

# Escritório Brasileiro de Propriedade Intelectual para o Século 21

DRAFT INCEPTION REPORT

---



<b>Referência do Contrato:</b>	PF 19013
<b>Produto</b>	<a href="#">Draft Inception Report</a>
<b>Data do relatório final:</b>	31/01/2021
<b>Preparado por:</b>	Gerente de programa
<b>Revisado por:</b>	Líder da equipe
<b>Aprovado por:</b>	Diretor de programa
<b>Circulação:</b>	Todas as partes interessadas do programa
<b>Status:</b>	Final

## SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	3
ABREVIACÕES, SIGLAS E CONCEITOS.....	4
APRESENTAÇÃO.....	13
SISTEMA DE GESTÃO DE PROCESSOS.....	16
SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	30
POLÍTICA DE PRECIFICAÇÃO DE SERVIÇOS.....	48
SERVIÇOS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	60
SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS.....	83
CONCLUSÃO.....	96

## ABREVIÇÕES, SIGLAS E CONCEITOS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
AECON	Assessoria de Assuntos Econômicos
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
AUDIT	Auditoria Interna – INPI
BPM	Gerenciamento de Processos de Negócio
BuscaWeb	Mecanismo para busca de dados bibliográficos de processos e ordens publicados semanalmente na Revista da Propriedade Industrial (RPI)
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CADPAT	Coordenação Administrativa de Patentes
CATMAT / CATSER	Catálogo de Materiais e Serviços do SIASG
CCOM	Coordenadoria de Comunicação Social
CEDIN	Centro de Disseminação da Informação Tecnológica
CENGE	Coordenação de Engenharia e Arquitetura
CEP	Controle Estatístico do Processo
CEPIT	Coordenação Geral de Estudos, Projetos e Divulgação de Informações Tecnológicas
CETEC	Centro de Educação Corporativa
CGDI	Coordenação Geral de Disseminação para Inovação
CGLI	Coordenação Geral de Logística e Infraestrutura
CGMAR I	Coordenação Geral de Marcas I
CGMAR II	Coordenação Geral de Marcas II
CGMID	Coordenação Geral de Marcas, Indicações Geográficas e Desenhos Industriais
CGOF	Coordenação Geral de Orçamento e Finanças
CGPAT I	Coordenação Geral de Patentes I
CGPAT II	Coordenação Geral de Patentes II
CGPAT III	Coordenação Geral de Patentes III
CGPAT IV	Coordenação Geral de Patentes IV
CGPATs	Coordenação Geral de Patentes
CGPCT	Coordenação Geral do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes

CGPE	Coordenação Geral de Planejamento Estratégico
CGREC	Coordenação Geral de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade
CGRH	Coordenação Geral de Recursos Humanos
CGTEC	Coordenação Geral de Contratos de Tecnologia
CGTI	Coordenação Geral de Tecnologia da Informação
CGU	Controladoria Geral da União
CIPO	The Canadian Intellectual Property Office
COADE	Coordenação de Assistência e Desenvolvimento de Recursos Humanos
COARH	Coordenação de Administração de Recursos Humanos
CODEX	Coordenação de Gestão Documental e Exame Formal
COGED	Coordenação de Gestão de Dados Bibliográficos
COGEF	Coordenação de Gestão de Fluxos, Dados e Qualidade
COGER	Corregedoria – INPI
COGIR	Coordenação de Gestão do Conhecimento, Instrução Processual e Relacionamento com o Usuário
COINF	Coordenação de Infraestrutura, Suporte e Segurança da Informação
COINT	Coordenação de Relações Internacionais
COLIC	Coordenação de Aquisições, Licitações e Contratos
COPEM	Coordenação de Serviços, Materiais e Patrimônio
COPEX	Comitê de Orientação sobre Procedimentos do Exame de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas
CORED	Desenhos Industriais, Contratos e Outros Registros
COREM	Coordenação Técnica de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade de Marcas
COSIS	Coordenação de Sistemas de Informação e Administração de Dados
CPAPD	Comitê Permanente de Aprimoramento dos Procedimentos e Diretrizes de Exame de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas
CQUAL	Coordenação Geral da Qualidade
CTIRGOV	Comitê de Tratamento de Incidentes
DAREC	Divisão de Apoio de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade
DAS	Serviço de acesso digital, OMPI
Delphi	Sistema do Cliente / Servidor
DI	Desenho Industrial
DIADI	Divisão de Apoio a Indicações Geográficas e Desenhos Industriais

DIBIO	Divisão de Patentes de Bioquímica e Correlatos
DIC IV	Divisão de Patentes de Engenharia Civil
DICAD	Divisão de Contratos Administrativos
DICOL	Divisão de Contratos e Licitações
DICON	Divisão de Contabilidade Geral
DIDOC	Divisão de Documentação de Patentes
DIESP	Divisão de Estudos e Projetos
DIFOR	Divisão de Exame Formal e Notificações
DIGED	Divisão de Gestão de Documentos
DIGEQ	Divisão de Gestão de Qualidade
DIGER	Divisão de Gestão de Riscos
DILOG	Divisão de Contratos e Logística das Unidades Regionais
DIORC	Divisão de Orçamento e Custos
DIPAG	Divisão de Pagamentos
DIPATs	Divisões Técnicas
DIPCT	Divisão Internacional do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes
DIPEF	Divisão de Programação e Execução Financeira
DIR	Draft Inception Report
DIRAD	Diretoria de Administração
DIREF	Divisão de Registros Funcionais
DIREM	Divisão de Relações Multilaterais
DIRMA	Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas
DIRPA	Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados
DISAO	Divisão de Saúde Ocupacional
DISAP	Divisão de Saneamento e Organização de Patentes
DISEG	Divisão de Segurança da Informação
DITEC IX	Divisão de Exame Técnico IX
DITEL	Divisão de Patentes de Telecomunicações
DNPCT	Divisão Nacional do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes
DSIC	Departamento de Segurança da Informação e Comunicações

e-Contratos	Sistema para preenchimento de formulários eletrônicos de registros e petições
e-Marcas	Sistema eletrônico para registro de pedidos e petições de marcas registradas
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
e-PCT	Sistema eletrônico para depósito de pedido internacional - OMPI
EP	Exame Preliminar
EPO	Escritório Europeu de Patentes
FAQ	Dúvidas frequentes
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIF	Folha individual de frequência
GAB	Gabinete – INPI
GDAC & T	Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia
GEAP	Portal de Arquitetura Empresarial para todo o Governo
GeraDoc	Sistema Gerenciador de Documentos
GESI	Igualdade de Gênero e Inclusão Social
GRU	Guia de Recolhimento da União
IG	Indicação Geográfica
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IPA	Intellectual Property Office Australia
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPAS	Sistema de Automação de Propriedade Industrial
IPEA	Autoridade Responsável pelo Exame Preliminar Internacional
IPER	Relatório de Exame Preliminar Internacional
IPO	Intellectual Property Office
IPOS	The Intellectual Property Office of Singapore
IPO UK	The Intellectual Property Office of the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland
ISA	Autoridade responsável pela pesquisa internacional
ISA & IPEA	International Search Authority & International Preliminary Examining Authority
ISR	Relatório de Pesquisa Internacional
KIPO	The Korean Intellectual Property Office
KPI	Key Process Indicator

LOA	Lei do Orçamento Anual
LPI	Lei de Propriedade Industrial
MarcasDoc	Manual de Marcas
MascasData	Monitoramento semanal da produtividade individual
MEI	Microempreendedor Individual
MGS	Bens e serviços de Madrid
MOP	Portal de Escritórios de Madrid
MRE	Ministério das Relações Exteriores
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
OMPI	Organização Mundial de Propriedade Intelectual
OUVID	Ouvidoria – INPI
PAG	Protocolo Automatizado Geral
PAN	Processo Administrativo de Nulidade
PCT	Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes
PCT: RO	Patent Cooperation Treaty: Receiving Office
PDR	PDR – Preliminary Diagnostic Report (Relatório de Diagnóstico Preliminar)
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações
PE	Peticionamento Eletrônico
PFE	Procurador Federal Especializado
PGC	Sistema para Planejamento e Gerenciamento de Contratações
PI	Propriedade Industrial
POP	Procedimentos Operacionais Padrão
PRES_DIREX	Presidência e Diretoria Executiva – INPI
PROAMB	Programa de Ambientação e Formação de Novos Servidores
PROINS	Programa de Orientação e Integração de Novos Servidores
PUSH	Sistema no qual o cliente recebe, em seu e-mail cadastrado, atualizações sobre seus processos
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
RH	Recursos Humanos
RJ	Rio de Janeiro
RO	Escritório Receptor



RPI	Revista de Propriedade Industrial
SAESA	Serviço de Assuntos Especiais
SAGED	Serviço de Arquivo e Gestão Documental
SANOT	Seção de Notação para Transferências e Nomes
SAPIENS	Gerente de Documentos Eletrônicos
SAPRA	Serviço de Administração Predial e Atividades Auxiliares
SARGE	Serviço de Arquivo Geral
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagem
SCP	Sistema de Cartão de Pagamento do Governo Federal
SEADE	Seção de Apoio à Assistência e Desenvolvimento de Recursos Humanos
SEADM	Seção de Apoio Administrativo
SEAGO	Seção de Apoio de Governança de Recursos Humanos
SEARC	Serviço de Coleta
SEARH	Seção de Apoio de Administração de Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECAD	Serviço de Carreira e Desempenho
SEEXP	Serviço de Emissão de Patentes
SEGEC	Serviço de Gestão do Conhecimento e Documentação Técnica
SEGOV	Serviço de Governança de Recursos Humanos
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SELIF	Serviço de Liquidação Financeira
SEPAN	Seção de Controle de Pagamentos de Anuidades
SEPEN	Seção de Publicação de Pedidos Nacionais
SEPEX	Serviço de Protocolo e Expedição
SERAP	Serviço de Aposentadoria e Pensão
SEREM	Serviço de Relacionamento com o Usuário
SEREP	Seção de Renegociações de Contratos
SERPA	Serviço de Patrimônio
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados

SESUP	Serviço de Abastecimento
SETEL	Seção de Telefonia
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Pessoas
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SIC	Sistema Integrado Comercial
SICAF	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIGED	Seção de Apoio de Indicações Geográficas e Desenhos Industriais
SIGINPI	Sistema Integrado de Gestão do INPI
SINPI	Sistema Integrado de Propriedade Industrial
SIOP	Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento
SIPOC	Fornecedores, Entradas, Processos, Saídas e Clientes
SisBioList	Sistema de Listagem de Sequência Biológica
SISCAP	Sistema de Cadastramento de Produção de Patentes
SISCON	Sistema de Gestão de Contratos
SISGD	Sistema de Gestão de Desempenho Individual
SISP	Sistema de Informática do Serviço Público
SisPES	Sistema de Sustentabilidade para Instalações do Governo Federal
SLA	Service Level Agreement = Acordo de Nível de Serviço (ANS)
SOF	Secretaria de Orçamento Federal
SPIUnet	Sistema do Patrimônio da União
SPC	Statistical Process Control
SRPCT	Seção de Recepção do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes
TCE	Tomada de Contas Especial
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
USP	Universidade de São Paulo
USPTO	The United States Intellectual Property Office

## Conceitos referentes ao Diagnóstico de Estrutura Organizacional:

- **Compartimentalização** - Complexificação de estruturas organizacionais, com difusão acentuada de unidades organizacionais
- **Desconexão Processos de Trabalho** – 1. Sobreposição e/ou centralização de processos de trabalho (*intra* e *inter* unidades organizacionais) 2. Processo Órfão, desprovido de equipes e responsáveis, sendo realizado de maneira incidental ou não rotineira
- **Dualidade Funcional** - Presença de diferentes objetivos institucionais (planejamento, assessoramento/ supervisão, operação)
- **Estrutura Informal** - Necessidade de adequação ou formalização de estrutura e/ ou processo
- **Fragmentação** - Subdivisão de processos de trabalho ou estrutura sem clara correlação com práticas internas
- **Hiperdimensão** - Estrutura hiperdimensionada em face de (i) quantitativo de força de trabalho; (ii) complexidade de processos de trabalho; ou (iii) sobreposição/ fragmentação de atividades
- **Horizontalização** - Estrutura diretamente vinculada à Presidência
- **Inadequação** - Estrutura ou presença de unidade não correlacionada aos processos e objetivos institucionais
- **Inadequação Status** - Estrutura ou unidade com status hierárquico não apropriado à complexidade de processos de trabalho
- **Informalismo** - Ausência de formalização das unidades responsáveis por assessoramento (apoio e técnica)
- **Senso de Pertencimento** - Dificuldade de interlocução entre as áreas/ redução de processos em "feudos"
- **Transversalidade** - Estrutura com alta demanda transversal / interacional com 01 (uma) ou mais unidades do INPI
- **Verticalização** - Estrutura intermediada por outra instância vinculada à Presidência (Gabinete/ DIREX)

## Conceitos referentes ao Diagnóstico de Quadro Funcional:

- **Descaracterização de Atribuições** - Servidores de diferentes cargos e/ou carreiras, executando atividades sinônimas
- **Desestruturação** - Critérios imprecisos de organização e estrutura do quadro funcional, em termos de agregação, estrutura remuneratória e correlação com requisito de ingresso.
- **Desvio** – 1. Utilização de cargos estruturais em atividades afetas a cargos de carreira, ou como Complemento Remuneratório 2. Servidores desempenhando atividades atípicas a seu cargo de origem
- **Esvaziamento** - Dificuldade de retenção de força de trabalho (processo de remoção/ cessão/ aposentadoria/ exoneração) e dados - absenteísmo (licenças, férias e correlatos) / Necessidade de força de trabalho
- **Perfil** - Ausência ou incompatibilidade de perfil atrelado aos processos da unidade

## Conceitos referentes ao Diagnóstico de Carreira e Evolução Funcional:

- **Assimetria Remuneratória** – **1.** Reajustes remuneratórios seletivos **2.** Ausência de correlação entre cargo/situação funcional e remuneração aplicável ao servidor/quadro funcional
- **Automaticidade** - Evolução Funcional automática e/ ou desatrelada do processo de Avaliação de Desempenho
- **Capacitação Informal** – **1.** Ausência ou ineficiência na política de capacitação atrelada ao planejamento de Força de Trabalho **2.** Capacitação e Qualificação profissional desatrelada da Evolução Funcional
- **Carreira Acadêmica** - Evolução alusiva à Carreira Acadêmica e à Titulação
- **Complemento Remuneratório** - Utilização de vantagens/rubricas remuneratórias para objetivo diverso da sua finalidade
- **Desestruturação Carreira** - Carreiras com diferentes tamanhos (classes e padrões)
- **Engessamento** - Inflexibilidade dos mecanismos de Evolução e ausência de estímulos vinculados à meritocracia
- **Titulação Retributiva** - Prática de obtenção de título para fins de evolução funcional, desconectada das atividades do servidor no INPI
- **Unidimensionalidade** - Política de Evolução Funcional desenvolvida apenas como política remuneratória, desatrelada de cultura de desempenho e eficiência institucional

## Conceitos referentes ao Diagnóstico de Avaliação de Desempenho:

- **Desalinhamento** – **1.** Diferentes abordagens metodológicas na pontuação (por processo/ por entrega). **2.** Ausência de padronização na definição de indicadores
- **Desconexão Carreira + Avaliação** - Ausência de ferramentas de conexão entre a Evolução Funcional e a Avaliação de Desempenho
- **Fator- Competência** – **1.** Invisibilidade ou insignificância do Eixo de Competências. **2.** Uniformidade de competências - igualdade entre as competências para cargos diferentes
- **Invisibilidade** – **1.** Baixa Visão Sistêmica do Processo de Avaliação - correlação com inacessibilidade às avaliações hierárquicas ou dos pares. **2.** Ausência ou baixo alcance de efeitos práticos/ Resultados
- **Permissividade** - Ausência de mecanismos de gestão que assegurem a tecnicidade e isonomia da Avaliação
- **Quantificação** – **1.** Avaliação voltada à quantificação de resultados/ produtividade desatrelada de qualidade. **2.** Mecanismo de gestão incompatível ou desatrelado das atividades de área-meio.

APRESENTAÇÃO

01

## INTRODUÇÃO

A agência *Foreign, Commonwealth & Development Office (FCDO)* do Reino Unido, através do *Cross-Whitehall Prosperity Fund Global Trade Programme*, fornece assistência técnica para apoiar programas elegíveis por meio do Fundo de Desenvolvimento no Exterior, cujos objetivos principais incluem redução da pobreza, promoção de igualdade de gênero e crescimento inclusivo. Tais objetivos estão alinhados a diretrizes e regulamentações nacionais e internacionais e a compromissos globais tais como o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) #5, “Igualdade de Gênero”, uma área onde o Brasil possui papel de destaque na formulação de indicadores desempenho tanto a nível global como nacional; o *UK Gender Equality Act (GEA)* de 2014, e a *Prosperity Fund Gender and Inclusion (G&I) Framework*. Em 2016, durante o Diálogo Ministerial de Comércio entre o Reino Unido e o Brasil, no Comitê Econômico e de Comércio Conjunto (JETCO), ambos os países se comprometeram publicamente a trabalhar juntos para facilitar o comércio internacional entre o Brasil e o mundo.

Para cumprir os objetivos do Global Trade Programme, o Escritório de Propriedade Intelectual do Reino Unido (UK IPO), em conjunto com a FCDO, colaborou com o Instituto Nacional da Propriedade Industrial do Brasil (INPI) para projetar um programa transformacional intitulado “Um Escritório Brasileiro de Propriedade Intelectual para o Século 21”. Estruturado ao redor de 5 fluxos de trabalho / workstreams complementares (Sistema de Gestão de Processos, Sistema de Gestão da Qualidade, Política de Precificação de Serviços, Serviços de Tecnologia da Informação e Serviços de Recursos Humanos), o projeto busca alcançar um regime de PI muito mais eficaz no país — maior produtividade e inclusão, redução de atrasos, melhores sistemas de gerenciamento e controle, infraestrutura de TI mais moderna e ágil e, em última análise, um sistema PI que atenda melhor às normas internacionais e às expectativas dos clientes finais da instituição.

O programa foi concebido de forma a proporcionar inúmeros benefícios de curto e longo prazo, incentivando a inovação, a maximização do fluxo de comércio internacional, a atração de investimentos externos e uma maior interação com cadeias de valor globais, permitindo a criação de empregos com diversidade e inclusão social, e apoiando o crescimento inclusivo e a redução da pobreza através de um foco em vários grupos sociais. Para executar este programa com êxito, a Palladium nomeou equipes de consultores especialistas da FGV Projetos (Qualidade, Precificação de Serviços e Recursos Humanos), ITS/USP (Tecnologia da Informação) e Procomex (Processos) para trabalhar em conjunto com sua equipe de especialistas locais e internacionais no desenho e suporte à implementação das distintas frentes de atuação, distribuídas em 3 fases sequenciais: Concepção (Inception), Implantação (Implementation) e Finalização (Closure). Além disso, a Palladium conta com uma equipe própria de especialistas em GESI (Igualdade de Gênero e Inclusão Social) para apoiar a integração da perspectiva de gênero e inclusão em todas as atividades do programa.

A implementação bem-sucedida do Programa envolve a revisão das práticas e procedimentos atuais de diversos departamentos e funções estratégicas do INPI para aprimorá-los ou substituí-los por melhores práticas alinhadas ao que existe de mais avançado ao redor do mundo, permitindo uma estrutura nacional de apoio à PI saudável e eficaz que contribua diretamente ao crescimento econômico inclusivo e sustentável, à inovação contínua, ao livre comércio e à prosperidade no Brasil.

O Ministério da Economia, como uma das principais partes interessadas, garante o alinhamento geral do programa com a Estratégia Nacional de Propriedade Intelectual e outras diretrizes e objetivos nacionais mais amplos. O envolvimento e a participação ativa da liderança executiva, colaboradores e agentes de mudança do próprio INPI são componentes primordiais do programa, bem como de outras partes interessadas mais amplas (stakeholders), como clientes do INPI e outros membros da comunidade de PI do Brasil. Esta colaboração próxima e permanente é o que garante que o programa será capaz de alcançar as ambições transformacionais almejadas.

## OBJETIVOS E ESTRUTURA DO RELATÓRIO “DRAFT INCEPTION REPORT”

Com base nos desafios e recomendações descritas no Relatório de Diagnóstico Preliminar (RDP) - elaborado entre Abril e Outubro de 2020 e validado em Dezembro do mesmo ano - e nas principais conclusões do estudo de Benchmarking Internacional conduzido no mesmo período junto a alguns dos principais escritórios internacionais de propriedade intelectual, a equipe de consultores conduziu intenso trabalho de co-criação de propostas e recomendações para cada Workstream por meio do engajamento de um número expressivo de representantes dos diversos Departamentos do INPI. Em função das limitações de deslocamento e dada a impossibilidade de realização de reuniões presenciais impostas pela pandemia de COVID19, as atividades do projeto foram conduzidas de forma totalmente remota, por meio de seções de trabalho virtuais com a participação de dezenas de colaboradores internos e stakeholders externos. A colaboração constante e ativa das contrapartes do INPI (com menção especial à participação do Comitê Gestor do Programa na coordenação dos trabalhos e no suporte aos consultores) foi fundamental para assegurar relevância das recomendações e o comprometimento dos distintos níveis organizacionais com a sua execução.

O objetivo deste relatório é, portanto, descrever um conjunto inicial de recomendações que visam posicionar o INPI como referência internacional em gestão de propriedade intelectual por meio da:

- Incorporação planejada e contínua de melhores práticas internacionais de gestão de PI ao “*modus operandi*” da Organização;
- Reorganização, simplificação, otimização e modernização dos 8 principais macroprocessos internos do INPI visando aumento significativo de produtividade e eficiência organizacional, com base nos conceitos de transversalidade de atividades, fluxos de trabalho integrados, sinergia entre áreas finalísticas e de suporte e, principalmente, alinhamento de expectativas junto aos principais stakeholders da Instituição;
- Participação direta e periódica destes stakeholders externos – incluindo organizações de mulheres empresárias e membros de diversos grupos comunitários, como afro-brasileiros e indígenas – para melhor entendimento de expectativas e co-criação de soluções aos principais desafios enfrentados por estes coletivos e às ambições estratégicas da Organização;
- Revisão e aprimoramento do processo de precificação de serviços com base em metodologia customizada às necessidades específicas da organização, incorporando novas capacidades internas para mapeamento e gestão de custos e definição de critérios claros para melhor fundamentar a definição e atualização da Política de Preços da Instituição por parte da equipe executiva;
- Priorização de esforços, planos e investimentos em tecnologia da informação como alavanca fundamental de eficiência, eficácia e inovação organizacional, com base em boas práticas internacionais de gestão de serviços de TI e seus principais frameworks – ITIL, COBIT, etc.
- Readequação e redesenho da estrutura organizacional e das práticas de gestão do Capital Humano, reconhecendo o papel e importância de ambas como catalizadoras dos objetivos estratégicos do INPI.

Este relatório foi elaborado em conjunto com o documento *Program Strategy*, o qual analisa as oportunidades derivadas de um regime aprimorado de Propriedade Intelectual no Brasil e do aumento do comércio para impactar o crescimento do emprego e a redução da pobreza no Brasil. O *Program Strategy* delinea nossa “Visão de Mudança” (*Vision for Change*) para o Programa como um todo, antes de nos aprofundarmos nas principais decisões e prioridades estratégicas que precisam ser tomadas para atingir essa Visão.

A estrutura deste relatório foi concebida com base nos 5 Workstreams do programa, sendo que cada capítulo a seguir descreve o contexto, metodologia, atividades executadas, recomendações iniciais e próximos passos sugeridos em cada um deles. As principais conclusões estão descritas no capítulo final.

# SISTEMA DE GESTÃO DE PROCESSOS

# 02



## CONTEXTO

O *workstream* de processos é responsável por desenvolver o mapeamento de 8 macroprocessos no INPI: Concessão de patentes, Recepção de pedidos e atuação como autoridade internacional no âmbito do PCT, Concessão de Registro de Marcas, Concessão de Registro de Desenho Industrial, Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicações, Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil e Gestão de Pessoas. O objetivo do *workstream* é aprimorar os processos internos da organização, considerando os atores internos e externos ao INPI, a fim de alavancar sua performance.

Como base para o desenvolvimento das reuniões de mapeamento foi utilizado o estudo realizado para o *Preliminary Diagnostic Report*, que sistematizou informações-chaves dos macroprocessos, apresentados no A3 em grandes categorias que permitiram estruturar as discussões. Essas categorias são: Objetivos, Stakeholders, Problemas e Pontos Fortes, Processos/Priorização, Contexto Institucional e Transversalidade. Assim, os convidados a participar das reuniões foram aqueles identificados como *stakeholders*, levando em consideração a transversalidade do Macroprocesso e os objetivos a serem atingidos com a revisão dos processos que nortearam as discussões partiram dos desafios já identificados pelas equipes. O contexto institucional descrito permitiu entender o ambiente no qual são desenvolvidos os processos, enquanto a priorização permitiu identificar os processos de maior impacto dentro do Macroprocesso, delimitando o escopo do trabalho.

## METODOLOGIA

Para a realização dos trabalhos foi utilizada a metodologia *Procomex Process®*, a ferramenta desenvolvida pelo Instituto Aliança Procomex para superar os desafios existentes nos processos e alcançar, através do seu redesenho, os objetivos da organização. Diante da pandemia provocada pelo SARS-COV-2, foi necessário adaptar a metodologia de trabalho, planejada para ser desenvolvida presencialmente, para reuniões virtuais por meio de ferramentas tecnológicas.<sup>1</sup>

Através do *Procomex Process®* é possível identificar e mobilizar os principais *stakeholders* do processo para que, em conjunto, seja possível analisar e mapear as condições atuais e as possíveis soluções, a partir de dois mapas:

- O Mapa “*As Is*”, que representa o fluxo atual do processo e identifica quais são os problemas, os gargalos e as oportunidades de melhoria presentes. Este mapa identifica ainda a legislação vigente que venha a amparar as atividades, bem como os sistemas de tecnologia da informação que venham suportar as atividades.
- O 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 identificados.

A partir destes dois mapas, foi realizado: 1) um relatório contendo o *gap analysis* entre a situação atual e a futura; 2) *Customer Journey Map*, uma ferramenta para modelagem de negócios, que se baseia no mapeamento da experiência do cliente diante do processo e seus *touch points*, utilizados para interagir com a instituição; 3) Identificação dos KPIs utilizados na situação atual (AS IS); e 4) o Mapas *As Is* e *To Be* de acordo com a metodologia BPMN no Bizagi.

---

<sup>1</sup> A plataforma colaborativa Miro para o mapeamento e a Zoom para a criação de salas de trabalho virtuais.

## DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS

Os mapas para os Macroprocessos de Concessão de Registro de Desenho Industrial e Gestão de Pessoas foram desenvolvidas ao longo de 57 reuniões, realizadas em outubro, novembro e dezembro. Para gerenciar as tarefas do projeto foi elaborado um cronograma com os temas a serem abordados em cada uma das sessões de desenvolvimento tanto do Mapa *As Is* quanto para o Mapa *To Be*, com o objetivo de facilitar a participação das áreas.

### 1. Macroprocesso de Concessão de Registro de Desenho Industrial

Para a construção dos mapas *As Is* e *To Be* do Macroprocesso de Concessão de Registro de Desenho Industrial (DI) foram dedicadas 99 horas de trabalho em sessões de co-criação e discussão do Macroprocesso. As reuniões contaram com a participação de 31 servidores do INPI e 21 participantes externos, representados tanto pelos depositantes e procuradores, quanto pelos funcionários de outros órgãos do governo, como do Ministério da Economia e do Instituto Nacional de Tecnologia.

Conforme apontado no diagnóstico realizado a partir do A3, a equipe de Desenho Industrial (DI) tinha conhecimento sobre mapeamento de processos, possibilitando a visualização dos processos mapeados pelas equipes, para o desenvolvimento do trabalho. Estes mapas constituíram a base para a construção da situação atual (*As Is*), tornando o trabalho mais dinâmico, com um alto nível de detalhe, e favorecendo a identificação de oportunidades de melhoria. Foram mapeados 11 processos no total: Protocolo de pedido; Exame formal do pedido de DI; Exame técnico do pedido de DI; Análise e cumprimento/contestação de exigência técnica; Exame de petição de cumprimento de exigência; Exame de mérito; Concessão e correção de certificado; Manutenção e extinção de DI; Instauração de processo administrativo de nulidade de ofício; Instauração de processo administrativo de nulidade por solicitação de terceiros; e Análise do recurso por indeferimento ou perda de Prioridade Unionista.

Durante a fase de pré-diagnóstico foram apontados os objetivos a serem atingidos com o mapeamento dos processos de Desenho Industrial. Um deles foi a revisão dos processos desenvolvidos, visando atingir maior eficácia e eficiência, com a eliminação de desperdícios e retrabalhos. Outro objetivo foi a incorporação da visão do cliente ao Macroprocesso. Nesse sentido, a participação de depositantes e procuradores foi muito positiva, trazendo a visão do cliente para o centro da análise. Com a participação deles foi possível conhecer as atividades que os usuários realizam no decorrer do processo, a forma de interação com os diferentes sistemas dentro do INPI e, principalmente, a perspectiva deles sobre o processo e os principais desafios, ajudando a elaborar visando o desenho de propostas de soluções que atendam às necessidades reais de todos os envolvidos. Este ponto, além de ser reconhecido pela equipe de DI como fundamental, é um dos princípios do Business Process Management, pois a busca pela transformação dos processos deve atender às expectativas das partes interessadas.

Outro objetivo elencado no A3 que estruturou os trabalhos desenvolvidos foi o aprimoramento do relacionamento com os processos de gestão e suporte. Com isso em mente, foram convidados a participar das reuniões de mapeamento representantes de outros processos finalísticos como: Marcas e Patentes e representantes de áreas de suporte como 'Orçamento e Finanças', 'Tecnologia da Informação e Comunicação', e 'Logística e Infraestrutura'. A partir do Mapa *As Is* foi possível elaborar soluções que incorporassem a visão de diferentes áreas envolvidas, já que algumas propostas são transversais e afetam mais de um processo finalístico, enquanto outras necessitam do envolvimento e colaboração de outra área para o desenvolvimento. A participação de servidores da Coordenação-Geral de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade (CGREC) também foi fundamental para incorporar os processos da segunda instância ao Macroprocesso e identificar oportunidades de melhoria.

No desenvolvimento do Mapa *As Is* foi possível comprovar um ponto forte elencado no pré-diagnóstico: a capacidade criativa para construção de soluções com recursos escassos. Contando com uma equipe reduzida (seis pessoas alocadas na DIADI, responsável pelo apoio administrativo e quatro pessoas

alocadas na DITEC IX responsáveis, exclusivamente e efetivamente, pelo exame técnico de DI, no período de 10/2020 - 12/2020) e com um sistema que não permite o suporte necessário para o desenvolvimento das atividades do dia a dia, foi possível eliminar o *backlog* do Exame Técnico e reduzir o prazo do Exame de Mérito de 2 anos para 9 meses entre 2017 e 2019. As soluções criadas pela equipe permitem a realização do fluxo de trabalho atual, porém demandam inúmeros controles manuais, retrabalhos e elaboração de planilhas individuais para suprir a falta de sistemas. Diante disto é possível concluir que a equipe realiza as atividades no limite de sua capacidade, com a ausência de um sistema adequado, gerando assim um grande risco de retorno ao *backlog* e impactando a qualidade dos exames. Depois de analisadas as atividades executadas a partir do BPM, foi possível perceber que elas não agregam valor ao processo e geram desperdícios, tais como: retrabalhos, excesso de movimentação, processamento sem valor e espera. A partir da solicitação da equipe de DI de não exteriorizar para o setor privado esses trabalhos paliativos realizados ao longo do processo, foram elaborados dois mapas de processos: um mapa interno, com detalhamento das atividades, e um mapa aberto com o processo simplificado, mencionando apenas as etapas e não a forma pela qual elas são desenvolvidas.

Para desenvolver esses dois mapas, foram realizadas 29 reuniões, sendo 12 destas abertas, com a participação de depositantes e procuradores que trabalharam a partir do mapa simplificado e 18 reuniões fechadas, realizadas somente para os servidores do INPI. Nelas foram apontadas todas as oportunidades de melhoria derivadas da parte operacional e da falta de sistemas e integração.

A partir do mapeamento *As Is*, com um detalhamento das atividades realizadas ao longo do processo e a identificação das oportunidades de melhoria, gargalos e desafios, foi possível concluir que é necessária uma transformação mediante o redesenho do processo já que não é possível pensar em melhorias incrementais.

Com o processo atual, a falta de integração das diferentes etapas do trabalho e as ferramentas tecnológicas de que a equipe de examinadores dispõe, é impossível incrementar o número de pedidos sem ter um impacto considerável em termos de qualidade da análise, que poderia resultar em maior quantidade de erros, retorno ao *backlog* e desgaste das equipes. Esse cenário é especialmente crítico no contexto atual de discussão do Acordo de Haia, que implicaria em um aumento de demanda para a equipe de DI. Esta, além de contar com poucos servidores, se encontra no limite da sua capacidade nas condições atuais. É importante salientar que a preocupação não somente com o aumento eventual da quantidade de pedidos, mas também com a qualidade das análises que o INPI poderia realizar, comprometendo a imagem do Instituto a nível internacional, foi mencionada inúmeras vezes nas reuniões de mapeamento pela equipe de DI.

No mapeamento *As Is* foram identificadas 108 oportunidades de melhoria, sendo 28 identificadas pelos participantes externos e 80 pelos servidores do INPI. Do total, 54% estão vinculadas a Sistemas, 30% a Procedimento, 13% a Sistema/Procedimento, 2% Normativo e 1% Sistema/Normativo. O Mapa *As Is* possui um total de 835 atividades mapeadas, das quais 110 são realizadas pelas equipes para suprir a falta de sistemas. Essas atividades compreendem a elaboração de listas para exame diário, o preenchimento manual de planilhas para controle de tempestividade que são repassadas para o sistema, além de atividades como o arquivamento de documentos na pasta de rede, renomeação de arquivos para rastreabilidade do processo, conversão de documentos em formato pdf e envio de documentos para assinaturas, entre outras.

No que tange aos procedimentos, a segunda maior categoria na qual foram identificadas oportunidades de melhoria, as soluções referem-se à forma como são desenvolvidas as atividades. 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. Sem dúvida, a primeira edição do Manual trouxe grandes ganhos para todos os *stakeholders* do processo. A partir dele foi possível identificar novas oportunidades de melhoria, que foram elencadas em mapeamento conjunto com a participação de

usuários internos e externos, juntamente com propostas de solução que servirão de insumo para a segunda edição do Manual, já planejado pela equipe de DI.

Para a realização do Mapa *To Be*, com a elaboração de propostas de solução aos desafios identificados no Mapa *As Is* e um redesenho do processo, foram realizadas 6 reuniões abertas com a participação de depositantes e procuradores, e 9 reuniões fechadas com servidores do INPI. Nas reuniões abertas foram elaboradas propostas de solução para os processos realizados pelos usuários (Protocolo do Pedido e Cumprimento de Exigência) e também para as oportunidades de melhoria relacionadas à interação e comunicação entre o INPI e o setor privado.

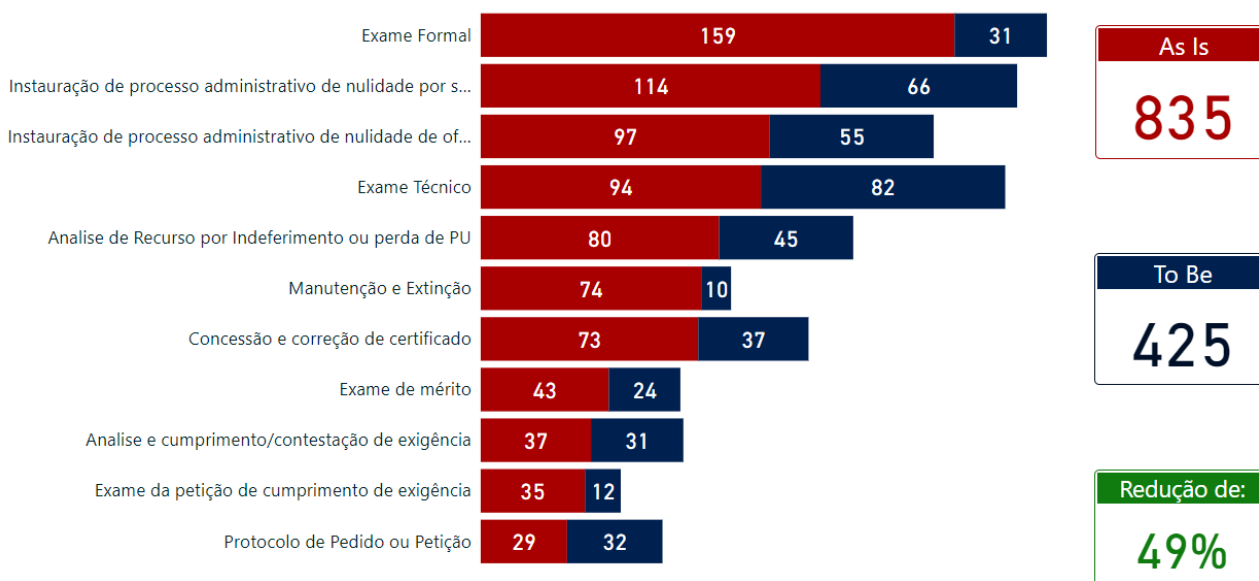
Nas reuniões fechadas foram analisadas as oportunidades de melhorias internas (transversais e procedimentais) e elaboradas sugestões que permitissem a solução de um grande número de questões a partir de uma única proposta. Durante o desenvolvimento do Mapa *To Be* foram elaboradas em conjunto 44 propostas de solução vinculadas à causa raiz do problema e 18 soluções do tipo *low hanging fruit*, que seriam mais facilmente alcançadas.

Dentre as propostas elaboradas, foi a de desenvolvimento/aquisição de um novo sistema para a realização do Macroprocesso de DI que gerou o redesenho do processo. Nas reuniões de alinhamento junto aos *focal points* de DI e CQUAL, foi acordado que seriam elaboradas propostas que pudessem atender às reais necessidades da equipe, sem considerar soluções pré-prontas, como o IPAS (sistema da OMPI que atualmente é utilizado no Macroprocesso de Concessão Marcas). A partir desta decisão e analisando todas as oportunidades de melhoria, foram elencadas as características e especificações que este sistema deveria ter para suportar o desenvolvimento das atividades, aumentando a eficiência e eficácia das operações. Esta proposta se encontra alinhada com as conclusões do *Workstream* de Benchmarking e com o documento “The IPO of the Future”, de que os Escritórios de Propriedade Industrial devem otimizar seus serviços, criando e utilizando novas ferramentas tecnológicas para atender às necessidades das partes interessadas. Nestas publicações foi constatado que a reação dos diferentes Escritórios de Propriedade Industrial à essas novas tecnologias são variadas em sua velocidade e forma, e que há uma oportunidade de aproveitar o poder dessas tecnologias de maneira inovadora.

Com o objetivo de identificar as inovações e tecnologias cabíveis ao Macroprocesso de Desenho Industrial e ao INPI, representantes da CGTI participaram das discussões visando a criação de propostas tanto assertivas do ponto de vista operacional, quanto viáveis do ponto de vista técnico. A proposta do novo sistema para DI foi baseada no detalhamento das atividades realizadas atualmente e na identificação de retrabalhos (desperdícios que ocorrem em função do processo atual). Com a identificação desses pontos, as oportunidades de melhoria foram se delineando no decorrer do processo. As principais características deste sistema são o *workflow* completo do processo integrado num único sistema, o controle automatizado de tempestividade e pagamentos a partir de integração de bases de dados existentes no INPI, comunicação externa via *Push* (conforme contemplado no Plano PI Digital), meios de comunicação interna com caixa de diálogos entre as diferentes unidades, identificação de *scripts* para publicações de decisões na RPI e *inbox* para exame de pedidos com identificação da origem e/ou tratamento que deve ser dado. De forma complementar ao sistema específico para DI, foram discutidas em reuniões com participação de representantes de outros processos finalísticos, propostas transversais que permitam melhorar o sistema de peticionamento eletrônico, considerando tanto as necessidades de seus usuários (depositantes e procuradores) como o recebimento das informações por parte do INPI para execução do processo.

Estas propostas são as responsáveis pela redução significativa do número de atividades no Mapa *To Be* em relação ao Mapa *As Is*, conforme demonstra o quadro abaixo:

## ATIVIDADES



Após a conclusão do Mapa To Be foram desenvolvidas 18 soluções do tipo Low Hanging Fruits. Estas propostas foram identificadas como simples de serem implantadas e de baixo custo. É importante salientar que estas propostas não resolvem a causa raiz do problema, mas trazem melhorias significativas para o desenvolvimento do trabalho diário da equipe de DI. Para que sejam implementadas a curto prazo, essas propostas devem ser priorizadas no plano estratégico do INPI. No relatório, estas soluções estarão identificadas de forma clara, junto à solução identificada para a causa raiz.

A implementação destas propostas permitirá que o Macroprocesso de Desenho Industrial atinja um novo patamar, em consonância às necessidades do INPI 4.0. Novos sistemas e procedimentos que simplificarão o processo, reduzindo os desperdícios, os retrabalhos, as movimentações desnecessárias, as esperas e os processamentos sem valor serão modificados e aplicados. Tais ganhos serão possíveis com a integração de etapas, com a melhoria na comunicação e a atualização do Manual. Estas mudanças consequentemente aumentarão a satisfação dos clientes. O tempo economizado com o novo processo poderá ser investido em outras atividades que agregam valor ao processo, como atendimento individualizado, análise de dados, capacitações dos examinadores e realização de atividades de fomento, entre outras.

O desenvolvimento do trabalho também trouxe ganhos fundamentais intangíveis para o sucesso do projeto e para a equipe de DI. A possibilidade de visualizar o macroprocesso de forma sistêmica e entender o que é necessário sob a ótica de todos os stakeholders é essencial para que o processo seja eficiente. A experiência de incorporar a visão do usuário, compartilhar boas práticas entre as equipes e aprofundar os conhecimentos sobre as atividades desenvolvidas em outras áreas são alguns dos benefícios deste exercício. Na reunião de conclusão, os participantes externos parabenizaram o INPI pela oportunidade de analisar o Macroprocesso em conjunto. Foi relatado que a iniciativa de discussão público-privado é oportuna para a obtenção de melhorias para toda a comunidade de PI.

Após a conclusão dos trabalhos, uma lista com os processos não mapeados<sup>2</sup> foi elaborada pela equipe de DI. Estes poderão ser incorporados nas futuras análises dos processos internos do INPI, seguindo os

<sup>2</sup> Estes processos são: Anotação de transferência de titular; Desistência e retirada de pedido ou renúncia do registro; Alteração de nome, razão social, sede e/ou endereço; Certidão de atos relativos aos processos; Certidão de busca por titular; Cópia oficial para efeito de reivindicação de prioridade unionista; Outras petições; Pedido de devolução de prazo por impedimento do interessado; Pedido

moldes do trabalho desenvolvido até o momento. A integração dos novos processos mapeados que serão realizados no futuro pelo INPI é recomendada, a fim de aproveitar as oportunidades de melhorias e considerações já realizadas neste projeto.

## 2. Macroprocesso de Gestão de Pessoas

Para a construção dos Mapas As Is e To Be do Macroprocesso de Gestão de Pessoas foram realizadas 28 reuniões de mapeamento, que totalizaram 99,5 horas em sessões de co-criação e discussão. As reuniões contaram com a participação de 72 pessoas de 35 áreas internas do INPI, de representantes do Ministério da Economia e membros de outros *workstreams*, como da FGV e ITS/USP.

Durante a fase de pré-diagnóstico, na qual o A3 para o macroprocesso de Gestão de Pessoas foi elaborado, foram definidos os processos prioritários<sup>3</sup> a serem desenvolvidos na fase de mapeamento. A definição considerou que os processos escolhidos geram potencial de transformação na organização e que as mudanças propostas durante o mapeamento poderiam ser replicadas em outros processos. No total, foram desenvolvidos 24 processos nos quais se identificaram as atividades realizadas, os desafios e as propostas de solução.

Após solicitação do INPI, os processos desenvolvidos durante o mapeamento de Gestão de Pessoas foram classificados de acordo com a Cadeia de Valor Integrado (CVI) do Governo Federal, com o objetivo de manter a CVI como referência e assegurar que todas as especificidades da CGRH e do INPI fossem atendidas, de acordo com a seguinte classificação:

CVI	Processos
PLANEJAR A GESTÃO DE PESSOAS	Estabelecer diretrizes estratégicas de pessoal
GERENCIAR RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS	Gerenciar a Movimentação para compor a força de trabalho; Executar o Concurso público; Remover pessoas por ofício; Remover pessoas a pedido.
ADMINISTRAR PESSOAS	Realizar o ingresso de pessoas para o INPI via cessão; Administrar pessoas em exercício descentralizado; Nomear pessoas para cargo em comissão; Efetivar pagamento por substituição; Estruturar o grupo de trabalho; Administrar processo de jornada reduzida; Administrar processo de licença para motivos particulares; Efetivar a exoneração a pedido; Administrar cessão de pessoas para outro órgão; Conceder aposentadoria; Efetuar pagamento de auxílio funeral; Conceder pensão civil.
DESENVOLVER PESSOAS	Desenvolver Programas de Ambientação (PROAMB); Conceder licença para capacitação; Elaborar Plano de Desenvolvimento de Pessoas; Promover capacitação nacional (interna e externa); Gerenciar capacitação internacional.
GERENCIAR DESEMPENHO DE PESSOAS	Avaliar desempenho individual na carreira C&T; Avaliar desempenho individual na carreira PI; Acompanhar Carreira funcional no INPI (PROINS).

de devolução de prazo por falha do INPI; Cópia reprográfica simples; Cópia reprográfica autenticada; Tratamento de Ações Judiciais de DI; Aprimoramento e Orientação dos Procedimentos e Diretrizes de DI.

<sup>3</sup> A priorização foi realizada levando em consideração a perspectiva da CGRH, áreas fins e áreas de suporte.

É importante ressaltar que o Macroprocesso de Gestão de Pessoas é transversal em todas as áreas do INPI, e por isso foi necessário que a organização permitisse a presença de todos os representantes durante o mapeamento. As propostas de solução precisam estar alinhadas entre as áreas finalísticas e as áreas de suporte a fim de atingir o objetivo estratégico de promover o desenvolvimento, o desempenho e o bem-estar dos profissionais do INPI.

Durante a fase de pré-diagnóstico, foram apontados os seguintes objetivos a serem atingidos com o mapeamento do processo: 1) a obtenção de uma maior eficiência e qualidade no atendimento ao cliente; 2) a otimização dos processos por meio de uma redução de burocracias; e 3) o aperfeiçoamento dos “tempos e movimentos” dos processos. Nas atividades analisadas durante o trabalho de mapeamento de Gestão de Pessoas, foram identificados e discutidos em detalhe gargalos processuais como retrabalhos, processos manuais, falta de controle e excessos de validações.

É importante ressaltar que, como órgão público, o INPI deve seguir diretrizes estabelecidas a nível Federal no que se refere a normas e sistemas e, por essa razão, a participação de servidores com amplo conhecimento sobre o normativo foi fundamental. Também foi extremamente importante para a proposição de soluções ter o Ministério da Economia, a Corregedoria e a Ouvidoria como referências durante o desenvolvimento do projeto. Os participantes internos e externos ao INPI apresentaram propostas inovadoras, levando em consideração as estruturas nas quais o INPI se encontra inserido. Ao mesmo tempo, visando o alinhamento com o trabalho realizado no workstream de Recursos Humanos com o objetivo de realizar uma mudança profunda na estrutura do INPI, contou-se com a participação de representantes da FGV durante os workshops de mapeamento, trazendo contribuições relevantes que permitirão a transformação da área.

O mapeamento seguiu a lógica da vida funcional do servidor, desde seu ingresso no INPI, passando pelo seu desenvolvimento profissional até o momento da sua saída da organização. A CGRH enfatizou que o ponto de partida, na visão estratégica da área, deveria ser a identificação de um instrumento que permitisse a definição do mecanismo mais adequado para o ingresso do servidor às áreas. Após entendimento, foi definido que este processo deveria ser desenvolvido no momento do planejamento e do dimensionamento da força de trabalho, e que neste momento a avaliação quanto a abertura de concursos públicos e a realização de remoções, cessões, movimentações, e outros deveria ocorrer visando o atendimento dos objetivos da organização em relação aos custos operacionais e disponibilidade de mão de obra.

A discussão das atividades envolvidas em cada um dos processos mapeados trouxe ganhos intangíveis, permitindo a criação de pontes de comunicação entre as diversas áreas envolvidas no mapeamento. Isso criou um senso de pertencimento ao aproximar os servidores às possibilidades de mudanças organizacionais transformadoras, que só é possível através da compreensão do INPI como um todo por parte dos seus stakeholders. As sessões de trabalho possibilitaram a criação de um espaço no qual os servidores do INPI puderam apresentar sua realidade operacional diária para seus pares e chefias, permitindo a troca de boas práticas e compreensão da complexidade do trabalho realizado por cada área, bem como os desafios enfrentados e as restrições/limitações dos processos discutidos.

O mapa As Is totalizou 760 atividades para os 25 processos trabalhados, nos quais foram identificadas 109 oportunidades de melhoria (desafios) categorizadas em Procedimento, Sistema, Normativos, Procedimento/Sistema e Procedimento/Normativo. Deste total, 62% estão relacionadas ao Procedimento, 17% ao Sistema, 14% ao Procedimento/Sistema, 5% ao Normativo e 2% ao Procedimento/Normativo. A maioria das oportunidades de melhoria do Macroprocesso de Gestão de Pessoas está vinculada à falta de procedimentos internos e de padronização dos processos existentes.

Durante a elaboração do mapa As Is, foi observada a falta de uma estrutura de planejamento de Gestão de Pessoas. O grupo de trabalho apontou a inexistência de um sequenciamento de atividades deste processo e a necessidade de desenvolvimento de uma sistematização para o mesmo, que permita a comunicação da estratégia em todos os níveis da CGRH. Dado este cenário, definiu-se a necessidade de co-criar o processo<sup>4</sup> no desenvolvimento do mapa To Be para garantir o passo-a-passo detalhado para a otimização de recursos e proporcionar o direcionamento para que o Macroprocesso possa ser alavancado a partir da execução do plano estratégico do INPI.

O trabalho desenvolvido pelo Procomex em relação ao planejamento estratégico de Gestão de Pessoas levou em consideração os principais pontos identificados no Benchmarking, no que tange a Estratégia de Recursos Humanos. Entre estes, foram elencados três atributos que nortearam a definição das atividades: 1) Processos orientados aos serviços; 2) Foco no cliente; e 3) Tomada de decisão com base em dados. A identificação dessas categorias permitiu criar o novo processo de planejamento que deverá considerar: o modelo metodológico setorial a ser desenvolvido pela CGPE, o projeto de atualização da carteira de indicadores e a compilação das necessidades dos clientes, identificadas durante as reuniões com as áreas, resultando na participação efetiva da CGRH no momento de desenvolvimento do planejamento institucional do INPI.

Durante o desenvolvimento do Mapa To Be foram apontadas 85 propostas de solução, das quais 70 refletem soluções específicas e 15 atendem a mais de uma oportunidade de melhoria. Estas propostas têm a finalidade de padronizar os procedimentos, evitar retrabalhos e tornar o processo mais rápido, eficiente e inclusivo. Além das sugestões de propostas específicas aos processos, houve também aquelas que atendem ao Macroprocesso de forma ampla, e, portanto, podem ser resumidas em propostas transversais a nível de sistemas e procedimentos. Algumas das propostas transversais de sistemas têm a finalidade de automatizar os procedimentos da gestão de pessoas, como a atualização e incremento de funcionalidades no SEI, a implementação do módulo Banco de Talentos do SIGEPE e o desenvolvimento de um sistema para realizar a avaliação de desempenho dos servidores. Já as propostas relacionadas aos procedimentos consistem no desenvolvimento das trilhas de aprendizagem, dimensionamento da força de trabalho, implementação da janela de remoção e o projeto de coleta de demandas das unidades vinculadas ao Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG).

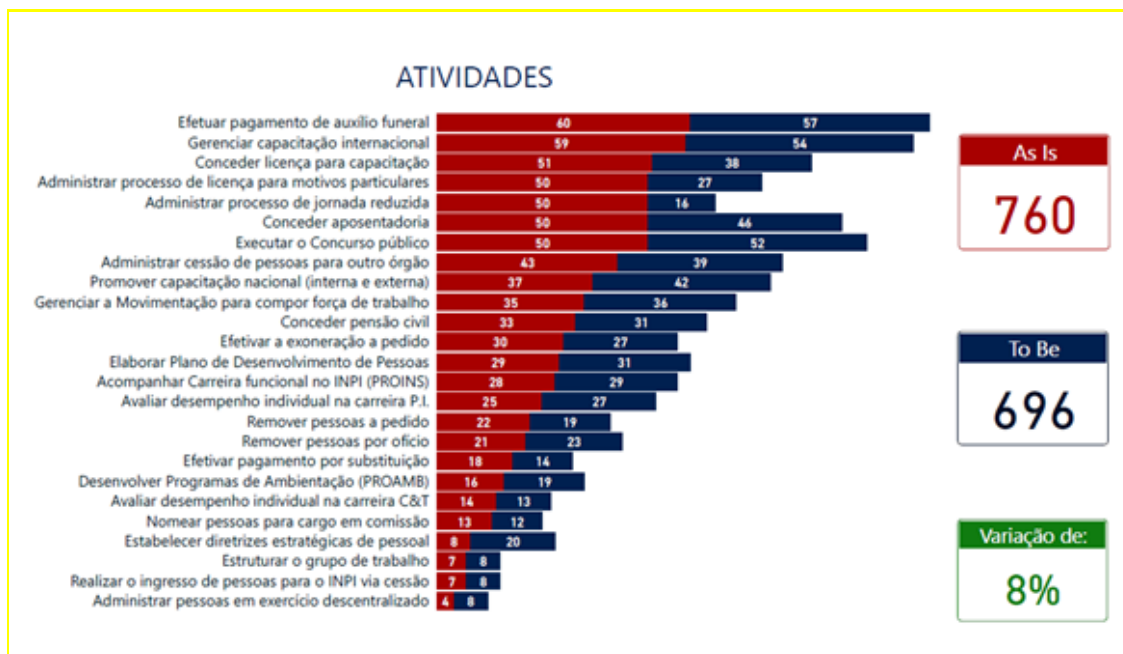
A Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Ministério da Economia se colocou à disposição para realizar reuniões periódicas com o intuito de garantir que o INPI tenha referências e possa ser capacitado na metodologia do dimensionamento da força de trabalho<sup>5</sup> e mapeamento de competências que atualmente se encontram em desenvolvimento. A criação destas instâncias de comunicação permitirá a implementação das melhores práticas da Administração Pública Federal, dando à CGRH a oportunidade de implementar inovações já utilizadas a fim de que a transformação do INPI avance de forma rápida. O redesenho do Macroprocesso de Gestão de Pessoas resultou em uma redução do total de atividades no mapa To Be, mostradas a seguir:

---

<sup>4</sup> Durante o desenvolvimento do Mapa To Be foram dedicados dois dias de discussão deste ponto neurálgico, contando com a participação da CGPE, CQUAL, CGRH, CGOF, CGLI, COINT, Ouvidoria, SECAD, DILEG, DIPAG, CGTEC, COADE, CGDI, MINISTÉRIO DE ECONOMIA, DIRBI, SEARH, SERAP, SEADE, CGMAR II, CADPAT, e CETEC.

<sup>5</sup> A metodologia do dimensionamento da força de trabalho utilizado pelo órgão central será padronizada no âmbito da Administração Pública Federal.





Estes números refletem a necessidade de desenvolvimento de atividades em alguns dos processos trabalhados, com objetivo de alcançar um controle maior das etapas, tornando o Macroprocesso mais ágil e eficaz. Os seguintes processos sofreram acréscimos de atividades e o ganho para o Macroprocesso de Gestão de Pessoas:

1. **Desenvolver o planejamento estratégico:** no mapa *To Be* foram criadas etapas específicas desse processo, considerando as reais necessidades da CGRH, visando um alinhamento entre o Plano de Ação, Planejamento Setorial e Planejamento Estratégico do INPI.
2. **Administrar pessoas em exercício descentralizado e realizar o ingresso de pessoas para o INPI via cessão:** foram incluídas atividades visando a padronização das etapas e o acesso à informação de outros órgãos foi facilitado. A implantação do Programa de Ambientação para os servidores que ingressarão por essa modalidade também foi definida.
3. **Estruturar o grupo de trabalho:** embora tenha ocorrido a eliminação de etapas de validações excessivas e algumas burocracias relacionadas à publicação de Portarias, foram acrescentadas atividades para definir os critérios mínimos do grupo de trabalho. Isto objetiva a criação de processos essenciais para a organização, atividades de controle para avaliar se o objetivo de sua criação foi atingido e a necessidade da sua continuidade ou extinção.
4. **Desenvolver Programas de Ambientação (PROAMB):** foram incluídas atividades para padronizar o PROAMB das áreas finalísticas com as outras áreas do INPI, tais como criação do conteúdo de formação e definição de mentores do Programa. Definiram-se atividades para alinhar o conteúdo com as unidades organizacionais e uma etapa de comunicação com o CETEC para avaliar o andamento e aprimorar o processo de acompanhamento do aprendizado do servidor.
5. **Remover pessoas por ofício:** foram incluídas etapas de instruções sobre como deve ser realizado o processo de remoção, e quais informações devem servir de base e insumos para o procedimento. Além dessa etapa, foram incluídas atividades para realizar a comunicação entre a Unidade, o SECAD

e o servidor. A publicação do resultado da remoção de ofício na intranet para facilitar o acompanhamento do servidor e dar conhecimento aos outros setores, também foi objeto do trabalho.

6. **Avaliar o desempenho individual na carreira P.I:** Foram incluídas atividades para padronizar a divulgação do cronograma de avaliação de desempenho dos servidores e metas compactuadas entre as áreas utilizando a plataforma do *INPI Hoje*. Essa divulgação trará mais transparência ao processo e facilidade no conhecimento das metas.
7. **Acompanhar a Carreira Funcional no INPI (PROINS):** Houve acréscimo de atividades para acompanhar as ações apontadas no relatório do PROINS, com intuito de facilitar o desenvolvimento das etapas do processo.
8. **Elaborar Plano de Desenvolvimento de Pessoas:** Foram incluídas atividades para padronizar as etapas do PDP, com validação prévia da Presidência para evitar retrabalhos. Foi proposta a seleção das capacitações com base nos resultados das avaliações de desempenho, permitindo, desta forma, unificar as informações das necessidades dos servidores com as capacitações disponíveis ou almeçadas.
9. **Gerenciar a Movimentação para Compor Força de Trabalho:** Foram incluídas atividades para padronizar a abertura e acompanhamento do processo, e o programa de ambientação do servidor, denominado mini PROAMB, para orientar e fornecer informações fundamentais para o ingresso no setor.
10. **Promover capacitação nacional (interna e externa):** Foram incluídas atividades para padronizar as etapas, tornando o processo mais fluido, visando a simplificação na contratação de capacitações.
11. **Executar o concurso público:** Foram incluídas atividades para realizar controle do processo, entre as quais estão: o fornecimento das informações das necessidades das áreas, tais como a quantidade necessária de servidores para atender as demandas do planejamento estratégico; e a simulação do impacto orçamentário de contratação, para avaliar os encargos resultantes das necessidades das áreas *versus* a contratação de novos servidores.

O novo processo, desenhado em conjunto, permitiu reduzir a quantidade de atividades realizadas e trouxe ganhos intangíveis ao criar pontes de comunicação entre as diversas áreas envolvidas no mapeamento. Isso contribui para aumentar o senso de pertencimento ao aproximar os servidores e incentivar uma mudança organizacional transformadora, por meio de processos transparentes baseados na melhoria contínua, que permitirão atingir sinergias organizacionais. A transparência dos processos beneficiará toda a organização, proporcionando visibilidade e permitindo dar um papel propositivo à Gestão de Pessoas dentro do INPI.

Após a conclusão dos trabalhos, foi elaborada pela equipe de Gestão de Pessoas, a lista com os processos do Macroprocesso que não foram mapeados<sup>6</sup>. Estes poderão ser incorporados nas futuras análises dos

---

<sup>6</sup> Estes processos são: Concessão de Retribuição por Titulação; Concessão de Gratificação de Qualificação; Concessão de Auxílio Per Capita de Saúde Suplementar; Concessão de isenção de imposto de renda; Concessão de horário especial - servidor ou familiar deficiente; Progressão e promoção funcional; Avaliação de estágio probatório; Coaching; Avaliação de capacidade laborativa por recomendação superior; Atendimentos de Saúde Ocupacional, Odontologia e Qualidade de Vida; Afastamentos em saúde; Lotação; Movimentação para compor força de trabalho (por meio de permuta); Processo Seletivo; Gestão do Teletrabalho (Programa de Gestão); Remoção (a pedido para outra localidade, independente do interesse da administração); Gestão Orçamentária; Concessão de aposentadoria por invalidez; Concessão de aposentadoria compulsória; Pagamento de ajuda de custo DAS; Concessão de auxílio moradia; Concessão de auxílio transporte; Reposição ao erário; Registro de Pensão alimentícia Judicial; Controle de frequência; Dispensa de função; Suspensão de pagamento de inativo e pensionista; Concessão de licença prêmio; Registro de averbação de tempo de serviço; Concessão de abono de permanência; Acertos financeiros por falecimento de inativo e pensionista; Vacância por falecimento

processos internos do INPI, seguindo os moldes do trabalho desenvolvido até o momento. A integração dos novos processos mapeados que serão realizados no futuro pelo INPI é uma recomendação para aproveitar as oportunidades de melhorias e considerações já realizadas neste projeto.

## CONSIDERAÇÕES SOBRE INCLUSÃO E DIVERSIDADE (GESI)

### 1. Desafios Principais e oportunidades

Um mesmo processo organizacional pode impactar usuários distintos de maneira diferente, por exemplo com base em sua formação e status socioeconômico. É por isso que usuários historicamente sub-representados em PI, como mulheres e empresários e inventores afro-brasileiros, devem ser incluídos no planejamento “To Be” dos macroprocessos do INPI, para garantir que as práticas discriminatórias atuais possam ser corrigidas para propiciar uma “*Customer Journey*” mais inclusiva.

A Avaliação GESI realizada durante a fase de Inception do programa teve acesso a um estudo da UNCTAD (2014) que demonstra que, enquanto 96% das mulheres empresárias entrevistadas no Brasil realizaram uma ou mais ações para proteger sua propriedade intelectual (como, por exemplo, registrar sua marca nacionalmente ou internacionalmente, ou participar de uma aula ou seminário de treinamento sobre os princípios de proteção da Propriedade Intelectual), um número muito menor destas - apenas 26% - realmente obtiveram seus direitos de propriedade intelectual com êxito. Isso mostra como as mulheres empresárias e inventoras não carecem de interesse ou desejo de proteger sua PI, mas algo acontece ao longo do caminho que resulta na sub-representação crônica das mulheres com direitos de propriedade intelectual registrados.

Certamente, questões como falta de tempo afetam particularmente as mulheres em função das normas e expectativas sociais - cuidar dos filhos, cuidar dos idosos e executar tarefas domésticas, etc. - que nelas são impostas. Consequentemente, processos longos e demorados têm um impacto diferente na disponibilidade de tempo de mulheres inventoras em comparação a seus homólogos masculinos. Além disso, outras questões também têm consequências negativas para grupos sub-representados, uma vez que os próprios processos internos da organização - e os colaboradores internos envolvidos na execução das várias etapas destes processos - estão acostumados (muitas vezes de forma inconsciente) com práticas tendenciosas que contribuem para perpetuar a desigualdade. Por exemplo, avaliadores de PI têm às vezes a tarefa de fazer um julgamento moral sobre pedidos de marcas comerciais individuais e, com base na avaliação do perfil dos inventores - talvez em função da falta de consciência sociocultural acerca dos diferentes condicionantes socioeconômicos ou de gênero - suas decisões podem acabar se mostrando tendenciosas contra pessoas pertencentes a grupos sub-representados ou minoritários.

### 2. Soluções possíveis

Para garantir que os processos internos da organização, bem como os agentes que os executam, não sejam tendenciosos, não perpetuem práticas que levam à sub-representação sistêmica de certos grupos sociais e estejam cientes das necessidades diversas dos distintos grupos de usuários, algumas medidas podem ser implementadas pelo INPI. Estas incluem:

---

de servidor ativo; Designação de companheiro; Concessão de pensão alimentícia voluntária; Pagamento de exercícios anteriores; Registro de auxílio natalidade; Concessão de horário especial de estudante; Emissão de certidão de tempo de serviço; Pagamento de Gratificação de Desempenho; Concessão de Isenção de Imposto de Renda; Concessão de horário especial - servidor ou familiar deficiente; Concessão de reversão de jornada; Lotação (vem na etapa de instruções cadastrais, publicação e registro).

- Incorporação de critérios de diversidade para seleção das equipes envolvidas no redesenho dos macroprocessos da organização. A necessidade de se encontrar novas soluções para antigos problemas evidencia mais uma vez porque o aumento da diversidade e da inclusão é tão importante dentro do INPI, especialmente entre seus líderes. Está comprovado que quanto maior a diversidade de experiências e de perfis (culturais, sociais e de gênero) num determinado grupo de trabalho, maior a probabilidade de se encontrar soluções inovadoras para os desafios e oportunidades que se apresentam.
- Treinamento em conceitos e práticas de GESI aos colaboradores envolvidos diretamente em atividades e processos finalísticos. Por exemplo, a equipe de profissionais encarregada de realizar avaliações e, em última instância, de decidir quem obtém e quem não obtém patentes, poderia receber treinamentos de conscientização GESI para garantir que não seja aplicada uma abordagem padrão - concebida em torno do conceito de “homem branco de *background* privilegiado” - mas customizada a diferentes coletivos e que leva em consideração fatores como gênero e raça / origem étnica e realidades sociais distintas. Por exemplo, examinadores de registro de marcas devem ser treinados para levar em consideração linguagem, imagens e símbolos, e chegar a uma decisão final com base em uma avaliação holística, ao invés de definições rígidas e pré-determinadas.
- Aplicar lentes de GESI e abordagens de Diversidade e Inclusão à gestão do capital humano do INPI. Especialmente quando se trata de progressão na carreira e capacidade de assumir funções que envolvem tomada de decisão e cargos de diretoria no INPI, diversos entrevistados da Avaliação GESI relataram como continua a haver uma presença muito reduzida de mulheres e negras. Portanto, gargalos e barreiras específicas para estes grupos devem ser descobertos e eliminados. Quaisquer mudanças nos processos internos do INPI relacionados à gestão do capital humano precisam aplicar uma lente de GESI a fim de garantir maior igualdade de oportunidades.
- Desagregar todas as análises realizadas e coletar dados de acordo com práticas GESI (no mínimo, composição de gênero e raça / etnia do quadro de funcionários do INPI). O primeiro passo é começar efetivamente a coleta destes dados desagregados para que seja possível planejar medidas inclusivas para toda a força de trabalho, uma vez que é fundamental saber como ela se caracteriza por meio de uma visão de diversidade e inclusão.
- Garantir que stakeholders externos envolvidos no redesenho dos macroprocessos incluam representantes de grupos sub-representados / minorias. Além de ser um requisito básico da FCDO descrito na “*G&I PF framework – Stakeholder and Community engagement Plan: Consultation with women, poor and excluded groups, Civil Society Organisations (incl Disabled People’s Organisations and Women’s Rights organisations), SMEs*”, assegura-se com isso que diferentes coletivos de usuários sejam levados em consideração no planejamento das diferentes “*customer journeys*”, de modo que o estado “TO BE” de cada macroprocesso inclua critérios de diversidade desde o seu desenho e, portanto, esteja ajustado às necessidades dos diferentes perfis de clientes.

## PRÓXIMOS PASSOS

Seguindo o cronograma de trabalho do projeto, os próximos macroprocessos a serem mapeados são 'Concessão de Marcas' e 'Gestão de Logística e Infraestrutura'. Após a finalização destes dois, os quatro macroprocessos restantes serão realizados sequencialmente.

É importante ressaltar que a co-criação, pilar fundamental do trabalho desenvolvido pelo Instituto Procomex que garante a qualidade das entregas, só é possível por meio da participação de todos os Stakeholders do

processo em todas as reuniões, acompanhando a identificação de gargalos e desafios, a elaboração das propostas e discussão das soluções aderentes à realidade, permitindo o redesenho sistêmico do processo e a validação conjunta em tempo real. Esta participação também é essencial para a compreensão da situação da organização e a conscientização da necessidade de mudança por parte dos tomadores de decisão no INPI.

Com a finalização da análise dos 8 macroprocessos, será elaborado junto ao INPI um Plano de Implementação das propostas que permita a identificação de soluções transversais e a priorização daquelas que terão um impacto profundo na transformação da organização.

# SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

# 03

## CONTEXTO

Esta etapa do projeto “Brazilian Intellectual Property Office for the 21st Century” consistiu no diagnóstico dos sistemas existentes de Gestão da Qualidade do INPI e análise de lacunas quando comparados ao sugerido pelas normas ISO 9001:2015 e com as práticas identificadas no benchmarking realizado.

Os trabalhos desenvolvidos tiveram por base a aplicação de questionário sobre percepções dos integrantes do INPI em relação ao atual sistema de qualidade na organização, além de buscar referências de melhores práticas no estudo de benchmarking já executado para o projeto.

Obtivemos um bom nível de respostas, conseguindo, portanto, responder com suficiente grau de certeza as perguntas em torno do tema: “Qual é o nível de maturidade e de engajamento dos colaboradores em relação ao sistema de gestão da qualidade atualmente implantado no INPI?”

Contamos com excelentes níveis de colaboração do pessoal interno e as conclusões, de certa forma, comprovaram as conclusões prévias da primeira etapa da fase de Inception: o SGQ do INPI está ainda em processo inicial de consolidação, com razoável arsenal de procedimentos e documentação disponível e publicada, sem ainda estar inserido nas atividades diárias das equipes.

## METODOLOGIA

O diagnóstico baseou-se fortemente na identificação das lacunas do sistema de qualidade do INPI quando comparado ao preconizado pela ISO 9001:2015. Foi desenvolvido e aplicado, com o apoio da CQUAL, um questionário divulgado para todos os profissionais do INPI. Embora a intenção inicial fosse a realização de um Censo com todos os 1001 profissionais e colaboradores, foram obtidas 310 respostas que compuseram uma amostra suficiente para uma análise calcada em 95% de confiança e 4.13% de margem de erro. Ao todo, o questionário envolveu 82 perguntas com respostas em escala Likert intervalar de 1 a 5, onde os respondentes deveriam indicar o seu grau de concordância com as afirmações propostas. Adicionou-se, a cada questão, um espaço para comentários, com preenchimento opcional. O questionário passou por um pré-teste com aproximadamente 20 pessoas de diferentes áreas do INPI, sendo introduzidas correções para a garantia de efetiva compreensão pelos respondentes. Os dados foram analisados utilizando, principalmente, estatísticas descritivas e análise de variância. As respostas para as questões ligadas às diferentes dimensões da ISO 9001:2015 geraram scores médios que permitiram realizar um *gap analysis* da situação atual do SGQ do INPI. Os respondentes foram divididos em quatro grupos:

- Áreas de Suporte e Gestão:
  - Presidência, Diretoria Executiva e coordenações de apoio e
  - Diretoria de Administração (DIRAD)
- Áreas Finalísticas:
  - Diretoria de Marcas e Desenhos Industriais e
  - Diretoria de Patentes.

As informações detalhadas sobre instrumentos de pesquisa e caracterização da amostra constam dos anexos.

## 1. Resultados sobre o engajamento interno em relação ao projeto e à eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade do INPI

O INPI, com um todo, e particularmente seus órgãos de gestão, atualmente estão empenhados em aperfeiçoar o Sistema de Qualidade, em especial, a partir da criação da CQUAL. Com base na análise descrita a seguir, observam-se alguns elementos que ajudam a entender desafios e oportunidades para o desenvolvimento e evolução do SGQ.

As perguntas que procuramos responder são:

- ***Qual é, com 95% de certeza, a aderência do INPI a cada uma das dimensões da qualidade definidas pela ISO 9001:2015?***

Pela norma ISO 9001:2015, definem-se sete dimensões pelas quais identifica-se o grau de atendimento às suas exigências. São elas:

- Contexto organizacional  
A organização deve determinar questões externas e internas que sejam pertinentes para o seu propósito e para seu direcionamento e que afetem sua capacidade de alcançar o(s) resultado(s) pretendido(s) de seu sistema de gestão da qualidade.
- Liderança  
A Alta Direção deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao sistema de gestão da qualidade.
- Planejamento  
A organização deve assegurar que o sistema de gestão da qualidade possa alcançar os resultados pretendidos, aumentar efeitos desejáveis e reduzir indesejáveis, e alcançar melhoria planejando ações para monitorar, medir e abordar riscos e oportunidades.
- Apoio  
A organização deve determinar e prover recursos, pessoas e infraestrutura necessária para operação de seus processos e o estabelecimento, implementação, manutenção, monitoramento e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.
- Operação  
A organização deve planejar, implementar e controlar processos necessários para atender os requisitos de qualidade, garantindo foco no cliente, comunicação e projetos de desenvolvimento que sejam apropriados a provisão de seus produtos e serviços.
- Avaliação  
A organização deve determinar o conjunto de indicadores e métodos para monitoramento e avaliação dos objetivos da qualidade.
- Melhoria  
A organização deve determinar e selecionar oportunidades para melhoria e implementar quaisquer ações necessárias para atender a requisitos e aumentar a satisfação dos seus clientes.



Para identificarmos o grau de aderência, foram elaboradas 77 questões distribuídas nessas dimensões com o objetivo de identificar o nível de concordância dos profissionais do INPI quanto à existência e aplicação de práticas de gestão da qualidade. As questões utilizaram escalas intervalares de 1 a 5 (escala Likert), onde 5 significava alta concordância e 1 alta discordância. As questões podem ser consultadas em Anexo.

A partir dos resultados registrados, apuraram-se scores médios das questões. A tabela 1 e figura 1 apresentam o resultado geral desse levantamento.

**Tabela 1. Scores médios para cada dimensão da ISO 9001:2015**

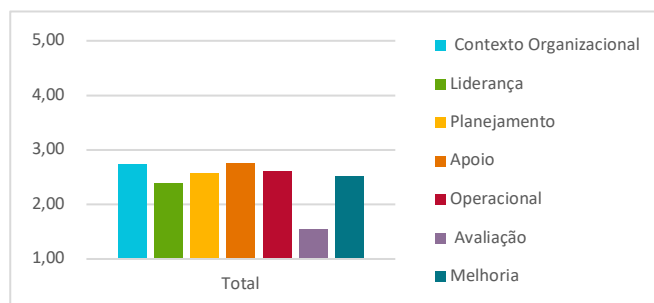
Contexto Organizacional	Liderança	Planejamento	Apoio	Operacional	Avaliação	Melhoria
2,74	2,38	2,57	2,75	2,61	1,54	2,51

Fonte: resultados da pesquisa (survey)

A partir dos scores médios é possível verificar que nenhuma dimensão da ISO obteve valor acima de três, o que indica um relativo nível de discordância em relação às afirmativas. Além do valor médio baixo, houve também um grande número de questões em que os respondentes indicaram não saber ou não terem segurança para responder.

Nessa análise, o score mais baixo foi o de “Avaliação”. Essa é a principal lacuna existente hoje no sistema de gestão da qualidade do INPI. Isto indica ser necessário a organização identificar KPIs adequados para medir e acompanhar o desempenho dos seus processos levando em conta os princípios da qualidade.

**Figura 1. Gráfico com scores médios**



Fonte: resultados da pesquisa (survey)

- **Existe diferença de percepções sobre o SGQ entre os grupos analisados? Em quais dimensões?**

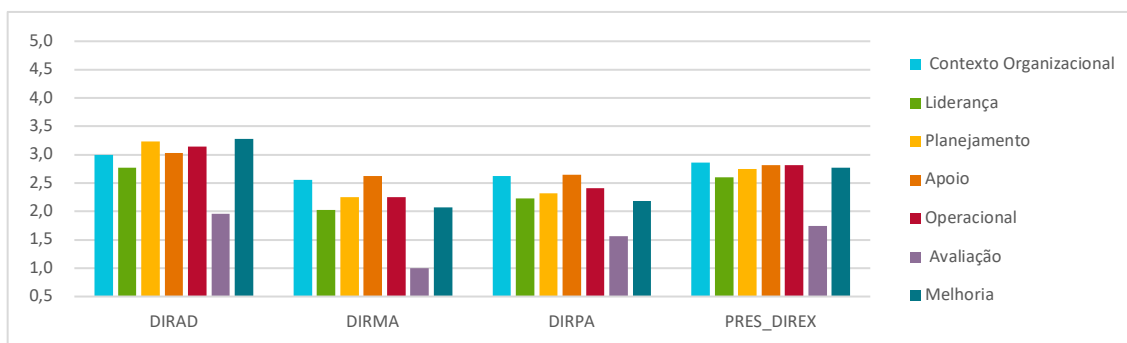
Ao analisarmos diferenças nas médias levando em conta as grandes divisões é possível observar uma avaliação mais negativa por parte das áreas finalísticas (DIRPA e DIRMA) em comparação as áreas de suporte e gestão. A dimensão “Avaliação” obteve a menor média em todas as áreas. A dimensão de “Melhoria” e “Planejamento” recebeu uma melhor avaliação pela DIRAD. As áreas finalísticas, enfatizaram a dimensão “Apoio”.

**Tabela 2. Scores médios para cada dimensão da ISO 9001:2015 por grande divisão**

		DIMENSÕES DA QUALIDADE						
Divisão		Contexto	Liderança	Planejamento	Apoio	Operação	Avaliação	Melhoria
		Organizacional						
PRES_DIREX	Mean	2,8631	2,5978	2,7523	2,8148	2,8151	1,7414	2,7703
	Std Dev	0,9804	1,0408	1,2054	1,0955	1,0970	1,2901	1,2947
DIRAD	Mean	2,9923	2,7692	3,2308	3,0256	3,1416	1,9564	3,2821
	Std Dev	0,9241	1,2272	1,1366	1,0092	0,9690	1,4024	1,2383
DIRPA	Mean	2,6294	2,2311	2,3196	2,6431	2,4073	1,5682	2,1853
	Std Dev	0,8820	0,8620	1,0336	0,9132	0,9532	1,1450	1,2766
DIRMA	Mean	2,5533	2,0282	2,2533	2,6222	2,2571	0,9987	2,0733
	Std Dev	0,7783	0,9280	0,9521	0,7863	0,7629	0,8273	1,2170

Fonte: resultados da pesquisa (survey)

**Figura 2. Gráfico com scores médios por grande divisão**



Fonte: resultados da pesquisa (survey)

Para verificar a existência de diferenças significativas no padrão de respostas para cada dimensão, foi realizada uma análise de variância e, posteriormente, o teste de Tukey para entender quais itens principais poderiam ser destacados. À exceção das dimensões de Apoio e Contexto Organizacional, todas as demais apresentaram diferença com significância estatística (isto é, pode-se afirmar com 95% de certeza que existe diferença de percepção entre os grupos analisados). Portanto, a dimensão Apoio e Contexto Organizacional parecem encontrar um nível maior de consenso entre os respondentes em relação ao score obtido (Anexo 3).

- **Consolidado de observações do questionário**

Apesar da média geral para os elementos da ISO ter sido baixa, é possível destacar dez questões com maiores médias em relação à concordância sobre a existência de práticas específicas da qualidade. Nessa análise, é possível inferir (mesmo que não sendo possível afirmar isso para toda a organização) que existe um conhecimento médio relativamente apropriado sobre segmentos dos clientes e stakeholders. Além disso, há um senso de responsabilidade de uma parte relevante dos respondentes quanto ao SGQ e as consequências negativas de não atender aos requisitos da qualidade.

**Tabela 3. Dez Maiores médias**

Índice ISO 9001:2015	DIMENSÃO ISO 9001:2015	No Q.	Questão	N	Mean	Std. Deviation
4	Contexto Organizacional	2	Você conhece quais são os vários segmentos de clientes e de partes interessadas e o que eles esperam do INPI.	310	3,6000	1,19654
4	Contexto Organizacional	10	A sua área registra e mantém atualizados as informações e procedimentos que devem ser utilizados no desenvolvimento das atividades dos processos executados.	310	3,5839	1,36924
8	Operação	62	Sua área mantém procedimentos e providências que são tomadas quando serviços que não estejam em conformidade são entregues, corrigindo-os ou indicando as providências necessárias para minimizar consequências negativas.	310	3,4387	1,48164
7	Apoio	40	Você crê que, além de seguir as determinações do SGQ, você é responsável pelas consequências negativas caso os requisitos de qualidade não sejam atendidos.	310	3,4129	1,51278
8	Operação	49	Na sua área é assegurado que, havendo uma alteração nos requisitos dos serviços prestados, todos os colaboradores e demais envolvidos sejam alertados.	310	3,3839	1,57172
7	Apoio	39	Na sua área há a determinação do conjunto de competências necessárias para a realização dos trabalhos e é assegurado que as pessoas tenham o treinamento ou experiências apropriadas.	310	3,3548	1,31578
8	Operação	59	Sua área segue rígidos padrões para proteção da propriedade e integridade dos dados e informações dos clientes.	310	3,3161	1,86522
8	Operação	61	Sua área consegue identificar serviços que não estejam em conformidade antes de serem entregues, evitando que sejam entregues e tomando as ações corretivas necessárias.	310	3,2065	1,48867
6	Planejamento	30	Você estabelece objetivos da qualidade para as ações que executa e, após, monitora e avalia continuamente estes objetivos.	310	3,2000	1,43872
5	Liderança	22	Examinando a política da qualidade do INPI é possível estabelecer objetivos de qualidade para a sua área.	310	3,1871	1,65382

Fonte: resultados da pesquisa (survey)

As questões com piores médias, estão majoritariamente associadas à dimensão de Avaliação do sistema de gestão da qualidade. Apesar de existirem processos para documentação e coleta de dados e informações sobre seus processos, a maioria dos respondentes afirmaram discordar da existência de rotinas de avaliação dos dados de desempenho de forma sistemática. Entre elas, encontram-se

medidas de mensuração da conformidade dos serviços e satisfação dos clientes, avaliação de fornecedores, bem como de riscos para identificação de oportunidades de melhoria.

**Tabela 4. Dez Menores médias**

Índice ISO	DIMENSÃO ISO	No Q.	Questão	N	Mean	Std. Deviation
9	Avaliação	70	O INPI garante que as ações corretivas sejam executadas de forma ágil e retém a informação documentada com evidências da implementação.	310	1,7129	1,84641
9	Avaliação	66	O INPI realiza avaliação integrada dos dados e informações de cada área para de monitoramento e medição, visando garantir a conformidade dos serviços e a satisfação dos clientes.	310	1,6613	1,75842
8	Operação	53	Sua área determina e aplica avaliação, seleção e monitoramento de desempenho de provedores externos (fornecedores ou informações de clientes), mantendo registro documentado disto.	310	1,6129	1,80035
9	Avaliação	67	O INPI realiza avaliação dos dados e informações obtidas dos processos em cada área para de monitoramento e medição da eficácia do SGQ.	310	1,5613	1,75924
5	Liderança	16	A aplicação de metodologia de gestão de riscos é de domínio e é utilizada por todos os colaboradores da área	310	1,5097	1,33593
9	Avaliação	72	As análises realizadas pela Alta Direção levam em conta as possibilidades de implementação de mudanças tais como: questões externas e internas, disponibilidade de recursos, riscos e oportunidades.	310	1,4194	1,78947
9	Avaliação	69	O INPI assegura que os resultados das auditorias sejam relatados para a gerência pertinente.	310	1,3742	1,92799
9	Avaliação	68	No INPI são realizadas auditorias internas do Sistema de Gestão da Qualidade, em intervalos sistemáticos e planejados.	310	1,2355	1,74026
9	Avaliação	71	A Alta Direção realiza análise crítica do SGQ em intervalos planejados, para assegurar a eficácia e alinhamento com o direcionamento estratégico do INPI.	310	1,1742	1,66498
9	Avaliação	73	O resultado das análises por parte a Alta Direção são devidamente documentadas e permitem identificar oportunidades de melhoria no SGQ e e necessidades de recursos.	310	1,0548	1,60709

Fonte: resultados da pesquisa (survey)

## 2. Diagnóstico dos sistemas existentes de Gestão da Qualidade do INPI e uma análise de lacunas em relação às melhores práticas.

O diagnóstico foi conduzido apoiando-se, principalmente, nas observações e conclusões do “*International Benchmarking Report*”, emitido em dezembro/2020, comparadas aos resultados do questionário sobre Pesquisa da Qualidade aplicado aos colaboradores do INPI em dezembro/2020 e janeiro/2021.

Os temas analisados foram:

- Importância atribuída pela organização ao SGQ (sistema de gestão da qualidade).
- Metodologia de condução do SGQ
- Estilos de governança do SGQ

- d. Utilização do SGQ para implementar melhorias, aperfeiçoamentos e inovação dos processos de trabalho
- e. Metodologia e índices utilizados para avaliação da qualidade dos serviços de IPO's (*Intellectual Property Offices*)

As principais características e conclusões fazem parte do quadro 01.

Observa-se uma quase homogeneidade no tratamento desses temas nos 6 (seis) IPOs analisados<sup>7</sup>. As exceções aparecem no “*The United States Intellectual Property Office (USPTO)*” que optou por não revalidar seu certificado ISO 9001:2015, apesar desta entidade ter sido pioneira na sua obtenção inicial.

Muito provavelmente em função disto, o USPTO organiza-se diferentemente dos demais escritórios. A função de zelar pela qualidade final é mais centralizada em pesquisadores com mais experiência, que verificam todos os processos, empregando para isso, um volume bem maior de recursos humanos. São cerca de 130 (cento e trinta) colaboradores dedicados à gestão da qualidade, comparados aos 4 a 12 colaboradores nos demais IPOs entrevistados.

Para a USPTO, portanto, os processos de exame de Patentes e de Marcas incluem dupla checagem: pelo seu executor e pelo representante do escritório da qualidade.

---

<sup>7</sup> IP Australia (IPA), The Canadian Intellectual Property Office (CIPO), The Korean Intellectual Property Office (KIPO), The Intellectual Property Office of Singapore (IPOS), The Intellectual Property Office of the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland (IPO UK) and The United States Intellectual Property Office (USPTO)

**Quadro 01: Comparação das práticas detectadas no INPI com o benchmarking realizado em 6 (seis) IPOs**

<i>Tema</i>	<i>Melhores práticas</i>	<i>Observado no INPI</i>	<i>Lacunas observadas</i>
<b>Importância do SGQ</b>	Todos IPOs concedem especial importância ao aspecto da qualidade, tendo passado por procedimentos de certificação ISO 9001:2015 na sua operação total ou em parte dela. As:20certificações de áreas e/ou processos foram obtidas a partir de 2010 sendo, algumas vezes, revalidadas.	Nenhuma área funcional ou processo foi alvo de certificação ISO 9001:2015 até o momento. Os esforços para sistematização de procedimentos de qualidade são relativamente recentes e passaram por descontinuidades em função de alterações de prioridades.	Necessário a elaboração e garantia de cumprimento de um plano objetivo e abrangente (levar em conta necessidade de recursos, de capacitação e motivação de pessoal, de tratamento dos riscos de continuidade) com rigorosa gestão sobre o alcance de metas intermediárias.
<b>Metodologia de condução do SGQ</b>	a responsabilidade pela qualidade é da área executante, tanto no que se refere à qualidade intrínseca (novidade, não obviedade, descrição devidamente contextualizada em campos de conhecimento, com escopo bem definido), quanto à qualidade do processo de concessão e de sua validade. Não há um “time da qualidade”.	A qualidade é vista como reponsabilidade do escritório da qualidade (CQUAL). O foco volta-se à qualidade intrínseca do parecer ou do atendimento às solicitações dos usuários e clientes finais. Mesmo dentro desta perspectiva, muitas vezes a responsabilidade pela qualidade intrínseca é assumida pelo Gerente da área e não pelo executante.	Adoção e viabilização de modelo de plena corresponsabilidade pela implementação de sistemas de qualidade e de sua contínua melhoria.
<b>Governança do SGQ</b>	As áreas organizacionais às quais se atribui responsabilidade sobre a garantia da qualidade contam com poucos integrantes e estão em nível hierárquico de Diretoria ou Vice-diretoria. (C-level). Seus integrantes são profissionais experientes nas áreas de especialidade.	O número de integrantes da área é reduzido. A posição na organização é vinculada à administração geral e não técnica. Está no nível hierárquico de gerência.	Reestruturação organizacional do SGQ, com definições claras sobre responsabilidades e sobre a participação de todos os colaboradores na melhoria da qualidade dos serviços do INPI, não somente centralizado na área da Qualidade.

**Quadro 01 – continuação**

<b>Tema</b>	<b>Melhores práticas</b>	<b>Observado no INPI</b>	<b>Lacunas observadas</b>
Melhorias estimuladas pelo SGQ	Sistema de melhoria da qualidade inclui auditorias realizadas segundo padrão ISO 9001:2015 nos aspectos de: validade legal das patentes e certificados emitidos, sua adequada classificação, emitidas em prazos convenientes, com processos transparentes aos usuários e clientes, trabalhando integradamente e em conjunto com outros IPOs e preocupando-se com a melhoria contínua dos procedimentos e processos.	Não há procedimentos que garantam o contínuo aperfeiçoamento dos processos como um todo (visão integrada de serviço ao cliente). As melhorias são pontuais e restritas às áreas funcionais. Não há sistema de auditoria sistemática da qualidade conforme preconizado pela ISO 9001:2015.	Implementação dos procedimentos de auditoria da qualidade, mesmo antes de eventual certificação ISO 9001:2015. Estes procedimentos facilitarão a obtenção da futura certificação, caso esta seja a opção do INPI.
Índices de avaliação da qualidade	Existe um conjunto razoavelmente abrangente de índices de avaliação da qualidade já difundido pelo EPO ( <i>European Patent Office</i> ): prazos convenientes de concessão de patentes, de busca, de exame e de atendimento ao usuário; prazo para contestação e para busca internacional. Outros índices ligados à qualidade dos processos referem-se ao volume de reclamações.	Existe a preocupação em atender metas de desempenho estipuladas pelo Governo. Ainda não implementada sistemática de avaliação de desempenho a partir de pesquisas de satisfação dos usuários e clientes. Recentemente a preocupação em eliminar o back-log provavelmente vai ao encontro às necessidades de clientes e usuários.	Implementação de sistemática de avaliação da qualidade dos processos e entregas do INPI. Escolher KPIs ( <i>key performance indicators</i> ) para cada produto/entrega, estabelecer os intervalos de controle e implementar o CEP (controle estatístico do processo). Atrelar sistema de avaliação de desempenho de colaboradores ao atingimento de metas de melhoria da qualidade previamente negociadas.

Fonte: desenvolvido pela equipe de consultores de qualidade.

### 3. Análise completa das lacunas em relação aos padrões ISO 9001: 2015 e exemplos de melhores práticas

Ao analisarmos as diferenças no conjunto total de questões buscando identificar principais lacunas da qualidade no INPI, destacamos 33 questões para as quais não existem diferenças significativas da percepção (Tabela 6, em anexo). As questões foram classificadas por dimensão da ISO 9001:2015 e colocadas em ordem da menor para a maior média geral. Tais questões podem ser consideradas pontos comuns onde há um relativo consenso sobre a situação atual do SGQ do INPI.

A partir da análise da tabela 6, destacamos alguns itens que devem ser considerados críticos em função da baixa média geral do nível de concordância dos respondentes.

1. Sistema de Gestão da Qualidade ainda considerado muito incipiente.
2. Pouca disponibilidade de recursos e responsáveis para realização dos controles adequados nas diferentes áreas.
3. Falta de uma visão integrada da organização e do sistema de gestão da qualidade como um todo.
4. Falta de acompanhamento e cobrança sobre os resultados da qualidade por parte da Alta Gestão.
5. Falta de definição clara do escopo da qualidade, incluindo os processos de acompanhamento do pós-entrega.
6. Falta de uma relação efetiva dos processos com os requisitos da qualidade com base no feedback dos clientes
7. Carência expressiva de monitoramento, mensuração e avaliação periódicas do desempenho do INPI em relação aos serviços prestados.
8. Grande carência de agilidade para execução de ações corretivas, bem como de registro da implementação.

Destacamos alguns pontos positivos que, embora tenham uma média ainda considerada baixa, demonstra a existência de uma base para alcançar objetivos maiores em relação ao SGQ.

1. Existem processos de registro de procedimentos e fluxos que acontecem em partes da organização.
2. Há algum conhecimento sobre a Política de Qualidade do INPI que se mostra útil como guia para a gestão das áreas.
3. Parece ser de conhecimento das áreas, quais são as competências necessárias (existentes ou não) para a gestão da qualidade.
4. Há um bom ambiente (incluindo apoio da alta direção) para que se busque a implementação e gestão de não conformidades.
5. Há um aparente nível de comprometimento e senso de responsabilidade pela qualidade por parte significativa dos profissionais do INPI.
6. Existem processos para obtenção de feedback sobre reclamações dos clientes.
7. Existem processos e padrões rígidos implementados para a proteção das informações dos clientes.
8. Existem procedimentos para assegurar a comunicação sobre alteração de requisitos dos serviços prestados e ações corretivas quando necessário.



## 4. Mapas de processos para a atual Gestão da Qualidade nos 8 macroprocessos

Segundo o recomendado pela ISO 9001:2015, uma organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente seu sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com requisitos especificados. Desta maneira, deve-se determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e tratar de sua aplicação na organização.

Os processos de Gestão da Qualidade referem-se a:

- a. Processos e procedimentos para planejamento da qualidade e dos níveis de resultados esperados para a organização como um todo (estimativa de recursos e priorização) e de seu contínuo aperfeiçoamento (*quality improvement process*);
- b. Processos e procedimentos para acompanhamento e avaliação da qualidade dos processos da organização, fortemente baseados em seus índices de desempenho (KPIs) (*quality check process*);
- c. Processos de auditoria da qualidade para constatação de desvios e detecção de oportunidades de melhoria (*quality audit process*);
- d. Processos e procedimentos para planejamento e implementação de projetos de melhoria (*quality improvement project proposal*);
- e. Processos para capacitação, envolvimento e motivação para qualidade dos colaboradores (*quality enabler process*);

Nesta etapa do projeto foram analisados os itens constantes de b), ou seja: atividades que sugerimos que façam parte dos mapas dos 8 Macroprocessos considerados para efetiva garantia de Gestão da Qualidade.

Para isto partimos dos mapas de processo “TO BE”, resultantes do trabalho desenvolvido pelo workstream de Processos. Já foram produzidos estes fluxogramas para os Macroprocessos de Concessão de Registro de Desenho Industrial e de Gestão de Pessoas.

As atividades de gestão da qualidade que recomendamos fazer parte dos processos a implantar são aquelas ligadas aos princípios de gestão da qualidade aplicáveis aos casos específicos, ou seja:

- Foco no cliente;
- Abordagem de processo;
- Melhoria contínua;
- Tomada de decisão baseada em evidência;
- Mentalidade de risco.

No quadro 02 e nas descrições que se seguem, sugerimos as atividades e processos adicionais que garantirão a inserção do sistema de qualidade nos fluxogramas dos processos “TO BE” para os citados (Concessão de Registro de Desenho Industrial e Gestão de Pessoas) e que servem, também, como indicação para os demais processos (Patentes Nacionais, Patentes Internacionais (PCT: RO, ISA&IPEA), Marcas, Gestão Financeira (Orçamento, Finanças e Contabilidade), Logística e Infraestrutura e Informática quando forem construídos, para eles, os mapas de processo “TO BE”.

## Quadro 02: Lacunas da Qualidade a considerar nos processos “TO BE”

Princípio da Qualidade	Lacuna Observada	Sugestão de processos a inserir
<b>Foco no Cliente</b>	Observamos, nos <i>Customer Journey Maps</i> *, alguns pontos de insatisfação dos clientes consultados.	Lacuna 1 = Inserir processo de avaliação de satisfação do cliente, com disparo de providências para mitigação destas.
<b>Abordagem por Processo</b>	Poucas ligações aparentes nos fluxos dos processos	Lacuna 2 = Durante e após a construção dos processos “TO BE”, registrar estas ligações
<b>Melhoria Contínua</b>	Não existem atividades indicando a necessidade de coleta dos dados e experiências a serem registradas após cada entrega (lições aprendidas)	Lacuna 3 = Após cada entrega, considerar a possibilidade de registro de lições aprendidas. O conjunto destes registros servirá como input para as atividades do item d) deste capítulo (implementação de projetos de melhoria)
<b>Tomada de decisão com base em evidências</b>	Não indicação de pontos de medição do desempenho dos processos e ausência de índices de avaliação.	Lacuna 4 = Indicação de KPIs e pontos de controle do desempenho dos processos. Identificação de SLAs para interfaces de processos internos ao INPI.
<b>Mentalidade de risco</b>	Não considerada possível variabilidade nos resultados dos processos.	Lacuna 5 = Implementar o CEP (controle estatístico do processo) nos pontos de controle identificados na Lacuna 4.

\*NOTA: os *Customer Journey Maps* foram construídos pelo workstream de Processos e estão apresentados e descritos no capítulo correspondente deste relatório. Neles estão detalhadas 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.

### Descrição das sugestões de processos a inserir:

- **Lacuna 1** = Inserir processo de avaliação de satisfação do cliente, com disparo de providências para mitigação destas.

Observamos, nos *Customer Journey Maps*, pontos de insatisfação dos clientes. Para os processos do Macroprocesso Concessão de Registro de Desenho Industrial, estas insatisfações referem-se basicamente a:

- Excesso de burocracia, prazos elevados para prestação dos serviços ou de informação e não importância para sacrifícios pelos quais o cliente tem de passar. A indicação é a de revisão dos fluxos de informação entre cliente e INPI, com racionalização das solicitações.
- Falhas em comunicação com clientes, passividade e desinteresse em informar previamente o cliente, falhas nos avisos sobre prazos importantes a vencer. Indicação de implementar projeto de comunicação mais atualizada e informatizada com clientes,
- Atividades obrigatórias de realizar, sem valor percebido pelo cliente. Exigências extremamente rígidas, com necessidade de intermediação de experts. Rever necessidades, racionalizar requisitos, emitir manuais de instruções.
- Dúvidas técnicas e não transparência dos processos e requisitos. Para o Macroprocesso de Concessão de Registro de Desenho Industrial é a insatisfação de maior incidência. Refere-se, por exemplo, à imprecisão das orientações para preenchimento de formulários, códigos de emissão de guias e orientações para a sequência de processos. Consolidar procedimentos internos e introduzir nos manuais de instruções estas orientações,

- **Lacuna 2** = Durante e após a construção dos processos “TO BE”, registrar as ligações entre os vários Macroprocessos.

Ao compor o repositório final dos processos “TO BE”, será necessário identificar e registrar as ligações entre os vários Macroprocessos. Este trabalho, que pode ser realizado pelas várias equipes e executantes dos processos, facilita o desenvolvimento da visão por processos e estimula a busca por possíveis simplificações e racionalizações. Nos mapas do Macroprocesso Concessão de Registro de Desenho Industrial, por exemplo, uma ligação com Macroprocesso de Gestão Financeira (Orçamento, Finanças e Contabilidade) evidenciaria a dificuldade apontada sobre pagamentos a partir da emissão de boletos ou falhas de preenchimento dos códigos de pagamento. A ligação com o Macroprocesso de Logística e Infraestrutura facilitaria a composição de peças e instrumentos de divulgação necessárias como vimos na descrição da Lacuna 1. Já a ligação com o Macroprocesso de Informática facilitaria a solução de problemas eventuais de comunicação com usuários pelo portal do INPI.

- **Lacuna 3** = Registro de lições aprendidas. Para eliminação ou mitigação desta lacuna será necessária a complementação das atividades do processo “TO BE”, com o registro sistematizado dos eventos geradores de informação, com sua guarda e método de recuperação implementados. A lógica a utilizar poderá ser semelhante àquela reemendada pelo EPO (*European Patent Office*) para registro e recuperação de informações sobre patentes. O conjunto destes registros servirá como input para as atividades do item d) deste capítulo (implementação de projetos de melhoria).
- **Lacuna 4** = Indicação de KPIs e pontos de controle do desempenho dos processos. Identificação de SLAs para interfaces de processos internos ao INPI.

Para a tomada de decisões são necessárias informações de desempenho e elas são obtidas nas interfaces dos processos, isto é, no momento em que o processo “entrega” seu produto ou “recebe” uma informação (input) de outro processo. Em cada uma destas interfaces sugerimos a identificação e acompanhamento de um índice que retrate a qualidade percebida pelo usuário ou cliente. Caso este índice se referir a uma entrega externa (exemplo: emissão de um certificado, parecer, etc.) adota-se um KPI que avalia a percepção de qualidade pelo cliente daquela entrega. Seguindo recomendações do *EPO Quality Policy* os KPIs mais utilizados e indicados referem-se à percepção de conveniência dos prazos propostos (após certo tempo, há uma perda de valor do serviço ou produto fornecido). As informações coletadas nos *Customer Journey Maps* sobre pontos de insatisfação dos clientes fornecem os principais indicativos sobre KPIs a adotar.

Já para as entregas internas de informações ou serviços, o mais indicado é a adoção de um sistema de ANS (acordo do nível de serviço ou SLA). Ao identificar as ligações entre os macroprocessos internos (Lacuna 2), serão estabelecidas as fronteiras entre eles e, conseqüentemente, os pontos a implementar para construção de um Acordo de Nível de Serviço. Neste caso também, a estimativa de prazos de fornecimento e seu cumprimento provavelmente serão os índices utilizados.

- **Lacuna 5** = Implementar o CEP (controle estatístico do processo) nos pontos de controle identificados na Lacuna 4.

Segundo a norma ISO 9001:2015, a mentalidade de risco habilita uma organização a determinar os fatores que poderiam causar desvios nos seus processos e no seu sistema de gestão da qualidade em relação aos resultados planejados, a colocar em prática controles preventivos para minimizar efeitos negativos e a maximizar o aproveitamento das oportunidades que surjam. O reconhecimento e a gestão da variabilidade dos processos estão ligados à esta mentalidade de riscos e sua introdução necessita das atividades de gestão da qualidade: a) Implantação de KPIs para processos, b) Implementação de projetos de melhoria e c) Capacitação dos envolvidos. A introdução das medidas propostas nos Macroprocessos “TO BE” e no aperfeiçoamento dos sistemas de gestão garantirá a adequada inserção dos requisitos de qualidade nos 8 Macroprocessos analisados.

## 5. ISO 9001:2015 Readiness Analysis for the National Patents, International Patents (PCT: RO, ISA&IPEA), Trademarks and Industrial Design Processes.

Com base no resultado da survey, complementando a análise preliminar da fase Inception 1, estimamos o “readiness level” para cada uma das divisões e comparamos com os resultados da análise documental (Tabela 5). A análise corrobora os achados anteriores baseados em entrevistas e análise documental. O Gap Analysis, a partir das survey, porém, aponta um gap maior do que o que havia sido observado na fase anterior. Algumas dimensões como “planejamento” e “melhoria” que tiveram suas estimativas, em alguns macroprocessos, chegando a 70% e 80% na análise documental, na percepção dos respondentes obtiveram um score bastante menores conforme é possível observar na Tabela 5. Tais diferenças nos resultados podem ser explicados pelo nível de conhecimento e crítica dos diferentes respondentes sobre os processos de qualidade. Em linhas gerais, os macroprocessos de suporte e gestão, possuem uma percepção média relativamente superior à das áreas finalísticas sobre as práticas relacionadas a gestão da qualidade.

**Tabela 5. QMS Implementation Scores**

Total Readiness Level	PRES/DIREX		DIRAD		DIRPA		DIRMA		Total	
	Survey	Análise Documental	Survey	Análise Documental	Survey	Análise Documental	Survey	Análise Documental	Survey	Análise Documental
4. CONTEXTO ORGANIZACIONAL	46,40%	52,50%	47,44%	52,50%	39,71%	53,75%	39,33%	63,75%	42,98%	55,63%
5. LIDERANÇA	41,67%	28,13%	45,51%	14,17%	30,88%	76,56%	28,00%	38,28%	35,89%	36,05%
6. PLANEJAMENTO	41,44%	41,30%	52,56%	28,13%	32,06%	79,55%	31,67%	52,24%	37,90%	50,13%
7. APOIO	45,27%	26,19%	50,64%	35,71%	40,29%	35,71%	42,00%	32,08%	43,79%	32,99%
8. OPERAÇÃO	42,34%	45,31%	49,36%	59,68%	32,65%	15,43%	28,33%	37,43%	37,18%	45,75%
9. AVALIAÇÃO	21,85%	47,30%	25,00%	35,71%	15,59%	45,95%	6,67%	45,18%	16,85%	43,60%
10. MELHORIA	43,24%	58,82%	56,41%	41,67%	27,94%	45,83%	27,00%	57,58%	36,77%	50,48%
<b>QMS IMPLEMENTATION SCORE</b>	<b>40,32%</b>	<b>44,19%</b>	<b>46,70%</b>	<b>46,90%</b>	<b>31,30%</b>	<b>49,14%</b>	<b>29,00%</b>	<b>42,82%</b>	<b>35,91%</b>	<b>45,51%</b>
<b>GAP</b>	<b>59,68%</b>	<b>55,81%</b>	<b>53,30%</b>	<b>53,10%</b>	<b>68,70%</b>	<b>50,86%</b>	<b>71,00%</b>	<b>57,18%</b>	<b>64,09%</b>	<b>54,49%</b>

Fonte: resultados da pesquisa (survey)

**Figura 3. Readiness Level and Gap Analysis – Survey**



Fonte: resultados da pesquisa (survey)

## 6. Recomendações

### A - CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O INPI é bastante influenciado por mudanças de direção e políticas externas que impactam no desenvolvimento dos projetos e iniciativas de qualidade. Recomenda-se que o INPI realize monitoramento desses stakeholders e difunda a mentalidade de risco para atravessar com mais segurança momentos de mudanças. O INPI deve buscar levantar a necessidade de recursos, por divisão, referentes a gestão e manutenção de um sistema de qualidade.

### B - LIDERANÇA

A organização reconhece o apoio da alta direção em relação a implantação do SGQ. No entanto, o INPI carece de uma visão integrada e multifuncional em que as diferentes divisões compreendam sua interdependência e como impactam a organização. Em que pese o apoio da direção para a implantação do SGQ, faz-se necessário que a alta direção vá além, dando prioridade e cobrando pelos resultados e eficácia do SGQ do INPI.

### C - PLANEJAMENTO

Os objetivos da qualidade precisam ser claramente definidos e difundidos. Ainda falta clareza por parte dos profissionais do INPI tanto do escopo quanto das maneiras de se realizar o monitoramento, mensuração e devido registro.

## D - APOIO

A disponibilidade de pessoas e recursos para a gestão da qualidade nas diferentes áreas do INPI precisa ir além da existência de um departamento da qualidade. Precisa estar plenamente adotado dentro dos processos. Existe um aparente entendimento de quais são as competências necessárias dentro das diferentes unidades, no entanto faltam pessoas dedicadas para isso.

## E - OPERAÇÃO

A operação do INPI parece dispor de poucos mecanismos para avaliação, seleção, monitoramento e controle de provedores externos, incluindo fornecedores e informações de clientes. Também parece haver pouco registro sobre não conformidades dos processos e serviços entregues. Há também insuficiente acompanhamento da satisfação dos clientes e o devido cuidado com os requisitos da qualidade uma vez que esses estão claramente definidos. Recomenda-se a elaboração do escopo do Sistema de Gestão da Qualidade e atribuição de responsabilidades ao longo de todos os processos.

## F - AVALIAÇÃO

Embora a organização possua certos registros e colete informações, tais dados dificilmente são analisados permitindo a identificação de oportunidades de aprimoramento. As avaliações de desempenho são pouco observadas no INPI, o que explica as médias mais baixas nessa dimensão específica da ISO9001:2015. É recomendado que o INPI defina quais os critérios relevantes de análise para que se possa realizar avaliações de forma integrada e por meio de auditorias internas.

## G - MELHORIA

A dimensão de melhoria está diretamente ligada à de avaliação, pois é através dela que as áreas podem formular suas estratégias e ações de melhoria. No entanto, é importante que o INPI desenvolva e disponibilize métodos de monitoramento, medição e avaliação dos serviços prestados. Adicionalmente, é importante que as diferentes áreas e profissionais do INPI estabeleça rotinas de melhoria contínua.

## CONSIDERAÇÕES SOBRE INCLUSÃO E DIVERSIDADE (GESI)

Um dos fatores críticos de sucesso para a elaboração de uma estratégia de qualidade robusta passa também por entender como o conceito de qualidade é percebido por diferentes grupos de clientes e usuários – uma vez que eles enfrentam desafios diferentes em função de sua origem, raça, gênero e condição social, eles também têm necessidades e expectativas distintas e personalizadas.

A avaliação do GESI destacou, por exemplo, quanto a falta de tempo é uma realidade que afeta particularmente as mulheres: mulheres cientistas conseguem 40% menos aprovação de patentes quando comparadas ao % de patentes aprovadas a cientistas homens (Ding, Murray e Stuart, 2006). Os pesquisadores também descobriram que a falta de acesso a redes de relacionamento profissional tem um efeito indireto sobre a capacidade de mulheres cientistas dedicarem o tempo extra necessário para obtenção de uma patente: prejudicadas por suas redes de relacionamento profissional limitadas e preocupadas com o tempo que levaria para "adquirir" uma patente, várias docentes foram dissuadidas de concluir uma solicitação. Assim, as diferenças na composição das redes de relacionamento profissional significam que o custo do tempo de patenteamento é maior para as mulheres.

Além do fato de que, para ser capaz de implementar uma abordagem de Gestão da Qualidade inclusiva (atendendo seus clientes finais com ofertas inclusivas e direcionadas), o INPI deve aplicar lentes GESI no redesenho e implementação de seus processos internos. A *QMS International* também destaca como a certificação ISO ajuda com os objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, enfatizando assim a

conexão das certificações ISO com metas como Igualdade de Gênero<sup>8</sup>. Além disso, um estudo recente<sup>9</sup> revelou como o conceito de “sustentabilidade corporativa” é uma abordagem conceitual apoiada pela nova revisão dos padrões de gestão ISO, incluindo ISO 9001: 2015.

## PRÓXIMOS PASSOS

Para as próximas etapas está prevista a realização das seguintes atividades:

- Após a emissão dos mapas “TO BE” para os 6 Macroprocessos restantes (Patentes Nacionais, Patentes Internacionais, Marcas, Gestão Financeira, Logística e Infraestrutura e Informática), completar e refinar as recomendações para inserção de processos da qualidade nos mapas elaborados.
- Customização de plano de implementação da ISO 9001:2015 (*road map*) para as condições e requisitos do INPI.
- Sugestão de estrutura do sistema da qualidade, abrangendo:
  - Projeto dos processos para planejamento da qualidade para a organização como um todo (estimativa de recursos e priorização) e de seu contínuo aperfeiçoamento (*quality improvement process*);
  - Projeto dos processos para acompanhamento e avaliação da qualidade dos processos da organização, fortemente baseados em seus índices de desempenho (KPIs) (*quality check process*);
  - Projeto dos processos de auditoria da qualidade para constatação de desvios e detecção de oportunidades de melhoria (*quality audit process*);
  - Projeto dos processos para planejamento e implementação de projetos de melhoria (*quality improvement project assembling*);
  - Projeto dos processos para capacitação, envolvimento e motivação para qualidade dos colaboradores (*quality enabler process*);
  - Proposta de estrutura organizacional para o SGQ (CQUAL e diretorias) que atenda aos requisitos de qualidade do INPI;
  - Dimensionamento da equipe para SGQ (número e competências necessárias);
  - Plano de implementação do novo SGQ.
- Acompanhamento da implementação do novo SGQ com capacitações e workshops de divulgação e consolidação.

---

<sup>8</sup><https://www.qmsuk.com/news/how-iso-helps-with-the-uns-sustainable-development-goals>

<sup>9</sup>[https://www.researchgate.net/publication/316817837\\_Sustainable\\_Development\\_and\\_New\\_Revision\\_of\\_ISO\\_Management\\_Standards](https://www.researchgate.net/publication/316817837_Sustainable_Development_and_New_Revision_of_ISO_Management_Standards)

# POLÍTICA DE PRECIFICAÇÃO DE SERVIÇOS

# 04



## CONTEXTO

O Workstream de Precificação de Serviços (Service Pricing) tem por objetivo realizar uma reformulação das tabelas de tarifas cobradas pelo INPI. Em outubro de 2020, foi apresentado o Relatório Diagnóstico Preliminar do Sistema de Serviços de Precificação, no qual foi apresentado o trabalho desenvolvido até então, e aqui são apresentados os trabalhos desenvolvidos até janeiro de 2021.

O estabelecimento de diretrizes sólidas de precificação depende, primeiramente, do sistema de custeio adotado pelo INPI, que é tecnicamente adequado, muito embora chegue somente ao nível de custo total por processo finalístico (patentes, marcas...). Portanto, tornou-se necessário desenvolver metodologia para a avaliação dos custos dos produtos dentro de cada processo finalístico. A partir de informações fornecidas pelo INPI, foram, então, obtidos os custos médios para duas áreas finalísticas: PCT – Patent Cooperation Treaty, que inclui três áreas: PCT-RO – Receiving Office, PCT-IPEA (International Preliminary Examining Authority) e PCT-ISA (International Search Authority) e Marcas, apresentados neste relatório. Os resultados para as demais áreas (Patentes, Desenho Industrial, Programas de Computadores e Topografia de Circuitos Integrados, Indicação Geográfica, averbação de Contratos, Transferência de Tecnologia e Franquias) serão calculados na fase seguinte, com adequações na metodologia e apresentados no *Final Inception Report* até abril de 2021, conforme acordado.

A metodologia em desenvolvimento para custeio / precificação implica necessariamente na participação das equipes do INPI no fornecimento de dados para o cálculo dos custos médios por produto e especialmente na revisão das tabelas de tarifas (precificação) que deverá ser uma tarefa interna, com o apoio necessário da Consultoria.

Um importante fato, identificado pela Consultoria, é que o INPI não possui um setor de Custos e Precificação estruturado, de fundamental importância para a adequada gestão e sustentabilidade do Instituto. Isso ficou evidente diante das dificuldades em obter as informações necessárias aos cálculos dos custos médios por produto, apesar da expressiva colaboração dos membros da sua comunidade. É fortemente recomendado que o citado setor seja estruturado desde já, momento em que se está trabalhando na avaliação dos custos médios das várias áreas finalísticas, especialmente para que o referido setor possa dar o apoio necessário à Consultoria e realizar a implantação de um processo de custeio e precificação estruturado e permanente.

## METODOLOGIA

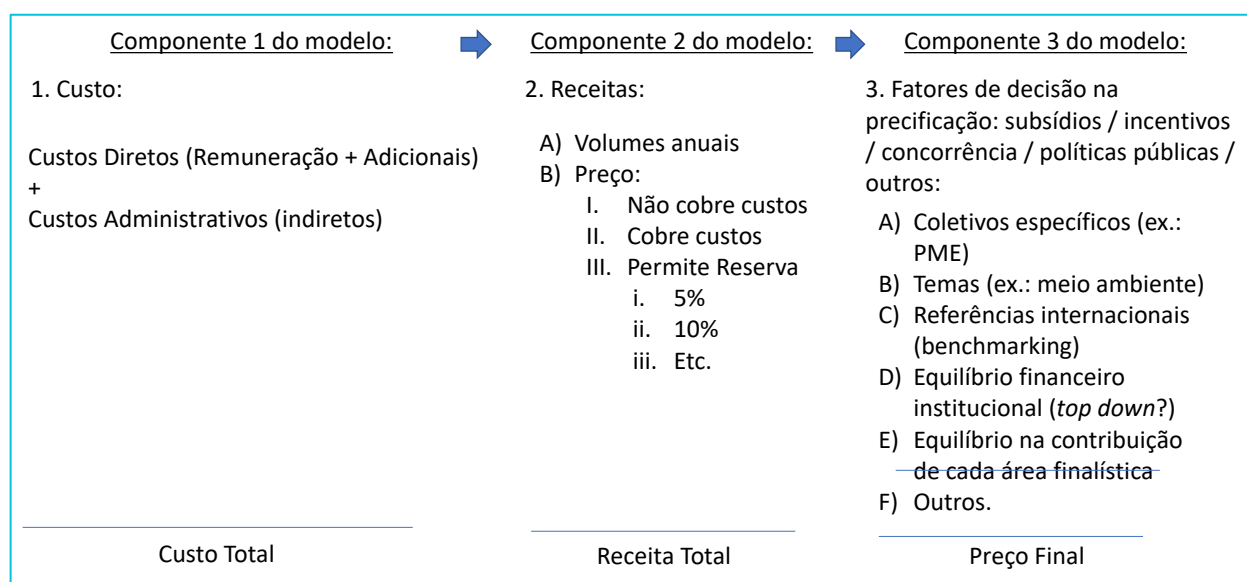
No primeiro relatório do fluxo de trabalho de Precificação de Serviços (*Service Pricing*) foram apresentadas as atividades definidas no “Marco 2.8: Relatório de Diagnóstico Preliminar” (Milestone 2.8: Preliminary Diagnostic Report):

- Pesquisa de desktop sobre finanças, geração de renda e limites legais para política de preços definida para o setor público nacional.
- Análise da metodologia existente de custeio dos serviços do INPI, a partir de informações sobre custos de atividades relacionadas aos processos finalísticos de registro de marcas, patentes e outros serviços de geração de renda e limites legais para política de preços definida para o setor público nacional.
- Validação das conclusões preliminares com a Liderança do INPI.
- Relatório de Diagnóstico Preliminar (Preliminary Diagnostic Report – PDR), descrevendo atividades realizadas nos meses de restrições relacionadas à pandemia, com avaliação da qualidade dos achados e roteiro para possível revalidação dos achados.

Em prosseguimento ao trabalho já desenvolvido e no que diz respeito ao presente Relatório, a metodologia adotada para a condução deste fluxo de trabalho consiste em atender as definições estipuladas no “Marco 3.3 – Revisão da política, estrutura de custos e metodologia de obtenção de taxas e encargos para os macroprocessos PCT – Patent Cooperation Treaty, que inclui três áreas: PCT-RO (*Receiving Office*), PCT-IPEA (*International Preliminary Examining Authority*) e PCT-ISA (*International Search Authority*) e Marcas (“Milestone 3.3 - Revised policy, cost structure and methodology

Com isso, foi elaborado um modelo de precificação de serviços que visa complementar o Sistema de Custeio já existente no INPI, com foco nos serviços individualizados de cada processo finalístico. A metodologia desenvolvida é descrita na Figura 1.

**Figura 1: Estrutura do modelo de precificação para cada Serviço dos Processos Finalísticos considerados**



O modelo apresentado na Figura 1 é composto por 3 Componentes comentados a seguir:

## 1. CUSTO

A metodologia desenvolvida para a obtenção dos custos médios dos produtos de cada processo finalístico foi baseada na metodologia originalmente formulada e adotada pelo INPI – Um Modelo de Absorção Total – no qual o principal direcionador de custos se ampara nos Custos de Pessoal. Assim, são utilizados os custos unitários (salários e adicionais do pessoal envolvido e a dedicação de tempo médio em cada produto) fornecidos pelo INPI. Além disso o INPI fornece, também, um percentual que constitui o valor dos custos indiretos para cada caso, com o intuito de acomodar as diferentes características dos serviços em análise. Esses percentuais são aplicados aos Custos Diretos (Pessoal Ativo = Remuneração + Adicionais) com o objetivo de convertê-los em Custos Totais, como demonstrado de uma maneira geral na fórmula a seguir:

$$CT = \frac{CD}{\% CD}$$

Onde:

- CT: Custos Médios Totais por produto [R\$];
- CD: Custos Diretos (mão de obra + encargos) por produto [R\$];
- % CD: Percentual dos Custos Diretos dentro dos Custos Totais.

Como mencionado anteriormente, para cada área finalística analisada, foi aplicado o Porcentual informado pelo INPI.

Uma experiência “piloto” escolhida, em decisão consensual entre a Consultoria e o INPI, foi realizada para o serviço de “PCT-RO” (Receiving Office), tratando de patentes internacionais, rotineiramente processados sob a supervisão do órgão identificado pela sigla SRPCT. A escolha recaiu sobre esse serviço por ser um dos menos complexos oferecidos pelo INPI.

## A. SRPCT (RO) - Seção de Recepção do PCT (*Reception Section of the PCT*) para o RO.

Formulação:

$$CMUA_{RO} = \frac{CT_{RO}}{PP_{RO}}$$

Onde:

- $CMUA_{RO}$ : Custo Médio Unitário Abrangente na área PCT-RO [R\$] (onde o termo “Abrangente” refere-se aos Custos Totais da Área);
- $CT_{RO}$ : Custos Anuais Totais na área PCT-RO [R\$];
- $PP_{RO}$ : Pedidos Processados na área PCT-RO por ano.

Com isso, tem-se que:

$$CMUI_{RO} = CMUA_{RO} / PP_{RO}$$

Onde:

- $CMUI_{RO}$ : Custo Médio Unitário Individual na área PCT-RO [R\$];

Mas é preciso realçar que esse valor se refere a toda a produção (em papel + digital); para apurar os Custos Médios Unitários Específicos, é preciso lançar mão de um mecanismo conhecido como “Equivalência”<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Esse mecanismo, comumente utilizado em processos de Custos Industriais, consiste em converter dois ou mais produtos que tenham determinado recurso em comum, para uma medida uniforme, de maneira a facilitar a contagem dos diversos produtos. Uma fábrica de barras de chocolate que produza unidades com 200g e outras com 500g, por exemplo, poderia formular a “Equivalência assim:  $Equiv. = 200 / 500 = 0,4$ ; assim ao contar a quantidade total produzida, tomando como base a equivalência, reconheceria, para cada barra menor, o valor 0,4 e, para cada barra maior, o valor 1,0. Portanto, se forem produzidas 1.000 barras de 200g e 3.000 barras de 500g, apuraria um total equivalente de  $(1.000 \times 0,4) + (3.000 \times 1,0) = (400 + 3.000) = 3.400$ , e não 4.000, como poderia parecer. É preciso manter em mente, no entanto, que esse total é o equivalente em termos de barras de 500g. Esse mecanismo permite, inclusive que se convertam unidades de uma modalidade em equivalentes em outra modalidade. Entre organizações prestadoras de serviço, é comum utilizar Homens-Hora em lugar de medidas de volume; neste caso em particular, a Equivalência baseou-se nos Prazos (em Dias Úteis) da cada uma das duas modalidades do serviço, mas ressalte-se que esses prazos foram assumidos pela Consultoria para fins apenas ilustrativo, mas foram julgados aproximadamente adequados pelo INPI.

Portanto, o próximo passo, nesse processo, é converter esse valor médio em seus equivalentes para as duas modalidades do serviço em questão, assim:

$$CMU_{ROa} = CMU_{RO} \times Equiv_a \text{ e}$$

$$CMU_{ROb} = CMU_{RO} \times Equiv_b$$

Onde:

- $Equiv_a$  = Equivalência do serviço digital, e
- $Equiv_b$  = Equivalência do serviço em papel

Seguindo esses procedimentos, o “piloto” foi processado em fins de outubro, produzindo resumidamente os resultados apresentados na Tabela 1:

**Tabela 1: PCT-RO – Custo Médio Unitário (2019)**

Serviço	Custo Unit.
Pedido recebido em forma digital	<b>R\$1.305,86</b>
Pedido recebido em papel	<b>R\$1.958,79</b>

Embora os valores fossem muito superiores às tarifas vigentes (Tabela 2), foram aprovados em princípio, pelo INPI.

**Tabela 2: PCT-RO – Tarifas Vigentes**

Serviço	Plena	c/ Desconto
Pedido recebido em forma digital	<b>R\$175,00</b>	<b>R\$70,00</b>
Pedido recebido em papel	<b>R\$260,00</b>	<b>R\$104,00</b>

Posteriormente (em dezembro 2020 e janeiro 2021), em reuniões com a equipe do INPI, foi esclarecido que os custos do órgão CGPCT, que supervisiona o processamento desse serviço, haviam sido omitidos na primeira versão do “piloto”. Assim, processou-se versão revista da planilha, contendo parte dos custos incorridos no CGPCT, com base em dados fornecidos pelo INPI, obtendo-se os resultados na Tabela 3 (detalhes na planilha no Anexo 4), a serem validadas pelo INPI.

**Tabela 3: PCT-RO – Custo Médio Unitário (2019) - Revista**

Pedido recebido em forma digital	<b>R\$1.600,57</b>
Pedido recebido em papel	<b>R\$2.400,86</b>

Com a aprovação, o modelo foi aplicado, com as adaptações necessária para acomodar as características de cada um, para dois outros serviços mais complexos, PCT-ISA (International Searching Authority - Autoridade de Busca Internacional) e PCT-IPEA (International Preliminary Examination Authority - Autoridade Responsável pelo Exame Preliminar Internacional), processados pelo órgão DIPCT, também sob supervisão do CGPCT, e mais o serviço de Marcas, processado pela DIRMA e seus órgãos subordinados, obtendo-se os resultados apresentados nas Tabelas 4 e 5 (detalhes nas planilhas específicas do Anexo 4):

## B. DIPCT (PCT-ISA e PCT-IPEA) – Divisão Internacional do PCT (*International Division of the PCT*).

Neste caso, os trabalhos foram facilitados pela disponibilidade das cargas de trabalho em cada serviço, separadas entre as categorias “Técnicos” e “Pesquisadores”, conforme constam na planilha correspondente – com isso, dispensou-se a necessidade de recorrer à Equivalência.

Formulação:

### Para PCT-ISA

**Tabela 4: Cálculo do Custo por Homem-Hora**

$$CHH_{ISA} = \text{Custo Total Anual} / \text{H-H (úteis) Disponíveis}$$

Categoria	R\$ Anuais	R\$ por H-H
Técnico	199.569,94	111,37
Pesquisador	359.757,34	200,75

**Tabela 5: H-H Dedicadas, por Modalidade e por Categoria**

### **Homens-Hora Dedicados, por modalidade do Serviço**

Modalidade	Técnicos	Pesquisadores
Eletrônico	2,00	35,20
Papel	2,80	35,20

Com esses dados, é imediato calcular o Custo Médio Unitário para cada modalidade do serviço:

### **Custo Médio Unitário – PCT-ISA Digital**

$$\begin{aligned}
 CHH_{ISA} &= (\text{Custo HH Tecn.}_{ISA} \times \text{HH Exigidas}) + (\text{Custo HH Pesq.}_{ISA} \times \text{HH Exigidas}) = \\
 &= (\text{R}\$11,37 \times 2,00) + (\text{R}\$ 200,75 \times 35,20) = \mathbf{\text{R}\$7.289,59}
 \end{aligned}$$

### **Custo Médio Unitário – PCT-ISA em Papel**

$$\begin{aligned} \text{CHH}_{\text{ISA}} &= (\text{Custo HH Tecn.}_{\text{ISA}} \times \text{HH Exigidas}) + (\text{Custo HH Pesq.}_{\text{ISA}} \times \text{HH Exigidas}) = \\ &= \text{R\$}111,37 \times 2,80 + (\text{R\$} 200,75 \times 35,20) = \mathbf{\text{R\$}7.382,03} \end{aligned}$$

Onde, genericamente:

$\text{CHH}_{\text{ISA}}$ : Custos por H-H em cada modalidade e para cada categoria de Técnicos na área PCT-ISA

### **Para PCT-IPEA**

Analogamente para a Modalidade PCT-IPEA, vem:

#### **Tabela 6: Cálculo do Custo por Homem-Hora**

$$\text{CHH}_{\text{IPEA}} = \text{Custo Total Anual} / \text{H-H (úteis) Disponíveis}$$

Categoria	R\$ Anuais	R\$ por H-H
Técnico	199.569,94	111,37
Pesquisador	359.757,34	200,75

#### **Tabela 7: H-H Dedicadas, por Modalidade e por Categoria**

##### **Homens-Hora Dedicados, por modalidade do Serviço**

Modalidade	Técnicos	Pesquisadores
Eletrônico	5,33	52,80
Papel	8,00	52,80

Com esses dados, é imediato calcular o Custo Médio Unitário para cada modalidade do serviço:

### **Custo Médio Unitário – PCT-IPEA Digital**

$$\begin{aligned} \text{CHH}_{\text{IPEA}} &= (\text{Custo HH Tecn.}_{\text{IPEA}} \times \text{HH Exigidas}) + (\text{Custo HH Pesq.}_{\text{IPEA}} \times \text{HH Exigidas}) \\ &= \\ &= (\text{R\$}11,37 \times 5,33) + (\text{R\$} 200,75 \times 52,80) = \mathbf{\text{R\$}11.193,87} \end{aligned}$$

### Custo Médio Unitário – PCT-IPEA em Papel

$$\begin{aligned}
 CHH_{IPEA} &= (\text{Custo HH Tecn.}_{IPEA} \times \text{HH Exigidas}) + (\text{Custo HH Pesq.}_{IPEA} \times \text{HH Exigidas}) \\
 &= \\
 &= (\text{R\$}11,37 \times 8,00) + (\text{R\$} 200,75 \times 52,80) = \text{R\$}11.491,22
 \end{aligned}$$

Os dois processos finalísticos foram processados, produzindo os resultados resumidos na Tabela 8 (detalhes nas planilhas do Anexo 4):

**Tabela 8: DIPCT - Custo Médio Unitário (2019)**

Serviços		Custo Médio Unitário
<b>PCT-ISA</b>	Pedido recebido em forma digital	<b>R\$7.289,59</b>
	Pedido recebido em papel	<b>R\$7.378,69</b>
<b>PCT-IPEA</b>	Pedido recebido em forma digital	<b>R\$11.193,87</b>
	Pedido recebido em papel	<b>R\$11.491,22</b>

## C. DIRMA (Marcas)

Formulação:

$$CTC_M = CT_M \times (1 - \%D)$$

Onde:

- $CTC_M$ : Custos Totais Anuais na área Marcas [R\$];
- $CT_M$ : Custos Totais na área Marcas [R\$];
- $\%D$ : Percentual de dedicação [%].

Com isso, se tem que:

$$CMUI_M = \frac{CTC_M}{DF_M}$$

Onde:

- $CMUI_M$ : Custo Médio Unitário Individual na área Marcas [R\$];
- $CTC_M$ : Custos Totais Considerados na área Marcas [R\$];
- $DF_M$ : Decisões Finais na área Marcas (entende-se por Decisões Finais: Concessões + Indeferimentos + Arquivamentos)

As planilhas contidas no Anexo 4 apresentam os valores e os detalhamentos desses custos.

Os resultados para Custo Médio Unitário de Marcas são apresentados na Tabela 9.

**Tabela 9: DIRMA – Custo Médio Unitário (2019)**

<b>Serviço</b>	<b>Custo Médio Unitário</b>
<b>MARCAS</b>	<b>R\$136,36</b>

Observações:

1. Em recente reunião, a equipe do INPI esclareceu que a opção de recebimento de pedidos em papel está sendo eliminado, exceto nos casos dos serviços RO, ISA e IPEA que, por convenção internacional, deverão manter essa opção.
2. Analogamente ao caso do RO, os processos referentes ao ISA e ao IPEA receberam carga parcial dos custos incorridos no CGCPT, com base em dados fornecidos pelo INPI.

Em 19 de janeiro de 2021, foi fornecido pelo INPI um feedback dando novas informações sobre os serviços ISA/IPEA e MARCAS; no caso do ISA/IPEA, esses novos dados já foram incluídos nos procedimentos apresentados acima, resultando os valores indicados, que deverão ser validados pelo INPI.

Já em relação ao serviço de MARCAS, as novas informações exigem análise mais cuidadosa, não sendo possível incluir novos valores, se for o caso, até o fechamento definitivo deste relatório.

Com base na experiência acumulada no custeio dos serviços apontados acima (RO, ISA, IPEA e Marcas), antecipa-se que os trabalhos referentes nos demais serviços – Patentes, Desenho Industrial, Programas de TI/Topografia de Circuitos Impressos, Identidade Geográfica, e Revisão de Contratos – serão desenvolvidos com a mesma metodologia básica, com pequenos ajustes em função das características de cada serviço, com informações a serem fornecidas pelo INPI.

Em outra frente, questões relevantes na definição de linhas-mestras para a caracterização de políticas de precificação vêm sendo coletadas para apresentação à apreciação da Presidência do INPI. Nessa esfera, informações fornecidas pela vertente de Benchmarking vêm sendo de grande valia.

## 2. RECEITAS

Para o Componente 2 do Modelo, foi iniciada tabulação de fatores que podem ser relevantes para a definição de linhas-mestras para o processo de precificação, apresentada no Anexo 5. Dada a característica preliminar dessa tabulação, ainda não apresentada à apreciação do INPI, a Consultoria aguarda definições preliminares do INPI para empreender algumas simulações de sensibilidade do tipo “E se...?”.

O fluxo de trabalho de Precificação de Serviços concluiu com êxito todas as atividades definidas no “Marco 2.8: Relatório de Diagnóstico Preliminar”:



- Pesquisa de desktop sobre finanças, geração de renda e limites legais para política de preços definida para o setor público nacional.
- Identificar e analisar a metodologia existente de custeio dos serviços do INPI.

O desafio de estabelecer diretrizes de precificação sólidas depende, primeiramente, da análise do sistema de custeio adotado pelo INPI, que foi considerado devidamente formulado e tecnicamente sólido - embora, trave um nível antes do custeio individual dos serviços finais oferecidos.

Para resolver esse problema, uma abordagem complementar foi desenvolvida. Em breve, isso será testado em um “piloto” com foco em determinado serviço final individual, de modo a identificar a melhor forma de implementar o modelo completo em todas as grandes esferas. Esta abordagem foi amplamente discutida com as contrapartes do INPI, que concordaram provisoriamente com sua formulação e estão cooperando ativamente no fornecimento de dados de entrada.

Paralelamente, foi iniciada uma investigação sobre as variáveis atualmente consideradas no processo de precificação. Essa linha de investigação está sendo executada em paralelo, embora o foco principal seja o sistema de custeio, bem como as conclusões de outros fluxos de trabalho, principalmente benchmarking, que trarão práticas de precificação de IPOs e processos globais.

A equipe constatou que, no que diz respeito à tabela de tarifas de serviços do INPI, parece haver várias sobreposições e/ou redundâncias. A primeira tarefa a este respeito será, portanto, reduzir a lista de serviços a um número mais tratável. Essa lista compactada se tornaria o foco para trabalhos futuros sobre cálculo de custos. A partir desta lista reduzida de serviços, será necessário verificar a disponibilidade de dados sobre os volumes para cada um dos serviços listados e recuperar esses dados.

A próxima etapa deste fluxo de trabalho envolverá o ajuste do Modelo de Custeio Conceitual à gama real de serviços oferecidos pelo INPI e incluirá os valores reais dos custos incorridos. Para tanto, espera-se que o experimento “piloto”, mencionado acima, forneça um feedback útil. O objetivo consiste em atingir uma justificativa para a precificação que incorpore o melhor conhecimento sobre custos, benchmarking internacional sobre precificação e sensibilidades políticas a serem avaliadas em colaboração com o Ministério da Economia.

## A. Fatores de decisão na precificação de serviços

Para o Componente 3 do Modelo, a Figura 1 indica fatores que poderão ser utilizados pelo INPI na definição das tarifas revistas, tais como:

- Coletivos específicos (ex.: PME – Pequenas e Médias Empresas)
- Temas estratégicos (ex.: Meio ambiente, etc.)
- Referências internacionais (benchmarking)
- Equilíbrio financeiro institucional (*top down?*)
- Equilíbrio na contribuição de cada área finalística
- Outros.

## CONSIDERAÇÕES SOBRE INCLUSÃO E DIVERSIDADE (GESI)

Diferentes setores da economia têm sido historicamente valorizados também em relação à sua composição de gênero; setores onde a presença feminina é alta, como educação e cuidados, são considerados de baixo valor percebido, enquanto setores dominados por homens, como tecnologia e manufatura, são considerados de alto valor percebido.

A Avaliação GESI revelou que, no Brasil, as mulheres representam 43,6% da força de trabalho total (Banco Mundial, 2020), mas estão concentradas em setores “feminizados”, ou seja, historicamente subvalorizados e

mal pagos. A menor receita total gerada por setores feminizados em comparação a setores dominados por homens é o resultado da percepção de que o trabalho das mulheres é amplamente entendido como de pouco (ou menor) valor de mercado ou econômico. O sistema de valores e costumes sociais dominante propagou a “subvalorização institucionalizada”, onde “as avaliações culturais de gênero tornaram-se parte das estruturas dos mercados de trabalho”, tendo ramificações importantes para os desequilíbrios de gênero nas rendas, negócios e crescimento do setor.

O INPI tem a oportunidade de implementar uma estratégia de preços com impacto significativo na capacidade de inovação de diferentes setores da economia brasileira. Ao elaborar uma política de preços que favoreça certos setores econômicos ou partes da população, o INPI pode incentivar ativamente esses grupos a se envolverem no sistema formal de PI. Isso apresenta oportunidades de priorizar proativamente a inovação gerada por setores específicos, tais como MPMEs, empreendedorismo feminino e de minorias, indústrias de alto potencial envolvidas em recuperação verde e desenvolvimento biomédico, entre outros.

A equipe de GESI da Palladium apoiará o INPI durante o processo de revisão de sua política de preços, como complemento ao trabalho da equipe de Consultoria em *Service Pricing*, fornecendo treinamentos de conscientização GESI aos colaboradores envolvidos neste processo, com o objetivo de garantir que eles incorporem e apliquem critérios de diversidade e inclusão social em suas decisões. Além disso, a formação de equipes diversificadas é fundamental, pois permite trazer à mesa diferentes experiências e pontos de vista, fomentando o pensamento inovador e melhores soluções.

## OBSERVAÇÕES FINAIS

O trabalho que está sendo desenvolvido pelos Consultores, com o apoio de diversos colaboradores do INPI, resultou num Modelo teórico para a definição e personalização dos preços de cada serviço, sendo que o valor / tarifa / preço final de cada um deles depende necessariamente de decisões estratégicas que deverão ser tomadas pela alta direção da Organização (como eventuais margens financeiras ou “Taxas de Reserva”, subsídios e incentivos para coletivos específicos ou temas estratégicos, benchmarks, políticas públicas, etc.). Portanto, a entrega acordada junto aos colaboradores do INPI a ser incluída neste *Draft Inception Report* descreveu a estrutura do Modelo e seus diferentes componentes (Custo, Preço e Outras Variáveis Estratégicas), bem como uma simulação inicial de sua aplicação para PCT-RO, PCT-ISA/IPEA e Marcas, e não uma lista final de preços para todos os serviços (que será co-desenvolvida entre os Consultores e representantes do INPI durante Fevereiro - Abril de 2021 com base na customização e no ajuste fino do Modelo padrão apresentado neste relatório).

Uma vez calculados os custos médios para cada serviço de cada área finalística, o INPI deverá tomar decisões sobre os Componentes 2 (Receitas) e 3 (Fatores de Decisão na Precificação) do Modelo de Precificação, visando obter a revisão das atuais Tabelas de Tarifas, em que será apoiada pela Consultoria. Durante a fase de Implementação, prevê-se que o modelo seja continuamente melhorado com base na sua aplicação e utilização pela equipe interna do INPI com o apoio dos Consultores.

## PRÓXIMOS PASSOS

- **Prazo Curto** (ao longo de fevereiro de 2021):
  - Obter do INPI confirmação da validade dos Custos Unitários Médios dos serviços já processados.
  - Complementar, em conjunto com o INPI, a lista de questões-chave na definição de linhas-mestras para Políticas de Precificação.

- **Médio Prazo** (até abril de 2021):
  - Completar a apuração de Custos Unitários Médios para os demais serviços-chave (Patentes, Desenho Industrial, Programas de TI/Topografia de Circuitos Impressos, Identidade Geográfica, e Revisão de Contratos).
  - Aconselhar a Presidência do INPI nos processos de precificação.
- **Longo Prazo** (após abril de 2021):
  - Rever os procedimentos de custeio adotados pela Consultoria, ajustando-os, na medida do possível, ao modelo original desenvolvido pelo INPI.
  - Trabalhar em conjunto com a equipe técnica do INPI sobre outros aprimoramentos nos procedimentos de custeio e precificação.

# SERVIÇOS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

# 05

## CONTEXTO

Na esteira dos demais fluxos de trabalho, a contribuição do eixo de Tecnologia da Informação (TI) para o Programa INPI – Escritório de PI para o Século 21 se dá a partir da participação na melhoria dos Serviços de TI. Em outras palavras, como estabelecido pelo *Statement of Requirements*, o objetivo do eixo de TI é o desenho, planejamento e suporte à implementação de serviços de TI aprimorados, na medida em que o aprimoramento dos serviços de PI como um todo depende de melhores serviços de TI para a realização de análises de PI mais eficientes pelos examinadores.

Para melhor encaminhar esse objetivo, durante a *Inception Phase*, as atividades do eixo de TI foram estruturadas sobre os seguintes pilares:

- Benchmarking internacional com escritórios de PI de referência;
- Análise de boas práticas de gestão de serviços de TI recomendadas por frameworks globalmente consolidados, especialmente o ITIL; e
- Aplicação da metodologia de Arquitetura Empresarial objetivando um entendimento estruturado da situação atual do Departamento de TI do INPI, com a identificação de eventuais gaps, sob a perspectiva de estratégia, negócios, sistemas, dados, infraestrutura e segurança.

Através do *Preliminary Diagnostic Report* (PDR), o fluxo de trabalho de TI pode pontuar aspectos importantes relacionados ao conceito e à abrangência dos serviços de TI, e apresentar noções gerais sobre boas práticas de gestão de serviços de TI e seus principais frameworks – ITIL, COBIT, ISO, etc. Além disso, também pode detalhar a forma de execução do exercício de benchmarking internacional - que se deu por meio de um conjunto de questões estratégicas na seção de TI do questionário geral de benchmarking e de um questionário específico de TI – e avaliar as respostas para as questões estratégicas recebidas dos escritórios da Austrália, Coreia do Sul e Reino Unido.

Nesse sentido, o objetivo deste *Draft Inception Report* é apresentar

- a análise das respostas ao questionário de benchmarking específico de TI recebidas do INPI e dos escritórios de PI da Austrália, Coreia do Sul, Dinamarca e Singapura, sob a perspectiva do ITIL e dos conceitos advindos da Revolução 4.0;
- o detalhamento da métrica desenvolvida para avaliar e estabelecer uma comparação objetiva entre as respostas de cada um dos escritórios de PI;
- a análise da situação atual do Departamento de TI sob a perspectiva do framework de Arquitetura Empresarial, com a sinalização de gaps identificados frente às boas práticas do ITIL; e, por fim,
- uma conclusão geral relativa à expectativa dos próximos passos direcionados à *Implementation Phase*.

## METODOLOGIA

As principais atividades do fluxo de trabalho de TI, realizadas durante a *Inception Phase*, foram conduzidas a partir de duas metodologias distintas: exercício de benchmarking internacional e aplicação do framework de Arquitetura Empresarial. Em ambos os casos, contudo, as análises se deram sob a perspectiva das boas práticas extraídas do ITIL v3, ITIL 4, COBIT, ISO 20000, ISO 27001 e aspectos de interesse da CGTI do INPI.

No que diz respeito ao exercício de benchmarking internacional, como se depreende do PDR, foram desenvolvidas 5 questões estratégicas para inclusão na seção de TI do questionário de benchmarking geral;

e 115 questões técnicas, em conjunto com a equipe da CGTI do INPI, que integraram o questionário de benchmarking específico de TI<sup>11</sup>.

Visando ampliar tanto quanto possível a análise da adoção das boas práticas pelos escritórios de PI internacionais, o exercício de benchmarking específico de TI não se limitou a apenas dois países, como previsto inicialmente, mas foi direcionado a sete: Austrália, Dinamarca, Canadá, Coreia do Sul, Estados Unidos, Reino Unido e Singapura. Desses, somente os escritórios do Canadá, Estados Unidos e Reino Unido indicaram que não poderiam contribuir com o envio de respostas.

Todas as 575 respostas, recebidas dos 4 escritórios de PI internacionais e do INPI, foram avaliadas a partir de uma métrica, especificamente desenvolvida com a finalidade de permitir a análise dos questionários de forma objetiva; a atribuição de pontuação correspondente à adoção ou não das boas práticas investigadas; e a análise comparativa do desempenho de cada um dos participantes. O detalhamento dos critérios inerentes à métrica, assim como as respostas recebidas, a análise comparativa realizada e a pontuação atribuída a cada escritório de PI, estão disponíveis no Anexo 1, que é composto por duas partes: A – Apresentação da Matriz de Avaliação das Respostas do Questionário de Benchmarking Internacional Específico de TI (word) e B – Matriz de Avaliação Consolidada (excel). No Anexo 2 há uma análise comparativa entre as respostas dos escritórios de PI sob a perspectiva das boas práticas investigadas.

Já no que tange à aplicação do framework de Arquitetura Empresarial, a atividade foi conduzida a partir de análise documental, incluindo o levantamento de processos A3 produzido pelo fluxo de trabalho de Processos (Procomex), seguida por reuniões de esclarecimento e validação com a CGTI. Todos os documentos analisados, assim como o panorama completo da situação atual do INPI sob a perspectiva da Arquitetura Empresarial, estão detalhados no Anexo 3.

## 1. Revolução 4.0, ITIL e os resultados do exercício de Benchmarking Internacional de TI.

O início do Século XXI se deu em um contexto tecnológico disruptivo: impulsionado pelos avanços da computação e da Internet, foi marcado pelo advento da Revolução 4.0 e pelo inúmero rol de tecnologias daí decorrentes, tais como a Inteligência Artificial, Internet das Coisas, Aprendizagem de Máquina, Big Data, Impressão 3D, Robótica Avançada, entre outras<sup>12</sup>.

A Revolução 4.0 se caracteriza, nesse sentido, “por uma Internet mais ubíqua e móvel, por sensores menores e mais poderosos que se tornaram mais baratos, e pela Inteligência Artificial e Aprendizagem Automática (ou Aprendizado de Máquina)” que, culminando nos Sistemas Ciberfísicos, acabaram por propiciar uma fusão física, digital e biológica sem precedentes.

Assim como se deu nas Revoluções Industriais anteriores, nenhum dos impactos da Revolução 4.0 poderão ser ignorados nas mais variadas vertentes – econômica, social, política, etc. Entretanto, levando-se em consideração a natureza do presente relatório, alguns impactos merecem ser destacados<sup>13</sup>:

1. O primeiro está relacionado aos “produtos inteligentes”, na medida em que “as novas tecnologias estão transformando a forma como as organizações percebem e gerenciam seus ativos, pois produtos e serviços recebem a melhoria de recursos digitais que aumentam seu valor”;

---

<sup>11</sup> O detalhamento técnico que norteou o desenvolvimento das questões, assim como a análise das respostas obtidas para as 5 questões estratégicas, constam do PDR e não serão repetidas neste documento.

<sup>12</sup> SCHWAB, Klaus. A quarta revolução industrial, edição eletrônica, Fórum Econômico Mundial, 2018; PARK, Sang-Chul. The Fourth Industrial Revolution and implications for innovatives cluster policies, AI & Society, Springer, 2018.

<sup>13</sup> SCHWAB, Klaus. A quarta revolução industrial, edição eletrônica, Fórum Econômico Mundial, 2018

2. O segundo está relacionado aos “novos modelos operacionais”, que impõem o “desafio do planejamento estratégico, devido à necessidade de que as organizações operem com maior velocidade e agilidade”, inclusive de forma associada às “estratégias das plataformas, combinadas com a necessidade de se concentrar mais no cliente e melhorar os produtos por meio de dados”;
3. O terceiro, por fim, está relacionado aos “governos”, sugerindo “o uso das tecnologias digitais para governar melhor”, uma vez que “o uso mais intenso e inovador das tecnologias em rede ajuda as administrações públicas a modernizarem suas estruturas e funções para melhorarem seu desempenho global, com o fortalecimento dos processos de governança eletrônica”.

Os frameworks de boas práticas de serviços de TI, de um modo geral, acompanham as mais diversas transformações tecnológicas e oferecem o direcionamento necessário para que as organizações sejam capazes de enfrentar transições profundas, de maneira sólida e estruturada, pautada por eficiência e eficácia.

No caso do ITIL, esse suporte se fez nítido na evolução do ITIL v3 para o ITIL 4, que introduziu um modelo de gestão de serviços de TI mais flexível, levando em consideração que a Revolução 4.0 “criou um ambiente tão rápido e complexo, que as organizações e os indivíduos tiveram que mudar sua maneira de pensar, sendo mais ágeis, estando prontos e equipados para adotar novas formas de trabalhar, ou fracassar”<sup>14</sup>. Com isso, o ITIL 4 introduziu em suas orientações conceitos como Metodologias Ágeis, DevOps e Transformação Digital, propondo um modelo de gestão de serviços de TI integrado com toda a organização, no qual a mera “entrega de serviço” dá lugar à co-criação de valor entre todas as partes da organização interessadas, reconhecendo, dessa forma, a escalada da importância da TI para o sucesso estratégico da organização como um todo<sup>15</sup>.

Assim como as diretrizes de boas práticas foram ao encontro dos impactos da Revolução 4.0, a análise das respostas recebidas dos escritórios de PI, consultados por meio do exercício de benchmarking internacional, também sinalizaram um forte movimento em direção à transformação tecnológica e à adoção de frameworks de boas práticas de serviços de TI compatíveis.

Como se viu no PDR e nos resultados apresentados pelo fluxo de trabalho de Benchmarking, no âmbito do **Questionário Geral de Benchmarking**, ao serem questionados se consideram a utilização de sistemas baseados em Inteligência Artificial nos processos inerentes a avaliações de patentes, marcas e desenho industrial, os escritórios da Austrália, Canadá, Coreia do Sul, Reino Unido, Singapura e Estados Unidos afirmaram que sim.

Os escritórios consultados também sinalizaram atuação pautada por forte alinhamento estratégico entre o Departamento de TI e a direção da organização; e pela adoção de boas práticas, metodologias ágeis, inovação e rotinas de melhoria contínua, tendo sido mencionado, ainda, investimentos em projetos voltados a serviços digitais e plataformas integradas para oferecer melhores serviços de PI. Tanto a Austrália, quanto o Reino Unido, sinalizaram a adoção do framework do ITIL v3 e a perspectiva de evolução para versões atualizadas. No caso do Reino Unido, especificamente, a transição para o ITIL 4 foi expressamente mencionada.

Já as respostas enviadas pelos escritórios de PI para o **Questionário de Benchmarking Específico de TI** enfatizaram, de um modo geral, dois aspectos principais relacionados à forma de atuação: o alinhamento com as tendências advindas da Revolução 4.0 e o embasamento em diretrizes extraídas de boas práticas de gestão de serviços de TI e forte ênfase nas atividades relacionadas à governança de TI.

---

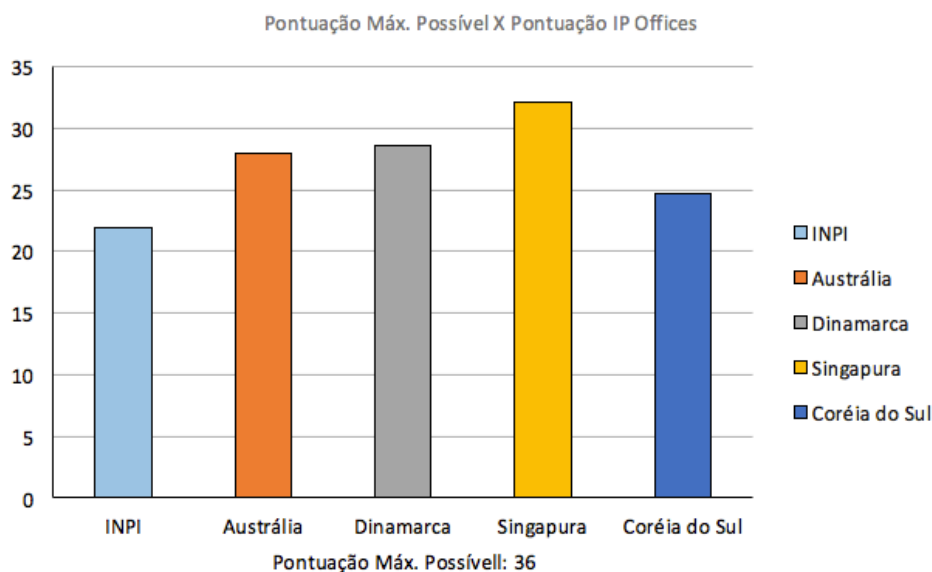
<sup>14</sup> ORBEZO, Jose C. From v3 to 4 – This is the new ITIL. Axelos, 2019

<sup>15</sup> SAVINON, Airan R. Modern Service Management – The importance of the Customer Journey. Axelos, 2020; BRITTON, Hugh. ITIL 4 and value co-creation. Axelos, 2019.

Nesse particular, inclusive, é necessário destacar que, ainda que em muitos casos a atuação do Departamento de TI do INPI não esteja fundamentada em metodologias que endereçam boas práticas, o comprometimento pessoal e a excelência técnica dos colaboradores faz com que, no dia-a-dia, as diretrizes sejam aplicadas de forma empírica. Ou seja, nessas situações, o que se observa é uma carência de organização e estruturação, a fim de que o empirismo dê lugar a uma atuação objetiva, enraizada nas orientações de metodologias de boas práticas, estruturadas a partir de processos bem definidos e estrategicamente alinhada com as metas e os rumos da organização.

Esse é o motivo pelo qual, na análise comparativa a respeito do desempenho de cada escritório de PI em relação à adoção de boas práticas, embora o INPI tenha obtido a menor pontuação, não se distanciou de forma tão significativa dos demais, como se observa no Gráfico 1 a seguir (avaliação completa disponível no Anexo 2).

**Gráfico 1 - Comparação do desempenho obtido pelos escritórios de pi na avaliação do questionário de benchmarking específico de TI.\*\*\***



Em outra perspectiva, a pontuação geral obtida por cada um dos escritórios de PI que responderam o Questionário de Benchmarking Específico de TI está consolidada na tabela a seguir:

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

\*\*\*A variação do desempenho do Departamento de TI de Singapura, que foi o que obteve a melhor pontuação (32,11), frente ao Departamento de TI do INPI, que foi o escritório que obteve a pior pontuação (21,96), foi de 10,15 pontos. No entanto, é importante ressaltar que, grande parte das respostas concedidas por Singapura, que levaram a esse resultado, mencionaram apenas de forma genérica que as boas práticas eram adotadas segundo “as políticas e diretrizes do Governo de Singapura”, sem quaisquer outros detalhes adicionais que permitissem uma análise mais segura. Se assim não fosse, ou seja, se a comparação entre os escritórios de PI considerasse apenas a média (27,10) do desempenho



da Austrália (27,98), Dinamarca (28,60) e Coréia do Sul (24,74) em relação ao INPI (21,96), a variação do desempenho do Departamento de TI seria de 5,4 pontos. Em outras palavras, o Departamento de TI do INPI teria apenas 5,4 pontos de defasagem em relação aos escritórios de PI internacionais, e não 10,15 pontos.

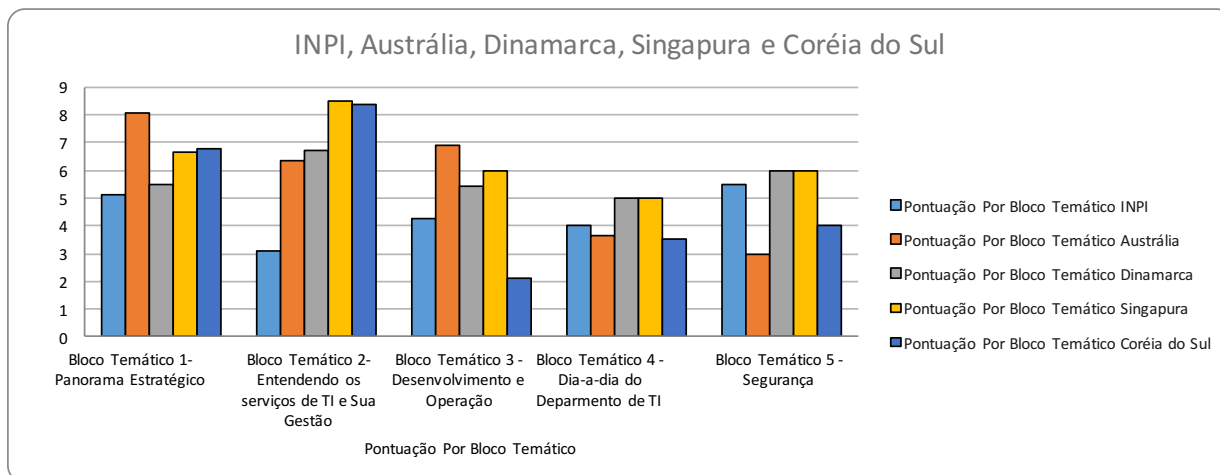
A primeira observação que se pode extrair do panorama apresentado é que, mesmo os escritórios de PI internacionais que sinalizaram possuir diversas boas práticas implementadas, não alcançaram a pontuação máxima possível quando foram avaliados sob a perspectiva dos aspectos de avaliação – que não endereçam nada mais do que as recomendações extraídas dos frameworks de boas práticas. Um caso curioso para se destacar é o da Austrália, que sinalizou utilizar ferramenta de gestão de serviços de TI compatível com o ITIL v3 e, mesmo assim, alcançou apenas a terceira posição dentre os cinco escritórios de PI avaliados.<sup>16</sup>

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

O desempenho dos escritórios de PI, em relação às boas práticas investigadas no âmbito do **Questionário de Benchmarking Específico de TI**, também pode ser avaliado sob a perspectiva dos Blocos Temáticos que dividem as questões. O gráfico a seguir, que sintetiza o conteúdo da tabela disponibilizada na sequência, apresenta o desempenho individualizado de cada escritório por Bloco Temático, sendo certo que os aspectos de avaliação que compõem cada um dos Blocos Temáticos podem ser consultados detalhadamente disponível nos Anexo 1A e 1B.

---

<sup>16</sup> Para que essa e outras particularidades possam ser avaliadas com maior profundidade, o workstream endereçará esclarecimentos adicionais aos escritórios de PI internacionais (vide Anexo 10), a fim de identificar os aspectos inerentes ao Departamento de TI que levaram à melhoria na área de negócios. Os resultados serão apresentados por ocasião do Final Draft Inception Report.



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

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

Relativamente ao conteúdo de cada um dos Blocos Temáticos em que o INPI obteve **pior desempenho**, a análise completa está disponível no Anexo 2, porém convém destacar que:

- O Bloco Temático 1 – Panorama Estratégico buscou avaliar como se dá a estruturação estratégica do Departamento de TI e o alinhamento estratégico com a organização. As questões abordaram aspectos sensíveis tais como Governança de TI, Plano Estratégico de TI e Comitê de TI. A principal defasagem se deu pelo fato de que a atuação do Departamento de TI não foi pautada por Plano Estratégico de TI válido em 2020, não dispõe do suporte de Comitê de TI constituído e tampouco conta com o direcionamento de liderança estratégica

especializada em TI, ou seja, em síntese, porque não conta com posicionamento estratégico na organização;

- O Bloco Temático 2 – Entendendo os Serviços de TI e sua Gestão buscou avaliar as boas práticas adotadas pelo Departamento de TI para suportar o seu planejamento estratégico e a realização de suas metas e objetivos, por exemplo, catálogo de serviços de TI, acordos de nível de serviço, ações de melhoria contínua, etc. A principal defasagem se deu pelo fato de que a ausência das boas práticas avaliadas compromete a gestão e a transparência das atividades realizadas pelo Departamento de TI e, conseqüentemente, a percepção de valor dos usuários em relação aos Serviços de TI, na medida em que deixam de compreender os serviços prestados, limites, finalidades, restrições, prazos, etc. ; e
- O Bloco Temático 3 – Desenvolvimento e Operação buscou avaliar aspectos relativos à Arquitetura do Departamento de TI, disponibilidade e monitoramento dos serviços de TI e particularidades inerentes às práticas de desenvolvimento de software. A principal defasagem do INPI se deu em relação à Arquitetura do Departamento de TI, que não está estruturada e compromete a atuação com máxima eficácia e eficiência, entre outros, pela ausência de ferramenta que permita a análise do departamento como um todo, a identificação de gaps e o endereçamento individualizado de cada um deles.

Feitas essas considerações, em relação aos grandes tópicos de serviços de TI endereçados pelo ITIL, impulsionados pelas tendências decorrentes da Revolução 4.0 e abordados pelo Questionário de Benchmarking Específico de TI, se faz necessário destacar os comentários a seguir. A análise completa está disponível para consulta no Anexo 2.

Inicialmente, é importante observar que, em relação à percepção quanto aos Serviços de TI, diferentemente do INPI, os escritórios de PI da Austrália, Singapura e Coreia do Sul deixaram muito claro o reconhecimento da natureza estratégica que os serviços de TI possuem.

- Para a Austrália, os serviços de TI são imperativos para se alcançar um sistema de PI de liderança mundial, que agregue prosperidade ao país, sendo vitais para assegurar o sucesso de ponta a ponta dos direitos de PI.
- Para Singapura, os serviços de TI compreendem a implementação de projetos de digitalização, planejamento estratégico geral e alinhamento da visão estratégica de TI com a visão estratégica da organização.
- Para a Coreia do Sul, por fim, os serviços de TI se destinam a contribuir com o avanço e crescimento da indústria e da economia, permitindo o processamento eletrônico de tarefas administrativas e de PI, aprimorando a eficiência no trabalho e criando novos mercados, como os relacionados a informações de PI ou de dados, que são alimentados por um processamento massivo de informações.
- No caso do INPI, a resposta puramente técnica, de que os serviços de TI são entendidos apenas como “soluções disponibilizadas aos usuários”, sugere que não há um posicionamento estratégico dos mesmos na organização, mas somente uma visão instrumental de que, como mero suporte, os serviços de TI são destinados apenas a permitir a execução de outros serviços finalísticos que auxiliarão o INPI a alcançar suas metas e objetivos estratégicos. Ou seja, enquanto os escritórios internacionais de PI consultados trouxeram em suas respostas aspectos que associam fortemente os Serviços de TI a competitividade, estratégia e crescimento econômico (“sistema de PI de liderança mundial, que agregue prosperidade ao país”, “avanço e crescimento da indústria e da economia ... criando novos mercados”, etc.), o INPI limitou os Serviços de TI à atividade do Departamento de TI, sinalizando que, diferentemente dos escritórios internacionais, a organização não os reconhece como

componentes essenciais e indissociáveis para a prestação de serviços de PI melhores, mais eficientes, eficazes e competitivos.

O reconhecimento dos escritórios de PI internacionais a respeito da natureza estratégica dos serviços de TI é visto nas ações que são adotadas no dia-a-dia das organizações e traz à tona aspectos basilares fundamentais das boas práticas, como aqueles relacionados à gestão estratégica dos serviços de TI e à governança de TI.

Relativamente à gestão estratégica dos serviços de TI:

- Os escritórios de PI da Austrália e da Coreia do Sul sinalizaram possuir planos estratégicos de TI bem definidos, atualizados e sujeitos a atualizações e melhorias contínuas constantes. No caso da Austrália, o plano estratégico de TI suporta o plano estratégico da organização e considera, inclusive, novas tecnologias e possíveis modelos operacionais futuros para o departamento. A Coreia do Sul, por sua vez, mencionou que a elaboração do plano estratégico conta com o apoio de uma consultoria de TI especializada, contratada periodicamente, a fim de que as mudanças internas e externas possam ser melhor avaliadas.
- No caso do INPI, ratificando a impressão trazida anteriormente de que os Serviços de TI são vistos pela organização como mera atividade de suporte, e não como componente estratégico, não houve Plano Estratégico de TI para o ano de 2020 e, na prática, as ações foram conduzidas a partir do Plano Estratégico do INPI 2018-2021, Plano de Ação 2020 e Plano Diretor de TI 2018-2021, sendo certo que este recebeu sua última atualização em 2019. Em termos de planejamento estratégico de TI para o ano de 2021, segundo o Plano de Ação INPI 2021, a CGTI é a unidade gestora de três iniciativas estratégicas (4.4 – Automação do Fluxo de Pedidos de Patentes, em parceria com a DIRPA; 4.5 – Plano de Continuidade de Negócios e 4.12 – Aprimoramento da Gestão em decorrência do atendimento às recomendações da CGU, em parceria com a DIRAD, DIRPA, DIRMA e CQUAL) e uma de sustentação (6.2 – Sustentação da Gestão da Tecnologia da Informação). Como se vê, há uma única iniciativa estratégica voltada ao aprimoramento do departamento de TI em si (Plano de Continuidade de Negócios) e nenhuma que diga respeito à definição das diretrizes, metas, objetivos estratégicos e melhoria contínua de TI, tampouco que estabeleça o alinhamento desses com os mesmos aspectos da organização.

No que diz respeito à governança de TI, todos os escritórios de PI sinalizaram exercê-la a partir de grupos ou comitês constituídos com essa finalidade.

- No caso da Austrália, a Governança Estratégica de TI é conduzida pelo Comitê de Investimento, TIC e Propriedade, junto com o Escritório de Gestão de Portfólio.
- Na Dinamarca, todos os projetos possuem um grupo de direção cujo presidente é um membro do conselho da organização.
- Na Coreia do Sul há um Bureau de Informações e Serviços ao Consumidor, que é conduzido pelo Diretor Geral da organização e responsável por estabelecer e gerenciar políticas de TI, desenvolver e operar sistemas de TI e gerenciar dados e tradução automática.
- No INPI, é exercida pela equipe de gestão das áreas de TI e pelo Comitê de Governança Digital (Comitê de TI) – que apesar de possuir algumas ações práticas e previsão legal (Resolução INPI/PR Nº 221, de 04 de junho de 2018), ainda não possui constituição de fato, ou seja, não foi estabelecido e inserido no cotidiano na organização, e, portanto, apresenta inúmeras restrições em sua atuação, como a impossibilidade de publicação de documentos técnico-estratégicos relevantes ao exercício das atividades do Departamento de TI e à própria transparência perante a organização como um todo. No que diz respeito ao Comitê de Governança Digital, inclusive, é importante ressaltar o Decreto Nº 10.332, de 28 de abril de 2020, do Governo Federal, que

determina a sua constituição pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Em resumo, o que se extrai da situação atual do INPI em relação à gestão estratégica dos serviços de TI e à governança de TI é que, na contramão dos escritórios de PI de referência internacionais, o INPI vem adotando uma visão meramente operacional, e não estratégica. Com isso, a organização deixa de posicionar os serviços de TI estrategicamente e, conseqüentemente, de usufruir de todo o potencial de uma atuação eficiente e eficaz do Departamento de TI, que pautada pelas boas práticas e pelo conhecimento adquirido por meio do benchmarking internacional, poderia resultar em serviços de PI melhores e, também, em um escritório de PI mais competitivo.

É importante salientar, ainda, que a percepção quanto ao posicionamento estratégico dos serviços de TI nos escritórios de PI internacionais se extrai não apenas de respostas alinhadas com o estado da arte, mas de ações práticas que são adotadas no dia-a-dia das organizações. Ainda que as boas práticas de gestão estratégica e governança de TI sejam adotadas de formas diferentes por cada um dos escritórios, exatamente como prevê o princípio “adote e adapte” mencionado anteriormente, os escritórios demonstraram possuir:

- Estruturas organizacionais (comitês, grupos de trabalho, etc.) e processos de governança de TI bem estabelecidos;
- Ferramentas de gestão estratégica atualizadas e continuamente aprimoradas (planos estratégicos, mapeamento de arquitetura atual e futura do departamento de TI, etc);
- Lideranças estratégicas de TI (CIO, CTO, etc.) para conduzir o direcionamento estratégico do departamento de TI e assegurar a tomada de ações práticas voltadas ao planejamento estratégico de TI, ao alinhamento estratégico de TI com as diretrizes estratégicas da organização; entre outros.

As respostas dos escritórios também permitiram observar que, por serem essenciais ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações, os serviços de TI estão intrinsecamente associados a três boas práticas de bastante relevância: pesquisa, desenvolvimento e inovação, e melhoria contínua.

No que diz respeito à pesquisa, desenvolvimento e inovação, a Austrália mencionou que o Departamento de TI possui uma seção completa dedicada a essa finalidade e chefiada por um Diretor Sênior de Inovação. No INPI, em que pese a responsabilidade ser atribuída à DIAPE, as demandas de desenvolvimento de sistemas impedem o exercício da função. Na Dinamarca e em Singapura, não há funções ou áreas dedicadas a essa finalidade. A Coreia do Sul, por sua vez, entendeu ser difícil apresentar uma resposta para essa questão.

Quanto à melhoria contínua, a sua condução se dá, na Austrália, através de metodologias ágeis e de ferramentas específicas que as suportam. Já a Dinamarca indicou estar em transição para uma atuação mais focada em ações de melhoria contínua e a Singapura sinalizou seguir as diretrizes de boas práticas governamentais a esse respeito. A Coreia do Sul, por sua vez, pontuou que para identificar áreas de melhoria, o departamento de TI realiza uma ou duas mesas-redondas por ano, e que usuários internos e externos são convidados a participar destas para expor seus pontos de vista e opiniões; este feedback é coletado e, ao final, o departamento de TI determina como distribuirá seus recursos de melhoria contínua. No caso do INPI, as ações de melhoria contínua estão sujeitas à iniciativa dos colaboradores, que ao perceberem uma oportunidade, propõem a sua implementação e, uma vez aceita, a aplicam.

Por fim, para que se possa alcançar um entendimento mais amplo a respeito das contribuições extraídas do exercício de benchmarking internacional (tanto geral, quanto específico) frente à realidade do INPI, necessário se faz analisar, também, a estrutura organizacional de TI dos escritórios de PI internacionais em relação ao INPI e à CGTI.

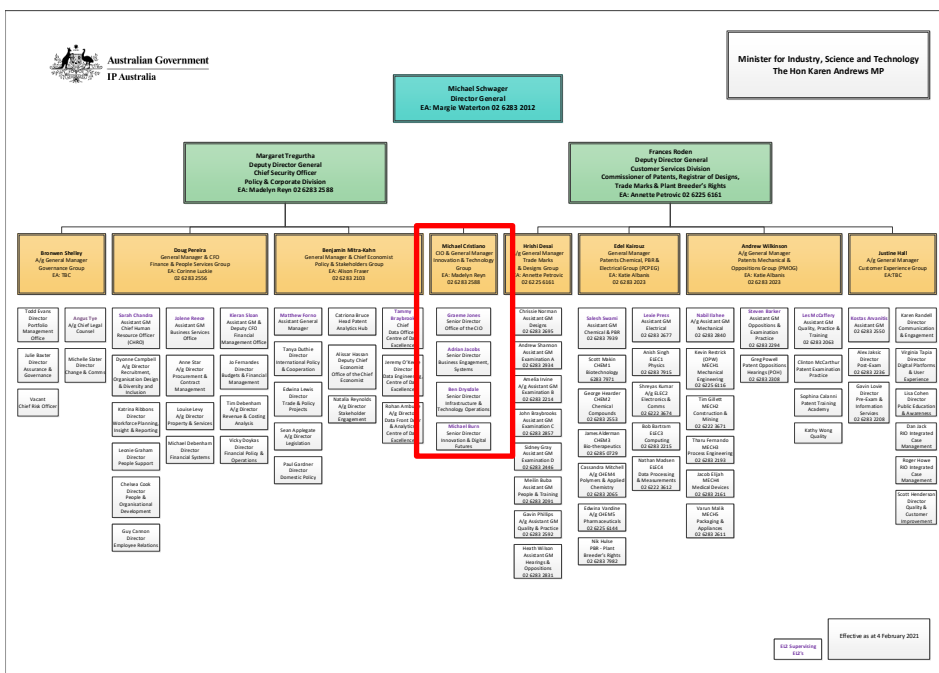
Sendo assim, são apresentadas a seguir as informações que se encontram disponíveis a esse respeito até o momento, as quais serão complementadas por ocasião do Final Inception Report, a partir de esclarecimentos que se espera receber de cada um dos escritórios de PI internacionais, os quais compreendem as seguintes informações:

- Cargos de liderança de TI existentes na organização, competências e atribuições correspondentes;
- Cargos operacionais de TI existentes na organização, competências e atribuições correspondentes;
- Cargos de TI dedicados a atividades de governança de TI;
- Quantidade de profissionais dedicados aos cargos acima elencados, inclusive no que diz respeito ao ideal x realidade, caso haja diferença entre esses números;
- Órgãos, departamentos, grupos de trabalho, etc. dedicados a TI na organização;
- Competência de cada um dos órgãos, departamentos, grupos de trabalho, etc., dedicados/relacionados a TI da organização;
- Integração entre cada um dos órgãos, departamentos, grupos de trabalho, etc. dedicados a TI na organização;
- Diagrama organizacional completo de TI; entre outros.

A lista de questões com os esclarecimentos adicionais que serão solicitados a cada um dos escritórios de PI internacionais e ao próprio INPI está disponível no Anexo 10.

### Austrália (IP Australia)

A atuação do escritório de PI da Austrália se dá a partir da seguinte estrutura organizacional, também disponível de forma ampliada no Anexo 4 para melhor visualização.



Fonte: IP Australia

Como se vê, o escritório é conduzido por um Director General, que responde ao Minister for Industry, Science and Technology e está diretamente relacionado a duas diretorias específicas, conduzidas por um

Chief Security Officer (Policy & Corporate Division) e por um Commissioner of Patents, Registrar of Designs, Trade Marks & Plant Breeder's Rights.

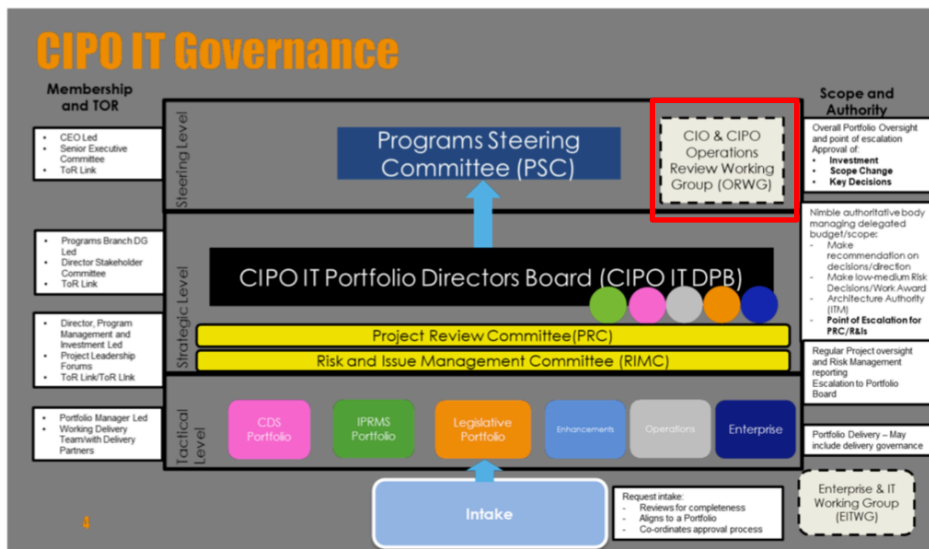
A estrutura de TI está sinalizada no organograma abaixo da diretoria correspondente ao **Chief Security** que também atua como **General Manager**, e a quem respondem, ao menos, **4 Senior Directors**: Office of the CIO; Business **Officer**. Intitulada **Innovation & Technology Group**, é liderada por um **Chief Information Officer (CIO)**, Engagement, Systems; Infrastructure & Technology Operations; e Innovation & Digital Futures.

### Canadá (CIPO)

As informações disponibilizadas até o momento não incluem um diagrama organizacional completo, a partir do qual seja possível analisar a estrutura utilizada para o desenvolvimento das atividades de TI.

De todo modo, com o suporte das informações públicas que puderam ser extraídas do endereço do escritório na internet, foi possível observar que a organização é conduzida por 1 Chief Executive Officer (CEO) interino, 4 Diretores Gerais (Patent Branch; Trademarks and Industrial Designs Branch; Services to Business Branch; Programs Branch; Patent Appeal Board; Trademarks Opposition Board) e 2 lideranças específicas: Patent Appeal Board e Trademarks Opposition Board.

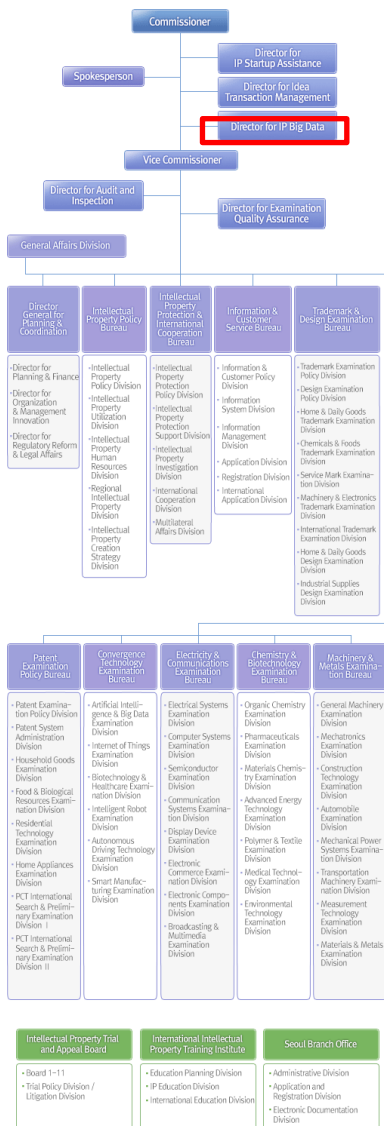
No entanto, quando da análise das respostas do CIPO ao Questionário Geral de Benchmarking, observou-se que o escritório disponibilizou o diagrama disponibilizado na figura a seguir, a partir do qual é possível identificar cargo de liderança de TI (CIO) e estruturas de governança/gestão não mencionados anteriormente (IT Portfolio Directors Board e Enterprise & IT Working Group).



Fonte: CIPO (conteúdo disponibilizado via questionário geral de benchmarking)

### Coréia do Sul (KIPO)

A atuação do escritório de PI da Coréia do Sul se dá a partir da seguinte estrutura organizacional, também disponível de forma ampliada no **Anexo 5** para melhor visualização.



Fonte: KIPO

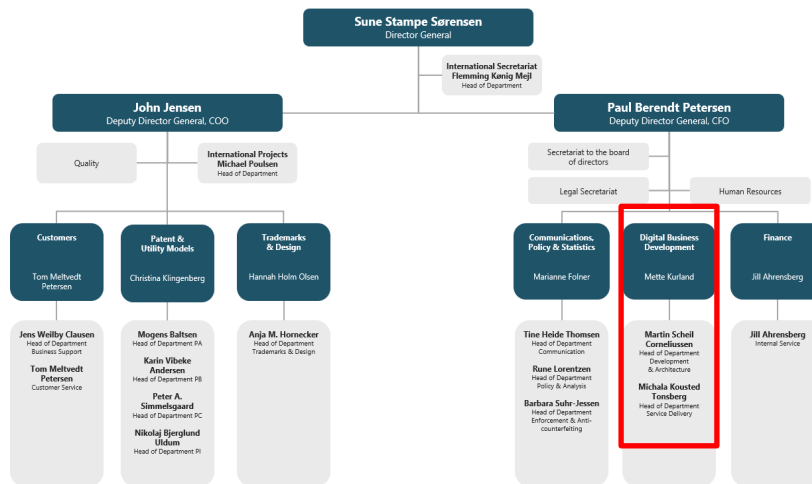
A partir da análise da estrutura organizacional, se depreende que o escritório é conduzido por 1 Comissioneer, ao qual respondem diretamente 3 Directors (IP Startup, Idea Transaction Management e IP Big Data), 1 Spokesperson, 1 Vice Commissioner, 1 Director for Audit and Inspection e 1 Director for Examination Quality Assurance.

Abaixo dessa estrutura há uma General Affair Division, da qual decorre uma estrutura organizacional complexa, com mais de dez desdobramentos. Entre esses, há 1 Director General for Planning & Coordination e 9 bureaus, sendo um deles intitulado Convergence Technology Examination Bureau. Contudo, ao analisar a estrutura que decorre desse bureau de forma mais detalhada, observam-se divisões direcionadas a tecnologias específicas (Artificial Intelligence & Big Data Examination; Internet of Things Examination; Biotechnology & Healthcare Examination Division; Intelligent Robot Examination; Autonomous Driving Technology; e Smart Manufacturing Examination), que sugerem estar mais voltadas às áreas finalísticas do escritório do que aos aspectos de gestão e governança de TI.



## Dinamarca (Danish Patent and Trademark Office)

A atuação do escritório de PI da Dinamarca se dá a partir da seguinte estrutura organizacional, também disponível de forma ampliada no Anexo 6 para melhor visualização.



Fonte: Danish Patent and Trademark Office

A partir do diagrama é possível observar que o escritório é conduzido por um **Director General**, ao qual respondem diretamente dois **Deputy Director General**, que acumulam as funções de **Chief Operating Officer (COO)** e **Chief Financial Officer (CFO)**, respectivamente.

No que diz respeito a TI, verifica-se que, na estrutura subordinada ao CFO, há uma estrutura intitulada **Digital Business Development**, à cuja liderança são agregados 1 **Head of Department Development & Architecture** e 1 **Head of Department Service Delivery**. Ambos os departamentos foram mencionados em respostas do Questionário Específico de Benchmarking de TI como responsáveis por atividades relacionadas à gestão e governança de TI.

## Estados Unidos (USPTO)

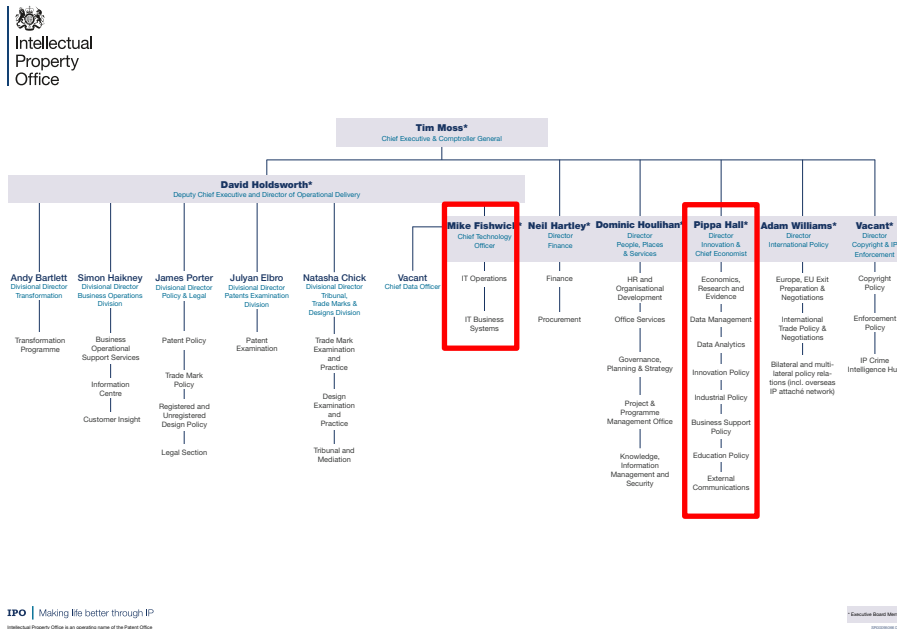
As informações disponibilizadas até o momento não incluem um diagrama organizacional completo, a partir do qual seja possível analisar a estrutura utilizada para o desenvolvimento das atividades de TI.

No entanto, foi possível identificar que o escritório é conduzido por 1 **Presidente** (Secretary of Commerce), 1 **Subsecretário** e a diversos **Organizational Offices** (cerca de 13) que realizam funções específicas, destinadas ao público em geral e à própria organização. Um desses escritórios é o **Office of the Chief Information Officer**, que é liderado por um CIO e se desmembra na estrutura a seguir relacionada, cada qual conduzida por uma liderança de TI específica:

- Deputy Chief Information Officer;
- Office of the Chief Technology Officer;
- Office of Organizational Policy and Governance;
- Office of Program Administration Organization;
- Office of Application Engineering and Development;
- Office of Infrastructure Engineering and Operations; e
- Office of Information Management Services.

## Reino Unido (UKIPO)

A atuação do escritório de PI do Reino Unido se dá a partir da seguinte estrutura organizacional, também disponível de forma ampliada no Anexo 7 para melhor visualização.



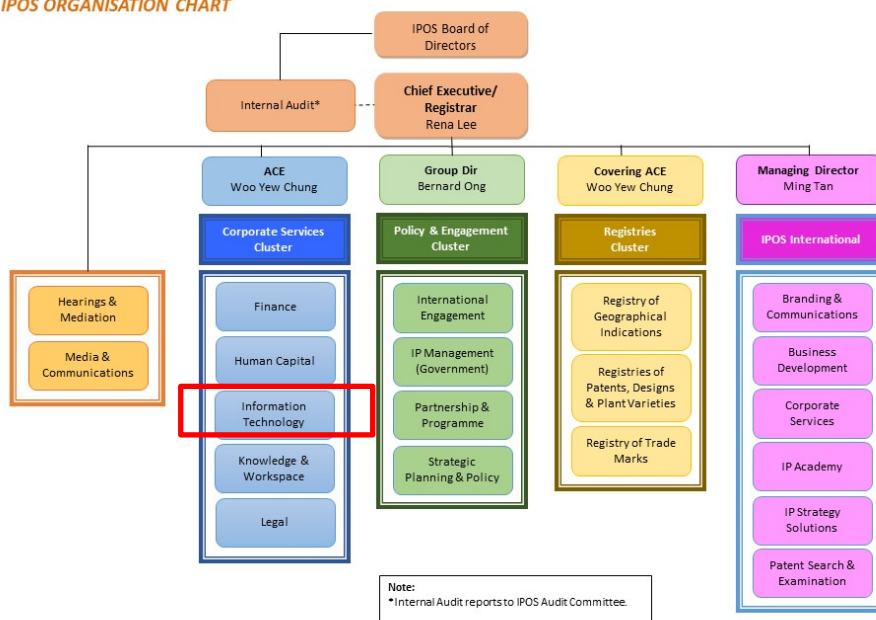
O escritório de PI do Reino Unido é conduzido por **1 Chief Executive & Comptroller General**, ao qual está subordinado **1 Deputy Chief Executive and Director of Operational** e outros **5 Diretores** (Finance; People, Places & Services; Innovation & Chief Economist; International Policy; e Copyright & IP Enforcement). Soma-se a esta estrutura **1 Chief Technology Officer (CTO)**, que responde ao Deputy Chief Executive and Director of Operational Delivery.

No que diz respeito a TI, é importante destacar que, ao CTO está subordinada uma estrutura que diz respeito a **IT Operations** e **IT Business Systems**; e, ao Director of Innovation & Chief Economist aspectos como **Data Management**, **Data Analytics** e **Innovation Policy**.

## Singapore (IPOS)

A atuação do escritório de PI de Singapura se dá a partir da seguinte estrutura organizacional, também disponível de forma ampliada no Anexo 8, para melhor visualização.

**IPOS ORGANISATION CHART**



As at 1 Dec 2020

Como se pode observar, o escritório é conduzido por um **Board of Directors**, ao qual responde diretamente 1 **Chief Executive**, que encabeça o direcionamento de **Clusters** (Corporate Services, Policy & Engagement, Registries e IPOS International), conduzidos por lideranças específicas. No que diz respeito a TI, observa-se a menção a **Information Technology** na estrutura correspondente ao **Corporate Services Cluster**.

Embora não haja menção específica a diretorias voltadas à tecnologia da informação no diagrama apresentado na figura anterior, é importante observar que, quando da análise dos quadros funcionais do Board of Directors e de Management, é possível observar que o **Chairman** é também **Head of IP and Technology Department** e que há um 1 **Director of Information Technology**.

## Board of Directors

**Dr Stanley LAI**  
Chairman  
Partner, Head of IP and Technology Department  
*Allen & Gledhill LLP*

**Mr Ali Ijaz AHMAD**  
Co-Founder and CEO  
*Makara Capital*

**Mr Douglas FOO**  
Executive Chairman  
*Sakae Holdings Ltd*

**Mrs Rena LEE**  
Chief Executive  
*Intellectual Property Office of Singapore*

**Dr LIM Kuo-Yi**  
Managing Director  
*Monk's Hill Ventures Pte Ltd*

**Ms NEO Gim Huay**  
Managing Director, Sustainability  
*Temasek International Pte Ltd*

**Mr Calvin Phua**  
Deputy Secretary  
*Ministry of Law*

**Mr Suresh SACHI**  
Deputy Chief Executive & General Counsel  
*Agency for Science, Technology and Research*

**Mr SIM Feng-Ji**  
Divisional Director, Income Security Policy Division  
*Ministry of Manpower*

**Mr Nicky TAN**  
CEO  
*nTan Corporate Advisory Pte Ltd*

**Mr Ted TAN**  
Deputy Chief Executive  
*Enterprise Singapore*

**Mr Eric TEO**  
Adjunct Associate Professor, Division of Accounting,  
Nanyang Business School  
*Nanyang Technological University*

**Prof TSUI Kai Chong**  
Provost & Professor  
Office of the President  
*Singapore University of Social Sciences*

**Ms Audrey YAP**  
Managing Partner  
*Yusam Audrey*

## Management

**Mrs Rena LEE**  
Chief Executive / Registrar

**Dr Bernard ONG**  
Group Director  
(Policy and Engagement)

**Mr WOO Yew Chung**  
Assistant Chief Executive (Corporate)  
Covering Assistant Chief Executive (Registries)

**Ms Adeline CHANG**  
Director  
(Finance)

**Ms CHIAM Lu Lin**  
Principal Consultant  
(IPOS)

**Ms Trina HA**  
Director  
(Legal)

**Mr Alvin HANG**  
Director  
(Media and Communications)

**Mr KOK Kitt-Wai**  
Director  
(IP Academy), IPOS International  
Director  
(Business Development), IPOS International

**Mr Mark LIM**  
Director  
(Hearings and Mediation)

**Ms Hazel MOI**  
Director  
(Information Technology)

**Ms ONG Lay See**  
Director  
(Human Capital)

**Ms Isabelle TAN**  
Director  
(Registry of Trade Marks)

**Dr Ming TAN**  
Managing Director  
(IPOS International)

**Ms Carol WONG**  
Head  
(Internal Audit)

**Ms Sharmaine WU**  
Director  
(Registry of Patents, Designs & Plant Varieties)

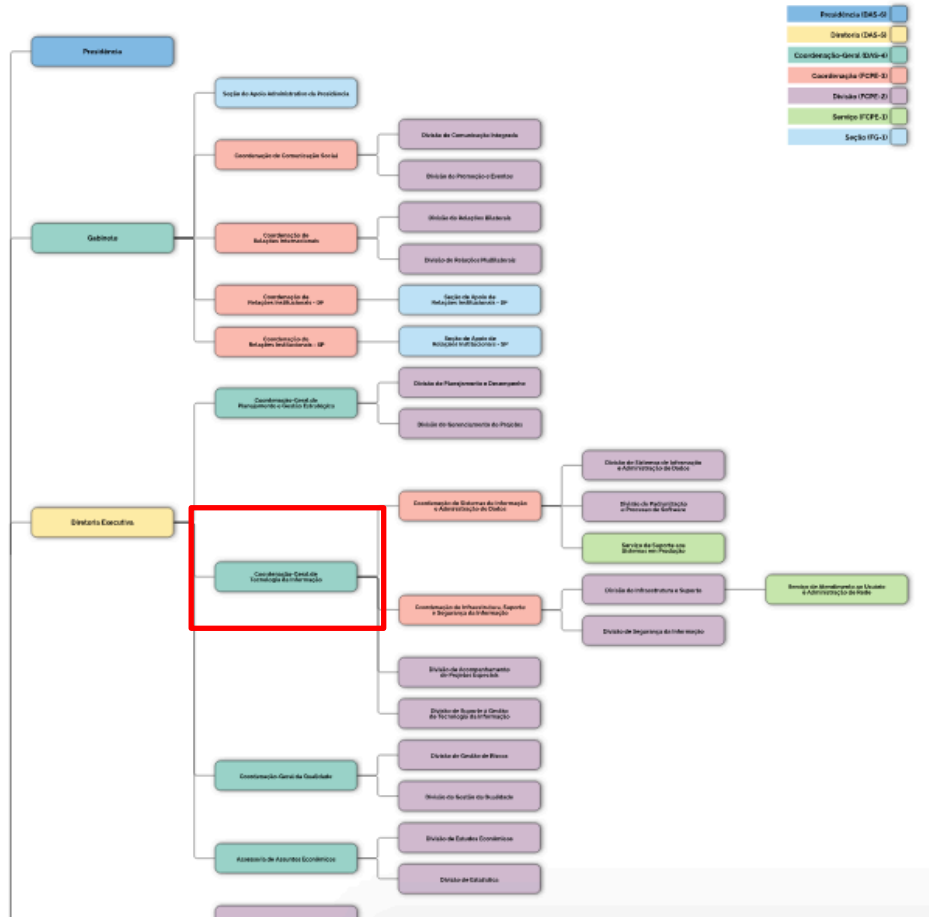
**Mr Alfred YIP**  
Director  
(Patent Search & Examination), IPOS International

## INPI

A atuação do INPI se dá a partir da seguinte estrutura organizacional, também disponível de forma ampliada e completa no Anexo 9, para melhor visualização.

### Organograma

(Estrutura Regimental, Decreto nº 8.854, de 23.09.2016, e Portaria MDIC nº 11, de 27.01.2017)



Análise do organograma organizacional do INPI permite identificar que o escritório brasileiro é conduzido por 1 Presidente, 1 Diretoria Executiva, 1 Diretoria de Administração, 1 Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados e 1 Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas, além da Procuradoria Federal Especializada junto ao INPI.

No que tange a TI, a **Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI)**, da qual decorrem 2 Coordenações (Coordenação de Sistemas de Informação e Administração de Dados e Coordenação de Infraestrutura, Suporte e Segurança da Informação) e 2 Divisões (Divisão de Acompanhamento de Projetos Especiais e Divisão de Suporte à Gestão de Tecnologia da Informação) está subordinada à Diretoria Executiva, assim como estão a **Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica**, a **Coordenação-Geral da Qualidade** e a **Assessoria de Assuntos Econômicos**.

Em que pese haver a necessidade de se obter esclarecimentos adicionais para um melhor entendimento a respeito da estrutura organizacional de TI dos escritórios de PI internacionais, as informações obtidas até o momento permitem concluir, no que tange à liderança estratégica de TI, a existência da seguinte composição mínima:

<b>Escritório de PI</b>	<b>Liderança de TI</b>
Austrália (IP Australia)	1 Chief Information Officer; 1 Senior Director.
Canadá (CIPO)	1 Chief Information Officer.
Estados Unidos (USPTO)	1 Chief Information Officer; 1 Deputy CIO; 1 Chief of Organizational Policy and Governance; 1 Chief of Program Administration Organization; 1 Chief of Application Engineering and Development; 1 Chief of Infrastructure Engineering and Operations; e 1 Chief of Information Management Services.
Reino Unido (UKIPO)	1 Chief Technology Officer; 1 Director of Innovation.
Singapura (IPOS)	1 Head of IP and Technology; 1 Director of Technology.

Os escritórios de PI da Coreia do Sul e da Dinamarca não foram incluídos na tabela acima, pois embora a estrutura organizacional indique a existência de órgãos de liderança de TI, há a necessidade de aguardar a confirmação dessa informação pelos mesmos.

O INPI, por sua vez, não foi incluído uma vez que não possui liderança estratégica dedicada à TI, mas somente uma liderança operacional (Coordenador da CGTI), que quando necessário, e na medida do possível, supre a carência de uma liderança estratégica. No entanto, nesse ponto, é importante ressaltar que, por maior que seja o empenho individual, esta forma de atuação não é recomendável, seja sob a perspectiva da comparação com o modelo de atuação dos escritórios de PI internacionais de referência, demonstrada acima; seja sob a perspectiva das boas práticas de gestão de serviços de TI, na medida em que há conceitos que orientam a governança de TI tecnicamente e, portanto, exigem conhecimento especializado para que sejam postos em prática e adequadamente gerenciados.

O direcionamento puramente operacional dos serviços de TI promove um distanciamento cada vez maior entre a TI e as demais áreas da organização, inclusive dificultando a comunicação, colaboração e transparência; e impressões de que o departamento de TI está sempre em atraso, de que precisa atender a todas as demandas com urgência, de que soluções paralelas são mais fáceis de serem implementadas porque demoram menos, etc., passam a ser cada vez mais comuns e frequentes. Com isso, o INPI como um todo perde eficiência organizacional e deixa de usufruir dos recursos de TI, que consistem na força motriz da

Revolução 4.0, de forma estruturada e eficientemente organizada para aprimorar a eficiência, eficácia e competitividade dos serviços de PI e melhor alcançar os seus próprios objetivos e metas estratégicas.

## 2. Levantamento da situação atual do INPI – Análise sob as perspectivas da Arquitetura Empresarial e do ITIL

A Arquitetura Empresarial consiste em uma metodologia que, a partir da aplicação de um framework composto por camadas, permite a identificação da situação atual de uma organização ou de um departamento, também no que diz respeito à integração, sob as seguintes perspectivas: estratégia, negócios, sistemas, dados, infraestrutura e segurança – esta última, se distribui entre todas as demais, e portanto não é abordada isoladamente.

Durante a *Inception Phase*, o fluxo de trabalho de TI aplicou a Arquitetura Empresarial ao Departamento de TI do INPI. Os resultados alcançados, distribuídos ao longo de cada uma das camadas, podem ser consultados no Anexo 3 ou, de forma resumida, a seguir.

### Camada 1 – Estratégia

Visa entender os objetivos atuais e futuros do INPI e a integração dos mesmos com o Departamento de TI. A análise foi realizada sob a perspectiva do Plano Estratégico do INPI 2018-2021, Plano de Ação INPI 2020, Plano de Ação 2021, Plano Diretor de Informática e Comunicação 2018-2021 e do documento de levantamento de processos A3 produzido pelo fluxo de trabalho de Processos (Procomex). Foi possível identificar que, embora haja uma grande estrutura estratégica organizacional no INPI, na qual o Departamento de TI está inserido, há gaps significativos decorrentes da inexistência de estrutura de governança de TI e, conseqüentemente, de ações estratégicas exclusivamente direcionadas a TI e ao seu alinhamento estratégico com a organização, por exemplo: decurso do ano de 2020 sem Plano Estratégico de TI válido e, até o momento, inexistência de Plano Estratégico de TI para 2021; não constituição dos Comitês de TI e Segurança da Informação, embora tenham previsão normativa e até assumam certas ações práticas; ausência de liderança estratégica de TI na organização, que não raro é suprida pela coordenação técnica de TI; etc. Os gaps identificados constituem boas práticas cuja não adoção acarreta impactos negativos à atuação e aos resultados do Departamento de TI, que se refletem no INPI como um todo. Além disso, a análise conjunta dos mesmos ratifica e enfatiza a percepção de que o INPI não reconhece a importância estratégica dos Serviços de TI para que possa alcançar os seus objetivos estratégicos de PI com maior eficiência e eficácia.

### Camada 2 – Negócios

Tem o objetivo de entender os processos de negócio de TI que suportam tanto a estratégia de TI, quanto a estratégia da organização. Tendo sido identificado que o INPI não possui mapa dos processos do Departamento de TI, os mesmos foram extraídos a partir de Matriz SIPOC disponibilizada pela CGTI. Com base nessa matriz, foi possível identificar os macroprocessos do departamento de TI e associar, a cada um deles, os serviços de TI que são prestados. Seguindo esse procedimento foram “mapeados”, portanto, os seguintes processos de negócios do departamento de TI: governança de TIC; gestão e fiscalização de contratos; sustentação de TIC; gestão de segurança da informação; monitoramento de gestão de TIC; e gestão de solução de TIC. Nesse sentido, o principal gap identificado diz respeito à inexistência de um portfólio e catálogo de serviços de TI, boas práticas necessárias não apenas para que o departamento de TI possa ter uma visão ampla e completa a respeito de todos os serviços prestados, mas também para contribuir com a transparência na organização quanto aos serviços de TI. Um reflexo bastante significativo que se pode extrair desse gap, somado aos gaps identificados na camada anterior, é a atuação do Departamento de TI da organização voltada a projetos, e não aos serviços de TI

propriamente dito. Entre outros impactos negativos, essa forma de atuação faz com que os conhecimentos adquiridos a cada projeto fiquem encapsulados, e não sejam necessariamente aproveitados para a melhoria contínua dos serviços que são prestados pelo departamento de TI, na medida em que dependem da memória e empenho individual de cada colaborador para que sejam reaproveitados, o que pode, inclusive, resultar em retrabalho e, conseqüentemente, redução da maior eficiência que poderia ser alcançada.

### **Camada 3 – Sistemas**

Tem o objetivo de entender e identificar as aplicações que suportam os processos de negócios identificados na camada anterior. A análise foi realizada a partir do levantamento realizado em reunião com a equipe de TI, que listou os sistemas utilizados e os relacionou aos macroprocessos e serviços de TI identificados na Matriz SIPOC, e também do documento de Mapeamento de Sistemas anexado no INPI Drive. A definição quanto ao desenvolvimento interno ou terceirizado de sistemas, via software house, obedece ao quanto disposto em normativa do governo federal e os critérios para contratação são de responsabilidade da DIPRO, com o apoio da COSIS. De todo modo, a equipe de desenvolvimento interno do INPI está lotada na DSIS e SESUS e conta com o apoio de fábrica de software. No total, para essa atividade, há 4 analistas e 1 técnico na DISIS, entre os quais está incluído o chefe da Divisão; 2 técnicos no SESUS, incluindo a chefe do Serviço; e 7 desenvolvedores na fábrica de software. Nessa camada, em resumo, apesar de ter sido observado que os sistemas passam por processos de monitoramento quanto ao seu funcionamento, com o auxílio de ferramentas apropriadas (Zabbix e Dynatrace, em todos os ambientes), um gap identificado diz respeito a uma possível falta de configuração dos alertas e monitoramentos que, além de ser uma boa prática, prejudica a extração do máximo proveito das funcionalidades disponíveis. Também constitui gap significativo o fato de que, na organização, há soluções de sistemas que são implementadas diretamente pelas áreas de negócios, sem a anuência e a participação da CGTI, prática que tem o potencial de expor o INPI a diversos riscos, especialmente relacionados a Segurança da Informação.

### **Camada 4 – Dados**

Tem o objetivo entender quais dados são trafegados pelos sistemas e redes da organização, a maneira pela qual são gerenciados e o modo pelo qual é feita a gestão do conhecimento no setor de TI. A análise foi realizada a partir de informações coletadas em reunião e análise de legislação (Instrução Normativa n. 24/2013). Nessa camada, o gap identificado está relacionado à ausência de plano de segurança da informação, que é uma boa prática e já está em desenvolvimento pela equipe de TI.

### **Camada 5 – Infraestrutura**

Tem o objetivo de entender a gestão de ativos de TI e instalações de redes que suportam a organização. A análise foi realizada a partir de diagramas de Topologia de Rede da Organização e documentos relativos ao datacenter anexados no INPI Drive. Em relação às equipes dedicadas à infraestrutura e suporte técnico, duas divisões estão subordinadas à COINF: a DIINF, que conta com 5 servidores; e a SERED, que conta com 3 servidores; além do SERED, que consiste em um serviço de atendimento ao usuário e administração de rede de dados, que conta com 3 servidores. Eventual contratação de profissionais terceirizados é iniciada na COINF, cujos servidores realizam estudo técnico para determinar as quantidades e perfis técnicos necessários, e, por fim, analisada e aprovada na CGTI. Nessa camada foi observado que, em que pese haver a integração entre os times de infraestrutura e sistemas, há um gap relacionado à comunicação e à definição do momento de participação das equipes de infraestrutura nos projetos.



## CONSIDERAÇÕES SOBRE INCLUSÃO E DIVERSIDADE (GESI)

Da mesma forma que o Workstream de Processos, a necessidade de desenvolver novas abordagens de TI e implementá-las com sucesso exigirá que as equipes do INPI sejam diversificadas, apresentando equipes equilibradas em gênero e pessoas provenientes de origens socioeconômicas distintas que tendem a ter processos de pensamento diversos. Diferentes pontos de vista e pessoas de origens distintas podem ajudar a encontrar soluções inovadoras, além de ter um maior entendimento de usuários sub-representados em PI, como empreendedores e inventores afro-brasileiros. Além disso, essas partes interessadas também devem ser consultadas ao projetar e testar novas abordagens de TI, para garantir que as práticas discriminatórias atuais não sejam repetidas e, de fato, corrigidas para a construção de uma “Customer Journey” mais inclusiva.

O modelo de PI da Coreia do Sul é uma excelente referência para o INPI: nele são conduzidas duas mesas-redondas por ano em que usuários internos e externos são convidados a participar para expor seus pontos de vista e opiniões. Este feedback é coletado e, ao final, o departamento de TI determina como distribuirá seus recursos de melhoria contínua entre as distintas prioridades identificadas junto a estes usuários.

Outras medidas que poderiam ser consideradas incluem:

- Constituição de equipes de natureza diversa para desenho de novas abordagens de TI.
- Capacitação da equipe de TI em conceitos e práticas GESI, para que passe a levar em consideração fatores como gênero e raça / origem étnica e realidades distintas de usuários de TI no desenho de soluções.
- Desagregar os dados de acordo com critérios GESI (no mínimo, gênero e raça-etnia) e elaborar pesquisas direcionadas.
- Ao planejar novas abordagens de TI, consultar grupos de usuários / clientes de natureza diversa.
- Seguir o exemplo de outros escritórios de IP globais que desenvolveram áreas dedicadas a GESI em seus portais. O USPTO lançou o *Expanding Innovation Hub* (“the Hub”), uma plataforma online disponível em seu site, como parte de seu esforço para inspirar mais mulheres, minorias e candidatos geograficamente e socioeconomicamente diversos. Além disso, o USPTO patrocinou por meio de seu site o “Kit de Ferramentas de Diversidade de Gênero na Inovação” para incentivar mais inventoras a participarem de programas de inovação.

## PRÓXIMOS PASSOS

As atividades realizadas ao longo da *Inception Phase* permitiram identificar que, a partir da adoção de boas práticas pelo Departamento de TI, o INPI é plenamente capaz de alcançar o aprimoramento dos serviços de TI pretendido, com vistas a prestar melhores serviços de PI.

Os resultados do exercício de benchmarking internacional, associados ao diagnóstico da situação atual propiciado pela Arquitetura Empresarial e, ainda, aos conceitos extraídos das boas práticas, foram essenciais para oferecer um direcionamento à *Implementation Phase*. Dessas atividades, em uma primeira análise, já foi possível extrair temas que merecem ser levados em consideração, tais quais:

- Posicionamento estratégico dos serviços de TI na organização;
- Planejamento estratégico do departamento de TI;
- Governança de TI;
- Portfólio e catálogo de serviços de TI;
- Ações de melhoria contínua dos serviços de TI;
- Atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, etc.

No entanto, dado o know-how e toda a expertise, é essencial que, para a definição das boas práticas que nortearão a *Implementation Phase*, haja, também, a participação e contribuição dos colaboradores do INPI.

Nesse sentido, para a conclusão da *Inception Phase* em relação ao fluxo de trabalho de TI, os próximos passos compreendem a execução das seguintes atividades:

- Esclarecimentos com os escritórios de PI internacionais para aprofundamento do entendimento em relação à forma de adoção das boas práticas sinalizadas no questionário de benchmarking;
- Resumo dos pontos-chave a serem endereçados;
- Backlog do cenário futuro a ser alcançado com base no ITIL;
- Principais melhorias a serem alcançadas.

# SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS

06

## CONTEXTO

Este relatório aborda as atividades associadas ao serviço de Recursos Humanos do INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial, contemplando a consolidação da fase de diagnóstico de informações relativas à força de trabalho, carreira, avaliação de desempenho e estrutura organizacional da instituição, e apresentação de pressupostos e parâmetros preliminares, abrangendo, de acordo com o Plano de Trabalho desenvolvido, as seguintes atividades:

- Apresentação de Diagnóstico Situacional, com base no cruzamento de dados formais e entrevistas de percepção, e identificação dos principais gargalos e pontos de atenção, referentes aos seguintes eixos temáticos:
  - Quadro Funcional;
  - Carreira e Evolução Funcional;
  - Avaliação de Desempenho; e
  - Estrutura Organizacional.
- Apresentação de conclusões, pressupostos e parâmetros preliminares que subsidiarão a etapa propositiva relativa às alterações de cada tema;
- Apresentação de análise comparativa das questões de Recursos Humanos do workstream Benchmarking, conforme as informações fornecidas pelos IPOS da Austrália, Coreia do Sul, Canadá, Reino Unido, Cingapura e Estados Unidos.

O produto está estruturado em 03 (três) capítulos centrais. O primeiro aborda o Diagnóstico Situacional, com apresentação de metodologia, quadro de saturação e principais resultados. O segundo capítulo se refere à apresentação de conclusões, pressupostos e parâmetros adotados nesta fase para cada eixo temático (quadro de força de trabalho, carreira e evolução funcional, avaliação de desempenho e estrutura organizacional), tendo em vista a próxima etapa, vocacionada à proposição. O último capítulo aborda as análises dos dados do Benchmarking relativas à área de Recursos Humanos, em especial: (i) quantitativo de profissionais; (ii) gênero; (iii) instrução; (iv) relação de profissionais x produção estimada; e (v) quantitativo comparativo entre IPO's.

## 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### Metodologia

A metodologia empregada para a conformação do Diagnóstico Situacional dos eixos de Estrutura Organizacional e Quadro Funcional – e suas extensões temáticas (tais como processos desenvolvidos por unidade, força de trabalho, carreira e avaliação de desempenho, entre outros), compreende 03 (três) etapas de trabalho, incluindo:

- Realização de 23 (vinte e três) Entrevistas de Percepção;
- Elaboração de Roteiros de Entrevistas Semiestruturadas, direcionadas aos entrevistados de cada unidade;
- Elaboração de Mapa Analítico, com a síntese de diagnóstico referente a cada unidade entrevistada, e conformação do glossário de termos para (i) Estrutura Organizacional; (ii) Quadro Funcional; (iii) Carreira e Evolução Funcional e; (iv) Avaliação de Desempenho.

## Definição de Agenda de Entrevistas de Percepção

As Entrevistas de Percepção foram organizadas e realizadas com base nos seguintes pressupostos metodológicos:

- **Dimensão e complexidade da área:** captura de todas as macro-áreas do INPI, com entrevista direcionada aos gestores de maior status hierárquico (Diretores, Coordenadores-Gerais, Coordenadores ou gestores responsáveis equivalentes);
- **Separação por nicho temático:** as unidades foram unificadas ou segregadas nas entrevistas por ordem temática (área de atividade, aproximação de processos e estruturas similares)<sup>17</sup>.
- **Realização de entrevistas simultâneas:** cada entrevista teve a duração aproximada de 60 a 70 minutos, e foi conduzida por, no mínimo, 02 (dois) técnicos – objetivando a ampla visão crítica dos pontos discutidos, a difusão da informação e o alinhamento objetivo.

## Roteiros de Entrevista Semiestruturada

Foram elaborados roteiros direcionados a cada unidade entrevistada, contendo perguntas abertas e fechadas sobre (i) estrutura organizacional e processos de trabalho e; (ii) Quadro Funcional, Carreira e Avaliação de Desempenho.

Centralmente, o objetivo dos roteiros foi sensibilizar as áreas acerca dos pontos que seriam discutidos nas entrevistas, como transparência do processo, e subsidiar eventuais dúvidas e apontamentos que pudessem surgir, tanto por parte dos gestores, como dos servidores subordinados.

## Mapa Analítico

Após a sistematização dos relatos, utilizou-se a ferramenta de ‘Mapa Analítico’ para identificar os principais pontos de diagnóstico em cada unidade entrevistada – e em cada eixo temático -, bem como a margem de saturação, ou seja, os diagnósticos mais recorrentes. O Quadro 1 ilustra, exemplificadamente, o Mapa Analítico com glossário de termos utilizados para Estrutura Organizacional.

**Quadro 1: Mapa Analítico – Glossário Estrutura Organizacional**

MAPA ANALÍTICO - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
Eixo-Diagnóstico	Fundamentação / Descritivo
<b>Compartimentalização</b>	Complexificação de estruturas organizacionais, com difusão acentuada de unidades organizacionais
<b>Crise de Identidade</b>	Presença de diferentes objetivos institucionais (planejamento, assessoramento/ supervisão, operação)

<sup>17</sup> É o caso de agregação das Coordenações-Gerais de Patentes (I a IV), por exemplo – unidades finalísticas, e da separação, em entrevista distinta, das Coordenações de Suporte e disseminação vinculadas à Diretoria de Patentes Programas de Computador, e Topografias de Circuitos, no caso: Coordenação Geral do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes; Coordenação Geral de Estudos Projetos, e Disseminação Tecnológica e; Coordenação Administrativa de Patentes.

<b>Desconexão Processos de Trabalho</b>	Sobreposição e/ou centralização de processos de trabalho ( <i>intra e inter</i> unidades organizacionais)
	Processo Órfão, desprovido de equipes e responsáveis, sendo realizado de maneira incidental ou não rotineira
<b>Estrutura Informal</b>	Necessidade de adequação ou formalização de estrutura e/ ou processo
<b>Fragmentação</b>	Subdivisão de processos de trabalho ou estrutura sem clara correlação com práticas internas
<b>Hiperdimensão</b>	Estrutura hiperdimensionada em face de (i) quantitativo de força de trabalho; (ii) complexidade de processos de trabalho; ou (iii) sobreposição/ fragmentação de atividades
<b>Horizontalização</b>	Estrutura diretamente vinculada à Presidência
<b>Inadequação</b>	Estrutura ou presença de unidade não correlacionada aos processos e objetivos institucionais
<b>Status de Inadequação</b>	Estrutura ou unidade com status hierárquico não apropriado à complexidade de processos de trabalho
<b>Informalismo</b>	Ausência de formalização das unidades responsáveis por assessoramento (apoio e técnica)
<b>Senso de Pertencimento</b>	Dificuldade de interlocução entre as áreas/ redução de processos em "feudos"
<b>Transversalidade</b>	Estrutura com alta demanda transversal / interacional com 01 (uma) ou mais unidades do INPI
<b>Verticalização</b>	Estrutura intermediada por outra instância vinculada à Presidência (Gabinete/ DIREX)

## 2. CONCLUSÕES E PARÂMETROS PRELIMINARES

Neste Capítulo são apresentadas as principais conclusões de cada eixo temático e os parâmetros preliminares que subsidiarão a etapa propositiva. Está estruturado em 03 (três) tópicos centrais, respectivamente: (i) Quadro Funcional; (ii) Evolução Funcional e Avaliação de Desempenho e (iii) Estrutura Organizacional.

### i. Quadro Funcional

No que tange à estrutura do Quadro Funcional do INPI, são 03 (três) os principais pontos de atenção que serão revisitados nesta etapa:

- Dificuldade de Retenção de Força de Trabalho;
- Necessidade de Força de Trabalho especializada;
- Dificuldade de atrelar perfil profissional aos processos das unidades organizacionais.

É importante mencionar que, nesse momento, a FGV está estabelecendo parâmetros de mudanças possíveis no âmbito da regulação interna do INPI, sobretudo em face de 02 (dois) pontos centrais.

Atualmente, a carreira do INPI é regulada pela Lei n. 11.355/06, que disciplina, igualmente, outras diversas carreiras federais, impossibilitando que a mudança legislativa da carreira da Autarquia seja feita singularmente. Além disso, em conformidade com a LC n. 173/20, está proibida – até 31 de dezembro de 2021 – qualquer alteração que implique a alteração de carreira, criação de cargos e realização de concursos, entre outras reformas que resultem em reajustes remuneratórios ou alteração de despesas (cf. art.8º)<sup>18</sup>.

## Metodologia

O método proposto adota modelo de estrutura de cargos amplos, sendo este bifásico (composto por cargo e segmento), ou trifásico (composto por cargo, perfil e segmento), conforme ilustra a Figura 1 abaixo:

**Figura 1: Método**



Os Perfis são definidos por áreas ou macroprocessos. Já os segmentos, por sua vez, traduzem conhecimento, habilidade ou processo de trabalho. A Figura 2 exemplifica essa definição.

<sup>18</sup> “Art. 8º Na hipótese de que trata o art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios afetados pela calamidade pública decorrente da pandemia da Covid-19 ficam proibidos, até 31 de dezembro de 2021, de:

- “I - conceder, a qualquer título, vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração a membros de Poder ou de órgão, servidores e empregados públicos e militares, exceto quando derivado de sentença judicial transitada em julgado ou de determinação legal anterior à calamidade pública;
- “II - criar cargo, emprego ou função que implique aumento de despesa;
- “III - alterar estrutura de carreira que implique aumento de despesa;
- “IV - admitir ou contratar pessoal, a qualquer título, ressalvadas as reposições de cargos de chefia, de direção e de assessoramento que não acarretem aumento de despesa, as reposições decorrentes de vacâncias de cargos efetivos ou vitalícios, as contratações temporárias de que trata o inciso IX do caput do art. 37 da Constituição Federal, as contratações de temporários para prestação de serviço militar e as contratações de alunos de órgãos de formação de militares;
- “V - realizar concurso público, exceto para as reposições de vacâncias previstas no inciso IV;
- “VI - criar ou majorar auxílios, vantagens, bônus, abonos, verbas de representação ou benefícios de qualquer natureza, inclusive os de cunho indenizatório, em favor de membros de Poder, do Ministério Público ou da Defensoria Pública e de servidores e empregados públicos e militares, ou ainda de seus dependentes, exceto quando derivado de sentença judicial transitada em julgado ou de determinação legal anterior à calamidade;
- “VII - criar despesa obrigatória de caráter continuado, ressalvado o disposto nos §§ 1º e 2º;
- “VIII - adotar medida que implique reajuste de despesa obrigatória acima da variação da inflação medida pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), observada a preservação do poder aquisitivo referida no inciso IV do caput do art. 7º da Constituição Federal;
- “IX - contar esse tempo como de período aquisitivo necessário exclusivamente para a concessão de anuênios, triênios, quinquênios, licenças-prêmio e demais mecanismos equivalentes que aumentem a despesa com pessoal em decorrência da aquisição de determinado tempo de serviço, sem qualquer prejuízo para o tempo de efetivo exercício, aposentadoria, e quaisquer outros fins”.

**Figura 2: Exemplo – Perfil / Segmento**



O modelo bifásico é estruturado para cargos de área-meio/ suporte: composto por cargo (Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial; Técnico em Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial e Técnico em Propriedade Industrial) e Perfil (Direito, Administração, Informática, entre outros – para o nível superior);

O modelo trifásico é estruturado para cargos de área-fim: composto por cargo (Especialista em Propriedade Industrial; Pesquisador em Propriedade Industrial e Tecnologista em Propriedade Industrial); Segmento (Exame ou Disseminação) e Perfil (Engenharia Civil, Farmácia, Biologia, entre outros).

O modelo trifásico determina a vinculação do cargo à área de atuação – necessariamente finalística – sendo especificado o quantitativo de vagas para cada área (Exame e Disseminação)<sup>19</sup> em Edital, bem como a distribuição de perfis. Frise-se que a estruturação de áreas de conhecimento (especificação de formação ou identidade intelectual), para além da modelagem-base, também é possível quando, e se, demandado pela área finalística, como pré-requisito coerente com o objetivo institucional. A definição de área de conhecimento não é, contudo, determinista ou obrigatória, possibilitando que perfis mais generalistas participem do processo de recrutamento (desde que respeitados os pré-requisitos estabelecidos em lei).

<sup>19</sup> Estuda-se a possibilidade de vincular a mobilidade de segmento à aceleração do interstício (para fins de progressão e promoção dos servidores), em médio prazo – vd. Proposições a Médio Prazo.



Já o modelo bifásico, que na prática não se difere do que já é realizado para as áreas-meio hoje, não incorpora ou determina a área de atuação, permitindo mobilidade de cargos de suporte por toda a estrutura do **INPI**, conforme as demandas organizacionais.

## ii. Evolução Funcional e Avaliação de Desempenho

Em relação à Evolução Funcional e Avaliação de Desempenho os principais pontos de atenção que serão revisitados nesta etapa são:

- Capacitação e qualificação profissional desatrelada da evolução funcional;
- Capacitação realizada de forma independente – ou por áreas;
- Evolução Funcional automática e/ou desatrelada do processo de Avaliação de Desempenho;
- Política de Evolução Funcional calcada em remuneração – desatrelada de cultura de desempenho e eficiência institucional.

As principais alterações na ordem dessa temática atrelam-se aos seguintes pressupostos:

- Condicionamento do Processo de Promoção ao Desempenho Individual;
- Fortalecimento das diretrizes de Capacitação (qualidade/ quantidade/ horas);
- Implantação de mecanismo de Avaliação por Competências;
- Considerações do aspecto temporal somado ao conhecimento e desempenho.

## Pressupostos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial sistemático de aferição de desempenho funcional dos servidores, que busca mensurar os resultados apresentados no exercício das atribuições dos cargos, durante determinado período, na área de atuação. A avaliação de desempenho do INPI ocorre a partir da mensuração de desempenho institucional (o desempenho da entidade no alcance dos objetivos organizacionais) e do desempenho individual (desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo, com foco na contribuição individual para o alcance das metas do INPI).

## Modalidades da Avaliação

O modelo de avaliação de desempenho apresentado pela FGV ao INPI é composto por 02 (duas) variáveis:

- **Avaliação Funcional:** a apreciação sistemática do desempenho do servidor em função das atividades que desempenha, com o objetivo de mensurar seus conhecimentos, habilidades e atitudes; e
- **Apuração da Assiduidade:** a apreciação da frequência do servidor em face do cômputo geral de dias de efetivo exercício<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> A assiduidade não figura como competência ou fator específico da avaliação, mas como componente intrínseco à pontuação, podendo ser descontada diretamente na nota final, quando couber, e na forma que for disciplinada – para os servidores que fazem jus à apuração de assiduidade. Por exemplo: (i) Falta justificada: ausência em caso de necessidade ou força maior,

## Processo de Avaliação de Desempenho

A operacionalização de sistema de avaliação de desempenho pressupõe a definição de regras e parâmetros, bem como a implementação de procedimentos, sob responsabilidade técnica da área de gestão de pessoas do INPI. A fim de facilitar este processo, a FGV prevê a elaboração de ato normativo específico cujo objetivo é regulamentar a avaliação de desempenho, estabelecendo as regras, critérios e procedimentos a serem observados neste contexto<sup>21</sup>.

## Interstício e % de Servidores

A metodologia FGV adota critérios temporais crivados em possibilidades de interstício de 02 (dois), 03 (três) ou 04 (quatro) anos entre as progressões funcionais. Ao mesmo tempo, a ferramenta busca estimular a competição saudável e adequar os critérios de racionalidade e meritocracia no âmbito da gestão de recursos humanos.

Importante mencionar que, dentre as abordagens sinalizadas pela **FGV**, diagnosticou-se que, atualmente, o processo de progressão e promoção dos servidores do INPI ocorre anualmente (desde que respeitados os pré-requisitos da Lei n. 11.355/06). A Lei em questão estabelece pré-requisitos mínimos de progressão e promoção, vinculados a tempo de experiência e titulação, sem, contudo, definir o interstício, sendo este fixado em 01 (um) ano, conforme a IN n. 54/16(cf. art.18, §1º)<sup>22</sup>

Neste contexto, no ponto em que são definidos os critérios temporais (respeitados os regramentos estabelecidos em lei), também são estruturadas as margens percentuais de servidores que poderão ser promovidos a cada processo. Em um sistema de promoção com interstício de 03 (três) anos, por exemplo, assegura-se que 25% do quadro do INPI poderá evoluir a cada ciclo de avaliação. No primeiro processo do total de habilitados à evolução, 25% se beneficiarão. No segundo processo, dos 75% que não evoluíram no ano anterior 25% se beneficiarão. No terceiro processo, dos 50% que não evoluíram nos 2 anos anteriores, 25% irão progredir. No quarto processo, os 25% que não evoluíram durante os últimos 03 (três) processos concorrerão novamente com os 25% que evoluíram no primeiro processo.

## Curva Forçada de Desempenho

Entre os diagnósticos consolidados nas entrevistas de percepção, o fator “Permissividade” se mostra como um dos gargalos mais frequentes no âmbito da avaliação de desempenho. Isso ocorre não somente pela ausência de uma cultura de gestão de desempenho, como também por uma métrica que favorece a uniformização de resultados positivos ou ótimos.

---

mediante requerimento fundamentado do empregado e validação do seu chefe imediato; (ii) Falta injustificada: ausência sem apresentação de requerimento ou caso o requerimento apresentado pelo empregado não tenha sido aceito pelo chefe imediato, em razão da impertinência das justificativas apresentadas. A definição dos conceitos e métricas da avaliação de desempenho ainda estão em fase de discussão.

<sup>21</sup> Cf. Anexo. Item 2.2.2.3

<sup>22</sup> Art. 18 (...)

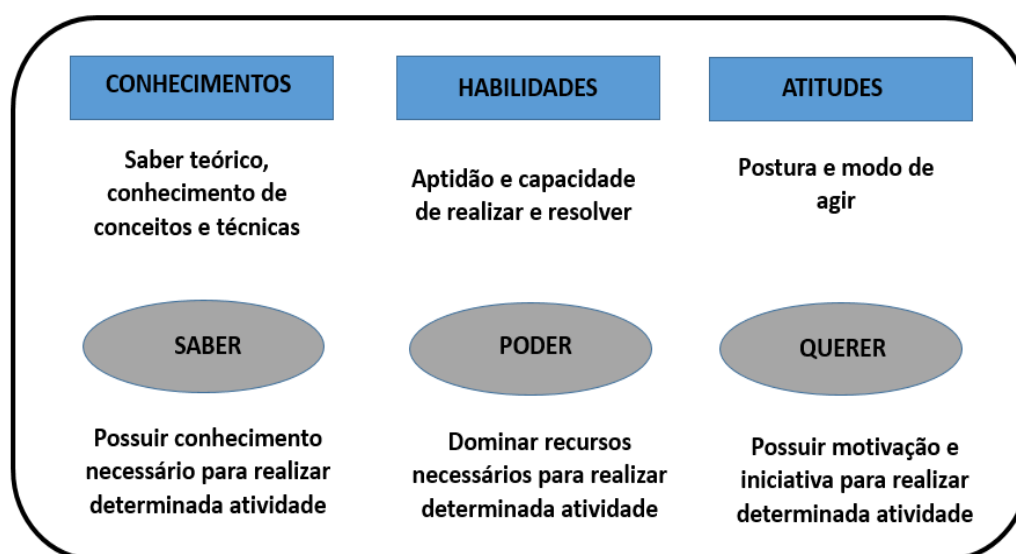
“§ 1º A progressão funcional do servidor no cargo ocorrerá em consequência de seu desempenho, mediante avaliação durante o período de execução dos ciclos de avaliação e do cumprimento do interstício de 12 (doze) meses no padrão da classe em que estiver posicionado”.

O método da curva forçada deve fazer parte de um processo de avaliação objetivo, com fatores de desempenho bem definidos, delineamento de resultados esperados e alcançados, critérios de qualidade e quantidade, e competências adequadas ao objetivo do cargo e da instituição<sup>23</sup>.

## Estabelecimento de Competências

No contexto do processo de avaliação de desempenho, competências são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os servidores devem apresentar para o bom desempenho de suas atribuições. As competências variam de acordo com a natureza dos cargos, já que alguns requerem mais conhecimentos, outros, mais atitudes ou habilidades. A seguir, a Figura 3 ilustra a definição de “competências”:

**Figura 3: Competências como Conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes**



## Outros Pontos

A metodologia empregada na definição de nova sistemática de avaliação de desempenho ainda agrega pontos referentes a: (i) Definição de Formulários; (ii) Devolutiva e Recurso e; (iii) Comissão de Gestão de Carreiras.

As etapas de Devolutiva e Recurso permitem a extração de inferências analíticas para formulação e operacionalização de políticas de gestão de pessoas (e seu constante aprimoramento), na medida em que propicia espaço, inclusive, para a identificação de competências a serem desenvolvidas, bem como competências de destaque.

<sup>23</sup> A metodologia de Curva Forçada está em processo de discussão com o INPI, e será detalhada e exemplificada no próximo relatório.

Em relação à Comissão de Gestão de Carreiras, seu papel é equalizar e garantir a eficiência e efetividade do processo de avaliação, sem, contudo, interferir no princípio de razoabilidade que confere autonomia aos avaliadores e segurança dos avaliados.

Para tanto, critérios devem ser estabelecidos quanto ao processo recursal apurado pela Comissão, bem como sua composição, tempo de exercício, requisitos e seus impedimentos. São alguns dos institutos:

- **Pré-requisitos:** Estrutura normativa que assegure que os membros da Comissão tenham como pré-requisito:
  - conhecimento dos institutos relativos ao regime jurídico dos servidores, bem como dos planos de cargos e carreiras;
  - capacidade analítica, de tomada de decisão e de comunicação interpessoal.
- **Mandato:** Definição de tempo para determinada composição da Comissão – 03 (três) anos, por exemplo.
- **Definição do Processo Decisório:** Solicitação de série histórica de avaliações, análise de dados estatísticos, oitivas de chefias anteriores, entre outros.
- **Deliberação: Possibilidade de:**
  - Manutenção do resultado;
  - Substituição da avaliação atribuída pelo avaliador em face de competência específica constante do formulário de avaliação.

### iii. Estrutura Organizacional

No tocante à estrutura organizacional, os seguintes pontos são centrais ao diagnóstico aferido pelo cruzamento das informações formais e entrevistas de percepção:

- **Dualidade Funcional:** Presença de diferentes objetivos institucionais (planejamento, assessoramento/ supervisão, operação).
- **Desconexão de Processos de Trabalho:**
  - Sobreposição e/ou centralização de processos de trabalho (intra e inter unidades organizacionais);
  - Processo Órfão, desprovido de equipes e responsáveis, sendo realizado de maneira incidental ou não rotineira;
- **Estrutura Informal:** Necessidade de adequação ou formalização de estrutura e/ou processo (atribuição);
- **Fragmentação:** Subdivisão de processos de trabalho ou estrutura sem clara correlação com práticas internas;
- **Contexto Histórico:** a estrutura organizacional revela 02 (dois) movimentos centrais, protagonismo institucional – a estrutura conformada pelo Decreto n. 8.686/2016, e sua alteração (Streamlining) pelo Decreto n. 8.854/201624.

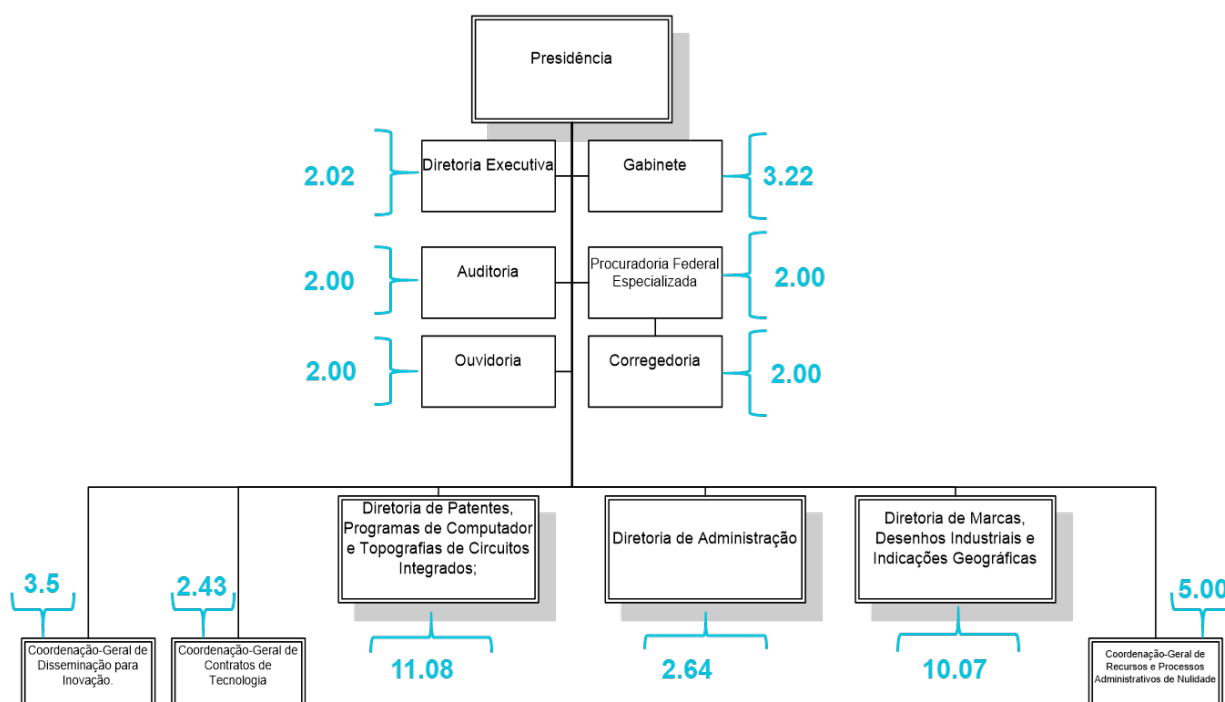
---

<sup>24</sup> Decreto n. 8.854/2016: Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, remaneja funções gratificadas, substitui cargos em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE e revoga o Decreto nº 8.686, de 4 de março de 2016 – convalidado pela Portaria MDIC n. 11/2017.

## Boas Práticas

No contexto da análise de boas práticas, o INPI apresenta, hoje, uma estrutura superdimensionada, com uma média de 1:5,2 chefes (gerentes) por servidores. Contudo, é importante destacar que essa média agrega tanto o dimensionamento das unidades finalísticas do INPI (11.08, e 10.07) como das unidades de apoio ou suporte – que apresentam um quantitativo menor (em torno de 2.00 – ou seja, de um gestor para 02 servidores). A Figura 4 ilustra essa análise.

**Figura 4: Proporção Gestor/ Equipe**



Os pressupostos de ajuste inicial da estrutura organizacional do INPI são crivados nos seguintes pontos<sup>25</sup> - cf. item 2.3.2 do Anexo:

- **Reorganização de Unidades de Vinculação Direta Presidência:** Assessoramento (extinção de divisões e unidades verticalizadas);
- **Redefinição de Perfil ou Status da Unidade Organizacional:** Diferenciação Coordenação-Geral, Coordenação, Divisão, Serviço, Seção (1:4);
- **Redefinição Quantitativa de UORG's:** Boas Práticas > Processos > Benchmark.

<sup>25</sup> Os parâmetros apresentados neste Produto serão detalhados e revisitados ao longo do desenvolvimento do Projeto, em especial na fase propositiva, junto ao Grupo Gestor.

### 3. ANÁLISE COMPARATIVA: BENCHMARKING – RECURSOS HUMANOS

Este objetiva apresentar uma análise comparativa dos dados fornecidos pelos IPOs consultados no workstream Benchmarking, especificamente no item que busca identificar como os recursos humanos são distribuídos e gerenciados nas diferentes áreas organizacionais.

As informações precisaram ser organizadas de forma a possibilitar uma visão mais abrangente de cada IPO e permitir a comparação entre os dados fornecidos por todos. Para que a análise pudesse se estender também ao IPO do Brasil, foram construídos os dados do INPI sobre as mesmas questões formuladas aos IPOs, a partir das informações da folha de pagamento base de maio de 2020 e dados do relatório anual de 2019.

Foram produzidas análises acerca do quantitativo de profissionais existentes em cada IPO - sua distribuição pelas áreas finalísticas, áreas de suporte técnico e áreas administrativas -, dados de gênero e sua participação na estrutura organizacional geral - áreas finalísticas e de direção -, bem como dados de instrução gerais e específicos nas áreas finalísticas.

No item Quantitativo de Profissionais X Produção Estimada foram criados quadros para cada IPO, a partir de diferentes questões formuladas no workstream de Benchmarking, onde podem ser observados o número de profissionais vinculados à análise de Patentes, Marcas e Desenho Industrial e a expectativa de produção estimada ao ano para cada uma dessas áreas finalísticas. Mesmo com as ausências de respostas em alguma questão ou de respostas incompletas, foi possível construir dados que mostram formas distintas de organização do quadro de profissionais e de produção entre os IPOs.

Os quadros criados para cada IPO permitiram uma análise comparativa dos quantitativos de profissionais entre todos os IPOs, ou seja, quantos são utilizados proporcionalmente como técnicos responsáveis pela análise de patentes, marcas e desenho industrial, quantos respondem pelo suporte técnico às áreas finalísticas e quantos são administrativos das demais áreas organizacionais. Essas informações permitem inferir diferentes formas de gestão e dimensionamento de pessoal.

Por fim, foi possível comparar a Produção Total, Mensal e Individual Estimada para Patentes, Marcas e Desenho Industrial entre os IPOs – sempre a partir dos dados informados no Benchmarking – e identificar a posição relativa do INPI tanto nesse quesito, como nos demais já citados.

## CONSIDERAÇÕES SOBRE INCLUSÃO E DIVERSIDADE (GESI)

### 1. Desafios e principais oportunidades

No decorrer de nossas entrevistas para a Avaliação GESI, uma série de questões-chave relacionadas à falta de diversidade e inclusão no INPI foram identificadas, especialmente no que diz respeito a progressão na carreira e preenchimento de funções que envolvem tomada de decisão.

Dado que cargos são preenchidos por meio de um processo institucional em que a pontuação é dada com base em títulos e salários (títulos acadêmicos podem contribuir para aumentos salariais), os funcionários com doutorado têm maior probabilidade de obter cargos mais elevados e receber salários mais elevados. As mulheres superam os homens em número no nível de doutorado (54 e 46% respectivamente), apesar de serem em menor número no INPI (45 e 55% respectivamente). Porém, na ocupação de cargos de chefia e direção, as mulheres ocupam proporcionalmente menos posições que os homens (41% e 59%) mas, são nos cargos de chefia e direção melhor remunerados – coordenador-geral e coordenador - que essa diferença é mais expressiva; 34% dessas funções são desempenhadas por mulheres frente a 66% pelos homens. No que se refere ao quadro de funcionários do INPI, as funções

consultivas vinculadas diretamente à presidência são majoritariamente compostas por homens. A presidência, na verdade, nunca teve uma mulher representada, e o cargo é indicado pelo governo. Uma diretora do INPI relatou que, muitas vezes, é a única mulher a comparecer às reuniões de alto nível, ressaltando a sua percepção de certo grau de “exclusão” (Entrevistas, 2020).

A representação de afro-brasileiros e minorias entre os funcionários do INPI - especialmente em funções de tomada de decisão - também é baixa. Mais de uma fonte relatou ter observado essa tendência, mas não possuíam dados para mostrar números exatos, uma vez que dados de pessoal desagregados por raça / etnia aparentemente não são coletados na Instituição.

## 2. Soluções possíveis

Existe a oportunidade de implementar várias políticas destinadas a aumentar a mobilidade interna entre funções, mas também para apoiar mulheres em suas progressões de carreira para que possam exercer funções executivas - tais como regime de trabalho flexível, incentivos para mães trabalhadoras, esquemas para apoio de creche, etc. Além disso, os requisitos de contratação, estratégias de recrutamento, painéis de entrevista, política de promoções, atribuições de funções e avanços na carreira deveriam ser cuidadosamente examinados sob as lentes de igualdade (gênero e racial / étnica), diversidade e inclusão.

Além disso, como os dados de pessoal desagregados por raça / etnia aparentemente ainda não são coletados, esta é outra contribuição que o programa poderia trazer, conduzindo estudos e coletando dados desagregados para melhorar a base de evidências - que é o primeiro passo para ser capaz de revelar informações relevantes sobre gargalos que grupos sub-representados encontram e desenvolver soluções direcionadas.

Para fazer isso, a equipe Palladium GESI pode apoiar fornecendo treinamentos de conscientização GESI para a equipe de RH do INPI. A incorporação de uma cultura de Inclusão e Diversidade no INPI exigirá o desenvolvimento de diretrizes claras e a participação ativa da liderança do INPI para garantir o seu cumprimento. Também exigirá o apoio de atores externos dentro dos poderes legislativo e executivo brasileiro para conduzir e implementar as mudanças legais necessárias para permitir que essas recomendações sejam adotadas.

## PRÓXIMOS PASSOS

A próxima etapa conforma as proposições preliminares referentes às alterações de (i) Quadro Funcional; (ii) Carreira e Evolução Funcional; (iii) Avaliação de Desempenho e; (iv) Estrutura Organizacional.

Neste momento, já estão sendo realizadas entrevistas com os grupos focais, em continuidade ao processo que subsidiou a fase diagnóstica, vocacionadas ao aprofundamento e análise de soluções que melhor atendam as demandas institucionais, em especial no que se refere à revisão da estrutura organizacional.

CONCLUSÃO

07



## O INÍCIO DE UMA AMBICIOSA JORNADA DE TRANSFORMAÇÃO.

Conforme descrito em sua Missão, a função primordial do INPI é "Estimular a inovação e a competitividade a serviço do desenvolvimento tecnológico e econômico do Brasil, por meio da proteção eficiente da propriedade industrial". Com base neste propósito, o Programa "Escritório Brasileiro de Propriedade Intelectual para o Século 21" almeja implementar uma ambiciosa transformação organizacional que permita ao INPI alcançar um desempenho comparável ao dos melhores institutos de propriedade industrial do mundo, contribuindo diretamente ao aumento dos fluxos comerciais internacionais e impactando o crescimento do emprego e a redução da pobreza no Brasil.

Nossa análise confirmou que, assim como o INPI, escritórios de PI (*IPOs*) ao redor do mundo enfrentam muitos desafios complexos, exigindo uma variedade grande de soluções para superá-los. Os *IPOs* líderes mundiais em produtividade e com maior impacto socioeconômico positivo colocam grande ênfase na busca constante de inovação e otimização de processos internos – cada vez mais apoiados por e dependentes de tecnologia - para que suas operações atendam aos requisitos e expectativas de sua base de clientes atual e futura. Com o objetivo de se adequar às normas e requisitos técnicos definidos pelos tratados internacionais, os *IPOs* estão sendo obrigados a adotar abordagens similares com relação à sua organização interna e "*modus operandi*", acarretando na homogeneização da qualidade dos serviços prestados entre distintos países e, conseqüentemente, da expectativa por parte de seus usuários. Nota-se também tensões entre autonomia financeira e precificação de serviços, forçando muitos *IPOs* a usarem subsídios cruzados de preços de serviços para encorajar registros de propriedade intelectual. Além disso, mesmo para *IPOs* que não possuem autonomia total de atuação, agilidade e independência na tomada de decisões têm sido conceitos-chave para o desenvolvimento e manutenção de modelos de atuação bem-sucedidos. Tais lições devem ser analisadas com mais profundidade por parte do INPI de forma a nortear a incorporação de melhores práticas e a definição de políticas públicas mais avançadas relacionadas à gestão de PI no Brasil.

Com base nestes aprendizados – e no progressivo entendimento por parte de nosso time sobre a dinâmica interna e peculiaridades do INPI - ao longo deste documento foram apresentadas análises, metodologias e propostas elaboradas em conjunto com diversos colaboradores, gestores, líderes e *stakeholders* da Instituição, de forma a alcançar um consenso inicial sobre o foco estratégico que deve nortear a priorização de esforços e recursos dos diferentes Departamentos e da Equipe Executiva rumo aos objetivos definidos para o Programa. O envolvimento intenso, constante e contínuo destes atores internos e externos foi, e continuará sendo, o cerne da abordagem da Palladium para a entrega bem-sucedida deste Programa, a qual depende do engajamento total das partes interessadas em todas as etapas para garantir que as recomendações propostas sejam relevantes e "implementáveis" pela própria Organização ao longo dos próximos anos, com o apoio do nosso time. Tal engajamento se mostra ainda mais crítico em uma situação em que todas as atividades do Programa estão sendo realizadas remotamente e, portanto, sem a oportunidade de construção de relacionamentos interpessoais em ambientes informais, ingrediente fundamental para iniciativas ambiciosas de transformação organizacional como esta.

Importante ressaltar que nosso esforço ao longo desta fase de *Inception* concentrou-se também na elaboração de propostas alcançáveis, porém transformadoras, para apoiar mulheres e outros grupos marginalizados ou sub-representados a participarem de forma equitativa da infraestrutura nacional de PI e colher os frutos da proteção à PI no mesmo grau que outros coletivos mais privilegiados.

As principais propostas e recomendações aqui descritas foram fundamentais para a elaboração do documento *Program Strategy*, o qual apresenta nossa Visão de Mudança (*Vision for Change*) para a transformação organizacional ambicionada por este Programa. A articulação desta Visão em resultados mensuráveis de curto, médio e longo prazos – cuja execução iremos apoiar durante a fase de Implantação do Programa (*Implementation Phase*) – se dá por meio da Teoria da Mudança (*Theory of Change - ToC*) definida para cada um dos 5 Workstreams, as quais representam a imagem mais precisa dos desafios que o INPI está

procurando enfrentar, das transformações organizacionais necessárias para enfrentá-los e como o Programa busca contribuir para implementar estas transformações.

Ambos os documentos – *Draft Inception Report* e *Program Strategy* - serão atualizados gradativamente ao longo de 2021 à medida que cada Workstream do programa siga avançando na tradução destas recomendações iniciais em planos de implantação concretos e validados pela liderança executiva do INPI e seus diversos stakeholders.