso no Meus Pedidos.

Solução *Low Hanging Fruit* ao problema 55: Publicação do completo teor dos despachos no BuscaWeb realizados pelos examinadores para os depositantes, como forma de aumentar o acesso à informação dos requerentes.

Recomendação específica para o problema 53: A partir do debate gerado em relação aos prazos para cumprimento da exigência preliminar e das opiniões divergentes dos usuários externos, foi sugerido realizar uma consulta pública para saber a opinião dos usuários de DI em relação ao aumento de prazo, objetivando maior representatividade. Essa informação poderá ser utilizada quando existir a possibilidade de alteração da LPI.

Comunicação próxima do cliente

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x		x	

Cadastro no Portal do INPI para receber informações

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
	x		x		x	

Criação de documentos para comunicação com o cliente

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

Cadastro para receber informação via *Push*

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
	x		x		x	x

Possibilidade de anexar imagens nas exigências

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

Publicação do completo teor do despacho

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

Consulta pública

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x				x	x	

59. Falta de pagamento do primeiro quinquênio

Atividade: É o segundo quinquênio?

Área (elo no mapa): SIGED

Problema: A LPI estabelece que os registros de DI têm uma vigência inicial de 10 anos, porém é necessário o recolhimento da taxa do quinquênio no quinto ano. Esta situação gera confusão entre os usuários, levando a não realização do pagamento do quinquênio. Desta forma, é possível que, no prazo de vigência inicial, um registro seja extinto por falta de pagamento do primeiro quinquênio. O impacto do não pagamento do primeiro

quinquênio em DI é irreversível, uma vez que não existe restauração em caso de perda do prazo, visto que a matéria não é nem nova nem original.

Fonte: Interna

Classificação: Normativo

60. Falta de alerta no Meus Pedidos

Atividade: Cadastra número no "meus pedidos" para acompanhamento do andamento do pedido

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: Para fazer uma gestão correta dos registros, os depositantes e procuradores precisam cumprir os prazos de apresentação dos documentos e pagamento dos serviços solicitados no decorrer do processo da concessão e posteriormente da manutenção do mesmo. O sistema de acompanhamento do INPI, o Meus Pedidos, não é uma ferramenta para a realização dessa gestão, já que não possui alertas sobre vencimentos dos prazos. Esta falta de avisos impacta na manutenção dos registros. O depositante, após 5 anos do seu certificado, deve pagar sua renovação. Contudo, esse prazo, por ser muito longo, é facilmente esquecido e não existe nenhum recurso de notificação ou aviso. A inexistência de uma publicação de arquivamento ou notificação que permita alertar sobre o próximo vencimento dos prazos leva a casos de perda do prazo extraordinário para pagamento, quando não existe a possibilidade de restaurar o DI, sendo assim, o registro é extinto.

Fonte: Externa

Classificação: Sistema

61. Erro na visualização da conciliação bancária

Atividade: Foi realizado o pagamento?

Área (elo no mapa): DAREC

Problema: Os órgãos públicos federais fazem pagamentos através de um sistema chamado SIAFI. Esse sistema é igual para o Brasil inteiro e o INPI o utiliza quando deseja pagar algo. O SIAFI é bastante manual, ou seja, quando se deseja pagar algo, o pagador precisa preencher manualmente algumas informações. Caso preencha o destinatário do pagamento corretamente, mas as outras informações erroneamente, o dinheiro chegará ao destinatário, mas não da forma correta. Por exemplo, um órgão público que deseja pagar algo para o INPI gera a GRU, como todos fazem, mas no momento do pagamento, ele precisa usar o SIAFI. Eles até identificam no sistema que o pagamento é para o INPI, mas não preenchem as demais informações ou as preenchem erradas/incompletas. Isso resulta em um pagamento ao INPI sem identificação de quem realizou o pagamento e a que o pagamento foi relacionado. Com

essa informação, o Serviço de Arrecadação, todo dia de manhã pega os dados de pagamento do SIAFI e lança no sistema PAG, já que essa comunicação não acontece de forma automatizada e somente o PAG permite transmitir as informações do que está pago ou não para os demais sistemas do Instituto. Quando existem pagamentos incorretos ou incompletos, não é possível ver a informação do que foi pago e sem esse dado o pagamento é rejeitado pelo PAG. Assim, a GRU fica como se não tivesse sido paga e, quando o depositante percebe que o sistema ainda não identificou o pagamento feito, entra em contato pelo Fale Conosco, apresentando as telas do sistema, para comprovar o pagamento. Somente a partir dessas telas o Serviço de Arrecadação consegue verificar qual foi o erro no preenchimento e consertar esse erro no SIAFI, transmitindo, em seguida, a informação correta para o PAG. Ante uma demora entre o pagamento errado e o usuário reclamar no Fale Conosco, há a possibilidade que o examinador da área finalística já tenha indeferido a petição por falta de pagamento e, depois, quando o usuário entra em contato e o pagamento é identificado, esse examinador acaba tendo um retrabalho, tendo que anular a decisão anterior de indeferimento por não pagamento e restabelecer o fluxo do processo.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

Solução aos problemas 59, 60 e 61: A solução para estes problemas parte do *workflow* integrado no sistema, que permitirá realizar alertas específicos para os depositantes e procuradores. Foram identificadas três situações para receber avisos via *Push*, que facilitarão o acompanhamento do processo e a manutenção dos registros: Notificação ao depositante quando foi realizado o pedido e os passos pendentes, Notificação do pagamento realizado e Notificação do prazo para pagamento (esta notificação poderá ser realizada nos dias anteriores ao vencimento e no dia do vencimento). Desta forma, a ferramenta Meus Pedidos será de grande utilidade para os usuários, evitando a perda de prazo e extinção do registro.

Alertas específicos para os depositantes e procuradores

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
	x		x		x	

62. Confeção manual de certificados

Atividade: Geral

Área (elo no mapa): SIGED

Problema: Concluído o exame técnico, se concedido, o pedido de registro de desenho industrial será publicado com emissão de folhetos e expedição eletrônica de certificado. Para confeccionar o certificado são necessários dois sistemas, o GeraDoc e o SINPI. No SINPI são verificadas as páginas que devem fazer parte do documento e no GeraDoc são feitos os recortes. Após montados, os certificados são colocados numa pasta de rede para que o Diretor assine. Posteriormente, é alimentado o GeraDoc com os certificados já assinados e o sistema faz a disponibilização do documento no portal. Essa forma manual de confecção dos documentos expõe os certificados a alguns riscos, tal como a emissão de certificado com figuras erradas, uma vez que o SINPI é alimentado manualmente com aquelas informações e os recortes no GeraDoc também são manuais, duas etapas em que os erros humanos podem ocorrer. Como consequência seria emitido um certificado não conforme o Art. 107 da LPI. Um segundo exemplo é que, por serem os certificados confeccionados um a um, baseados na lista de concessões de cada RPI, corre-se, também, o risco de algum certificado não ser emitido, simplesmente por ter sido "pulado", durante a conferência. Como consequência gera um descumprimento do Art. 107 da LPI. Em ambos os casos, existe a possibilidade de uma provável manifestação do titular e um retrabalho para corrigir o certificado errado ou de emitir um certificado atrasado.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

63. Falta de aviso sobre disponibilidade do certificado

Atividade: Certificado disponibilizado no portal de INPI

Área (elo no mapa): SIGED

Problema: O certificado complementa, materializa e aperfeiçoa a concessão. Este certificado é emitido pelo INPI após a decisão da concessão por parte do exame técnico. Sendo que este certificado prova o registro e é utilizado no uso comercial dos DI, os titulares têm interesse na rápida disponibilidade do mesmo. Foi apontado pelos depositantes e procuradores que não existe um tempo estabelecido para emissão do certificado e nem um aviso por parte do INPI que informe que o certificado está disponível. Sendo assim, é necessário ingressar várias vezes no sistema para verificar se o certificado se encontra publicado.

Fonte: Externa

Classificação: Sistema

64. Impossibilidade de gerar várias versões

Atividade: Selecionar no ambiente GeraDoc os certificados, e copiá-los para a pasta de rede

Área (elo no mapa): SIGED

Problema: Existe somente uma versão do certificado, já que o sistema não permite alterar as informações. Quando é emitida uma segunda via do certificado (por exemplo nos casos de mudança de titularidade) no sistema GeraDoc, não é possível caracterizar esse documento como uma segunda via. Outra situação problemática é que nos casos de renovação do registro o certificado não aparece com a nova data de validade. Adicionalmente, nos casos em que a utilização deste certificado no mercado gera dúvidas, é necessário realizar uma consulta ao INPI.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

65. Subdiretor sem possibilidade de assinar

Atividade: Aguardar a assinatura dos certificados

Área (elo no mapa): SIGED

Problema: Os certificados de desenho industrial são assinados pelo Diretor da DIRMA, com token. Em casos que o Diretor se encontra indisponível, por exemplo de férias ou de licença, o procedimento define que os certificados devem ser emitidos em nome do Diretor Substituto. Atualmente, o Diretor Substituto não tem token para assinar, impedindo a assinatura e consequentemente prolongando o processo de publicação, visto que é necessário esperar o retorno do Diretor.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema/Procedimento

66. Assinatura com diretor substituto demorada

Atividade: Aguardar a assinatura dos certificados

Área (elo no mapa): SIGED

Problema: Os certificados são emitidos a partir de um *template*, os quais já possuem o nome do Diretor da DIRMA. Nos casos de indisponibilidade do Diretor, esse *template* não pode ser utilizado, posto que o nome que deve constar nos certificados é o do Diretor Substituto. Não existe um *template* para emissão do certificado em nome do Diretor Substituto. Nestes casos, é aberta uma demanda na CGTI para editar o nome do diretor, demandando tempo até que essa necessidade seja atendida.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

Solução aos problemas 62, 63, 64, 65 e 66: A partir dos problemas identificados e da possibilidade de ter o *workflow* integrado em um novo sistema, foi redesenhado o processo de emissão de certificados automatizando atividades, utilizando ferramentas sistêmicas e possibilitando realizar alterações relevantes aos usuários. Este redesenho permitiu a redução de 88% das atividades neste processo, sendo de 34 atividades no *As Is*, para 4 no *To Be*. Na continuação, seguem as propostas específicas que permitirão essa mudança:

- **Jogo de figuras:** Antes de dar a concessão o examinador deverá selecionar o jogo de figuras que serão publicadas no certificado. Aquelas figuras não selecionadas serão inativadas;
- **Montagem do certificado:** O Sistema irá extrair os dados do histórico do processo para montar o certificado como o número do registro, data do depósito, data da concessão, identificação do titular, identificação do autor, prioridade (se houver), jogo (figuras, relatório e reivindicação);
- **Assinaturas:** avaliação interna da possibilidade de que o certificado será emitido sem a assinatura do Diretor, constando o nome deste e a assinatura do INPI;
- **Data de validade do certificado:** O sistema automaticamente colocará a nova data de validade dos certificados emitidos após a renovação publicada;
- **Segunda via:** Ante a solicitação e pagamento da emissão de uma segunda via com mudança do titular, sistema automaticamente colocará no certificado que é uma segunda via;
- **Aviso de disponibilidade do certificado:** Aviso via *Push* do certificado publicado;

De forma complementar, foi proposto realizar uma avaliação interna com o objetivo de que o certificado seja apenas disponibilizado para o titular ou representante, garantindo a proteção de dados sensíveis como por exemplo endereço e CPF. Em caso de ser possível, deverá ser desenvolvida uma proposta para que o novo sistema possibilite que o titular ou representante acedam ao certificado.

Solução *Low Hanging Fruit* ao problema 66: Criação, por parte da CGTI, de mais de um *template*, contemplando os possíveis signatários que poderão ser selecionados pela SIGED no momento de criar o certificado, agilizando o processo de confecção dos mesmos.

Conjunto de propostas para certificado

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

Avaliação da disponibilização de certificado para titular

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

Template

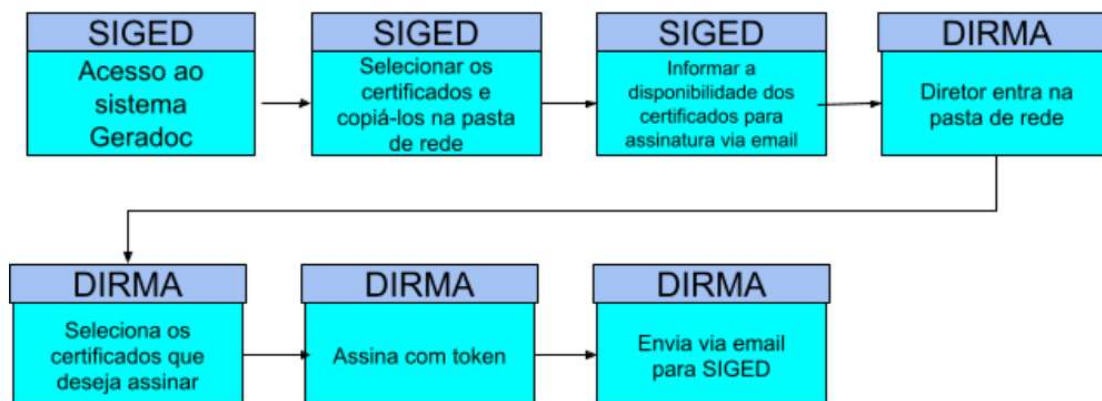
TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

67. Procedimento de assinatura burocrática

Atividade: Selecionar no ambiente GeraDoc os certificados, e copiá-los para a pasta de rede

Área (elo no mapa): SIGED

Problema: O processo de assinatura de certificados demanda numerosas atividades manuais, dado que o sistema GeraDoc não realiza assinaturas. Esta limitação do sistema demanda a realização de atividades manuais, utilização de pastas de rede compartilhada e a emissão de avisos por e-mail com a consequente perda de agilidade no processo. Em continuação, segue o processo de assinatura mapeado na concessão do certificado:



Fonte: Interna

Classificação: Sistema

68. Impossibilidade de realizar assinaturas dentro do sistema

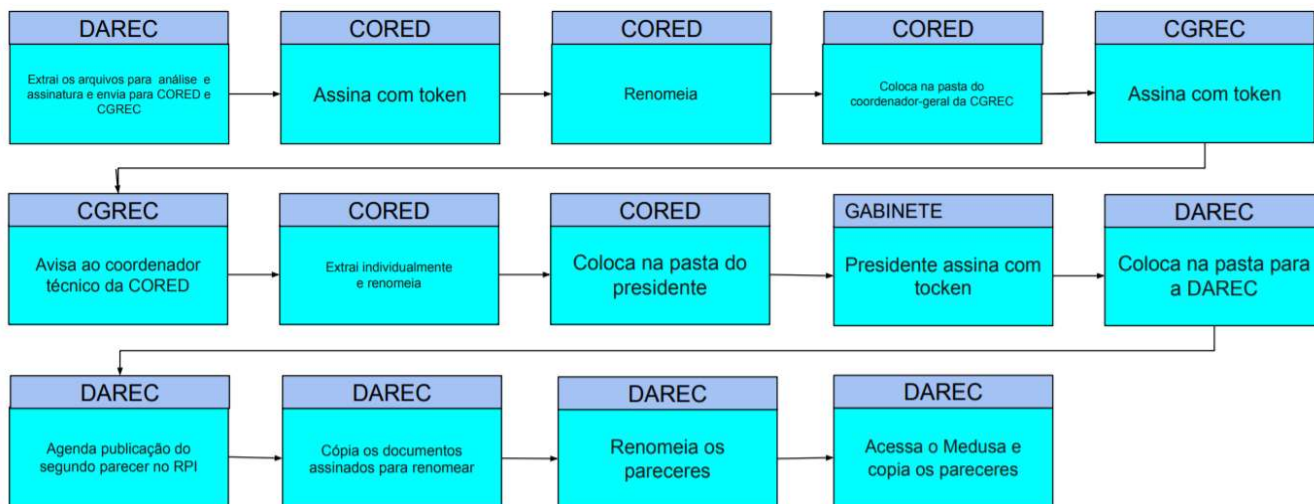
Atividade: Renomeia na pasta com a sigla CORED

Área (elo no mapa): DAREC

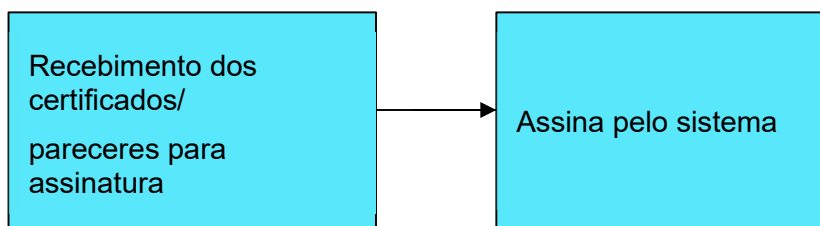
Problema: Para publicação de um parecer da segunda instância, seja no processo de Análise de Recurso por Indeferimento ou Perda de PU, ou no processo de Análise de nulidade (por terceiros ou de ofício), é necessária a assinatura de autoridades. Sendo que o sistema não permite a realização de assinatura dentro dele, foi desenvolvido pela equipe um procedimento de nomeação e renomeação de arquivos, fazendo uso de pastas compartilhadas na rede, para ter a rastreabilidade das assinaturas necessárias no processo. A renomeação é a forma de comunicar que alguma etapa já foi efetuada. Isso é realizado em cada área, em cada etapa. Este trabalho manual demanda tempo em atividades que não agregam valor ao processo visando suprir uma insuficiência do sistema.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema/Procedimento



Solução aos problemas 67 e 68: A partir dos problemas identificados e da proposta do sistema com *workflow* integrado, com acesso autenticado do usuário e permissões correspondentes, foi redesenhado o processo de assinatura. Este redesenho prevê a realização das mesmas dentro do sistema, como acontece atualmente com outros sistemas do INPI. Temos como exemplo o IPAS e o SEI. Estando o *workflow* integrado no sistema, será possível identificar as próximas etapas a serem desenvolvidas no processo e, no caso das assinaturas, as pessoas que devem realizar as mesmas. O sistema deverá contar com a possibilidade de selecionar e notificar essas pessoas sobre a realização desta tarefa. Além disso, o sistema deverá possibilitar o acompanhamento do processo, controlando as assinaturas pendentes e as já realizadas. Em seguida, segue o processo de assinatura a partir da implementação das propostas elaboradas:



Redesenho do processo de assinatura

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação

x			x			x
---	--	--	---	--	--	---

69. Exame de mérito fora do Manual

Atividade: Realiza uma busca anterior a data de depósito do pedido ou da prioridade

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: O procedimento do exame de mérito não está estabelecido no Manual. Esta falta de definição formal tem grandes impactos para os usuários externos e para a própria equipe de DI. O requerente, ao receber um resultado do exame de mérito, não sabe como essa análise foi realizada, quais foram os critérios utilizados e os recortes temporais realizados, impedindo-o de saber exatamente a qualidade do produto que recebe. Os examinadores que devem realizar esta função recebem o conhecimento sobre o procedimento via oral, podendo gerar diferentes interpretações sobre como realizar as atividades, ocasionando discrepâncias nas análises. Outro impacto é a impossibilidade de que este processo seja aferido pelo sistema de qualidade, já que não existe um procedimento que estabeleça o que se deve ou não fazer.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

Solução: Incorporação do procedimento do exame de mérito no Manual, trazendo padronização entre os servidores e transparência ao usuário. Para essa incorporação, sugere-se a avaliação do estudo realizado pela DITEC IX para incorporar aspectos técnicos e procedimentais.

Incorporação do procedimento do exame de mérito no Manual

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x		x	

70. Exame de Mérito sem Sistema

Atividade: Gera lista das petições realizadas no mês

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: O exame de mérito, que é realizado a partir da solicitação do requerente após a concessão, acontece completamente fora do SINPI. Este sistema somente é utilizado para a publicação. O início, o controle, a distribuição, a aferição e a disponibilização dos resultados dos exames de mérito são processos manuais, podendo ocasionar erros e retrabalho.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema/Procedimento

Solução: A partir das funcionalidades do novo sistema sobre o controle automático de pagamento e tempestividade (descrito na solução aos problemas 30, 31 e 32) e da possibilidade de puxar pedidos para análise (descrita na solução aos problemas 35, 36, 37 e 38), especificamente para o caso de exame de mérito, o sistema disponibilizará aquelas petições que cumprem os seguintes requisitos: foram solicitadas pelo titular e têm um registro vigente. A quantidade de petições de exame de mérito que poderão ser puxadas será definida pela chefia. Quando o examinador puxar os pedidos para análise, estes irão aparecer no *inbox* com um *Tag* específico e por ordem cronológica. Estes pedidos somente sairão da caixa do examinador quando este tomar uma decisão, seja o despacho de mérito ou, se for encontrada uma anterioridade, o despacho de nulidade. Neste último caso, a partir da identificação da anterioridade, o sistema permitirá sinalizar que deve ser realizado o parecer de nulidade e o pedido ficará com esse *Tag* específico.

Disponibilização de petições com requisitos mínimos satisfeitos

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

71. Adequações para realizar exame de mérito sem base em dados e fatos

Atividade: Realiza uma busca anterior a data de depósito do pedido ou da prioridade

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: Os examinadores da DITEC IX realizam uma busca anterior à data de depósito do pedido ou da prioridade para poder estabelecer se o pedido é novo e original ou não. Essa busca é realizada na base de dados do INPI e em bases de dados internacionais, como WIPO ou EUIPO. Para efetuar esta busca é necessário realizar

diversas adequações, recortes temporais e definição das bases de dados (gratuitas) que serão utilizadas em função dos tempos necessários, considerando o prazo para cumprimento de metas e os recursos disponíveis. Essas adequações e recortes são realizados em função da necessidade interna e da falta de recursos humanos e tecnológicos e não em função de dados e fatos.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema/Procedimento

72. Exame de mérito muito demorado

Atividade: Solicita exame de Mérito?

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: Os participantes do setor privado mencionaram que o exame de mérito geralmente excede os prazos razoáveis. Em um grau de duração útil, o desenho industrial é muito efêmero e dinâmico em relação aos produtos, tornando a variável temporal extremamente relevante. O exame de mérito é utilizado em ações judiciais para ter um título mais forte no caso de uma ação contra um terceiro. A demora pode tornar o pedido de exame inútil em casos, como por exemplo, onde já não existe o objeto da ação. Os servidores explicaram que a demora é gerada pela falta de um sistema por parte do INPI, já que não existe software para reconhecimento de imagens, além da escassez de recursos humanos (existem somente 4 examinadores para realizar todos os processos).

Fonte: Externa

Classificação: Sistema/Procedimento

Solução aos problemas 71 e 72: Para melhorar os tempos de exame é necessário que os examinadores tenham ferramentas que permitam agilizar o trabalho de busca de anterioridade, sem perder a qualidade que o processo demanda. Desta forma, sugere-se a aquisição de um software de busca que possa ser incorporado ao novo sistema de DI para que os examinadores possam utilizar essa ferramenta desde o frame do exame. Desta maneira, todo o processo poderá ser realizado dentro do sistema. Existem no mercado softwares que realizam uma busca de forma simultânea em várias bases de dados, tanto nacionais como internacionais, sem recorte de tempos e elaborando relatórios de busca automáticos. O sistema deverá integrar os dados do relatório no sistema de exame.

Solução Low Hanging Fruit: Identificação do usuário interno via IP, VPN ou *login* no BuscaWeb e eliminação da necessidade de passar por *captcha* para acessar a informação, oferecendo maior agilidade no processo de busca.

Ferramenta de busca de anterioridade

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

Identificação do usuário interno

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
	x	x			x	

73. Instauração de PAN de ofício sem controle sistêmico

Atividade: Realiza uma busca anterior a data de depósito do pedido ou da prioridade

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: Quando, no decorrer da análise técnica, o examinador percebe que o pedido não é novo e/ou original, o procedimento estabelece que deve-se realizar o despacho de concessão e em seguida se inicia o processo de PAN. Essa concessão seguida da proposta do PAN é totalmente manual e sem controle de prazos. Desta forma, após a concessão, se o examinador considerar que deve ser realizado um PAN de ofício, o processo somente inicia a partir da própria iniciativa e controle do examinador, sem existir uma ferramenta que permita realizar um acompanhamento desses casos. A falta de controles assertivos pode deixar concedido um pedido que deveria ser anulado.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema/Procedimento

Solução: Este problema será resolvido com as funcionalidades do novo sistema. Na tela de exame, deverá existir a opção de marcar o processo com o *Tag* do PAN. Desta forma, a partir da identificação por parte do examinador que é necessário realizar um PAN, o sistema permitirá publicar a concessão, porém o pedido ficará na caixa do examinador com o *Tag* do PAN. Só poderá sair do *inbox* do examinador, uma vez que este realize uma decisão. Outra funcionalidade que o sistema deverá ter é a

possibilidade de realizar num campo de texto dentro do sistema o parecer do PAN, adicionando um novo documento ao processo dentro da árvore de documentos do pedido.

Solução Low Hanging Fruit: Criar campo, similar ao "aguardando prazo" na DIADI, para marcar os processos que são concedidos, mas que deve ser realizado um PAN de ofício. Esses processos não saem da caixa do examinador e ficam sinalizados. Feito o PAN é possível tirar o *Tag*. A mesma solução pode ser utilizada para perda de PU.

Funcionalidades do novo sistema: identificação de PAN e parecer

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

Marcar processos com PAN

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

74. Falta de controle de prazos sobre assinaturas

Atividade: Envia para a chefia verificar o parecer

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: Para instaurar uma nulidade de ofício o examinador precisa realizar um parecer que deve passar pela chefia, pelo coordenador e pelo gabinete para aprovação final por parte do presidente. A aprovação do PAN é realizada por meio de assinatura digital, porém essa assinatura não é realizada dentro do sistema, sendo necessário o encaminhamento do documento para assinatura por cada um dos envolvidos. Desta forma, o processo que inicia com o examinador, depende dos prazos de cada um dos

envolvidos para sua conclusão. Essas atividades, realizadas completamente fora do sistema, ficam registradas em planilhas na pasta de rede. A falta de alertas e contagem de prazos impede a realização do processo de forma dinâmica e efetiva. Após os 60 dias há uma consequência legal desse pedido concedido.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema/Procedimento

Solução: Este problema será resolvido a partir de uma funcionalidade específica no novo sistema que permita realizar as aprovações dentro dele, permitindo a rastreabilidade do processo. No momento de ser necessária a aprovação, o sistema permitirá gerar um despacho para aprovação selecionando a pessoa que será o aprovador. Em caso que o aprovador não aprovar, o sistema deverá permitir realizar um argumento sobre essa decisão que ficará visível para todos os envolvidos. Sendo necessária mais uma aprovação, subindo no nível de autoridades, será possível ver todas as decisões tomadas até o momento. A partir da não aprovação pela instância superior, o despacho será anulado do sistema e conseqüentemente o pedido perde o flag de nulidade. Nos casos em que é necessária a aprovação de mais de uma autoridade, a decisão da instância superior será a decisão final sobre o processo. Como forma complementar, foi proposto que o sistema realiza um alerta para todos os envolvidos no processo de PAN de ofício, seguindo o *workflow* das aprovações, sobre a proximidade do fechamento dos 60 dias, para que a decisão seja realizada antes para que o registro seja suspenso e não surta efeito no plano jurídico. Este mesmo procedimento de aprovação poderá ser utilizado em outros processos, como por exemplo no caso do exame de mérito.

Workflow de aprovação

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

Alerta para aprovadores

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

75. Limitações no Fale Conosco

Atividade: Ingressa no Fale Conosco no portal do INPI

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: O Fale Conosco representa o primeiro canal de atendimento do INPI, permitindo aos usuários acesso às orientações procedimentais e operacionais, além da possibilidade apresentar reclamações com a demonstração de insatisfação relativa aos procedimentos ou serviços prestados pelo INPI e encaminhar solicitações de natureza operacional. Foi identificado um gargalo na utilização deste serviço, já que não é possível enviar mais de um anexo no formulário. Nos casos em que o requerente quer apresentar prints de telas referentes a um mesmo problema, são enviadas mais de uma solicitação referente ao mesmo problema.

Fonte: Externa

Classificação: Sistema

Solução: Em reunião conjunta com representantes da CGTI, assim como usuários externos, foi proposto que seja realizada uma alteração no formulário, permitindo anexar mais de um arquivo, estabelecendo o limite em 5 arquivos.

Ampliação do limite para 5 arquivos.

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

76. Falta de informações nas publicações

Atividade: Publicação na RPI

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: Os registros de desenhos industriais podem ter co-titularidade. Essa informação é preenchida no peticionamento eletrônico, informando os nomes de cada um dos titulares nos campos do formulário. Não existe o campo no formulário que permita identificar a porcentagem de cada um dos titulares, desta forma, essa informação consta no documento que é anexo no peticionamento. Quando concedido o registro, a informação da porcentagem de cada um dos titulares não aparece, gerando gargalos para os procuradores quando é necessário realizar uma remessa de royalty internacional. O Banco Central solicita realizar uma justificativa das transferências internacionais e essa informação é necessária para a realização da mesma. Com esse objetivo, atualmente, os depositantes utilizam o contrato como comprovação e solicitam trâmite bancário.

Fonte: Externa

Classificação: Normativo

Solução: Devido ao desconhecimento do impacto que teria alterar as informações solicitadas no formulário, em vista dos processos que são recebidos a partir de acordos internacionais atualmente assinados pelo INPI, como Madri e PCT, foi sugerida a avaliação da possibilidade de incorporação de campo no formulário de peticionamento para colocar a informação da porcentagem. Essa informação permitiria a publicação da porcentagem no registro e a utilização para realização da justificativa frente ao Banco Central.

Avaliação da possibilidade de incorporação de campo no formulário de peticionamento para colocar a informação da porcentagem

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/Contratação
x			x		x	

77. Dificuldades para procurar por imagens no BuscaWeb

Atividade: Consulta de pedidos

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: O BuscaWeb é a ferramenta para consulta de pedidos do INPI, utilizada tanto pelos usuários externos como pelos próprios servidores para o desenvolvimento das análises. Foram identificadas numerosas oportunidades de melhoria no sistema utilizado para DI: o layout é antigo e não é *userfriendly*, possui base de dados pesada e não permite realizar pesquisas longas de forma eficiente, não permite buscas por protocolo ou GRU (somente por processos), o inteiro teor dos processos não fica disponível (somente a lista das petições que os usuários ingressaram), fica fora do ar com frequência, não permite a busca a partir do código da figura (pela classificação de Locarno) e o desconecta do usuário caso fique alguns minutos inativo. Este sistema é utilizado para a realização da busca de anterioridade no exame de mérito, apresentando desafios específicos, como: *captchas* constantes para usuários já logados (mesmo dentro da rede do INPI), lentidão no carregamento das figuras no resultado da busca, imagens distorcidas (prejudicando o reconhecimento do DI) e páginas de resultado apresentando erro e que param o carregamento das imagens que seriam exibidas.

Fonte: Externa

Classificação: Sistema/Procedimento

Informações insuficientes

Solução: Para melhorar o processo de busca para servidores e usuários, foi sugerida a realização de uma avaliação da possibilidade de incorporar um software da OMPI para realizar buscas mais avançadas - WIPO *Publish* ou outra proposta mais avançada para substituir o BuscaWeb. Como solução intermediária, até a aquisição de um novo sistema foi sugerido o desenvolvimento de um plano para evitar as quedas do BuscaWeb, que já se encontra em desenvolvimento por parte da equipe da CGTI.

Incorporação do software

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
	x		x			x

Plano para evitar quedas

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
	x	x			x	

78. Processo manual para proteção de dados sigilosos

Atividade: Acessar a máquina remota (da CGTI)

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: O procedimento para ocultamento dos dados do autor realizado atualmente, uma vez que solicitado no peticionamento eletrônico, é manual. Esse procedimento é uma herança e consequência da mudança do processo em papel para o processo eletrônico, sem uma análise do processo, digitalizando a burocracia. Quando o processo era realizado em papel, o requerente não preenchia os dados do autor no formulário e estes somente estavam disponíveis na declaração que era enviada num envelope lacrado. Atualmente, no ato do pedido de registro de Desenho Industrial, o depositante tem como opção solicitar o sigilo dos dados do autor, e, que por sua vez, não serão disponibilizados nas publicações do INPI. O ocultamento dos dados do formulário, é realizado automaticamente pelo SINPI. Essa solicitação, continua sendo acompanhada de uma declaração de nomeação e qualificação do autor digitalizada que o sistema não oculta automaticamente, já que a mesma deve ser anexada em pdf. Para esconder os dados do autor deste documento, os servidores da DIADI precisam tarjar a declaração para ocultar os dados, sendo utilizada a ferramenta Adobe Acrobat. O servidor precisa salvar a cópia do pedido, esconder a imagem original, acessar a máquina remota, tarjar os dados, salvar e subir nova imagem tarjada no SINPI. Esta forma artesanal de tratamento de documentos e proteção de dados é realizada para suprir a falta de ferramentas no atual sistema utilizado e é demorada e sujeita a erros, ocupando o tempo dos servidores em atividades que não agregam valor ao processo.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

79. Desconhecimento da abrangência do procedimento de sigilo

Atividade: Acessar a máquina remota (da CGTI)

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: Existe o desconhecimento se o procedimento adotado para proteção de dados do autor é suficiente em termos legais para a segurança jurídica dos dados sigilosos. Além de ser um procedimento baseado em várias etapas manuais, há possibilidade de vazamento de dados internamente no INPI caso existam práticas de má fé, uma vez que os documentos completos ficam disponíveis internamente. Essa situação coloca o INPI em risco em termos de proteção de dados.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema/Procedimento

80. Necessidade de acesso a máquina remota

Atividade: Acessar a máquina remota (da CGTI)

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: Como o SINPI não consegue ocultar a declaração com os dados do autor, é necessário realizar um procedimento manual para garantir que as informações do autor não serão disponibilizadas nas publicações do INPI. Assim, para realizar esse processo e ocultar os dados solicitados pelo titular, os servidores responsáveis utilizam o software Adobe Acrobat. Existe somente uma máquina no INPI com licença para utilizar a ferramenta. Como o único acesso ao principal instrumento de trabalho é através desta máquina remota, existe o potencial risco da realização desta atividade ser impossibilitada caso ocorra algum problema, como queda de energia, desligamento ou problemas técnicos.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

81. Licença Adobe DC insuficientes

Atividade: Acessar a máquina remota (da CGTI)

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: Para a mesma situação do problema descrito acima, no ocultamento de dados sigilosos do autor, uma alternativa à utilização da máquina remota para acessar o Adobe Acrobat é a compra de licenças a título pessoal dos servidores que realizam essa tarefa. A licença para utilizar o programa Adobe DC (nuvem) foi comprada apenas para alguns servidores. Desta forma, todos os servidores que precisam da utilização desta ferramenta de trabalho e não tem a licença correspondente precisam acessar a máquina de forma remota com os riscos anteriormente mencionados.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

82. Necessidade de renovação do credenciamento sem aviso prévio

Atividade: Acessar a máquina remota (da CGTI)

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: O acesso à máquina remota deve ser solicitado pelo servidor que necessita do equipamento para o seu trabalho. A permissão do acesso é feita pelo Helpdesk, que credencia o servidor com seu *login* e senha de acesso liberado à máquina. Esse *login* pode ser, de forma aleatória, descredenciado, necessitando de renovação sempre que isso acontece. Esse processo não é expeditivo, uma vez que demanda contatar o Helpdesk, aguardar sua resposta e a liberação do acesso, gerando gargalos no processo que necessita da realização de etapas no equipamento em questão. Nesses casos não é possível realizar o procedimento no mesmo dia. Além disso, não existe um aviso da necessidade de renovar o credenciamento com antecedência, sendo percebido na hora de utilizar a ferramenta, sendo impedindo tomar medidas com antecedência para minimizar o impacto no desenvolvimento do trabalho.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema/Procedimento

83. Excel desatualizado

Atividade: Geração de listagem em xls

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: As diversas limitações do SINPI para o desenvolvimento dos trabalhos vinculados a Desenhos Industriais mencionadas ao longo deste relatório, demandam a utilização de diversas ferramentas por fora do sistema. A utilização de planilhas do excel, principalmente no exame formal, é a realidade dos servidores do INPI que integram a equipe de DI para a realização do controle dos processos. As licenças do Microsoft Excel, quando atualizadas, disponibilizam uma série de ferramentas que auxiliam e facilitam a criação e o controle das planilhas, além disso, aumentam sua funcionalidade. A utilização dessa ferramenta acontece de forma proativa pelos servidores como forma de suprir as deficiências do sistema e não como uma ferramenta formal de trabalho dentro do INPI. As licenças de excel que possibilitam o uso não são atualizadas. A falta dessa atualização impede a utilização das novas ferramentas disponíveis, que poderiam auxiliar tanto no controle dos processos, como na diminuição da demanda de tempo e de atenção do servidor, que já realiza o controle de forma manual e, por isso, está em constante possibilidade de erros, retrabalhos e desperdícios, como de tempo.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

84. Falta de licença do Excel

Atividade: Download da lista

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: Mesmo sendo a ferramenta de controle dos processos utilizada pelos servidores, o INPI não fornece a licença do excel para todos os examinadores que necessitam. Por esse motivo, alguns utilizam o Libreoffice, ferramenta similar e gratuita. Mesmo sendo softwares com objetivos e layouts parecidos, o compartilhamento das planilhas, de forma efetiva entre os servidores, com a formatação correta é prejudicado. O que ocasiona o retrabalho, tendo que realizar uma nova formatação para a leitura e entendimento dos dados.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

Solução aos problemas 78, 79, 80, 81, 82, 83 e 84: As propostas de solução para os problemas anteriormente descritos são baseadas em mudanças no procedimento e funcionalidades do novo sistema para Desenhos Industriais, partindo do princípio que o mesmo terá o *workflow* do processo integrado, garantindo o controle sem a necessidade de ferramentas externas de apoio, como o Excel e o Adobe. A proposta elaborada parte da realização de uma consulta à Procuradoria sobre a possibilidade de eliminar a necessidade de realizar uma declaração quando é solicitado o sigilo de autor. Essa declaração é um requisito estabelecido no Manual de DI, mas não está na LPI. Desta forma, ante a possibilidade de alterar o procedimento no Manual eliminando a declaração, o ocultamento de dados seria feito de forma automática pelo sistema. A aceitação desta proposta, eliminaria todo o trabalho manual realizado sobre o documento em pdf. Se a resposta da Procuradoria fosse negativa, quer dizer que deveria se manter o envio da declaração uma vez solicitado o sigilo do autor, foi proposto que a declaração de não divulgação do autor seja preenchida no próprio formulário, desta forma o próprio sistema ocultará os dados, deixando de existir a necessidade de manipular documento digitalizado trazendo mais fluidez, segurança e eficiência ao processo. Para implementar essa última proposta, o sistema deverá abrir um campo para preenchimento da declaração somente quando o sigilo de autor for solicitado. Essa proposta garante que os gargalos apresentados hoje nessa etapa sejam sanados, auxiliando tanto nas atividades internas quanto na efetiva segurança dos dados. De forma complementar, foi proposto que seja realizada uma avaliação com as autoridades pertinentes, sobre a possibilidade de cobrança pelo serviço de ocultamento de dados do autor. Se for possível, deverá ser criada uma nova GRU.

Solução Low Hanging Fruit: Devido a necessidade de utilização desta ferramenta no dia a dia por parte dos servidores e considerando que o novo sistema é uma proposta

que demandará maior tempo para a implementação, foi desenvolvida uma proposta do tipo *Low Hanging Fruit*: A migração de licenças de servidores ou colaboradores que não utilizam o software para aqueles que o utilizam. Uma vez que a falta de licenças ou desatualização das mesmas gera gargalos, erros e retrabalhos, uma análise dos servidores do INPI que atualmente possuem licenças não utilizadas é necessária. Para que essa análise seja realizada pela CGTI, deverá ter uma determinação superior que a solicite e que permita que as licenças analisadas possam ser migradas para a equipe de DI. Dessa forma, será aproveitado ao máximo os efeitos positivos das ferramentas, minimizando os desperdícios do processo.

Funcionalidades do Sistema: declaração, ocultamento de dados

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

Consulta à Procuradoria

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

Migração de licenças

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
	x	x			x	

85. LPI não contempla os procedimentos eletrônicos atuais

Atividade: Acessar a máquina remota (da CGTI)

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: De acordo com a Lei vigente o requerente pode solicitar a não divulgação dos dados do autor. Atualmente, o manual de DI determina que deve ser apresentada uma declaração com os dados do autor e sua assinatura. Este procedimento não está adaptado ao processamento eletrônico dos pedidos. Desta forma, qualquer documento anexado ao depósito, em que houver menção ao inventor, deverá ser tratado individualmente para ocultamento dos dados. Esse procedimento carece de marco normativo gerando insegurança jurídica.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

86. Impossibilidade de manifestação ante Indeferimento por Art. 100

Atividade: O examinador tem dúvidas em relação ao cumprimento do inciso 2?

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: O Código de Propriedade Industrial - Lei 9279/96, estabelece no Art. 100 que não é registrável como desenho industrial:

I - o que for contrário à moral e aos bons costumes ou que ofenda a honra ou imagem de pessoas, ou atente contra liberdade de consciência, crença, culto religioso ou ideia e sentimentos dignos de respeito e veneração;

II - a forma necessária comum ou vulgar do objeto ou, ainda, aquela determinada essencialmente por considerações técnicas ou funcionais.

Existe subjetividade na percepção do que se refere a uma forma definida por questões técnicas ou funcionais. A análise da ornamentalidade é uma questão subjetiva que depende da percepção do examinador. Desta forma, no desenvolvimento do exame técnico, esta subjetividade pode levar à concessão ou indeferimento do pedido de DI. Nos casos que o examinador considera que o objeto não cumpre o inciso II é publicado o indeferimento na RPI. Neste caso, não existe possibilidade de manifestação e, se discordar, o depositante terá que entrar com recurso aumentando os prazos do processo para concessão.

Fonte: Externa

Classificação: Procedimento

87. Comunicação deficiente para o usuário externo

Atividade: Publicação na RPI

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: Quando o examinador decide indeferir um pedido pelo Art. 100, a publicação de indeferimento na RPI é realizada sem uma justificativa da motivação. Atualmente, não existe um procedimento estabelecido para realizar uma justificativa que permita padronizar a comunicação dos examinadores com o usuário externo. A falta de uma explicação tem impactos para os requerentes, que não dispõem dessa informação para direcionar o recurso, e para a segunda instância, que desconhece os motivos que levaram ao indeferimento pelo examinador da primeira instância.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

88. Justificativa do indeferimento não publicada

Atividade: Publicação na RPI

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: O SINPI não permite salvar nem publicar texto na tela de indeferimento no módulo de exame. Desta forma, existe uma restrição sistêmica para comunicar ao requerente os motivos da decisão.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

Solução aos problemas 85, 86, 87 e 88: Para resolver os problemas citados anteriormente, foram realizadas propostas a nível de procedimentos e sistemas que permitem, ao mesmo tempo, melhorar a comunicação com o usuário externo e dar maior segurança aos examinadores no exame. Para o momento de realização do exame, foram elaboradas três propostas: criação de listas para parametrizar o exame, questionamentos ao usuário sobre ornamentalidade e elaboração de justificativa em caso de indeferimento. A primeira proposta visa criar listas de coisas que não são contra a moral ou bons costumes, visando diminuir o impacto da subjetividade de um examinador particular. Para a criação das listas terá que ser criado um grupo de trabalho. A segunda proposta é uma mudança no procedimento atual do indeferimento, sendo elaborada uma exigência para o usuário para que este possa demonstrar a ornamentalidade do DI antes do indeferimento em casos que o examinador tem dúvidas. Nos casos em que não existem dúvidas sobre o indeferimento, o depositante poderá se manifestar no grau de recurso. A terceira proposta é estabelecer o procedimento para elaborar a justificativa de forma que o examinador possa apresentar os fundamentos que o levaram a tomar a decisão de indeferimento. Estes procedimentos deverão ser

adicionados ao Manual de Desenhos Industriais. Em termos de sistemas, o novo sistema deverá permitir realizar a justificativa na mesma tela em que está sendo realizado o exame e publicar para o requerente.

Solução *Low Hanging Fruit*: Atualização do SINPI de maneira que seja possível incluir a justificativa do indeferimento pela tela de exame, para todas as situações de indeferimento.

Criação de listas para parametrizar o exame

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

Questionamentos ao usuário sobre ornamentalidade

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

Elaboração de justificativa em caso de indeferimento

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

Atualização do SINPI

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

89. Impossibilidade de tratamento diferenciado para certas exigências

Atividade: É pedido dividido?

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: O Art. 104 da LPI estabelece que “o pedido de registro de desenho industrial terá que se referir a um único objeto, permitida uma pluralidade de variações, desde que se destinem ao mesmo propósito e guardem entre si a mesma característica distintiva preponderante, limitado cada pedido ao máximo de 20 (vinte) variações”. A inconformidade do pedido com alguma destas condições provocará a formulação de exigência técnica solicitando a divisão do pedido. Estes pedidos deverão ser depositados no prazo de 60 dias a partir da publicação na RPI, sob pena de arquivamento definitivo. Não existe possibilidade de argumentação e contra-argumentação, tanto na hipótese do depositante discordar da divisão, quanto na de discordar da forma como a divisão foi feita. Além disso, não há tratamento especial para exigências de divisão de pedido e a resposta destas tem o mesmo tratamento de qualquer outra exigência (quando é respondida). Não existe o caminho de contestar a exigência de dividir o pedido, ou a exigência é cumprida ou o pedido é arquivado.

Fonte: Externa

Classificação: Procedimento

90. Receio de indeferimento do pedido dividido

Atividade: Realiza petição para cumprimento de exigência

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: Quando é realizada uma exigência técnica solicitando a divisão do pedido, os requerentes, mesmo que não concordem com o examinador, normalmente procedem com a divisão. Isso devido à possibilidade de indeferimento, caso a exigência seja contestada e não cumprida, e à possibilidade de arquivamento, caso não seja respondida. O medo de um arquivamento subsequente é relevante, uma vez que é uma decisão definitiva. Contra a decisão de indeferimento cabe recurso. Contudo, este não é passível e/ou divulgado se, em sede de recurso, caso as razões não sejam aceitas, o

titular terá nova oportunidade/exigência para dividir o pedido. Isto porque, a decisão do recurso é decisão finalística, não passível de outra medida na esfera administrativa, sendo assim definitiva. Em posse dessas informações, para não correr o risco de ter o pedido indeferido, é sempre recomendado atender à exigência de divisão do pedido.

Fonte: Externa

Classificação: Procedimento

Solução aos problemas 89 e 90: A partir dos desafios levantados pelo setor privado e concordando com a equipe de DI com que os pedidos divididos deveriam ter um tratamento diferenciado, foi proposta a mudança do procedimento em relação a eles. No teor da exigência será sugerida a divisão do pedido explicitando que será possível contra-argumentar ou cumprir. Essa argumentação será avaliada podendo ser aceita ou não pelo examinador. Se o requerente optar por dividir o pedido, o sistema irá identificar esta nova petição vinculada ao pedido, colocando o *Tag* correspondente. Se o requerente optar por contra-argumentar, o examinador receberá pelo sistema um cumprimento da exigência com o *Tag* correspondente. Em caso de não existir acordo entre o INPI e o depositante, será realizado um indeferimento.

Tratamento diferenciado para pedidos divididos

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

91. Impossibilidade sistêmica de publicar o parecer junto ao despacho

Atividade: Solicita parecer

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: Quando é realizada a instauração do processo de nulidade, seja por terceiros ou de ofício pelo próprio INPI, a segunda instância é responsável pela análise e emissão de um parecer em resposta à nulidade. Após a análise das examinadoras, é publicado o despacho na RPI. A partir desta publicação, o requerente deve entrar em contato com a CGREC solicitando o parecer. O BuscaWeb não permite colocar do lado do despacho o documento em pdf correspondente (inteiro teor), impossibilitando disponibilizar de forma automática o parecer no momento de fazer o despacho.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

92. Perda de prazo para manifestação

Atividade: Solicita parecer ao INPI

Área (elo no mapa): Depositante

Problema: O envio do parecer somente acontece após o recebimento de e-mail do requerente solicitando-o. O envio é realizado por e-mail, já que o sistema não permite realizar esta ação. Esse procedimento não está estabelecido formalmente e conseqüentemente não existe um prazo de resposta por parte da CGREC para o envio dos pareceres. Após a publicação na RPI, o requerente tem 60 dias para realizar uma manifestação, caso contrário a mesma não tem validade. Como a disponibilização deste documento para o cliente acontece de forma não controlada por sistema e sem prazo definido, uma demora acaba diminuindo o prazo para a manifestação do requerente podendo até ficar impossibilitado pela perda do prazo permitido.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

Solução aos problemas 91 e 92: Estes problemas serão solucionados a partir das funcionalidades do novo sistema para Desenhos Industriais. O sistema deverá permitir publicar de forma automática o parecer com as assinaturas correspondentes assim que ele estiver finalizado. Desta forma, quando for realizado o despacho para publicação na RPI o parecer em pdf ficará atrelado ao mesmo.

Publicação de forma automática do parecer

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

93. Falta de alinhamento entre o Manual e LPI

Atividade: agendar publicação de exigência diversa após a notificação de depósito

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: O Manual⁶ estabelece que o prazo para apresentação de procuração é de 60 dias a partir da data do depósito e que esta será analisada no exame formal. Na análise do instrumento de procuração, serão observados os seguintes dados: informações do outorgante e do outorgado na procuração; data da assinatura; assinatura; outorga de poderes para representação junto ao INPI; se os dados da procuração conferem com os dados do pedido ou da petição; se outorga poderes para receber citações judiciais (Art. 217 da LPI), no caso de outorgante domiciliado no exterior. A inobservância dos itens, assim como documentos de procuração que forem apresentados sem condições adequadas de legibilidade, ensejará publicação de exigência diversa a ser cumprida no prazo de 60 (sessenta) dias. A utilização de exigência diversa para problemas com a procuração no exame formal apresenta insegurança jurídica, tendo em vista que o não cumprimento geraria um arquivamento por motivo não previsto na LPI. Sendo que a exigência formal tem um prazo de 5 dias, o qual é muito curto para solucionar problemas vinculados à procuração, a utilização da exigência diversa é uma solução identificada pela equipe de DI para dar um prazo maior para o cumprimento da exigência.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

94. Falta de identificação para arquivamento de pedido no exame preliminar

Atividade: Caso não haja apresentação de procuração em 60 dias o pedido será encaminhado para a DITEC IX para arquivamento

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: Caso o pedido não apresente a procuração no prazo de 60 dias, deverá ser arquivado pela DITEC IX. Mesmo que a análise seja realizada pela DIADI, não é possível realizar o arquivamento por ausência de delegação de competência. Além disso, a opção de arquivamento no sistema somente está disponível na tela de exame da DITEC IX. Desta forma, a única maneira de sinalizar para a área técnica que o encaminhamento é para arquivamento, é colocando um aviso no campo "comunicação". Esse campo nem sempre é visto e tem acontecido casos em que o pedido foi examinado mesmo sem procuração.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

⁶ Manual de Desenhos Industriais, Capítulo 4 Exame Formal

Solução aos problemas 93 e 94: Os problemas anteriormente descritos geraram um grande debate a respeito da necessidade do INPI examinar a procuração, visto que este é um documento que estabelece uma relação comercial entre privados. Foi mencionado que já aconteceu de não ser necessária a análise da procuração - como medida específica e conjuntural aprovada pela Procuradoria - para superar o backlog. Com base nesta possibilidade, foi proposto a realização de uma consulta interna à Procuradoria para eliminar a necessidade de analisar procuração. Caso esta proposta seja aprovada, deverá ser incorporado um box mandatório no momento de fazer um depósito para estrangeiro onde os procurados declaram que têm os poderes específicos para receber citação. Considerando que a resposta desta consulta pode ser negativa (mantendo a análise da procuração), foram realizadas duas propostas para solucionar os problemas anteriormente descritos em caso a resposta da Procuradoria fosse negativa:

- Análise de risco por amostragem da incidência de problemas nas procurações para a partir disso, avaliar a melhor forma de controle a ser realizado;
- Delegação de competência para a DIADI conseguir publicar o arquivamento de pedido sem procuração e nos casos de análise de procuração o encaminhamento para a DITEC IX. Para isso, será necessário que o sistema permita realizar este arquivamento e que os servidores da DIADI sejam treinados com o novo procedimento para realizar este arquivamento e os servidores da DITEC IX sobre como realizar a análise e definição dos aspectos que geram exigência.

Consulta interna à Procuradoria

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

Box mandatório para depósitos internacionais

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x		x	

Análise de risco

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

Delegação de competências

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

95. Necessidade de atualização do Manual

Atividade: Fluxo geral

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: O Manual de Desenho Industrial foi apontado, tanto pelo setor privado, quanto pela equipe de DI, como um grande avanço em termos de estruturação dos procedimentos. A primeira edição do Manual (07/01/2019) trouxe, sem dúvidas, grandes ganhos para todos os stakeholders do processo. Desde a sua publicação foram identificadas oportunidades de melhoria, necessidade de incorporar novos conteúdos e realizar atualizações reforçadas a partir do mapeamento da situação atual realizado. Foi apontado pela equipe de DI que diversos critérios e procedimentos ainda precisam ser definidos de maneira clara e precisa. Além disso, essa falta de clareza ou ausência de definições gera discussões e decisões subjetivas a depender do examinador, despadronizando o processo e confundindo os usuários.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

96. Deficiente tratamento do recurso gráfico no Manual

Atividade: Elabora exigência

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: O pedido de DI pode ser apresentado de duas formas gráficas: desenho ou fotografia. No caso dos desenhos, tudo que se trata do objeto reivindicado deve ser feito com linha contínua. O que não faz parte da reivindicação, que pode servir para contextualizar, indicar design parcial, limites, etc., é representado por linhas tracejadas. No caso de fotografia, o recurso gráfico necessário é a transformação da cor da área não desejada, geralmente em azul claro, com uma transparência. Não há uma convenção dos casos que demonstram aspectos contextuais do objeto. Atualmente, o Manual de DI é deficiente quanto ao tratamento desses recursos gráficos, sendo este indefinido e ineficiente na resolução de situações que necessitam de contextualização do objeto reivindicado. Principalmente no caso de prioridade, quando o objeto reivindicado geralmente faz parte de outro objeto, não existe um tratamento adequado para esses documentos que necessitam da utilização de recursos gráficos não estabelecidos no procedimento nacional. Assim, há uma grande divergência entre os examinadores sobre o tratamento a ser dado durante o exame devido à sua indefinição e despadronização. As discussões desses casos demandam reuniões demoradas e constantes discussões.

Fonte: Interno

Classificação: Procedimentos

97. Exigências difíceis de cumprir

Atividade: Elabora exigência

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: Em alguns casos de pedidos com prioridade, as exigências realizadas a partir do exame técnico geram dificuldades para o depositante em seu cumprimento, o que pode acarretar na perda de prioridade. Temos como exemplo o pedido de concessão de DI para a parte traseira de um avião, nesse caso o objeto pode apresentar apenas uma vista se foi apresentado desta forma em outro país, porém o Manual restringe a todo pedido o conteúdo de seis vistas do objeto. Essas dificuldades, como a necessidade de seis vistas para uma prioridade que tem apenas uma, são resultado da falha na determinação dos procedimentos da concessão dos desenhos industriais no Manual, gerando dificuldade de realização pelo usuário. O tratamento realizado nesses casos é muito insatisfatório para o requerente, elevando o número de recursos.

Fonte: Internos

Classificação: Procedimento

98. Encarecimento do registro por necessidade de contratar desenhistas

Atividade: Elabora a exigência

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: Os representantes do setor privado que participaram da reunião, fizeram menção aos problemas derivados de exigências que demandam a profissionalização dos pedidos. Existem desenhos que, mesmo ilustrando fielmente o objeto que deseja proteger, são elaboradas exigências por parte dos examinadores. Essas exigências podem ser, por exemplo, pela falta de qualidade nas linhas, contraste, nitidez, resolução gráfica insuficientes, hachuras, sombras ou reflexos que comprometam a visualização. Para atender essas exigências, ou mesmo para evitar que elas aconteçam, torna-se necessário a contratação de serviços de desenhistas. Estas contratações encarecem o processo e impedem que os depositantes individuais realizem o processo de forma autônoma, uma vez que o desenho deve representar, clara e suficientemente, o objeto e suas variações de modo a possibilitar sua reprodução por técnico no assunto. É importante registrar que a baixa qualidade das imagens, muitas vezes, é causada pela quantidade limitada de megas disponível para anexar os arquivos no peticionamento.

Fonte: Externa

Classificação: Procedimento

99. Proteção de objetos não idênticos por cumprimento de exigências

Atividade: Elabora a exigência

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: Na concessão de Desenho Industrial, existe a possibilidade de proteger dois objetos que na prática não são idênticos. Isso acontece quando o depositante, para se adaptar ao Manual, realiza alterações no desenho original, apagando hachuras, sombras, reflexos ou completando a linha pontilhada. Temos como exemplo o pedido de concessão de uma alça de *airfryer*. Nesse caso, não é aceito o desenho apenas da alça, que demanda linhas pontilhadas para demonstrar que faz parte do objeto e não é o objeto como um todo. Assim, só é aceito o desenho do objeto por inteiro, ampliando o objeto da proteção. A LPI, assim como as leis internacionais, não possui esses requisitos. O Manual, complementando a omissão da lei em relação a esses casos, estabelece essa restrição que não é pacífica em relação aos objetivos dos depositantes.

Fonte: Externa

Classificação: Procedimento

100. Impossibilidade de alterar desenho para PU antes da exigência

Atividade: Elabora a exigência

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: A Prioridade Unionista (PU) é a data em que o primeiro documento de uma família de desenhos industriais é depositado no exterior. O Manual estabelece que na

etapa do exame técnico, será analisado se o desenho industrial reivindicado no pedido de registro corresponde integralmente ao representado nos desenhos ou fotografias do documento de prioridade unionista. As legislações e procedimentos sobre Propriedade Industrial variam entre os países, sendo aceitos, por exemplo, Desenhos Industriais que apresentem hachuras ou linha pontilhada. No Manual de Desenhos Industriais esses tipos de linhas não são aceitas. Já que não é possível realizar alterações no desenho que está sendo solicitada a PU no momento do depósito, a adaptação ao Manual do INPI só pode acontecer após uma exigência. Essa exigência é esperada pelos depositantes, mas não é possível realizar essa alteração anteriormente sem perder a PU. Nesses casos o processo é encarecido por precisar responder à exigência e com um prazo de concessão mais estendido.

Fonte: Externa

Classificação: Procedimento

101. Manual incompleto para pedido dividido

Atividade: Verificar se é pedido dividido

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: O depósito de pedido dividido é um depósito gerado exclusivamente a partir de uma exigência técnica, que requer a divisão do pedido quando o mesmo apresenta mais de vinte variações ou não atende às condições previstas no Art. 104 da LPI, que são: suas variações devem ter a mesma finalidade e devem compartilhar da mesma característica distintiva preponderante. Entretanto, não existe definição clara no manual sobre o que é um pedido dividido, quando pode ser apresentado e como realizar o procedimento. Devido a esse desconhecimento, surgem dúvidas sobre quando realizar a exigência técnica ou, quando essa foi realizada, sobre sua motivação, uma vez que não existe um padrão oficial estabelecido no Manual. Assim, é necessário que a DIADI, no exame formal, consulte a área técnica, DITEC IX, e aguarde resposta para que possa prosseguir com o exame. Em consequência da falta de definição do processamento, outros problemas são acarretados, como os pedidos divididos fora do prazo ou por requerimento do próprio titular. Nesses casos, a DIADI deve encaminhar os pedidos para a DITEC IX por planilha, gerando um controle confuso, que precisa ser refeito de tempos em tempos. Isso acontece, pois, a falta de definição do pedido dividido gera dúvidas inclusive para a área responsável por realizar essa exigência, chegando ao ponto do próprio requisitante solicitar a divisão. No caso da solicitação de divisão pelo titular, a DIADI deve informar a DITEC IX sobre essa petição, porém não existe um despacho para notificação de depósito, impossibilitando que essa comunicação aconteça pelo SINPI. Esses pedidos, atualmente, são tratados com um procedimento extraordinário, sem que haja concordância sobre o que seria mais adequado.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

102. Falta de clareza nas consequências de incumprimento

Atividade: Solicita para dividir o pedido

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: O Manual não é claro quanto à possibilidade ou não de requerer a divisão do pedido em sede de recurso. O que pode gerar uma interpretação errada para depositantes sem um amplo conhecimento da matéria. Isto porque, ao responder sem cumprir a exigência, o pedido possivelmente será indeferido.

Fonte: Externa

Classificação: Procedimento

103. Extensão do prazo de concessão por exigências separadas

Atividade: Reivindica PU?

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: Após o peticionamento do pedido de concessão, o processo segue para o exame formal e em seguida para o exame técnico. Se, na análise formal de reivindicação de PU, na DIADI, for identificada a necessidade de realizar uma exigência, esta gera um prazo de 60 dias para cumprimento e pagamento da taxa correspondente. No momento do exame técnico, se for necessário realizar uma nova exigência, o prazo aumenta mais 60 dias e uma nova taxa é gerada para o usuário. A consequência disso é o aumento do tempo de processamento para a concessão de desenho industrial e dos custos para o usuário. Atualmente, o procedimento descrito no Manual restringe a possibilidade da DIADI encaminhar para DITEC as necessidades de exigências para que estas possam ser feitas em uma vez para o usuário.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

Solução aos problemas 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102 e 103: Para resolver os problemas citados anteriormente, foram realizadas propostas baseadas, principalmente, no complemento, correção e atualização dos procedimentos e do Manual de DI, considerando também o novo sistema com *workflow* integrado, que auxilia os procedimentos. A proposta do novo manual segue os seguintes pontos:

- Para a atualização do Manual, deve ser realizada uma consulta pública, com o objetivo de captar as opiniões dos usuários;
- O Manual deve estabelecer o novo procedimento do pedido dividido, concentrando as informações referidas à divisão do pedido para facilitar o entendimento dos depositantes, além de melhorar a linguagem utilizada para

descrever os trâmites e as consequências do não cumprimento da exigência técnica de divisão;

- Deve ser incorporado o procedimento do exame de mérito no Manual, trazendo transparência ao usuário;
- Atualização da análise da PU, que será realizada exclusivamente na DITEC IX.
- A partir da resposta da Procuradoria sobre a possibilidade de não examinar a procuração, deverá ser atualizado o Manual. Caso tenha que ser realizada, esta será realizada exclusivamente pela DITEC IX.
- Deve ser realizado um estudo técnico sobre o tratamento e delimitação da utilização padronizada dos recursos gráficos (como as linhas tracejadas nos desenhos e as alterações nas cores nas fotografias), com avaliação da Procuradoria para verificar a legalidade da proposta. Deve haver definição dos procedimentos em relação ao tratamento dos recursos gráficos de forma clara, padronizando as decisões entre os examinadores.
- Devem haver explicações mais claras no Manual sobre os desenhos aceitos, além de esclarecimento sobre as figuras da prioridade em relação aos recursos gráficos, auxiliando as análises e os entendimentos dos usuários.
- Recomenda-se revisão e padronização dos procedimentos englobados no Manual.
- Deve haver uma atualização do procedimento de ocultamento de dados sigilosos do autor descrito no Manual, adaptando-o ao procedimento digital como acontece atualmente.

Solução *Low Hanging Fruit* problema 98: Como a atualização do Manual e a utilização de um novo sistema com *workflow* integrado são propostas que demandam tempo, o aumento da disponibilidade de megas para anexar os documentos em pdf no peticionamento atual. Essa disponibilização pode melhorar a qualidade das imagens de maneira rápida e eficiente, diminuindo exigências em relação a este quesito.

Atualização do Manual

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x		x	

Aumento da disponibilidade de megas

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x				x

104. Burocratização impede mudanças rápidas do Manual

Atividade: Geral

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: O Comitê Permanente de Aprimoramento dos Procedimentos e Diretrizes de Exame, instituído pela Portaria INPI/PR nº 700/2011, é o organismo responsável por coordenar as atualizações periódicas do Manual de Desenhos Industriais. A agenda deste Comitê é realizada de acordo com as prioridades do INPI/DIRMA, em grande parte estabelecidas no Plano Estratégico do período. Não há periodicidade fixa para as reuniões. Desde a criação do Manual, foram identificados erros e sugestões de mudanças, porém não foram realizadas alterações. O CPAPD tem seu próprio comitê, o Comitê Permanente de Aperfeiçoamento de Procedimentos e Diretrizes, então não se pode alterar o Manual sem o que este Comitê aprove. Em seguida, vai para o setor de Gestão de Documentos para gerenciar e publicar uma nota técnica, interna e externa, para modificar o manual. Mesmo que o objetivo deste comitê foi dinamizar o procedimento de atualização, o mesmo tem se tornado vertical e burocrático, criando um mecanismo pouco dinâmico.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

Solução: A solução para este problema, que permita dinamizar alterações pequenas no Manual, é a exclusão de tópicos referentes às questões técnicas passíveis de atualização do Manual (ex.: instruções relativas aos sistemas, listas de despachos aplicáveis, modelos de relatório descritivo e de reivindicação, informações técnicas relativas à apresentação de figuras etc.). Com isso, deverão ser criados outros documentos formalizados e publicados com estes tópicos. O Manual fará referência a essas publicações sem, no entanto, trazer o conteúdo das mesmas em seu escopo. Essa solução permite que estes tópicos possam ser atualizados a partir da autorização da CGMID e pela COPEX. Desta forma, correções e atualizações menores nesses

tópicos específicos, desde que não impliquem em mudança no entendimento da lei, poderão ser feitas com maior celeridade.

Exclusão de tópicos referentes às questões técnicas do Manual

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

105. Controle e atribuição manual de pedidos para examinadoras

Atividade: Informa quantidade e tipo de recursos para CORED

Área (elo no mapa): DAREC

Problema: Os processos desenvolvidos pela segunda instância partem da realização de uma instrução formal para o posterior encaminhamento, para que as examinadoras realizem a instrução técnica. A quantidade e tipos de processos que são encaminhados para as examinadoras é controlado de forma manual por meio de planilhas de excel, podendo ocasionar erros.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

Solução: A partir do sistema que integre o *workflow* do processo, uma vez que a instrução formal for realizada, os pedidos ficarão disponíveis para que o coordenador realize o planejamento. Após a seleção de tipo e quantidade no sistema, estes pedidos ficarão disponíveis para serem puxados pelas examinadoras. Como forma complementar, o sistema deverá bloquear a possibilidade de que o examinador que realizou o primeiro parecer puxe-o pela segunda vez. Em casos excepcionais, como por exemplo falta de examinadores disponíveis, o coordenador poderá designar pareceres para a mesma examinadora.

Controle de pedidos pelo coordenador

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento	Aquisição externa/

					Interno	Contratação
x			x			x

106. Erro na designação de processos

Atividade: Abre painel de exame

Área (elo no mapa): DITEC IX

Problema: Com o objetivo de evitar divergências nas decisões, o que poderia prejudicar a imagem do INPI frente aos requerentes, foi criada uma ferramenta para que os pedidos de um mesmo depositante sejam enviados para o mesmo técnico. Essa ferramenta funciona mal ou não funciona. A equipe de DI não tem informações sobre o motivo pelo qual a ferramenta não funciona, podendo ser uma das causas o cadastro poluído. Como consequência desta falha, os pedidos que deveriam ser direcionados a um mesmo examinador são encaminhados para vários. Assim, os requerentes que enviam pedidos diferentes, mas com muitas semelhanças, recebem resultados divergentes, devido a análise ser realizada por distintos examinadores com visões subjetivas diferentes. Um exemplo é no caso de pedidos divididos, em primeiro exame, que não vão para o técnico que solicitou a divisão, necessitando que este seja contatado por e-mail. Não há controle sobre o subsequente exame desse pedido dividido, que fica preso na caixa do examinador que enviou o e-mail.

Fonte: Interna

Classificação: Sistema

Solução: Conforme foi descrito na solução aos problemas 35, 36, 37 e 38, o novo sistema deverá permitir que, uma vez que acabe o exame formal, fiquem disponíveis os processos para que os examinadores da DITEC IX consigam puxar os pedidos. O sistema deverá ter uma regra que permita filtrar os processos que cada examinador pode puxar, considerando que os processos com pedidos divididos, mesmos depositantes, reexame e reversão de decisão pela segunda instância somente sejam disponíveis para o mesmo examinador.

Regra para filtrar os processos que cada examinador pode puxar

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação

x			x			x
---	--	--	---	--	--	---

107. Falta de procedimentos para os trabalhos desenvolvidos

Atividade: Coloca o recurso na planilha de excel em ordem cronológica

Área (elo no mapa): DAREC

Problema: As atividades executadas fora do sistema são as que permitem que o macroprocesso de Desenho Industrial funcione. Mesmo apresentando numerosas falhas, sendo trabalhos manuais e demandando muito tempo para controlar e atualizar as planilhas, estas possibilitam alimentar o sistema para conceder os pedidos. Todos os procedimentos realizados para controlar os processos fora do sistema são transferidos de forma oral, inexistindo documentos que os estruturam e os padronizam. Existem diversas iniciativas para descrever estes procedimentos não formalizados, mas elas não são atualizadas, perdendo a vigência conforme as mudanças acontecem. Quando é necessário assumir as tarefas de outro/a colaborador/a, as informações são passadas de forma informal, podendo ocasionar erros e perda de tempo para o desenvolvimento das atividades.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

Solução: O diagnóstico realizado pela equipe de DI e corroborado pelo Instituto Procomex a partir do desenvolvimento do mapeamento, é de que a equipe se encontra no limite do que é possível realizar sem um sistema adequado, existindo um grande risco de retorno ao backlog e impactos na qualidade dos exames. O novo sistema é uma necessidade urgente que precisa ser observada para melhorar o processo. Sendo que este sistema terá um grande impacto nos procedimentos atuais, e que é esperada uma grande melhoria, se sugere implementar uma gestão da qualidade deste novo processo, estabelecendo os procedimentos e instruções de trabalho.

Solução *Low Hanging Fruit*: Devido à relevância dos controles realizados em planilhas particulares para o processo como um todo, foram desenvolvidas duas propostas para melhorar a comunicação dos procedimentos:

DIADI: Reunião (com periodicidade a definir) com o objetivo de alinhamento da equipe em temas gerais que afetam todos os setores;

DITEC IX: Trazer alinhamentos dos procedimentos na pauta da reunião para homogeneizar o conhecimento entre todos os examinadores.

Novo sistema

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

Melhoria na comunicação entre áreas

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x		x			x	

108. Imagens não digitalizadas impedem a análise

Atividade: Geral

Área (elo no mapa): DIADI

Problema: Os pedidos antigos, quando solicitados na guarda, têm que passar por um processo de digitalização. A digitalização desses processos no INPI é feita por uma empresa terceirizada e a área responsável pela contratação deste serviço é a CGLI. Quando, no decorrer de um exame técnico ou de mérito, é necessário abrir no visualizador um processo antigo, os documentos referentes ao mesmo precisam estar digitalizados. Os processos não digitalizados ou mal digitalizados impedem de realizar a análise, sendo necessário abrir um procedimento junto a CGLI para resolver o problema. Foi apontado que um número considerável de imagens dos pedidos mais antigos não permite nenhuma conclusão a respeito do objeto registrado, já que os mesmos são simples borrões pretos. Em alguns casos é possível pedir a re-digitalização. Em alguns casos não há solução a não ser restaurar o processo. Qualquer que for o caminho, tem um impacto na análise, já que a mesma não pode ser concluída, sendo deixada em suspenso até resolver o problema da digitalização. Conforme já foi descrito neste relatório, o controle destes pedidos que ficam em aberto não pode ser realizado no sistema, tendo o examinador que anotar o pedido em uma planilha, para voltar nele quando o problema for resolvido. Este problema gera perda de eficácia, já que o examinador só percebe da impossibilidade de ver as informações no momento de

analisar o histórico do processo, o que o impossibilita de continuar a análise. Desta forma, todo o tempo dedicado é perdido, já que não é possível continuar nem salvar a análise realizada até esse momento, para retomar posteriormente. Ao mesmo tempo, há impacto para o usuário, que terá uma decisão mais demorada por parte do INPI em relação ao pedido.

Fonte: Interna

Classificação: Procedimento

Solução: Para resolver o problema anteriormente citado, foram elaboradas duas propostas: Para processos digitalizados recentemente ou que serão realizados nos próximos contratos: as unidades envolvidas neste processo irão mensurar a frequência com que o problema de documentos ilegíveis tem ocorrido, com o objetivo de, em conjunto com a DIGED, seja escolhida a forma adequada de tratamento. Para processos digitalizados em contratos anteriores: identificação de todos os processos com qualidade baixa que impossibilita o exame no banco de dados e sua re-digitalização em qualidade adequada. Para a realização desse trabalho sugere-se a organização de uma força tarefa com os examinadores ou a terceirização do processo de identificação e catalogação dessas imagens cuja digitalização não seja aceitável.

Avaliação da digitalização dos processos

TIPO		PRAZO			RECURSOS	
DI	Transversal	Curto	Médio	Longo	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa/ Contratação
x			x			x

Anexo II- Indicadores do Macroprocesso de Concessão de Desenho Industrial

Indicadores do Macroprocesso Concessão de Desenho Industrial

Para os processos trabalhados durante a elaboração do mapa *As Is*, a equipe de DI utiliza os seguintes indicadores:

1. *Depósito:*
 1. Quantidade de depósitos de Desenhos Industriais: Total de pedidos protocolados no Sistema Protocolo Automatizado Geral (PAG) no mês de referência (Código de Serviço: 100)
2. *Produção:*
 1. Total de 1º exame: Total dos seguintes despachos: 34, 36, 39
 2. Total de decisões de exame técnico (Meta Institucional): Total dos seguintes despachos: 36 e 39
 3. Total de decisões finais: Total dos seguintes despachos: 33, 33.1, 65, 35, 36, 39
4. *Tempo:*
 1. Tempo médio de 1º exame: Tempo médio decorrido entre a data de depósito e a data de publicação do despacho de 1º exame nas RPIs do mês de referência
 2. Tempo médio de decisão técnica: Tempo médio decorrido entre a data de depósito e a data de publicação do despacho da decisão técnica nas RPIs do mês de referência
 3. Tempo médio de decisão final: Tempo médio decorrido entre a data de depósito e a data de publicação do despacho de decisão final nas RPIs do mês de referência
5. *Pedidos Pendentes:*
 1. Total de pedidos pendentes de notificação: Total de pedidos que aguardam notificação
 2. Total de pedidos pendentes de 1º exame: Total de pedidos que aguardam 1º exame
 3. Total de pedidos pendentes de decisão final: Total de pedidos que aguardam decisão final

4. Idade dos pedidos pendentes de 1º exame: Tempo em meses decorrido entre a data de depósito e o mês de referência dos pedidos pendentes de 1º exame
5. Idade dos pedidos pendentes de decisão final: Tempo em meses decorrido entre a data de depósito e o mês de referência dos pedidos pendentes de decisão final

Proposta de Indicadores do Macroprocesso de Concessão de Desenho Industrial

A seguir é apresentada a proposta de indicadores para o Macroprocesso de Concessão de Desenho Industrial. Estas propostas foram elaboradas a partir de um trabalho em conjunto do Instituto Procomex com os servidores do INPI que atuam nestes processos. Sendo assim, o INPI precisará realizar um trabalho de avaliação estratégica, para definir a origem dos dados e avaliar o custo/ benefício de medir e implementar cada um deles.

Legenda	Indicador atual
	Propostas
	Proposto a ser excluído

	Indicador	Definição	Métrica	Unidade de medida	Periodicidade
Depósitos	Quantidade de depósitos de Desenhos Industriais	Total de pedidos protocolados no Sistema Protocolo Automatizado Geral (PAG) no mês de referência (Código de Serviço: 100)	Somatória dos pedidos protocolados, durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)

Produção	Exames formais realizados	Quantidade de exames formais realizados no período	Somatória da quantidade de exames formais realizados durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Exames formais realizados e que não geraram exigências	Quantidade de exames formais realizados que não geraram exigências	Somatória dos exames formais ocorridos e que não geraram exigências, durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Índice de exames formais realizados e que não geraram exigências	Índice percentual de exames formais realizados acontecidos sem a geração de exigências, em relação à quantidade total de exames realizados no mesmo período	Valor, multiplicado por 100 da razão entre, a somatória dos exames formais acontecidos (e que não geraram exigências) e a quantidade total de exames formais realizados, durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	%	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Exames formais com exigências	Quantidade acumulada de exames formais realizados que geraram exigências	Somatória dos exames formais ocorridos e que geraram exigências, entre o 1º dia do ano corrente às 0hs e o último dia do mês às 23h59min59s	unidades	Mensal acumulado (ano vigente)
	Arquivamentos por não atendimento às exigências	Quantidade total de arquivamentos ocorridos pelo não atendimento, em tempo, do exigido após o exame formal.	Somatória dos arquivamentos ocorridos no período, pelo não atendimento das exigências estabelecidas após o exame formal, entre o primeiro dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)

	Índice de arquivamentos por não atendimento às exigências	Índice percentual de arquivamentos ocorridos pelo não atendimento, em tempo, do exigido após o exame formal.	Valor, multiplicado por 100 da razão entre, a somatória dos arquivamentos ocorridos pelo não atendimento das exigências estabelecidas após o exame formal e a quantidade de exames formais acontecidos, no mesmo período, entre o primeiro dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	%	Mensal acumulado (ano vigente)
	Exigências estabelecidas em exames formais	Quantidades de exigências estabelecidas após a realização dos exames formais	Somatória da quantidade de exigências estabelecidas em todos os exames formais acontecidos no período, entre o primeiro dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Índice de exigências	Índice de exigências estabelecidas aos exames formais	Valor da razão entre, a somatória da quantidade de exigências estabelecidas em todos os exames formais acontecidos e a quantidade pertinente de exames formais, no mesmo período, entre o primeiro dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	exigências/exame formal	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Exames formais com exigências reavaliados	Quantidade acumulada de exames formais reavaliados devido a geração de exigências	Somatória dos exames formais que geraram exigências - reavaliados, entre o 1º dia do ano corrente às 0hs e o último dia do mês de referência às 23h59min59s	unidades	Mensal acumulado (ano vigente)

	Índice de exames formais com exigências reavaliados	Índice percentual de exames formais reavaliados devido a geração de exigências, em relação à quantidade total de exames formais com exigências geradas	Valor, multiplicado por 100 da razão entre, a somatória dos exames formais que geraram exigências - reavaliados e, a quantidade total de exames formais com exigências geradas entre o 1º dia do ano corrente às 0hs e o último dia do mês de referência às 23h59min59s	%	Mensal acumulado (ano vigente)
	Exames de mérito solicitados	Quantidade de exames de mérito solicitados	Somatória do número de solicitações de exames de mérito no período, entre as 0Hs do primeiro dia e às 23h59min59s do último dia	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Exames de mérito executados	Quantidade de exames de mérito solicitados e executados	Somatória do número de exames de mérito solicitados e executados no período, entre as 0Hs do primeiro dia e às 23h59min59s do último dia	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Índice de exame de mérito executado	Índice percentual de exames de mérito executados em relação ao solicitado	Valor, multiplicado por 100 da razão entre, a somatória dos exames de mérito executados e o total dos exames de mérito solicitados no período, entre às 0hs do primeiro dia e às 23h59min59s do último dia	%	Mensal acumulado (ano vigente)
	Total de 1º exame	Total dos seguintes despachos: 34, 36, 39	Somatória dos despachos 34,36 e 39, durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)

	Total de decisões de exame técnico (Meta Institucional)	Total dos seguintes despachos: 36 e 39	Somatória dos despachos 36 e 39, durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Total de decisões finais	Total dos seguintes despachos: 33, 33.1, 65, 35, 36, 39	Somatória dos despachos 33, 33.1, 65,35,36 e 39, durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Assistências prestadas em ações judiciais.	Total de assistências prestadas em ações judiciais (e.g.: participações em audiências, cumprimento de sentenças, etc)	Somatória das assistências prestadas em ações judiciais, no mês de referência, entre o 1º dia do mês às 0hs e o último dia do mês às 23h59min59s	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Índice de manutenção das decisões INPI na esfera judicial	Índice percentual de decisões INPI questionadas na esfera judicial (em 1ª ou 2ª instância) e que tiveram a manutenção do parecer inicial do instituto	Valor, multiplicado por 100 da razão entre: a somatória das ações judiciais (em 1ª ou 2ª instâncias) que objetivaram (mas não tiveram êxito em) alterar a decisão administrativa do INPI e , a quantidade total das ações judiciais (em 1ª ou 2ª instâncias) que objetivaram alterar a decisão administrativa do INPI, durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	%	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Decisões revertidas pela 2ª instância.	Total de decisões revertidas pela 2ª instância tais como,	Somatória das decisões revertidas em 2ª instância, durante o período de referência, entre o 1º	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)

		indeferimentos, perda de data, entre outros	dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.		
	Processos de nulidade propostas em 1º Exame	Total de ações administrativas propostas para nulidade de processos	Somatória das ações administrativas propostas, durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Participações em atividades e eventos de disseminação	Total de participações em eventos e atividades	Somatória do total de participações em eventos/atividades, durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Recursos examinados (reformados ou não)	Total de recursos examinados (reformados ou não) no período	Somatória dos recursos examinados, durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Total de recursos administrativos instaurados e examinados	Total de recursos administrativos instaurados e examinados no período de referência	Somatória da quantidade de recursos administrativos instaurados, durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Total de decisões reformadas	Total de decisões reformadas, no período de referência, após a análise dos recursos administrativos instaurados	Somatória da quantidade de decisões reformadas, após análise dos recursos administrativos instaurados, durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)

	Índice de decisões reformadas	Índice percentual de decisões reformadas, no período, após a análise dos recursos administrativos instaurados	Valor, multiplicado por 100 da razão entre: a somatória da quantidade de decisões reformadas, após análise dos recursos administrativos instaurados e, a somatória da quantidade de recursos administrativos instaurados	%	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Total de decisões mantidas	Total de decisões mantidas, no período de referência, após a análise dos recursos administrativos instaurados	Somatória da quantidade de decisões mantidas, após análise dos recursos administrativos instaurados, durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Índice de decisões reformadas	Índice percentual de decisões mantidas, no período, após a análise dos recursos administrativos instaurados	Valor, multiplicado por 100 da razão entre: a somatória da quantidade de decisões mantidas, após análise dos recursos administrativos instaurados e, a somatória da quantidade de recursos administrativos instaurados, no período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	%	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Total de PANs examinados (reformados ou não)	Total de PANs examinados (reformados ou não) no período	Somatória quantidade de PANS examinadas, durante o período de referência, entre o 1º	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)

			dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.		
Total de PANs examinados (primeiro e segundo parecer)	Total de PANs examinados (primeiro e segundo parecer) no período de referência	Somatória da quantidade de PANs examinados (primeiro e segundo parecer), durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)	
Total de PANs examinados (primeiro parecer)	Total de PANs examinados (primeiro parecer) no período de referência	Somatória da quantidade de PANs examinados (primeiro parecer), durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)	
Total de PANs examinados (segundo parecer)	Total de PANs examinados (segundo parecer) no período de referência	Somatória da quantidade de PANs examinados (segundo parecer), durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)	
Total de subsídios em primeiro parecer (com ou sem provimento)	Total de subsídios em primeiro parecer (com ou sem provimento), no período de referência	Somatória da quantidade de subsídios em primeiro parecer (com ou sem provimento), durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)	
Total de PANs com provimento	Total de PANs com provimento no período de referência	Somatória da quantidade de PANs examinados e com provimento, durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)	

	Total de PANs sem provimento	Total de PANs sem provimento no período de referência	Somatória da quantidade de PANs examinados e sem provimento, durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Índice de PANs com provimento	Índice percentual de PANs com provimento, no período.	Valor, multiplicado por 100 da razão entre: a somatória da quantidade de PANs examinados e com provimento, e a somatória da quantidade de PANs examinados (primeiro e segundo parecer), no período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	%	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Índice de PANs sem provimento	Índice percentual de PANs, sem provimento, no período.	Valor, multiplicado por 100 da razão entre: a somatória da quantidade de PANs examinados e sem provimento, e a somatória da quantidade de PANs examinados (primeiro e segundo parecer), no período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	%	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Total de transferências examinadas	Total de processos de transferências examinadas no período	Somatória da quantidade de processos de transferência examinados, durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)

Tempo	Tempo médio à examinação formal	Tempo médio decorrido para a realização do exame formal após a confirmação de pagamentos e inclusão de desenhos, no período	Média aritmética simples entre: a somatória do tempo decorrido para a realização do exame formal (apenas para eventos em 1ª avaliação - após a confirmação do pagamento e inclusão de desenhos) dos processos do período e, a quantidade de processos referentes. Nota: Serão considerados todos aqueles exames cuja data de realização aconteça até às 23h59min59s do mês corrente.	meses	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Tempo médio à examinação formal (reavaliação) dos exames que geram exigências	Tempo médio decorrido para a realização do exame formal, contados a partir data do cumprimento formal da exigência apontada na avaliação anterior	Média aritmética simples entre: a somatória do tempo decorrido para a realização do exame formal (apenas para eventos em reavaliação - contados a partir da data do cumprimento formal das exigências apontadas na avaliação anterior) dos processos do período e, a quantidade de processos referentes. Nota: Serão considerados todos aqueles exames cuja data de realização aconteça até às 23h59min59s do mês corrente.	meses	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)

	Tempo médio de 1º exame	Tempo médio decorrido entre a data de depósito e a data de publicação do despacho de 1º exame nas RPIs do mês de referência	Média aritmética simples entre: a somatória do tempo decorrido para a realização do 1º exame dos processos do período e a quantidade de processos referentes. Nota: Serão considerados todos aqueles exames cuja data de realização aconteça até às 23h59min59s do mês corrente.	meses	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Tempo médio de decisão técnica	Tempo médio decorrido entre a data de depósito e a data de publicação do despacho da decisão técnica nas RPIs do mês de referência	Média aritmética simples entre: a somatória do tempo compreendido entre a data de depósito e a data de publicação do despacho da decisão técnica dos processos e a quantidade de RPIs referentes. Nota: Serão considerados todos aqueles exames cuja data de realização aconteça até às 23h59min59s do mês corrente.	meses	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Tempo médio de decisão final	Tempo médio decorrido entre a data de depósito e a data de publicação do despacho de decisão final nas RPIs do mês de referência	Média aritmética simples entre: a somatória do tempo compreendido entre a data de depósito e a data de publicação do despacho da decisão final dos processos e a quantidade destas RPIs. Nota: Serão considerados todos aqueles exames cuja data de realização aconteça até às 23h59min59s do último dia do período	meses	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)

			de referência e excluem-se aqueles casos de registros já concedidos e que aguardam parecer de PANs instaurados de ofício ou por protocolo de terceiros.		
	Tempo de instrução técnica - PANs (primeiro parecer)	Tempo médio decorrido entre a data de instauração do PAN, análise e a publicação do primeiro parecer	Média aritmética simples entre: a somatória de tempos compreendidos entre a data de instauração do PAN, análise e a publicação do primeiro parecer e, a quantidade pertinente de PANs. Nota: serão considerados todos aqueles PANs cujo primeiro parecer aconteça até às 23h59min59s do último dia do período referente	meses	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Tempo de instrução técnica - PANs (segundo parecer)	Tempo médio decorrido entre a data de instauração do PAN, análise e a publicação do segundo parecer	Média aritmética simples entre: a somatória de tempos compreendidos entre a data de instauração do PAN, análise e a publicação do segundo parecer e, a quantidade pertinente de PANs. Nota: serão considerados todos aqueles PANs cujo primeiro parecer aconteça até às 23h59min59s do último dia do período referente	meses	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)

	Tempo de instrução técnica de recursos	Tempo médio decorrido entre a data de interposição de recursos, análise e a publicação da decisão	Média aritmética simples entre: a somatória de tempos compreendidos entre a data de interposição de recursos, análise e a publicação da decisão e, a quantidade referente de recursos instaurados. Nota: Serão considerados todos aqueles exames cuja data de realização aconteça até às 23h59min59s do último dia do período referente.	meses	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
Pedidos Pendentes	Total de pedidos pendentes de notificação	Total de pedidos que aguardam notificação	Somatória do total de pedidos que aguardam notificação, durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Total de pedidos pendentes de 1º exame	Total de pedidos que aguardam 1º exame	Somatória do total de pedidos que aguardam 1º exame (definir <i>Milestones</i> inicial e final no Macroprocesso), durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Total de processos pendentes de decisão final	Total de pedidos que aguardam decisão final	Somatória do total de pedidos que aguardam decisão final (definir <i>Milestones</i> inicial e final no Macroprocesso), durante o período de referência, entre o 1º dia às 0hs e o último dia às 23h59min59s.	unidades	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)

	Idade dos pedidos pendentes de 1º exame	Tempo em meses decorrido entre a data de depósito e o mês de referência dos pedidos pendentes de 1º exame	Somatória e classificação do número de processos com o mesmo tempo, em meses decorridos, entre a data de depósito e o mês de referência dos pedidos pendentes de 1º exame	meses	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
	Idade dos pedidos pendentes de decisão final	Tempo em meses decorrido entre a data de depósito e o mês de referência dos processos pendentes de decisão final	Somatória e classificação do número de processos com o mesmo tempo, em meses decorridos, entre a data de depósito e o mês de referência dos pedidos pendentes de decisão final	meses	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)

Anexo III - *Customer Journey Map* do Macroprocesso de Concessão de Desenho Industrial

Introdução

Customer Journey Map

Com o objetivo de identificar e avaliar a experiência do usuário durante o Macroprocesso de Concessão de Desenho Industrial, foi desenvolvido o *Customer Journey Map*. Esta é uma ferramenta de modelagem de negócios, que consiste no desenho de um mapa para conhecer o cliente do processo e os seus *touch points*, utilizados para interagir com a instituição, identificando de forma gráfica as diferentes etapas e os objetivos do cliente.

O *Customer Journey Map* detalha as etapas do serviço, as atividades realizadas pelo usuário, os principais momentos de interação e de percepção do valor do serviço, os canais de comunicação e a percepção do usuário sobre a sua experiência. Os momentos de interação, são aqueles que utilizam o tempo do cliente, demandam esforço e consomem recursos. Em geral, essas interações devem ser eficazes e acontecer o mínimo possível. Com a percepção do cliente é possível identificar os problemas no desempenho do processo, que podem ser definidos como lacunas entre como o processo está sendo executado e como deveria ser para conectar as estratégias organizacionais com o foco no cliente. Em vista disso, a melhoria de processos é uma iniciativa específica para melhorar o alinhamento e o desempenho. A participação dos clientes do processo no mapeamento permitiu desenhar uma nova proposta (Mapa *To Be*), onde estes pontos foram considerados e, a partir deles, foram desenhadas em conjunto propostas para melhorar a experiência na interação com o INPI.

Estes mapas refletem a visão do usuário nos processos mapeados, caracterizando sua percepção sobre a qualidade entregue e identificando impressões a serem aproveitadas como base para a melhoria de processos. Estas informações e dados, coletados durante o mapeamento *As Is*, servirão de insumo para as propostas desenvolvidas no *Workstream* de Qualidade (vide capítulo específico), principalmente para ações que contemplem o conhecimento da percepção do cliente sobre os processos no INPI, sendo de fundamental relevância para o desenvolvimento deste trabalho.

Vale ressaltar que, nos mapas apresentados, relacionados ao Macroprocesso de Desenho Industrial, o cliente em foco é o depositante/procurador, sendo visto como uma única personalidade de usuário do serviço, aquele que solicita o serviço inicial. Por consequência, processos como *Instauração do processo administrativo de nulidade de ofício* ou *Instauração de processo administrativo de nulidade por solicitação de terceiros*, foram desmembrados em dois ou mais mapas para visualização das ações de outros participantes, como terceiros ou áreas internas do INPI.

A seguir se encontram as imagens do *Customer Journey Map* do Macroprocesso de Concessão de Desenho Industrial. Para melhor visualização e compreensão acessar o link do miro: https://miro.com/app/board/o9J_lchbY6U=?openNotes=

Protocolo de pedido

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Interesse na concessão de Desenho Industrial	Peticionamento do pedido	Acompanhamento do processo
AÇÕES DO CLIENTE (depositante, procurador)	Necessitar da concessão de Desenho Industrial Pesquisar os requisitos e documentos para a concessão Buscar entendimentos sobre a necessidade de um procurador Requisitar o serviço de um procurador Ler o Manual e preparar os documentos	Se cadastrar Selecionar o tipo de serviço Gerar GRU Pagar GRU Se cadastrar no portal INPI Preencher e enviar o formulário eletrônico	Aguardar atualização do pedido Verificar atualização de status
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Consulta Consulta	Acesso Peticionamento	Consulta publicações Consulta ferramenta
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	BuscaWeb Pesquisa na web Portal do INPI Coligar email associações Portal do INPI	PAG PAG PAG Rede bancária/SEARC Portal do INPI e-DI	RPI Meus Pedidos
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	😊 Expectativas positivas Otimista	Peticionamento simples Simples	
	😞 Requisitos complexos Dúvidas frequentes	O pagamento somente pode ser realizado via boleto bancário	Necessidade de verificação semanal da RPI
	😡 Confuso	Envio de uma GRU errada ou que falhou a causa do erro Focar o cadastro é problemático Não interação com o atendimento de forma clara, não há suporte ao cliente de forma adequada	O Meu Pedido só funciona após a primeira publicação

Exame formal do pedido de DI

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Aguarda da publicação do pedido	Exame formal	Acompanhamento do processo
AÇÕES DO CLIENTE (depositante, procurador)	Aguardar atualização do pedido Verificar atualização de status	Receber exigência formal Sanar dúvidas Selecionar o tipo de serviço Gerar GRU Cumprir exigência Receber publicação de PU Entrar com recurso	Aguardar atualização do pedido Verificar atualização de status
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Consulta publicações Consulta ferramenta	Peticionamento do formulário com dúvida Peticionamento para cumprimento de exigência	Consulta publicações Consulta ferramenta
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	RPI Meus Pedidos	RPI Fale Conosco PAG PAG e-DI RPI	RPI Meus pedidos
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	😊		
	😞 Sem aviso sobre o início do exame formal	Falta de clareza na resposta Dificuldade de identificar o serviço correto O pagamento somente pode ser realizado via boleto bancário	Razoável
	😡 Verificação semanal de atualização do pedido	Exigências confusas, falta clareza	Curto prazo para cumprimento Não comunicação com o atendimento de forma clara, não há suporte ao cliente de forma adequada

Exame Técnico de Pedido de DI

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Aguardar a publicação do concedido, indeferimento ou exigência	Exame técnico	Acompanhamento do processo
AÇÕES DO CLIENTE (depositante, procurador)	Aguardar atualização do pedido, Verificar atualização de status	Receber publicação de exigência, Esclarecer dúvidas, Aguardar resposta, Gerar e pagar a GRU, Responder a exigência técnica, Receber a publicação da concessão, Receber publicação de indeferimento, Entrar com recurso	Aguardar atualização do pedido, Verificar atualização de status
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Consulta publicações, Consulta ferramenta	Peticionamento	Consulta publicações, Consulta ferramenta
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	RPI, Meus Pedidos	RPI, Fale Conosco, PAG, e-DI, RPI, RPI	RPI, Meus pedidos
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	😊		Direito concretizado
	😐	Sem aviso sobre o início do exame técnico	
	😞	Verificação semanal de atualização do pedido	Exigências extremamente rígidas, Dificuldades para entender e explicar o conteúdo das exigências, Item sempre a resposta ocorre antes do prazo, Derrubar a uma lista que entra o assunto se não é possível o prazo, Complicado, Frustração, Insegurança Necessário procurador

Concessão e correção de certificado

	ANTES	DURANTE	DEPOIS	
ETAPAS DO PROCESSO	Pedido protocolado e examinado	Concessão e emissão do certificado	Acompanhamento para Manutenção	
AÇÕES DO CLIENTE (depositante, procurador)	Aguardar atualização do pedido, Receber a publicação do concedido	Verificar se o certificado foi depositado, Conferir os dados bibliográficos e a lei do certificado, Gerar a GRU, Protocolar petição das correções, Acompanhar publicação, Verificar a disponibilização do certificado completo	Controlar prazos de quinquênis e promoções	
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Consulta publicações, Consulta	Consulta publicações	Consulta publicações	
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	RPI, Portal do INPI	RPI, PAG, e-DI, RPI		
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	😊		Simples	
	😐	Necessidade de verificação semanal do INPI, Necessidade de verificação semanal do INPI	O pagamento somente pode ser realizado via boleto bancário, Dificuldade moderada	
	😞	Demora na disponibilização do certificado, que acontece somente	Nos casos de co- titularidade não é notificado o N. de cada titular	De acordo com o INPI, não há possibilidade de cancelamento de uma parte do certificado, apenas a extinção do certificado por não pagamento das taxas

Manutenção e Extinção

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Registro concedido	Manutenção e Extinção	Monitoramento dos prazos
AÇÕES DO CLIENTE (depositante, procurador)	Controlar de forma pessoal os prazos	Verificar a RPI, Receber exigência do valor de pagamento, Esclarecer dúvidas, Gerar e pagar a GRU, Receber publicação da extinção	Controlar de forma pessoal dos prazos
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO		Consulta publicações, Entendimento da exigência, Apresentação de formulário sem dúvida, Consulta publicações	
CANAIS DE COMUNICAÇÃO		RPI, RPI, Fale Conosco, PAG, RPI	
PERCEÇÃO DO CLIENTE	😊		
	😐		
	☹️	Moroso entender as exigências e a importância de manter o registro pago Prazo estreitado para pagamento, perda a impossibilidade de renovar o DI Dificuldade para entender e agir em relação às exigências Dificuldade para entender e explicar o conteúdo das exigências Erro de uma GRU que indica a existência de uma condição exigida a partir do prazo Desapontamento quando o prazo não é pago imediatamente	Não serem realizadas buscas e alertas para pagamento de consultas e prorrogação

Análise e cumprimento/contestação de exigência

	ANTES	DURANTE	DEPOIS	
ETAPAS DO PROCESSO	Necessidade de cumprimento de exigência	Resposta à exigência	Aguardo da decisão do INPI	
AÇÕES DO CLIENTE (depositante, procurador)	Verificar publicação, Receber publicação de exigência	Verificar a exigência, Consultar o Fale conosco em caso dúvida, Solicitar vista do pedido, Gerar e pagar a GRU, Realizar preenchimento de cumprimento de exigência	Verificar publicação, Aguarda decisão do INPI	
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Consulta publicações, Consulta da ferramenta	Preenchimento do formulário sem dúvida, Solicitação de vista por e-mail	Consulta publicações, Consulta da ferramenta	
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	RPI, Meus pedidos	Fale Conosco, E-mail, PAG, e-DI	RPI, Meus pedidos	
PERCEÇÃO DO CLIENTE	😊			
	😐	Verificação semanal de atualização do pedido	Erro de código para emissão da GRU	Verificação semanal de atualização do pedido
	☹️	Dificuldade para entender e explicar o conteúdo das exigências Exigências extremamente vagas Não atenção às necessidades atuais dos procuradores/depositários Sem alternativas para manter direitos em casos de deterioração e extinção de direitos de propriedade intelectual	Necessidade de um expert para responder adequadamente	A exigência não analisada só após os 30 dias prazo total

Exame da petição de cumprimento de exigência

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Resposta à exigência	Exame do cumprimento da exigência	Acompanhamento do processo
AÇÕES DO CLIENTE (depositante, procurador)	Gerar e pagar a GRU Responder a exigência Aguardar o exame	Receber a publicação do arquivamento definitivo Receber a publicação do indeferimento Receber a publicação da concessão Monitorar novos registros para fins de cobatência	Requerer nulidade de registros de terceiros Interpor recursos administrativos Monitorar e disponibilização da ventura
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Peticionamento	Consultar publicação Consulta da ferramenta Consultar publicação	Consultar publicação Consulta da ferramenta
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	PAG e-DI	RPI Meus pedidos RPI	e-DI RPI Meus pedidos
PERCEÇÃO DO CLIENTE	😊 Satisfatória	Irrelevante ao titular não interessado	
	😊 Complexidade da exigência varia Razoável	Razoável	Moderada. Não há aviso de disponibilização de estudos
	😞	Complexidade e pagamento no futuro não permitem escolha de prorrogação Dificuldade para identificar um novo ID relevante	Dificuldade para elaborar razões Dificuldade para elaborar razões

Instauração de processo administrativo de nulidade por solicitação de terceiros

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Requerimento da nulidade de registro de terceiros	Instauração do PAN	Acompanhamento do processo
AÇÕES DO CLIENTE (Terceiro)	Acompanhar publicações de terceiros Gerar e pagar a GRU Protocolar petição de nulidade	Aguardar publicação da instauração do PAN Aguardar manifestação do titular	Verificar publicação Aguardar decisão do INPI
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Consulta publicações	Consulta publicações	Consulta publicações Consulta da ferramenta
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	RPI PAG e-DI	RPI Meus pedidos	RPI Meus pedidos
PERCEÇÃO DO CLIENTE	😊	Publicações rápidas Publicações rápidas	
	😊 Dificuldade mediana		
	😞	Complexidade necessário monitorar os novos registros Complexidade Necessária expertise	Decisão final demorada Decisão demorada

Instauração de processo administrativo de nulidade por solicitação de terceiros

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Recebimento da nulidade de registro por terceiros	Manifestação e exame do PAN	Acompanhamento do processo
AÇÕES DO CLIENTE (Titular)	Acompanhar publicações da RPI, Gerar e pagar a GRU, Protocolar petição de manifestação	Receber a publicação da exigência, Solicita o parecer ao INPI, Gerar e pagar a GRU, Cumprir exigência, Petição manifestação	Verificar publicação, Aguardar a decisão do INPI, Receber decisão: concedida ou nulidade, Ajuizar ação
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Consulta publicações	Consulta publicações, Solicitação, Petição cumprimento de exigência, Petição nulidade	Consulta publicações, Consulta da ferramenta
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	RPI, PAG, e-DI	RPI, E-mail, PAG, e-DI, e-DI	RPI, Meus pedidos
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	😊 Simples	Simples	Simples
	😐 Dificuldade mediana	Mediana	Verificação semanal de atualização do pedido, Verificação semanal de atualização do pedido, Necessita profissional
	😞 Complicado	<small>Tem alterações no manual de instruções para o usuário, para facilitar a compreensão e a utilização da ferramenta</small> <small>Consultar: não tem tempo e não há exigência a cumprir no processo</small>	Decisão final demorada

Exame de mérito

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Solicitação de exame de mérito	Exame de mérito	Acompanhamento do processo
AÇÕES DO CLIENTE (depositante, procurador)	Solicitar exame de mérito, Gerar e pagar a GRU, Protocolar petição	Acompanhar publicação na RPI, Receber publicação da nulidade de ofício, Gerar e pagar a GRU, Petição manifestação de PAN	Verificar atualização de status, Aguardar decisão finalística
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Petitionamento	Consulta publicações, Consulta da ferramenta, Petitionamento	Consulta publicações, Consulta ferramenta
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	Portal do INPI, PAG, e-DI	RPI, Meus pedidos, PAG, e-DI	RPI, Meus pedidos
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	😊 Possibilidade de garantir maior eficácia ao registro		
	😐 O pagamento somente pode ser realizado via boleto bancário, Dificuldade moderada	Percepção depende da decisão, O pagamento somente pode ser realizado via boleto bancário	Verificação semanal de atualização do pedido
		<small>O exame de mérito deverá ser realizado em prazo de 30 dias, a partir da publicação da decisão de nulidade</small> <small>Completar: o depositante tem dificuldade em formular a sua defesa</small>	A decisão do recurso é demorada

Análise da perda de PU

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Acompanhamento do processo	Análise de PU	Acompanhamento do processo
AÇÕES DO CLIENTE (depositante, procurador)	Acompanhar publicações da RPI, Receber exigência sobre a PU	Esclarecer dúvidas, Gerar e pagar a GRU, Peticionar a resposta a exigência, Receber decisão da perda de PU, Entrar com recurso	Acompanhar publicações
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Consulta publicações	Preenchimento do formulário com dúvida, Petição, Consulta publicações	Consulta publicações
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	RPI, RPI	Fale Conosco, PAG, e-DI, RPI	RPI
PERCEPÇÃO DO CLIENTE		Simplex	
😊			
😐	Verificação semanal de atualização do pedido	O pagamento somente pode ser realizado via boleto bancário	
😞	Falta de clareza quanto ao seu teor	Dificuldades para entender e explicar o conteúdo das exigências, Incerteza quanto aos efeitos do cumprimento ou do não cumprimento, Alta complexidade, se a trazer for entregue estará representado por procurador	Suspeito a morte do pedido após decisão final de recurso contra perda de PU

Análise de recurso por indeferimento

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Indeferimento	Análise do recurso	Acompanhamento do processo
AÇÕES DO CLIENTE (depositante, procurador)	Acompanhar publicações da RPI, Receber publicação do indeferimento, Entrar com recurso contra o indeferimento	Gerar e pagar a GRU, Peticionar recurso contra o indeferimento	Aguardar decisão finalística
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Consulta publicações, Consulta publicações	Peticionamento	Consulta publicações
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	RPI, RPI, Portal INPI	PAG, e-DI	RPI
PERCEPÇÃO DO CLIENTE			
😊			
😐	Verificação semanal de atualização do pedido, Verificação semanal de atualização do pedido	O pagamento somente pode ser realizado via boleto bancário	
😞	Alta complexidade necessário procurador	Alta complexidade, necessário procurador	Demora nas decisões quanto aos recursos

Instauração do processo administrativo de nulidade de ofício

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Busca e Análise de anterioridade	Instauração do PAN de ofício	Após a instauração do PAN de ofício
AÇÕES DO CLIENTE (DITEC IX)	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Conceder registro</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Coletar provas de anterioridade válidas</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Recrutar documento de proposta de instauração de PAN</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Salvar parecer na rede para assinatura</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Agendar despacho de instauração</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Publicar instauração do PAN</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Seguir com outros processos</div>
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Busca anterioridade</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Monta parecer com diversos softwares</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Agendamento de despacho</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Publicação</div> </div>	
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">SINPI</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Sites de busca e banco de dados</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Rede interna</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">SINPI</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">RPI</div> </div>	
PERCEÇÃO DO CLIENTE	SIMPLES	SIMPLES AUTOMÁTICO	
	Dificuldade mediana		Sem feedback sobre PAN instaurado
	COMPLEXO COMPLEXO		

Instauração do processo administrativo de nulidade de ofício

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Acompanhamento das publicações da RPI	Manifestação e exame do PAN de ofício	Aguardo da decisão
AÇÕES DO CLIENTE (depositante, procurador)	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Acompanhar publicações da RPI</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Receber notificação do PAN</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Gerar e pagar a GRU</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Petição manifestação ao PAN</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Receber a publicação da exigência</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Solicita o parecer ao INPI</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Gerar e pagar a GRU</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Petição cumprimento de exigência</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Aguardar a receber decisão finalística</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Receber decisão: concessão ou nulidade</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Ajuizar ação</div> </div>
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Consulta publicações</div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Petitionamento</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Consulta publicações</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Solicitação</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Petitionamento</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Consulta publicações</div>
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">RPI</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Meus pedidos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">PAG</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">e-DI</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">RPI</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">E-mail</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">PAG</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">e-DI</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">RPI</div>
PERCEÇÃO DO CLIENTE	Verificação semanal de atualização do pedido		
	Verificação semanal de atualização do pedido		Necessita profissional
	Mediana, pois o usuário está na taxa aplicável	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Alta complexidade</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Exigência pouco clara quanto ao objetivo</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Mediana, pois o usuário está na taxa aplicável</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Erro quanto ao código aplicável</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Exigência pouco clara quanto ao objetivo</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Demora nas decisões</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Impossibilidade de reaver a decisão</div> </div>

Instauração do processo administrativo de nulidade de ofício

	ANTES	DURANTE						DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Manifestação do PAN de ofício	Instrução técnica						Decisão finalística
AÇÕES DO CLIENTE (CGREC)		Elaborar primeiro parecer	Agendar despacho	Publicar despacho	Elaborar segundo parecer	Agendar despacho	Publicar despacho	Publicar decisão
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Titular manifesta	Aprovação da coordenação	Agendamento de despacho	Publicação	Aprovação da coordenação	Aprovação da presidência	Agendamento de despacho no SINPI	Publicação
CANAIS DE COMUNICAÇÃO		SINPI		RPI	SINPI		RPI	RPI
PERCEÇÃO DO CLIENTE	😊							
	😐	Complexidade depende do processo para um examinador experiente	Razoável	Razoável	Complexidade depende do processo para um examinador experiente	Razoável	Razoável	Razoável
	😞							

Anexo IV- Relatório de Análise dos Desafios e Propostas de Solução para o Macroprocesso de Gestão de Pessoas

Sumário

Glossário	143
Introdução	146
Como ler este relatório?	144
Análise dos Desafios e Propostas de Solução para o Macroprocesso de Gestão de Pessoas	150
1. Falta de padronização no processo de remoção	150
2. Falta de informação sobre o perfil e competências do servidor no processo de remoção	150
3. Falta de diretrizes e análise de impacto no processo seletivo de remoção	151
4. Falta de comunicação adequada entre os setores envolvidos no processo de remoção	153
5. Falta de atualização da norma de remoção nº 39/2013 e necessidade de revisão dos formulários utilizados no processo	154
6. Falta de utilização de formulário no processo de remoção a ofício pela área requerente	154
7. O SEI não tem cadastrado os formulários para solicitar o Processo de Remoção a Pedido ou Ofício	155
8. Falta do dimensionamento da força de trabalho no INPI	157
9. Desvio de função por incompatibilidade do cargo no processo de remoção	1618
10. Falta da análise de impacto do setor que cede servidores no processo de remoção	161
11. Falta de divulgação das vagas disponíveis e os requisitos para remoção	163
12. Falta de padronização e retrabalho na elaboração da minuta e portaria	161
13. Falta de diretrizes para criar e acompanhar os grupos de trabalhos	166
14. Falta de padronização na avaliação de um servidor quando é alocado em grupo de trabalho	164
15. Falta de funcionalidades no sistema SEI para subsidiar o processo de movimentação para compor a força de trabalho	165
16. Falta de conhecimento sobre a nova IN e da Portaria Federal para a movimentação da força de trabalho	167
17. Falta de padronização da IN interna com a IN Federal no processo de Movimentação de Força de Trabalho	168
18. Demora na perícia médica para a tomada de posse do servidor no concurso público	169
19. Falta de celeridade no fornecimento de informações por parte das unidades internas no concurso público	171
20. Necessidade de adequação na definição do perfil dos servidores a nível estratégico	173
21. A definição dos cargos no Concurso público é restrita	173

22. Ausência de comunicação interna entre as unidades do INPI para realocação de servidores	174
23. Dificuldade na comunicação e interação entre as áreas do INPI com o setor de Gestão de Pessoas (RH)	175
24. Falta de sistema informatizado para realizar e acompanhar o processo de movimentação para compor a força de trabalho	176
25. Dificuldade no planejamento da recepção de documentação do concurso público por ser recebida de forma física	178
26. Falta da inclusão do fluxo de nepotismo no processo de nomeação para cargo em comissão	179
27. Demora no envio da notificação da portaria de cessão e exercício descentralizado para o INPI	180
28. Falta de padronização no processo de cessão e exercício descentralizado	181
29. Falta de procedimento padronizado para nomeação de cargo em comissão	182
30. Falta de Programa de Ambientação para os servidores que ingressam no INPI por outras modalidades	183
31. Falta de sistema informatizado para realizar a avaliação da carreira C&T	185
32. Os coordenadores e diretores demoram para validar a avaliação de carreira PI	187
33. Falta de indicadores que ajudem na mensuração e medição das competências comportamentais na avaliação de desempenho	187
34. Falta da inclusão do Plano de Desenvolvimento Individual no SISGD	188
35. O SISGD não atende a necessidade dos usuários na avaliação da carreira PI	189
36. O SISGD não possui campo para registrar o feedback das chefias e não tem lembrete automático com os prazos da avaliação de desempenho	189
37. Instruções normativas da avaliação de carreira de PI e C&T necessitam de atualizações	191
38. Necessidade de atualizar a avaliação de desempenho da carreira de PI	191
39. Falta de padronização e uniformidade na contratação das metas dos servidores por parte das chefias	192
40. Falta de engajamento dos gestores e servidores na avaliação de desempenho da carreira PI	193
41. Ausência da capacitação dos gestores para um planejamento adequado das metas e uso do SISGD	194
42. Falta do planejamento e integração das metas individuais com o planejamento institucional e setorial	195
43. Falta de integração da avaliação de desempenho com processo de capacitação	196
44. Necessidade de melhorar a divulgação do relatório do PROINS e implementar as ações sugeridas.	197
45. Falta de divulgação das etapas e objetivos do PROINS	198

46. Falta de atualização das informações coletadas pela DISAO durante as etapas do PROINS	199
47. Falta de programa online para disponibilizar o acesso permanente às aulas do PROAMB	200
48. Falta de treinamentos adequados e cursos de formação específicos para a área suporte	201
49. Falta de definição prévia da área de lotação para os servidores ingressantes dos cargos administrativos	202
50. Ausência de um plano de apoio ao servidor que não atinja o nível esperado nas avaliações do PROAMB	203
51. Falta de diretrizes para o alinhamento dos conteúdos apresentados no PROAMB	204
52. Falta de orientações adequadas aos servidores que assumem cargos de gestão no INPI	205
53. Falta de cursos que abordem a temática da administração pública para os servidores das áreas fins	206
54. Falta de alinhamento do CETEC com as unidades sobre como deve ser realizado processo de avaliação do PROAMB	207
55. Falta de integração do PDP com o planejamento institucional	208
56. Falta de vinculação da avaliação de desempenho com o PDP	209
57. Ausência de histórico e análise técnica na seleção das capacitações	209
58. Ausência de procedimento padronizado para o mapeamento de competências	210
59. Falta de sistema informatizado para a elaboração do PDP	211
60. Falta de informações e padronização no procedimento do pagamento da meia diária em casos de capacitação internacional	212
61. Falta do desenvolvimento da trilha de aprendizagem para cada cargo e utilização no PDP	213
62. Falta de alinhamento do cronograma do PDP com o planejamento orçamentário	214
63. Dificuldade no preenchimento do PDP por parte das unidades	215
64. Falta de um sistema informatizado para o controle das capacitações	215
65. Falta de métrica dos custo das capacitações para o planejamento do CETEC	217
66. Falta etapa de validação do PDP antes do envio à presidência	218
67. Falta de comitê para avaliação do PDP	219
68. Falta de divulgação periódica das capacitações	220
69. Falta de alinhamento das unidades com o CETEC sobre os treinamentos internos	221
70. Falta de processo padronizado para enviar as informações das capacitações internacionais às áreas	221
71. Falta de inclusão das capacitações internacionais no planejamento do PDP	222

72. Falta de divulgação e transparência do procedimento para participação das capacitações internacionais	223
73. Falta de normativo interno padronizado para os afastamentos de pós graduação e afastamentos internacionais	224
74. Falta de banco de dados com informações dos fornecedores para a contratação das capacitações	225
75. Falta de planejamento com as unidades para a identificação dos professores dentro prazo requerido para realizar a capacitação	226
76. Falta de interação da Academia com o CETEC para troca de informações	226
77. Demora na aprovação do afastamento internacional	228
78. Falta alinhamento das políticas institucionais e diretrizes para orientar o processo administrativo (protocolos) de contratação das capacitações	229
79. Demora no procedimento de prestação de contas por parte dos servidores	230
80. Falta de padronização institucional para divulgação e disseminação dos conhecimentos adquiridos na capacitação	231
81. Demora do parecer sobre a licença para capacitação no comitê de pós graduação	232
82. Falta de padronização dos critérios utilizados pelas chefias na liberação de servidores para a licença de capacitação	233
83. SIGEPE impede o registro da portaria caso esteja fora do prazo disponibilizado pelo sistema	234
84. Falta do critério institucional que defina o item "interesse da administração" em casos de concessão da licença para tratar de interesses particulares	235
85. Falta de diretrizes para a concessão da redução de jornada	237
86. Falta de processo padronizado para informar o servidor sobre a resposta do pedido de Licença para tratar de interesses particulares	238
87. SEI não permite o envio individualizado do processo, apenas o envio do processo a unidade de forma geral.	238
88. Retrabalho na análise preliminar do despacho do pedido da Licença para tratar de interesses particulares e da Redução da jornada de trabalho	239
89. Demoras nas manifestações sobre o pedido da jornada de trabalho dentro das unidades	240
90. Abertura demorada do processo da licença para tratar de assuntos particulares	242
91. Falta de dados estatísticos e controle da quantidade de servidores que estão em redução de jornada em cada uma das áreas	243
92. Falta de alerta no SEI para informar os processos urgentes de Exoneração de cargo efetivo a pedido / vacância por posse em cargo inacumulável	244
93. Ausência de procedimentos padronizados para o controle do processo de exoneração	245
94. Demora na publicação da portaria de exoneração a pedido	246
95. Falta da definição do prazo de antecedência para iniciar o processo de exoneração	247

96. Excesso de tramitação do processo de aposentadoria entre os setores	249
97. Falta de formulários informatizados no SEI para solicitar o pedido de aposentadoria	250
98. Processo manual para solicitar e realizar o pagamento por substituição	251
99. Dificuldade dos servidores cumprirem os prazos no processo de pagamento por substituição	253
100. Retrabalho por fazer a inserção manual de gratificações	254
101. Falta de lembretes automatizados no SIGEPE para subsidiar o processo de cessão	255
102. Falta de controle detalhado do processo de cessão na DIREF	256
103. Falta de integração dos sistemas utilizados para o registro no processo de Cessão	257
104. Excesso de tramitação do processo de pensão civil entre setores	259
105. Necessidade de revisar e informatizar os formulários utilizados pelo usuário externo no processo de pensão civil	260
106. Necessidade de revisar e informatizar os formulários utilizados pelo usuário externo no processo de auxílio funeral	262
107. Falta de nota técnica padrão para subsidiar o processo de cessão de pessoas para outro órgão	263
108. Falta de um <i>checklist</i> para orientar os servidores sobre a documentação que deverá ser entregue ao CETEC após a conclusão da capacitação internacional	264
109. Falta de registro dos afastamentos para missão ou estudo no exterior no SIAPE	265

Glossário

AGU - Advocacia Geral da União
CAD - Comissão de avaliação de desempenho
CCOM - Coordenação de Comunicação Social
CETEC - Centro de Educação Corporativa
CGDI - Coordenação-Geral de Disseminação para Inovação
CGLI - Coordenação-Geral de Logística e Infraestrutura
CGOF - Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças
CGPE - Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica
CGRH - Coordenação-Geral de Recursos Humanos
CGTI - Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação
CGU - Controladoria-Geral da União
COADE - Coordenação de Assistência e Desenvolvimento de Recursos Humanos
COARH - Coordenação de Administração de Recursos Humanos
COGER - Corregedoria
COINT - Coordenação de Relações Internacionais
COLIC - Coordenação de Aquisições, Licitações e Contratos
COPEM - Coordenação de Serviços, Materiais e Patrimônio
CQUAL - Coordenação-Geral da Qualidade
C&T - Ciência e tecnologia
CV - Currículo vitae
CVI - Cadeia de valor integrado do governo federal
DAS - Direção e Assessoramento Superiores
DILEG - Divisão de Legislação de Recursos Humanos
DIORC- Divisão de Orçamento e Custos
DIPAG - Divisão de Pagamento
DIPEF- Divisão de Programação e Execução Financeira
DIRAD - Diretoria de Administração
DIREF - Divisão de Registros Funcionais
DIRMA - Diretoria de Marcas
DIRPA - Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados
DISAO - Divisão de Saúde Ocupacional
DOU - Diário Oficial da União
EAD - Educação a Distância
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública
e-SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Pessoal
FCPE - Funções Comissionadas do Poder Executivo
FGV - Fundação Getulio Vargas
GDAPI - Gratificação de Desempenho de Atividade da Área de Propriedade Industrial

GECC - Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso
GRU - Guia de Recolhimento da União
IN - Instrução Normativa
INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial
JPO - *Japan Patent Office* - Escritório de Patentes do Japão
LOA - Lei de Orçamento Anual
LPI - Lei de Propriedade Industrial
MB - Megabit
MDIC - Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
ME - Ministério da Economia
MRE - Ministério das Relações Exteriores
OMPI - Organização Mundial de Propriedade Industrial
PDG - Programa de Desenvolvimento de Gestores
PDI - Plano de desenvolvimento individual
PDTIC - Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações
PDP - Plano de desenvolvimento de pessoas
PEN - Processo Eletrônico Nacional
PI - Propriedade intelectual
PROAMB - Programa de Ambientação
PROINS - Programa de Orientação e Integração de Novos Servidores
REDIR - Reunião de Diretores
RH - Recursos Humanos
RJ - Rio de Janeiro
ROI - Retorno do investimento das capacitações
SAPRA - Serviço de Administração Predial e Atividades Auxiliares
SCDP - Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SCP - Sistema de Cartão de Pagamento do Governo Federal
SEADE - Seção de Apoio à Assistência e Desenvolvimento de Recursos Humanos
SEAGO - Seção de Apoio de Governança de Recursos Humanos
SEARC - Serviço de Arrecadação
SEARH - Seção de Apoio à Administração de Recursos Humanos
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECAD - Serviço de Carreira e Desempenho
SEGOV - Serviço de Governança de Recursos Humanos
SEI - Sistema Eletrônico de Informações
SERAP - Serviço de Aposentadorias e Pensões
SGP - Secretaria de Gestão de Pessoas
SIAPE - Sistema Eletrônico de Informações
SIASS - Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
SIGEPE - Sistema de Gestão de Pessoas
SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SISGD - Sistema de Gratificação de desempenho para fins de progressão e promoção

SISREF - Sistema de Registro Eletrônico de Frequência

STF - Supremo Tribunal Federal

STN - Secretaria do Tesouro Nacional

TCU - Tribunal de Contas da União

TI - Tecnologia da informação

TRT - Tribunal Regional do Trabalho

UnB - Universidade de Brasília

Introdução

Nas últimas décadas, a demanda de proteção de direitos de propriedade intelectual aumentou significativamente. Por este motivo, os escritórios de propriedade intelectual devem adaptar os processos integrando novas ferramentas e mudando as práticas e procedimentos, para atender a natureza mutável da inovação. Essa adaptação exige agilidade, eficiência, eficácia, diversificação e inclusão.

A maioria dos escritórios de propriedade intelectual opera de maneira tradicional, enfrentando problemas comuns, como atrasos e falta de recursos para lidar com os pedidos crescentes. Os escritórios do futuro (*IPOs of the Future*⁷) devem otimizar seus serviços e criar novas ferramentas para atender às necessidades das partes interessadas. Além disso, devem ser receptivos ao público em geral, garantindo a concessão de direitos em tempo hábil e de qualidade, concedendo na medida e no tempo certo.

O presente relatório reflete a segunda fase do projeto *Brazilian Intellectual Property Office for the 21st Century*, liderado pela Palladium e financiado pelo *Prosperity Fund* do Reino Unido, que tem como objetivo traçar o caminho para o desenvolvimento do INPI nos moldes dos escritórios do futuro. O projeto está dividido em 6 *Workstreams*: Qualidade, *Benchmarking*, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Precificação e Processos. O consórcio que está desenvolvendo o projeto conta com os seguintes membros: FGV, ITS/SUP e o Instituto Procomex. O Instituto Procomex é responsável pelo *Process Management Workstream*, que tem como objetivo aprimorar os processos internos, considerando os atores internos e externos ao INPI, a fim de alavancar a *performance*.

Para o desenvolvimento dos trabalhos foi utilizada a metodologia *Procomex Process*® com o auxílio das ferramentas de colaboração remota *Miro*, com a finalidade de mapear e criar um fluxo conjunto com os *stakeholders* participantes das reuniões, identificando os desafios e propostas de solução e o *Zoom* para reunir os *stakeholders*, de forma a discutir os temas propostos para o dia e identificar as atividades de cada processo.

Com a aplicação da metodologia *Procomex Process*® é possível identificar e mobilizar os principais *stakeholders* do processo para que participem da co-criação dos mapas *As Is* e *To Be*, os quais estão detalhados a seguir:

- Mapa “*As Is*”, que representa o fluxo atual de atividades, identificando os problemas, os gargalos e as oportunidades de melhoria presentes no processo, ao mesmo tempo que registra a legislação vigente, que serve de base ao

⁷ The IPO of the Future Think Tank. **Report: The Intellectual Property Office (IPO) of the Future.** Novembro de 2020

processo e aos sistemas de tecnologia da informação que amparam o processo e suas interfaces com demais sistemas;

- Mapa “*To Be*”, que demonstra um novo fluxo para o processo a partir da identificação de soluções, acordadas e validadas entre todos os presentes, para cada um dos problemas e gargalos anteriormente identificados.

A partir da utilização da metodologia descrita, durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2020, o Instituto Aliança Procomex realizou o mapeamento do Macroprocesso de Gestão de Pessoas.

O relatório está estruturado da seguinte forma: 1) Como ler esse relatório explica de forma didática a estrutura utilizada para o desenvolvimento da análise com base nos mapas de processos desenvolvidos: e por último 2) Análise dos Desafios e Propostas de Solução para o Macroprocesso de Gestão de Pessoas reflete as informações coletadas nos *workshops* que permitem ter uma visão holística do macroprocesso.

Como ler este relatório?

A seguir se encontra o detalhamento das oportunidades de melhoria e as propostas de soluções identificadas seguindo a metodologia descrita. Sendo que todas as informações refletidas no presente relatório foram contribuições das equipes do INPI nas reuniões de mapeamento, o texto foi estruturado de forma a permitir identificar facilmente cada um dos desafios nos mapas elaborados de forma conjunta.

Título que resume o desafio identificado

CVI: Cadeia de Valor Integrada do Estado

Processo: Processo do mapa onde o problema foi identificado.

Atividade: Atividade do mapa onde o problema foi identificado.

Área (elo no mapa): Área do mapa onde o problema foi identificado.

Problema: Descrição do problema.

Classificação: Classificação da causa raiz do problema.

Solução: Descrição da proposta de solução para o problema em questão.

Essa forma de estruturar o relatório permite agrupar todas as informações vinculadas a um problema e sua solução, facilitando a leitura. É importante mencionar que algumas propostas de soluções identificadas pelos participantes trazem benefícios ao processo, de forma que são solucionados vários problemas identificados. Desta forma, para esses casos específicos foram descritos todos os problemas vinculados e no fim uma *macrosolução* que explica como cada um dos desafios podem ser superados.

Por último, encontra-se um quadro que apresenta três características da solução descrita. A primeira coluna apresenta seu tipo, a solução pode ser relacionada apenas ao setor da CGRH ou, no caso de ser transversal, se relaciona com mais de uma área do INPI. A segunda coluna representa o prazo estipulado para a completa implementação da solução, podendo esta ser, curto, médio ou longo prazo. A terceira coluna representa a necessidade de recursos que a solução demanda para sua execução, podendo ser uma solução desenvolvida internamente no INPI, depender da aquisição externa ou ambas.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos

A seguir encontram-se detalhadas todas as oportunidades de melhoria e as propostas de solução elaboradas nas reuniões de mapeamento.

Análise dos Desafios e Propostas de Solução para o Macroprocesso de Gestão de Pessoas

1. Falta de padronização no processo de remoção

CVI: Gerenciar Recrutamento e Seleção de Pessoas

Processo: Remover Pessoas por Ofício e a Pedido

Atividade: Processo geral de remoção a ofício/pedido.

Área: Unidade e SECAD

Problema: O INPI é uma Autarquia Federal e para realizar o ingresso de servidores para compor a força de trabalho ou executar trabalhos específicos, deve seguir a legislação vigente. As formas de ingresso no órgão público ocorrem por meio de Cessão, Concurso público, Exercício descentralizado, Grupo de trabalho, Movimentação para compor a força de trabalho, Nomeação para cargo em comissão e Remoção a ofício e a pedido. Quando é realizado o ingresso de servidores pelo processo de remoção, há divergências na forma em que o processo ocorre, isso acontece devido o INPI não ter regras únicas e definidas para que os processos de remoção a ofício e a pedido tenham um padrão. Atualmente estes processos são realizados de maneiras diferentes e com critérios diversos, não existe um manual específico para a remoção. O processo ocorre tanto com a área demandante iniciando a solicitação sem preencher os formulários, assim como a área cedente preenchendo os formulários para iniciar a remoção. O formulário utilizado necessita de atualização para simplificar a solicitação de remoção e utilização do documento. Além dos desafios com a padronização do procedimento e utilização de formulário, geralmente a área cedente faz esse processo de remoção não concordando com o mesmo, gerando desentendimentos no processo e desgaste da equipe e setor.

Classificação: Procedimento.

2. Falta de informação sobre o perfil e competências do servidor no processo de remoção

CVI: Gerenciar Recrutamento e Seleção de Pessoas

Processo: Remover Pessoas por Ofício e a Pedido

Atividade: Processo geral de remoção a ofício/pedido.

Área (elo no mapa): Unidade

Problema: O processo de remoção ocorre de duas formas: Ofício quando uma área do INPI solicita a outra o servidor para compor a força de trabalho do setor e a Pedido quando o próprio servidor solicita a sua remoção para outra área. Ao ser iniciado o procedimento de remoção por ofício ou a pedido não há informações sobre o perfil psicológico do servidor requisitado ou solicitante no momento da remoção e não há definição das competências que este servidor deve ter para atuar no novo setor de trabalho. Atualmente não há divulgação das vagas disponíveis para remoção, assim como a descrição do perfil da vaga em *hard skills* e *soft skills*. Devido a esta falta de divulgação das vagas há servidores que apresentam o perfil adequado da vaga que não tem acesso a estas oportunidades por falta de comunicação interna. Esta situação gera desmotivação dos servidores removidos por ofício que podem estar realizando atividades que não se encaixam no seu perfil, por falta da descrição do perfil da vaga e por servidores que querem mudar de setor e não têm acesso às oportunidades.

Classificação: Procedimento

3. Falta de diretrizes e análise de impacto no processo seletivo de remoção

CVI: Gerenciar Recrutamento e Seleção de Pessoas

Processo: Remover Pessoas a Pedido

Atividade: Processo geral de remoção a pedido

Área (elo no mapa): SECAD

Problema: No processo de remoção a pedido, quando o servidor solicita a sua remoção da unidade atual para outro setor em que tem interesse de atuar, há falta de orientações para aplicação e participação do processo seletivo interno, não há diretrizes gerais para os critérios que são utilizados para o preenchimento da vaga. Isso resulta em dúvidas sobre o procedimento, e conseqüentemente, atrasos na busca de informações, o que causa o uso inadequado do atual do processo seletivo interno na remoção a pedido. Esta situação faz com que os gestores e servidores não tenham uma visão positiva do processo, quanto aos gestores não há perspectiva de receber no curto prazo um servidor uma vez que o servidor da sua área foi removido e os servidores não têm perspectiva de serem removidos para outro setor.

Classificação: Procedimento.

Proposta de Solução para os desafios 1, 2 e 3: Para resolver as situações supracitadas, propõe-se uma solução que requer mudança no nível de procedimento. Como forma de superar o problema descrito foi proposta a implementação de um processo piloto de janela de remoção no INPI, tomando como referência a estratégia implementada pelo Ministério da Economia no antigo MDIC. Esta proposta baseia-se

em definir um determinado período do ano (a critério do INPI) no qual haverá divulgação de vagas, perfis de vagas, setores e procedimentos para solicitar a remoção, bem como os prazos para realizar o pedido. Após as inscrições dos servidores, será possível realizar a triagem dos pedidos e direcionamento das remoções a pedido de forma a priorizar as trocas entre setores e posteriormente as remoções sem trocas. Depois dessa etapa as remoções a pedido serão convertidas em remoções a ofício. O Ministério da Economia apresentou em profundidade para o INPI como foi realizado o processo da janela de remoção. A continuação segue o detalhamento que servirá como referência para sua implementação: o Ministério trabalhou junto com as associações, chefes de gabinete de cada área, e quem operacionalizou o processo com a proposta de critérios e geração de planilhas foi a secretaria executiva. Neste momento de remoção todos os servidores poderiam se manifestar, no que se refere a quais unidades eles teriam interesse de ir com ordem de prioridade através de um sistema do próprio governo que permitia fazer uma enquete. O Ministério elaborou um formulário que permitia indicar o local para onde o servidor queria ir, ele tinha que elencar obrigatoriamente dez opções no total entre todas as unidades. A entrega deste formulário tinha prazo definido, uma vez recebidas as informações, era realizada uma consolidação de forma automática. Foi desenvolvida uma ferramenta de cruzamento, apontando os *matches*, de dois e de três e situações nas quais um servidor queria ir para um lugar. O Ministério consultava com as pessoas a possibilidade de conversar com os gestores das segundas opções elencadas, gerando resultados positivos, isto foi apontado como uma boa prática, já que permitia que os gestores fizessem propostas de planos de trabalho específicos. A decisão da remoção era concretada no comitê. Adicionalmente ao *match*, foi realizada uma análise de quanto as unidades precisavam de pessoas com base em alguns critérios (exm.: movimentações nos últimos 6 meses). Os critérios foram avaliados por todas as secretarias, de forma objetiva, cogitaram a implementação de critérios subjetivos (estratégia, alinhamento estratégico) mas não se atingiu um consenso. Foi decidido ter um match zero a zero (troca de servidores entre as unidades, sem desfalcar um setor por perda de mão de obra) acompanhado do suprimento mínimo de unidades recém-criadas ou com demandas mais urgentes de pessoal). Sugere-se, entretanto, que se inicie no INPI um piloto apenas com match zero a zero para depois se avançar em outros formatos.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x		x		

4. Falta de comunicação adequada entre os setores envolvidos no processo de remoção

CVI: Gerenciar Recrutamento e Seleção de Pessoas

Processo: Remover Pessoas por Ofício

Atividade: Processo geral Gestão de Pessoas.

Área: Unidades do INPI

Problema: No processo de remoção por ofício, quando uma área do INPI solicita a outra o servidor para compor a força de trabalho do setor, ocorre demora no processo devido a falta de comunicação entre as unidades envolvidas e o servidor que é o objeto da remoção. A remoção é solicitada pela Administração, no entanto ela não fornece suporte adequado para as áreas envolvidas, as quais requerem apoio no processo, por apresentar dificuldades de comunicação com os servidores gerando desgaste no setor e na equipe de trabalho. Esta situação ocorre devido ao fato de que a solicitação de remoção por ofício chega de instância superior da área na qual o servidor requisitado está lotado, para compor quadro de pessoal em outro setor, porém ele não foi comunicado oportunamente e não tem interesse em sair do local atual de trabalho.

Classificação: Procedimento/Comunicação

Proposta de solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança no nível de procedimento. Desde o momento em que se inicia a tratativa de remoção por ofício, existirá um alinhamento em termos de comunicação entre os atores envolvidos no processo, definidos como setor de origem, destino e servidor envolvido na remoção. Por meio do estabelecimento das seguintes etapas de comunicação, o servidor receberá as informações referentes às justificativas da remoção, descrição de como será o procedimento específico, período e a necessidade apontada no setor solicitante, desta forma gerando maior transparência no processo para os atores envolvidos. Deve-se enfatizar que a proposta de solução 1 referente a implementação de uma janela de remoção no INPI, geraria uma comunicação mais eficaz e eficiente entre os atores envolvidos no processo, permitindo a superação deste gargalo.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MEDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos

x		x			x		
---	--	---	--	--	---	--	--

5. Falta de atualização da norma de remoção nº 39/2013 e necessidade de revisão dos formulários utilizados no processo

CVI: Gerenciar Recrutamento e Seleção de Pessoas

Processo: Remover Pessoas por Ofício e a Pedido

Atividade: Processo geral de remoção a ofício/pedido.

Área (elo no mapa): Unidades do INPI / SECAD

Problema: Os processos de remoção por ofício e a pedido são regidos pela norma nº 39/2013, porém a norma está defasada e não atende ao INPI. Além de ser restrita nos procedimentos que podem ser realizados, ela impede a realização de alterações de forma eficaz para atender as necessidades dos processos de remoção. Por esta IN servir para todos os tipos de remoção, não apresenta clareza na definição do tipo de remoção que será aplicada dependendo do caso. Além da necessidade de atualizar a IN, é necessário revisar os formulários, pois eles não contemplam todas as necessidades da organização, gerando excesso de burocracia, devido a grande quantidade de assinaturas, impedindo a celeridade e padronização do processo.

Classificação: Normativo

6. Falta de utilização de formulário no processo de remoção a ofício pela área requerente

CVI: Gerenciar Recrutamento e Seleção de Pessoas

Processo: Remover Pessoas por Ofício

Atividade: Processo geral de remoção a ofício/pedido.

Área (elo no mapa): Unidades do INPI

Problema: O INPI possui um procedimento interno para o processo de remoção por ofício, porém em muitos casos não é seguido pelos gestores das áreas quando fazem essa solicitação, de forma apenas a ser documentado pela área cedente. A área que solicita a remoção por ofício do servidor não segue corretamente o procedimento interno, geralmente só é enviado o ofício via SEI sem o formulário de remoção da área solicitante. Esta situação gera casos de retrabalho quando o pedido é feito apenas via ofício, neste caso é necessário enviar o processo novamente para o setor de origem anexar o formulário. Por outro lado, é importante ressaltar que não é realizada uma avaliação do impacto causado no setor que cede o servidor, pois este formulário considera apenas a demanda da área solicitante.

Classificação: Procedimento/Comunicação

Proposta de solução aos desafios 5 e 6: Para resolver as situações supracitadas, propõe-se uma solução que requer mudança no nível de normativo. Será necessário atualizar a IN nº. 39 de 2013, pois a metodologia da remoção precisa ser revista, para que o processo seja menos burocrático, diminuindo a quantidade de assinaturas e autorizações necessárias, com a finalidade de tornar o processo mais célere. Esta IN normatiza a remoção dos servidores no âmbito do Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI, a mudança visa deixá-la mais ampla com o intuito de evitar o excesso de detalhamento, o que aumenta a burocracia do processo, e inclusão de formulários no corpo da norma. Estas alterações têm a finalidade de não dificultar alterações simples, além de facilitar a comunicação e evitar o engessamento do processo, com o objetivo de tornar a IN adaptada às mudanças atuais no trabalho e as novas tecnologias. Os formulários que estão na IN são: requerimento de remoção a pedido do servidor, requerimento de remoção a pedido da unidade cedente e requerimento de preenchimento de vaga. Com a alteração e modernização da norma será considerado a inclusão do formulário de requerimento de remoção a pedido da unidade requisitante. De igual forma, será necessário sinalizar na norma que toda remoção que pode ocorrer para participar de um projeto será uma exceção e por prazo determinado.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x		x			x		

7. O SEI não tem cadastrado os formulários para solicitar o Processo de Remoção a Pedido ou Ofício

CVI: Gerenciar Recrutamento e Seleção de Pessoas

Processo: Remover Pessoas a Ofício e a Pedido

Atividade: Processo geral de remoção a ofício e a pedido.

Área (elo no mapa): SECAD

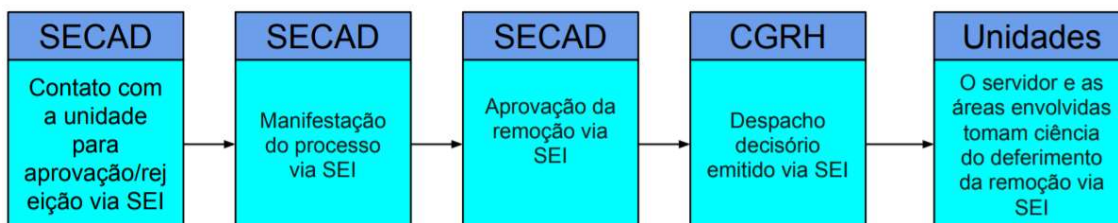
Problema: Para que o gestor da área ou servidor solicitem as remoções por ofício e a pedido, respectivamente, é necessário que acessem a intranet, imprimam o formulário, preencham os dados específicos de cada processo de remoção, façam a digitalização, incluam os documentos solicitados e envie por meio do SEI para dar início ao processo de remoção. Todo este processo de solicitação de remoção é manual devido a falta de

formulários no SEI para realizar a remoção por ofício e a pedido, isso resulta na digitalização da burocracia, impedindo um processo aberto e eficiente. Este procedimento gera demora na abertura do processo de remoção, o que consequentemente, estende o prazo de todo processo.

Classificação: Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança no nível de procedimento e de sistema. Deverão ser desenvolvidas uma série de funcionalidades no SEI, tais como: 1) o formulário de remoção por ofício e a pedido com os campos correspondentes a cada procedimento, além de incluir a assinatura digital tanto da unidade quanto do SECAD. Será necessário definir quais critérios o servidor deve atender, tornando mais objetiva a aprovação da remoção, de forma a incluir estes dados no formulário para a área de destino, refletindo a análise de aprovação ou rejeição com base nos critérios estabelecidos para ocupação da vaga em aberto. Esta proposta de solução deverá considerar a necessidade de atualização da IN nº 39 de 2013 (ver proposta de solução 4), que vai permitir colocar os formulários de forma mais ampla para evitar o engessamento do processo. Desta forma o processo de remoção poderá ser acompanhado integralmente via sistema. 2) O contato com a unidade por parte do SECAD será via SEI para aprovação ou rejeição do processo. É importante enfatizar que o SEI é desenvolvido pelo Tribunal Regional do Trabalho (TRT), não é mantido pela CGTI. Para realizar a alterações supracitadas serão requeridas modificações no seu código fonte, o que requer alinhamento com o SEI técnico para que seja "consultado" um módulo que atenda as necessidades.

No redesenho do processo de remover pessoas a pedido foi acrescentada atividade “O servidor e as áreas envolvidas tomam ciência via SEI do deferimento da remoção”, permitindo maior transparência do procedimento para o servidor, a unidade (setor) envolvida e o SECAD, já que o processo estará integralmente no SEI, além disso o servidor terá a responsabilidade de acompanhar as etapas do seu processo. A continuação segue a sequência das atividades:



TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x		x		

8. Falta do dimensionamento da força de trabalho no INPI

CVI: Macroprocesso Gestão de Pessoas

Processo: Gerenciar recrutamento e seleção de pessoas

Atividade: Fluxo Geral

Área: CGRH

Problema: O dimensionamento da força de trabalho é um processo que tem a finalidade de mensurar a real necessidade de servidores no órgão. O principal benefício desta mensuração é a qualificação do processo decisório da organização acerca da composição e da recomposição de pessoal e adequação de competências profissionais. Esse diagnóstico colabora para a tomada de decisões de forma embasada, orientando os cenários futuros da organização. Além disso, os resultados do dimensionamento fornecem subsídios para as ações estratégicas em gestão de pessoas, como ações relacionadas ao acompanhamento dos processos de trabalho, adequação de competências profissionais, bem como ações relacionadas aos demais subsistemas de gestão de pessoas. Atualmente o dimensionamento da força de trabalho não é utilizado no INPI, sem o estudo de dimensionamento, não é possível ter conhecimento das vagas existentes dentro de cada unidade, além de impossibilitar a definição da real necessidade de servidores em termos quantitativos e qualitativos, o que dificulta a tomada de decisão com base em dados acurados. Devido a isto, as movimentações de servidores são realizadas sem embasamento da necessidade dos setores e com desconhecimento de oportunidades internas para os servidores, que gostariam de ser removidos para outro setor. Esta situação pode gerar alocação excessiva de servidores em um setor e desfalque de mão de obra em outro. A falta deste diagnóstico é um gargalo transversal ao macroprocesso de gestão de pessoas, porém gera impacto direto nos processos de Cessão, Remoção e Concurso Público, visto que sem estas informações as movimentações nestes processos são realizadas de forma empírica o que torna os processos pouco estruturados.

Classificação: Procedimento/ Comunicação

9. Desvio de função por incompatibilidade do cargo no processo de remoção

CVI: Gerenciar Recrutamento e Seleção de Pessoas

Processo: Remover Pessoas a Ofício e a Pedido

Atividade: Processo geral de remoção a ofício/pedido.

Área (elo no mapa): SECAD.

Problema: Quando é solicitada a remoção de um servidor por ofício ou a pedido, é necessário que a vaga prevista para a lotação seja compatível com as atribuições do cargo em que está investido, caso contrário será configurada a incompatibilidade do cargo e caracteriza desvio de função. Ao fazer a análise do pedido de remoção, o SECAD analisa se há compatibilidade do cargo do servidor com as atribuições da vaga sugerida no processo. Porém para que a remoção seja efetuada, deve existir compatibilidade entre o cargo do servidor com as atribuições da vaga. Caso não haja compatibilidade, o processo só será deferido mediante justificativa de que a remoção será temporária e o projeto seja prioritário para o instituto, visando obedecer ao princípio da continuidade do serviço público (Princípio de Permanência), assim como no caso do servidor ocupar alguma função de confiança ou nomeação para cargo em comissão. O SECAD precisa prever se ocorrerá o desvio de função com o objetivo de evitar que isso ocorra, entretanto será permitido se a situação for transitória e emergencial, isto é um reflexo da falta do dimensionamento da força de trabalho, pois sem o diagnóstico do quantitativo de vagas em aberto e as respectivas atribuições, não é possível prever se as solicitações de remoção são necessárias para compor a mão de obra do setor e se o servidor atende aos requisitos da vaga sem cometer o desvio de função. A previsão está na Lei nº 8.112/90, Artigo 117º, inciso XVII - "*É proibido cometer a outro servidor atribuições estranhas ao cargo que ocupa, exceto em situações de emergência e transitórias*", ou seja, se ocorrer é uma movimentação indevida e ilegal. Atualmente a norma de remoção nº 39 de 2013 não considera exceções por prazo determinado.

Classificação: Normativo

10. Falta análise de impacto do setor que cede servidores no processo de remoção

CVI: Gerenciar Recrutamento e Seleção de Pessoas

Processo: Remover Pessoas a Ofício e a Pedido

Atividade: Remoção a ofício e a pedido

Área (elo no mapa): Unidade

Problema: No processo de remoção só é analisado o benefício da remoção da área que recebe, não são analisados os impactos do setor que cede os servidores. No caso de remoção a ofício, o chefe imediato concede essa remoção, partindo do princípio que

esse gestor fez essa análise e considerou que não há impacto relevante para sua área de perder essa força de trabalho, ou no caso existe um impacto, mas ele tem alguma iniciativa para reduzi-lo, seja substituindo esse servidor, ou com alguma outra estratégia. No caso de remoção a pedido, o requerimento de remoção é da unidade, o próprio chefe imediato é quem está solicitando a remoção do servidor, neste contexto, uma unidade só "perde" um servidor por remoção interna com a anuência do gestor. Porém em alguns casos o próprio servidor quer ser removido e abre o processo pedindo a remoção sem um diálogo prévio com a chefia, é importante colocar que esta é uma situação excepcional, não é a norma. O gargalo deste processo é que no INPI há muitas áreas com falta de pessoal e no caso de uma área conceder a remoção para repor outro setor, terá maior déficit de mão de obra e em decorrência vai ficar trabalhando com menos quantidade de pessoas e com as mesmas metas.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução para os desafios 8, 9 e 10: Implementação do estudo do dimensionamento da força de trabalho com cálculo do quantitativo dos servidores do INPI, de modo a mensurar a necessidade real das áreas no INPI, visando identificação e reduzir as lacunas entre a força de trabalho de hoje e as necessidades futuras de recursos humanos, assim como se antecipar às mudanças e evitar incompatibilidades. Esta é uma ação estratégica planejada para 2021, o cronograma proposto prevê a contratação da metodologia em julho de 2021 e a implementação da metodologia em setembro de 2021. A implementação e utilização do dimensionamento da força de trabalho será um insumo fundamental para a verificação das vagas disponíveis no INPI.

Foram realizadas reuniões com a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia para ter como referência o dimensionamento da força de trabalho realizado por eles, foi apontado que este trabalho se iniciou em 2017 pela Ernst & Young e teve como parceiro a UnB, eles definiram o dimensionamento e o quadro ideal, indicadores estratégicos (ociosidade por setor, capacidade de pessoal). O projeto ainda não foi concluído, já que foi interrompido em 2018 por causa da divisão do ministério. Em 2020 estão iniciando a fase de capacitar os servidores para implementar as metodologias desenvolvidas. Foi criado o canal de comunicação entre a SGP e a CGRH para que os representantes da CGRH pudessem participar das atividades de disseminação e tomar como referência o trabalho desenvolvido pelo Ministério, esta estrutura vai permitir a obtenção de referências e melhores práticas para o INPI. É importante ressaltar que a metodologia do dimensionamento da força de trabalho utilizado pelo órgão central será padronizada no âmbito da Administração Pública Federal.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

11. Falta de divulgação das vagas disponíveis e os requisitos para remoção

CVI: Gerenciar Recrutamento e Seleção de Pessoas

Processo: Remover pessoas por ofício e a pedido

Atividade: Processo Geral de Remoção de Pessoas por Ofício e a Pedido

Área (elo no mapa): Unidade

Problema: No processo de remoção, seja por ofício ou a pedido, não há informações sobre as vagas disponíveis, bem como os setores, a quantidade e requisitos para preenchê-las. Em virtude dessa falta de acesso às informações, os servidores utilizam a comunicação direta com as chefias das áreas (*networking*) para ter conhecimento das oportunidades internas, muitas vezes esse contato facilita o acesso dessas oportunidades, mesmo que o servidor não tenha o perfil e requisitos necessários da vaga. Os gestores, que precisam reforçar a mão de obra do setor, buscam informações sobre servidores que possam suprir esta demanda através de consultas informais por meio de *network*, mas esta escolha não tem embasamento nas competências e atribuições necessárias para esta vaga e índice de aderência do servidor. Esta situação evidencia o processo informal de divulgação de oportunidades internas de remoção, o que gera insatisfação nos servidores por não conseguirem acesso às vagas. Esta situação está atrelada à falta do banco de talentos do INPI, pois este sistema facilitaria a busca por servidores de forma mais adequada por apresentarem maior aderência às oportunidades.

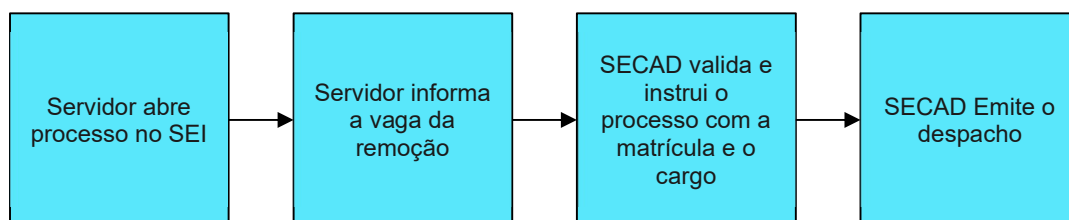
Classificação: Procedimento/Comunicação

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança no nível de procedimento. Com a utilização da ferramenta SIGEPE Banco⁸ de Talentos será implementado um mecanismo de padronização e obtenção de informação dos servidores do INPI. O banco de talentos é uma solução tecnológica para comunicação e consulta de talentos, onde é possível gerenciar o currículo profissional

⁸ <https://bancodetalentos.economia.gov.br/#!/login-web>

a ser utilizado nas mais diversas finalidades da Administração Pública Federal. Esta solução foi proposta durante as reuniões com a finalidade de utilizar esta ferramenta para padronizar o acesso às informações dos servidores e facilitar a avaliação por parte dos gestores, definindo um prazo para o preenchimento dos dados requeridos no sistema por parte dos servidores do INPI. Além de ser apontada a necessidade da utilização do dimensionamento da força de trabalho como insumo para verificar as vagas disponíveis nos setores (ver proposta de solução aos desafios 6 e 7).

No caso de remoção a pedido o fluxo seria da seguinte forma:



TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x			x				x

12. Falta de padronização e retrabalho na elaboração da minuta e portaria

CVI: Gerenciar Recrutamento e seleção de pessoas / Administrar Pessoas / Desenvolver Pessoas

Processo: Remover Pessoas por ofício e a pedido / Estruturar o grupo de Trabalho/ Administrar cessão de pessoas para outro Órgão / Nomear pessoas para cargo em comissão / Administrar processo de licença para motivos particulares / Conceder licença para capacitação / Administrar processo de jornada reduzida;

Atividade: Elaboração da minuta da portaria/ Publica a portaria

Área (elo no mapa): DIREF

Problema: Por o INPI ser órgão da Administração Pública, todas as medidas e decisões administrativas devem ser documentadas e autorizadas por portarias, que são documentos onde o titular do órgão ou setor determina providências de caráter

administrativo, com a finalidade de estabelecer normas referentes à organização, à ordem disciplinar e ao funcionamento de serviço ou procedimentos para o órgão e entidade, bem como nortear o cumprimento de dispositivos legais e disciplinares. Porém este procedimento é realizado com excesso de burocracia, por causa da elaboração e assinatura das portarias serem feitas após o processo ter passado por várias unidades e por não haver controle nas áreas que solicitam o processo, isso gera retrabalho devido a necessidade de revisões após passar em cada setor e para atender a necessidade da área solicitante. Em algumas unidades é elaborado o texto base da Minuta de portaria para a DIREF utilizar como modelo na confecção da Portaria e posteriormente serem datadas e assinadas pelas unidades responsáveis dos processos:

- Remoção por ofício e a pedido: Assinatura do Coordenador-Geral de RH.
- Licença para capacitação; Licença para acompanhar cônjuge; Licença para tratar de interesses particulares; Redução de jornada; Cessão e Nomeação de cargo em comissão: Presidente do INPI.
- Grupo de trabalho: Depende da Diretoria onde o processo será tratado.

Após serem assinadas, as portarias retornam à DIREF para efetuar a publicação, a celeridade desta etapa é fundamental, visto que o ato só é válido após ser publicado. Porém nos processos que requerem a assinatura do Presidente geralmente existe demora para assinatura, visto que a área da presidência aguarda o acúmulo de um número mínimo de portarias para assinar, as portarias da DIRAD e CGRH são mais rápidas, porém ineficientes, pois apesar do processo já ter sido aprovado pelos diretores gerais das áreas, a portaria não é assinada e publicada pelo próprio setor. O exemplo de celeridade são as portarias da DIRPA, DIRMA, Corregedoria e Ouvidoria, pois já são enviadas assinadas para a DIREF apenas publicar. O contexto atual das portarias é de um processo ineficiente, devido ao excesso de tramitação entre setores, demora na assinatura pelos responsáveis, delegação de elaboração de portaria para unidades finalísticas do processo o que gera retrabalho, além de tornar o processo suscetível a erros por falta de conhecimento específicos dos processos.

Classificação: Procedimento/Sistema.

Proposta de solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança no nível de procedimento e sistema. A DIREF não terá a responsabilidade de elaborar a minuta da portaria, datar e assinar, eliminando as demoras nos processos de Remoção por ofício e a pedido, Grupo de Trabalho, Nomeação de cargo em comissão, Licença para capacitação, Licença para acompanhar cônjuge, Licença para tratar de interesses particulares e Redução de jornada. Com isso será necessário a criação e implementação de um modelo digital de portaria no SEI, permitindo que a CGRH coloque a data e faça as modificações pertinentes ao processo. Desta forma será eliminada a atividade da DIREF de elaborar a minuta, enviar para aprovação, receber e datar a portaria e encaminhar de novo para assinatura da CGRH

para posteriormente publicar, o que resulta em um processo mais ágil e menos burocrático.

Para a implementação desta solução serão necessárias modificações no código fonte do SEI, o que requer alinhamento com a equipe do SEI técnico para que seja consultado um módulo que atenda às necessidades.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x		x		

13. Falta de diretrizes para criar e acompanhar os grupos de trabalhos

CVI: Administrar Pessoas

Processo: Estruturar o grupo de trabalho

Atividade: Processo geral de estruturação de grupo de trabalho

Área (elo no mapa): Unidades

Problema: Os grupos de trabalho são estruturas que tem como objetivo reunir pessoas de diferentes setores para um determinado fim, tais como Comissões, Comitês e Projetos Especiais. O INPI não possui um procedimento definido com os requisitos e critérios mínimos para a criação de grupos de trabalhos, além de não haver parâmetros objetivos para justificar o funcionamento, motivo da criação, duração e as metas que devem ser cumpridas durante a execução. Estes grupos são criados em desalinhamento com a rotina das unidades, o que resulta em uma solução precária para uma deficiência da instituição no que se refere a estruturas dos setores e composição da força de trabalho. A implementação de grupos de trabalhos no contexto atual não atende a realidade do INPI e gera conflito de competências na gestão das unidades.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança no nível normativo. Deverá ser revisada a instrução normativa nº 02 de 2013 visando definir os parâmetros mínimos para criação do grupo de trabalho, esta ação faz parte do projeto de revisão dos atos normativos por parte do Gabinete. Nesta revisão normativa deverão ser definidos a temporalidade (Duração do grupo), requisitos para a definição dos objetivos, os critérios mensuráveis através de

mecanismos quantificáveis, quais as propostas e temas que podem ser eleitos para criação dos grupos e procedimentos de controle para avaliar a execução das atividades por meio dos resultados.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x		x		

14. Falta de padronização na avaliação de um servidor quando é alocado em grupo de trabalho

CVI: Administrar Pessoas

Processo: Estruturar o grupo de trabalho

Atividade: Criar grupo de trabalho

Área (elo no mapa): Unidades/ DIREF

Problema: Os servidores que compõem um grupo de trabalho são avaliados duas vezes, sendo uma avaliação pela chefia do setor de lotação de origem do servidor e outra do chefe imediato do grupo de trabalho. O correto seria apenas a aplicação da avaliação do chefe imediato do grupo de trabalho por estar em contato direto e ter mais conhecimento das necessidades e desenvolvimento do trabalho atual do servidor, a avaliação do chefe do setor de origem não é necessária pelo fato de não tem contato direto com o servidor, já que ele está em um grupo de trabalho em outra área. Esta duplicidade da avaliação impede um bom gerenciamento dos grupos de trabalho, visto que o chefe da unidade de lotação pode conceder afastamentos e férias ao servidor sem a ciência do chefe imediato, esta situação gera dificuldades na avaliação do gestor com o servidor e pode prejudicar a avaliação impedindo o recebimento de uma nota positiva.

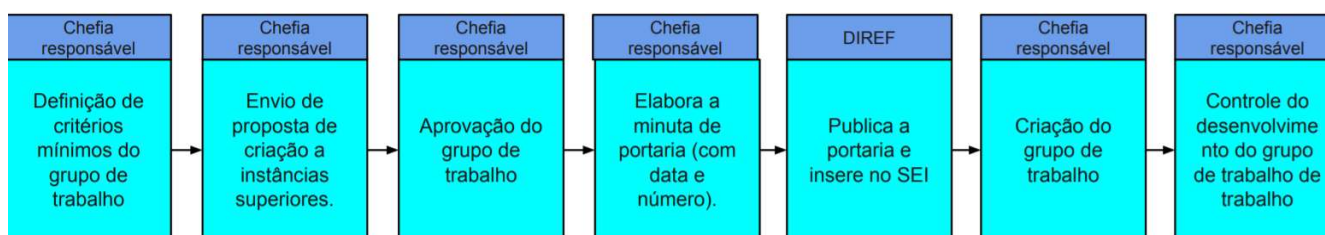
Classificação: Procedimento

Proposta de solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança no nível de procedimento. A chefia da unidade de origem (lotação do servidor) ficará responsável pelo controle de frequência, metas, férias, entre outros. A chefia do grupo de trabalho deverá informar via sistema a sua avaliação do servidor. Foi acrescentada uma atividade no processo definida como “Controle do

desenvolvimento do grupo de trabalho de trabalho” que visa a verificação do atingimento de metas e necessidade de continuidade do mesmo. Para que esta proposta seja efetiva deve ser aplicada a solução do desafio nº 13, desta forma as etapas de controle serão efetivas.

Adicionalmente, serão definidos parâmetros mínimos para o grupo de trabalho, tais como: definição de prazo, objetivo, critérios mensuráveis através mecanismos quantificáveis. Atualmente está sendo revisada a IN nº 02 de 2013, dentro do projeto de revisão de atos normativos por parte do gabinete, nesta instância poderão ser definidos os parâmetros.

A nova sequência de atividades será refletida da seguinte forma:



TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x		x			x		

15. Falta de funcionalidades no sistema SEI para subsidiar o processo de movimentação para compor a força de trabalho

CVI: Gerenciar recrutamento e seleção de pessoas

Processo: Gerenciar a Movimentação para compor força de trabalho

Atividade: Abrir o processo

Área (elo no mapa): Unidades/SECAD

Problema: O sistema SEI não atende as necessidades do processo de gerenciar a movimentação para compor a força de trabalho, na sua versão atual não existem lembretes de prazos do processo e a possibilidade de anexação de documentos. Esta

ausência de funcionalidades impede uma análise sistêmica do processo como um todo por parte do SECAD, o que deixa o processo oneroso e gera retrabalhos nas atividades de análise de compatibilidade dos CVs, acesso a listagem de selecionados e a demora na continuidade do processo devido a falta de lembretes quando tiver despachos assinados.

Classificação: Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança no nível sistêmico. Será necessário o desenvolvimento de uma série de funcionalidades no SEI para atender o processo de movimentação para compor a força de trabalho, entre as quais se encontram:

1. Na etapa em que a unidade realiza a pré-seleção dos CVs e envia para a SECAD, será necessário o desenvolvimento de uma área para inserir/ anexar os currículos diretamente no sistema por parte da SECAD;
2. Na atividade de “Envio de minuta de documentos e coloca em bloco de assinaturas” deverá ser desenvolvido um lembrete automático no SEI para avisar quando tiver um despacho para ser assinado, no caso de movimentação para compor a força de trabalho é necessária a assinatura da COADE, SECAD e CGRH.
3. Será desenvolvida uma notificação automática no SEI para que as unidades saibam o status do processo, uma vez feita a publicação no DOU da portaria por parte do ME, com o intuito de que as mesmas tomem ciência.

O desenvolvimento destas funcionalidades permitirá que a DIREF possa acompanhar o processo do servidor movimentado através do SEI ao longo do tempo. É importante enfatizar que o SEI é desenvolvido pelo TRT, bem como suas atualizações, não é mantido pela CGTI. Para a implementação desta solução serão necessárias modificações no código fonte do SEI, o que requer alinhamento com a equipe do SEI técnico para que seja consultado um módulo que atenda às necessidades.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x		x		

16. Falta de conhecimento sobre a nova IN e Portaria Federal para a movimentação da força de trabalho

CVI: Gerenciar recrutamento e seleção de pessoas

Processo: Gerenciar a Movimentação para compor força de trabalho

Atividade: Elaborar o edital

Área (elo no mapa): Unidade/ SECAD

Problema: O normativo que rege o processo de gerenciar a movimentação para compor a força de trabalho foi atualizado recentemente com a publicação da Instrução Normativa nº 95, de 30 de setembro de 2020 e a Portaria Federal nº 282, de 24 de julho de 2020. Devido ao fato destes normativos e os formulários inseridos neles serem recentes, acabam sendo pouco conhecidos entre os servidores do INPI, principalmente por parte dos gestores responsáveis pelo deferimento ou indeferimento deste processo. Esta falta de conhecimento pode gerar a perda de oportunidades para as áreas, pois este normativo possibilita a busca de servidores em outros órgãos para participar de projetos no INPI.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança no nível de procedimento. Será necessário o desenvolvimento de um manual de trabalho que conste o passo a passo desenvolvido pela SECAD (baseado no Sistema de Padronização de Documentos), com base na portaria nº 282/2020 do Ministério de Economia e da IN nº 95/2020 para a movimentação para compor a força de trabalho, com a finalidade de consolidar as diretrizes e procedimentos, bem como informações relevantes ao processo de movimentação, servindo como referência para os servidores e gestores do INPI. Uma vez elaborado o manual, será divulgado na intranet e no boletim de pessoal, com maior flexibilidade para evitar o engessamento do processo. Neste manual deverá ser inserida a boa prática de que o servidor sendo movimentado adicione as informações do servidor responsável no RH de origem. Na avaliação de requisitos básicos no processo de movimentação deverá ser incorporada a igualdade de gênero, inclusão social, entre outros que serão definidos na elaboração do manual de movimentação para compor a força de trabalho.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x		x			x		

17. Falta de padronização da IN interna com a IN Federal no processo de Movimentação de Força de Trabalho

CVI: Gerenciar recrutamento e seleção de pessoas

Processo: Gerenciar a Movimentação para compor força de trabalho

Atividade: Abrir o processo

Área (elo no mapa): Unidade/ SECAD

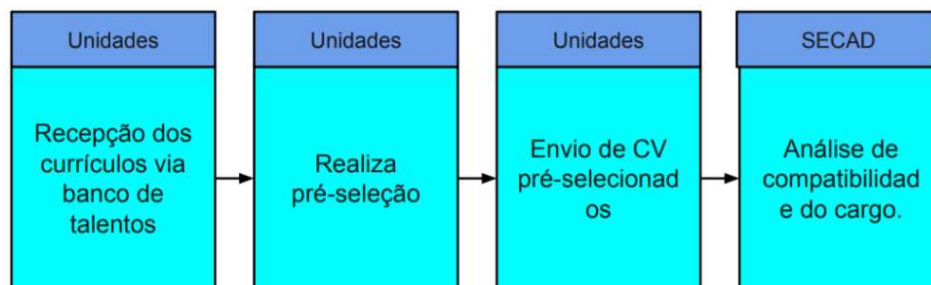
Problema: Apesar do processo de gerenciar a movimentação para compor a força de trabalho possua embasamento na legislação Federal, o INPI não possui normativo interno que regulariza este procedimento. Isso resulta na ausência da política geral que englobe todo o procedimento de movimentação, desde as suas diretrizes gerais até a forma correta de realizar o processo no INPI, com isso fica limitada a busca interna de servidores devido a falta de conhecimento das opções permitidas para movimentação da força de trabalho. Esta circunstância causa retrabalhos durante a realização deste processo, pois cada procedimento é executado de uma forma distinta, o que gera excesso de documentação para realizar uma movimentação, uma vez que não há um procedimento padrão. Outros fatores que tornam o procedimento pouco eficiente é a falta do banco de talentos e a publicação de vagas (quadro de oportunidades) para que o processo tenha início internamente, pois com estas ferramentas os servidores teriam a possibilidade de demonstrar a iniciativa de buscar por oportunidades internas. Esta falta de padronização interna gera uma evasão de talentos para outros órgãos, já que não são aproveitados internamente.

Classificação: Procedimento/Normativo

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança nos níveis de procedimento e normativo. No quesito de normativo será necessário o desenvolvimento de uma IN interna no INPI para regulamentar a movimentação para compor a força de trabalho, tendo como referência a Instrução Normativa nº 95, de 30 de setembro de 2020. Já no procedimento será incluída, no fluxo do processo de movimentação, a atividade “Recepção dos currículos via banco de talentos” desenvolvida pela SECAD, visto que as unidades envolvidas receberam os

CVs via banco de talentos⁹ do SIGEPE, o que permitirá a realização da avaliação de forma padronizada e deverá ser considerado no manual de movimentação da força de trabalho. Neste sentido será necessário estabelecer a obrigatoriedade do cadastro dos servidores no banco de talentos, promovendo por sua vez o sistema do ministério.

A nova sequência de atividades se realizará da seguinte forma:



TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

18. Demora na perícia médica para a tomada de posse do servidor no concurso público

CVI: Gerenciar recrutamento e seleção de pessoas

Processo: Executar o Concurso público

Atividade: Recebimento do resultado da perícia do candidato

Área (elo no mapa): DISAO

Problema: Dentre as formas de ingresso de um servidor no INPI, uma delas é por meio de concurso público, que é um processo pelo qual o Estado seleciona seus agentes, permitindo o acesso a cargos e empregos públicos de forma democrática e ampla,

⁹ A ferramenta Banco de Talentos poderá auxiliar os processos de movimentação para compor a força de trabalho. É uma solução tecnológica para comunicação de talentos, onde é possível gerenciar o currículo profissional a ser utilizado nas mais diversas finalidades da Administração Pública Federal. O Banco de Talentos permite divulgar conhecimentos, habilidades e experiências e encaminhar seu currículo para vagas ofertadas por órgãos e entidades da administração pública federal. Foi proposto durante as reuniões utilizar esta ferramenta como mecanismo de padronização das informações dos servidores e facilitar a avaliação por parte dos gestores.

sendo um procedimento impessoal onde é assegurada igualdade de oportunidades a todos interessados em concorrer para exercer as atribuições oferecidas pelo Estado, a quem incumbirá identificar e selecionar os mais aptos mediante critérios objetivos. Este processo tem as etapas definidas por lei, as quais devem ser seguidas pelos órgãos e entidades que o aplicam. A etapa de perícia médica nos concursos realizados pelo INPI é um processo moroso. Nos concursos realizados pelo INPI a perícia médica é feita pelo órgão parceiro SIASS (Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor), visto que o INPI depende dos órgãos federais que possuem em seus quadros médicos peritos que possam atender às perícias, porém o SIASS está com escassez de peritos, porque não fazem apenas atendimento para os ingressos de servidores, mas eles atendem situações de pedidos de licença médica, aposentadoria por invalidez, isenção de imposto de renda por doença grave, entre outras demandas de servidores já efetivos, de aposentados e de pensionistas civis, o que gera dificuldades no atendimento por parte das unidades nas perícias dos concursos públicos. Na época da realização do último concurso público pela instituição, a DISAO tinha que solicitar de forma constante às unidades do SIASS a realização da perícia médica, porém dificilmente conseguia que todos os candidatos fossem avaliados num mesmo local/unidade e no tempo requerido.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança no nível de procedimento. Durante o desenvolvimento do Mapa TO BE foram apontadas duas possíveis soluções para que o INPI tenha uma perícia médica com maior efetividade no processo de concurso público:

1. Realizar uma avaliação junto ao Ministério da Economia para verificar a possibilidade de ter juntas médicas privadas. Para isto será necessário um alinhamento prévio com o Ministério de Economia para discutir esta proposta, através de um grupo de trabalho ou reuniões estratégicas;
2. Avaliar a possibilidade de implementar dentro do INPI uma unidade SIASS, que tem por objetivo coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, estabelecida pelo Governo. Esta proposta considera que a unidade poderá atender não somente o INPI, mas também às outras unidades do Ministério de Economia (como INMETRO, entre outros). Para complementar esta proposta será possível utilizar o uso da telemedicina e a perícia online, os quais ajudariam no desenvolvimento desta solução.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x			x				x

19. Falta de celeridade no fornecimento de informações por parte das unidades no concurso público

CVI: Gerenciar recrutamento e seleção de pessoas

Processo: Executar o Concurso público

Atividade: Preparar a documentação para o pedido do concurso público.

Área (elo no mapa): Unidades/ SEGOV

Problema: Para realizar o processo de concurso público, o INPI deve seguir as normas, critérios, prazos e procedimentos gerais estabelecidos pelo Governo Federal conforme consta no Decreto nº 9.739, de 28/03/2019, nas Instruções Normativas nº 02, de 27/08/2019 e nº 46, de 19/06/2020, e suas alterações posteriores, bem como outros normativos que regularizam este processo no âmbito federal. De acordo com o artigo 4º, do Decreto nº 9.739/2019, o prazo limite para apresentação da proposta de concurso ao ME é o dia 31 de maio de cada ano, a fim de compatibilizar a respectiva despesa com o projeto de lei orçamentária anual para o exercício subsequente. Nesse sentido, podemos citar, por exemplo, os dois anexos contidos na IN nº 02/2019 que devem ser preenchidos e servem de insumos para a proposta de solicitação de autorização do concurso, que é feita por intermédio da emissão de um Ofício que a Presidência do INPI encaminha ao Ministério da Economia - ME. Caso o concurso seja autorizado, o edital não é enviado ao ME, ele tramita apenas entre o INPI e a organizadora do concurso. Porém, mesmo com todo este procedimento definido e embasado juridicamente, pode ocorrer demora no fornecimento de informações, por parte de algumas unidades do INPI, no atendimento dos requerimentos da área de Gestão de Pessoas para informar os dados solicitados para elaboração da proposta de concurso público. Assim, para que o Serviço de Governança de Recursos Humanos – SEGOV e as outras unidades envolvidas consigam cumprir as determinações dos normativos de concurso, é fundamental que exista um planejamento interno da Autarquia e que o mesmo seja seguido. A ausência de padronização deste processo para cumprir o prazo de envio das informações, pode ser uma das razões que o processo de concurso público não seja visualizado de forma sistêmica por todas as unidades do INPI, pois o trâmite do processo via SEI à todas as unidades envolvidas poderia prejudicar o andamento e cumprimento dos procedimentos necessários, além de interferirem nos prazos

estabelecidos pelos normativos supracitados e os que estiverem contidos na portaria de autorização do ME. Portanto, é de suma importância que as unidades que forem instadas a fornecer informações que subsidiem a CGRH e SEGOV no processo de um concurso público, o façam de forma célere seja via SEI ou via e-mail.

Classificação: Procedimento/ Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudanças a níveis de procedimento e sistema. Existe a necessidade de ter uma ferramenta sistêmica que permita aprimorar a comunicação, além de ser necessário o desenvolvimento de funcionalidades no SEI para melhorar o processo do concurso público, tais como:

- Implementar ferramenta para divulgar as informações do concurso público com as unidades, com o objetivo de atingir um melhor planejamento através de informações acessíveis aos servidores do INPI como cronograma, entre outros, o que objetiva gerar transparência para a organização;
- Desenvolver e implementar lembrete automático para os despachos ou ofícios-circular* no SEI para as unidades. As informações deverão ser fornecidas dentro do prazo estabelecido pelos normativos legais e pelo INPI, conforme os critérios técnicos. A intenção é que a proposta de concurso esteja no ME até o primeiro dia útil de maio do ano em que o INPI tiver intenção em propor concurso público, evitando desta forma atrasos no processo;
- Com o processo de concurso público sistematizado no Sistema SEI, pretende-se tornar o procedimento mais célere já que será feito de forma digital.

É importante enfatizar que o SEI é desenvolvido pelo TRT, bem como suas atualizações, não sendo mantido pela CGTI. Para a implementação destas soluções serão necessárias modificações no código fonte do SEI, o que requer alinhamento com a equipe do SEI técnico para que seja consultado um módulo que atenda às necessidades.

De forma complementar propõe-se a utilização da ferramenta *INPI drive* para receber as informações das unidades, tais como o conteúdo programático, áreas de conhecimento, entre outros. Esta ferramenta permite agilizar o processo junto com o SEGOV e permitirá aprimorar a comunicação, e deixar um lastro das suas etapas e verificações. As informações das etapas e estatísticas do concurso público serão publicadas na intranet, isso acontecerá uma vez que desenvolvida a pasta denominada "Concurso Público" dentro da pasta SEGOV na intranet.

Todas estas propostas apresentadas têm como referência o Decreto nº 9.094, de 17/07/2017.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

20. Necessidade de adequação na definição do perfil dos servidores a nível estratégico

CVI: Gerenciar recrutamento e seleção de pessoas

Processo: Executar o Concurso público

Atividade: Fluxo Geral

Problema: Um desafio existente durante as etapas iniciais do concurso público é a falta de alinhamento interno de qual a melhor definição do perfil e atribuições dos servidores, a nível estratégico, que precisam ser contratados para atender as necessidades reais da organização. Não há definição adequada das atribuições do cargo que o servidor deve atender para desempenhar a função que está pleiteando no concurso. Atualmente as descrições dos cargos possuem definições muito específicas sobre as qualificações profissionais e acadêmicas que o servidor necessita ter, o que torna os cargos restritos apenas a realização de poucas funções específicas, não beneficia o instituto a nível estratégico e limita o remanejamento de pessoal.

Classificação: Procedimento

21. A definição dos cargos no Concurso público é restrita

CVI: Gerenciar recrutamento e seleção de pessoas

Processo: Executar o Concurso público

Atividade: Entrar em contato com as unidades para definir as necessidades do concurso (Conteúdo programático, entre outros)

Área (elo no mapa): SEGOV

Problema: As descrições de cargos do concurso público e atribuições são restritas, devido a sua concepção na elaboração dos requisitos do processo, esta restrição impede a realocação interna de servidores para atuar em outras áreas. O Concurso Público tem a finalidade de compor o quadro de servidores em áreas concretas do INPI (meio e finalística) e é regido por um Edital que contém, dentre outros dados: o nome de cada cargo de provimento efetivo, a síntese das suas atribuições e as leis que regem a carreira do cargo. Os concursos públicos realizados pelo INPI utilizam como referência

a Lei nº 11.355, de 19/10/2006, a qual dispõe sobre o Plano de Carreiras e Cargos do INPI. O artigo 90 deste normativo contém a composição das carreiras e cargos do instituto, incluindo as atribuições e para o que elas estão voltadas.

Classificação: Normativo

22. Ausência de comunicação interna entre as unidades do INPI para realocação de servidores

CVI: Planejar a gestão de pessoas

Processo: ingresso dos servidores ao INPI

Atividade: fluxo geral

Área (elo no mapa): Unidades/SECAD

Problema: Atualmente no INPI existe carência de servidores em determinadas áreas, as quais apresentam necessidades urgentes de mão de obra. Isso ocorre devido a ausência de um direcionamento adequado sobre a forma de utilizar os servidores nos setores do INPI, já que não existe um cálculo quantitativo dentro do quadro de pessoal do órgão, o que é resultado da falta da ferramenta de dimensionamento da força de trabalho. Concomitante a isto há ausência de comunicação entre as unidades para a realocação interna de servidores, o que impede a identificação da real necessidade de mão de obra nas áreas e faz com que as unidades não tomem ciência da possibilidade de realocação de servidores onde há excedente de mão de obra. Outro fator que dificulta este remanejamento interno é a limitação na descrição dos cargos, o que impede a intercambiabilidade de servidores entre setores.

Atualmente, para verificar a necessidade de mão de obra em um determinado setor, utiliza-se a metodologia de indagação das áreas, o que não é o mecanismo mais apropriado, e oculta as necessidades de força de trabalho em algumas áreas em detrimento de outras.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução 20, 21 e 22: Para resolver a situação supracitada, propõe-se soluções que requerem mudanças nos níveis de procedimento e normativo.

No *workstream* de Recursos Humanos será realizado um estudo de perfis e competências dos cargos atuais, para a reestruturação do plano de carreira no INPI. Após esta coleta de informações será necessário realizar *workshops* para definir um alinhamento interno, a fim de ter um novo entendimento e definição da metodologia de perfis e competências a ser implementada. Esta proposta resolverá a falta de definição dos perfis dos servidores e restrição dos cargos, de modo a facilitar as movimentações internas para suprir a demanda por força de trabalho.

Para resolver a falta de comunicação interna para realocação de servidores deverá ser utilizada a ferramenta do dimensionamento da força de trabalho (ver proposta de solução dos desafios 8, 9 e 10), desta forma os setores terão conhecimento da real necessidade de servidores e com a aplicação da janela de remoção (ver proposta de solução dos desafios 1, 2 e 3) haverá divulgação das vagas disponíveis, bem como seus requisitos e competências necessárias, assim em determinado período do ano, os servidores interessados poderão se inscrever para solicitar sua troca de setor. Neste momento a Administração priorizará a reposição de força de trabalho nos setores mais defasados, isso resolverá a falta de comunicação interna, visto que com a unificação do dimensionamento da força de trabalho, definição das competências, simplificação dos perfis e requisitos dos cargos, atrelada a janela de remoção, será possível a realocação de servidores a nível estratégico, beneficiando e atendendo as necessidades do instituto.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
GGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

23. Dificuldade na comunicação e interação entre as áreas do INPI com o setor de Gestão de Pessoas

CVI: Planejar a gestão de pessoas

Processo: Geral do Macroprocesso

Atividade: Desafio Geral do Macroprocesso

Área (elo no mapa): Unidades/CGRH

Problema: Nos processos realizados e desenvolvidos pelo setor de gestão de pessoas há dificuldade de manter uma comunicação fluida no auxílio das dúvidas destes procedimentos e há falta de uma boa interação entre a CGRH e as demais unidades do INPI. Devido a esta falta de interação, os gestores das áreas não encontram, em alguns casos, as informações pertinentes sobre como proceder em determinadas questões de recursos humanos, o que resulta em dúvidas de como agir em diversas situações de gerenciamento de pessoas. Esta situação gera demora na tomada de decisões, o que pode gerar retrabalhos em processos que foram iniciados de forma errada ou sem as devidas providências.

Classificação: Procedimento/Comunicação

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança nos níveis de procedimento e comunicação. Será necessária a criação de instâncias e canais de comunicação com os servidores do INPI, o que irá permitir o foco no cliente da CGRH (todos os servidores da organização), tais como:

- 1) Definir e adequar dos processos internos da CGRH com os cronogramas institucionais;
- 2) Desenvolver e implementar procedimentos para realizar o alinhamento institucional: comitê de avaliação do PDP (*focal points* apontados pelas diretorias, DIORC, CETEC, entre outros);
- 3) Realizar reuniões periódicas para escutar as principais dúvidas e sugestões das áreas e obter as informações das necessidades vinculadas a temas sensíveis e de gestão de pessoal;
- 4) Desenvolver material de apoio com as principais dúvidas e assuntos relacionados aos processos de gestão de pessoas, além de disponibilizar estas informações na Intranet do INPI para o acesso de todos os servidores.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x		x		

24. Falta de sistema informatizado para realizar e acompanhar o processo de movimentação para compor a força de trabalho

CVI: Gerenciar recrutamento e seleção de pessoas

Processo: Gerenciar a Movimentação para compor força de trabalho

Atividade: Recepção de e-mail com as aprovações do ME

Área (elo no mapa): SECAD

Problema: No processo de movimentação para compor a força de trabalho, o INPI faz o envio da documentação necessária para aprovação ao Ministério da Economia que realiza o andamento do processo, e uma vez aprovado envia por e-mail a notificação de aprovação, porém o prazo de resposta do processo entre a aprovação, recepção e envio da comunicação, pode ser demorado. Adicionalmente, o fato do encaminhamento da documentação ser por e-mail, gera uma falta de lastro sistêmico no processo, o que dificulta o acesso imediato aos processos anteriores. Por outro lado, quando será feita

a publicação da portaria com o resultado da movimentação no DOU, a equipe do SECAD precisa acessar diariamente as edições do Diário para verificar se já foi publicada a resposta, uma vez que não há nenhum aviso eletrônico desta informação. Além disso, o Ministério da Economia não notifica previamente à publicação da portaria de movimentação, por e-mail ou sistema, quais os processos deferidos, apenas publica o resultado no DOU e o INPI tem o ônus de acompanhar o resultado. Uma vez publicada a movimentação no DOU pelo ME, o SECAD toma ciência e informa via e-mail/telefone as unidades, esta notificação interna de forma manual, sem o auxílio de uma ferramenta sistêmica, torna a comunicação ineficiente e gera retrabalho. No caso dos indeferimentos, o Ministério da Economia manda a documentação por email e o RH anexa no processo do INPI.

Classificação: Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de nível sistêmico. Para isso serão requeridas modificações no código fonte do SEI, o que requer alinhamento com o setor do SEI técnico para que seja consultado um módulo que atenda às necessidades. Porém, atualmente o INPI está implementando um módulo para que órgãos externos que utilizam sistemas compatíveis com o SEI possam acessar os processos internos do INPI e anexar documentos, definido como SEI externo. Outra proposta vinculada ao SEI externo é a criação de uma notificação uma vez realizada a publicação por parte do Ministério da Economia da movimentação para compor a força de trabalho.

Esta proposta está alinhada com a implementação da nova versão do módulo de integração do SEI com o Barramento¹⁰ de Serviços do Processo Eletrônico Nacional - PEN (mod-sei-pen versão 1.4.0) por parte do INPI em 2021. Este módulo traz novas funcionalidades que aumentam sua aderência aos padrões de integração e permite a comunicação com outros sistemas. Entre as principais melhorias estão:

- Remoção da limitação de tamanho de documentos para envio externo. A versão anterior permitia apenas o envio de arquivos inferiores a 50MB, o que limitava o envio de processos contendo arquivos superiores a este tamanho.
- Recebimento de documentos avulsos. Os documentos avulsos poderão ser enviados para o SEI sem limitações, sendo que o módulo de integração realiza o devido tratamento para receber o novo documento e autuá-lo em um novo processo administrativo.

¹⁰ O Barramento de Serviços do PEN, que faz parte do projeto ConectaGOV-PEN, é uma plataforma centralizada desenvolvida pelo Ministério da Economia, que permite o trâmite de processos ou documentos administrativos digitais de maneira segura e com confiabilidade de entrega entre órgãos ou entidades que utilizam o SEI ou outras soluções de processo eletrônico. Com a utilização desta ferramenta pretende-se que o envio de um processo para outro órgão será, na essência, tão prático quanto tramitar um processo para outra área do mesmo órgão.

- Recebimento de documentos contendo mais de um componente digital. Esta versão também permite que o SEI receba documentos que sejam compostos por mais de um componente digital (arquivo) proveniente de outros sistemas que implementam esta característica.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

25. Dificuldade no planejamento da recepção de documentação física no concurso público

CVI: Gerenciar recrutamento e seleção de pessoas

Processo: Executar o Concurso público

Atividade: Validação dos requisitos

Área (elo no mapa): SEGOV

Problema: Uma das etapas do concurso público é o recebimento da documentação dos candidatos aprovados para conferência e validação das informações prestadas durante a fase de inscrições. Esta etapa, nos concursos do INPI, é realizada de forma física, o que impede um processo ágil, e conseqüentemente gera demora no ajuste de cronogramas para a recepção dos documentos e entrevistas com os candidatos. Entre os documentos que devem ser entregues estão originais e cópia simples de identidade, o certificado de conclusão de nível médio / superior / mestrado (conforme o caso) e o currículo atualizado. No momento da apresentação desta documentação, o candidato assina um termo de ciência de que sua posse estará sujeita ao atendimento das exigências legais do edital, bem como da análise de compatibilidade do diploma de mestrado às atividades que exercerá no INPI, no caso do pesquisador. É importante considerar o fato de muitos candidatos serem de outros estados e há necessidade de marcar entrevistas com todos, esta complexidade dificulta a conciliação de agendas.

Classificação: Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança no nível sistêmico. No processo de concurso público será utilizado o módulo de requerimentos do Sistema de Gestão de Pessoas - SIGEPE, que gerenciará, de forma eletrônica, os requerimentos feitos pelo servidor/Unidade. O

módulo “Requerimento” tem como objetivo diminuir custos por meio da eliminação do papel e facilitar a comunicação entre o Servidor e a Unidade de Gestão de Pessoas, por meio de notificações por e-mail sobre a situação dos Requerimentos. Desta forma, a anexação de documentos externos e toda a comunicação entre servidor e unidade poderá ser realizada dentro do SIGEPE. Foi colocado como referência o processo de concurso público desenvolvido no Banco Central, no qual a recepção da documentação dos candidatos foi feita via sistema, agilizando desta forma o processo. Esta funcionalidade permitirá que a DIREF faça, via sistema, a solicitação da documentação adicional do candidato, para permitir esta possibilidade toda a relação de documentos deverá estar cadastrada no sistema e poderá ser solicitada de forma automatizada.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x			x	

26. Falta da inclusão do fluxo de nepotismo no processo de nomeação para cargo em comissão

CVI: Administrar pessoas

Processo: Nomear pessoas para cargo em comissão

Atividade: Iniciar processo de nomeação de cargo em comissão

Área (elo no mapa): Gabinete/ CGRH

Problema: Os cargos em comissão e as funções de confiança são regidos pelos incisos II e V do artigo 37 da Constituição Federal de 1988¹¹, em que os define como cargos de livre provimento e exoneração, que independem de concurso público, destinando-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento. A escolha fica a critério da autoridade competente que tem o livre provimento de nomear pessoas de sua confiança, desde que respeitados os percentuais mínimos, casos e condições previstos em lei destinados aos servidores de carreira. Devido a liberdade de nomeação para os cargos comissionados, a escolha deve ser relativizada pelos princípios constitucionais da Administração Pública e, por isso, o Supremo Tribunal Federal - STF editou a Súmula Vinculante 13 do art. 37, "caput". Essa, com fundamento nos princípios da moralidade e da impessoalidade, tem por objetivo vedar o nepotismo na Administração direta e

¹¹O documento engloba as atuais leis, regras e normas da República Federativa do Brasil.

indireta de todos os Poderes. Apesar do tema nepotismo ser abordado na legislação que rege os cargos em comissão, há falta de identificação deste normativo no fluxo, assim como falta da declaração de não nepotismo, no procedimento de nomear pessoas para cargo em comissão no INPI, o que gera risco de integridade. A Controladoria Geral da União - CGU fez a solicitação de implementação desta normativa no procedimento de cargo comissionado no INPI, de modo a complementar a IN nº 04, de 13 de junho de 2019, que dispõe sobre os procedimentos para a ocupação dos cargos em comissão no instituto. Atualmente este processo ocorre no gabinete do INPI, e a parte de publicação da portaria fica a encargo da DIREF, mas esta situação reflete a necessidade de melhor definição da forma de atuação da CGRH neste processo.

Categoria: Procedimento/ Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança nos níveis de procedimento e sistema. Para isto será necessário o desenvolvimento de uma declaração eletrônica no SEI, definida como declaração de parentesco, a qual terá como base o trabalho realizado pela CGRH, atualmente feito por ofício. Por outro lado, propõe-se a utilização do bloco de assinaturas com várias chefias, o currículo, e a declaração (para cumprimento do plano de integridade). É importante enfatizar que o SEI é desenvolvido pelo TRT, não é mantido pela CGTI. Para realizar as alterações supracitadas serão requeridas modificações no seu código fonte, o que requer alinhamento com o SEI técnico para que seja "consultado" um módulo que atenda às necessidades. Vale ressaltar que atualmente o fluxo de nepotismo no processo de nomeação para cargo em comissão está sendo revisto para o seu aprimoramento por parte do gabinete.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

27. Demora no envio da notificação da portaria de cessão e exercício descentralizado para o INPI

CVI: Administrar pessoas

Processo: Realizar o ingresso de pessoas para o INPI via cessão/ Administrar pessoas em exercício descentralizado

Atividade: Órgão de origem entra em contato com o INPI

Área (elo no mapa): DIREF

Problema: A recepção da publicação da portaria de autorização da cessão ou exercício descentralizado de um servidor público de outro órgão para o INPI é feita com atraso, em virtude da demora na notificação do processo, o que por muitas vezes ocorre em boletim de pessoal de outro órgão. Devido ao atraso da notificação, quando o servidor entra no órgão há uma demora para o lançamento das informações de pagamento e a respectiva gratificação por atuar na cessão. Esta situação dificulta o acesso e obtenção dos dados do servidor, e conseqüentemente, atrasa o lançamento da gratificação do primeiro pagamento da Cessão. Um exemplo, é o processo de cessão de Procuradores Federais da Advocacia Geral da União - AGU para o INPI, o qual é feito com notificação morosa e publicada no Boletim de Pessoal do Órgão de origem deste servidor, ao invés de ser publicada no DOU, onde todos os atores envolvidos têm acesso.

Classificação: Procedimento/ Comunicação

28. Falta de padronização no processo de cessão e exercício descentralizado

CVI: Administrar pessoas

Processo: Realizar o ingresso de pessoas para o INPI via cessão/ Administrar pessoas em exercício descentralizado

Atividade: Entrar em contato com o órgão de origem do servidor

Área (elo no mapa): DIREF

Contexto: Não há um procedimento definido, com as etapas e atribuições dos setores para realizar o processo de cessão e exercício descentralizado, além de não ter padronização na recepção dos servidores que entram na instituição através desta modalidade. A recepção fica a encargo da DIREF, uma vez que os servidores deste setor adquiriram o conhecimento para tal ação. Porém, quando não há disponibilidade da DIREF receber os servidores, os outros setores do RH não têm conhecimento (etapas, normativos e definição do que deve ser apresentado) de como executar o procedimento, isto ocorre devido à falta de padronização do processo.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução 27 e 28: Para resolver as situações supracitadas, propõe-se uma solução que requer mudança no nível de procedimento. Deverá ser desenvolvido um manual de trabalho para padronizar o processo de cessão e exercício descentralizado, por parte da CGRH, o qual será publicado na intranet. O processo deverá ocorrer da seguinte forma: a comunicação do órgão cedente com o INPI é

realizada via e-mail, uma vez recebido deverá ser encaminhado para a DIREF, esta divisão informará as etapas correspondentes e solicitará neste momento o contato do *focal point* responsável pelo processo e entrará em contato com o servidor para fazer a solicitação dos documentos digitais no módulo de documentos do SIGEPE (ver proposta de solução desafio 25). Com a inclusão da etapa de comunicação prévia com o órgão/servidor no processo, não será necessário aguardar a emissão de autorização no boletim de pessoal do órgão cedente, o que evitará demora nas etapas posteriores do processo. Com o desenvolvimento do manual de trabalho contendo as etapas do processo, será possível consolidar as diretrizes e procedimentos utilizados, bem como as informações relevantes ao processo de cessão e exercício descentralizado, o que servirá como referência para os servidores e gestores do INPI.

A seguir, constam as atividades redesenhadas do fluxo:



TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x		x			x		

29. Falta de procedimento padronizado para nomeação de cargo em comissão

CVI: Administrar pessoas

Processo: Nomear pessoas para cargo em comissão

Atividade: Iniciar processo de nomeação de cargo em comissão

Área (elo no mapa): SECAD

Problema: O processo de nomear pessoas para cargo em comissão no INPI é regido pelos incisos II e V do artigo 37, “caput” da Constituição Federal de 1988, pelas Lei nº 11.526/2007, Lei nº 13.346/2016, Decreto nº 1590/95, Decreto nº 9.727/2019, IN nº4 de 13 de junho de 2019 e atos normativos. O Decreto nº 9.727/2019 dispõe sobre os

critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. Para solicitar a designação ou nomeação de um servidor para cargo em comissão ou função comissionada, o processo é realizado via SEI com a solicitação por ofício da chefia da unidade ou diretoria. Embora o processo seja embasado na legislação vigente, não há definição dos requisitos necessários para ocupar o cargo, bem como os critérios utilizados na seleção dos servidores para a função. Isso resulta em um processo pouco eficaz, visto que apesar do procedimento ser embasado nos normativos vigentes, faltam critérios complementares para tornar o processo célere e transparente.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança no nível de procedimento. Será necessário a revisão e atualização do procedimento de nomeação para cargo em comissão, previamente desenvolvido junto a CQUAL, com a elaboração das etapas do procedimento, além da definição dos requisitos para seleção dos servidores que participam do processo e inclusão do fluxo de nepotismo (ver proposta de solução do desafio 26). Isso resultará na consolidação de diretrizes e procedimentos, bem como informações relevantes ao processo de nomeação, servindo como referência para servidores e gestores do INPI.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x		x			x		

30. Falta de Programa de Ambientação para os servidores que ingressam no INPI por outras modalidades

CVI: Administrar pessoas/ Gerenciar recrutamento e seleção de pessoas

Processos: Realizar o ingresso de pessoas para o INPI via cessão/ Administrar pessoas em exercício descentralizado/ Gerenciar a Movimentação para compor força de trabalho

Atividade: Servidor apto

Área (elo no mapa): CGRH

Problema: Falta de procedimento de ambientação padronizado, com etapas, rotina e atribuições dos setores, com a finalidade de recepcionar os servidores que entram na instituição através de outras modalidades. No caso do concurso público, quando os servidores ingressam no INPI, participam de um programa de ambientação - PROAMB, onde são apresentados aos setores do instituto e instruídos sobre os normativos que regem a carreira. Porém os servidores oriundos de outras formas de ingresso, não participam, e tampouco, recebem uma recepção estruturada com explicações gerais e ambientação nos setores de trabalho. Em cada caso, dependendo da unidade de lotação, os servidores recebem orientações distintas, o que gera dúvidas na rotina de trabalho, por não haver uma orientação padronizada.

Classificação: Procedimento/ Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança nos níveis de procedimento e sistema. A CGRH desenvolverá um programa básico de ambientação para os servidores, independente da forma de ingresso no órgão. Este programa terá a funcionalidade de disponibilizar em uma plataforma online, a ser definida, as gravações de palestras e orientações contendo informações gerais do INPI e da área na qual os servidores estão lotados. Este miniprograma de ambientação permitirá ao servidor ingressante se contextualizar de forma mais célere evitando gargalos causados por desinformação, na sua vida funcional. A CGRH poderá tomar como referência o trabalho que está sendo desenvolvido pela academia do INPI na plataforma *Moodle*¹², que é um software *open source* de aprendizagem projetado para fornecer a educadores, administradores e alunos um único sistema robusto, seguro e integrado para criar ambientes de aprendizagem personalizados. Adicionalmente, propõe-se o desenvolvimento de um *checklist* sobre quais as questões práticas devem ser modificadas quando o servidor ingressar no INPI, tais como e-mail, patrimônio, entre outros.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

¹² https://moodle.org/?lang=pt_br

31. Falta de sistema informatizado para realizar a avaliação da carreira C&T

CVI: Gerenciar desempenho de pessoas

Processo: Avaliar desempenho individual na carreira C&T

Atividade: Chefia imediata – preencher o plano de trabalho com as metas contratadas e encaminha para o CAD

Problema: Após aprovado no estágio probatório, o servidor público estará sujeito à avaliação periódica de desempenho, sendo esta embasada no princípio da Eficiência, inserido no Artigo 37, da Constituição Federal, pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998. Esta avaliação de desempenho, no âmbito do serviço público, visa atender o disposto no art. 41 da Constituição, com a redação estabelecida pela referida emenda constitucional.

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

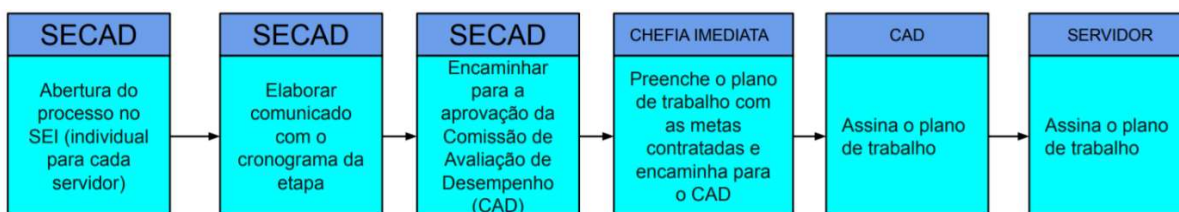
II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

O INPI possui duas avaliações periódicas de desempenho, uma para a carreira de Propriedade Industrial - PI e outra para a carreira C&T. A avaliação de desempenho da carreira C&T é realizada de forma manual e todo o processo é feito sem o suporte de sistema informatizado. No momento da avaliação, o servidor precisa preencher um formulário físico, o documento não está no SEI, em seguida é digitalizado e enviado por e-mail para o SECAD, o qual encaminha para as unidades se manifestarem. Este procedimento é ineficiente e gera excesso de trabalho, visto que exige mais atenção aos detalhes e torna o processo passível de erro. O mesmo acontece quando os gestores preenchem o plano de trabalho, planilha excel, e após finalizado é enviado para o SECAD, o qual posteriormente faz o cálculo das notas finais das avaliações dos servidores utilizando outra planilha em excel. Estas avaliações são realizadas de formas distintas pelas unidades, o que causa demora, uma vez que é um processo complexo, totalmente manual, com várias etapas que podem gerar erros aos analistas que avaliam o processo. Atualmente existem 11 servidores dessa carreira no INPI como um todo.

Classificação: Procedimento/ Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança nos níveis de procedimento e sistema. No curto prazo propõe-se a incorporação do processo de avaliação da carreira C&T no SEI com o desenvolvimento das etapas e formulário no sistema, desta forma o processo será mais ágil e terá maior transparência tanto para o servidor quanto para a SECAD. Neste sentido a sequência de atividades repensadas com base na avaliação da carreira via sistema serão as seguintes:



Para a implementação da solução a curto prazo serão necessárias modificações no código fonte do SEI, o que requer alinhamento com a equipe do SEI técnico para que seja consultado um módulo que atenda às necessidades.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x	x			x		

A longo prazo será necessário o desenvolvimento e implementação de um sistema de avaliação de desempenho unificado para as carreiras C&T e PI. Este sistema atenderá as necessidades do órgão quanto a facilidade de aplicação, transparência, agilidade e registro dos dados, além de utilizar o *input* do novo normativo (consultar a solução 37 e 38) para os critérios de avaliação.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x			x			x

32. Os coordenadores e diretores demoram para validar a avaliação da carreira PI

CVI: Gerenciar desempenho de pessoas

Processo: Avaliar desempenho individual na carreira PI

Atividade: Validação da avaliação dos coordenadores gerais e da diretoria

Área (elo no mapa): Unidade/ SECAD

Problema: Na avaliação de desempenho da carreira PI, os servidores são avaliados pelos gestores e essas informações são registradas no sistema SISGD para validação. Porém há demora na etapa de validação dos coordenadores e diretores, o que causa o travamento do cronograma com os prazos de cada etapa, disponibilizado previamente pelo SECAD, e resulta na impossibilidade de fechar o cronograma na data estabelecida, sendo necessário a prorrogação do mesmo. Para resolver esta situação e dar continuidade no processo, o SECAD precisa extrair do sistema o relatório que identifica as áreas pendentes de validação, e envia por e-mail uma notificação para os setores, o que torna o processo moroso e gera retrabalho na finalização das avaliações por parte das áreas. Isso evidencia a necessidade de atualizar o procedimento de avaliação de desempenho, conscientizando sobre a importância de cumprir os prazos do processo e as consequências da não realização no prazo.

Classificação: Procedimento

33. Falta de indicadores que ajudem na mensuração das competências comportamentais na avaliação de desempenho

CVI: Gerenciar desempenho de pessoas

Processo: Avaliar desempenho individual na carreira PI

Atividade: Validação da avaliação dos coordenadores gerais e da diretoria

Área (elo no mapa): SECAD

Problema: Dentre os critérios avaliados na avaliação de desempenho dos servidores da carreira de PI, não há indicadores que ajudem os coordenadores e diretores gerais

na mensuração e medição de competências subjetivas na avaliação das metas contratadas no período. Isso torna complexa a avaliação de competências comportamentais, pois são as mesmas para todos os servidores, não existem gradações e evidencia a falta de integração com outros processos de RH, além de dificultar a avaliação por parte das chefias. Os indicadores utilizados nas avaliações são inconsistentes, em virtude da defasagem entre a normativa utilizada com a realidade de trabalho atual. Além disso, a falta de atualização destas competências, na realidade dos processos atuais do INPI, impede uma mensuração efetiva dos indicadores, para serem utilizados no desenvolvimento de um planejamento assertivo das dimensões a serem atendidas para corrigir possíveis divergências. O ideal é que a avaliação de desempenho tenha foco no desenvolvimento individual e coletivo do servidor.

Categoria: Procedimento

34. Falta da inclusão do Plano de Desenvolvimento Individual no SISGD

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Elaborar Plano de Desenvolvimento de Pessoas

Atividade: Fluxo geral

Área (elo no mapa): SEGOV

Problema: O Sistema de Gestão do Desempenho Individual dos servidores do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (SISGD) subsidia a política de gestão de pessoas, com o objetivo de promover a melhoria e qualificação dos serviços públicos prestados, a avaliação da aptidão e capacidade do servidor para o desempenho das atribuições do cargo durante o estágio probatório e o desenvolvimento no cargo, com o intuito da percepção da Gratificação de Desempenho de Atividade da Área de Propriedade Industrial - GDAPI. Porém, falta incluir no sistema o plano de desenvolvimento individual (PDI), pois atualmente encontra-se disponível apenas a avaliação de competências, a qual não oferece subsídios suficientes, uma vez que a atual avaliação de desempenho não está vinculada ao plano de capacitação e não possibilita a geração de um plano individual de desempenho dos servidores. Neste contexto apenas é apresentada a informação de atingimento de metas por parte dos servidores, ou o que é necessário para atingi-las, o que reflete a ausência da veiculação entre a avaliação de desempenho com o PDI.

Classificação: Sistema

35. O SISGD não atende a necessidade dos usuários na avaliação da carreira PI

CVI: Gerenciar desempenho de pessoas

Processo: Avaliar desempenho individual na carreira PI

Atividade: Inserção das entregas

Área (elo no mapa): Unidades/ Servidores de carreira PI

Problema: O Sistema SISGD, utilizado na avaliação de desempenho, não atende as necessidades dos servidores durante a realização do processo, não é *user-friendly*, é lento, tem difícil acesso para visualização das metas e permite apenas a visualização da avaliação para as chefias imediatas, impossibilitando o acesso às chefias intermediárias. Além disso, não permite extrair dados qualitativos para um relatório gerencial, assim como o histórico do desenvolvimento do servidor, o que resulta na falta de aproveitamento dos recursos e resultados obtidos nas avaliações. Outro fator relevante é a necessidade de manutenções constantes pela área de TI, o que torna o processo ineficiente.

Classificação: Sistema

36. O SISGD não possui campo para registrar o feedback das chefias e não tem lembrete automático com os prazos da avaliação de desempenho

CVI: Gerenciar desempenho de pessoas

Processo: Avaliar desempenho individual na carreira PI

Atividade: Ciência da avaliação por parte do servidor

Área (elo no mapa): SECAD

Problema: No SISGD não há lembrete automático com os prazos para realizar a avaliação, o que causa demora no processo. Após avaliação de desempenho ser realizada, o servidor acessa o sistema e toma conhecimento do resultado e clica no botão "registrar ciência", porém não há um feedback da avaliação realizado pelas chefias com os servidores. Por causa desta ausência, o servidor não tem conhecimento se precisa melhorar em alguma competência ou se atingiu as metas contratadas, isso gera desmotivação e frustração por não ter um retorno sobre a avaliação.

Classificação: Sistema

Proposta de Solução 32, 33, 34, 35 e 36: Para resolver as situações supracitadas, propõe-se uma solução que requer mudança nos níveis de procedimento e sistema. Deverá ser estudada a possibilidade de implementação de um novo sistema de avaliação de desempenho que substitua o SISGD. Neste sentido foi realizada uma

reunião com a SGP do Ministério da Economia, na qual foi sugerido como referência o sistema utilizado pelo Tesouro Nacional (STN), esta instituição realizou um mapeamento bem sucedido de um programa integrado de gestão de pessoas, o que resultou em um sistema de competências que poderia ser replicado no INPI, definido como Sistema **Persona**¹³. Este sistema permite a geração de relatórios individuais e possui um campo aberto de Feedback denominado “Fale Francamente”, além de possuir a avaliação de Múltiplas Fontes (Auto – Pares – Superiores – Subordinados) – redução da subjetividade, e verificar a possibilidade de comparação entre outras funcionalidades que poderão auxiliar a avaliação de desempenho do INPI.

O Governo Federal veda a criação de sistemas para a Área Meio, por acreditar que os sistemas de Recursos Humanos são compartilhados com outros órgãos, com a intenção de padronizar apenas um sistema único entre todos, a fim de padronizar as informações. Nesse sentido, ter a referência de um sistema já implementado irá facilitar o processo de incorporação no INPI. Serão necessárias reuniões de alinhamento com a equipe da Secretaria do Tesouro Nacional/MF - STN, especificamente com a Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional para avaliar se o sistema desenvolvido por eles atende as necessidades da organização. Algumas das funcionalidades apontadas pela CGRH como necessárias são:

- 1) Possibilidade de acesso aos históricos da avaliação de desempenho e desenvolvimento dos servidores;
- 2) Implementação de um lembrete automático do prazo para a validação das metas, permitindo enviar um aviso aos servidores e chefias quanto aos prazos da etapa;
- 3) Campo de feedback das chefias na avaliação e lembrete automático com o prazo para ser dado por parte das chefias para o servidor.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

¹³ <https://www.persona.tesouro.gov.br/persona/private/index.jsf>

37. Instruções normativas da avaliação da carreira de PI e C&T precisam de atualizações

CVI: Gerenciar desempenho de pessoas

Processo: Avaliar desempenho individual na carreira PI

Atividade: Executar a avaliação de desempenho dos servidores por parte das chefias

Área (elo no mapa): Unidades (chefias e servidores)

Problema: Os temas vinculados a carreira PI referentes a avaliação de estágio probatório, avaliação de desempenho individual, progressão e promoção são regidos pela IN nº 54/2016, o fato desta norma abranger todos estes assuntos a torna complexa. Além disso, a redação desta IN não é de fácil leitura e compreensão, há pontos repetitivos, as descrições das competências não são claras e de fácil entendimento, o que causa divergências de entendimento sobre um mesmo assunto. Já a avaliação de desempenho da carreira C&T é regida pela IN nº 55, a qual determina procedimentos diferentes dos utilizados na avaliação da carreira PI, além de ser um processo lento e feito manualmente. As divergências entre as normas e suas formas de avaliação, torna complexo o procedimento de avaliação de desempenho dos servidores, visto que não existe uma unificação e simplificação dos processos de avaliação.

Categoria: Normativo

38. Necessidade de atualizar a avaliação de desempenho da carreira de PI

CVI: Gerenciar desempenho de pessoas

Processo: Avaliar desempenho individual na carreira PI

Atividade: Execução da avaliação dos servidores por parte das chefias

Área (elo no mapa): Unidades (chefias e servidores)

Problema: A instrução Normativa nº 54/2016 define as competências que são avaliadas na avaliação de desempenho, e as classifica nas categorias de comunicação, relacionamento interpessoal, orientação à aprendizagem contínua, comprometimento organizacional, cooperação mútua, companheirismo, visão sistêmica e criatividade. Estas competências são desdobradas em 24 fatores de desempenho, as quais são separadas em competências técnicas para servidor que não ocupa cargo de chefia e competências gerenciais, para os chefes. A sistemática da avaliação de desempenho precisa ser atualizada para se adequar à nova realidade do trabalho, visto que as competências precisam ser redefinidas considerando a força de trabalho e a composição do INPI.

Classificação: Procedimento/ Normativo

Proposta de solução 37 e 38: Para resolver as situações supracitadas, propõe-se uma solução que requer mudança no nível de procedimento e normativo. Será atualizada a IN nº 54/2016 vinculada a avaliação de desempenho, promoção e progressão e estágio probatório. Em primeiro lugar será necessário desmembrar a IN para criar IN's específicas para cada um destes processos. Na nova IN de avaliação de desempenho propõe-se eliminar a validação dos diretores (eliminação da etapa de "Validação da avaliação dos coordenadores gerais e da diretoria"), o que tornará necessária uma única avaliação do coordenador geral, desta forma agilizando o processo. Além de ser necessário atualizar as competências utilizadas na avaliação para modernizá-las à nova realidade de trabalho, com o intuito de avaliar os servidores de forma mais coerente às novas realidades do trabalho atual. De modo geral esta nova IN deverá ser redigida de forma mais simples (maior clareza) e objetiva e por tópicos definidos e estruturados nas etapas da avaliação.

No caso da carreira C&T, será necessária a realização de um estudo para identificar a viabilidade de unificação de ambas carreiras permitindo uma avaliação única, isto vai requerer uma mudança de metodologia e competências, permitindo maior transparência tanto para o servidor quanto para a SECAD. É importante ressaltar que a carreira C&T não será considerada nos próximos concursos públicos, já que se considera uma carreira em extinção dentro do INPI.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x				x	x		

39. Falta de padronização e uniformidade na contratação das metas dos servidores por parte das chefias

CVI: Gerenciar desempenho de pessoas

Processo: Avaliar desempenho individual na carreira PI

Atividade: Cadastro de metas

Área (elo no mapa): Unidades

Problema: Há falta de padronização e uniformidade na contratação das metas utilizadas como insumo na avaliação de desempenho dos servidores. Isso acontece devido à complexidade na interpretação dos critérios de avaliação de competências, dificuldade no detalhamento das entregas, assim como a ausência de oficinas e *workshops* para

orientar os gestores na elaboração de metas, situação que aumenta os desafios por parte das chefias para elaborar a avaliação de desempenho. Neste contexto fica explícito a falta do plano de ação, baseado nos resultados apurados pela avaliação de desempenho, o que impede o planejamento e elaboração de estratégias de atuação.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança no nível de procedimento. Será necessário desenvolver um relatório mensal que indique o índice de atingimento de metas (*performance*) e a qualidade do trabalho, o qual será reportado aos servidores, com o objetivo de ter um melhor alinhamento e criar um histórico do desempenho do servidor. Com a proposta e implementação do teletrabalho e a necessidade de desenvolver a cultura de avaliação, será facilitada a avaliação de desempenho, o que terá reflexo na periodicidade, visto que acontecerá a cada 40 dias¹⁴. E por fim, o desenvolvimento de um manual padrão com as orientações dos procedimentos necessários para definir e avaliar as metas das áreas meio, o qual será considerado no treinamento a ser desenvolvido pelo SECAD.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
GP	TRANSVERSAL	CURTO	MEIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x	X			x		

40. Falta de engajamento dos gestores e servidores na avaliação de desempenho da carreira PI

CVI: Gerenciar desempenho de pessoas

Processo: Avaliar desempenho individual na carreira PI

Atividade: Execução da avaliação dos servidores por parte das chefias

Área (elo no mapa): Unidade (servidores/ chefia)

Problema: Há demora na etapa de preenchimento da avaliação de desempenho pelos servidores, em virtude da desmotivação causada pela falta de compreensão da utilidade dos resultados obtidos, a partir dos indicadores, o que resulta na falta de

¹⁴ Tomando como referência a boa prática desenvolvida pela DIRMA, onde se faz uma avaliação a cada 40 dias para o servidor.

comprometimento, não só na realização da avaliação, mas também no monitoramento e acompanhamento da evolução dos resultados das avaliações por parte dos gestores. Além disso, não há verificação da tabulação dos dados de desempenho das equipes, o que impede a elaboração e planejamento de medidas de atuação para corrigir os *déficits* de qualidade. Esta situação evidencia a falta de valorização do GDAPI e gera um sentimento de frustração por parte dos chefes e servidores, fazendo com que eles não se envolvam corretamente na avaliação e critiquem os indicadores com o objetivo de melhorá-los.

Classificação: Procedimento

41. Ausência de capacitação dos gestores para um planejamento adequado das metas e uso do SISGD

CVI: Gerenciar desempenho de pessoas

Processo: Avaliar desempenho individual na carreira PI

Atividade: Cadastro de metas

Área (elo no mapa): Unidade (servidores/ chefia)

Problema: No processo atual os gestores têm que lançar as metas de avaliação quando o setor de RH solicita, porém não há um sistema que permita lançar as metas com antecedência. Além disso, após a última atualização da norma de Avaliação de Desempenho, não houve capacitação dos gestores (Processos organizacionais) sobre como realizar o planejamento (definição e cadastro) de metas, utilizar o sistema SISGD, como também a avaliação de desempenho de sua equipe. Esta situação causa insatisfação do corpo funcional sobre as metas que são cobradas, devido a falta de alinhamento entre os servidores e chefia, visto que as metas lançadas, atualmente, por vezes, são as rotinas de trabalho. Para que este procedimento seja realizado com efetividade e celeridade, é necessário que os gestores tenham um planejamento de como realizar as avaliações da sua equipe e ter um entendimento do processo de avaliação como um todo.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução 40 e 41: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Deverá ser desenvolvida uma capacitação, por parte do SECAD, com a finalidade de orientar, instruir e ensinar sobre o uso do sistema informatizado SISGD, o que permitirá aprimorar o conhecimento na hora de realizar a avaliação por parte das chefias e servidores, além de melhorar o procedimento de lançamento no sistema. Neste curso, deverá constar informações que orientem o conhecimento sobre como realizar a escrita das metas, visto que este processo tem uma técnica específica. Além disso, esta capacitação deverá ser

incorporada no programa definido como trilha do gestor. Esta solução servirá de estímulo para os servidores e as chefias, tendo ação propositiva da CGRH, através da capacitação e comunicação com o desenvolvimento de um manual de trabalho, contendo o passo a passo deste procedimento, estando acessível na intranet.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x		x			x		

42. Falta de planejamento e integração das metas individuais com o planejamento institucional e setorial

CVI: Gerenciar desempenho de pessoas

Processo: Avaliar desempenho individual na carreira PI

Atividade: Cadastro de Metas

Área (elo no mapa): CGPE/ CGRH

Problema: Há necessidade de assegurar que as metas individuais dos servidores sejam vinculadas e desdobradas de um planejamento da área, ou seja, a existência de um planejamento setorial é fundamental para atender esta demanda. Hoje, predomina a prática de fixação de metas individuais sem a existência de um plano setorial estruturado e compartilhado por toda a equipe. Outro aspecto importante, é assegurar que as metas individuais também estejam correlacionadas, objetivamente, às metas estabelecidas no planejamento institucional (Plano de Ação e Plano Estratégico). Com isto, fica evidente a necessidade de integrar essa cadeia de influência e dependência entre os níveis individual, setorial e institucional de planejamento de desempenho.

Classificação: Procedimento.

Proposta de Solução: Definiu-se a necessidade de co-criar o processo de planejamento da CGRH no mapa TO BE, garantindo o passo-a-passo detalhado para a otimização de recursos, além de proporcionar o direcionamento para que o Macroprocesso de Gestão de Pessoas possa ser alavancado a partir da execução do plano estratégico do INPI. Neste sentido, trabalhou-se em categorias que permitiram a integração do planejamento setorial e institucional elencadas da seguinte forma: Papel propositivo da CGRH, Criação de canais e instâncias de comunicação com os

servidores do INPI, Desenvolvimento de ferramentas de coleta de informações. A identificação dessas categorias permitiu a criação das atividades do planejamento, por meio do desenvolvimento da estratégia de Gestão de Pessoas, que levará em conta: o modelo metodológico setorial a ser desenvolvido pela CGPE, o projeto de atualização da carteira de indicadores, a compilação das necessidades dos clientes identificadas nas reuniões com as áreas e o diagnóstico interno da CGRH, que resultará na participação efetiva da CGRH no momento de desenvolvimento do planejamento institucional do INPI, considerando o desdobramento das metas setoriais com o planejamento institucional.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x	x			x		

43. Falta de integração da avaliação de desempenho com processo de capacitação

CVI: Gerenciar desempenho de pessoas

Processo: Avaliar desempenho individual na carreira PI

Atividade: Fechar o período da avaliação

Área (elo no mapa): CETEC/ SECAD

Problema: Atualmente, os resultados da avaliação de desempenho não estão vinculados com o processo de capacitação, não sendo utilizados como *inputs* do processo, em virtude disso não é possível determinar quais as competências precisam ser desenvolvidas por meio da capacitação e quais são os cursos necessários para a melhoria do desempenho do servidor. Para coletar estas informações, o CETEC precisa realizar reuniões com as chefias, e preencher formulários para obter estes dados, sendo um procedimento não padronizado. Conseqüentemente, as capacitações não contemplam as necessidades identificadas nas avaliações dos servidores. Este fato evidencia a falta do relatório de levantamento de necessidade de capacitação e definição das metas de aprendizagem.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. As informações geradas a partir do relatório de avaliação, serão utilizadas como insumo para outros processos (PDP, Capacitação,

entre outros). Este material será avaliado em uma instância de planejamento, definida como *Comitê de avaliação do PDP*, composta pelos *focal points* apontados pelas diretorias, DIORC, CETEC, entre outros. E terá como objetivo ser uma estrutura de alinhamento e comunicação para avaliar as melhores estratégias para o desenvolvimento dos servidores.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x	x			x		

44. Necessidade de melhorar a divulgação do relatório do PROINS e implementar as ações sugeridas.

CVI: Gerenciar desempenho de pessoas

Processo: Acompanhar Carreira funcional no INPI (PROINS)

Atividade: Informam da Publicação do relatório de avaliação na intranet da CGRH

Área (elo no mapa): CCOM/ SECAD

Problema: O Programa de Orientação e Integração de Novos Servidores (PROINS), instruído pela Portaria nº 114 de 09/abr./2015, tem como objetivo realizar o acompanhamento direcionado do servidor durante os primeiros anos de exercício. Seja por meio de reuniões, entrevistas e outros instrumentos de coleta de informações e devolutiva, a área de RH fica em contato permanente com os servidores dando todo suporte ao processo de integração e ambientação do servidor na organização, desde a definição de lotação, passando pela integração com a equipe e chefia, interlocução em possíveis conflitos, além de trabalhar as expectativas individuais na carreira. Porém, atualmente, as informações geradas no relatório do PROINS, não são utilizadas de forma efetiva pelas unidades do INPI e pela CGRH, como insumo do planejamento integrado das unidades. Esta situação evidencia que há uma necessidade de melhorar a comunicação no procedimento de divulgação do relatório do PROINS.

Classificação: Procedimento / Comunicação.

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. O SECAD realizará uma análise específica do relatório do PROINS, com o objetivo de identificar as ações sugeridas para as unidades,

posteriormente desenvolverá um plano de ação para implementá-las e realizará um acompanhamento dos resultados alcançados. E para facilitar o conhecimento da instituição sobre o relatório, ele deverá estar disponível na intranet e será divulgado para as diretorias.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
X		X			X		

45. Falta de divulgação das etapas e objetivos do PROINS

CVI: Gerenciar desempenho de pessoas

Processo: Acompanhar Carreira funcional no INPI (PROINS)

Atividade: Elaboração do relatório geral do PROINS

Área (elo no mapa): SECAD

Problema: Apesar do PROINS ser estruturado e possuir procedimentos definidos, muitos servidores não possuem conhecimento adequado das etapas e dos objetivos do programa, o que reflete a falta de integração adequada entre as áreas do instituto. É necessário o desenvolvimento e implementação de mais ações entre a integração dos novos servidores com o acompanhamento dos mesmos, com a finalidade de ter mais efetividade do programa, uma vez que ele auxilia os chefes na gestão dos novos servidores, se os servidores desconhecem o programa, ele fica sem crédito, e não é gerada uma valorização esperada nas ações de integração.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Deverá ser desenvolvido um manual digital de boas-vindas para os servidores, o qual deverá ter as etapas do PROINS descritas, objetivos detalhados e informações relevantes para o melhor uso e aproveitamento do mesmo. Para aumentar a transparência do programa e auxiliar na comunicação, será divulgado na intranet este material, junto com o cronograma e a comunicação institucional.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
X		x			x		

46. Falta de atualização das informações coletadas pela DISAO durante as etapas do PROINS

CVI: Gerenciar desempenho de pessoas

Processo: Acompanhar Carreira funcional no INPI (PROINS)

Atividade: Elaborar o relatório geral do PROINS

Área (elo no mapa): DISAO

Problema: Durante a realização do Programa de Orientação e Integração de Novos Servidores - PROINS, é feito um relatório de cada servidor sobre o perfil psicológico, mas as informações coletadas pela DISAO não são atualizadas ao longo dos três anos do programa. Isso ocorre, pois, o INPI não possui banco de dados ou sistema informatizado para o registro e análise destas informações. Estes dados, obtidos por meio do teste psicológico inicial são importantes, mas como não há continuidade na análise, o perfil psicológico do servidor fica desatualizado e não tem uso adequado.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. A DISAO, junto com as chefias da área de lotação do servidor, realizará a atualização do perfil psicológico do servidor a cada ano, o que permitirá o acompanhamento detalhado durante os 3 anos do PROINS, e após a finalização do programa, o acompanhamento será realizado sob demanda.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
X		x			x		

47. Falta de programa online para disponibilizar o acesso permanente às aulas do PROAMB

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Desenvolver Programas de Ambientação (PROAMB)

Atividade: Desenvolver as palestras de orientação da vida funcional dentro do INPI

Área (elo no mapa): CETEC

Problema: No momento de ingresso do servidor no órgão, o mesmo participa do Programa de Ambientação - PROAMB. Neste momento, o servidor é apresentado ao instituto, suas áreas e tem o primeiro contato com as atividades que são desempenhadas no órgão em cada uma das áreas que compõem sua estrutura, porém este programa é composto por palestras presenciais, bem como cursos disponíveis por um período limitado e há falta de acesso permanente às aulas desenvolvidas para o PROAMB. Isso acontece, pois não existe uma plataforma online para abrigar esses cursos e palestras e seria preciso ter servidores dedicados para atuar no desenvolvimento de conteúdos EAD e *design* instrucional. No ingresso de servidores via concurso público, existe a necessidade de mobilização interna de pessoas para realizar o PROAMB, porém quando há entrada de contingente menor, por meio de outros mecanismos de ingresso, não há possibilidade de realizar a mobilização, além de não haver ferramentas tecnológicas disponíveis que permitam realizar este treinamento de forma virtual.

Classificação: Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de sistema. Será necessário o desenvolvimento de um ambiente virtual de aprendizagem, a CGRH poderá tomar como referência o trabalho sendo desenvolvido pela academia do INPI na plataforma *Moodle*¹⁵, que é um software *open source* de aprendizagem projetado para fornecer a educadores, administradores e alunos um único sistema robusto, seguro e integrado para criar ambientes de aprendizagem personalizados, esta ferramenta vai permitir manter o desenvolvimento de aulas online disponíveis de forma permanente para os servidores que demandam este tipo de treinamento.

¹⁵ https://moodle.org/?lang=pt_br

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

48. Falta de treinamentos adequados e cursos de formação específicos para a área suporte

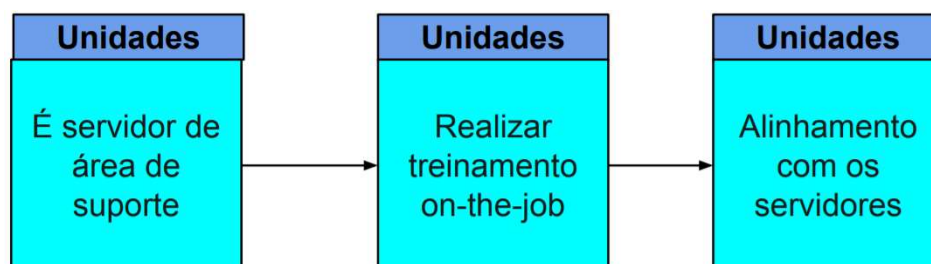
CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Desenvolver Programas de Ambientação (PROAMB)

Atividade: Realizar treinamento *on-the-job*

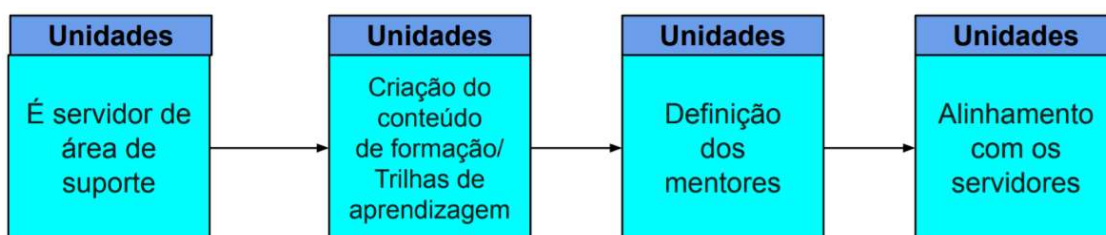
Área (elo no mapa): Unidades/ CETEC

Problema: O PROAMB realizado para os servidores da área de suporte não é suficientemente específico, de modo a atender as necessidades de cada setor, uma vez que os temas são globais e a formação acaba sendo realizada com treinamento prático, utilizando as atividades cotidianas do setor, sem sistematização. As áreas de suporte apresentam deficiência de treinamentos em assuntos relacionados à gestão e suporte organizacional, visto que não possuem procedimentos de programa de capacitação, trilhas de aprendizagem, e não possuem planejamento de cursos de formação de servidores das áreas suporte e administrativas. Isso evidencia que é necessário o INPI desenvolver trilhas de aprendizagem, para estas áreas, por meio de capacitações teóricas e práticas, tal como, a forma de usar os sistemas da área, rotinas do setor, entre outras informações. Atualmente, o processo, é realizado da seguinte forma:



Classificação: Procedimento/Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudanças de sistema e procedimento. Este conteúdo deverá ser desenvolvido numa plataforma online (ver proposta de solução 47), com a finalidade de atender os servidores de áreas específicas. Ele servirá de base para criar o programa definido como mini PROAMB e por meio das trilhas de aprendizagem, as quais serão desenvolvidas pelas unidades alinhadas junto com a CETEC, permitirá obter os conhecimentos necessários de cada área para que possam ser propostos cursos e treinamentos específicos que atendam as necessidades das áreas de suporte. A sequência de atividades será a seguinte:



Em 2021 se iniciará o projeto piloto com a CGLI, para o desenvolvimento das trilhas de aprendizagem específicas para a área, o projeto está composto com as seguintes etapas:

- Etapa 1: Realização dos cursos à distância oferecidos pela ENAP;
- Etapa 2: Treinamento presencial
- Etapa 3: Formação prática

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

49. Falta de definição prévia da área de lotação para os servidores ingressantes dos cargos administrativos

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Desenvolver Programas de Ambientação (PROAMB)

Atividade: É servidor da área suporte?

Área (elo no mapa): Unidades

Problema: Os servidores que ingressam no instituto, para os cargos administrativos, não têm a definição prévia da área em que irão atuar. Isso pode ocasionar riscos, pois pode haver profissionais despreparados e insatisfeitos, por assumirem funções, que não eram esperadas, nas áreas em que foram lotados. Atualmente não há trilhas de aprendizagem para cada função ou conjunto de funções assumidas pelos servidores, além de não haver a preparação necessária para que os gestores sejam os tutores durante o período de estágio probatório, no qual se realiza a aprendizagem em serviço.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Será necessário avaliar a possibilidade de definir na elaboração do concurso público, a área na qual o servidor da área administrativa irá desempenhar suas funções. Com isso será possível executar um PROAMB, que atenda às necessidades de forma abrangente, e esta proposta deverá ser desenvolvida incorporando o dimensionamento da força de trabalho do INPI (ver proposta de solução do desafio 8).

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x		x		

50. Ausência de um plano de apoio ao servidor que não atinja o nível esperado nas avaliações do PROAMB

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Desenvolver Programas de Ambientação (PROAMB)

Atividade: Realizar avaliação de reação

Área (elo no mapa): CETEC/Unidades

Problema: Durante a realização do PROAMB podem ocorrer casos em que servidores tenham avaliações de desempenho insuficientes, ou com resultados imprecisos por não ser avaliada a qualidade do serviço entregue. O que, conseqüentemente, culmina na aprovação do estágio probatório de servidores/as que não estão aptos ao exercício das

funções para as quais foi contratado/a. Entretanto, no caso das áreas fim, o acompanhamento dos chefes e tutores é maior, além de fornecerem feedback constante nos exames realizados, o que permite reavaliar os conceitos e estabelecer planos de melhoria, porém são iniciativas pontuais, boas práticas, por não haver padronização do processo. Os resultados das avaliações são arquivados após a realização, o que dificulta o acesso do CETEC aos dados.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. O CETEC desenvolverá um plano de apoio que será implementado no PROINS, utilizando como insumo o resultado do PROAMB, com a finalidade de auxiliar os servidores que não cheguem no nível esperado na avaliação de aprendizagem, o que permitirá a padronização do processo.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x		x		

51. Falta de diretrizes para o alinhamento dos conteúdos apresentados no PROAMB

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Desenvolver Programas de Ambientação (PROAMB)

Atividade: Define conteúdo e cronograma do PROAMB

Área (elo no mapa): CETEC

Problema O conteúdo básico apresentado aos servidores que participam do PROAMB, bem como as abordagens das palestras, em alguns casos, é repetitivo e fora do contexto do programa. Os palestrantes não possuem a visão ampla do programa, de forma holística, o que impede o alinhamento mais preciso entre o material que será apresentado com o objetivo global do programa.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Será submetido o projeto das palestras e cronogramas (conteúdo mínimo) à instância superior, definida como REDIR (Reunião de Diretores), a qual realiza 2 reuniões mensais. Porém, antes deverá ser feito um alinhamento prévio com a academia do conteúdo do curso básico de PI, com a finalidade de evitar a repetição de informações. De igual forma será realizada a publicação do cronograma e conteúdo do PROAMB, na intranet, logo após ser validado pela REDIR.

Segue a continuação a nova sequência de atividades:



TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x	x			x		

52. Falta de orientações adequadas aos servidores que assumem cargos de gestão no INPI

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Desenvolver Programas de Ambientação (PROAMB)

Atividade: Desenvolvimento de palestras de orientação da vida funcional dentro do INPI

Área (elo no mapa): CETEC/ Unidades

Problema: Quando um servidor assume cargo de chefia, ele não recebe treinamento e orientações para desempenhar a nova função, isso acontece devido a falta de procedimentos padronizados e programas de ambientação na função de chefia. Conseqüentemente, estes servidores enfrentam desafios gerenciais e de gestão de

pessoal, ao longo da nova função, nas suas atribuições do cargo e interação com seus subordinados.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Inicialmente deverá ser definido e elaborado o conteúdo específico, dos treinamentos, para as áreas de gestão. Este será incorporado durante o alinhamento das apresentações institucionais e definições do PROAMB, com a finalidade de criar uma estrutura padronizada e implementar as melhores práticas para o desenvolvimento da função a nível de gestão. Posteriormente, deverá ser desenvolvida uma área na plataforma virtual de aprendizagem (ver proposta de solução do desafio 47) para inserir as apresentações realizadas durante os PROAMB anteriores, o que servirá de insumo para os novos servidores nas funções de chefia no INPI, facilitando o acesso permanente às mesmas.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x		x		

53. Falta de cursos que abordem a temática da administração pública para os servidores das áreas fins

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Desenvolver Programas de Ambientação (PROAMB)

Atividade: Criar o conteúdo de formação

Área (elo no mapa): Unidades

Problema: Na realização do PROAMB não há capacitação interna ou orientações específicas para o servidor, que aborda a legislação de administração pública, o que causa uma lacuna de conhecimento sobre os seus direitos e deveres no processo administrativo, bem como na sua carreira na instituição. Esta situação, resulta na falta de conhecimentos adequados dos servidores e dificuldades na realização da instrução processual, conseqüentemente, gerando retrabalho na CGRH.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Deverá ser avaliada a possibilidade de inserção, na programação do PROAMB, cursos com a temática da administração pública. A curto prazo recomenda-se utilizar o curso no ENAP, e a longo prazo, desenvolver internamente o conteúdo específico para incorporar na plataforma virtual de aprendizagem do INPI (ver proposta de solução do desafio 47), com o intuito de atender as necessidades dos servidores do instituto no âmbito da administração pública.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

54. Falta de alinhamento do CETEC com as unidades sobre como deve ser realizado processo de avaliação do PROAMB

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Desenvolver Programas de Ambientação (PROAMB)

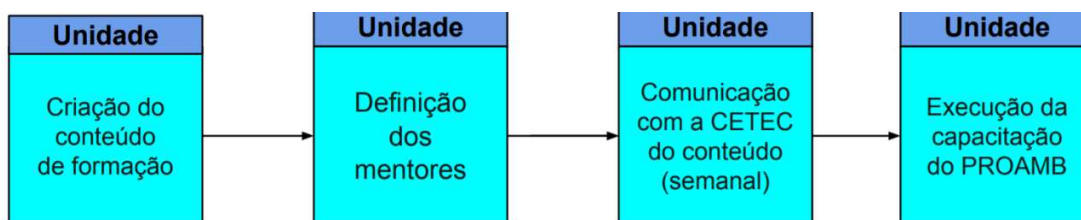
Atividade: Realizar avaliação geral do aprendizado no PROAMB

Área (elo no mapa): Unidades

Problema: Após o término do PROAMB é aplicada uma avaliação que possui uma nota simbólica, uma vez que ela não é usada com a finalidade de aprovação ou reprovação, mas como verificação da aprendizagem dos alunos e avaliar se algum ponto do conteúdo não foi bem compreendido. Esta forma de avaliação é imprecisa, pois pode ter casos de dúvidas sobre o programa ou nota da avaliação, e geralmente é feito um *debriefing* com esses dados, com a participação dos instrutores e alunos para verificarem o que pode ser melhorado. O conteúdo técnico do PROAMB é planejado pelas Diretorias, no caso da DIRPA e DIRMA, eles têm a opção de aplicar uma prova ao final de alguns módulos, como forma de verificar se o conteúdo foi assimilado pelos servidores. O CETEC não é envolvido nesse processo de avaliação da aprendizagem dos servidores e não tem acesso aos resultados, em decorrência disso, não consegue avaliar se a prova está adequada aos objetivos do curso e se ela está tecnicamente bem construída.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Deverão ser planejadas e desenvolvidas reuniões semanais com as unidades durante o PROAMB, com a finalidade de ter um planejamento e alinhamento mais aprofundado do conteúdo técnico e a forma de avaliação dos mesmos. Esta estrutura vai permitir aprimoramento do processo de avaliação e um acompanhamento mais efetivo do aprendizado do servidor.



TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x	x			x		

55. Falta de integração do PDP com o planejamento institucional

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Elaborar Plano de Desenvolvimento de Pessoas

Atividade: Realizar organização interna para definir a metodologia do PDP

Área (elo no mapa): CGPE/ CGRH-CETEC

Problema: No processo atual de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP, não há integração deste plano com o planejamento institucional. Esta situação fica evidenciada pela falta de alinhamento das capacitações entre as unidades estratégicas do INPI, conseqüentemente, existem desafios transversais que não são abordados de forma integral, devido a falta de alinhamento entre o plano de ação e o planejamento estratégico. A inexistência do planejamento institucional, relacionado com as metas individuais pertinentes e o planejamento de referência, resulta na carência de padronização na capacitação do corpo funcional, e nos riscos de desprovimento das capacitações essenciais no PDP, além de não utilizar o orçamento estimado para capacitações, o qual não está adequado com a estratégia definida para a organização.

Classificação: Procedimento

56. Falta de vinculação da avaliação de desempenho com o PDP

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Elaborar Plano de Desenvolvimento de Pessoas

Atividade: Realizar organização interna para definir a metodologia do PDP

Área (elo no mapa): CETEC

Problema: O PDP não é elaborado com base nos resultados das avaliações de desempenho dos servidores, uma vez que os resultados da avaliação com as informações sobre o cumprimento das metas, alcance da produtividade, e avaliação de competências, no contexto atual, não são adequados para o levantamento das necessidades de desenvolvimento e capacitação dos servidores do INPI. O resultado da avaliação de desempenho deveria ser utilizado para elaborar e definir o plano de desenvolvimento individual - PDI, porém, atualmente, não é possível medir objetivamente os resultados da aderência da aprendizagem e sua transferência para o trabalho, ou medir o quanto um processo foi aperfeiçoado por meio de uma capacitação. A ausência da avaliação de impacto, demonstra que não existe na organização um estudo e análise sobre o retorno do investimento das capacitações - ROI. Este contexto gera riscos das capacitações realizadas não sejam adequadas ou efetivas para resolver problemas de desempenho, elevar o nível de competências ou preencher lacunas nos servidores.

Classificação: Procedimento

57. Ausência de histórico e análise técnica na seleção das capacitações

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Elaborar Plano de Desenvolvimento de Pessoas

Atividade: Identificação das capacitações a serem implementadas no INPI

Área (elo no mapa): CETEC

Problema: O procedimento de identificação das capacitações que devem ser implementadas no INPI é descentralizado, refletindo uma falta de controle das etapas e a ausência da análise das capacitações implementadas anteriormente, o que pode resultar em capacitações redundantes. É importante avaliar os impactos das capacitações já implementadas, de modo a verificar a assimilação do conteúdo pelo servidor, a transferência desta aprendizagem e melhoria no desempenho setorial. No entanto, a ausência da análise entre o histórico das capacitações com essa avaliação de impactos, impede que o INPI defina qual conhecimento adicional o servidor precisa para agregar valor no desenvolvimento de suas atividades, de forma a beneficiar a organização como um todo.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução 55, 56 e 57: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Deverá ser planejada e definida uma reunião para alinhar o conteúdo do PDP com o planejamento estratégico, sendo necessário a participação dos *stakeholders* das áreas estratégicas, CGTI, CGPE, entre outros. O CETEC será responsável por incentivar o alinhamento do PDP com os objetivos estratégicos institucionais, através do manual. Adicionalmente, propõe-se que as trilhas de aprendizagem sejam uma ferramenta para definir de melhor forma as necessidades estratégicas dos servidores, o que permitirá a tabulação das competências necessárias para desenvolver o PDP. Após finalização do plano, serão definidas as ações necessárias para a avaliação de impacto.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x		x		

58. Ausência de procedimento padronizado para o mapeamento de competências

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Elaborar Plano de Desenvolvimento de Pessoas

Atividade: Enviar planilha para as áreas

Área (elo no mapa): CETEC

Problema: Durante a definição das competências que serão avaliadas nos servidores, há excesso de autonomia do gestor na definição de quais competências são importantes no setor em que o servidor se encontra lotado, situação que dificulta a abordagem estratégica, visto que o gestor avalia estas competências com base no seu entendimento. Neste contexto, é complexa a definição do PDP através da identificação de quais competências individuais e organizacionais devem ser abordadas e priorizadas, conseqüentemente, há risco de gastos orçamentários com capacitações que não supram *déficits* de competências dos servidores ou resolvam problemas de desempenho. No entanto, há ausência de comunicação adequada das áreas com o RH, para consulta de dúvidas sobre a tabulação dos dados da avaliação de desempenho e análise dos resultados obtidos, refletindo-se a falta de apuração do que foi mensurado. A avaliação de competências atualmente não gera informações suficientes para que se possa identificar necessidades de desenvolvimento dos servidores ou desenvolver um PDI, já que não há dados de referência sobre quais são

as competências críticas para avaliação dos servidores, que servem como parâmetro para os gestores na definição das mesmas.

Classificação: Procedimento

59. Falta de sistema informatizado para a elaboração do PDP

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Elaborar Plano de Desenvolvimento de Pessoas

Atividade: Envio para as áreas o modelo da planilha

Área (elo no mapa): CETEC

Problema: O Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP, é um instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, que busca estabelecer o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Para o desenvolvimento do PDP é necessário o Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento, que consiste em um processo participativo e orientado para diagnóstico das necessidades de capacitação das unidades, com base nas informações desenvolvidas após a avaliação de desempenho. Com a conclusão da etapa de Análise Estratégica, o CETEC solicita estas informações com o envio da pesquisa via SEI, às Coordenações-Gerais, mas também é enviada uma planilha eletrônica, por e-mail, sob demanda. O processo atual é realizado pelo CETEC, que utiliza a elaboração de planilhas, por meio do trabalho manual dos servidores do setor, o que dificulta a padronização das informações recebidas por parte das unidades e demonstra a necessidade de um sistema informatizado para realizar este procedimento. Esta situação gera retrabalho na consolidação das informações, tabulação, agrupamento, escrita, e dificulta a criação e padronização da base de dados das competências e necessidades de desenvolvimento, que serviria de suporte para que os gestores possam identificar as mesmas, com a finalidade de fazer uso destas informações com maior efetividade.

Classificação: Procedimento/ Sistema

Proposta de Solução 58 e 59: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudanças de procedimento e sistema. Deverá ser realizado um estudo associado ao mapeamento das competências dos servidores, permitindo apresentar os produtos a serem oferecidos (menu de capacitações). Por outro lado, recomendou-se a realização de um trabalho de inteligência de dados para compreender as verdadeiras necessidades dos servidores do INPI, utilizando o histórico de capacitações como insumo, para o desenvolvimento dos produtos e a criação do formulário eletrônico, que será utilizado para compilar as informações das unidades, de

forma conjunta com o CETEC. O compêndio das necessidades de desenvolvimento de competências, será um processo realizado de forma sistêmica, por meio da oferta de capacitações e com consolidação automática. A integração destas soluções permitirá a avaliação de forma efetiva, e facilitará a geração de dados estatísticos.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x			x			x

60. Falta de informações e padronização no procedimento do pagamento da meia diária em casos de capacitação internacional

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Gerenciar capacitação internacional

Atividade: Afastamento para capacitação no exterior realizado pelo servidor

Área (elo no mapa): Unidade

Problema: Quando um servidor realiza uma capacitação internacional, ele pode receber o benefício da meia-diária, para custear gastos com o transporte entre casa e aeroporto e eventual alimentação, durante a capacitação, porém não existe um processo, padronizado e transparente, com orientações e informações sobre este benefício. Em algumas capacitações internacionais, as organizações parceiras do INPI, podem realizar o pagamento de diárias e passagens aéreas, ou oferecer alojamento, alimentação e transporte, não fornecendo o pagamento de valor em espécie para as diárias durante o tempo de realização da capacitação. Nestes casos, o servidor em capacitação internacional, não tem conhecimento se o INPI é responsável por fornecer o benefício da meia-diária para custear eventuais despesas, isto ocorre, uma vez que estes servidores não possuem informações sobre quais os critérios e requisitos para ter direito ao pagamento do benefício.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Com o objetivo de atender às necessidades dos servidores do INPI, no momento em que realizam a capacitação internacional, será desenvolvido um procedimento específico para normatizar e orientar a concessão de diárias, nos casos em que seja necessário o fornecimento de valor em espécie. Como

referência para elaboração deste procedimento, será utilizado o adicional de deslocamento em viagens nacionais.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x		x			x		

61. Falta de desenvolvimento da trilha de aprendizagem para cada cargo e utilização no PDP

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Elaborar Plano de Desenvolvimento de Pessoas

Atividade: Priorização entre a CETEC e a COADE

Área (elo no mapa): CETEC/ Unidades

Problema: Há ausência do mapeamento das competências, por cargo e setor, sendo que tais informações são essenciais para o desenvolvimento das trilhas de aprendizagem, e facilitaria o desenvolvimento do PDP contemplando a política e estratégia organizacional do órgão. Estas trilhas de aprendizagem são definidas como um percurso formativo, desenhado para o cargo, com a finalidade de cobrir as competências dos servidores que são necessárias para o exercício de sua função, em determinado setor. No contexto dos processos do INPI, o PROAMB, seria o ponto de início desta trilha, onde o servidor teria definido um "currículo" a ser cumprido, durante o seu desenvolvimento ao longo da carreira na instituição. Um exemplo prático do uso das trilhas, seria no caso de um servidor que comece a atuar na área de contratos, ele já terá definido quais cursos e capacitações são necessários para o desenvolvimento das atividades neste setor, assim como exercer sua função.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. O CETEC desenvolverá, de forma progressiva, as trilhas de aprendizagem, de forma conjunta com todas as unidades do INPI, o que permitirá obter as informações e os conhecimentos necessários de cada área, com o objetivo de propor os cursos e treinamentos específicos, que atendam as necessidades das áreas. O projeto piloto terá início em 2021, em trabalho conjunto com a CGLI, e

posteriormente, serão desenvolvidas as trilhas com as outras áreas, o que permitirá avaliar as boas práticas, os resultados e impactos (ver proposta de solução 48). Este projeto será um insumo robusto para o desenvolvimento do PDP, agregando maior efetividade ao processo.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x		x		

62. Falta de alinhamento do cronograma do PDP com o planejamento orçamentário

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Elaborar Plano de Desenvolvimento de Pessoas

Atividade: Elaboração do cronograma e instruções

Área (elo no mapa): CETEC/ CGOF

Problema: Para elaborar o PDP, é necessário que seja desenvolvida a projeção orçamentária, da estimativa dos gastos com capacitação, utilizando como *input* o levantamento das necessidades das unidades. Porém, essa projeção não é refletida no planejamento do orçamento, visto que o PDP é elaborado antes do período de elaboração do orçamento, o que resulta na falta de alinhamento deste plano com o planejamento estratégico, planos setoriais e cronograma orçamentário. Após aprovação interna do PDP, ele é encaminhado ao Ministério da Economia para aprovação orçamentária, vale ressaltar, que os calendários, da realização do PDP e projeção orçamentária, são definidos pelo Governo, o que restringe a atuação do INPI. Esta situação, causa frustração nos servidores que atuam no levantamento de necessidades, pois coletam dados e fazem solicitações de capacitações que não são atendidas, uma vez que, mesmo o PDP sendo feito no início do ano, só é válido no ano seguinte.

Classificação: Procedimento.

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. O PDP de 2022 deverá ser elaborado até o período de abril de 2021, sendo que o mesmo utilizará como insumos a avaliação de desempenho e o planejamento estratégico. Para desenvolver tal ação, serão

necessárias reuniões de alinhamento entre a DIORC e o CETEC, com a finalidade de aprimorar o processo, e deverá ser considerado o fato do orçamento ser elaborado no primeiro semestre de 2021, e que o cronograma depende da avaliação de desempenho, a qual tem prazos definidos. Este planejamento será realizado todos os anos, sendo ajustado progressivamente às necessidades da instituição.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x	x			x		

63. Dificuldade no preenchimento do PDP por parte das unidades

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Elaborar Plano de Desenvolvimento de Pessoas

Atividade: Preenchimento da planilha por parte das áreas

Área (elo no mapa): Unidades

Problema: A planilha utilizada para coleta de informações, *inputs*, do PDP é complexa, além de possuir 16 colunas para preenchimento, isso gera desafios no desenvolvimento das informações e consolidação por parte das unidades. Cada área aponta as capacitações que julgam ser necessárias, mas pelo fato da planilha ser em excel, requer uma avaliação caso a caso para elencar os dados. Geralmente, ocorre de as descrições serem desenvolvidas de forma diferente, nomenclatura, mas referem-se a mesma capacitação, resultado da falta de maiores orientações na elaboração do PDP e de como obter a melhor capacitação. Esta situação, evidencia que a forma utilizada para coleta de dados não é um procedimento claro e transparente para as unidades no momento do preenchimento da planilha, em virtude disso gera retrabalho na hora de realizar a análise e adequação no CETEC, uma vez que há dificuldade de tabulação, categorização e compilação das necessidades de desenvolvimento.

Classificação: Sistema

64. Falta de um sistema informatizado para o controle das capacitações

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Promover capacitação nacional (interna e externa)

Atividade: Fluxo Geral

Área (elo no mapa): CETEC

Problema: Atualmente, o INPI não possui um sistema ou ferramenta tecnológica para o acompanhamento e controle das capacitações. O registro da capacitação, certificados, é feito em duas planilhas diferentes, sendo a primeira no Access, utilizado para gerar o histórico de capacitações do servidor, e a segunda no Excel, para gerar os relatórios anuais de capacitação. O registro de frequência, avaliação de reação, certificados, são registrados de forma manual, por servidores do CETEC, que coletam as informações por meio de planilhas de excel, solicitando informações via e-mail para as unidades. Esta situação gera retrabalho e demora no processo, bem como a falta de estatísticas e histórico das capacitações e fornecedores.

Classificação: Sistema

Proposta de Solução 63 e 64: para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de sistema. Deverá ser desenvolvido um sistema que permita apresentar as capacitações disponíveis para realização e que permita realizar o controle das mesmas uma vez implementadas. As etapas desta solução serão realizadas da seguinte forma:

- 1) O CETEC vai desenvolver uma oferta de capacitações via sistema com base nos resultados da avaliação de desempenho, por meio de uma predefinição das necessidades de capacitação, o que facilitará a avaliação por parte das unidades. Esta oferta pré-definida visa auxiliar na escolha das capacitações necessárias por parte das unidades, de modo a evitar o atual procedimento oneroso de preencher uma planilha excel, o que demonstra uma ação propositiva por parte da CGRH.
- 2) As unidades terão a possibilidade de escolher a opção que melhor as atenda e caso uma capacitação não esteja elencada, existirá o campo para preencher a opção requerida.
- 3) Será realizada uma capacitação/apresentação para o desenvolvimento do PDP com base na oferta de capacitações, com o intuito de que as unidades consigam desenvolver corretamente a descrição das necessidades. Será importante levar em consideração as iniciativas que estão sendo desenvolvidas pelo Ministério da Economia no que se refere a capacitação de RH nestes temas, por meio de reuniões de alinhamento.
- 4) O controle das capacitações será realizado de forma automatizada por meio do registro dos tipos de capacitações, fornecedores, frequência, avaliação de reação, entre outras informações relevantes para o acompanhamento e visualização dos históricos das mesmas a nível de unidade e dos servidores.

Esta ferramenta sistêmica permitirá a geração de estatísticas e um melhor acompanhamento/organização por parte do CETEC e do INPI na hora de tomar decisões estratégicas.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x			x				x

65. Falta de métrica do custo das capacitações para o planejamento do CETEC

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Elaborar Plano de Desenvolvimento de Pessoas

Atividade: Elaboração de cronograma e instruções para envio do PDP

Área (elo no mapa): CETEC

Problema: O processo de contratação das capacitações é complexo, uma vez que o CETEC não consegue realizar o planejamento e dimensionamento de forma adequada, devido à falta de informações e métricas dos custos para realizá-las. Por outro lado, o setor que demanda a necessidade, indica prováveis fornecedores para realizar a capacitação, porém isso não é um processo padronizado, sendo necessário maior colaboração das unidades com o CETEC, de modo a identificar possíveis fornecedores que atendam os requisitos da capacitação solicitada. Esta situação é consequência da ausência de ferramentas e informações que são necessárias para desenvolver e projetar o orçamento do custo das capacitações, ocasionando super ou subdimensionamento do PDP.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Será necessário desenvolver uma estrutura de referência, para a projeção orçamentária das capacitações, por parte do CETEC, utilizando como referência as informações coletadas no histórico de capacitações solicitada e realizadas nas unidades, o qual irá considerar como base o custo da

hora/aula, a carga horária do curso e a gratificação de encargo e concurso - GEC¹⁶. Adicionalmente, propõe-se o desenvolvimento e elaboração de uma tabela com os valores de referência.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x	x			x		

66. Falta etapa de validação do PDP antes do envio à presidência

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Elaborar Plano de Desenvolvimento de Pessoas

Atividade: Envio a presidência

Área (elo no mapa): CETEC

Problema: No processo atual de elaboração do PDP, existe falta de alinhamento do desenvolvimento do PDP junto ao corpo funcional, o que gera a necessidade de alterações durante a execução do mesmo, por não refletir, precisamente, as necessidades de desenvolvimento daquele ano. O CETEC apresenta demora na sua elaboração, por causa da complexidade, visto que não há um modelo padronizado que reduza o trabalho de tabulação e análise das informações enviadas pelas unidades. Esta situação reflete a falta de uma atividade de validação preliminar antes do envio do PDP à presidência.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Será padronizado que após a elaboração da primeira versão do PDP, este será enviado de forma preliminar à Presidência, com a finalidade de possibilitar um melhor ajuste do relatório às necessidades da organização. Vale ressaltar que as capacitações serão definidas com base no orçamento.

¹⁶ O pagamento da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso está previsto no Art. 76-A da Lei nº 8.112/1990 e foi regulamentado pelo Decreto nº 6.114/2007, que traz as atividades que ensejam o pagamento da referida gratificação.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x		x			x		

67. Falta de comitê para avaliação do PDP

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Elaborar Plano de Desenvolvimento de Pessoas

Atividade: Enviar à presidência

Área (elo no mapa): CETEC

Problema: O CETEC é responsável por receber e analisar a demanda de capacitações das unidades, as quais enviam uma elevada quantidade de solicitações de ações de desenvolvimento, que em alguns casos não são factíveis, por questões orçamentárias, capacidade de atendimento, ou mesmo, pela impossibilidade dos servidores participarem de inúmeras capacitações, ao longo do ano, em detrimento da produção do setor. Após realizar as análises, o CETEC decide quais solicitações de capacitações serão mantidas ou desconsideradas no PDP, utilizando o orçamento como referencial na tomada de decisões. No entanto, este setor não tem informações suficientes para subsidiar estas definições, resultando no planejamento e execução inadequado do PDP, refletindo na necessidade constante de revisões no plano, ao longo do ano. Esta situação é consequência da falta de um comitê de avaliação do PDP, para realizar o trabalho de identificação, análise e decisão, embasada em dados, de quais capacitações devem ser inseridas no PDP.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Foi proposto o desenvolvimento de um comitê de avaliação do PDP, que deverá ser composto com os *focal points* indicados pelas diretorias, DIORC, CETEC, CGPE, CGRH, o qual terá a finalidade de realizar reuniões para avaliar a proposta preliminar do PDP, e atender as modificações e sugestões pertinentes, antes de encaminhar à presidência.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x	x			x		

68. Falta de divulgação periódica das capacitações

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Gerenciar capacitação internacional

Atividade: Identificação das áreas a serem contempladas

Área (elo no mapa): CETEC

Problema: Quando o CETEC recebe informações sobre capacitações disponibilizadas por parceiros, faz o direcionamento para as chefias das unidades, mas em alguns casos, elas não realizam a divulgação das informações entre as equipes, o que resulta na falta de transparência e acesso às informações dos cursos oferecidos aos servidores. Esta situação tem como uma das suas causas a ausência de lembrete fixo na intranet, informando sobre as capacitações que são oferecidas pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, ou laboratórios de inovação que possam aprimorar o desenvolvimento profissional dos servidores. Durante as reuniões de mapeamento, foi apontada a necessidade da implementação de uma curadoria dos treinamentos, uma vez que são coletadas muitas informações, mas não há divulgação de forma mais customizada para as áreas, principalmente daquelas oferecidas pelas Escolas de governo, este processo de divulgação não é feito de forma sistemática.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. O CETEC utilizará as informações definidas nas trilhas de aprendizagem (ver proposta de solução do desafio 61), a qual terá uma lista individual predefinida de capacitações a serem usufruídas pelos servidores, permitindo a classificação da oferta recebida da ENAP, escolas de inovação, entre outros com base nestas informações. Adicionalmente, propõe-se a curto prazo a divulgação na intranet do link do site da ENAP e do laboratório de inovação, área presente no site do Ministério de Economia, o que facilitará o acesso destas informações, por parte dos servidores do INPI.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x		x			x		

69. Falta de alinhamento das unidades com o CETEC sobre os treinamentos internos

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Gerenciar capacitação internacional

Atividade: COINT enviar para a CETEC as informações da capacitação

Área (elo no mapa): Unidades/ CETEC

Problema: Atualmente, as áreas finalísticas têm a possibilidade de realizar treinamentos no INPI advindo dos acordos de cooperação nacional e internacional, geralmente sem custos ao instituto. Em alguns casos, o CETEC é informado, por e-mail ou SEI, sobre a natureza da realização e execução do curso, se será um curso que o CETEC emitirá o certificado, bem como se irá precisar utilizar infraestrutura interna, entre outros. Estes treinamentos setoriais, são formalizados com uso do projeto instrucional, no entanto há casos de setores que não informam o CETEC sobre esta realização, ou comunicam com pouca antecedência ao início dos treinamentos, o que prejudica não somente a organização, como também a falta de registro destas capacitações. Esta situação, envolve todas as áreas do INPI, principalmente as áreas finalísticas, e evidencia a falta de alinhamento entre as unidades com o CETEC, de modo a não fornecer as informações adequadas, destas capacitações, de forma célere e com prazo hábil que permita avaliar e organizar o projeto, permitindo maior participação dos servidores do instituto.

Classificação: Procedimento

70. Falta de processo padronizado para enviar as informações das capacitações internacionais às áreas

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Gerenciar capacitação internacional

Atividade: Convite de capacitação de parceiros internacionais?

Área (elo no mapa): CETEC/ COINT

Problema: No processo de capacitação internacional não há tempo hábil para realizar o planejamento, por parte do CETEC e a CGRH, devido à ausência de processo padronizado com relação à chegada da demanda e escolha dos servidores que irão participar da capacitação. O fluxo do processo atual, inicia-se quando a COINT recebe a oferta de capacitação, por e-mail, em alguns casos, encaminha as informações para o CETEC, outras vezes para o Gabinete, ou envia direto para a área técnica identificada, pela própria COINT, como público-alvo, o que demonstra a falta de padronização deste processo. Nas capacitações oferecidas por parceiros internacionais, os procedimentos são exclusivos de cada caso, uma vez que alguns solicitam o preenchimento de formulários próprios, outros pedem prestação de conta, outros realizam avaliação ao término de cada evento, entre outros.

Classificação: Procedimento.

71. Falta de inclusão das capacitações internacionais no planejamento do PDP

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Gerenciar capacitação internacional

Atividade: Convite de capacitação de parceiros internacionais?

Área (elo no mapa): COINT

Problema: No desenvolvimento e elaboração do PDP não estão definidas as capacitações e afastamentos internacionais, bem como os critérios gerais para participação e seleção dos servidores. Estes critérios são enviados pela COINT, com cópia para o CETEC, para as unidades interessadas na capacitação, e tem como objetivo servir de referência para seleção e desempate entre os candidatos que estejam dentro do público-alvo e atendam aos pré-requisitos estabelecidos pelo parceiro internacional ou unidade interna do INPI. Em alguns casos, as chefias das unidades, entendem que os critérios gerais desenvolvidos pelo CETEC e enviados pela COINT nos casos de não ter especificação pelo parceiro, não se adequam à sua realidade. Esta situação resulta em desgaste e incertezas nos servidores e chefias, uma vez que não há transparência no processo de seleção dos servidores, que cumprem os pré-requisitos, para participar destes cursos.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução 69, 70 e 71: Para resolver as situações supracitadas, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. No processo de capacitação internacional, a COINT encaminhará todas as propostas para o CETEC, o qual terá um papel protagônico na divulgação e indicação dos servidores que participarão destas capacitações. A COINT ficará responsável pela comunicação com os parceiros

internacionais, com a finalidade de realizar o alinhamento das datas, local, conteúdo, entre outras informações. No PDP será definida a quantidade de afastamentos internacionais de forma anual, prática que irá auxiliar na comunicação e será incorporada nas capacitações internacionais, que acontecem com regularidade, tais como aquelas oferecidas anualmente pela OMPI, JPO, entre outros. No caso das capacitações nacionais, deverá ser criado canais de comunicação, por meio da identificação do menu de capacitações, que servirá como ferramenta para a definição das capacitações nas unidades, o que permitirá um melhor alinhamento e um aprimoramento na comunicação (ver proposta de solução 66).

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x		x			x		

72. Falta de divulgação e transparência do procedimento para participação das capacitações internacionais

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Gerenciar capacitação internacional

Atividade: Convite de capacitação de parceiros internacionais?

Área (elo no mapa): Unidades

Problema: Atualmente, no processo de capacitação internacional, há falta de divulgação sobre como deve ser o procedimento para que o servidor participe da capacitação, além de não ter um processo padronizado que forneça diretrizes e orientações sobre qual servidor poderá participar. Esta decisão está atrelada ao prazo de resposta, solicitado na capacitação, de forma que podem haver servidores que necessitam da capacitação, mas não são contemplados devido ao prazo curto para envio das informações. No caso destas capacitações serem presenciais, a decisão depende da disponibilidade orçamentária, visto que mesmo o parceiro cobrindo os gastos, o INPI paga o seguro viagem do servidor. Esta situação ocorre, principalmente, nas áreas meio, onde os servidores, em muitos casos, não recebem as informações das vagas, não conhecem o procedimento e os critérios necessários para que possam se candidatar e participar dos processos.

Classificação: Procedimento

73. Falta de normativo interno padronizado para os afastamentos de pós-graduação e afastamentos internacionais

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Gerenciar capacitação internacional

Atividade: Envio da oportunidade as áreas contempladas e alinhamento dos procedimentos a serem feitos

Área (elo no mapa): COINT

Problema: A Instrução Normativa nº 94¹⁷, criada pelo INPI, encontra-se defasada e carece de atualização, uma vez que não estão incluídas as novas regulamentações do Decreto nº 9.991/2019¹⁸ e da IN nº 201/2019¹⁹. Com este novo normativo, tornou-se obrigatório a realização de processo seletivo para concessão de afastamento de pós-graduação²⁰, assim como incluiu a possibilidade das instituições definirem o que constitui um afastamento. Esta nova regulamentação, define que qualquer participação do servidor em uma capacitação, que impeça o cumprimento da sua jornada de trabalho semanal seja considerada um afastamento, no entanto não é definido qual a carga-horária semanal que impediria o cumprimento da jornada de trabalho do servidor, o qual fica a critério de cada órgão, e conseqüentemente, gera dúvidas na definição destes critérios. A legislação anterior permitia a concessão de afastamento parcial para pós-graduação, porém esta possibilidade foi proibida, visto que os afastamentos de pós-graduação somente poderiam ser integrais. Ou seja, o servidor pode passar até quatro anos afastado, integralmente, somente para cursar pós *stricto sensu*. Atualmente, muitos servidores fazem cursos de pós-graduação na Academia do INPI, desta forma é possível que não seja preciso solicitar o processo para afastamento de pós-graduação, uma vez que pode ser feito em acordo com a chefia e posterior compensação, contudo, sem formalização. Em consequência desta possibilidade, não há servidores afastados para pós-graduação no INPI.

¹⁷ Dispõe sobre as diretrizes que regulamentam os afastamentos para estudos no exterior e pós-graduação na instituição;

¹⁸ Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos;

¹⁹ Normativo do Ministério da Economia, que dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC; 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC;

²⁰ A carreira do INPI valoriza a pós-graduação, pois existem compensações financeiras no salário para quem tem mestrado ou doutorado, por este motivo este tipo de afastamento sempre foi muito solicitado, teve uma diminuição pela incorporação da Academia, atualmente os servidores podem realizar a pós-graduação no próprio local de trabalho.

Classificação: Normativo

Proposta de Solução 72 e 73: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento e normativo. Deverá ser implementado os critérios para a seleção de candidatos nas capacitações internacionais, que foram desenvolvidos pelo INPI e estão na IN nº 201, que aborda os estudos no exterior e pós-graduação, a qual está sendo modificada pelo Ministério da Economia, e será implementada em 2021, e terá sua divulgação entre os servidores do INPI, tanto das áreas meio quanto das áreas fins. Adicionalmente, propõe-se desenvolver e inserir na intranet uma área para a divulgação das capacitações internacionais, o que permitirá maior efetividade no acesso pelos servidores, assim como, realizar o desenvolvimento de um manual, com orientações sobre a licença de capacitação, por parte do CETEC, e deverá estar disponível na intranet, com a finalidade de fornecer uma melhor orientação aos servidores a respeito da documentação. Por último deverá ser elaborado um formulário, contendo os critérios para o servidor se candidatar às capacitações internacionais, o que facilitará o processo.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x		x		

74. Falta de banco de dados com informações dos fornecedores para a contratação das capacitações

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Promover capacitação nacional (interna e externa)

Atividade: Encaminha o processo para a CGLI para a contratação do curso -

Área (elo no mapa): CETEC

Problema: A etapa de contratação das capacitações é complexa, uma vez que o INPI não possui banco de dados com as informações dos fornecedores das capacitações realizadas anteriormente, em casos de capacitações específicas, o CETEC solicita sugestões de fornecedores, professores e especialistas para as unidades, principalmente nas demandas das áreas finalísticas. Esta situação gera retrabalho e

demora no processo, uma vez que tem excesso de comunicações, para alinhamento das informações, com as unidades.

Classificação: Procedimento/ Sistema

75. Falta de planejamento para a identificação dos professores dentro prazo requerido para realizar a capacitação

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Promover capacitação nacional (interna e externa)

Atividade: Definição da capacitação e o professor que ministrará o mesmo (Projeto instrucional do curso)

Área (elo no mapa): CETEC

Problema: No processo de capacitação, na etapa de definição dos professores, há dificuldades para identificar profissionais que atuam dentro do setor público, e possam atender as necessidades de ministrar capacitações no INPI, bem como o procedimento para contratação dos mesmos. Isto é consequência da ausência de planejamento junto às unidades, para a identificação dos professores dentro do prazo requerido, esta situação ocorre quando há demandas muito específicas de cursos que não são oferecidos pelo mercado e o INPI convida servidores públicos federais para ministrarem cursos por meio do pagamento da Gratificação por Encargo de Curso e Concurso. Após análise e identificação dos cursos que serão realizados pela GECC, o CETEC necessita que as áreas demandantes encaminhem indicações de professores que possam ser convidados para ministrar os cursos, segundo a sua *expertise*. Porém, os prazos são curtos e dependendo da disponibilidade do professor, muitas vezes, existe demora por parte da área demandante em indicar estes nomes, o que prejudica o planejamento da ação de capacitação, uma vez que há necessidade de realizar o alinhamento de muitas informações, como melhor dia, horário, disponibilidade do professor, disponibilidade de sala de aula (no caso de ser presencial), a tramitação do processo da GECC, entre outros.

Classificação: Procedimento

76. Falta de interação da Academia com o CETEC para troca de informações

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Promover capacitação nacional (interna e externa)

Atividade: Pesquisar o fornecedor da capacitação

Área (elo no mapa): CETEC

Problema: A Academia do INPI é o setor responsável pelo planejamento e execução de atividades que disseminem a cultura da propriedade intelectual e inovação, e tem atuado nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, reunindo quadros técnicos de larga experiência, liderança em pesquisa e foco na formação continuada em propriedade intelectual e inovação, sempre com o olhar voltado para as demandas do mercado e sociedade. Com o desenvolvimento de suas atribuições, a Academia construiu um *network* extenso com pessoas técnicas a nível nacional e internacional, porém estas informações não são disponibilizadas previamente às unidades do INPI, o que resultado da ausência de alinhamento entre o CETEC e a Academia nos processos de identificação de possíveis professores e fornecedores para realizar as capacitações dos servidores.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução 74, 75 e 76: Para resolver as situações supracitadas, propõe-se uma solução que requer mudanças de procedimento e sistema. Deverá ser elaborado um cadastro de fornecedores, banco de dados, com a documentação atualizada para a realização de capacitações externas e internas, com o intuito de facilitar o processo de busca por fornecedores de forma sistêmica. Para isto serão realizadas as seguintes ações:

- 1) Chamada de profissionais com a divulgação edital para o desenvolvimento de capacitações, uma vez por ano, o que permitirá desenvolver um banco de dados robusto;
- 2) Na etapa de publicação do PDP, será realizada a solicitação de profissionais para as unidades, em uma janela de tempo específica, entre os meses de janeiro e fevereiro, com a finalidade de obter informações precisas de fornecedores que atendam às necessidades das unidades;
- 3) Desenvolver reuniões de alinhamento entre o CETEC e a Academia, com o propósito de avaliar e identificar possíveis professores e capacitações a serem contratadas.

Com base na implementação destas ações, o procedimento para a identificação do fornecedor da capacitação será:

- 1) Conferir informações no banco de talentos;
- 2) Pesquisar junto aos fornecedores cadastrados;
- 3) Definir a capacitação e professor para aplicação.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

77. Demora na aprovação do afastamento internacional

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Gerenciar capacitação internacional

Atividade: Autoriza o afastamento

Área (elo no mapa): Ministério da Economia

Problema: O processo de afastamento para participar da capacitação internacional, uma vez aprovado pela presidência do INPI é encaminhado para o Ministério da Economia, especificamente para a Secretaria Executiva do Ministério, área responsável pela liberação. Atualmente, o prazo de antecedência de 20 dias antes da data da viagem, estabelecido pelo ME, para enviar o processo à Secretaria Executiva, exige que o INPI trabalhe em pouco tempo desde a recepção da oportunidade de capacitação até a instrução processual completa, o que resulta na perda de prazo solicitado. Esta situação pode resultar na publicação tardia da liberação no Diário Oficial da União - DOU, situação que pode impedir o servidor de viajar e participar da ação de desenvolvimento no exterior.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Recomenda-se a realização de reuniões de alinhamento entre o Ministério da Economia, a Presidência do INPI e a CGRH para reavaliar o prazo para a liberação do afastamento internacional, além de alinhar e sanar as dúvidas sobre as etapas que causam demora no processo. Após esta definição, deverá ser realizada a divulgação entre os servidores, informando o prazo mínimo para a liberação de afastamento internacional por parte do ME.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

78. Falta alinhamento das políticas institucionais e diretrizes para orientar o processo administrativo (protocolos) de contratação das capacitações

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Gerenciar capacitação internacional

Atividade: Identificar quais as capacitações aplicáveis às áreas técnicas

Área (elo no mapa): Unidades

Problema: No processo de capacitação internacional, há falta de uma avaliação das capacitações de forma holística e multidisciplinar, que deveria levar em consideração as ações estratégicas do INPI. Durante o mapeamento, foi identificado que os dados gerados nos processos de contratação das capacitações, não são registrados em um banco de dados, devido a isso, não é realizada a divulgação do histórico de boas práticas e lições aprendidas no processo de contratação, além disso não tem um procedimento padronizado contendo as etapas e informações necessárias para o processo, o que resulta em um processo demorado.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Atualmente, o CETEC utiliza um padrão específico para realizar a contratação de capacitações, de forma a considerar as contratações realizadas previamente, com a finalidade de realizar o aprimoramento constante do processo, e desenvolver um modelo bem estruturado que facilite a contratação. Para resolver esta situação propõe-se o desenvolvimento de um comitê de contratações, que avaliará os processos, para que os mesmos sejam realizados com maior efetividade, e com uma visão multidisciplinar alinhada às ações estratégicas do INPI. Adicionalmente, recomenda-se a utilização das trilhas de aprendizagem (ver proposta de solução do desafio 61) como base para a definição das contratações.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

79. Demora no procedimento de prestação de contas por parte dos servidores

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Gerenciar capacitação internacional

Atividade: Servidor compila documentação necessária para prestação de contas

Área (elo no mapa): Unidades

Problema: Após retornar da capacitação internacional, o servidor deve realizar a prestação de contas, etapa em que deve entregar documentos para comprovar a realização da capacitação e encerrar o processo. Para o CETEC realizar este encerramento e registrar no SEI, ele precisa receber e anexar no sistema o certificado ou declaração de participação, bilhetes comprovando a viagem e o relatório sobre a capacitação. Nos casos em que o servidor participa das capacitações sem custo, há dificuldade na obtenção dos certificados de participação, ou da justificativa de que o certificado não foi emitido pela instituição organizadora. Geralmente, o CETEC cobra, por e-mail, estes documentos do servidor, o que resulta na demora do andamento deste processo, gerando impacto no relatório anual de capacitação. Em alguns casos, o servidor não tem conhecimento deste processo, assim como dos requisitos para realizar o encerramento.

Classificação: Procedimento/Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudanças de procedimento e de sistema. Deverá ser desenvolvido no SEI um lembrete automático, com a finalidade de informar o prazo para enviar a documentação, uma vez finalizada a capacitação, deste modo evitando a não anexação dos documentos solicitados. Para realizar esta alteração serão requeridas modificações no código fonte do SEI, o que requer alinhamento com a equipe do SEI técnico para que seja "consultado" um módulo que atenda às necessidades. Adicionalmente, o CETEC elaborará um *checklist* dos documentos a serem apresentados após a conclusão da licença para capacitação, este *checklist* estará no manual de licença para capacitação, o qual será disponibilizado na intranet. Quando o servidor tomar ciência do deferimento

do processo, receberá a informação sobre a importância deste manual para consultas e orientações. Além disso, no despacho elaborado pela Presidência, será colocado a exigência do certificado de conclusão da capacitação, com a finalidade de agilizar o processo e evitar a não apresentação do mesmo.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

80. Falta de padronização institucional para divulgação e disseminação dos conhecimentos adquiridos na capacitação

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Gerenciar capacitação internacional

Atividade: Servidor compila documentação necessária para prestação de contas

Processo: Prestação de contas após capacitação no exterior.

Área (elo no mapa): Unidade

Problema: Não existe processo padronizado para a divulgação do conhecimento adquirido após a conclusão da capacitação internacional. Atualmente, quando os servidores finalizam a capacitação, produzem um relatório, em alguns casos detalhados e em outros simples, e inserem no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP. Para disseminar o conhecimento, algumas áreas fazem apresentações internas entre as equipes, e outras áreas possuem a boa prática de realizar *workshops* de aprendizado adquirido, por exemplo, no caso dos servidores que foram para Dinamarca e no retorno fizeram *workshops* para a DIRAD, no entanto, estas ações não são aplicadas em todos os casos. No passado, tentou-se realizar apresentações de disseminação de conhecimento, porém não teve público, assim como os agendamentos de reuniões com a área internacional e o presidente do INPI, mas não foi uma ação efetiva. Geralmente, o relatório de viagem feito pelo servidor após a capacitação internacional, é meramente protocolar, sendo utilizado apenas para prestação de contas e inserção no SEI.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Deverá ser definida qual metodologia da gestão de conhecimento será utilizada pelo servidor, para divulgar o conhecimento adquirido na capacitação. O CETEC terá reuniões de alinhamento com o servidor para orientá-lo sobre qual forma de divulgação que será feita, com o objetivo de padronizar o processo e permitir a melhor disseminação do conhecimento adquirido, seja em palestras, *papers*, *mini workshops*, entre outros.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x		x			x		

81. Demora do parecer sobre a licença para capacitação no comitê de pós-graduação

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Conceder licença para capacitação

Atividade: O comitê se manifesta

Área (elo no mapa): Unidades (servidores que formam parte do comitê)

Problema: Atualmente, o servidor que solicita uma licença para capacitação tem que levar o processo ao comitê de pós-graduação do INPI, para que seja avaliado o deferimento ou não do pedido. No entanto, para analisar o pedido, cada membro emite um parecer e o presidente do comitê decide a respeito do pedido, o que causa a demora na elaboração do parecer, por não existir um processo célere e definição de prazo para o posicionamento do mesmo. Porém, o maior desafio do comitê, é a falta de atuação de forma colegiada, uma vez que cada um dos membros posiciona-se isoladamente, dá um voto favorável ou desfavorável, demonstrando a inexistência de análise aprofundada dos casos.

Classificação: Procedimento.

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. O Art. 96A da lei nº 8112/90, refere-se sobre o afastamento para pós-graduação no serviço público, sendo o único dispositivo que menciona algum tipo de comitê, na legislação vigente. Embora, hoje os pedidos de licença para capacitação, elaboração de dissertação de mestrado, projeto de pós-doutorado ou tese de doutorado, passem pela avaliação de um comitê interno do INPI,

não se trata de uma imposição da legislação para seu deferimento ou indeferimento. Esta decisão é competência do presidente do INPI, a chefia manifesta-se favorável ou não à capacitação e se o afastamento do servidor causará prejuízo ao trabalho da unidade. Após isso, o RH verifica se os requisitos formais foram cumpridos e emite manifestação favorável ou não à ação de desenvolvimento que está sendo solicitada, e envia à Presidência com recomendação de deferimento ou de indeferimento. Levando em consideração este contexto normativo, não serão mais necessárias as atividades de conformação e avaliação por parte do comitê para a licença para capacitação.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x		x			x		

82. Falta de padronização dos critérios utilizados pelas chefias na liberação de servidores para a licença de capacitação

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Conceder licença para capacitação

Atividade: Negociação interna entre o servidor e a chefia imediata

Área (elo no mapa): Unidades (Chefias)

Problema: O critério utilizado para liberação da capacitação é muito abstrato²¹, não existe clareza e uniformidade para as unidades, o que gera dificuldades para as chefias e diretorias no momento de deferir, ou indeferir, o pedido. Atualmente, nos normativos do INPI, são mais abordados os casos de capacitação de Mestrado e Doutorado, por exemplo: na DIRPA é considerado o critério de produção/ produtividade em determinadas situações para a liberação dos servidores. No caso das áreas suporte, um servidor que precise fazer um curso de línguas, tem que justificar a aplicabilidade na sua função e cargo. Além de ser necessário aferir a compatibilidade do que o servidor pretende cursar e como efetivamente este curso é aplicado na sua rotina de trabalho e carreira. Há casos, em que é negada a licença de capacitação, pelo fato de que a área em que o servidor está lotado, não enxerga a aplicabilidade do conhecimento no setor.

Categoria: Procedimento

²¹ Dissertação, tese de doutorado, trabalho voluntário, cursos de línguas.

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Deverá ser desenvolvido um trabalho conjunto, na estrutura definida como *comitê do PDP*, conformada pelas diretorias do INPI, com o objetivo de definir os critérios para a liberação de servidores na licença de capacitação, que servirão como base para futuros deferimentos ou indeferimentos das licenças de capacitação, o que permitirá uma avaliação aprimorada por parte das diretorias e chefias. Atualmente existem requisitos formais na legislação (Decreto 9991/ IN 201), isto deverá ser refletido no PDP para a concessão da licença.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x		x			x		

83. SIGEPE impede o registro da portaria caso esteja fora do prazo disponibilizado pelo sistema

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Conceder licença para capacitação

Atividade: Registro da licença capacitação

Área (elo no mapa): DIREF

Problema: O SIGEPE, sistema criado para subsidiar, por meio dos recursos de TI as políticas de gestão de pessoas e as operações de recursos humanos do Governo Federal, impede o registro da portaria, de licença para capacitação, na data de publicação. Por exemplo, caso a folha de pagamento de dezembro feche no dia 04, e tenha uma licença para capacitação para ser publicada no dia 5, a DIREF não consegue lançar no sistema. Isto acontece, pois, o SIGEPE impede o lançamento do registro fora do prazo estabelecido no sistema, neste caso a DIREF precisa fazer o controle manual para dar continuidade ao processo, pois um dos indicadores de desempenho avaliados na a DIREF é o prazo do processo no setor. O prazo para o lançamento e registro de informações no SIGEPE, é no início de cada mês. Esta situação gera a necessidade de ter um controle manual do registro, tornando o processo passível de erro e retrabalho.

Classificação: Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de sistema. Neste sentido serão necessárias reuniões da CGRH com o Ministério da Economia, com o objetivo de apontar a necessidade de atualização do sistema SIGEPE, especificamente o registro de publicação da portaria, o que permitirá a possibilidade do sistema autorizar o registro de afastamentos a qualquer momento, desta forma tornando o processo mais ágil e evitando a necessidade de ter um controle físico das portarias de Licença capacitação.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x			x			x

84. Falta do critério institucional que defina o item "interesse da administração" em casos de concessão da licença para tratar de interesses particulares

CVI: Administrar pessoas

Processo: Administrar processo de licença para motivos particulares

Atividade: Chefia faz avaliação do despacho do servidor solicitando licença

Área (elo no mapa): Unidades

Problema: A licença sem vencimento ou para tratar de assuntos particulares, é uma licença não remunerada concedida ao servidor estável, observado o interesse da Administração, pelo prazo máximo de até três anos consecutivos, limitado a seis anos durante toda a vida funcional do servidor. Para conceder este tipo de licença, existe uma ausência de critério institucional do item "interesse da administração", em casos de concessão da licença (requisito mínimo), apresentando-se a ausência de um parâmetro único para padronizar o entendimento das diretorias e auxiliar no deferimento ou indeferimento. Esta situação faz com que o processo retorne, várias vezes, para a DILEG por falta de entendimento e assertividade das unidades (DIRAD, Presidência, chefias e diretorias), já que não existe uma clareza sobre em quais casos pode-se liberar um servidor. Esta avaliação é feita com base no motivo que o servidor está solicitando a licença, levando em conta os motivos pessoais, porém ao realizar esta avaliação, deve-se priorizar os critérios institucionais do INPI. A Instrução Normativa do INPI nº 114/2019, traz os procedimentos estabelecidos na Portaria nº 35/2016 do órgão central

do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC²² e buscou atribuir objetividade nos critérios utilizados para a concessão desta licença, uma vez que ela é concedida a critério da administração. Os critérios estabelecidos pela Administração durante a elaboração da norma, foram a necessidade de manifestação das chefias quanto à possibilidade de redistribuição das atividades na unidade e a verificação de um percentual limite de 5% de concessões, considerando-se o total de servidores do INPI à época do requerimento. Por exemplo, a DIRPA está desenvolvendo o plano de backlog e o interesse da administração neste setor é manter todos os servidores.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Para atingir um entendimento a nível de critérios, foi proposto o desenvolvimento de um trabalho com parceria entre a CGRH e as diretorias, levando em consideração o critério institucional e as necessidades específicas de cada diretoria, permitindo uma tomada de decisão por parte dos gestores, este trabalho estará inserido no projeto da CGRH, o qual terá como foco ir às unidades do INPI para coletar as demandas e ter um melhor alinhamento. Outra proposta apontada foi o desenvolvimento de capacitação para os gestores no Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG), isto será realizado por meio de oficinas temáticas para as unidades, conjuntamente com o estabelecimento do procedimento de envio de temas sensíveis, por parte dos gestores do INPI, para a CGRH no que refere à gestão de pessoas, com o objetivo de ter embasamento no momento da tomada de decisões.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x		x			x		

²² O Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) é uma entidade que engloba todas as instituições que exercem atividades relacionadas à administração de pessoal tanto da Presidência da República e seus Ministérios quanto das demais formas de governo. Ou seja, o SIPEC é uma ferramenta criada pelo Governo Federal para melhorar ainda mais a gestão e cessão de benefícios aos Servidores Públicos.

85. Falta de diretrizes para a concessão da redução de jornada

CVI: Administrar Pessoas

Processo: Administrar Processo de Jornada Reduzida

Atividade: Servidor solicita redução de jornada

Área (elo no mapa): Unidades

Problema: A redução de jornada rege-se pela Medida provisória 2174-28 de 2001 no artigo 5º, parágrafo 2º que dispõe sobre “*observado o interesse da administração, a jornada reduzida com remuneração proporcional poderá ser concedida a critério da autoridade máxima do órgão ou da entidade ao qual se vincula o servidor, sendo vedada a delegação de competência*” e a Instrução normativa INPI 115/2019 dispõe que “*cabera ao Presidente do INPI a decisão sobre a concessão da jornada reduzida.*”. O processo é submetido ao Presidente com as manifestações das áreas em que o servidor está atrelado, pois é importante ficar fundamentado se a chefia da área aprova o pleito do servidor, visto que ela será impactada pela redução de jornada do servidor quanto aos resultados institucionais. Na IN nº115, no artigo 5º, é estabelecido que as chefias mediatas e imediatas deverão apresentar manifestação expressa do redimensionamento das atividades do servidor de forma a adequá-las à nova realidade da carga horária de trabalho, tem que ser fundamentada no redimensionamento de modo a não ser apenas uma simples anuência, já que a área na qual o servidor se encontra lotado sofrerá impacto com a redução do quantitativo de horas de trabalho do servidor. Esta mudança trouxe maior isonomia das áreas e das diretorias, porém ainda não existe um conhecimento amplo destas mudanças e critérios por parte dos servidores do INPI. Neste sentido há uma falta de alinhamento entre a CGRH e as unidades, no que se refere a divulgação e conhecimento do critério institucional e o interesse da administração, em casos de concessão da redução. Para o deferimento da redução de jornada é necessária uma fundamentação técnica.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Será divulgado por parte da CGRH/ COARH na intranet os critérios para a concessão de redução de jornada, além de divulgar o quantitativo de servidores que podem ser contemplados com a redução de jornada, pois na IN nº 115, art. 6º é informado que a concessão é restrita a 5% do total de servidores da diretoria respectiva a época do requerimento. Este assunto será colocado no Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG), através de oficinas temáticas para as unidades junto com o estabelecimento de procedimento de envio de temas sensíveis por parte dos gestores do INPI para a CGRH no que refere à gestão de pessoas com o objetivo de ter embasamento ao momento de tomada de decisões.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x			x		x		

86. Falta de processo padronizado para informar o servidor sobre a resposta do pedido de Licença para tratar de interesses particulares

CVI: Administrar pessoas

Processo: Administrar processo de licença para motivos particulares

Atividade: Processo deferido?

Área (elo no mapa): DIREF

Problema: No processo de licença para tratar de assuntos particulares, após a etapa de aprovação da Presidência, solicitação deferida ou indeferida, a resposta passa por todos os níveis hierárquicos dentro do INPI (DIRAD/ CGRH / COARH) e a DIREF fica responsável por dar ciência ao servidor, da decisão a respeito do pedido. Não existe processo padronizado, geralmente, a DIREF encaminha um e-mail para o servidor. Esta situação gera excesso de tramitação do processo, por causa da passagem por vários setores até chegar na DIREF, e também resulta na demora da notificação do servidor sobre o pedido de licença sem vencimento.

Categoria: Procedimento/Sistema

87. SEI não permite o envio individualizado do processo

CVI: Planejar a gestão de pessoas

Processo: Macroprocesso de Gestão de Pessoas

Atividade: Fluxo geral

Área (elo no mapa): Transversal

Problema: Atualmente o sistema SEI não permite o envio de processos de forma individualizada ao servidor, apenas permite o encaminhamento, das etapas e resultados do processo, para visualização geral da unidade na qual o servidor, envolvido no processo, está lotado. Desta forma, o procedimento de tomada de ciência por parte do servidor, para respostas de deferimento ou indeferimento de processos vinculados a Recursos Humanos, é comum a toda a unidade na qual ele desenvolve as suas atividades, de modo a expor informações sensíveis e particulares à toda unidade.

Classificação: Sistema

Proposta de Solução 86 e 87: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento e sistema. Deverá ser avaliada a possibilidade de atualização do SEI, para permitir o encaminhamento, visualização e tomada de ciência dos processos de forma individualizada. Desta forma, o servidor terá a possibilidade da escolha entre a “visualização individual” e “visualização da unidade”, o que evitará riscos de integridade, por expor o compartilhamento de informações sensíveis, tanto do servidor, quanto da unidade. Para realizar estas alterações, serão requeridas modificações no código fonte do SEI, o que requer um trabalho conjunto entre a CGTI e a equipe do SEI técnico, para que seja consultado um módulo que atenda às necessidades.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

88. Retrabalho na análise preliminar do despacho do pedido da Licença para tratar de interesses particulares e da Redução da jornada de trabalho

CVI: Administrar pessoas

Processo: Administrar processo de licença para motivos particulares/ Administrar processo de jornada reduzida

Atividade: Análise preliminar do despacho

Área (elo no mapa): COARH

Problema: Para a concessão da Licença sem vencimento²³ e a redução da jornada de trabalho é necessária uma análise preliminar do despacho, e posteriormente, a análise conclusiva por parte da COARH. Esta situação gera retrabalho e excesso de tramitação, uma vez que não são acrescentadas informações nesta análise preliminar. Estas etapas poderiam ser realizadas em um único momento no processo, visto que a COARH possui

²³ Instrução Normativa INPI 114/2019 - regulamenta os requisitos e procedimentos para a concessão da licença para tratar de interesses particulares

um *checklist* padronizado, o qual utiliza na análise conclusiva, uma vez recebidos esses processos da DIREF e DILEG.

Classificação: Procedimento.

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Não existirá mais a análise preliminar nos processos de licença sem vencimento e redução de jornada, a COARH poderá fazer a análise conclusiva utilizando como insumo as informações da DIREF e a nota técnica padrão elaborada pela DILEG, com o objetivo de dar celeridade para estes processos e, participando apenas na análise conclusiva com a lista de verificação (Check List) previamente desenvolvida. A nota técnica elaborada pela DILEG, traz as referências da legislação, com os hiperlinks dos documentos, para que o servidor veja as informações que sustentaram o deferimento ou indeferimento do pedido.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x		x			x		

89. Demoras nas manifestações sobre o pedido da jornada de trabalho dentro das unidades

CVI: Administrar pessoas

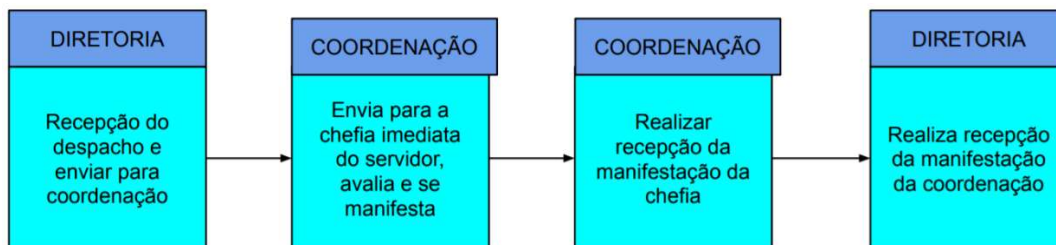
Processo: Administrar processo de jornada reduzida

Atividade: A diretoria recebe o despacho e envia para a coordenação

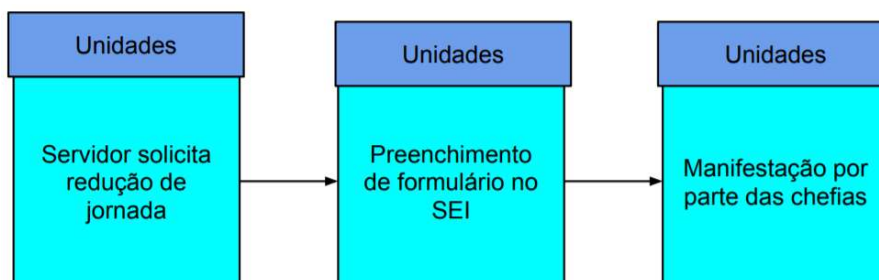
Área (elo no mapa): Unidades

Problema: O processo de redução de jornada requer a tomada de ciência e manifestação das unidades envolvidas no processo, atualmente, há demora, por parte das unidades, no momento de realizar as manifestações sobre o requerimento, apresentando-se uma falta de agilidade no processo. Esta solicitação passa pela avaliação preliminar da COARH, DIREF, DILEG e DIRAD, e este excesso de tramitação para validação da solicitação, causa retrabalho por parte da diretoria, chefia imediata, chefias mediatas e a DIREF. Esta situação impede que as chefias imediatas se manifestem no prazo, o que é resultado do excesso de burocratização e lentidão na notificação do resultado da jornada.

Categoria: Procedimento



Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Durante as sessões de mapeamento, foi definido que o processo de redução de jornada estará de forma integral no SEI e terá a manifestação das chefias no início do processo, evitando demora no processo de validação das da diretoria, chefia imediata, chefia mediata, como se vê refletido a continuação:



O despacho de redução de jornada aprovado pela presidência será direto para DIREF, que receberá o documento com a portaria numerada, datada e assinada, considerando que a manifestação da chefia, diretores e coordenadores já foi realizada no início do processo.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

90. Abertura demorada do processo da licença para tratar de assuntos particulares

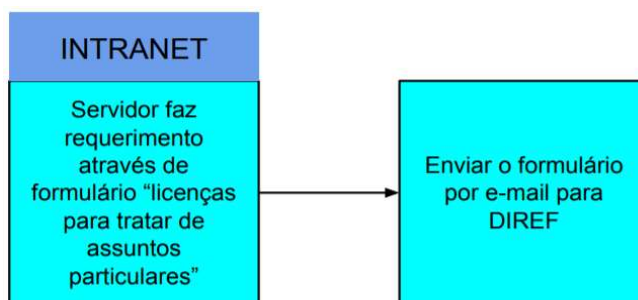
CVI: Administrar pessoas

Processo: Administrar processo de licença para motivos particulares

Atividade: Instrui o processo com as informações funcionais do servidor

Área (elo no mapa): DIREF

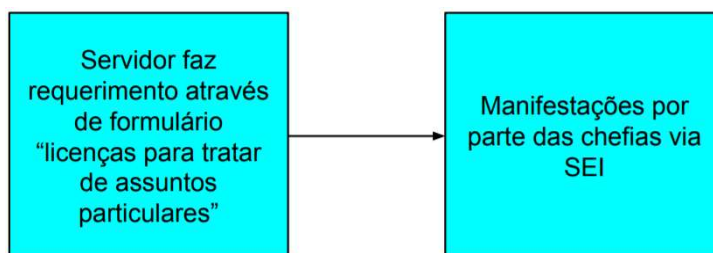
Problema: Para o servidor solicitar a licença para tratar de assuntos particulares, ele faz o requerimento através do formulário que se encontra disponível na intranet, em formato excel. Após preencher, o servidor digitaliza este documento e encaminha, via e-mail, para a DIREF, a qual tem a responsabilidade de abrir o processo no SEI, inserindo o requerimento e complementando com as informações funcionais:



Porém, este procedimento atual resulta em um processo demorado e causa retrabalhos, uma vez que o processo poderia ser aberto pelo próprio servidor. Na época que o SEI foi implantado no INPI, a DIREF considerou ser necessário que ela abrisse o registro, isto porque naquele momento não existia o processo mapeado e as outras áreas não possuíam o conhecimento adequado do sistema.

Classificação: Sistema

Proposta Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de sistema. A solicitação de licença para tratar de assuntos particulares será aberta pelo próprio servidor e encaminhada a DIREF com as manifestações das chefias:



A DIREF instruirá o processo via SEI com as informações funcionais do servidor e, posteriormente, enviará e-mail solicitando informações à COGER, dando continuidade ao fluxo do processo. Para realizar esta alteração, serão requeridas modificações no código fonte do SEI, o que requer alinhamento com a equipe do SEI técnico para que seja consultado um módulo que atenda às necessidades.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

91. Falta de dados estatísticos e controle da quantidade de servidores que estão em redução de jornada em cada uma das áreas

CVI: Administrar Pessoas

Processo: Administrar Processo de Jornada Reduzida

Atividade: Servidor solicita redução de jornada

Área (elo no mapa): Unidade

Problema: Nas unidades que possuem servidores em redução de jornada não há controle estatístico dos mesmos, o que impede a avaliação de como a redução impacta na produtividade do setor e a composição do quadro de pessoal. Uma vez publicada a portaria pela DIREF no Boletim de Pessoal e registrada a redução de jornada no sistema SIGEPE, não se faz um controle preciso desta modalidade. No entanto, não há divulgação deste processo na intranet. Atualmente no INPI há 15 servidores nesta modalidade.

Classificação: Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de sistema. Redefinição da intranet da CGRH para colocar mais estatísticas e dados, para incluir o quantitativo. A DIREF ficará responsável de compilar as informações dos servidores que estão na modalidade de redução de jornada, o que permitirá a criação de estatísticas, e serão publicadas na intranet para conhecimento de todos, o que resultará em maior transparência sobre o quantitativo e local de servidores em redução e melhor controle destas informações.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x		x			x		

92. Falta de alerta no SEI para informar os processos urgentes de Exoneração de cargo efetivo a pedido / vacância por posse em cargo inacumulável

CVI: Administrar pessoas

Processo: Efetivar a exoneração a pedido / vacância por posse em cargo inacumulável

Atividade: Abre processo no SEI e insere informações da vida funcional

Área (elo no mapa): DIREF/ DIPAG

Problema: O SEI não possui a funcionalidade de priorizar os processos urgentes, tal como o processo de exoneração de cargo efetivo a pedido / vacância por posse em cargo inacumulável, o que causa demora no encaminhamento às áreas. A distribuição do processo é realizada pela COARH, em um prazo de 5 dias, nos quais o processo é enviado via SEI para a chefia do servidor, CETEC, DISAO, SEARC, CGTI, Biblioteca, SAPRA (CGLI), com o objetivo de informar as áreas para que se manifestem no que compete a elas.

Classificação: Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de sistema. O processo ficaria no SEI, com a possibilidade de sinalização dos processos urgentes. A toma de ciência das unidades será via sistema, as quais poderão preencher as informações correspondentes no próprio sistema. No

caso de vacância deverá constar no processo a portaria de nomeação do outro cargo, será anexada por parte do servidor no processo do SEI. Para realizar esta alteração, serão requeridas modificações no código fonte do SEI, o que requer alinhamento com a equipe do SEI técnico para que seja consultado um módulo que atenda às necessidades.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x		x		

93. Ausência de procedimentos padronizados para o controle do processo de exoneração

CVI: Administrar pessoas

Processo: Efetivar a exoneração a pedido

Atividade: Publicar a portaria

Área (elo no mapa): Unidades

Problema: A exoneração de cargo é regida pela Lei nº 8112, de 1990, além de ser mencionada na nota técnica deste procedimento²⁴: art.33 inciso I, 34, 63, 5, 78, 95, 96-A, 172. As previsões da legislação tratam dos mais variados temas que envolvem a exoneração: indenização de férias, acertos financeiros, processo administrativo disciplinar, capacitação. Há inúmeras previsões, pois a vida funcional do servidor pode trazer implicações em relação à possibilidade ou não da Presidência acolher o pedido de exoneração. A Corregedoria identificou uma fragilidade do processo, a qual está vinculada a ausência de mecanismos de controle para a exclusão de contas de acesso aos sistemas, e-mail e recolhimento dos crachás. Estes procedimentos só podem acontecer após a publicação da portaria, e não após o despacho da presidência, e isso gera riscos de integridade ao INPI (acesso aos sistemas internos, durante o processo de exoneração), em virtude da demora na publicação da portaria, por parte da presidência. Por exemplo, no caso do teletrabalho, os gestores só podem iniciar o teletrabalho uma vez aprovada a exoneração, aproximadamente um mês (no máximo 6 meses).

²⁴ A nota técnica analisa a documentação dos autos e verifica a legislação aplicável ao requerimento. É a conclusão que o requerimento está em conformidade com a legislação aplicável

Classificação: Procedimento/ Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento e sistema. Com a etapa de distribuição simultânea no início do processo, uma vez preenchido o formulário no SEI, para CETEC, SECAD, DISAO, SEARC, CGTI, Biblioteca, SAPRA (CGLI), possibilitará que as áreas tenham conhecimento e se manifestem com as informações e ações que competem a elas, desta forma evitando atrasos e mantendo controle adequado do procedimento, utilizando como base um *checklist* via sistema.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x		x		

94. Demora na publicação da portaria de exoneração a pedido

CVI: Administrar pessoas

Processo: Efetivar a exoneração a pedido/ vacância por posse em cargo inacumulável

Atividade: Publicação da portaria

Área (elo no mapa): DIREF

Problema: A exoneração a pedido é quando há manifestação unilateral e expressa de vontade do servidor, em deixar de ocupar o cargo na instituição. A vacância por posse em cargo inacumulável é a desocupação de cargo público Federal, com a geração de vaga, por motivo de posse em outro cargo público inacumulável, sem que haja interrupção do tempo de serviço público e mantida a relação jurídica estabelecida entre o interessado e a União. Estes processos apresentam demora de aproximadamente três meses, no que se refere ao total do andamento do processo até a portaria sair. Pode acontecer do servidor, durante este período de tempo, continuar recebendo, o que resulta em risco de integridade. É uma sucessão concatenada de eventos, que em caso de um processo demorado, pode gerar riscos para a instituição.

No entanto, apresenta-se uma limitação sistêmica de exonerações e/ou vacâncias que saem após a folha de pagamento, o SIAPE trabalha com um cronograma divulgado mensalmente, o mesmo é informado quando a folha de pagamento fecha, quando isto

acontece não é possível fazer nenhum lançamento. Geralmente, o fechamento ocorre no meio do mês, aproximadamente, logo tem um dia ou dois para fazer a homologação. Após isso, o sistema fica fechado, a folha é encerrada, por uma semana aproximadamente. Posteriormente, o sistema abre para fazer os lançamentos, caso alguém fosse exonerado após a homologação o sistema não permite lançar as informações. No dia 25 abre o período de lançamentos para o mês seguinte. Quando o RH recebe a informação da exoneração depois do fechamento da folha, acaba resultando no pagamento do mês cheio para o servidor, o que conseqüentemente precisará realizar acerto financeiro.

Classificação: Procedimento/ Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento e sistema. Implementação de prazos definidos (5 dias) para limitar o tempo de tramitação do processo, evitando o risco de integridade, o SEI será a ferramenta tecnológica para as áreas se manifestarem auxiliando na diminuição dos prazos. No que se refere à processos de exoneração, após encerramento da folha de pagamento, propõe-se avaliar a possibilidade de utilização do comando "aguardando exoneração" quando o servidor esteja se desligando do serviço público ou esteja indo para órgãos que não utilizem o sistema SIAPE. Neste sentido, serão necessárias reuniões de verificação junto com o Ministério de Economia para avaliar a possibilidade de uso do comando, com o intuito de gerar uma trava automática.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

95. Falta de definição do prazo de antecedência para iniciar o processo de exoneração

CVI: Administrar pessoas

Processo: Efetivar a exoneração a pedido/ vacância por posse em cargo inacumulável

Atividade: Iniciar processo de exoneração após recebimento da solicitação de exoneração por parte do servidor

Área (elo no mapa): Unidades

Problema: O processo de exoneração inicia-se após recebimento da solicitação de exoneração por parte do servidor, o qual deve preencher o formulário²⁵ correspondente e enviar por e-mail para que a DIREF faça a abertura de processo no SEI. Neste momento são anexados:

- a) Formulário de autorização de acesso aos dados de bens e rendas do IRPF (ou declaração de bens e rendas ou cópia da declaração do imposto de renda);
- b) Dados cadastrais funcionais do servidor (data de ingresso no INPI, lotação, cargo ocupado);
- c) relatório de afastamentos do servidor;
- d) histórico de férias do servidor.

A DIREF realiza um resumo dos documentos que foram anexados e sugere que o processo seja encaminhado à DILEG, para que seja anexada a legislação que trata do tema. A COARH, posteriormente, encaminha para as áreas pertinentes. Atualmente, não existe um prazo de antecedência definido para iniciar o processo de exoneração, esta falta de prazo impacta a avaliação por parte das áreas

Classificação: Procedimento.

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Existe uma recomendação na carta de serviços da CGRH, que orienta os servidores a entrarem com o pedido de exoneração, respeitando o prazo de 30 dias de antecedência, porém não existe obrigatoriedade. No caso da exoneração, deverá ser avaliada a possibilidade de colocar um prazo obrigatório no pedido, levando em consideração a lei nº 8112/1990 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. No requerimento, ficará definido o prazo necessário para o pedido o qual deverá constar no SEI.

²⁵ No caso de vacância o servidor tem que apresentar a portaria de nomeação no outro órgão

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x		x		

96. Excesso de tramitação do processo de aposentadoria entre os setores

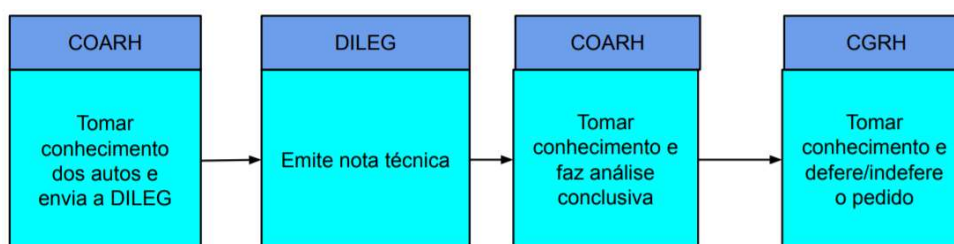
CVI: Administrar pessoas

Processo: Conceder aposentadoria

Atividade: Fazer análise e instrução processual

Área (elo no mapa): SERAP

Problema: Após o SERAP realizar a instrução processual, o processo de aposentadoria é encaminhado para a COARH, para avaliação preliminar dos autos. Como na maioria dos casos, trata-se de concessões de aposentadorias simples, em que não há problemas ou questões polêmicas na vida funcional do servidor a serem abordadas, a COARH apenas toma ciência do procedimento realizado pelo SERAP e encaminha o processo à DILEG para emissão de Nota Técnica²⁶. Após emitir o documento que apresenta a conformidade com a legislação aplicável²⁷, retorna os autos à COARH para que esta Coordenação, finalmente, realize a análise conclusiva do pedido:



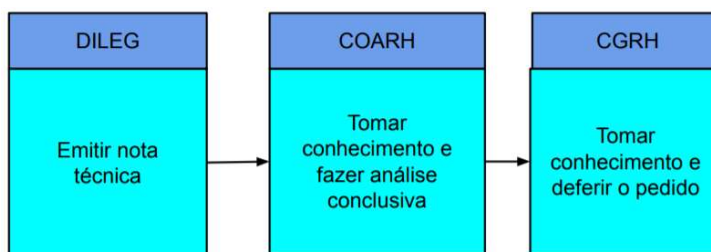
²⁶ A nota técnica analisa a documentação dos autos e verifica a legislação aplicável ao requerimento. É a conclusão que o requerimento está em conformidade com a legislação aplicável

²⁷ Fundamentos de aposentadoria possíveis: redação do art.40 da Constituição de 88 antes da Emenda Constitucional 103/2019, arts. 3, 6-A e 6 da Emenda Constitucional 41/2003, art.3 da Emenda Constitucional 47/2015, artigos 3,4,10, 20 da Emenda Constitucional 103/2019.as previsões acerca da alíquota de contribuição previdenciária - art.40 parágrafo 18 da constituição e art.11 da Emenda Constitucional 103/2019. Indenização de férias- Orientação Normativa no 02/2011 do órgão central do SIPEC

Esta situação reflete um excesso de tramitação entre setores, gerando demora pela falta de definições sobre a tramitação dos processos de aposentadoria que se mostram simples.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. A atividade da COARH "Tomar conhecimento dos autos e enviar à DILEG" não será mais necessária, já que o processo contém todas as informações correspondentes, visando a sua eficiência e eficácia. Posteriormente será realizada a atividade de validação e toma de ciência por parte da COARH, para desenvolver a análise conclusiva:



Nesta atividade, a COARH utilizará o *checklist* no processo de aposentadoria, com a finalidade de avaliar que esteja toda a informação e documentação correspondente para enviar à avaliação a CGRH.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
x		x			x		

97. Falta de formulários informatizados no SEI para solicitar o pedido de aposentadoria

CVI: Administrar pessoas

Processo: Conceder aposentadoria

Atividade: Servidor preenche formulários para solicitar Aposentadoria

Área (elo no mapa): Unidades

Problema: Os formulários de aposentadoria estão com algumas informações desatualizadas e não estão disponibilizados no SEI, sendo necessário seu preenchimento e inclusão de forma manual. O servidor digitaliza os formulários e os envia por e-mail, para que possa ser aberto o processo no SEI com estes arquivos, no entanto, pode acontecer que os integrantes do setor digitalizem os formulários preenchidos quando o requerente é atendido presencialmente. Além disso, quando alguma informação não está sendo solicitada no formulário, os servidores precisam fazer isso de forma complementar (por e-mail ou por algum documento preenchido a mão), devido aos formulários estarem desatualizados. O procedimento de abertura de processo utilizado atualmente, de forma totalmente manual, pode atrasar ou dificultar o processo de abertura dos autos. Do mesmo modo, a necessidade de atualizar os formulários faz com que informações adicionais devam ser solicitadas, o que também pode acarretar na demora e atraso da abertura do processo de aposentadoria.

Classificação: Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de sistema. Deverá ser realizada a revisão dos cinco formulários do processo de aposentadoria e as informações relevantes para o processo, para unificar as informações solicitadas, de modo a diminuir a quantidade de formulários requeridos para a abertura do processo de aposentadoria, uma vez realizada esta ação o formulário estará disponível no SEI para o preenchimento eletrônico, com assinatura digital. Após serem revisadas as informações e formulários, eles serão validados pela COARH e CGRH de forma sistêmica.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

98. Processo manual para solicitar e realizar o pagamento por substituição

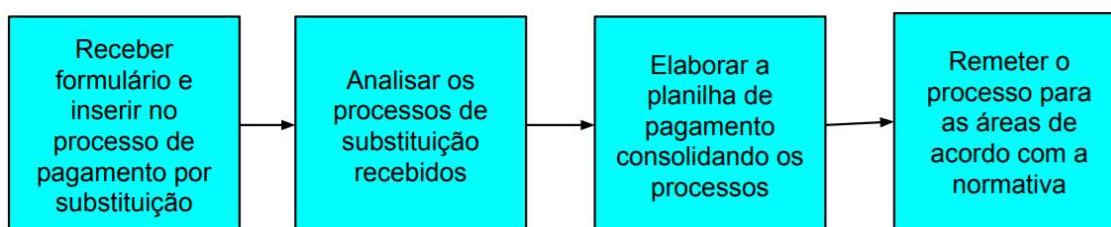
CVI: Administrar pessoas

Processo: Efetivar pagamento por substituição

Atividade: Recebe formulário e insere no processo de substituição

Área (elo no mapa): DIPAG

Problema: O INPI não possui um sistema para realizar o acompanhamento do pagamento de substituição, o que resulta na execução de forma manual por parte da DIPAG. O processo requer a utilização de um formulário, obtido na intranet, que deve ser preenchido pelos servidores manualmente, assinado pelo servidor e a chefia imediata na área de lotação e posteriormente enviado por e-mail a DIPAG, a qual realiza a verificação da ficha do titular, entre outras informações. Este processo é feito mensalmente, o que requer que a DIPAG elabore a planilha de pagamento, consolidando os processos de pagamento de substituição de forma manual todo mês. Por exemplo, todo mês o servidor nesta modalidade deve informar os dias trabalhados em substituição para receber o pagamento. O processo na DIPAG acontece da seguinte forma:



Classificação: Procedimento/Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento e de sistema. Primeiramente, propõe-se a possibilidade do servidor acessar o formulário no SIGEPE (Programa do Ministério de Economia) que teria efeito financeiro. No requerimento estará apontado o fato gerador e a divisão de pagamento teria acesso. A longo prazo, propõe-se o desenvolvimento de um cadastro integrado para o pagamento por substituição, integrando os sistemas de pagamento (SIGEPE e SISREF) por substituição, para realizar o processo de forma automatizada. Neste caso, o próprio sistema identifica a ausência do titular, identifica o(s) substituto(s), período(s) e lança o pagamento automaticamente. A DIPAG apenas teria participação caso ocorram dúvidas. O Sistema de controle de frequência automático (SISREF) a sua implantação está prevista para 2021²⁸, este sistema calcula automaticamente a substituição. Essa interligação facilitaria o pagamento sem ônus ao servidor, as etapas seriam as seguintes:

²⁸ O SISREF é o sistema de ponto eletrônico do governo federal, no ano de 2020 não foi possível a sua implementação por causa da pandemia. A CGTI já encaminhou os IPs externos para sua implementação.



TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x			x			x

99. Dificuldade dos servidores cumprirem os prazos no processo de pagamento por substituição

CVI: Administrar pessoas

Processo: Efetivar pagamento por substituição

Atividade: Remete o processo para as áreas de acordo com a normativa

Área (elo no mapa): DIPAG

Problema: Uma vez elaborada a planilha de pagamento, na qual são consolidados os processos de pagamento por substituição por parte da DIPAG, o processo é remetido para as áreas de acordo com a normativa (DIREF, CETEC, DISAO, Presidência). Neste momento apresenta-se a dificuldades tanto no cumprimento dos prazos por parte das áreas, quanto em realizar a validação do processo e encaminhar o posicionamento para a DIPAG, a qual recebe as respostas, realiza o cálculo e lança o pagamento no SIAPE. Esta situação gera retrabalho pela necessidade de cobrança via e-mail por parte da DIPAG.

Classificação: Procedimento/Sistema

Proposta Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento e de sistema. As unidades envolvidas CETEC, DISAO, Presidência, entre outros (dependendo da normativa), deverão dar o deferimento via sistema integrado (Ver solução 101). A DIPAG alertará aos servidores

mensalmente e o SIGEPE mobile²⁹ alertará os servidores para o cumprimento dos prazos. Com o intuito de implementar esta proposta, será necessário realizar reuniões de alinhamento com o Ministério da Economia para viabilizar a implementação destas funcionalidades.

Uma boa prática que deve ser mantida, até a implementação do sistema, é o encaminhamento do comunicado mensal por parte da DIPAG relativo ao cumprimento de prazo da substituição entre outras informações, mantendo-o como um comunicado recorrente.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x			x			x

100. Retrabalho na inserção manual de gratificações

CVI: Administrar pessoas

Processo: Administrar cessão de pessoas para outro órgão

Atividade: Recebe o processo

Área (elo no mapa): DIREF

Problema: Quando ocorre um processo de cessão (requisição de servidor do INPI para outro órgão) a Presidência recebe o ofício de solicitação da cessão, abre o processo no SEI e envia para as áreas envolvidas (Diretoria, DIRAD, CGRH, entre outras) com o objetivo de que tomem ciência. A DIREF recebe o processo e insere os dados cadastrais e os documentos requeridos para elaborar o despacho, contendo informações relevantes (licença de capacitação, afastamento) e a lista de documentos inseridos no SEI, estes dados e documentos estão no e-SIAPE e SIGEPE, o que requer a abertura de várias telas simultaneamente. Quando o servidor é cedido, o SIAPE retira as gratificações do servidor automaticamente, com isso a DIREF tem que inserir

²⁹ O aplicativo Sigepe mobile oferece aos servidores ativos, aposentados e pensionistas do Executivo Federal e do Governo do Distrito Federal - GDF, que recebem seus vencimentos, proventos ou pensões pelo SIAPE, uma forma prática e ágil, de consultar as suas informações financeiras, cadastrais, funcionais, férias e consignação, por meio de dispositivos móveis, como smartphones e tablets, permitindo um novo canal de comunicação com os servidores públicos federais por meio da Central de Mensagens.

manualmente a gratificação nesses casos. Esta situação tem um impacto na folha de pagamento, gerando insatisfação nos servidores.

Classificação: Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de sistema. Serão necessárias reuniões estratégicas com o Ministério da Economia, com a finalidade de alinhar a possibilidade de desenvolver a funcionalidades no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (e-SIAPE), para que no momento do cadastro da cessão seja implementada a opção de manutenção da gratificação de desempenho, ampliando ainda mais o alcance da ferramenta e evitando a re-inserção manual por parte da DIREF.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x			x			x

101. Falta de lembretes automatizados no SIGEPE para subsidiar o processo de cessão

CVI: Administrar pessoas

Processo: Administrar cessão de pessoas para outro órgão

Atividade: Inserir no processo os "dados cadastrais",

Área (elo no mapa): DIREF

Problema: Quando o servidor é liberado pelo INPI no SIAPE durante o processo de cessão (Requisição de Servidor do INPI para outro órgão), a DIREF comunica o órgão de destino sobre a liberação do servidor. Nos casos em que o cargo não é do poder executivo federal, a DIREF terá que fazer uma busca de informações sobre o RH do órgão de destino para comunicar a cessão. Devido a que este processo ser realizado de forma manual, e sem suporte de sistema informatizado podem acontecer esquecimentos da área, uma vez que não existe um processo automatizado. Entre as situações que podem ocorrer estão:

- 1) O setor responsável pelo processo pode não localizar a publicação da portaria de cessão e não entrar em contato com o órgão de destino;

2) Pelo fato do SIAPE, após a cessão, tirar automaticamente a GDAPI, pode ocorrer da DIREF, esquecer de mandar a solicitação de pagamento deste benefício à DIPAG, o que resulta em cobranças dos servidores pela ausência da gratificação no contracheque.

Estas situações ocorrem, uma vez que os servidores da DIPAG e da DIREF, precisam organizar um controle manual e físico para este tipo de processo.

Classificação: Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de sistema. Serão necessárias reuniões estratégicas com o Ministério da Economia, com a finalidade de alinhar a possibilidade de desenvolver mais funcionalidades no SIGEPE, de tal forma permita o envio de e-mail automático a cada etapa do processo de cessão, por exemplo, quando é feita a abertura do processo, quando há uma decisão favorável da autoridade competente, entre outras etapas, assim será encaminhado um e-mail de alerta atualizando o status do processo.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x			x			x

102. Falta de controle detalhado do processo de cessão na DIREF

CVI: Administrar pessoas

Processo: Administrar cessão de pessoas para outro órgão

Atividade: Acompanhamento do controle de frequência

Área (elo no mapa): DIREF

Problema: Na DIREF há falta de controle detalhado dos servidores cedidos, nos casos de requisição para outro órgão, atualmente existem 15 servidores nesta modalidade. O controle iniciou-se de forma tardia, nos processos antigos as cessões eram renovadas anualmente, por meio de Portaria, entretanto em alguns casos, quando estava no período de renovação eram abertos novos processos. A DIREF realizou a digitalização dos processos que estavam arquivados fisicamente no INPI, porém mesmo com essa digitalização, há dificuldade no acesso às informações do histórico das portarias, data

de saída do servidor, entre outros. É importante enfatizar que o acesso às portarias de cessão, por parte da DIREF, não é um processo simples, o que dificulta o seu acompanhamento, visto que elas são publicadas no site do Diário Oficial da União, exceto as cessões à Advocacia Geral da União, que são publicadas no boletim de pessoal da instituição, neste último caso eles deverão informar ao INPI. Nos processos atuais é utilizada uma planilha de controle interno, mas faltam informações para suprir todas as necessidades, esta situação gera retrabalho nos servidores da área e dificuldade de acompanhamento nos casos.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento interno na DIREF e a utilização de sistema para realizar os controles da cessão. Será necessária a atualização da planilha utilizada na DIREF, por meio de uma revisão minuciosa de todos os processos de cessão realizados no INPI, com a finalidade de coletar os números e as datas de publicação das Portarias, objetivando-se a organização processual que permita identificar de forma célere as informações destes processos. Adicionalmente, deverá ser desenvolvido um histórico dos servidores que foram cedidos a outros órgãos e já retornaram ao INPI, e daqueles servidores de outros órgãos que estiveram desenvolvendo funções no INPI e já retornaram aos órgãos de origem. Este controle permitirá a identificação de informações detalhadas dos processos, com maior efetividade caso sejam requeridas. Utilizando estas soluções como referência, poderá ser desenvolvido um sistema específico para acompanhar estas informações no INPI, não sendo necessária a utilização de procedimentos de coleta e análise manual.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

103. Falta de integração dos sistemas utilizados para o registro no processo de Cessão

CVI: Administrar pessoas

Processo: Administrar cessão de pessoas para outro órgão

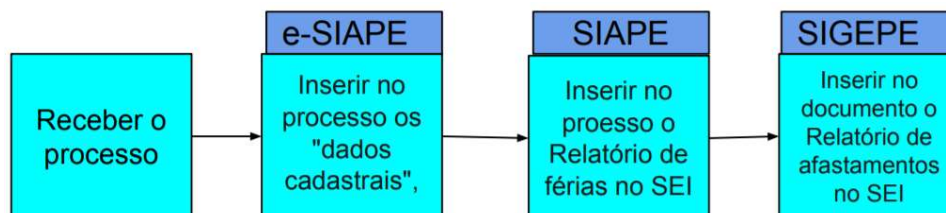
Atividade: Recepcionar a portaria e encaminhar para publicação no DOU

Área (elo no mapa): DIREF

Problema: No processo de cessão, a DIREF é responsável por inserir uma série de informações e documentos no SEI, para posteriormente elaborar o despacho. Devido a falta de integração de sistemas, é necessário abrir várias telas simultaneamente:

- Sistema SEI: para abrir, instruir e tramitar o processo de cessão;
- Sistema e-SIAPE: instruir processo com os dados cadastrais do servidor (onde ele está lotado, se tem função de chefia, desde quando ele está no INPI, cargo ocupado, entre outras informações);
- Sistema SIGEPE: Relatório de afastamentos (para sabermos se o servidor está em efetivo exercício ou afastado);
- Sistema SIAPE: consulta sobre férias (para saber se ele está de férias e para saber a futura programação de férias do mesmo).

Atualmente não existe um sistema integrado para inserir as informações de forma automatizada, o que gera demora e pode gerar retrabalhos por causa de erros. Esta situação faz com que a sequência de atividades realizadas pela DIREF sejam as seguintes:



Classificação: Sistema

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de sistema. Será necessária a integração entre o SEI com os sistemas do Ministério da Economia³⁰, o sistema SIAPE, o sistema SIGEPE e o sistema SISREF para o cadastro de cessão. Nesse sentido, se propõe uma integração também com o futuro sistema (ou ferramenta) de dimensionamento da força de trabalho do INPI, permitindo a atualização automática do quadro de pessoal da unidade cedente e da unidade que recebe o servidor. Para realizar esta alteração, serão requeridas

³⁰ Os sistemas apresentam as seguintes características SIAPE é uma plataforma DOS, e-SIAPE é web, SEI é web.

modificações no código fonte do SEI, o que requer alinhamento com a equipe do SEI técnico para que seja consultado um módulo que atenda às necessidades.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x			x			x

104. Excesso de tramitação do processo de pensão civil entre setores

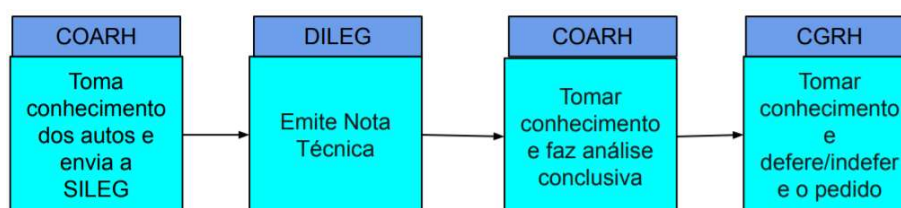
CVI: Administrar pessoas

Processo: Conceder pensão civil

Atividade: Realizar abertura de Processo

Área (elo no mapa): SERAP

Problema: Assim que o SERAP realiza a instrução processual, o processo de pensão civil é encaminhado para a COARH, para avaliação preliminar dos autos. Como na maioria dos casos trata-se de processos simples, em que não há problemas ou questões polêmicas na vida funcional do servidor a serem abordadas, a COARH apenas toma ciência do procedimento realizado pelo SERAP e encaminha o processo à DILEG, para emissão de Nota Técnica³¹. Após emitir o documento que apresenta a conformidade com a legislação aplicável, retorna os autos à COARH para que esta Coordenação, finalmente realize a análise conclusiva do pedido:

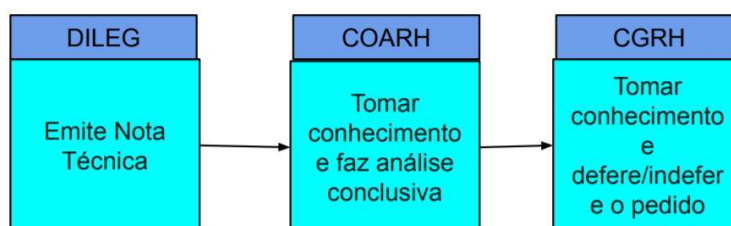


Esta situação reflete um excesso de tramitação entre setores, gerando demora pela falta de definições na tramitação dos processos de aposentadoria que se mostram simples.

Classificação: Procedimento

³¹ A nota técnica analisa a documentação dos autos e verifica a legislação aplicável ao requerimento. É a conclusão que o requerimento está em conformidade com a legislação aplicável

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. A atividade da COARH " Tomar conhecimento dos autos e enviar à DILEG" não será mais necessária, já que o processo contém todas as informações correspondentes, visando a sua eficiência e eficácia. Posteriormente será realizada a atividade de validação e toma de ciência por parte da COARH para desenvolver a análise conclusiva:



Nesta atividade a COARH utilizará o *checklist* no processo de pensão civil, com a finalidade de avaliar que esteja toda a informação e documentação correspondente para enviar à avaliação da CGRH.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
X		X			X		

105. Necessidade de revisar e informatizar os formulários utilizados pelo usuário externo no processo de pensão civil

CVI: Administrar pessoas

Processo: Conceder pensão civil

Atividade: Requerente preenche formulários para solicitar Pensão Civil

Área (elo no mapa): Unidades/ SERAP

Problema: Para iniciar o processo o requerente deve preencher formulários para solicitar Pensão Civil e posteriormente anexar documentos pessoais, tais como: Requerimento de Pensão, Declaração de Acumulação de Pensão, Certidão de Óbito do Servidor, Documentos do Requerente (Identificação, Documento Bancário e Comprovante de Residência), Certidão de casamento (Caso de Cômjuge) e Certidão de

Nascimento (Exceto Cônjuge). O envio destes documentos por parte do requerente é de forma física ou por e-mail. O processo de pensão civil carece de formulários digitais, o que requer um processo manual para abertura no SEI, por parte do SERAP, que deve anexar os documentos digitalizados pelo servidor no sistema. Quando tinha atendimento presencial, o SERAP digitalizava os documentos que o requerente entregava, porém, atualmente o usuário externo deve digitalizar os documentos e formulários para iniciar o processo.

Classificação: Procedimento/Sistema.

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento e sistema. Em primeiro lugar, será necessária a revisão da informação solicitada para o usuário externo no requerimento, permitindo desta forma o desenvolvimento de um único formulário digital no SEI, que possa ser acessado pelas áreas envolvidas, permitindo a padronização do processo. No formulário constará um campo de "observação". Esta solução segue as ações a serem desenvolvidas pela CGTI, a fim de permitir que sejam realizados petições eletrônicas de processos administrativos. Esta funcionalidade ainda está em fase inicial e o módulo será disponibilizado em 2021.

Vai existir a possibilidade de acesso dos usuários externos via SEI, mantendo a possibilidade de que caso o usuário externo não possua tecnologia para anexar o documento, poderá ir presencialmente no INPI ou enviar um e-mail para o SERAP. Para realizar esta alteração, serão requeridas modificações no código fonte do SEI, o que requer alinhamento com a equipe do SEI técnico para que seja consultado um módulo que atenda às necessidades.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

106. Necessidade de revisar e informatizar os formulários utilizados pelo usuário externo no processo de auxílio funeral

CVI: Administrar pessoas

Processo: Efetuar pagamento de auxílio funeral

Atividade: elaborar requerimento de auxílio funeral

Área (elo no mapa): Unidades

Problema: O requerente do auxílio-funeral solicita o benefício através de formulário, que apenas são disponibilizados de forma física e que possui informações desatualizadas. O requerente digitaliza o formulário e o envia por e-mail, para que o SERAP possa abrir o processo no SEI, no caso de atendimento presencial os integrantes do setor digitalizam o formulário preenchido. Além disso, há algumas informações no formulário que caíram em desuso e não são utilizadas no processo, como o campo "documentos a serem anexados a este formulário", mais especificamente a parte das notas fiscais. Muitas vezes, são recebidas notas fiscais da internet, não a original, e o SERAP somente faz a verificação de veracidade na internet para ter certeza da sua existência.

Classificação: Procedimento/Sistema.

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento e sistema. Em primeiro lugar, será necessária a revisão da informação solicitada para o usuário externo no requerimento, permitindo desta forma o desenvolvimento de um único formulário digital que possa ser acessado pelo usuário envolvido no processo, o que permitirá a padronização do processo. No formulário constará um campo de "observação" onde o requerente poderá acrescentar informações adicionais. Esta solução, segue as ações a serem desenvolvidas pela CGTI, a fim de permitir que sejam realizados petições eletrônicas de processos administrativos. Esta funcionalidade ainda está em fase inicial e o módulo será disponibilizado em 2021. Mantendo a possibilidade de que caso o usuário externo não possua tecnologia poderá ir fisicamente ao INPI ou enviar um e-mail para o SERAP. Para realizar esta alteração, serão requeridas modificações no código fonte do SEI, o que requer alinhamento com a equipe do SEI técnico para que seja consultado um módulo que atenda às necessidades.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

107. Falta de nota técnica padrão para subsidiar o processo de cessão de pessoas para outro órgão

CVI: Administrar pessoas

Processo: Administrar cessão de pessoas para outro órgão

Atividade: Recebe a nota técnica e o processo

Área (elo no mapa): DILEG

Problema: O processo de cessão para outro órgão requer uma análise preliminar da DILEG e uma solicitação posterior para a elaboração de nota técnica, para solicitar a cessão. A DILEG faz a análise da instrução e manifestação sobre a legislação aplicável e possibilidade de realização da cessão. As normas sobre a cessão são: art. 93 da Lei nº 8112/90, Decreto nº. 9144/2017 e Portaria nº 357 de 02/09/2019 da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Impactos na gratificação de desempenho: art.102 da Lei nº 11355/2006 e Instrução Normativa do INPI nº 54/2016. A competência de decidir é da Presidência - art.17 do Decreto nº 9144/2017. Atualmente não existe uma nota padrão no processo de cessão para outro órgão, o que requer movimentações adicionais do processo entre a DIREF, DILEG e CGRH.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. A DILEG fará a nota técnica padrão, que é um documento que difere do Parecer pela análise completa de todo o contexto, devendo conter histórico e fundamentação legal, baseados em informações relevantes. A mesma será emitida para dar embasamento formal ou informação específica da área responsável pela matéria e oferecer alternativas para tomada de decisão, podendo ser anexada pela DIREF, com a finalidade de agilizar o processo.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
X		X			x		

108. Falta de um *checklist* para orientar os servidores sobre a documentação que deverá ser entregue ao CETEC após a conclusão da capacitação internacional

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Gerenciar capacitação internacional

Atividade: CETEC entra em contato com as áreas

Área (elo no mapa): CETEC

Problema: No momento da identificação das áreas e dos servidores a serem contemplados na capacitação internacional, não é encaminhado um *checklist* dos documentos que deverão ser apresentados após a finalização da capacitação, no momento da prestação de contas. Esta situação pode gerar demora e retrabalho, refletindo-se na falta de um alinhamento entre os servidores e o CETEC.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. O CETEC desenvolverá um *checklist* com a documentação que os servidores deverão fornecer ao CETEC, após a conclusão da capacitação. Este documento será compartilhado com o servidor uma vez aprovado ou selecionado para realizar a capacitação.

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
X		X			x		

109. Falta de registro dos afastamentos para missão ou estudo no exterior no SIAPE

CVI: Desenvolver pessoas

Processo: Gerenciar capacitação internacional

Atividade: CETEC entra em contato com as áreas

Área (elo no mapa): CETEC

Problema: Nos casos das missões no exterior ou capacitações, os processos abertos para concessão do afastamento e autorização, junto ao Ministério da Economia, não são enviados ao RH para registro no Sistema Integrado de Administração de Pessoal - SIAPE³². Esta situação gera riscos de concessões de aposentadorias ou de exoneração sem a verificação adequada de eventual necessidade de cumprimento do interstício ou da necessidade de reposição ao erário, ou mesmo de novos afastamentos para missão ou estudo no exterior. Por exemplo, a falta de registro no SIAPE, deste tipo de afastamento, impede que a unidade responsável no caso da aposentadoria, faça a consulta do histórico real do servidor, verificando se existe ou não a necessidade de permanência no cargo pelo mesmo tempo em que ficou afastado.

Classificação: Procedimento

Proposta de Solução: Para resolver a situação supracitada, propõe-se uma solução que requer mudança de procedimento. Todos os afastamentos (missão no exterior, capacitação, entre outros) serão registrados no SIGEPE, o que permitirá a verificação do histórico do servidor por parte das unidades envolvidas. Neste sentido, será utilizado o módulo de relatório de afastamentos do SIGEPE, se houver algum afastamento ou licença que impacte a concessão de aposentadoria do servidor, o mesmo será informado. Desta forma, o processo terá maior efetividade e será possível identificar a necessidade de permanência do servidor no cargo, ou não, dependendo do caso, pelo mesmo tempo em que ficou afastado.

³² Os dados do SIAPE estão migrando para o SIGEPE. "Até 2017, o SIGEPE vai atender a um universo de mais de um milhão de pessoas, entre servidores da ativa, aposentados e instituidores de pensão. Desenvolvida pelo Serpro e Dataprev, a nova plataforma tecnológica foi projetada de forma a assegurar o aumento da produtividade, da segurança e da transparência nos processos de gestão de pessoas em todos os órgãos do Executivo Federal. Totalmente transparente para a sociedade, o sistema abrigará dados de toda a vida funcional dos servidores, desde o ingresso no serviço público até a aposentadoria". Segue link com as informações: <http://intra.serpro.gov.br/linhas-negocio/catalogo-de-solucoes/solucoes/principais-solucoes/siape-sistema-integrado-de-administracao-de-recursos-humanos#:~:text=At%C3%A9%202017%2C%20o%20atual%20Siape,aposentados%20e%20instituidores%20de%20pens%C3%A3o.>

TIPO		PRAZO			RECURSOS		
CGRH	TRANSVERSAL	CURTO	MÉDIO	LONGO	Desenvolvimento Interno	Aquisição externa	Ambos
	x		x				x

Anexo V – Indicadores do Macroprocesso de Gestão de Pessoas

INDICADORES DO MACROPROCESSO GESTÃO DE PESSOAS

Os processos trabalhados durante a elaboração do mapa As /s utilizam os seguintes indicadores:

1. Executar o Concurso Público:

- i. Taxa de preenchimento de vagas por concurso público - Fórmula: $(\text{Providas} / \text{ofertadas}) * 100$ - Periodicidade: Por Concurso - SEAGO;
- ii. Taxa de ocupação de vagas autorizadas - $(\text{N}^{\circ} \text{ de cargos vagos} / \text{N}^{\circ} \text{ de cargos autorizados}) * 100$ - Periodicidade: Mensal - SEAGO;
- iii. Custo de admissão dos servidores - Fórmula: $\text{Custo do concurso público} / \text{N}^{\circ} \text{ servidores que entraram em exercício}$ - Periodicidade: Por Concurso - SEAGO;

2. Nomear pessoas para cargo em comissão:

- i. Total de exonerações de chefes (chefes de serviço, coordenadores, etc.) - Indicador "Total exonerações de chefias": total de provimentos encerrados de titulares, substitutos, responsáveis pelo expediente e interinos;
- ii. Total de servidores ocupantes de cargo de chefias (FG, DAS, FCINPI);

3. Acompanhar Carreira Funcional no INPI (PROINS):

- i. Índice Geral de Satisfação (Referência – PROINS/2018): Este indicador foi obtido a partir do resultado da pesquisa de satisfação com o Instituto, colhida no PROINS/2018 com pesquisadores e tecnologistas que ingressaram janeiro e abril em de 2017. - Fórmula: $\text{Contagem das respostas consideradas satisfatórias em relação às perguntas realizadas} / (\text{média ponderada do nível de satisfação com o n}^{\circ} \text{ de respondentes})$ - Periodicidade: Anual - Relatório final da pesquisa realizada pela SECAD;
- ii. Média das Notas de Avaliação de Desempenho para Fins de Estágio Probatório: Verificar o nível de desempenho dos servidores do INPI para fins de aprovação em Estágio Probatório. - Fórmula: $(\text{Somatório das notas dos servidores avaliados} / \text{Total de servidores avaliados})$ - Periodicidade: Anual - Planilha da SECAD;
- iii. Servidores Avaliados (Estágio Probatório);

4. Administrar processo de licença para motivos particulares:

- i. *Turn Over* Geral: Determinar o índice de rotatividade entre servidores do INPI - Fórmula: $(\text{Total de servidores que se desligaram voluntariamente ou em licença sem vencimento} / \text{Total de servidores ativos}) \times 100$ - Periodicidade: Bimestral - Planilha da COARH - SIAPE;
- ii. Total de servidores em licença sem vencimentos (mensal);

5. Efetivar a exoneração a pedido:

- iv. *Turn Over* Gerencial: Determinar o índice de rotatividade entre Gestores (exonerações e nomeações) - Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ de mudanças nos cargos de gerência} / \text{N}^\circ \text{ total de gestores}) \times 100$ - Periodicidade: Mensal - Planilha da COARH - SIAPE;
- v. Número de desligamentos nos meses - Indicador “Desligamentos”: total de exonerações e/ou vacâncias dos cargos efetivos dos servidores que pediram desligamento do INPI; - Planilha

6. Administrar cessão de pessoas para outro órgão:

- i. Número de servidores no SIAPE (ativos, carreira descentralizada, requisitados, cedidos, ...) mensal; - Planilha

7. Conceder Aposentadoria:

- i. Percentual de servidores em abono de permanência - Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ de servidores que recebem abono de permanência} / \text{N}^\circ \text{ total de servidores}) \times 100$ - Periodicidade: Mensal - SEAGO;

8. Conceder Pensão Civil:

- i. Mensuração do nr. de pensões concedidas por mês;

9. Elaborar Plano de Desenvolvimento de Pessoas:

- i. Servidores ocupantes de posições de chefia/gerências capacitados por mês;

10. Promover Capacitação Nacional (Interna e Externa) e gerenciar capacitação internacional:

- i. Índice de Servidores Treinados (Com repetição): Medir o nível de capacitação de servidores no Instituto através do percentual de servidores que tomaram parte em eventos de capacitação em relação ao número total de servidores no mais de 1 evento no mês.
- Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ de servidores treinados por mês} / \text{N}^\circ \text{ total de servidores})$ - Periodicidade: Bimestral - Planilha do CETEC;

- ii. Índice de Servidores Treinados (Sem repetição): Medir o nível de capacitação de servidores no Instituto através do percentual de servidores que tomaram parte em eventos de capacitação em relação ao número total de servidores no INPI, sem se considerar a repetição de um mesmo servidor em mais de 1 evento no mês. - Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ de servidores treinados por mês} / \text{N}^\circ \text{ total de servidores})$ - Periodicidade: Bimestral - Planilha do CETEC;
- iii. Nível de Escolaridade dos servidores: Medir o nível de escolaridade (Graduação, Aperfeiçoamento, Especialização, Mestrado e Doutorado) dos servidores cujo cargo é de nível superior (Pesquisador, Tecnologista e Analista). - Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ de servidores por nível de escolaridade} / \text{N}^\circ \text{ total de servidores com cargo de nível superior}) \times 100$ - Periodicidade: Bimestral - Planilha da COARH - SIAPE;
- iv. Média de Horas de Treinamento de Gestores: Medir o nível de capacitação dos gestores do Instituto em quantidade de horas por mês. - Fórmula: $(\text{Total de horas de treinamento de gestores} / \text{Total de gestores})$ - Periodicidade: Mensal - Planilha do CETEC;
- v. Número Médio de Horas de Treinamento por Servidor: Demonstrar o nível de capacitação do Instituto individualmente, por servidor capacitado (nº de horas por mês). - Fórmula: $(\text{Total de horas de treinamento} / \text{N}^\circ \text{ total de servidores capacitados})$ (com repetições) - Periodicidade: Mensal - Planilha do CETEC;
- vi. Índice de Execução do Orçamento de T&D: Mostrar a eficiência na execução das ações de capacitação frente à dotação recebida. - Fórmula: $(\text{Execução mensal do orçamento de T\&D} / \text{Dotação anual de capacitação})$ - Periodicidade: Mensal - Planilha do CETEC;
- vii. Total de Horas de Treinamento (sem idiomas e CDG);
- viii. Treinamentos Realizados (vagas oferecidas e ocupadas) sem repetição;
- ix. Quantidade de servidores capacitados pertencentes à área FIM por mês;
- x. Total de horas de treinamento - Servidores área FIM;
- xi. Quantidade de servidores capacitados pertencentes à área MEIO por mês;
- xii. Total de horas de treinamento - Servidores área MEIO (DICOD / DIRAD / PR);

11. Avaliar Desempenho Individual na Carreira C&T e Avaliar Desempenho Individual na Carreira P.I.:

- i. Média das Notas de Avaliação de Desempenho para Fins de Progressão e Promoção: Verificar o nível de desempenho dos servidores do INPI para fins de ações de capacitação. - Fórmula:

(Média das notas de avaliação de desempenho / Total de servidores avaliados) x 100 - Periodicidade: Anual - Planilha da SECAD;

- ii. Servidores Avaliados (Progressão e Promoção);

Processos mapeados sem indicadores:

1. Estabelecer diretrizes estratégicas de pessoal
2. Definir o processo de entrada de servidores
3. Gerenciar a Movimentação para compor a força de trabalho
4. Realizar o ingresso de Pessoas para o INPI via cessão
5. Administrar pessoas em exercício descentralizado
6. Efetivar pagamento por substituição
7. Remover pessoas por ofício
8. Remover pessoas a pedido
9. Estruturar o Grupo de Trabalho
10. Administrar processos de jornada reduzida
11. Efetuar Pagamento de Auxílio Funeral
12. Desenvolver Programas de Ambientação (PROAMB):
13. Conceder Licença para Capacitação

PROPOSTA DE INDICADORES DO MACROPROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

A continuação apresenta a proposta de indicadores para o Macroprocesso de Gestão de Pessoas com base nas informações coletadas no A3. O INPI precisará realizar um trabalho de avaliação estratégica, para definir a origem dos dados e avaliar o custo/benefício de medir e implementar cada um deles.

INDICADOR	Definição	Métrica	Unidade de medida	Periodicidade
Índice de qualidade dos serviços prestados (geral)	Compilação de resultados obtidos (escala de 1-pouco satisfeito à 5-muito satisfeito) em pesquisa de satisfação entregue ao servidor que solicitar atendimento e que conerá, principalmente, questões sobre: a qualidade do serviço que receberam; a velocidade do serviço; se as expectativas dos clientes foram atendidas; se os problemas dos clientes foram resolvidos; a maneira ou atitude do agente, etc.	Resultado, multiplicado por 100 (cem) da razão entre: a somatória da pontuação atribuída em cada questão e a quantidade total de questões vezes o número 5 (cinco).	%	1) Semestral

<p>Índice de qualidade dos serviços prestados (por categoria)</p>	<p>Compilação de resultados obtidos (escala de 1-pouco satisfeito à 5-muito satisfeito) em pesquisa de satisfação entregue ao servidor que solicitar atendimento e que conterà, questões sobre: a qualidade do serviço que receberam; a velocidade do serviço; se as expectativas dos clientes foram atendidas; se os problemas dos clientes foram resolvidos; a maneira ou atitude do agente, etc.</p>	<p>Resultado, multiplicado por 100 (cem) da razão entre: a somatória da pontuação atribuída em cada questão pertencente a mesma categoria e a quantidade total de questões (da categoria) de vezes o número 5 (cinco).</p>	<p>%</p>	<p>1) Semestral</p>
<p>Impacto na capacitação</p>	<p>Comparação da evolução percentual dos resultados obtidos em pesquisas acontecidas após o prazo de maturação dos treinamentos realizados</p>	<p>Resultado, multiplicado por 100, da razão entre: a (somatória das avaliações efetuadas pelas chefias imediatas após prazo de maturação dos cursos realizados pelos subordinados, no período em questão, baseando-se no atingimento da tabela ao lado, conforme padrões pré-estabelecidos - caso a caso) e, a (quantidade de treinamentos em questão x 10)</p>	<p>%</p>	<p>1) Apuração semestral daqueles casos em que o prazo de maturação/avaliação é compreendido no período em questão</p>

Tempo médio de tramitação dos processos	Tempo médio tomado entre o protocolo do processo e conclusão de curso.	Razão entre: a somatória das diferenças individuais de data/hora da conclusão de curso de um processo e sua respectiva data data/hora de protocolo, pela quantidade de processos de mesma natureza, considerados no período	Dias	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)
Qualidade nos trabalhos desenvolvidos	Avaliação baseada na quantidade de observações e não conformidades registradas	Resultado representado por uma nota, onde a inexistência de observações e não conformidades deve representar o valor máximo do range. A graduação deve ser especificada, com o apoio da área de qualidade, caso a caso, conforme a quantidade de procedimentos de cada processo.	valor absoluto	1) Após a realização de cada aferição
Índice de atendimento às exigências de auditoria	Índice baseado no atendimento efetivo das exigências, evidenciadas em auditoria e, atendidas no prazo	Resultado, multiplicado por 100, da razão entre: a somatória dos valores obtidos (conforme tabela ao lado) no atendimento VÁLIDO de cada exigência apontada em auditoria e, a quantidade total de exigências multiplicado por 10	%	1) 8 dias após o término do prazo para atendimento da última exigência apontada na última auditoria
Produtividade	Tempo médio tomado entre o protocolo do processo e conclusão de curso.	Razão entre: a somatória das diferenças individuais de data/hora da conclusão de curso de um processo e sua respectiva data data/hora de protocolo, pela quantidade de processos de mesma natureza, considerados no período	dias	1) Mensal 2) Mensal Acumulado (ano vigente)

Tabela (sugestão) para avaliação do atingimento esperado em capacitação

Avaliação conforme expectativa	Nota
Supera	12
Atende	10
Atende parcialmente	5
Não atende	0

Tabela (sugestão) para avaliação de atendimento às exigências apontadas em auditoria

Prazo <=máx	máx < Prazo < máx+7	Prazo > máx+7	Resultado esperado	Nota
SIM	NÃO	NÃO	SIM	10
NÃO	SIM	NÃO	SIM	7
NÃO	NÃO	SIM	SIM	0
SIM	NÃO	NÃO	NÃO	3
NÃO	SIM	NÃO	NÃO	1
NÃO	NÃO	SIM	NÃO	0

Anexo VI - *Customer Journey* Map do Macroprocesso de Gestão de Pessoas

Introdução

Customer Journey Map






Com o objetivo de identificar e avaliar a experiência do usuário durante o Macroprocesso de Gestão de Pessoas, foi desenvolvido o *Customer Journey Map*. Esta é uma ferramenta de modelagem de negócios, que consiste no desenho de um mapa para conhecer o cliente do processo e os seus *touch points*, utilizados para interagir com a instituição, identificando de forma gráfica as diferentes etapas e os objetivos do cliente.

O *Customer Journey Map* detalha as etapas do serviço, as atividades realizadas pelo usuário, os principais momentos de interação e de percepção do valor do serviço, os canais de comunicação e a percepção do usuário sobre a sua experiência. Os momentos de interação, são aqueles que utilizam o tempo do cliente, demandam esforço e consomem recursos. Em geral, essas interações devem ser eficazes e acontecer o mínimo possível. Com a percepção do cliente é possível identificar os problemas no desempenho do processo, que podem ser definidos como lacunas entre como o processo está sendo executado e como deveria ser para conectar as estratégias organizacionais com o foco no cliente. Em vista disso, a melhoria de processos é uma iniciativa específica para melhorar o alinhamento e o desempenho. A participação dos clientes do processo no mapeamento permitiu desenhar uma nova proposta (Mapa *To Be*), onde estes pontos foram considerados e, a partir deles, foram desenhadas em conjunto propostas para melhorar a experiência na interação com o INPI.








Estes mapas refletem a visão do usuário nos processos mapeados, caracterizando sua percepção sobre a qualidade entregue e identificando impressões a serem aproveitadas como base para a melhoria de processos. Estas informações e dados, coletados durante o mapeamento *As Is*, servirão de insumo para as propostas desenvolvidas no *Workstream* de Qualidade (vide capítulo específico), principalmente para ações que contemplem o conhecimento da percepção do cliente sobre os processos no INPI, sendo de fundamental relevância para o desenvolvimento deste trabalho.

Vale ressaltar que, nos mapas apresentados, relacionados ao Macroprocesso de Gestão de Pessoas, os clientes em foco são o servidor e/ou as unidades, dependendo de quem solicita o serviço. Por consequência, processos como *Desenvolver Programa de Ambientação (PROAMB)* e *Gerenciar Capacitação Internacional*, foram desmembrados em dois ou mais mapas para visualização das ações destes dois pontos de vista. Os processos *Conceder Pensão Civil* e *Efetuar Pagamento de Auxílio Funeral*, trouxeram os pontos de vista de terceiros.

Realizar o ingresso de pessoas para o INPI via cessão

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Identificação da necessidade de servidores	Início do processo	Incorporação do servidor cedido
AÇÕES DO CLIENTE (UNIDADE)	Solicitar um servidor de outro órgão por parte da unidade	Tomar ciência da publicação da portaria (DOU)	Acessar o processo, onde consta a Portaria
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Utilização do networking	Consultar a publicação da portaria DOU	Alinhamento com a CGRH e a DIREF
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	E-mail Telefone	Diário Oficial da União	SEI
PERCEÇÃO DO CLIENTE	   Não há padronização	 Não há padronização	 Simples

Administrar pessoas em exercício descentralizado

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Identificação da necessidade de exercício descentralizado	Abertura do processo	Resultado do pedido
AÇÕES DO CLIENTE (UNIDADE)	Entrar em contato com o órgão	Recepcionar a publicação da portaria do exercício descentralizado Entrar em contato com o órgão de origem do servidor	Notificar o órgão de origem a data de início do trabalho no INPI Iniciar controle do exercício descentralizado
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Faz a solicitação ao órgão respectivo		Envio de informações sobre ocorrências ao órgão de origem (férias, licenças, faltas)
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	E-mail	E-mail E-mail	E-mail SIAPE/SIGEPE
PERCEÇÃO DO CLIENTE	   Falta de procedimento formal	 Simples  Simples	 Simples  Simples









Nomear pessoas para cargo em comissão

	ANTES	DURANTE			DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Identificação da necessidade de cargo em comissão	Abertura do processo			Resultado do pedido
AÇÕES DO CLIENTE (UNIDADE)	Receber a informação de indicação	Elaborar requerimento	Abrir o processo de solicitação	Informar as áreas/chefes correspondentes	Tomar ciência da Publicação da portaria
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO		Ofício*		Através de ofício	
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	E-mail	SEI	SEI	SEI	Boletim de Pessoal
PERCEÇÃO DO CLIENTE		Simplex	Simplex	Simplex	Simplex
	Falta de procedimento formal				










Efetivar pagamento por substituição

	ANTES	DURANTE		DEPOIS	
ETAPAS DO PROCESSO	Identificação da necessidade de pagamento por substituição	Abertura do processo		Resultado do pedido	
AÇÕES DO CLIENTE (SERVIDOR)	Solicitar orientações referentes ao processo	Substituto solicita o pagamento de substituição	Entregar o formulário do substituto	Com base na necessidade de alteração receber as informações da DIPAG	Tomar ciência e receber o valor correspondente
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Solicita orientações	Preenche o requerimento de pagamento por substituição	Envia o formulário à DIPAG		
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	E-mail	Intranet Excel	E-mail	E-mail	E-mail
PERCEÇÃO DO CLIENTE	Simplex e rápido		Simplex		Simplex
		Trabalho repetitivo, é necessário fazer mensalmente		Realização de ajustes	

Remover pessoas por ofício

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Identificação da necessidade de servidores	Abertura do processo	Resultado do pedido
AÇÕES DO CLIENTE (UNIDADE)	Realizar o alinhamento com a CGRH sobre a possibilidade de remover servidores	Definir a forma de captação do servidor Abrir o processo Acompanhar o processo	DEFERIDO: Receber o servidor INDEFERIDO
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Entrar em contato com a SECAD	Apoio da CGRH para elaboração do edital Acessa sistema para abrir o processo Consultar o andamento do processo pelo sistema	Participação no sistema de processamento no SEI Receber notificação e tomar ciência
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	Telefone E-mail	E-mail SEI SEI	E-mail SEI SEI
PERCEÇÃO DO CLIENTE	 Pontos caros de dúvidas sobre o processo  	 Falta de interação entre as áreas envolvidas na remoção  Em alguns casos há uma falta de informação sobre a situação do processo de remoção  Demora nas validações	 Faltou atenção colocando o ofício do processo no SEI  Falta de interação entre as áreas envolvidas na remoção

Remover pessoas a pedido

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Interesse em desenvolver a sua função em outra área	Abertura do processo	Acompanhamento do resultado do pedido
AÇÕES DO CLIENTE (SERVIDOR)	Realizar conversas informais com o setor networking Analisar possibilidades de atuar no setor Buscar informações sobre o processo	Imprimir o formulário do processo Abrir processo de remoção Atender pendências do processo Aguardar resultado do processo	DEFERIDO: Ativar novo processo de remoção para outra unidade. INDEFERIDO: Ativar novo processo de remoção para outra unidade.
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Consultar CGRH Acessar site do Instituto	Acessar site do Instituto Liberar documentação no setor responsável SEI - trabalhar com o servidor no SEI - comunicar a situação - disponibilizar para o servidor - fazer o envio do ofício - acompanhar o andamento do processo	Consultar o SECAD Liberar documentação no setor responsável
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	E-mail Presencial Telefone E-mail Presencial Telefone Intranet	Formulários word - Intranet SECAD E-mail Presencial Telefone SEI	E-mail Presencial Telefone SECAD
PERCEÇÃO DO CLIENTE	  Dúvidas frequentes  Falta de informação sobre o andamento no processo de remoção	 Falta de interação entre as áreas envolvidas na remoção  Demora nas validações e falta de ciência  Demora nas validações  Dificuldade por ser processo manual	 Falta de interação entre as áreas envolvidas na remoção  Insatisfeito com a remoção negada

Estruturar o grupo de trabalho

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Identificar necessidade de estrutura de trabalho	Solicita criação de grupo de trabalho	Criação do grupo
AÇÕES DO CLIENTE (UNIDADE)	Identificar os servidores requeridos para o desenvolvimento de uma projeção	Elaborar proposta de grupo de trabalho Emitir proposta à Presidência/CABE	Receber a portaria de deferimento Implementar o grupo
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Chefia estabelece contato com os servidores para apresentar o planejamento		Boletim de pessoal Servidores de diversas áreas agregando valor
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	Telefone E-mail	Reuniões presenciais SEI	E-mail Reuniões presenciais
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	Mecanismo que não tem as diretrizes bem definidas	Simplex Simplex	Conflito de competências na gestão das unidades. Dificuldade na avaliação dos servidores nos grupos de trabalho

Acompanhar Carreira funcional no INPI (PROINS)

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Coleta de informações	Desenvolvimento	Resultado do PROINS
AÇÕES DO CLIENTE (SERVIDOR)	Receber o feedback da DISAG sobre o perfil do servidor Tomar ciência sobre a publicação da portaria de nomeação	Lotar o servidor na unidade Participar das atividades do PROINS Realizar as avaliações de estágio Probatório (3 avaliações) Avaliar os gestores	Recepcionar o relatório do PROINS Identificação das necessidades dos servidores Recepcionar o resultado da avaliação do estágio probatório
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO		Consulta o RH para conhecer seu setor de trabalho Consulta o RH para realizar as avaliações Preencher o formulário de avaliação dos gestores	Receber as informações dos gestores do PROINS e o cronograma, junto com a documentação institucional Realizar o estágio de avaliação de desempenho em conjunto com o gestor e o avaliador
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	Reunião virtual E-mail DOU Notificação SEGOV	E-mail Telefone Presencial Palestras Reuniões Cursos SEI SEI	Intranet Presencial E-mail
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	Recebe informações sobre perfil Simplex	Recebe informações sobre setor Recebe informações sobre o INPI e carreira Avaliação confusa e consulta constante de informações Dificuldades no processo de avaliação requerendo consultas adicionais	Dúvidas sobre o relatório Simplex Satisfatório

Administrar processos de jornada reduzida

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Interesse em solicitar jornada reduzida	Abertura do processo	Resultado do processo
AÇÕES DO CLIENTE (SERVIDOR)	Apresentar interesse à chefia/ CGRH	Fazer requerimento através de formulário jornada reduzida Enviar o formulário a DIREF Realizar alinhamento interno com a chefia	Tomar ciência da Publicação da portaria Tomar ciência do registro no sistema e concessão da jornada Realizar alinhamento para os acertos financeiros
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Conversa informal	Acessar a intranet, baixar o formulário, imprimir e preencher Digitalizar o formulário e enviar Apresenta as justificativas para solicitar a jornada reduzida.	Boletim de Pessoal
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	Presencial	Intranet E-mail Presencial	E-mail SIGEPE E-mail Telefone
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	Smiles Simple	Smiles Preenchimento do formulário PDF Dependendo da área pode ser complexo	Smiles Simple Simple Simple

Administrar processo de licença para motivos particulares

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Interesse em solicitar licença	Abertura do processo	Resultado do processo
AÇÕES DO CLIENTE (SERVIDOR)	Apresentar interesse à chefia ou diretamente a DIREF	Preencher o requerimento Enviar o formulário a DIREF	Tomar ciência da Publicação da portaria Receber informação do registro no sistema de concessão da licença
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Conversa informal	Faz requerimento através de formulário licenças para trata de assuntos particulares Digitalizar o formulário e enviar	Boletim de Pessoal
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	E-mail Presencial	Intranet E-mail	E-mail SIGEPE
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	Smiles Simple	Smiles Preenchimento em PDF	Smiles Simple Simple

Efetivar a exoneração a pedido

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Interesse em solicitar exoneração	Abertura do processo	Resultado do processo
AÇÕES DO CLIENTE (SERVIDOR)	Consultar a DIREF	Solicitar exoneração Preencher o formulário correspondente Participar de entrevista com SECAD	Tomar ciência do despacho decisório sobre o ato de exoneração
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Pede orientações para iniciar o processo		
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	E-mail Telefone	E-mail Intranet E-mail Presencial	DOU Boletim de pessoal
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	Aterramento rápido de dúvidas	Simples Simples Simples	Simples

Administrar cessão de pessoas para outro órgão

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Recepção da solicitação de cessão	Abertura do processo	Resultado do processo
AÇÕES DO CLIENTE (UNIDADE)	Recepcionar o ofício de solicitação da cessão	Abrir o processo Enviar o processo	Receber despacho decisório Tomar ciência e as devidas providências
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Avaliar a viabilidade da solicitação		
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	Ofício por carta ou e-mail	SEI SEI	SEI SEI
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	Não tem padrão	Etapa simples Demora nas manifestações	Simples Simples

Conceder aposentadoria

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Interesse em solicitar aposentadoria		Resultado do processo
AÇÕES DO CLIENTE (SERVIDOR)	Entrar em contato com a SERAP	Preencher os formulários físicos para solicitar aposentadoria	Tomar ciência do deferimento
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Participar do Plano de Preparação da Aposentadoria	Anexar documentos pessoais	Confirmar a ciência
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	E-mail telefone Presencial	Intranet E-mail Presencial	E-mail Telefone
PERCEÇÃO DO CLIENTE	Atendimento célere das dúvidas/consultas	Satisfeitos com o processo manual	Satisfeito
	Recebe orientações	Satisfeitos com o processo manual	Satisfeito
		Satisfeitos com o processo	Satisfeito
			Satisfeito
			Satisfeito

Efetuar pagamento de auxílio funeral

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Necessidade de solicitar auxílio funeral		Resultado do processo
AÇÕES DO CLIENTE (REQUERENTE)	Consultar o SERAP	Preencher o requerimento de auxílio funeral	Tomar ciência
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Solicita informações referentes a como iniciar o processo	Enviar e entregar a documentação	Receber o pagamento
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	E-mail Telefone Presencial	E-mail/Presencial	E-mail Telefone
PERCEÇÃO DO CLIENTE	Atendimento rápido	Processo físico Dificuldade para impressão	Processo célere
		Satisfeito com processo	Processo célere
		Satisfeitos com o processo	

Conceder pensão civil

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Interesse em solicitar pensão civil	Abertura do processo	Resultado do processo
AÇÕES DO CLIENTE (Familiar do Servidor)	Entrar em contato com a SERAP	Receber e preencher formulários físicos para solicitar Pensão Civil Enviar e Entregar a documentação Consultar o andamento do processo	Tomar ciência da concessão Tomar ciência do indeferimento Se indeferido, abrir recurso
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Esclarecimento de dúvidas	Recebe por e-mail ou retira pessoalmente e realiza o preenchimento Faz envio para a SERAP Consulta à SERAP	O SERAP informa o requerente da concessão O SERAP informa o requerente do indeferimento Entrega nova documentação
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	E-mail Telefone Presencial	E-mail Presencial E-mail/ Presencial E-mail telefone	E-mail Telefone E-mail Telefone E-mail Presencial
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	Atendimento caloso das dúvidas/consultas	Satisfeito com o processo	Satisfeitos com o processo
		Satisfeito com o processo	Dúvidas sobre o resultado
			Satisfeitos com o processo

Desenvolver Programas de Ambientação (PROAMB)

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Preparação do PROAMB	Execução	Conclusão
AÇÕES DO CLIENTE (UNIDADE)	Identificar o Perfil do servidor admitido Alinhar o conteúdo e cronograma de formação Área fim: Definir os mentores do PROAMB	Participar da apresentação do INPI Área fim: Executar a capacitação definida previamente com os servidores Área fim: Realizar avaliações	Receber o relatório das avaliações de reação
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Recebe do RH as informações da formação e cargo do servidor admitido Definem e enviam os dados pertinentes a formação Definem e enviam os dados pertinentes a formação	Participa da ambientação dos servidores Curso de formação para os servidores Aplica avaliações de aprendizagem	O RH faz o envio
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	E-mail Memorando E-mail E-mail	Palestras Presencial Presencial	E-mail
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório
	Satisfatório por compreender o processo		Simple
	Área meio - Falta de estruturação do treinamento inicial de função das áreas de gestão.	Área meio - Falta de estruturação do treinamento inicial de função das áreas de gestão.	

Conceder licença para capacitação

	ANTES	DURANTE					DEPOIS				
ETAPAS DO PROCESSO	Identificação da necessidade de licença capacitação		Abertura do processo					Conclusão da solicitação			
AÇÕES DO CLIENTE (SERVIDOR)	Entrar em contato com o CETEC para obter as orientações a respeito do processo	Realizar negociação interna	Solicitar a licença para capacitação	Enviar solicitação	Abrir o processo	Acompanhar o processo	Atender as exigências	Receber parecer a respeito da licença	Realizar acertos financeiros	Realizar a comprovação de documentos	
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Orientar o servidor a respeito do formulário e dos documentos necessários para cada etapa do processo.	Realizar negociação com a chefia imediata	Recebe formulário	Preencher formulário de solicitação de licença para capacitação e anexar documentos	CETEC/Servidor abre o processo	Entra em contato com o CETEC	Envia as pendências	Acesso o sistema ou Recebe portaria da DREF	Recebe informações da DIPAG	Encaminha documentos de conclusão	
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	E-mail telefone	Presencial E-mail	Intranet E-mail	E-mail SEI	SEI	SEI E-mail Telefone Presencial	SEI	SEI E-mail	E-mail	E-mail	
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	😊 😊 😞	Muitas dúvidas Complexo	Simplex	Muitas dúvidas	Muitas dúvidas	Muitas dúvidas	Muitas dúvidas	Muitas dúvidas	Satisfatório	Satisfatório	Demorado

Elaborar Plano de Desenvolvimento de Pessoas

	ANTES	DURANTE			DEPOIS	
ETAPAS DO PROCESSO	Preparação			Execução		Encerramento
AÇÕES DO CLIENTE (UNIDADES)	Acessar o cronograma e instruções	Identificar as necessidades de desenvolvimento	Preencher as planilhas	Esclarecer dúvidas do CETEC		Recepcionar o relatório publicado do PDP
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Recebe pelo SEI	Identifica e relaciona as necessidades	Preenche e envia ao CETEC	Envio de informações		Recepção do relatório
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	E-mail	Planilhas excel	Excel, envio pelo SEI e E-mail	E-mail Telefone		SEI
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	😊 😊 😞	Nem todas as unidades recebem estas informações	Dúvidas	Dúvidas	Dúvidas	

Promover capacitação nacional (interna e externa)

	ANTES	DURANTE				DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Identificação e solicitação da capacitação a ser executada				Execução da capacitação	
AÇÕES DO CLIENTE (UNIDADE)	Realizar alinhamento e solicitação para o CETEC	Definir os participantes	Definir o conteúdo	Se houver viagem - Comprar as passagens e emitir deslizes da viagem	Acompanhar início da capacitação	Caso a unidade faça a Capacitação: Ministrar as aulas
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Consultar/avaliar com o CETEC que estejam alinhados a solicitação	Reuniões com CETEC	Reuniões com CETEC	Solicitar ao servidor informações	Acompanhamento junto a CETEC	Ministra às aulas
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	E-mail Presencial	Presencial	Presencial	E-mail	Presencial	Presencial
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório
				Dúvidas		

Gerenciar capacitação internacional (parceiro do exterior - capacitação interna - INPI)

	ANTES	DURANTE				DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Identificação e solicitação da capacitação a ser executada				Execução da capacitação	
AÇÕES DO CLIENTE (UNIDADE)	Consultar a COINT	Realizar negociação da capacitação	Decidir as definições da capacitação	Participação no início da capacitação	Avaliação da capacitação	Receber certificados (em alguns casos)
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Entrar em contato para demonstrar interesse em determinada capacitação	Alinhamento com a COINT sobre o conteúdo da capacitação, programa, formato, conteúdo	As unidades decidem os pontos focais durante a capacitação	Participa da apresentação inicial	Unidade faz avaliação da capacitação como um todo	Parceiro entrega certificado
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	E-mail Telefone Presencial	E-mail	E-mail	Presencial	Formulário do CETEC	E-mail
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	Capacitação importante para o setor	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório	Simples	Satisfatório

Avaliar desempenho individual na carreira C&T

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Ciência pré-requisitos para avaliação	Realizar avaliação de desempenho	Resultados avaliação de desempenho
AÇÕES DO CLIENTE (SERVIDOR)	Receber o plano de trabalho e cronograma	Realizar autoavaliação Enviar formulário de autoavaliação Receber feedback da avaliação da chefia Receber avaliação do CAD	Tomar ciência da avaliação Receber aumento de remuneração
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Recebe informações do SECAD	Preenche formulário Envia e-mail para o CAD Recebe chefe/servidor Recebe servidor/CAD	Recebe explicação do plano de trabalho por parte do SECAD Recebe informações com a sigêntia do aumento
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	E-mail	Arquivo em PDF ou Word. E-mail E-mail Presencial	E-mail Intranet
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	Satisfeitos	Satisfeitos Processo manual e complexo Situacional em melhor e recebe o chefe/servidor. Complexidade no preenchimento	Satisfeitos Satisfeitos Em alguns casos acontece demora.

Avaliar desempenho individual na carreira PI

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Ciência pré-requisitos para avaliação	Realizar avaliação de desempenho	Resultados avaliação de desempenho
AÇÕES DO CLIENTE (SERVIDOR)	Tomar conhecimento do meio para avaliação Realizar repactuação das metas com a chefia Receber o comunicado do status de avaliação de desempenho	Tomar ciência do lançamento da contratação Tomar ciência do repactuação Entregar as metas Realizar auto avaliação Servidor avalia a chefia Receber avaliação da chefia (obrigatória)	Tomar ciência da avaliação Pedir reconsideração
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Conversa com a chefia Conversa com a chefia Acessa sistema interno INPI	Acessa o sistema Acessa o sistema Cadastra no sistema Cadastra no sistema Acessa o sistema Acessa o sistema	Acessa o sistema, recebe a nota e fica dentro do aumento Acessa o sistema
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	Presencial Presencial / e-mail Intranet "INPI hoje"	SISGD SISGD SISGD SISGD SISGD SISGD	SISGD SEI
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	Informações simples e bem identificadas Início de negociação com o servidor, não sempre da chefia Falta de padronização, depende da chefia	Dúvidas referentes ao processo/SISGD Dúvidas referentes ao processo/SISGD Dúvidas referentes ao processo/SISGD Dúvidas referentes ao processo/SISGD Dúvidas referentes ao processo/SISGD Dúvidas referentes ao processo/SISGD	Insatisfeitos com o processo Insatisfeitos com o processo

Desenvolver Programas de Ambientação (PROAMB)

	ANTES				DURANTE				DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Ingresso no INPI				Execução				Conclusão
AÇÕES DO CLIENTE (SERVIDOR)	Apresentar currículo ao RH	Participar da cerimônia de posse	Assinar o termo de posse e exercício	Preencher dados para ter acesso aos sistemas do INPI	Participar da apresentação do INPI	Participar de Treinamentos - Servidor área fim	Participar de Treinamentos - Servidor área meio	Realizar a avaliação de Reação	Receber o certificado do PROAMB
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Leva documentação ao RH	Participa da cerimônia	Assinatura da documentação	Preenche formulários para solicitar acesso aos sistemas	Participa da 1ª fase do PROAMB - Ambientação	Realiza cursos específicos a função	Recebe boot dos cursos de formação EAD da área pública	Realiza a avaliação virtual	Recebe certificado
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	Presencial E-mail	Presencial	Presencial	Presencial	Palestras	Presencial	EAD	E-mail	Presencial
PERCEÇÃO DO CLIENTE	Satisfatório	Interessante por ter primeiro contato com o INPI	Feliz pelo ingresso	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório	Ansioso - Falta de estruturação do treinamento inicial da função das áreas de gestão	Muita informação em pouco tempo	Satisfatório

Gerenciar capacitação internacional

	ANTES					DURANTE		DEPOIS	
ETAPAS DO PROCESSO	Identificação e solicitação da capacitação a ser executada					Participação da capacitação		Prestação de contas e encerramento da capacitação	
AÇÕES DO CLIENTE (SERVIDOR)	Recepcionar as informações da Capacitação	Solicitar o Atualamento Internacional	Ajustar detalhes da Viagem	Solicitar informações adicionais	Recepcionar a resposta sobre afastamento	Entrar em contato para as atividades		Entregar os relatórios de Viagem e as Passagens	Entregar o certificado da capacitação
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	Fornece informações de oportunidade para unidade	Entrar em contato com o SIC para solicitar processo de atualamento internacional	Assinar em conjunto com o gestor para solicitar processo de planejamento de capacitação	Entrar em contato com o COAT para obter informações adicionais	Fornecer dados e gerenciar processo de homologação de viagem internacional - obter orçamento e aprovação no corte	Entrar em contato com o COAT para solicitar atividades		Servidor tem 3 dias para entregar o relatório de viagem e as passagens	Servidor precisa entregar o certificado
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	E-mail Presencial	E-mail SEI	E-mail Presencial Telefone	E-mail Presencial Telefone	E-mail SEI	Telefone E-mail		SEI	SEI E-mail
PERCEÇÃO DO CLIENTE	Maior foco para área fim	Dúvidas	Dúvidas	Satisfatório	Satisfatório	Falta de procedimentos no caso de emergências			Demora na recepção do certificado

Gerenciar capacitação internacional (Servidor no exterior - recebimento de oferta)

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS DO PROCESSO	Identificação e solicitação da capacitação a ser executada	Execução da capacitação	Após a capacitação
AÇÕES DO CLIENTE (UNIDADE)	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; font-size: 8px;">Divulgar as informações da Capacitação do Processo</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; font-size: 8px;">Demonstrar interesse na Capacitação</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; font-size: 8px;">Indicar os servidores</div> </div>		<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; font-size: 8px;">Recepcionar o servidor após capacitação</div>
INTERAÇÕES E VALOR AGREGADO	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; font-size: 8px;">CONT divulga por e-mail a unidade do cliente de cada processo</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; font-size: 8px;">Entra em contato com a CONT para confirmar interesse</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; font-size: 8px;">Unidade faz indicação de servidores</div> </div>		<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; font-size: 8px;">Após retorno do servidor cada unidade define a distribuição do conhecimento</div>
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; font-size: 8px;">E-mail SEI</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; font-size: 8px;">E-mail SEI</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; font-size: 8px;">E-mail SEI</div> </div>		<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; font-size: 8px;">Palestras Relatórios Reuniões</div>
PERCEPÇÃO DO CLIENTE	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">😊</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; font-size: 8px;">Satisfatório</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="margin-right: 10px;">😊</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; font-size: 8px;">Satisfatório</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="margin-right: 10px;">☹️</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; font-size: 8px;">Alguns servidores não acessa a informação</div> </div>		<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; font-size: 8px;">Satisfatório</div>