

Escritório Brasileiro de Propriedade Intelectual para o Século 21

FINAL INCEPTION REPORT



Referência do Contrato:	PF 19013
Produto	Final Inception Report
Data do relatório final:	30/04/2021
Preparado por:	Gerente de programa
Revisado por:	Líder da equipe
Aprovado por:	Diretor de programa
Circulação:	Todas as partes interessadas do programa
Status:	Final

SUMÁRIO

SUMÁRIO	3
ABREVIACÕES, SIGLAS E CONCEITOS.....	4
APRESENTAÇÃO	14
SISTEMA DE GESTÃO DE PROCESSOS	18
SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	35
POLÍTICA DE PRECIFICAÇÃO DE SERVIÇOS	56
SERVIÇOS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	81
SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS	114
CONCLUSÃO	151

ABREVIações, SIGLAS E CONCEITOS

ABB	Activity-Based Budgeting
ABC	Activity-Based Costing
ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ABI	Activity-Based Information
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
DRE	Demonstração de Resultados do Exercício
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
IMPI	Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
INAPI	Instituto Nacional de Propiedad Industrial
INDECOPI	El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
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
MOD	Mão de Obra Direta
MOI	Mão de Obra Indireta
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: ISA & IPEA	Patent Cooperation Treaty: International Search Authority & International Preliminary Examining Authority
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
PME	Pequena e Média Empresa
POP	Procedimentos Operacionais Padrão
PRES_DIREX	Presidência e Diretoria Executiva – INPI
PROAMB	Programa de Adaptação
PROG/TOP	Programa de Computador e Topografia de Circuito Integrado
PROINS	Programa de Orientação e Integração de Novos Servidores
PSS	Plano de Seguridade do Servidor Público
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	Serviço de Anotação de Transferências e Nomes
SAPIENS	Gerente de Documentos Eletrônicos
SAPRA	Serviço de Administração Predial e Atividades Auxiliares
SAREC II	Seção de Apoio de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade II
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 Assistência e Apoio ao Desenvolvimento de Recursos Humanos

SEADM	Seção de Apoio Administrativo
SEAGO	Seção de Apoio de Governança de Recursos Humanos
SEARC	Serviço de Arrecadação
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 Expedição 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	Serviço de Controle de Pagamento de Anuidades
SEPEN	Serviço de Exame Formal Preliminar e Publicação
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 Gratificação de Desempenho para fins de Progressão e Promoção
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
TD-ABC	Time-driven Activity-Based Costing
TI	Tecnologia da Informação
UORG	Unidade Organizacional
USP	Universidade de São Paulo
USPTO	The United States Intellectual Property Office
VPD	Variação Patrimonial Diminutiva

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 - absentismo (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 “FINAL INCEPTION REPORT”

Com base nos desafios e recomendações descritas nos relatórios anteriores (Relatório de Diagnóstico Preliminar-RDP e a versão preliminar do Relatório de Concepção) - sendo o primeiro elaborado entre Abril e Outubro de 2020 e validado em Dezembro do mesmo ano e o segundo elaborado entre Dezembro e Janeiro de 2021, sendo validado em Março do mesmo ano, assim como nas principais conclusões do estudo de Benchmarking Internacional conduzido 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 o conjunto 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, entre outros)
- 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.

Pode-se verificar que as transformações pretendidas são significativas e atingem o conjunto do INPI, não apenas aspectos isolados ou compartimentalizados. Da mesma forma, as diversas atividades do trabalho em andamento, mesmo que divididas em áreas de conhecimento específicas, são constantemente compartilhadas a fim de alcançarem o toda a potencialidade do Programa “Um Escritório Brasileiro de Propriedade Intelectual para o Século 21”.

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 (cinco) *Workstreams* do programa. Cada capítulo a seguir descreve o contexto, metodologia, atividades executadas, recomendações e próximos passos. A 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 (oito) 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. Levando em consideração a estrutura de trabalho do *workstream*, nenhum material adicional foi incluído nesta versão, tendo em vista que o mapeamento dos dois macroprocessos seguintes, Concessão de Registro de Marcas e Logística e Infraestrutura, ainda estão em curso, portanto o relatório destes será enviado posteriormente.

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.¹

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.

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

- 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.

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 (dois) anos para 9 (nove) 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.

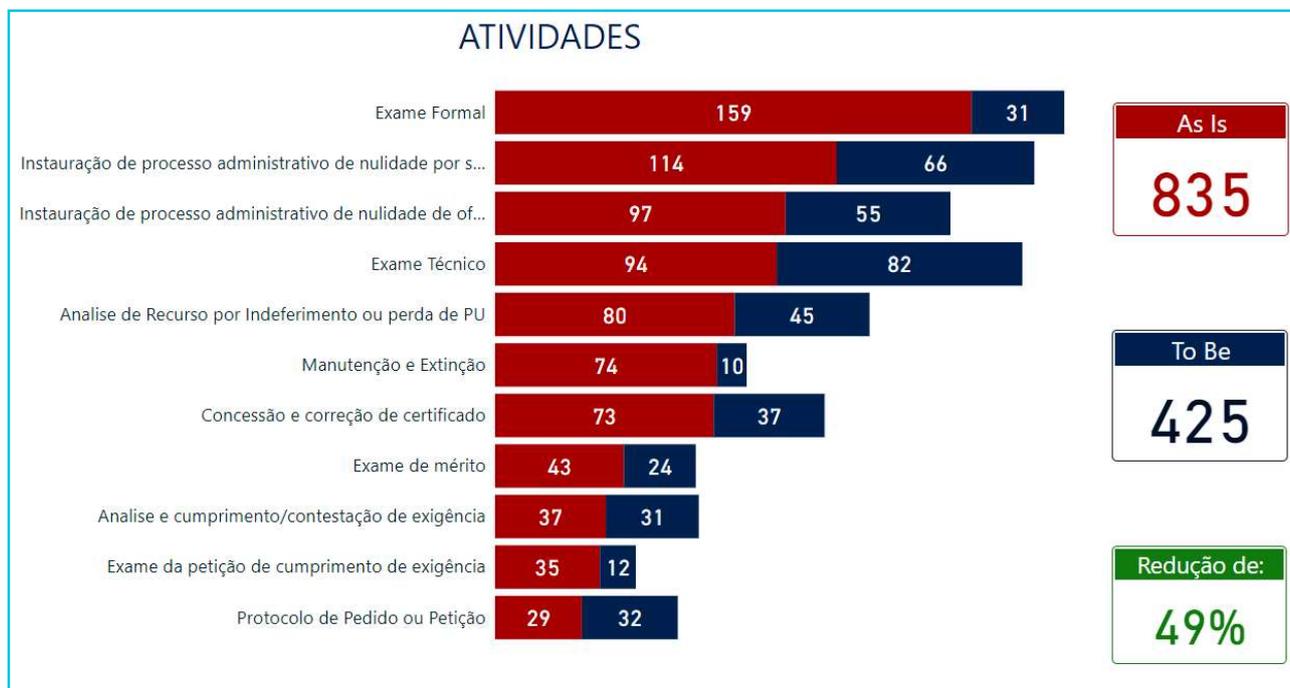
Nas reuniões fechadas foram analisadas as oportunidades de melhorias internas (transversais e procedimentais) e elaboradas sugestões que permitissem a solução de um grande número de questões a partir de uma única proposta. Durante o desenvolvimento do Mapa *To Be* foram elaboradas em conjunto 44 propostas 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 a **Figura 1**:

Figura 1 – Comparativo entre Mapas *As Is* e *To Be*



Fonte: Elaborado pela Consultoria com base em informações fornecidas pelo INPI

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 mapeados² foi elaborada pela equipe de DI. Estes poderão ser incorporados nas futuras análises dos 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 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 prioritários³ 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 apresentada na **Tabela 1**:

² 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 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.

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

Tabela 1 – Classificação de acordo com a CVI

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).

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 processo⁴ 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).

⁴ 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.

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 trabalho⁵ 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 na **Figura 2**:

Figura 2 – Comparativo entre Mapas *As Is* e *To Be*



Fonte: Elaborado pela Consultoria com base em informações fornecidas pelo INPI

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

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

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 almejadas.
9. **Gerenciar a Movimentação para Compôr 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 mapeados⁶. Estes poderão ser incorporados nas futuras análises dos 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-

⁶ 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 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).

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:

- 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 (oito) 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

A presente etapa do projeto “*Brazilian Intellectual Property Office for the 21st Century*” consiste na apresentação de uma proposta de organização e operação do Sistema de Gestão da Qualidade do INPI (SGQ). Pretende-se proporcionar o desenvolvimento deste sistema a fim de que a busca por melhores padrões de qualidade nos processos de trabalho elimine ou diminua, sensivelmente, as lacunas quando comparadas ao sugerido pelas normas ISO 9001:2015 e às práticas identificadas no *benchmarking* realizado.

A organização tem investido recursos para implementação e consolidação do SGQ; no entanto, ainda se observam lacunas importantes de conhecimento e de utilização das ferramentas disponibilizadas. Particularmente, em relação aos princípios da qualidade: priorizar foco no cliente final, manter uma visão e operação orientada a processos e incorporar a análise de riscos às suas decisões.

A maior eficiência e eficácia da organização é obtida quando executa o que o cliente valoriza e da maneira mais econômica possível (mínimo de tempo e recursos consumidos). Quando a operação é excessivamente departamentalizada, funcionando com “feudos” independentes, a eficácia é sensivelmente reduzida.

Para alterar este “*mindset*” de operação compartimentada, sugere-se uma reformulação dos processos de trabalho e do modo de operação dos órgãos atualmente responsáveis por garantir a qualidade dos resultados dos processos de trabalho do INPI.

Nesta linha de raciocínio, este relatório propõe um novo SGQ para o INPI, com operação inserida nas rotinas de cada área funcional, devidamente coordenada e orientada por uma estrutura leve de suporte técnico, num modo de funcionamento matricial. Alguns colaboradores tornam-se responsáveis por garantir a ligação dos vários esforços e iniciativas para implementação, condução e melhoria dos padrões de qualidade próprios de cada área com os objetivos gerais do SGQ do INPI.

Como uma alteração deste tipo precisa contar com a efetiva colaboração dos envolvidos, foram coletados alguns pareceres e sugestões junto a uma equipe de voluntários constituída para isto. No entanto, para a implementação, ainda é necessário o envolvimento dos profissionais de alguma maneira ligados ao SGQ.

Para caracterizar o novo SGQ, são descritos os processos que precisarão ser executados, desenhada a estrutura de operação (matricial), e dimensionada a quantidade e estipulados os requisitos para os recursos humanos indicados para a condução do sistema.

Ainda, como informação adicional necessária para subsidiar futuras decisões de implementação, apresenta-se a lista de atividades e sua sequência para obtenção da certificação ISO 9001:15.

DESCRIÇÃO DO SQG RECOMENDADO

Conforme resultados de pesquisa sobre o engajamento interno em relação ao projeto e à eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) do INPI (Anexo 1⁷), este está ainda em processo inicial de consolidação. Apesar de razoável arsenal de procedimentos e documentação, disponível e publicado, ainda não está devidamente inserido nas atividades rotineiras das equipes, apresentando lacunas quando comparado aos padrões da ISO 9001:15 (Anexo 2). Estes resultados são compatíveis e comprovam os obtidos pela pesquisa documental descrita no PDR (*Preliminary Diagnostic Report*).

Quando comparado com as melhores práticas internacionais, identifica-se uma série de lacunas em relação à importância atribuída pela organização ao SGQ, à sua metodologia de condução, seus estilos de governança, à metodologia e índices utilizados para avaliação da qualidade dos serviços e até para utilização do SGQ para implementar melhorias, aperfeiçoamentos e inovação dos processos de trabalho (Anexo 3).

Em relação ao estabelecido pela norma ISO 9001:15, as principais lacunas aparecem em relação às atividades de medição, controle e implementação de melhorias (vide Anexo 4).

Para viabilizar e acelerar o processo de divulgação e maior adoção dos princípios de qualidade por toda a organização, é proposto um SGQ que considere todos os seus participantes como responsáveis pela qualidade dos processos da organização. Ele difere do atual sistema pelos critérios utilizados para responsabilização e delegação da autoridade aos envolvidos, ou seja a responsabilidade por resultados é mais descentralizada e compartilhada com todos.

Adicionalmente, também se propõe inserção, nos mapas dos 8 (oito) Macroprocessos considerados, atividades que possibilitem para efetiva garantia de Gestão da Qualidade (Anexo 5).

Em relação aos atuais processos do SGQ, sugerimos melhorias e complementações já que alguns deles são fragmentados e/ou inexistentes, precisando ser adequadamente descritos, detalhados e implementados. Relevante, ainda, o dimensionamento de organização com funcionamento matricial que conte com o efetivo envolvimento de todas as áreas funcionais, dos gestores dos processos finalísticos e de apoio, na operação e melhoria do SGQ.

No intuito de caracterizar a proposta do novo SGQ, destacam-se:

1. Os processos necessários para viabilizar a operação do novo SGQ;
2. A estrutura operacional proposta para o novo sistema, com definição de responsabilidades e relacionamentos previstos;
3. A equipe de colaboradores necessários, suas competências e requisitos para sua seleção e alocação;

⁷ As questões aplicadas aos colaboradores bem como a caracterização da amostra dos respondentes encontram-se nos anexos 6 e 7 respectivamente.

4. A sequência indicada para implementação do sistema (cronograma sugerido de implantação).

Para efeito deste relatório, deve-se considerar as seguintes definições:

- **Escritório da Qualidade**⁸ - unidade central da qualidade que trata do provimento de metodologia, da garantia das implementações e do apoio à operação do SGQ;
- **Especialista da Qualidade** – colaborador detentor de conhecimentos específicos de interesse da qualidade (ex: estatística, riscos, gestão de processos, etc) que serve de repositório das experiências e do conhecimento do INPI em sua área de especialização, além de conhecimentos amplos sobre os demais temas referentes à qualidade dos produtos do INPI;
- **Equipe de interface** – profissionais que, pertencendo a uma determinada área da organização e executando suas atividades nesta área (alocação funcional à área), têm a responsabilidade de conduzir a gestão e os processos de qualidade em suas áreas funcionais, subordinando-se tecnicamente ao Escritório da Qualidade. Tratam da comunicação do SGQ com suas áreas funcionais, da adequação das várias metodologias e diretrizes às condições e requisitos especiais existentes, contribuindo para a divulgação e aproveitamento dos resultados das ações em suas áreas nas demais do INPI;
- **Dono do processo** – profissional responsável por gerenciar e controlar as atividades, medições e resultados de determinado processo, por todas as áreas da organização intervenientes neste processo.

PROCESSOS DO SGQ

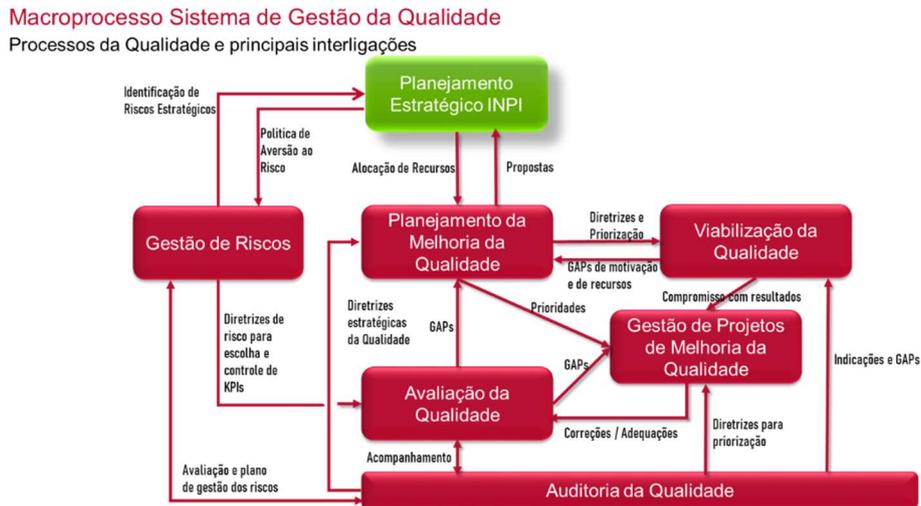
A operação do SGQ requer a necessária implementação dos processos de Qualidade listados a seguir.

Certos processos já são realizados, alguns necessitam de ajustes e outros necessitam de desenvolvimento para serem implementados.

Os processos recomendados para a estruturação da operação do SGQ, assim como as principais relações entre eles, estão representados na **Figura 1**.

⁸ O Escritório da Qualidade aqui descrito assemelha-se bastante à atual CQual

Figura 1 - Processos do SGQ – INPI e suas interligações



Fonte: Elaborado pela Consultoria

As ligações entre os processos apresentados na figura 1 referem-se a:

- Para o processo de **Planejamento Estratégico** (não objeto do SGQ): recebe informações sobre situação de riscos estratégicos e é responsável por estabelecer políticas de aversão ao risco válidas para a gestão deles. Em relação ao SGQ, é responsável por analisar as propostas de sua melhoria e alocar os recursos segundo prioridades estratégicas.
- Para o processo de **Gestão de Riscos**: estabelece diretrizes referentes a riscos priorizados, que serão utilizadas para estabelecimento dos KPIs a serem gerenciados pelo Processo de Avaliação da Qualidade.
- Para o processo de **Planejamento da Melhoria da Qualidade**: em função das auditorias de qualidade conduzidas, dos resultados das avaliações do andamento dos vários processos finalísticos e de apoio, dos projetos priorizados e das providências sugeridas para melhor viabilização da qualidade no INPI, propor alternativas de desenvolvimento do SGQ à Presidência e Direção.
- Para o processo de **Viabilização da Qualidade**: a partir das indicações e lacunas (GAPs) observadas no processo de Auditoria da Qualidade e das diretrizes e priorizações estratégicas determinadas pelo processo de Planejamento e Melhoria da Qualidade, propor projetos e providências para maior viabilização do SGQ nos aspectos de recursos humanos alocados, processos de trabalho, infraestrutura e sistemas informatizados.
- Para os processos de **Avaliação da Qualidade** e **Auditoria da Qualidade**: a partir do plano de gestão de riscos e do sistema de avaliação e auditoria da qualidade, analisar e determinar lacunas (GAPs) do desempenho dos vários processos finalísticos e de apoio, propondo projetos e melhorias necessárias.

- f. Para o processo de **Gestão de Projetos de Melhoria da Qualidade**: montagem das propostas de projetos e de sua gestão a partir de lacunas identificadas pelos processos de **Auditoria da Qualidade**, de **Avaliação da Qualidade** e de **Viabilização da Qualidade** obedecendo prioridades estabelecidas pelo processo de **Planejamento e Melhoria da Qualidade**.

A seguir são descritos os objetivos e atividades dos processos integrantes do SGQ indicados para o INPI:

- a. **Processo para planejamento da Melhoria da qualidade no INPI (*Quality Improvement Process*)**: vinculado ao sistema de planejamento estratégico do INPI; processo intermitente (período anual); conduzido pela CQUAL (ou órgão equivalente na nova organização). Formará um portfólio de ações de qualidade, consistente com os objetivos estratégicos aprovados pelo Alta Gestão do INPI, a serem implementadas, com previsão de recursos, prazos e de resultados esperados (deverá ser preparado um *Business Plan* para cada atividade proposta);
- b. **Processo de Avaliação da qualidade no INPI (*Quality Check Process*)**: atividades para decisão sobre índices (KPIs) a utilizar, em quais processos (finalísticos ou de apoio), decisão sobre limites de controle, implementação do sistema de medição. Critérios de medição, divisão de responsabilidades, providências de controle e acerto de rota. A escolha dos KPIs, principalmente os relacionados à percepção de qualidade do usuário ou cliente final, deve levar em conta o impacto sobre usuários distintos de maneira diferente, por exemplo, com base em sua formação e status socioeconômico. É por isso que a avaliação do serviço prestado a usuários, historicamente sub-representados em propriedade intelectual, como mulheres, empresários e inventores afro-brasileiros, devem ser incluídos no planejamento. 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. Ou seja, será relevante desagregar os dados, sempre que seja viável, especialmente em torno da satisfação do cliente, sendo estratificada ao longo das linhas de gênero, etnia e outras características-chave de nível individual. 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;
- c. **Processo de auditoria da qualidade (*Quality Audit Process*)**: processo descrevendo como deve ser realizada uma auditoria da qualidade no INPI. A auditoria deve ser aplicada a cada um dos macroprocessos resultantes do trabalho do *workstream* de processos;
- d. **Processo para Gestão de projetos de melhoria da Qualidade (*Quality Improvement Project Process*)**: descrição do processo para a montagem do portfólio de projetos de melhoria da qualidade, priorização e escolha da sequência dos projetos a implementar, descrição do objetivo, escopo, resultados e benefícios esperados do projeto, cronograma de

execução, recursos a serem mobilizados, pontos de avaliação de andamento (*milestones*). Inclui, também, a aprovação e inserção dos projetos prioritários no plano estratégico do INPI. Este processo é responsável pela gestão dos projetos de melhoria da qualidade, garantindo sua efetividade e conformidade com padrões adequados desta gestão;

- e. **Processo para Viabilização da qualidade no INPI (Quality Enablement Process):** atividades para identificar eventuais lacunas de motivação e de competências necessárias para o bom desenvolvimento dos critérios e sistemas de qualidade no INPI, planejando e implementando medidas paliativas (pequenas melhorias – treinamentos, palestras, distribuição de conteúdo, divulgação, etc), melhorias preventivas e até as de maior envergadura, envolvendo aspectos de sistemas de TI, processos de trabalho, organização e infraestrutura;
- f. **Processo para a efetiva gestão de riscos no INPI (Risk Management):** incorporação da mentalidade de riscos na operação, plano para enfrentamento dos riscos (mitigação, transferência, assunção, eliminação); avaliação e monitoramento de riscos, capacitação dos colaboradores, diretrizes e metas de controle para incorporação da mentalidade de riscos na operação.

As **Figuras 2 a 7** representam os SIPOCs para os processos descritos. Na descrição das atividades do processo (campo PROCESS nas figuras) está incluída a informação sobre responsabilidade de sua execução, segundo as siglas:

Área	Sigla
• Escritório da Qualidade	EQ
• Gestão de Processos	GP
• Auditoria da Qualidade	AQ
• Gestão de Riscos	GR
• Coordenação Equipes de Interface	CEI
• Equipes de Interface	EI
• Normatização	NR

As áreas aqui especificadas são caracterizadas na figura 9.

Figura 2 - SIPOC do Processo para Melhoria da qualidade no INPI

Quality Improvement – Melhoria da Qualidade

Planejamento estratégico do SGQ (Sistema de Gerenciamento da Qualidade)

Supplier	Input	Process	Output	Client
<ul style="list-style-type: none"> Comitê de auditoria interna e auditores externos contratados (caso haja) Equipes de interface C-Level – Diretoria Equipe de benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de Auditorias da Qualidade Resultados das medições e acompanhamento dos processos Prioridades e diretrizes do C-Level Informações sobre decisões e desenvolvimento dos SGQ de outros IPOs 	<ul style="list-style-type: none"> Analisar inputs e resultados atuais (EQ) Detalhar objetivos da qualidade decorrentes do plano estratégico aprovado (EQ) Manter registro de informações, sugestões, gaps, lições aprendidas (EI) Montar plano integrado de melhoria da qualidade (CEI) Montar Business Plan para cada atividade ou proposta do plano integrado (EQ e EI) 	<ul style="list-style-type: none"> Proposta de plano para desenvolvimento do SGQ Registro de ações e projetos potenciais para desenvolvimento do SGQ Portfólio dos Business Plans dos projetos potenciais para desenvolvimento do SGQ 	<ul style="list-style-type: none"> C-Level e Ministério da Economia Integrantes do SGQ, C-Level “Donos” dos processos (gestores das áreas finalísticas?), integrantes do SGQ e stakeholders de cada BP (business plan)

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Figura 3 - SIPOC do Processo para Avaliação da qualidade no INPI

Quality Check – Avaliação da Qualidade

Acompanhamento e avaliação da qualidade dos Processos INPI

Supplier	Input	Process	Output	Client
<ul style="list-style-type: none"> Comitê de auditoria interna e auditores externos contratados (caso haja) Equipes de interface Ouvidoria, Auditoria e Ombudsman (colaborador ou órgão responsável pela função) 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de Auditorias da Qualidade Resultados das medições e acompanhamento dos processos Acompanhamento de reclamações e índices de satisfação de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Analisar resultados atuais de desempenho dos processos e identificar lacunas em relação ao plano estratégico (AQ) Estabelecer critérios e sistemas de medição dos KPIs (EQ e EI) Identificar projetos de melhoria necessários e estabelecer metas de desempenho (limites de controle) – (EQ) 	<ul style="list-style-type: none"> Instrução para escolha e aplicação de KPIs para processos de negócio Relatório sobre lacunas (GAPs) dos processos e dos resultados (parciais e final) obtidos dos projetos 	<ul style="list-style-type: none"> Equipes de interface “Donos” dos processos (gestores das áreas finalísticas?), integrantes do SGQ e stakeholders de cada BP (business plan)

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Figura 4 - SIPOC do Processo para projetos de melhoria da qualidade no INPI

Quality Improvement Projects – Projetos de Melhoria da Qualidade

Gestão do portfólio e condução de projetos de melhoria de processos

Supplier	Input	Process	Output	Client
<ul style="list-style-type: none"> C-Level – Diretoria Equipes de interface e "Donos" dos processos 	<ul style="list-style-type: none"> Prioridades e diretrizes do C-Level Resultados das medições e acompanhamento dos processos 	<ul style="list-style-type: none"> Montar e gerir do portfólio de projetos de melhoria da qualidade, aprovar e inserir os projetos prioritários no plano estratégico do INPI. (EQ e EI) Montar e acompanhar o Plano do Projeto: descrição do objetivo, escopo, resultados e benefícios esperados do projeto, cronograma de execução, recursos a serem mobilizados, pontos de avaliação de andamento (milestones). (EQ e EI) 	<ul style="list-style-type: none"> Relatório de situação do portfólio de projetos de melhoria Plano dos projetos de melhoria dos processos Identificação de atrasos ou necessidades de reprogramação de projetos de melhoria Registro de lições aprendidas 	<ul style="list-style-type: none"> C-Level "Donos" dos processos (gestores das áreas finalísticas?), integrantes do SGQ e stakeholders de cada BP (business plan)

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Figura 5 - SIPOC do Processo para Viabilização da Qualidade no INPI

Quality Enablement – Viabilização da Qualidade

Motivação, divulgação e capacitação para desenvolvimento da qualidade no INPI

Supplier	Input	Process	Output	Client
<ul style="list-style-type: none"> Comitê de auditoria interna Equipes de interface C-Level – Diretoria 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de Auditorias da Qualidade Indicações e observações das equipes de interface Prioridades e diretrizes do C-Level e do plano estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> Analisar expectativas e percepções sobre o sistema da qualidade dos colaboradores do INPI (EQ) Estruturar e aplicar (gerenciar a aplicação) de capacitações, treinamentos, palestras, divulgação, etc para desenvolvimento da mentalidade e das competências da qualidade no INPI (EQ) 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico do ambiente e motivação para a qualidade (relatório e banco de dados) Programa de capacitação em qualidade e sua implementação Programa de eventos e palestras sobre qualidade e sua implementação Plano de divulgação dos conceitos e andamento do SGQ e sua implementação 	<ul style="list-style-type: none"> Integrantes do SGQ, C-Level "Donos" dos processos (gestores das áreas finalísticas?), integrantes do SGQ e stakeholders de cada BP (business plan) Área de RH e de desenvolvimento de pessoas

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Figura 6 - SIPOC do Processo de auditoria da qualidade no INPI

Quality Audit – Auditoria da Qualidade

Auditoria da qualidade dos resultados dos processos do INPI

Supplier	Input	Process	Output	Client
<ul style="list-style-type: none"> C-Level – Diretoria Equipes de interface Integrantes do SGQ 	<ul style="list-style-type: none"> Prioridades e diretrizes do C-Level constantes do Plano Estratégico Resultados das medições e acompanhamento dos processos Informações sobre normas e padrões nacionais e internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> Planejar operação do sistema de auditorias internas do SGQ – escopo, frequências, metas (EQ e AQ) Montar sistema de auditoria interna (toolbox) (AQ) Conduzir auditorias internas da qualidade (AQ) Contratar e gerenciar recursos externos para auditorias externas da qualidade (EQ) Manter registro dos resultados de auditorias (AQ, EI, EQ) 	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma de execução das auditorias internas Manual de aplicação de auditorias internas Relatório da auditoria interna realizada Plano de contratação e especificação (TR) de auditorias externas Acompanhamento e divulgação dos resultados das auditorias externas Registro das auditorias realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> “Donos” dos processos (gestores das áreas finalísticas?) Comitê de auditoria interna Equipes de interface, integrantes do SGQ e “Donos” dos processos Comitê de auditoria interna e equipe de interface Equipes de interface, integrantes do SGQ e “Donos” dos processos Integrantes do SGQ

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Figura 7 - SIPOC do Processo gestão de riscos no INPI

Risk Management – Gestão de Riscos

Avaliação de riscos, plano de gestão e incorporação da mentalidade de riscos na operação

Supplier	Input	Process	Output	Client
<ul style="list-style-type: none"> C-Level – Diretoria Equipes de interface Comunidades voltadas à gestão de riscos nacionais e internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> Padrões de apetite aos riscos do INPI Resultados das medições e acompanhamento dos processos Informações sobre normas, padrões e metodologia nacionais e internacionais para a gestão de riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> Prover metodologia e diretrizes de operação para a efetiva gestão de riscos no INPI (EQ, NR) Conduzir processo de avaliação de riscos no INPI (GR) Monitorar e registrar respostas e resultados das ações de gestão de riscos no INPI (GR, EQ e EI) Estabelecer limites e padrões de controle dos processos levando em conta a assunção de risco do INPI (GR, NR) Formar e capacitar colaboradores para mentalidade de riscos (GR) 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de gestão de riscos no INPI Relatório com recomendações sobre políticas de gestão de riscos Diretrizes e padrões de controle para os processos - KPIs Registro de melhores práticas e resultados de auditorias Colaboradores capacitados e sensíveis aos riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> “Donos” dos processos (gestores das áreas finalísticas) Presidência e Direção do INPI Equipes de interface, integrantes do SGQ e “Donos” dos processos Equipes de interface, integrantes do SGQ e “Donos” dos processos Gestão de RH do INPI

Fonte: Elaborado pela Consultoria

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA O SGQ

Reconhecendo o concreto compromisso da alta administração (C-Level) em desenvolver um adequado Sistema de Gestão da Qualidade, observa-se que ainda existem dificuldades quanto à alocação de recursos humanos, prazos de execução e de entendimento sobre metas e etapas, entre outros aspectos.

Uma das principais disfunções aparece quando alguns colaboradores atribuem a responsabilidade por implementar e conduzir o SGQ-INPI exclusivamente (ou prioritariamente) à CQUAL.

Como recomendação e para garantia da efetividade das atividades de melhoria e desenvolvimento do SGQ no INPI, é necessária a montagem de equipe multidisciplinar (equipe de interface) que será a responsável por implementar, gerenciar, conduzir e controlar o SGQ. Esta equipe deverá integrar-se à TDU (*Transformation Delivery Unity*) do projeto de mudança do INPI.

Uma vez que as atividades previstas não ocupam o tempo disponível dos colaboradores da equipe de interface das várias áreas, sugerimos uma estrutura matricial, na qual somente parte do tempo seria alocado às atividades da qualidade.

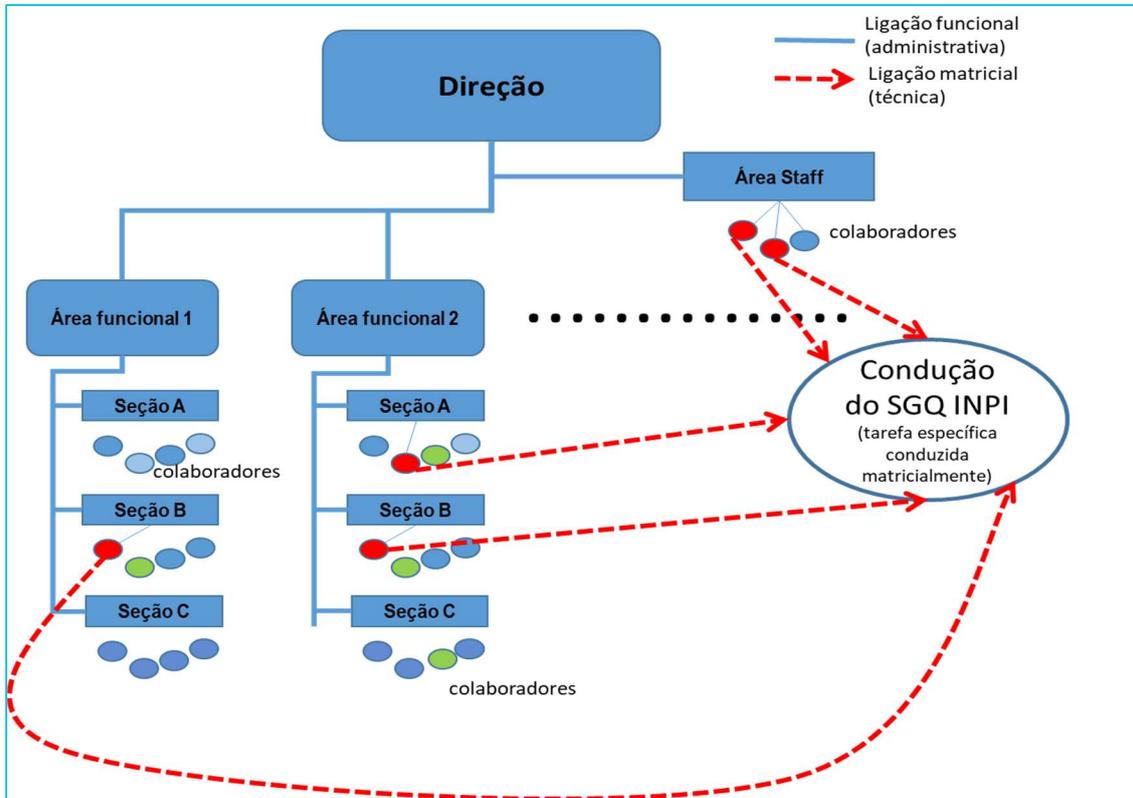
Uma estrutura matricial contribui para que as metodologias, procedimentos e resultados favoráveis, desenvolvidos em determinada área, sejam compartilhados com as demais áreas. Evita-se, também, que as áreas se desenvolvam em desequilíbrio, o que dificulta a implementação de melhorias no SGQ.

Por outro lado, atividades e tarefas, que exigem maior agilidade, troca de informações entre áreas funcionais diversas e/ou dedicação temporária, requerem sistemas de operação que possam se adaptar mais rapidamente a estas constantes mudanças do que as estruturas tradicionais ou puramente funcionais. A estrutura matricial facilita isto. Neste desenho, é priorizado o maior contato entre as pessoas, com a iniciativa e o pensamento criativo incentivados, indo além das responsabilidades funcionais.

Numa organização que adote um sistema de operação matricial, alguns colaboradores integrantes de determinada área funcional podem manter uma ligação técnica com outra área responsável por um projeto ou pela execução de determinados serviços ou produtos que exigem uma atuação mais ágil e diversificada. Neste caso, o colaborador que opera matricialmente está subordinado administrativamente a uma área funcional e atende tempestivamente ao comando técnico do gestor de uma outra área. A **Figura 8** ilustra este tipo de operação para o INPI.

O objetivo da organização proposta é o de integrar os esforços das várias áreas funcionais de tal modo a haver sinergia entre as ações (já atualmente conduzidas), que passariam a ser responsabilidade de todos os envolvidos e não somente da CQUAL. Desta maneira, todas as ações e procedimentos listados nos vários esquemas SIPOC (vide item 3) dos processos de qualidade deverão ser conduzidos e são responsabilidade de toda a equipe.

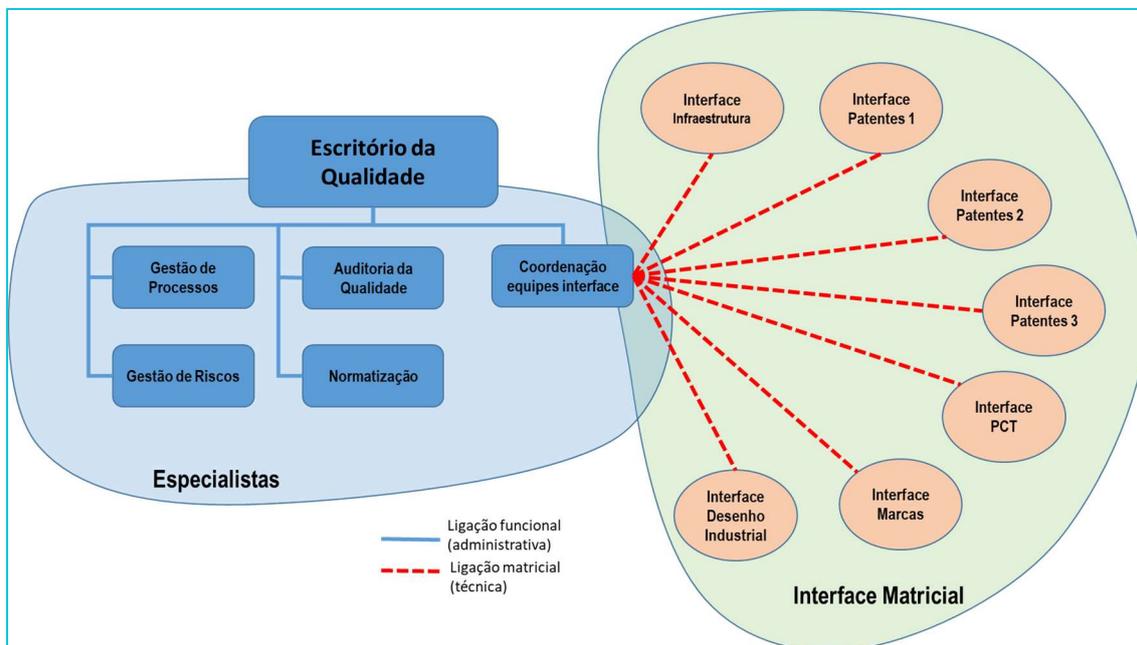
Figura 8 - Operação matricial sugerida para o SGQ – INPI



Fonte: Elaborado pela Consultoria

A indicação “Área de Staff” na **Figura 8** refere-se a um núcleo técnico de especialistas da qualidade (vide descrição geral no item 2), responsáveis por dar suporte técnico às atividades desenvolvidas nos 6 (seis) processos da qualidade. A **Figura 9** caracteriza a operação integrada deste núcleo com a equipe de interface.

Figura 9 - Operação do Escritório da Qualidade SGQ – INPI



Fonte: Elaborado pela Consultoria

DIMENSIONAMENTO DA EQUIPE PARA SGQ

O dimensionamento da equipe do Escritório da Qualidade pressupõe a operação matricial descrita e estabelece quantitativos mínimos para operação.

Estes quantitativos, bem como o conhecimento e experiências requeridas poderão sofrer pequenos ajustes por ocasião da sua implementação em função dos resultados dos trabalhos do *Workstream* de Processos, da prioridade a ser concedida à projetos de melhoria da qualidade (inclusive para eventual obtenção de certificação ISO 9001/15) e do detalhamento dos processos de qualidade conforme listados no item 3 deste capítulo.

Para garantir que as atividades a serem desenvolvidas pelo Escritório da Qualidade, bem como pelos agentes que as executam, não sejam tendenciosas, não perpetuem práticas que levam à sub-representação sistêmica de certos grupos sociais e estejam cientes das necessidades diversas dos distintos grupos de usuários, recomenda-se a inserção de critérios de diversidade para seleção das equipes envolvidas, sejam elas dos especialistas ou dos colaboradores da interface matricial.

CONSIDERAÇÕES SOBRE INCLUSÃO E DIVERSIDADE (GESI)

Importante salientar que no desenvolvimento do plano de ação para o *Workstream* da Qualidade, houve colaboração entre a equipe, os conselheiros GESI do Programa e as equipes do INPI envolvidas no trabalho, a fim de desenvolver uma abordagem coordenada e integrar as considerações de GESI.

Sendo assim, a abordagem GESI deste *Workstream* inclui três fluxos principais, que contribuirão nas intervenções futuras e alimentarão a integração do GESI nas atividades do programa. Estes são:

- a. observar e garantir a diversidade ao indicar membros potenciais ou equipes de qualidade,
- b. inclusão de considerações relacionadas a GESI para avaliação de desempenho, e
- c. integração dos temas do GESI nos cursos de Qualidade, treinamento e aperfeiçoamento de equipes.

A natureza transversal dessas metas exige colaboração com outros *Workstreams*, principalmente Recursos Humanos.

EQUIPE DE ESPECIALISTAS SUGERIDA:

Gestão de Processos: 3 (três) integrantes com conhecimento e competência comprovada em gestão por processos, rastreamento do fluxo de processos, utilização e operação de aplicativos para levantamento e registro de processos, controle estatístico de processos (CEP), procedimentos de medição e estruturação de índices de desempenho. Profundamente recomendável conhecimento e experiência prévios em processos finalísticos do INPI. 2 (dois) integrantes nível “senior” e 1 (um) nível “pleno”.

Gestão de Riscos: 1 (um) integrante como alocação mínima, com conhecimento comprovado em estatística básica e avançada, modelos de análise de riscos (ex: PMBOK, COSO II, Sarbanes-Oxley, etc) além de experiência vivida no tema. Profundamente recomendável conhecimento e experiência prévios em processos finalísticos do INPI.

Auditoria da Qualidade: 1 (um) integrante como alocação mínima, com conhecimento comprovado em processos de auditoria em geral e em normas e padrões usuais. Conhecimento dos processos de auditoria recomendados pela ABNT bem como conhecimento e experiência prévios em processos finalísticos do INPI são fatores fundamentais para alocação do colaborador.

Normatização: 1 (um) integrante como alocação mínima, com conhecimento das normas ABNT aplicáveis ao INPI, bem como das normas e padrões internacionais da área (WIPO = *World Intellectual Property Organization*, EPO (*European Patent Office*), etc).

Equipe de Interface: indicação de 8 (oito) integrantes, 1 (um) coordenador subordinado ao Escritório da Qualidade e 7 (sete) em operação matricial, sendo 1 (um) de cada área: Infraestrutura (engloba RH, Logística, Orçamento e Finanças e áreas correlatas), de Marcas, de Desenho Industrial, de PCT e 3 (três) de Patentes. Cada integrante deve deter suficiente conhecimento da operação de sua área de origem e interface, efetiva participação e disponibilidade junto a equipe constituída, confirmada afinidade e complementaridade em relação aos demais integrantes, compromisso de continuidade e dedicação, a fim de manter a representatividade das expectativas e necessidades dos segmentos (informais) de *stakeholders* que representa. A dedicação esperada de cada integrante desta equipe é parcial, uma vez que estes necessitam manter contato e

colaborar com os trabalhos em sua área de origem. Para atender às demandas das atividades ligadas ao SGQ, como primeira estimativa, sugerimos dedicação de 40 a 50% de seu tempo útil.

CAPACITAÇÃO COMPLEMENTAR PARA A EQUIPE ALOCADA:

A equipe alocada poderá apresentar necessidades específicas de conhecimento para exercer adequadamente suas novas funções, garantir a uniformidade de atuação e de propósitos, assim será importante observar alguns temas essenciais. Estes temas devem fazer parte do repertório de conhecimento dos integrantes, sejam eles especialistas ou de interface, como sugerido abaixo:

1. 7 Ferramentas básicas da qualidade
2. 7 Ferramentas avançadas da qualidade
3. Organização por processos
4. Controle Estatístico de Processos (CEP)
5. Princípios e orientações para tratamento e consideração de GESI
6. Análise e gestão de riscos operacionais
7. Normas ABNT – 9001 e relacionadas
8. Auditoria da Qualidade

Ao alocar os colaboradores à equipe do Escritório da Qualidade e no decorrer das atividades iniciais, este programa de capacitação poderá ser adequado às características de cada um dos colaboradores selecionados.

PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO SGQ

Para implementação da nova estrutura e do modelo de funcionamento do SGQ-INPI deverão ser realizadas atividades referentes à implementação dos processos, da estrutura organizacional e alocação dos colaboradores que operarão o novo sistema.

O cronograma detalhado destas atividades e das subatividades que as compõe está representado na **Figura 10**. O prazo previsto para consolidação do modelo é de 18 meses após seu início, que se dá com a aprovação da configuração proposta e autorização da sua implantação.

O conteúdo de cada etapas do Plano de Implementação está detalhado a seguir:

1. **Revisão de Políticas e Estratégias da Qualidade:** revisão dos macroprocessos conforme atualmente definidos. Esta definição compreende a análise dos 19 macroprocessos visando sua consolidação ou sua redefinição/ incorporação a outros/ releitura de seus limites e escopos. Faz também parte desta atividade a revisão e consolidação do escopo de abrangência das atividades de melhoria da qualidade e suas metas estratégicas negociadas com a Alta Administração.
2. **Implementação dos Processos da Qualidade:** detalhamento dos fluxos, quantificação, escolha de KPIs com o estabelecimento de seus limites de controle, atribuição de responsabilidades e implementação dos 6 (seis) processos da qualidade.

3. **Mobilização de pessoas e recursos:** seleção e capacitação da equipe de especialistas e de interface, com atribuição de suas responsabilidades e alocação aos processos.
4. **Implementação da Organização:** estruturação e composição do Escritório da Qualidade, com descrição mais detalhada das funções de cada especialista e da equipe de interface.
5. **Aplicação do novo modelo de atuação da qualidade em um processo piloto:** detalhamento dos fluxos, atividades e procedimentos do processo escolhido; implementação do CEP (controle estatístico do processo); medição e avaliação dos resultados obtidos com revisão e registro das lições aprendidas. Como os resultados desta avaliação precisa contar com número razoável de registros para ter significância estatística, provavelmente esta atividade extrapolará o prazo de 18 meses para implementação.

Figura 10 - Cronograma de implantação do SGQ – INPI



Fonte: Elaborado pela Consultoria

ROADMAP SUGERIDO PARA OBTENÇÃO DO CERTIFICADO ISO 9001:15

Este item apresenta um roteiro para obtenção do certificado de qualidade ISO 9001:15 para um processo genérico e destina-se a caracterizar as providências, recursos necessários e atividades técnicas a cumprir para esta obtenção. Como ela é opcional, uma vez que se pode desenvolver e melhorar os processos sem obrigatoriamente ter-se os certificados formais, caberá à Alta Direção e à coordenação do SGQ do INPI a decisão de quando e se tal certificação deva ser obtida.

A obtenção da certificação da norma ISO 9001:2015 é resultado de uma série de etapas, todas elas constituindo um cronograma com tempos e metas específicas para acompanhamento do progresso da implementação para a certificação. Cada etapa possui um subconjunto de métodos e procedimentos para levantamento das informações. A organização como um todo deve estar ciente de que mudanças serão implementadas. Portanto, a comunicação com as partes envolvidas deve acontecer durante todo o tempo.

As etapas são:

1. Obtenção do Apoio da Alta Gestão

Passo fundamental para uma organização com as características do INPI. A alta gestão precisa estar engajada desde o dia um, criando o senso de urgência e provendo o apoio necessário. É importante frisar os benefícios de um sistema de qualidade tais como: criação do compromisso da liderança, melhoria da satisfação dos clientes e usuários, mentalidade de riscos e de melhoria contínua.

2. Definição de um Projeto e Orçamento

A implantação do SGQ para o processo escolhido envolve recursos e pessoas. Será necessário estabelecer um projeto de implementação com cronograma e metas, bem como alocação de recursos específicos, em especial, time de implementação.

3. Análise do Contexto da Organização

A organização deve possuir um bom entendimento sobre o seu contexto revisando-o periodicamente. A análise do contexto deve levar em conta os fatores que afetam direta e indiretamente a organização tais como: economia, política, legislação, meio-ambiente, tecnologia e sociedade (PESTLE). A organização deve também realizar uma análise de Forças e Fraquezas (SWOT) diante do seu contexto. A organização deve conhecer todos os seus *stakeholders* (partes interessadas) e suas expectativas em relação à organização.

4. Definição do Escopo, Obtenção do Engajamento interno e Distribuição de Responsabilidades

O INPI deverá definir a abrangência dos processos a serem certificados. Recomenda-se definir, em conjunto com o time de implementação os processos prioritários. O time de profissionais deve pertencer a diferentes áreas e interfaces do processo e serão garantidores ao longo da implementação e do tempo.

O produto dessa etapa inicial é a Política e Objetivos da Qualidade, incluindo a possibilidade também de haver um Manual da Qualidade para o processo. Importante! Os objetivos da qualidade deverão gerar a forma com que a qualidade será medida! Os objetivos devem ter indicadores próprios. O time de implementação, deverá ser capaz de realizar auditorias internas periódicas.

5. Endereçar Riscos e Oportunidades

É importante levantar quais as possíveis restrições e dificuldades (tais como motivação, falta de tempo, apoio da alta gestão, resistência, etc), que podem surgir para a implantação e tomar ações para prevenir problemas.

6. Definição de Processos, Procedimentos e Registros

Após a definição de escopo, deverá acontecer o detalhamento dos processos como são feitos hoje, incluindo, matriz SIPOC, riscos, recursos necessários, registros necessários e indicadores de qualidade coerentes com cada etapa.

Primeiramente, pode-se começar no topo com ao Manual da Qualidade e a descrição da política, objetivos e macroprocessos.

O segundo nível é a documentação dos processos e procedimentos. É necessário levantar tanto os processos atuais quanto aqueles solicitados pela norma de caráter obrigatório.

No terceiro nível, existem as instruções de trabalho (quando essas forem necessárias levando em conta o binômio “competência vs documentação”).

Por fim, é necessário estabelecer e padronizar formulários para registros. Processos e procedimentos deverão ser devidamente documentados e mantidos.

7. Implementação de Processos, Procedimentos e Controles

A implementação do sistema envolve colocar em prática os procedimentos e controles definidos. É preciso registrar a implementação dos procedimentos. É recomendável que haja um sistema de gestão de documentos que seja simples e que mantenha os registros atualizados.

8. Programar Treinamentos e Conscientização

A certificação ISO 9001 requer pessoas capacidades na interpretação da Norma, inclusive para as auditorias internas. Faz-se necessária a programação de treinamentos, em especial, para a equipe de implementação. Os treinamentos também devem ser registrados.

9. Definição da Organização Certificadora

Após as etapas anteriores, o INPI já poderá escolher uma entidade certificadora para iniciar os contatos, levantar requisitos e já preparar o processo a ser auditado.

10. Operacionalizar o Sistema de Gestão da Qualidade

O INPI deverá “Rodar” o sistema, ou seja, seguir os procedimentos, registrar os dados e controles e analisar os dados para auditorias internas.

11. Condução de Auditorias internas

Após um tempo mínimo seguindo os procedimentos estabelecidos e seu respectivo monitoramento, a organização pode realizar suas primeiras auditorias internas. As auditorias devem ser registradas e ações corretivas tomadas caso haja necessidade. Os auditores devem garantir que todos os procedimentos estão implementados e que seu entendimento compreendido por quem atua no processo. Recomenda-se um período de seis meses a um ano para rodar o sistema, obter resultados e atuar sobre eles, antes da auditoria para certificação. A organização pode optar por ter um acompanhamento da auditoria interna por auditor externo especializado em ISO.

12. Revisão da Gestão

A revisão da gestão é realizada periodicamente e tem como objetivo analisar os resultados das auditorias internas, *feedback* dos clientes/usuários, performance do processo, nível de conformidade, status, e de *follow-up* de ações corretivas, mudanças e recomendações de melhoria.

13. Auditoria de Certificação

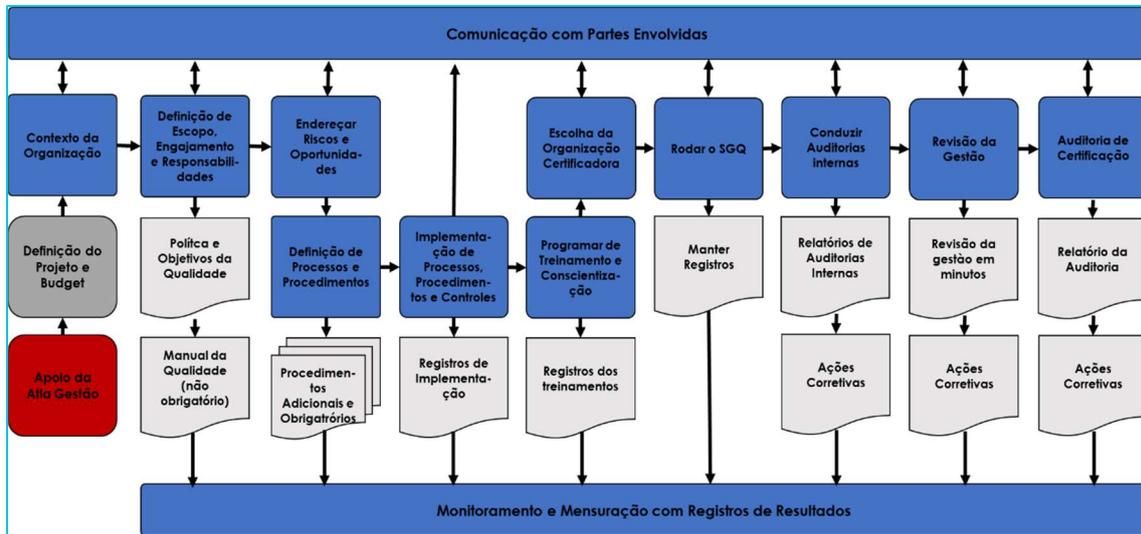
A certificação da ISO ocorre geralmente em duas etapas. A primeira etapa envolve a auditoria da documentação que irá garantir que todos os documentos requisitados pela norma estão presentes e atualizados. A organização pode optar por realizar uma pré-auditoria com o objetivo de “praticar” para a auditoria oficial e tomar ações corretivas. Após essa etapa inicial, a auditoria virá por uma segunda vez para auditar o processo, ou seja, se os processos seguem os procedimentos da qualidade, incluindo, controles de qualidade e planos de ação de melhoria.

Após a auditoria, antes da Certificação, a organização certificadora dará um prazo para ações corretivas sobre eventuais não-conformidades dos documentos e processos. Para cada não conformidade identificada, é importante ter evidências objetivas e registros sobre as ações corretivas. A auditoria fará uma segunda rodada para verificar se as não conformidades foram eliminadas. Após essas correções, a organização estará apta a receber a certificação.

A certificação ISO 9001 possui um prazo de validade de três anos durante os quais a organização certificadora fará auditorias periódicas de monitoramento.

A **Figura 11** representa o fluxo de atividades e documentação relacionada para a obtenção do certificado ISO 9001:15 para um processo genérico qualquer.

Figura 11 - Roadmap para obtenção do certificado ISO 9001:15



Fonte: Elaborado pela Consultoria

PRÓXIMOS PASSOS E RESULTADOS ESPERADOS

Para que os resultados da evolução dos padrões de qualidade do INPI tornem-se perceptíveis e apresentem um real envolvimento de todos os seus colaboradores – o que é imprescindível para a obtenção de certificado da qualidade – Plano de Implementação do Novo SGQ deverá ser implementado.

Esta implementação garantirá ao INPI a possibilidade de atingir as metas de qualidade compatíveis com o nível de operação dos órgãos e institutos de patentes mundiais, conforme apresentado no estudo de Benchmarking.

As atividades a cumprir detalhadas no Plano deste relatório e podem ser resumidas em:

1. Aprovar a configuração proposta para a organização do SGQ bem como seu modo de operação.
2. Decidir sobre escopo e ritmo de implementação do plano de melhoria do SGQ, compromissando os recursos necessários para este esforço no Plano Estratégico do INPI para os próximos períodos

Efetivar a implantação das recomendações efetuadas, obedecendo o plano do Plano de Implementação do Novo SGQ.

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.

A equipe de *Pricing* foi reestruturada em 01/03/2021 e iniciou seus trabalhos realizando uma pesquisa sobre as políticas de *pricing* adotadas nos principais *Intellectual Property Officers* (IPOs) do mundo. Essa pesquisa revelou que, na maioria das vezes, os preços são estabelecidos no nível apenas suficiente para cobrir os custos incorridos e, em alguns casos, incluindo uma reserva financeira para cobrir os investimentos em modernização e melhoria dos serviços prestados.

A seguir, os trabalhos se voltaram para uma pesquisa sobre os modelos de custeio adotados nesses *IPOs* de outros países, seguida de uma análise do sistema de custeio adotado atualmente no INPI, assim como da estrutura e forma de atualização de sua tabela de preços, levando-se em consideração o benchmarking e políticas de GESI.

Após o estudo do modelo de atuação do INPI e uma pesquisa sobre os modelos de custeio adotados em *IPOs* de outros países, o *Time-driven Activity-Based Costing* (TD-ABC) foi selecionado como o sistema de custeio mais apropriado à realidade de uma organização focada em processos e em serviços, que tem como principal direcionador o tempo de execução, como é o caso do INPI. De fato, a implantação do TD-ABC poderá propiciar ao INPI não apenas uma formação de preços dos serviços mais compatível com os custos incorridos para prestá-los, mas também uma ferramenta útil na gestão dos processos e recursos da organização, possibilitando identificar a capacidade instalada de produção nas diversas atividades e auxiliando no planejamento dos recursos necessários para acomodar variações na demanda por serviços (ou *Activity-based Budgeting* - ABB), numa visão integrada da organização.

De início, a proposta de trabalho do *Workstream Pricing* envolvia o cálculo dos custos e preços para as 6 (seis) atuais áreas finalísticas, mas desdobrando a área Patentes em 3 (três) subáreas: Patentes-Nacionais, PCT: RO e PCT: ISA&IPEA, ampliando a análise para 8 (oito) áreas finalísticas. No entanto, dada a extensão e complexidade do trabalho a ser realizado e o exíguo período de tempo (cerca de 2 meses) disponível para trabalho da equipe reestruturada, foi tomada a decisão, em conjunto com a Presidência do INPI, de focar o trabalho da *Inception Phase* em desenvolver um Piloto para a área de Desenho Industrial (DI), o qual constituirá o modelo-base para aplicação nas demais áreas finalísticas na *Implementation Phase*.

A análise do sistema de custeio atual foi efetuada utilizando informações de 2019, pois eram as que estavam totalmente disponíveis quando o trabalho de análise começou.

Este relatório está organizado como segue. Inicia com a descrição do sistema de custeio atual do INPI, seguida da descrição da metodologia proposta para apuração do custo dos serviços prestados. A seguir, passa à descrição do desenvolvimento do piloto para a área de DI, incluindo o desenho do processo, que vincula a tabela de tarifas às atividades realizadas para a prestação de cada serviço. Prossegue com a descrição do processo de obtenção das informações e cálculo dos custos, que resultam na proposta de uma Demonstração de Resultados que apura o resultado por serviço, por subprocesso e do macroprocesso de Desenho Industrial como um todo. Finalmente, a

partir desses resultados, obtidos com dados reais do macroprocesso de Desenho Industrial, é realizada uma simulação de preços, bem como a discussão de fatores de decisão a considerar no processo de precificação.

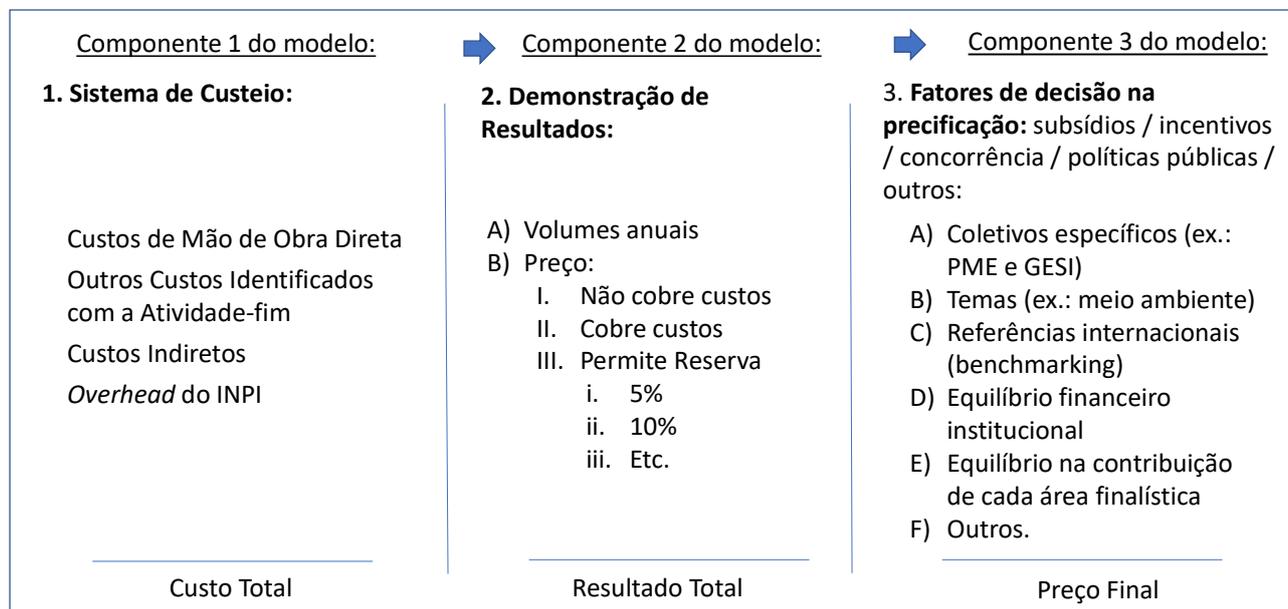
METODOLOGIA

Em prosseguimento ao trabalho já desenvolvido e no que diz respeito ao presente Relatório, a metodologia adotada para a condução do trabalho nesse período consistiu nas seguintes etapas:

- a) Levantamento de informações sobre: sistema de custeio atual, estrutura organizacional, estrutura de cargos e salários dos servidores, mapa dos processos desenhados pelo *Workstream* Processos e atividades realizadas nas Unidades Organizacionais - UORGs. Para isso, foram analisados documentos e informações fornecidas pelo INPI e realizadas reuniões com as seguintes equipes: *Workstream* Processos, a servidora Livia Lima, que realizou sua dissertação e tese sobre custeio e precificação no INPI, a Coordenação-geral de Orçamento e Finanças, a Coordenação-geral de Recursos e Processos Administrativos de Nulidades e a Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas.
- b) Desenho do macroprocesso de Desenho Industrial para fins do cálculo de custos e preços, vinculando a tabela de tarifas às atividades realizadas para a prestação de cada serviço.
- c) Levantamento de pessoas, tempos e atividades no macroprocesso de Desenho Industrial.
- d) Apuração do custo por atividade, serviço, subprocesso e macroprocesso de Desenho Industrial.
- e) Apuração da capacidade instalada prática e da capacidade ociosa das UORGs envolvidas nas atividades de DI.
- f) Elaboração da Demonstração de Resultados, em vários níveis, incluindo o resultado por GRU (Guia de Recolhimento da União), por subprocesso e do macroprocesso de DI como um todo.
- g) Análise dos custos unitários dos serviços em vários níveis e simulação de preços.
- h) Descrição dos fatores a considerar na precificação, incluindo: estratégias do INPI em termos de geração de margem, políticas públicas, orientação do GESI, legislação e práticas adotadas em outros IPOs, identificadas por essa equipe e pelo *International Benchmarking Report*.

A **Figura 1** a seguir resume a proposta de trabalho do *Workstream Pricing*.

Figura 1 - Estrutura do modelo de precificação para cada Serviço dos Processos Finalísticos



Fonte: Elaborado pela Consultoria.

Os componentes do modelo acima estão descritos nos tópicos 1 a 3 a seguir.

1. Sistema de Custeio

1.1. O Sistema de Custeio Atual do INPI

O sistema adotado atualmente no INPI é o de custeio por absorção com departamentalização, no qual todos os custos são apropriados aos objetos de custo. É adotado o sistema de custeio total ou pleno, pois tanto os custos como as despesas são rateadas e absorvidas pelos objetos de custeio. Atualmente, os objetos de custeio são as denominadas Áreas Finalísticas.

O Sistema atual se estrutura nas seguintes etapas:

- 1) Os gastos com pessoal ativo (custos e despesas) já vêm identificados com cada Unidade Organizacional (UORG), sejam elas pertencentes a áreas finalísticas e a áreas de suporte, sendo, portanto, custos diretos das mesmas. A **Tabela 1** mostra que em 2019 os gastos com pessoal ativo representavam 64% do total de custos e despesas do INPI.
- 2) Um segundo grupo de gastos é alocado às áreas finalísticas ou de suporte a partir de uma classificação dos gastos descritos na Variação Patrimonial Diminutiva (VPD). Para apurar os custos e despesas dessas áreas de interesse, em princípio os custos de cada UORG são

atribuídos a uma atividade finalística ou de suporte. Entretanto, se não for possível fazer essa associação direta, a UORG é considerada de suporte, e UORGs que trabalham para mais de uma área finalística têm seus custos atribuídos àquela onde a atuação é maior. Esse grupo de gastos representa 12% do total no ano de 2019, sendo 10% referentes ao Plano de Seguridade do Servidor Público - PSS.

- 3) O terceiro grupo de gastos é atribuído às áreas finalísticas e de suporte com o uso de critérios de rateio. Esse grupo representava 24% do total de gastos do INPI em 2019.
- 4) No final, os custos e despesas das áreas de suporte são alocados às áreas finalísticas proporcionalmente ao número de servidores.

Tabela 1 – Percentual dos custos e despesas por grupo

CUSTOS E DESPESAS DO INPI	
PESSOAL ATIVO	64%
ALOCADOS DE FORMA DIRETA	12%
RATEADOS	24%
TOTAL	100%

Fonte: Elaborado pela consultoria a partir de dados fornecidos pelo INPI⁹

A **Tabela 2** a seguir apresenta a Demonstração de Resultados de 2019 seguindo o modelo atual do INPI.

Tabela 2 – Demonstração de Resultados do INPI em 2019

Atuação/Atividade	Receita das Áreas Finalísticas	Custos e despesas das Áreas Finalísticas	Resultados das Áreas Finalísticas	Margem Líquida das Áreas Finalísticas
Patentes	156.796.761	182.091.274	-25.294.513	-16%
Marcas	230.531.574	79.818.716	150.712.858	65%
Averb. Cont.	2.574.151	7.725.014	-5.150.863	-200%
DI	4.670.622	4.926.088	-255.466	-5%
Prog. Top	634.466	1.750.866	-1.116.400	-176%
IG	34.687	2.988.370	-2.953.683	-8515%
Total	395.242.261	279.300.328	115.941.933	29%
Outras receitas	83.133.253			
Total	478.375.514	279.300.328	199.075.186	42%

Fonte: Elaborado pela consultoria a partir de dados fornecidos pelo INPI

⁹ Todos os dados desta seção foram obtidos da planilha “Relatório Completo_2019_Revisado 11-03-2021”

Como pode ser observado na **Tabela 2**, o sistema atual de custeio do INPI apura os custos apenas até o nível das áreas finalísticas, não chegando ao nível do custo de cada serviço prestado, para o que este trabalho pretende contribuir, conforme descrito nas seções a seguir.

1.2. O Modelo Proposto: TD-ABC

Como comentado, após o estudo do modelo de atuação do INPI e uma pesquisa sobre os modelos de custeio adotados em IPOs de outros países, o *Time-driven Activity-Based Costing* (TD-ABC)¹⁰ foi selecionado como o sistema de custeio mais apropriado à realidade de uma organização focada em processos e em serviços, que tem como principal direcionador o tempo de execução, como é o caso do INPI.

De fato, a implantação do modelo TD-ABC poderá propiciar ao INPI, não apenas uma formação de preços dos serviços mais compatível com os custos incorridos para prestá-los, mas também uma ferramenta útil na gestão dos processos e planejamento dos recursos da organização. O USPTO também adota um modelo por atividades, aplicando o *Activity-Based Costing* (ABC) desde 1997, denominado por eles *Activity-Based Information* (ABI)¹¹.

O modelo TD-ABC, uma das ferramentas de custeio mais modernas atualmente, constitui um aperfeiçoamento do ABC e foi proposto por Kaplan & Anderson em 2004 para tornar o ABC uma ferramenta mais simples e adaptável para acomodar mudanças e, ao mesmo tempo, mais poderosa como ferramenta gerencial. O TD-ABC apresenta as seguintes contribuições principais:

- Mantém a mesma característica do ABC tradicional de foco em processos e atividades, assumindo que os custos ocorrem porque atividades são realizadas (em contraposição ao modelo tradicional de custeio por absorção com departamentalização, voltado para departamentos e funções). Uma vantagem do foco em atividades e processos é que o modelo, executado em conjunto com o mapeamento de processos, permite mensurar o custo de executar cada atividade e contrapor esses custos com atividades que agregam e não agregam valor, incentivando a reengenharia de processos, que, por sua vez, leva a reduções de custo.
- Transforma todos os direcionadores de custos do ABC para uma base única, o tempo de execução, o que possibilita, por um lado, a simplificação resultante de se ter uma unidade padrão de análise, e por outro, refletir as diferenças de complexidade na execução das atividades a partir de equações de tempo. As equações de tempo são bastante úteis para a precificação de variações nos níveis de serviço decorrentes de escolhas realizadas pelos

¹⁰ O modelo TD-ABC foi descrito primeiro no artigo Kaplan, R. S. & Anderson, S. R. Time-driven Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, November, 2004 e, posteriormente, no livro Kaplan, R. S. & Anderson, S. R. Time-driven Activity-Based Costing. Harvard Business School Publishing, 2007. Há uma versão traduzida para português.

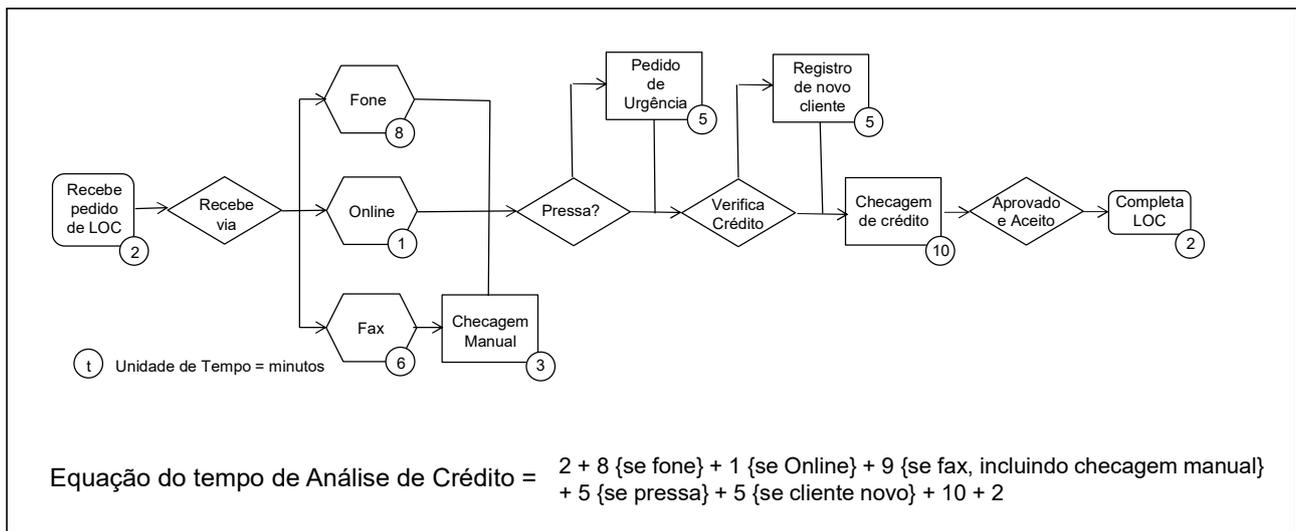
¹¹ Lima, L. S. G. Precificação de serviços de propriedade industrial. Tese de doutorado, INPI, 2020. Ver também o artigo Setting and Adjusting Patent Fees during Fiscal Year 2020—Activity Based Information and Patent Fee Unit Expense Methodology, disponível em https://www.uspto.gov/sites/default/files/documents/ABI_Methodology_July2019.docx.

clientes, que podem demandar atividades mais custosas para a empresa (menu-based pricing).

- Trabalha com o conceito de capacidade instalada prática, pelo qual o custo por hora é considerado um custo para prover a capacidade instalada de horas, permitindo distinguir as horas realmente aplicadas na produção, das horas de capacidade ociosa. O custo de um funcionário com remuneração mensal, por exemplo, é tratado como um custo fixo por mês, do qual as horas realmente utilizadas na produção são aplicadas aos produtos e serviços e as horas ociosas são tratadas separadamente na composição do custo mensal. Assim, permite tanto calcular o custo da capacidade ociosa quanto planejar a adequação da capacidade produtiva a variações futuras na demanda pelos serviços (*Activity-Based Budgeting*).
- É mais rápido e menos dispendioso que o ABC tradicional para acomodar mudanças e melhorias no processo. Como as taxas por hora de capacidade instalada tendem a permanecer constantes, basta apenas ajustar as equações de tempo necessário para executar cada atividade e apurar a nova quantidade de horas ociosas.

A **Figura 2** ilustra a aplicação das equações de tempo no processo de análise de crédito do banco HSBC.

Figura 2 - Mapa do Processo de Análise de Crédito no HSBC



Fonte: Kaplan & Andersen (2007, p. 111).

Conforme a **Figura 2**, a construção da equação de tempo permite não apenas visualizar o tempo necessário para concluir todo o processo, mas também as variações de tempo decorrentes das escolhas do cliente, como enviar o pedido via fone (8 minutos), fax (9 minutos) ou online (1 minuto).

Além disso, permite ao banco estabelecer uma tarifa de preços diferenciada conforme a forma escolhida pelo cliente para enviar o pedido de crédito.

1.3. O Modelo Geral Proposto ao INPI

Como descrito na seção 1.1 acima, o INPI já possui um sistema de custeio por absorção com departamentalização que apura os custos para 6 (seis) áreas denominadas finalísticas e duas áreas de suporte. No entanto, no sistema atual, o cálculo dos custos se encerra nos custos por área, não havendo apuração dos custos dos processos, das atividades, nem dos serviços prestados, para o que a Consultoria pretende contribuir.

O ponto de partida para esses cálculos adicionais usando o TD-ABC é a análise de processos. Assim, o trabalho de mapeamento “*As Is*” e “*To Be*”, que está sendo realizado pelo *Workstream* Processos, é um importante insumo para as análises aqui apresentadas. Também são importantes insumos para o trabalho de Pricing o organograma do INPI e os dados de custos apurados pela DIORC.

O mapa dos macroprocessos das áreas finalísticas desenvolvidos pelo *Workstream* Processos demonstrou que a unidade Coordenação-Geral de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade (CGREC), embora esteja classificada como uma área meio no organograma e no sistema de custeio atual do INPI, realiza atividades diretamente vinculadas às áreas-fim, inclusive tarifadas mediante emissão de GRUs. Assim, para viabilizar a apuração dos custos e análise dos preços das áreas finalísticas proposta pela Consultoria, as atividades da CGREC e suas UORGs subordinadas são analisadas dentro do macroprocesso de cada área finalística.

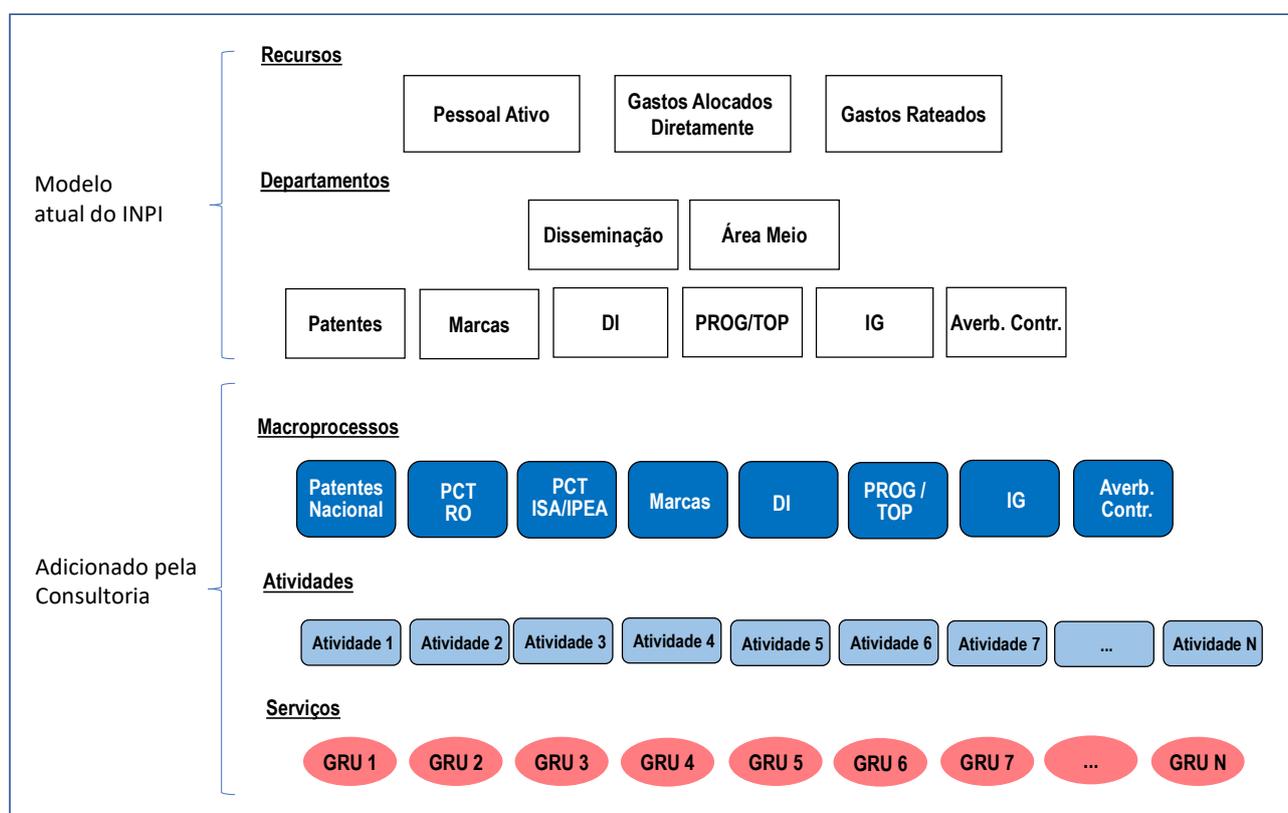
Como comentado, dada a extensão e complexidade do trabalho a ser realizado e o exíguo período de tempo (cerca de 2 meses) disponível para trabalho da equipe reestruturada do *Workstream Pricing*, foi tomada a decisão, em conjunto com a Presidência do INPI, de focar o trabalho da *Inception Phase* em desenvolver um Piloto para a área de Desenho Industrial, o qual constituirá o modelo-base para aplicação nas demais áreas finalísticas na *Implementation Phase*.

A escolha de DI como piloto para a implementação da metodologia aqui proposta ocorreu por seu atendimento aos seguintes requisitos principais: (1) o macroprocesso já deveria ter sido mapeado pelo *Workstream* Processos, tanto no “*As Is*” como no “*To Be*”, garantindo uma maturidade no entendimento de suas atividades pelas pessoas envolvidas (isso só havia ocorrido em DI no momento da decisão); (2) o macroprocesso deveria ter um volume de atividades pequeno o suficiente para permitir completar todo o processo da metodologia e permitir a visualização e análise de seus entregáveis; (3) o macroprocesso deveria conter um nível de complexidade das atividades semelhante aos demais macroprocessos do INPI, embora com menor volume de transações.

Para viabilizar o desenvolvimento do Piloto em DI dentro do tempo disponível, nesta *Inception Phase* não serão questionados os critérios de alocação (rateio) adotados no sistema de custeio atual do INPI, os quais serão analisados mais profundamente na *Implementation Phase*.

A **Figura 3** apresenta uma visão geral do modelo de custeio e análise de resultados proposto pela Consultoria, destacando a parcela já disponível no sistema atual do INPI e a parcela agora agregada pela Consultoria. Ou seja, além da apuração dos custos e despesas por área ou departamento atualmente disponível, o modelo proposto pela Consultoria permitirá o cálculo dos custos e resultados por macroprocesso, por atividade e por serviço prestado (GRU), contribuindo não apenas para a rediscussão da tabela de preços do INPI, mas também com relevantes informações gerenciais sobre seus processos e atividades.

Figura 3 - Visão Geral do Sistema de Custos e Resultados Proposto para o INPI



Fonte: Elaborado pela Consultoria

1.4. O Piloto Desenvolvido para a Área de Desenho Industrial (DI)

A aplicação da metodologia TD-ABC no macroprocesso de DI envolveu os dois passos principais descritos nas seções 1.4.1 e 1.4.2 a seguir.

1.4.1. Desenho do Processo de DI para fins do TD-ABC

O desenho do processo de DI para fins do TD-ABC teve como insumo inicial o mapa do macroprocesso “As Is” de DI, desenhado pelo *Workstream* de Processos em fases anteriores do projeto e disponibilizado nos aplicativos Miro e Bizagi, o qual identificou 11 processos e 835 atividades executadas no macroprocesso de DI.

No entanto, os objetivos do mapeamento do processo pelo *Workstream* Processos não coincidem completamente com os objetivos do *Workstream Pricing*. Para fins do *Workstream Pricing*, o objetivo do mapeamento do processo é viabilizar a confrontação de cada GRU gerada em DI às atividades centrais realizadas para a prestação dos serviços correspondentes. No contexto de *Pricing* uma atividade precisa ser individualizada apenas se: (1) a atividade for realizada para entregar um serviço faturado em uma GRU diferente; (2) for realizada por pessoas pertencentes a uma UORG diferente; e (3) mesmo que realizada por pessoas da mesma UORG, se a atividade não for obrigatória ao processo, mas sim condicionada a escolhas do usuário ou a resultados de fases anteriores.

Para se chegar ao desenho do processo para fins de *Pricing*, num primeiro momento foi realizado um trabalho preliminar de adequação do desenho aos objetivos de *Pricing* e, em seguida, esse draft foi validado em reuniões junto aos responsáveis pelas UORGs envolvidas no processo de DI.

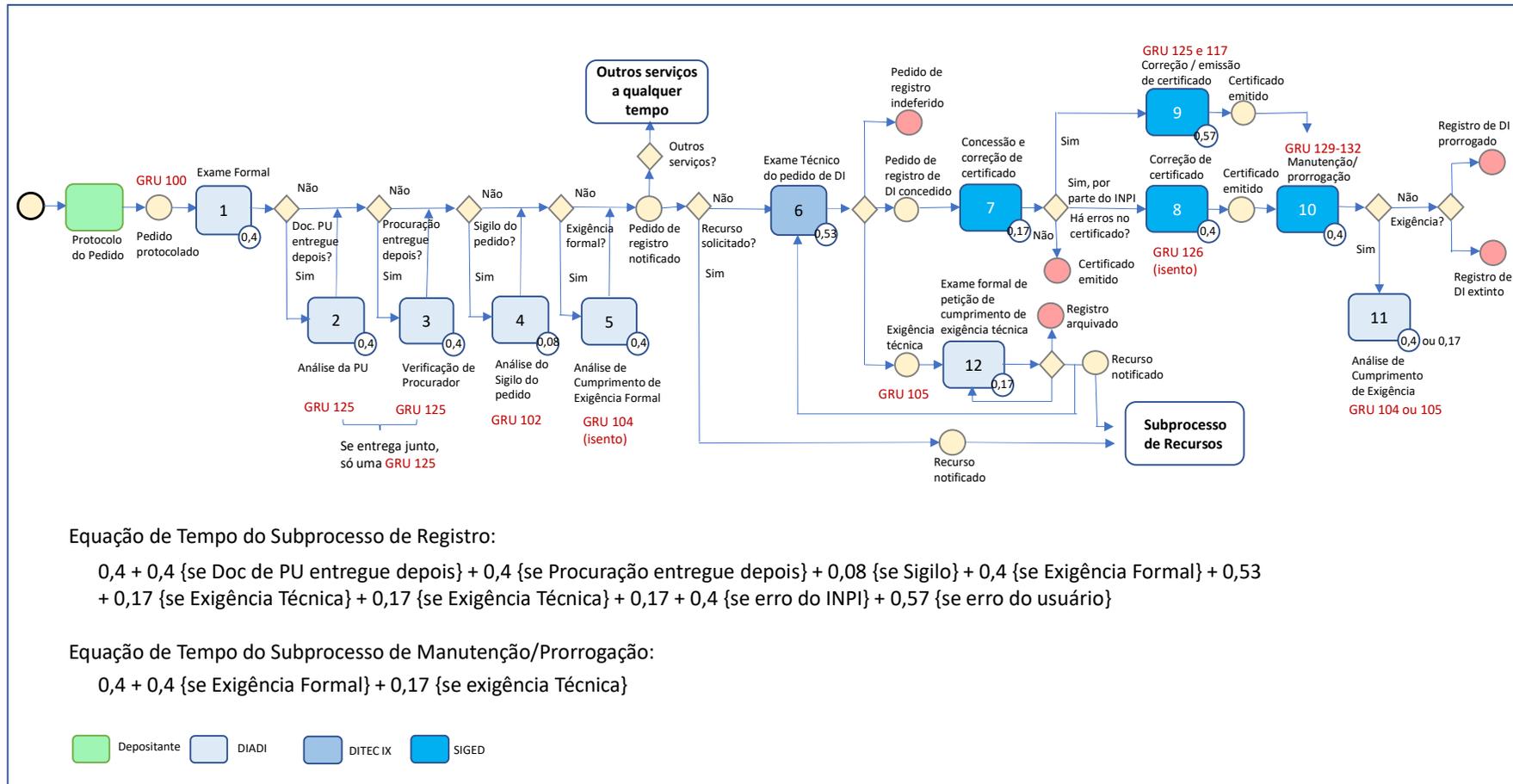
O processo de DI para fins de *Pricing* foi subdividido em 5 (cinco) subprocessos: (1) Registro, (2) Manutenção/Prorrogação, (3) Pedido de Novidade e Originalidade, (4) Recursos e (5) Pedido Administrativo de Nulidade (PAN), totalizando 24 atividades, numeradas no mapa de 1 a 24, para facilitar sua identificação nas planilhas de cálculo. Além desses 5 (cinco) subprocessos, foram identificadas 16 atividades relativas a GRUs que podem ocorrer em várias fases dos subprocessos acima ou que são esporádicas. Essas atividades não tinham sido incluídas no mapa desenhado pelo *Workstream* Processos, e foram aqui denominadas como Outras GRUs.

O mapa final do processo de DI para fins de *Pricing* está disponível na plataforma Miro, acessível pelo link:

<https://miro.com/welcomeonboard/bXRpWnRmbjZ5UXBWMnImNkNKQ1IPM1dtaVduM2N6SW9CTjdlldFZHYYvc5NkdJbXJTVepkVmZzM1RSc1NIY1A4cnwzMDc0NDU3MzUwNjUyNDE2MTMw>

Uma parte do mapa do processo de DI, enfocando apenas os subprocessos Registro e Manutenção/Prorrogação, é apresentada na **Figura 4**, incluindo as equações de tempo desses subprocessos, viabilizadas a partir de informações fornecidas pelos responsáveis pelas UORGs relacionadas a DI.

Figura 4 - Mapa dos Subprocessos de Registro e Manutenção/Prorrogação de DI, com Equações de Tempo



Fonte: Elaborado pela Consultoria

1.4.2. Processo de Cálculo dos Custos de DI

Após o desenho do processo para fins do TD-ABC, iniciou-se a coleta de informações para a montagem do modelo. Aqui estão descritos o levantamento das informações e os cálculos realizados para a construção do relatório de apuração do resultado e a realização das simulações de preço, descritos nos itens 2.1 e 2.2 a seguir.

O primeiro passo foi identificar as pessoas e cargos em todas as UORGs envolvidas no processo de DI, distinguindo as que trabalham diretamente na realização dos serviços-fim (mão de obra direta – MOD) daquelas que trabalham na coordenação ou chefia (mão de obra indireta – MOI).

Foram identificadas 5 UORGs que realizam as atividades-fim do processo de DI (DITEC-IX, DIADI, SIGED, CORED e DAREC), bem como 3 UORGs que atuam como coordenação ou chefia dessas 5 UORGs diretas (CGMID, CODEX e CGREC).

Representantes dessas UORGs preencheram a Planilha “Levant Info MO” disponível no Anexo PR, informando quantos servidores trabalhavam em chefia ou coordenação, quantos trabalham diretamente no processo, e quantos dividiam seu tempo entre atividades de trabalho direto ou chefia na mesma UORG, bem como quantos dividiam seu trabalho entre UORGs relacionadas ou não com o processo de DI. Para os servidores classificados como MOD, também foram informados os tempos necessários para realizar cada atividade mapeada no processo, bem como os tempos empregados em outras atividades.

Também foi levantado junto aos representantes dessas UORGs o tipo de trabalho (direto ou indireto) realizado pelos colaboradores (pessoal terceirizado) que atuam nessas UORGs, a partir do preenchimento da Planilha “Levant Inf Colab”. Nota-se que foi identificado apenas um caso de colaborador atuando como MOD, na CORED, o qual está descrito na última linha da **Tabela 3**; todos os demais foram classificados como MOI.

Tabela 3 - Cálculo das Taxas de Custo/hora (custo/hora da capacidade instalada prática)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = (1) / (5)
UORGs	Custo/ano/ pessoa	Dias de trabalho/ mês	Horas remuneradas por dia	Tempo em Outras Ativid. (hs/mês)	Horas produtivas/ ano	Custo por hora
DITEC-IX	\$ 171.914	22	8	44	1.452	\$ 118,40
DIADI	\$ 118.399	22	8	45,6	1.434	\$ 82,54
SIGED	\$ 164.961	22	8	14	1.782	\$ 92,57
CORED	\$ 241.030	22	8	16	1.760	\$ 136,95
DAREC (Sarec II)	\$ 92.987	22	8	80	1.056	\$ 88,06
DAREC (colaborador)	\$ 48.434	22	8	8	1.848	\$ 26,21

Fonte: Elaborado pela Consultoria com base em informações fornecidas pelo INPI

Nas UORGs diretas, foram separadas as pessoas que realizam o trabalho de coordenação e chefia dessas UORGs daquelas que realizam trabalho direto. Para separar o custo de MOD do custo de MOI (chefia) dessas UORGs, os custos totais de Pessoal Ativo + PSS de cada UORG do ano foi dividido por pessoa, ponderando os adicionais de chefia aplicáveis em cada caso, como demonstrado na planilha “Cálculo MOD e MOI” no arquivo Anexo PR. Os custos anuais de MOD por pessoa por UORG estão apresentados na coluna (1) da **Tabela 3**.

A **Tabela 3** demonstra o cálculo do custo incorrido para prover cada hora de capacidade instalada prática por UORG direta (Custo por hora, coluna 6), resultado da divisão do Custo/ano/pessoa (coluna 1), pelo total de horas produtivas por pessoa por ano (coluna 5). O total de horas produtivas por ano foi obtido retirando-se do total de horas disponíveis por ano (dias úteis por mês x horas remuneradas) o número de horas dedicado pela MOD a outras atividades que não sejam o trabalho direto (coluna 4) e multiplicando-se por 11 meses (descontadas as férias).

A **Tabela 4** faz uma comparação entre a capacidade instalada prática (coluna 3), ou seja, o número de pessoas por UORG (coluna 1) multiplicado pelas horas produtivas por pessoa por ano (coluna 2), e as horas efetivamente utilizadas para a realização do processo de DI (coluna 4). As horas efetivamente utilizadas foram calculadas considerando os tempos informados para cada atividade e o número de vezes que a atividade foi realizada no ano de 2019¹². Dessa forma, calcula-se a capacidade ociosa, ou não, em horas, porcentagem e valores monetários.

Tabela 4 – Comparação entre a Capacidade Instalada e a Capacidade Utilizada

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
UORGs	Número de pessoas	Horas Produtivas /ano	Capacidade Instalada Prática	Horas Utilizadas	Capacidade Ociosa (h)	%de Capacid. Ociosa	Custo Capacidade Ociosa
DITEC-IX	7,0	1.452	10.164	10.627	(463)	-4,6%	- 54.842
DIADI	1,9	1.434	2.725	4.106	(1.381)	-50,7%	- 113.966
SIGED	1,9	1.782	3.386	4.684	(1.298)	-38,3%	- 120.183
CORED	3,0	1.760	5.280	3.352	1.928,00	36,5%	264.037
DAREC	1,3	2.904	3.775	179	3.597	95,3%	33.769
			25.330	22.948	2.382		8.816

Fonte: Elaborado pela Consultoria com base em informações fornecidas pelo INPI

Nota-se na **Tabela 4** que nas UORGs DITEC-IX, DIADI e SIGED a capacidade ociosa foi negativa, sugerindo que o trabalho necessário para realizar as atividades supera a capacidade instalada prática, ou seja, as pessoas estão trabalhando mais que as horas contratadas. Uma possível explicação para isso, indicada pela equipe de DI, é que há pessoas em trabalho remoto, o qual exige 30% a mais de horas trabalhadas. Por outro lado, nota-se uma capacidade ociosa substancial nas UORGs CORED e DAREC, sugerindo haver oportunidades de melhoria na alocação da MOD.

¹² Fonte: A arrecadação do ano de 2019, com volumes e preços, foi informada pelo Serviço de Arrecadação-SEARC

No entanto, esses resultados devem ser tomados com cautela, uma vez que a informação das horas necessárias por atividade e das horas aplicadas em outras atividades é apenas uma primeira estimativa, realizada pelos responsáveis pelas UORGs agora em abril 2021, sobre atividades que ocorreram em 2019. Ou seja, muitas dessas estimativas podem estar enviesadas pela percepção das atividades realizadas atualmente, sendo mais difícil uma lembrança precisa do que ocorreu há dois anos atrás. Este problema tende a ser minimizado na *Implementation Phase*, já que certamente haverá estimativas mais precisas sobre o ano corrente em que os resultados forem apurados. Também há que se considerar a natural curva de aprendizagem no estabelecimento dessas estimativas ao longo do tempo.

As informações das **tabelas 3 e 4** mais a informação sobre a arrecadação por GRU, a tabela de retribuições por GRU (disponível no site do INPI) e as informações sobre os custos e despesas identificados e rateados para as áreas finalísticas¹³ permitiram a construção do Relatório de Apuração e Análise dos resultados apresentado no item 2.1

2. Demonstração do Resultado de DI

2.1. Relatório de Apuração dos Resultados

A demonstração de resultados de DI, elaborada de modo a permitir a análise dos resultados por GRU, por subprocesso e para o macroprocesso de DI como um todo, está disponível na Planilha “DRE GRU” no arquivo Anexo PR.

O relatório foi estruturado começando com a receita de arrecadação, ou receita bruta, seguida da dedução do tributo que incide sobre o valor bruto para obter a receita líquida. A receita bruta foi calculada por GRU considerando o volume de cada GRU em 2019 e o preço médio ponderado, quando havia um preço cheio e um com desconto.

Cada coluna do relatório é uma GRU, de acordo com o processo descrito no item 1.4.1. Da receita líquida por GRU foram diminuídos os custos identificados da mão de obra direta aplicada em cada atividade-fim, para obter a margem de contribuição por GRU, em valores e em porcentagem.

As GRUs foram agrupadas para obter a margem de contribuição por subprocesso: (1) Registro, (2) Manutenção/Prorrogação, (3) Novidade/Originalidade, (4) Recursos e (5) PAN (Pedidos Administrativos de Nulidade). A última coluna, outras GRUs, engloba os resultados de atividades avulsas ou que ocorrem em mais de um subprocesso, quando não foi possível fazer sua separação com as informações disponíveis. Os resultados agrupados por subprocesso são apresentados na **Tabela 5**.

¹³ Fonte: Arquivo “Relatório Completo_2019_Revisado 11-03-2021”

Ativ.	Taxa/h	REGISTRO	MAN/PROR	NOVID/ORIG	RECURSOS	PAN	OUTRAS GRUS	TOTAL	DI	AV	X
		TOTAL	TOTAL	GRU 103	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL			
VOLUME		13.121	5.513	444	260	505	3.243	23.086			
Receita Bruta de Arrecadação		1.641.976	2.471.485	157.620	91.124	150.516	260.399	4.773.120			
Tributos (PASEP = 1%)		16.420	24.715	1.576	911	1.505	2.604	47.731			
Receita Líquida de Arrecadação		1.625.556	2.446.770	156.044	90.213	149.011	257.795	4.725.389		100%	
Custo MOD: atividades-fim (horas aplicadas)		853.652	204.137	851.486	205.758	269.015	121.500	2.505.547		53%	
1 Exame Formal	83	218.110						218.110		5%	
2 Análise de PU	83	-									
3 Análise da Procuração	83	-									
4 Análise do Sigilo do Pedido	83	2.208						2.208		0%	
5 Análise do Cumpr. Exigência Formal	83	43.054						43.054		1%	
6 Exame técnico	118	417.141						417.141		9%	
7 Emissão de certificado de registro	93	101.920						101.920		2%	
8 Correção de certificado por erro INPI	93	4.740						4.740		0%	
9 Correção/emissão de novo certificado	93	1.311						1.311		0%	
12 Exame Formal de Cumpr. Exig. Técnica	83	65.167						65.167		1%	
MC: Registro		771.904									
%		47%									
10 Manutenção de registro	93		114.269					114.269		2%	
10 Prorrogação de registro	93		89.867					89.867		2%	
MC: Manutenção/Prorrogação			2.242.634								
%			92%								
13 Conferência de Docs de Novid./Original.	83			10.384				10.384		0%	
14 Exame de mérito de Novid./Original.	118			841.102				841.102		18%	
MC: Novidade e Originalidade				-695.442							
%				-446%							
20 Análise de Admissibilidade de Recursos	88				6.105			6.105		0%	
21 Exame de Recurso	137				195.837			195.837		4%	
22 Análise da Manifest./Contrarrazão ao Recurso	137				-			0		0%	
23 Análise de Cumpr. Exig. de Recurso	137				-			0		0%	
24 Publicação do Resultado de Recursos	88				3.816			3.816		0%	
MC: Recursos					-115.545						
%					-128%						
15 Análise de Admissibilidade de PAN	88					3.569		3.569		0%	
16 Análise da Manifest. do Usuário ao PAN	137					96.686		96.686		2%	
17 Exame de PAN	137					166.530		166.530		4%	
19 Publicação do Resultado do PAN	88					2.231		2.231		0%	
MC: PAN						-120.004					
%						-81%					
Custo MOD: atividades para outras GRUS	93						121.500	121.500		3%	
MC: Outras GRUs							136.295				
%							53%				
Margem de Contribuição								2.219.841			
%								47%			
Custo MOI + Ociosidade								1.130.775	24%	0,45	
N Custo MOD: atividades-fim (horas ociosas)								-288.990	-6%		
Custo MOD: CGREC (horas ociosas)								297.806	6%		
MOI UORGs de atividade-fim								680.356	14%		
MOI UORGs de chefia								241.810	5%		
Terceirização de mão de obra								199.792	4%		
Resultado Bruto								1.089.067			
%								23%			
Outros Custos Identificados às Áreas-fim								2.279	0%	0,00	
Viagens identificadas								2.279	0%		
Acesso a banco de dados de Inf Tecnol								-	0%		
Resultado Direto da Área-fim								1.086.788			
%								23%			
Custos e Despesas Rateados às Áreas-fim								599.100	13%	0,24	
Capacitação de Servidores								180	0%		
Impostos e taxas								1.975	0%		
Infraestrutura administrativa								204.700	4%		
Infraestrutura predial								236.517	5%		
Recursos Humanos (DRH)								17.529	0%		
Tecnologia da Informação								96.473	2%		
Viagens não identificadas								5.987	0%		
Depreciação/Amortização								35.740	1%		
Resultado da Área-fim após Rateio								487.688			
%								10%			
Overhead Corporativo, líquido								1.500.406	32%	0,60	
Custos/despesas rateados das áreas-meio/disseminação								1.726.482	37%		
(-) Estimativa preliminar dos custos relativos à CGREC e UORGs subordinadas								-226.076	-5%		
Custos/despesas totais								5.738.107	121%		
Resultado Operacional								-1.012.718			
%								-21%			

Fonte: Elaborado pela Consultoria com base em informações fornecidas pelo INPI

Os resultados completos detalhados por GRU estão apresentados na Planilha “DRE GRU” e a descrição das GRUs, incluindo seus preços, está apresentada na Planilha “Tabela de Preços”, ambas no arquivo Anexo PR. Para facilitar a visualização, os agrupamentos das GRUs por subprocesso, bem como a descrição de cada GRU, estão detalhados a seguir:

1. **Registro:** GRU100 (Pedido de registro de desenho industrial); GRU102 (Requerimento de sigilo de desenho industrial); GRU104 (Cumprimento de exigência decorrente de exame formal); GRU105 (Cumprimento de exigência); GRU126 (Pedido de correção de erro por parte do INPI); GRU117 (Expedição de segunda via de certificado de registro de desenho industrial).
2. **Manutenção/Prorrogação:** GRU129 (2º quinquênio, no prazo ordinário); GRU130 (2º quinquênio, no prazo extraordinário); GRU131 (Renovação do registro de desenho industrial (prorrogação + quinquênio), no prazo ordinário); GRU132 (Renovação do registro de desenho industrial (prorrogação + quinquênio), no prazo extraordinário).
3. **Pedido de Novidade e Originalidade:** GRU103 (Pedido de exame do registro concedido quanto à novidade e originalidade).
4. **Recursos:** GRU106 (Recurso de desenho industrial); GRU134 (Manifestação sobre parecer técnico proferido em grau de recurso (somente em caso de novo impedimento legal)); GRU136 (Contrarrazões ao recurso); GRU135 (Cumprimento de exigência em grau de recurso/ nulidade); GRU137 (Cumprimento de exigência decorrente de exame de conformidade em petição em grau de nulidade/ recurso).
5. **Pedido Administrativo de Nulidade (PAN):** GRU107 (Nulidade de desenho industrial); GRU108 (Manifestação à nulidade).
6. **Outras GRUs:** GRU113 (Alteração de nome, razão social, sede e/ou endereço); GRU114 (Anotação de transferência de titular); GRU115 (Certidão de atos relativos aos processos); GRU116 (Certidão de busca por titular); GRU118 (Cópia oficial para efeito de reivindicação de prioridade unionista); GRU121 (Pedido de devolução de prazo por impedimento do interessado); GRU122 (Pedido de devolução de prazo por falha do INPI); GRU123 (Desistência e retirada de pedido ou renúncia do registro); GRU124 (Comprovação de recolhimento de retribuição (inclusive quando em cumprimento de exigência)); GRU125 (Outras petições); GRU128 (Remessa de certificado de registro de desenho industrial para anotação de prorrogação averbada); GRU133 (Desistência de petição); GRU824-5 (Cópia reprográfica simples); GRU825-5 (Cópia reprográfica autenticada).

Observa-se que a margem de contribuição total é positiva, representando 47% da receita líquida. Entretanto, ao observar os subprocessos, verifica-se que Registro e Manutenção/Prorrogação também produzem margem de contribuição positiva, mas Novidade/Originalidade, Recursos e PAN já apresentam resultado negativo, mesmo após a dedução apenas das horas de mão de obra direta aplicadas nas atividades necessárias para a realização dos serviços. O grupo das outras GRUs

apresenta margem de contribuição positiva, principalmente por influência da GRU 125, que tem volume elevado e mistura muitas situações diferentes, o que inviabiliza uma análise mais detalhada.

Tabela 5: Relatório de Apuração dos Resultados de DI

Um ponto a observar é que algumas GRUs são isentas de pagamento, gerando, portanto, margem de contribuição negativa. Outras não tiveram volume no ano de 2019.

Analisando-se a planilha completa com as margens de contribuição por GRU disponível no Anexo PR, nota-se que, no subprocesso Registro a margem de contribuição é de 47% e todas as GRUs não isentas apresentam margem de contribuição positiva. A margem de contribuição do subprocesso Manutenção/Prorrogação é a mais elevada, sendo 90% ou mais em todas as GRUs. No subprocesso Novidade/Originalidade a margem de contribuição é a menor, sendo quase 450% negativa. A margem é também bastante negativa nas análises de segunda instância, sendo negativa de 128% em Recursos e de 81% em PAN. As GRUs 135 e 136, não isentas, não apresentaram volume no ano de 2019. Como elas ocorrem tanto em Recursos como em PAN, para evitar dupla contagem, elas foram apresentadas no subprocesso Recursos, que ocorre em maior volume.

Após a margem de contribuição total do processo de DI são diminuídos os custos totais de MOI e ociosidade, os custos totais identificados com as atividades-fim (na área de DI são irrelevantes, mas em outras áreas não), os custos e despesas totais rateados às atividades-fim e o *overhead* geral do INPI.

Como comentado, os custos da CGREC e suas UORGs subordinadas são considerados áreas-meio no modelo atual do INPI, enquanto no modelo proposto pela Consultoria, seus custos são alocados à atividade-fim para a qual seus serviços são prestados. Com isso, na *Implementation Phase*, essa mudança demandará uma reformulação no processo de rateio dos custos das áreas meio e disseminação para as áreas-fim. No entanto, para fins do relatório de resultados do piloto em DI nesta *Inception Phase*, para facilitar o entendimento, optou-se por incluir o mesmo valor de custos de *overhead* (custos das áreas-meio e disseminação) rateado para o macroprocesso de DI presente no relatório de custos atual do INPI. Para evitar dupla contagem, foi incluído um redutor de custo da CGREC, aproximado a partir da relação entre o custo de pessoal ativo da CGREC e das demais áreas de apoio.

A coluna X na **Tabela 5** apresenta a representatividade de cada classe de custos/despesas em relação ao custo das horas de MOD aplicadas nas atividades-fim. Nota-se que o *overhead* corporativo é o mais significativo, representando um múltiplo de 0,6 sobre os custos de MOD aplicada. Esse múltiplo é de 0,45 para MOI + ociosidade e de 0,24 para custos e despesas rateados às áreas-fim.

Uma análise vertical condensada do Relatório de Apuração dos Resultados está apresentada na Tabela 5, que mostra que o custo total da mão de obra aplicada nas atividades-fim representa 53% da receita líquida. Entretanto, os outros custos e despesas consomem a margem gerada e o resultado final apresenta margem negativa em 21%, após o rateio do *overhead* corporativo.

2.2. Simulação dos Preços de DI

Para simular os possíveis valores das tarifas ou retribuições, foi usado o preço médio ponderado por GRU. Todos os descontos nominais aplicados atualmente pelo INPI são de 60% sobre o preço sem desconto ou preço cheio. No entanto, na prática, considerando a arrecadação total de 2019, o desconto médio aplicado é de 15%, variando entre 5% a 24% da receita total sem desconto. Nas GRUs do subprocesso Registro, o desconto médio é de 24% e no subprocesso Manutenção/Prorrogação, varia de 10% a 13%.

Os cálculos completos com todas as GRUs estão apresentados na Planilha DRE GRU no arquivo Anexo PR.

Para simplificar a explicação da simulação, a **Tabela 6** apresenta, por GRU, em valores unitários, apenas os preços e os resultados das GRUs que compõem os subprocessos Registro e Manutenção/Prorrogação. É possível identificar pela tabela em que momento o preço não cobre mais os custos. Todas as margens de contribuição são positivas e só aparecem como negativas aquelas cuja atividade é isenta de pagamento.

Para tal simulação foi necessário ratear todos os custos e despesas abaixo da margem de contribuição e, para evitar maiores distorções, foi aplicado como critério a proporção em relação ao custo com as horas de MOD aplicadas nas atividades-fim.

No subprocesso Registro, a GRU 100 apresenta resultado direto positivo, mas o resultado operacional, após todos os rateios, é negativo. As outras GRUs não isentas desse subprocesso apresentam resultado operacional positivo, assim como as GRUs do subprocesso Manutenção/Prorrogação.

No Anexo PR, foi simulada a aplicação de um *markup* sobre o custo total necessário para gerar uma margem financeira geral em DI de 20%. No Anexo PR, a célula com a margem pretendida está destacada e aberta; o percentual da margem pode ser alterado em função da política de precificação estabelecida pelo INPI para simular outros preços. Também foram calculados preços e *markups* para o objetivo de obter margem zero, apenas incluindo o tributo que incide sobre a receita bruta. Os *markups* estão associados com fórmulas às margens pretendidas. Por último foi calculado o preço mínimo, sem cobrir o *overhead* do INPI.

Como consequência dos preços obtidos, foram calculados o desconto máximo para margem zero e o desconto máximo para um preço mínimo suficiente para cobrir os custos, exceto o *overhead*, tomando como base o preço para obter uma margem operacional de 20%.

As simulações apresentadas podem ser realizadas para todas as GRUs, na planilha Excel em Anexo PR.

Com as informações geradas e com base nos fatores de decisão apresentados no item 3 a seguir, a tabela de tarifas ou retribuições pode ser discutida e finalizada.

Interessante notar que os preços atualmente praticados pelo INPI já incorporam a política presente em outros IPOs de incentivar o registro, estabelecendo preços menores no registro e maiores na

manutenção/prorrogação. De fato, pode ser verificado na planilha “DRE GRU” anexa, que a receita bruta arrecadada no subprocesso Manutenção/Prorrogação representa 150% da receita do subprocesso Registro, enquanto o volume de manutenções/prorrogações é de apenas 42% do volume de registros, gerando um preço médio de Manutenção/Prorrogação 3,6 vezes maior que o preço médio praticado em registros.

Tabela 6 – Simulação para Precificação

Parâmetros para Precificação (R\$/u)										
	REGISTRO						MANUTENÇÃO/PRORROGAÇÃO			
	GRU 100	GRU 102	GRU 104	GRU 105	GRU 126	GRU 117	GRU 129	GRU 130	GRU 131	
Dados Atuais										
Preço cheio	235	95	-	120	-	140	425	850	570	
Preço com desconto	94	-	-	48	-	-	170	-	228	
Preço médio	178	95	-	91	-	140	382	850	496	
Desconto nominal	60%			60%			60%		60%	
Desconto médio	24%			24%			10%		13%	
Custo MOD: horas aplicadas	112	7	33	14	37	52	37	37	37	
Margem de Contribuição	66	88	-33	77	-37	88	345	813	459	
Custo MOI + Ociosidade	50	3	15	6	17	24	17	17	17	
Resultado Bruto	16	85	-48	71	-54	64	329	796	442	
Outros Custos Identificados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Resultado Direto	16	85	-48	71	-54	64	329	796	442	
Custos e Despesas Rateados	27	2	8	3	9	13	9	9	9	
Resultado após Rateio	-11	83	-56	68	-63	51	320	787	433	
Overhead Corporativo	67	4	20	8	22	31	22	22	22	
Resultado Operacional	-78	79	-76	60	-85	20	298	765	411	
Custo Unitário	256	16	76	32	85	120	85	85	85	
Preço médio para Margem de:	20%	323	20	96	40	107	152	107	107	
Preço médio para Margem Zero		258	16	76	32	86	121	86	86	
Preço mínimo sem overhead do INPI		191	12	56	24	63	90	63	63	
Desconto máximo para Margem Zero	20%									
Desconto máximo para preço mínimo sem overhead	41%									
Markup (multiplicador s/ custo) para Margem de x	1,27									
Markup (multiplicador s/ custo) para cobrir apenas imposto de 1% sobre a Receita	1,01									

Fonte: Elaborado pela Consultoria com base em informações fornecidas pelo INPI

3. Fatores de Decisão na Precificação

A modelagem e implementação do novo sistema de custeio é a base para a definição das tarifas ou retribuições. A partir do momento em que o custo dos serviços foi calculado, surgem as decisões sobre as abordagens possíveis de formação do preço. Teoricamente, as abordagens econômica, mercadológica e baseada em custos devem ser adotadas em conjunto. Entretanto, na maioria dos IPOs no mundo a preocupação maior é com a cobertura dos custos.

Uma pesquisa de IPOs internacionais a partir da tese de doutorado de Livia Lima, já citada, bem como as informações apuradas pelo *International Benchmarking Report* realizado pela Consultoria demonstram pontos importantes a serem destacados. O escritório brasileiro, assim como outros grandes escritórios, são integrantes da estrutura do governo e apenas os escritórios da Austrália, Estados Unidos, Peru e Colômbia possuem autonomia na alteração de seus preços. Dos países analisados, Austrália, Estados Unidos, Peru, Colômbia e México possuem uma metodologia formal de precificação, o que não existe atualmente no INPI. Escritórios como IP-Austrália, USPTO,

INDECOPI-Peru, Superintendência da Indústria e Comércio da Colômbia, CIPO-Canadá, IMPI-México e INAPI-Chile possuem o mapeamento das atividades relacionadas a cada serviço, assim como o mapeamento de homem/hora. Todos os escritórios analisados, com exceção do CIPO-Canadá, são superavitários. Os escritórios que possuem reserva financeira estabelecida são USPTO, IP-Austrália, Superintendência da Indústria e Comércio da Colômbia e CIPO-Canadá.

Assim, surgem três aspectos principais a avaliar:

- ▣ O INPI tem como objetivo gerar um resultado positivo para criar uma reserva financeira para investimentos e aprimoramentos futuros?
- ▣ Esse resultado será geral do INPI, permitindo subsídios cruzados entre os tipos de serviços? Ou cada serviço deve gerar resultado, tendo seu desempenho avaliado de forma independente?
- ▣ Há interesse em incentivar os registros cobrando menos no início do processo e mais nas etapas de manutenção e prorrogação?

Além disso, como o INPI é uma organização prestadora de serviços públicos, as políticas de incentivo por parte do governo também entram nessa equação, incluindo as políticas de GESI. Pôde-se observar pelo *International Benchmarking Report* que nenhum dos IPOs consultados possui uma política de registro de direitos de propriedade industrial o qual encoraje mulheres, raças ou deficientes. Nessa direção, o INPI pode ter como fator de decisão uma escolha inovadora em relação aos escritórios internacionais, optando por incentivos que estimulem a equidade de gênero e a inclusão social, como:

- ▣ Incentivo ao empreendedorismo feminino;
- ▣ Incentivo ao empreendedorismo racial (afro-brasileiro, indígena);
- ▣ Incentivo à utilização de recursos e matérias primas nacionais (patentes / indicação geográficas / desenhos industriais)
- ▣ Incentivos às inovações relacionadas a aspectos ambientais (economia de água, logística reversa, fontes limpas de energia)
- ▣ Incentivos sazonais de acordo com políticas governamentais¹⁴

É importante destacar que as definições dos descontos, dos tipos de usuários e de serviços são função de políticas públicas de incentivo, que podem mudar no tempo. Uma preocupação da equipe é o estabelecimento de procedimentos para desestimular fraudes para a obtenção dos descontos propostos nos preços dos serviços prestados. Outro aspecto a ser considerado é incluir uma avaliação de risco na adoção das políticas de incentivo.

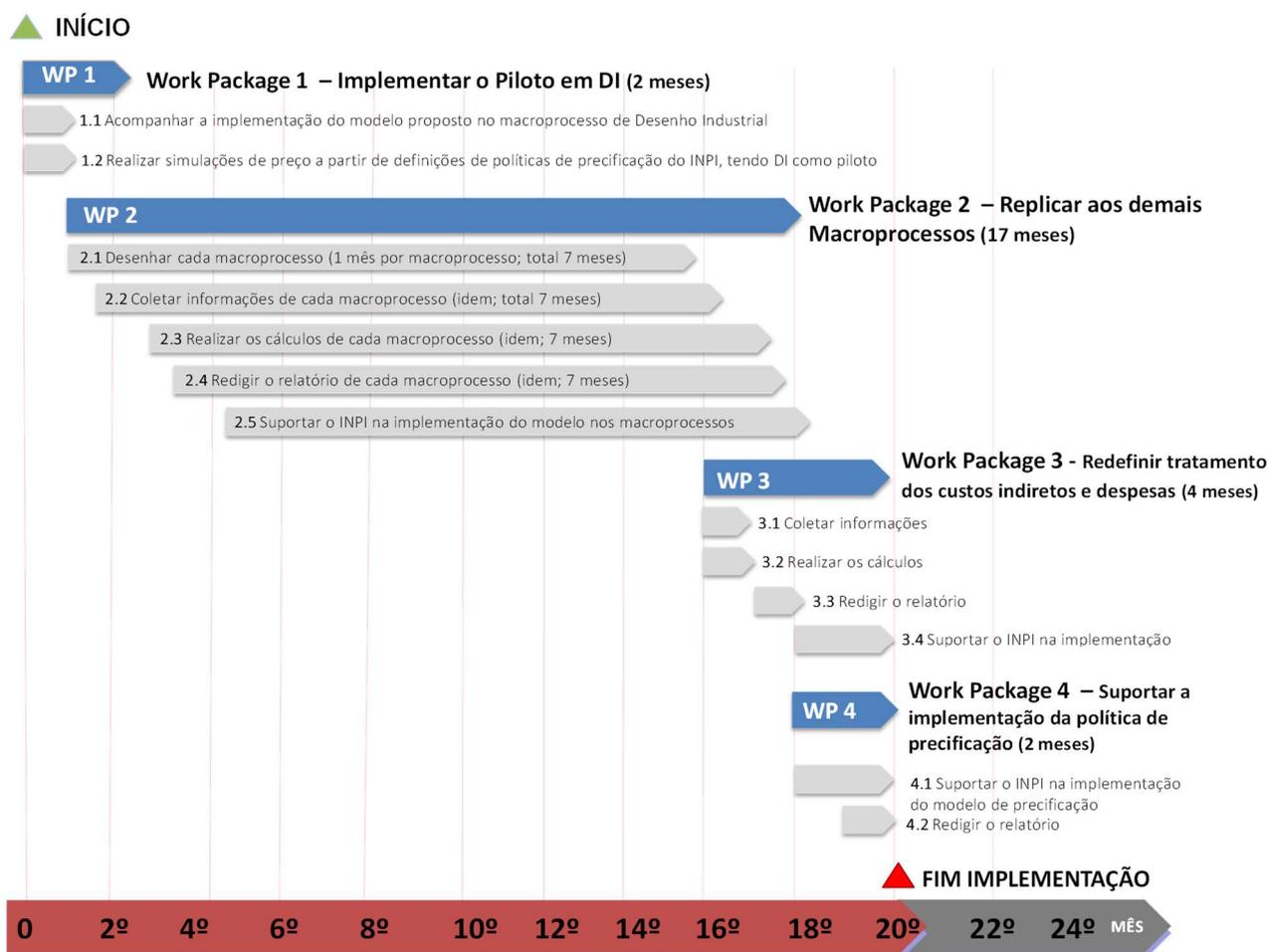
¹⁴ A ideia é que a metodologia proposta pela consultoria permita “espaços” fixos para a adoção de incentivos que possam ser avaliados e alterados pelo INPI e o Ministério da Economia, de acordo com interesses do governo (ex.: covid-19). Para viabilizar os incentivos, a metodologia pressupõe que os preços dos serviços serão definidos de forma a gerar uma margem nos serviços não incentivados.

PRÓXIMOS PASSOS: REPLICAÇÃO DO MODELO E PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

- 1) Implementação do piloto de TD-ABC no macroprocesso de DI.
- 2) Implementação do modelo piloto nos demais macroprocessos: Patente (nacional, PCT: RO e PCT: ISA&IPEA), Marca, Programa de Computador e Topografia de Circuito Integrado, Indicação Geográfica e Averbação de Contrato.
- 3) Aprimoramento nos critérios de rateio dos custos indiretos e despesas, com atenção especial para Ocupação, Depreciação e Amortização e gastos com Tecnologia da Informação.
- 4) Revisão do tratamento a ser dado às receitas, custos e despesas da atividade Disseminação, hoje considerada como área de suporte.
- 5) Aprimoramento no tratamento dos custos e despesas das áreas de suporte, que atualmente são rateados para as áreas finalísticas pelo número de servidores.
- 6) Participação na discussão sobre as decisões estratégicas do INPI e do Governo Federal e seu impacto na tabela de tarifas, considerando os fatores apontados, a legislação brasileira e as práticas adotadas em outros IPOs.
- 7) Proposta de aprimoramento da tabela de tarifas, como o desdobramento de GRUs, a criação de novas tarifas, a alteração de valores e a alteração de descontos, em função dos resultados obtidos, das simulações realizadas e das políticas adotadas pelo INPI.

O Plano de Implementação detalhado, incluindo o cronograma do desenho e implementação do modelo por macroprocesso, está apresentado no Anexo *Pricing Implementation Plan*. Uma síntese desse plano de implementação está apresentada na Figura 5 a seguir.

Figura 5 – Síntese do Plano de Implementação



Fonte: Elaborado pela Consultoria.

Conforme a Figura 5, o plano de implementação do Workstream de Pricing envolve 4 Work Packages principais: (1) Implementar o piloto em DI; (2) Replicar o piloto para os 7 demais macroprocessos finalísticos e implementar o modelo nesses macroprocessos; (3) Redefinir o tratamento dos custos indiretos e despesas; e (4) Fornecer suporte ao INPI para a implementação da política de precificação.

Além do cronograma acima, é importante destacar os seguintes aspectos adicionais do plano de implementação:

1. Quanto à equipe de trabalho:
 - O trabalho descrito no plano de implementação precisará ser realizado em conjunto: pessoas da consultoria, pessoas da equipe de Serviço de Análise de Custos,

conforme organograma do INPI, e pessoas das áreas em que as atividades são realizadas no INPI.

- Até o momento da preparação deste relatório, não havia pessoas alocadas na área de Serviço de Análise de Custos do INPI, que pudesse acompanhar os trabalhos da consultoria. É imprescindível a estruturação de uma equipe para atuar em custos e preços, o que deverá ser realizado com a colaboração do Workstream de RH da Consultoria e os gestores do INPI, incluindo a definição das competências das pessoas que formarão a equipe.
- A equipe da citada área deve realizar a implementação do modelo proposto para a área de DI, assim como praticar o modelo de simulação dos preços dos serviços prestados, com apoio da Consultoria.
- As mesmas pessoas devem acompanhar todas as etapas de replicação do modelo nas outras áreas, desde o desenho do processo e levantamento de informações, a realização dos cálculos e o processo de implementação.
- É importante que as pessoas selecionadas para tal atividade, acompanhem os trabalhos da Consultoria nos próximos 20 meses, pois esta participação se configura como o treinamento necessário e a memória do sistema, garantindo a aplicação do modelo nos próximos anos.

2. Quanto às ferramentas:

- Para o desenvolvimento do modelo e implementação inicial em todas as áreas, são necessários apenas planilhas Excel e um aplicativo de desenho de processos, como Miro ou Bizagi. Posteriormente, em função das propostas do Workstream TI, poderão ser incorporadas outras ferramentas compatíveis com a metodologia proposta e o fluxo de atividades em cada área.

3. Quanto à equipe de definição das políticas de precificação do INPI:

A equipe da área de análise de custos e preços do INPI deverá estar preparada para realizar a simulação de preços, sob orientação dos gestores responsáveis pelas políticas e estratégias de precificação. Recomendamos a criação de um Comitê de Precificação para tomar as decisões anuais tanto em termos das margens financeiras desejadas para o INPI, quanto em termos da conveniência ou não de subsídios cruzados entre as áreas, bem como da oferta de descontos para categorias de usuários que se deseje incentivar.

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 do INPI.

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

1. Análise das boas práticas de Gestão e Governança de Serviços de TI recomendadas por frameworks globalmente consolidados, tais como ITIL e COBIT;
2. *Benchmarking* internacional com escritórios de PI, compreendendo os seguintes exercícios:
 - *Benchmarking* Geral (referenciado como Questionário de *Benchmarking* Geral), que foi conduzido pelo eixo de trabalho de benchmarking, com a participação de todos os demais eixos do Programa, e contou com um breve conjunto de questões estratégicas na seção de TI com vistas a alcançar uma visão geral a respeito da adoção de boas práticas de Gestão de Serviços de TI pelos escritórios de PI internacionais;
 - *Benchmarking* Específico de TI (referenciado como Questionário de *Benchmarking* Específico de TI), que foi conduzido pelo eixo de trabalho de TI e especialmente direcionado aos Departamentos de TI dos escritórios de PI internacionais e à CGTI, e contou com um amplo questionário de caráter predominantemente técnico, com o propósito de alcançar um entendimento específico e detalhado a respeito de cada uma das boas práticas de Gestão de Serviços de TI; e,
 - *Benchmarking* Específico de TI – Complementar (referenciado como Questionário de *Benchmarking* Complementar), que ainda aguarda respostas pelos Departamentos de TI dos escritórios de PI internacionais, e tem por escopo obter esclarecimentos adicionais a respeito de aspectos complementares das boas práticas de maior relevância para o INPI; e, por fim,
3. Aplicação do framework de Arquitetura Empresarial à CGTI, com vistas a alcançar um entendimento estruturado da situação atual do Departamento de TI do INPI no que diz respeito a Estratégia, Negócios, Sistemas, Dados, Infraestrutura e Segurança da Informação, permitindo a identificação de eventuais gaps frente às recomendações das boas práticas de Gestão e Governança de Serviços de TI, especialmente do ITIL e do COBIT.

Nesse sentido, através do *Preliminary Diagnostic Report* (PDR), o eixo de TI pode pontuar aspectos importantes relacionados à multiplicidade de conceitos e à abrangência dos Serviços de TI, e apresentar noções gerais sobre boas práticas de Gestão e Governança de Serviços de TI e seus principais frameworks – ITIL, COBIT, ISO, etc. Além disso, também pode detalhar a forma de

execução do benchmarking internacional e avaliar as respostas recebidas dos escritórios de PI da Austrália, Coreia do Sul e Reino Unido para o exercício de *benchmarking* geral.

Já por meio do *Draft Inception Report* (DIR), o eixo de trabalho de TI pode apresentar a análise das respostas recebidas do INPI e dos escritórios de PI da Austrália, Coreia do Sul, Dinamarca e Singapura para o exercício de benchmarking específico de TI, 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 recomendações das boas práticas; e, ainda, uma impressão quanto aos próximos com vistas ao planejamento da *Implementation Phase*.

Assim, neste *Final Inception Report* (FIR), portanto, o que se pretende é apresentar eventuais evoluções havidas no conteúdo do *Draft Inception Report* e, principalmente, detalhar o *Implementation Plan* elaborado em conjunto com a CGTI para a *Implementation Phase* do Programa.

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.

No que diz respeito ao exercício de benchmarking internacional, como se depreende do PDR, foram desenvolvidas 5 (cinco) questões estratégicas para inclusão na seção de TI do questionário de benchmarking geral; e 115 questões técnicas, em conjunto com a equipe da CGTI, que integraram o questionário de benchmarking específico de TI¹⁵.

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 (quatro) 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

¹⁵ 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.

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 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 outras¹⁶.

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 Programa, alguns impactos merecem ser destacados¹⁷):

1. O primeiro impacto 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”;
2. O segundo impacto 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”; e,
3. O terceiro impacto, 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

¹⁶ 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.

¹⁷ SCHWAB, Klaus. A quarta revolução industrial, edição eletrônica, Fórum Econômico Mundial, 2018

funções para melhorarem seu desempenho global, com o fortalecimento dos processos de governança eletrônica”.

Os *frameworks* de boas práticas de Governança e Gestão 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”¹⁸. 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 todo¹⁹.

Assim como as diretrizes de boas práticas de Governança e Gestão de Serviços de TI foram ao encontro dos impactos da Revolução 4.0, a análise das respostas recebidas dos escritórios de PI internacionais, consultados por meio do exercício de *benchmarking*, 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 eixo 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, inclusive, 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 recebidas dos escritórios de PI internacionais para o **Questionário de Benchmarking Específico de TI** enfatizaram, de um modo geral, dois aspectos principais relacionados à forma de atuação do Departamento de TI: 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 com forte ênfase nas atividades relacionadas à Governança de TI.

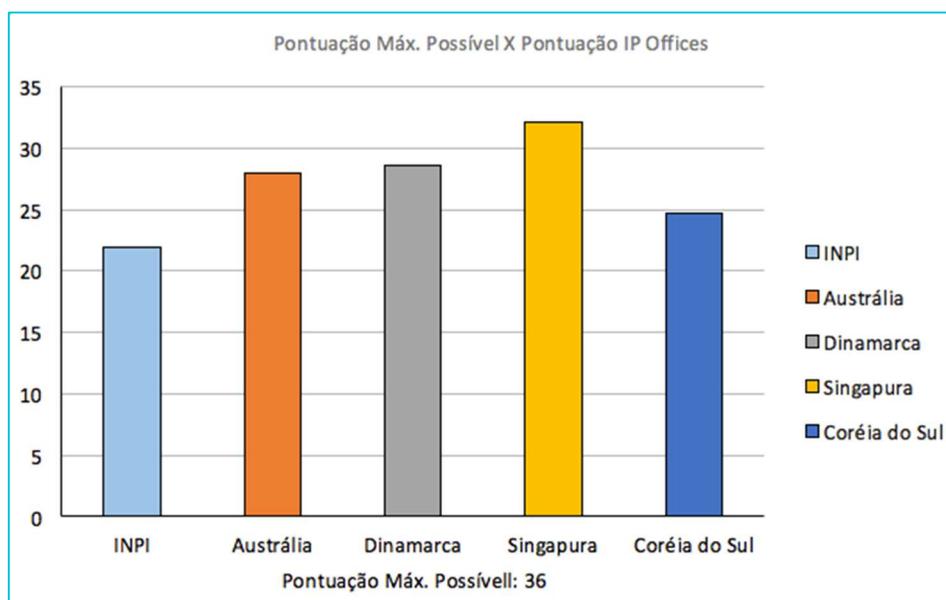
¹⁸ ORBEZO, Jose C. From v3 to 4 – This is the new ITIL. Axelos, 2019

¹⁹ 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 enderecem boas práticas, o comprometimento pessoal e a excelência técnica dos servidores 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, objetivos e 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 de Governança e Gestão de Serviços de TI, 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.***



Fonte: Elaborado pela Consultoria

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 1**:

Tabela 1 – Pontuação Geral

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

Fonte: Elaborado pela Consultoria

****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 de Governança e Gestão de Serviços de TI 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.²⁰

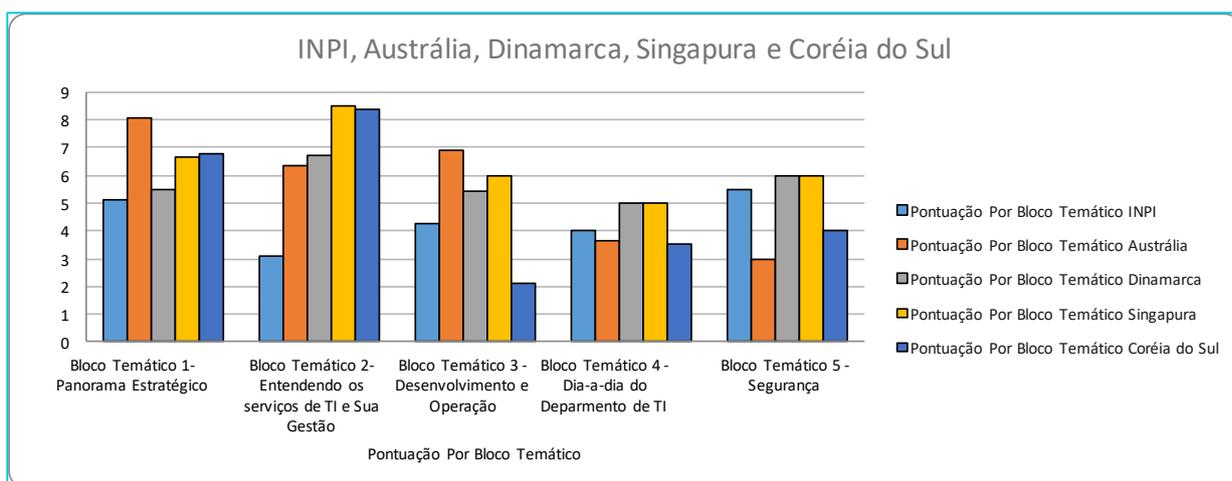
Um dos fatores que, via de regra, justificam essa constatação, é o de que as boas práticas, especialmente no caso do ITIL, não consistem em um padrão a ser aderido, tampouco em um manual taxativo, que dita o que deve ser feito de forma imperativa. Partindo do pressuposto de que cada organização tem as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

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 2**, que sintetiza o conteúdo da **Tabela 2** disponibilizada na sequência, apresenta o desempenho individualizado de cada escritório por

²⁰ Para que essa e outras particularidades possam ser avaliadas com maior profundidade, o *workstream* endereçou esclarecimentos adicionais aos escritórios de PI internacionais, por meio de um exercício de benchmarking específico de TI complementar (vide Anexo 10), a fim de identificar os aspectos inerentes ao Departamento de TI que levaram à melhoria na área de negócios.

Bloco Temático, sendo certo que os aspectos de avaliação que compõem cada um dos Blocos Temáticos podem ser consultados no detalhamento disponível nos Anexos 1A e 1B.

Gráfico 2 – Desempenho dos escritórios



Fonte: Elaborado pela Consultoria

Tabela 2 – Desempenho dos escritórios

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

Fonte: Elaborado pela Consultoria

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 outro lado, 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 e operacional 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 formalmente 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 operacional, assim como 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, seus 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, faz-se 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 cada uma das organizações.

- 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 de natureza 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 objetivos organizacionais, tais como o impulsionamento da competitividade, atuação estratégica 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 atuação operacional do Departamento de TI, sinalizando que, diferentemente dos escritórios de PI 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, inclusive:

- 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 propriamente dito (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, como sugere o conceito da Governança de TI.

No que diz respeito à Governança de TI, a propósito, 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 operacionais 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 Governança e à Gestão dos Serviços de TI é que, na contramão dos escritórios de PI 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 contribuiria com a prestação de melhores serviços de PI e, também, com a atuação mais competitiva do INPI.

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 Governança e Gestão de Serviços de TI sejam adotadas de formas diferentes por cada um dos escritórios, exatamente como prevê o princípio “adote e adapte” mencionado anteriormente, os escritórios internacionais consultados demonstraram possuir:

- 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;
- 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); 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 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 da *Implementation Phase*, a partir de esclarecimentos que se espera receber de cada um dos escritórios de PI internacionais consultados. Os esclarecimentos pretendidos compreendem, entre outras, as seguintes informações:

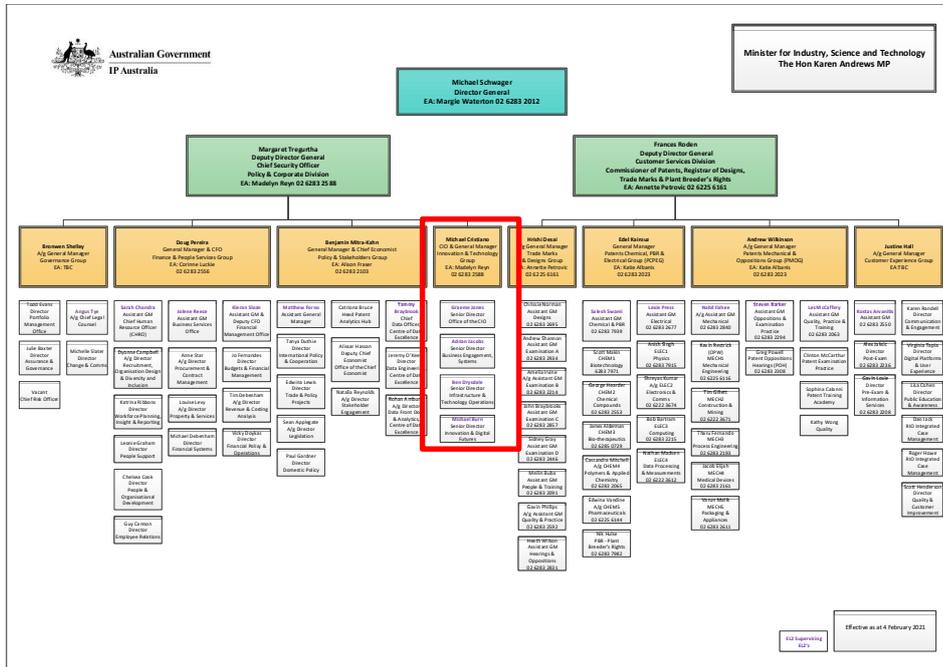
- Cargos de liderança de TI existentes na organização, competências e atribuições correspondentes;
- Cargos operacionais de TI existentes na organização, competências e atribuições correspondentes;
- Cargos de TI dedicados a atividades de governança de TI;
- Quantidade de profissionais dedicados aos 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 completa e atualizada, que consiste na solicitação de esclarecimentos adicionais que foram solicitados a cada um dos escritórios de PI internacionais e serão igualmente pleiteados ao próprio INPI, está disponível no Anexo 10.

Austrália (IP Australia)

A atuação do escritório de PI da Austrália se dá a partir da estrutura organizacional apresentada na **Figura 1**, também disponível de forma ampliada no Anexo 4 para melhor visualização.

Figura 1 – Estrutura Organizacional IP Australia



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**.

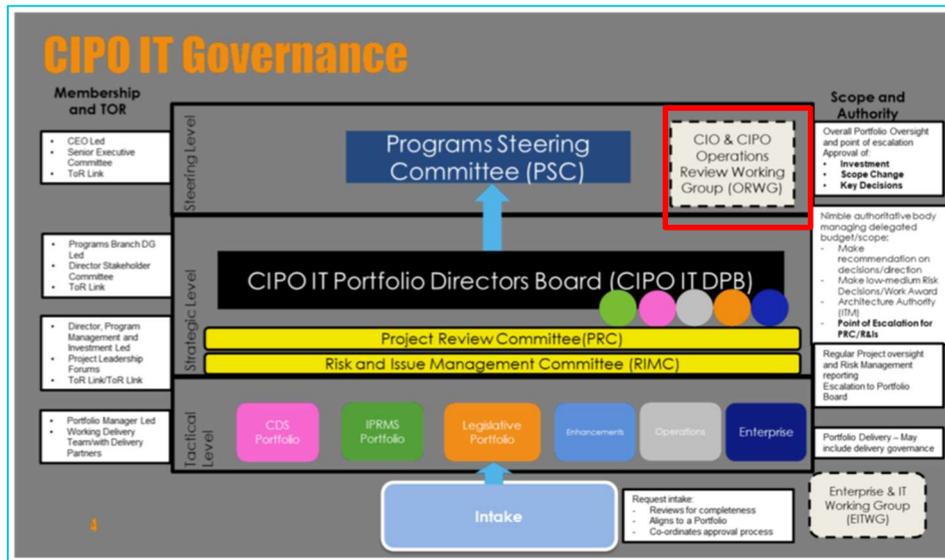
Canadá (CIPO)

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 (um) *Chief Executive Officer (CEO)* interino, 4 (quatro) 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 apresentado na **Figura 2**, 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*).

Figura 2 – Diagrama CIPO

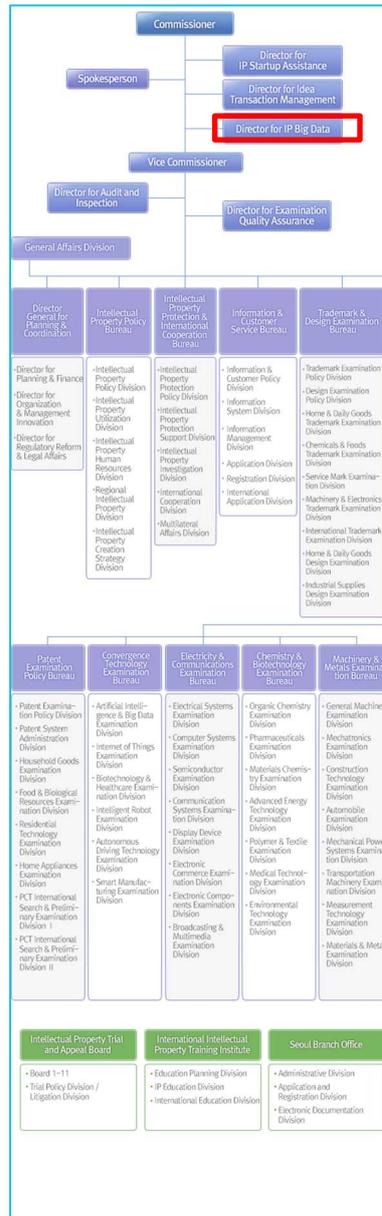


Fonte: CIPO (conteúdo disponibilizado via questionário geral de benchmarking)

Coréia do Sul (KIPO)

A atuação do escritório de PI da Coréia do Sul se dá a partir da estrutura organizacional apresentada na **Figura 3**, também disponível de forma ampliada no Anexo 5 para melhor visualização.

Figura 3 – Estrutura Organizacional KIPO



Fonte: KIPO

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

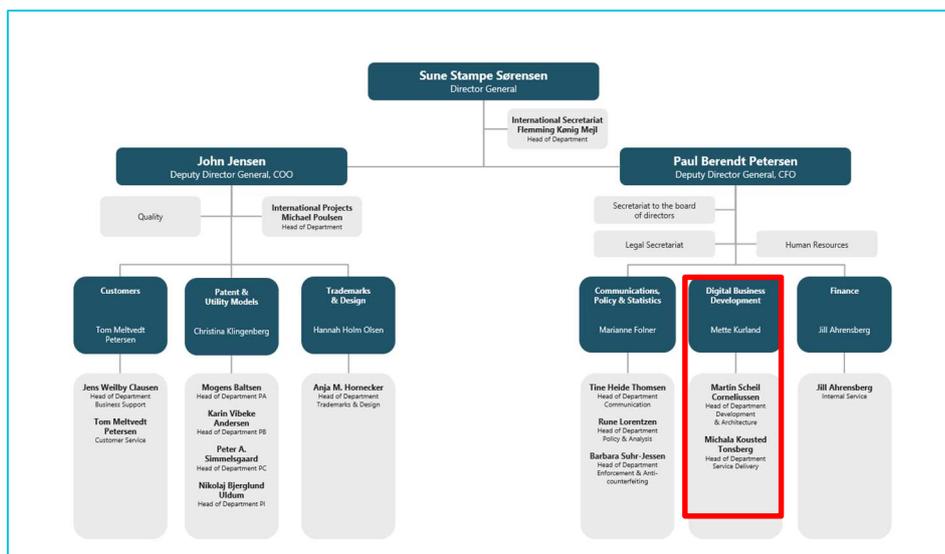
Abaixo dessa estrutura há uma *General Affairs Division*, da qual decorre uma estrutura organizacional complexa, com mais de dez desdobramentos. Entre esses, há 1 (um) *Director General for Planning & Coordination* e 9 (nove) *bureaus*, sendo um deles intitulado *Convergence Technology Examination Bureau*. 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 estrutura organizacional apresentada na **Figura 4**, também disponível de forma ampliada no Anexo 6 para melhor visualização.

Figura 4 – Estrutura Organizacional Danish Patent and Trademark Office



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 (um) **Head of Department Development & Architecture** e 1 (um) **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.

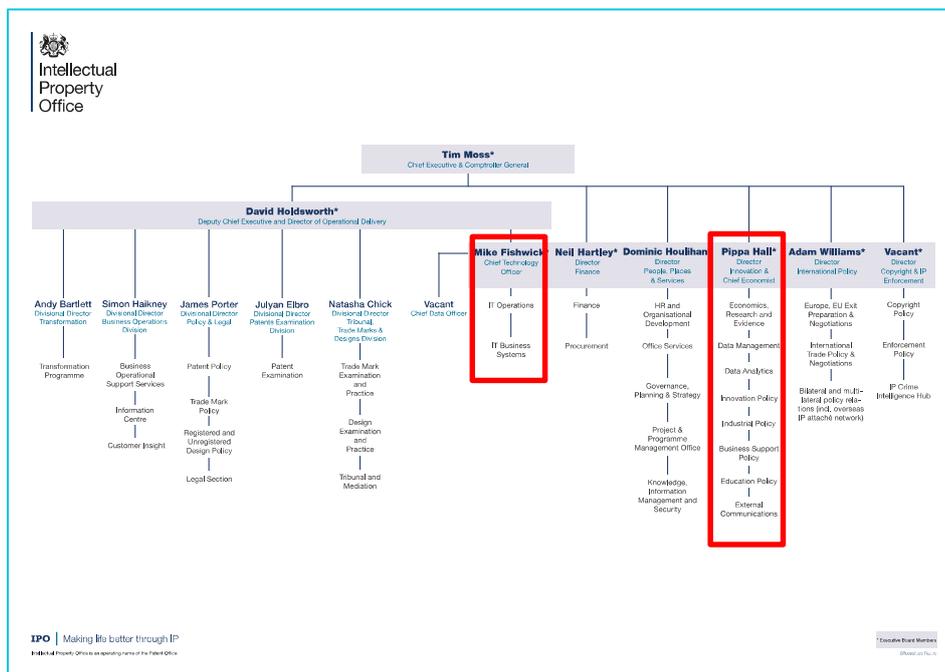
No entanto, foi possível identificar que o escritório é conduzido por **1 (um) Presidente** (*Secretary of Commerce*), 1 (um) **Subsecretário** e a diversos **Organizational Offices** (cerca de 13) que realizam funções específicas, destinadas ao público em geral e à própria organização. Um desses escritórios 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 estrutura organizacional apresentada na **Figura 5**, também disponível de forma ampliada no Anexo 7 para melhor visualização.

Figura 5 – Estrutura Organizacional UKIPO



Fonte: UKIPO

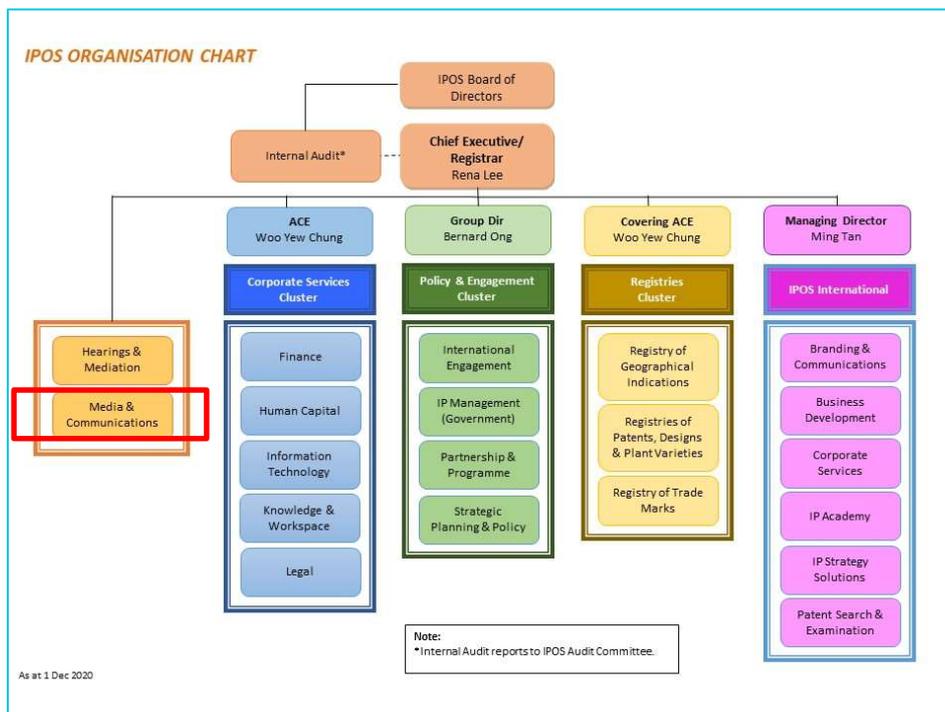
O escritório de PI do Reino Unido é conduzido por 1 (um) **Chief Executive & Comptroller General**, ao qual está subordinado 1 (um) **Deputy Chief Executive and Director of Operational** e outros 5 (cinco) **Diretores** (*Finance; People, Places & Services; Innovation & Chief Economist; International Policy; e Copyright & IP Enforcement*). Soma-se a esta estrutura 1 (um) **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 estrutura organizacional apresentada na **Figura 6**, também disponível de forma ampliada no Anexo 8, para melhor visualização.

Figura 6 – Estrutura Organizacional IPOS



Fonte: IPOS

Como se pode observar, o escritório é conduzido por um **Board of Directors**, ao qual responde diretamente 1 (um) **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 6**, é importante observar que, quando da análise dos quadros funcionais do *Board of Directors* e de *Management*, apresentados nas **Figuras 7** e **8**, é possível observar que o **Chairman** é também **Head of IP and Technology Department** e que há um 1 **Director of Information Technology**.

Figura 7 – Board of Directors

ipos.gov.sg/who-we-are/board-of-directors

Who We Are > Board of Directors

Board of Directors

<p>Mr Ali Ijaz AHMAD Co-Founder and CEO <i>Makara Capital</i></p> <p>Dr LIM Kuo-Yi Managing Director <i>Monk's Hill Ventures Pte Ltd</i></p> <p>Mr Suresh SACHI Deputy Chief Executive & General Counsel <i>Agency for Science, Technology and Research</i></p> <p>Mr Ted TAN Deputy Chief Executive <i>Enterprise Singapore</i></p> <p>Ms Audrey YAP Managing Partner <i>Yusam Audrey</i></p>	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px;"> <p>Dr Stanley LAI Chairman Partner, Head of IP and Technology Department <i>Allen & Gledhill LLP</i></p> </div> <p>Mr Douglas FOO Executive Chairman <i>Sakae Holdings Ltd</i></p> <p>Ms NEO Gim Huay Managing Director, Sustainability <i>Temasek International Pte Ltd</i></p> <p>Mr SIM Feng-Ji Divisional Director, Income Security Policy Division <i>Ministry of Manpower</i></p> <p>Mr Eric TEO Adjunct Associate Professor, Division of Accounting, Nanyang Business School <i>Nanyang Technological University</i></p>	<p>Mrs Rena LEE Chief Executive <i>Intellectual Property Office of Singapore</i></p> <p>Mr Calvin Phua Deputy Secretary <i>Ministry of Law</i></p> <p>Mr Nicky TAN CEO <i>nTan Corporate Advisory Pte Ltd</i></p> <p>Prof TSUI Kai Chong Provost & Professor Office of the President <i>Singapore University of Social Sciences</i></p>
---	---	---

Figura 8 – Board of Management

ipos.gov.sg/who-we-are/management

Who We Are > Management

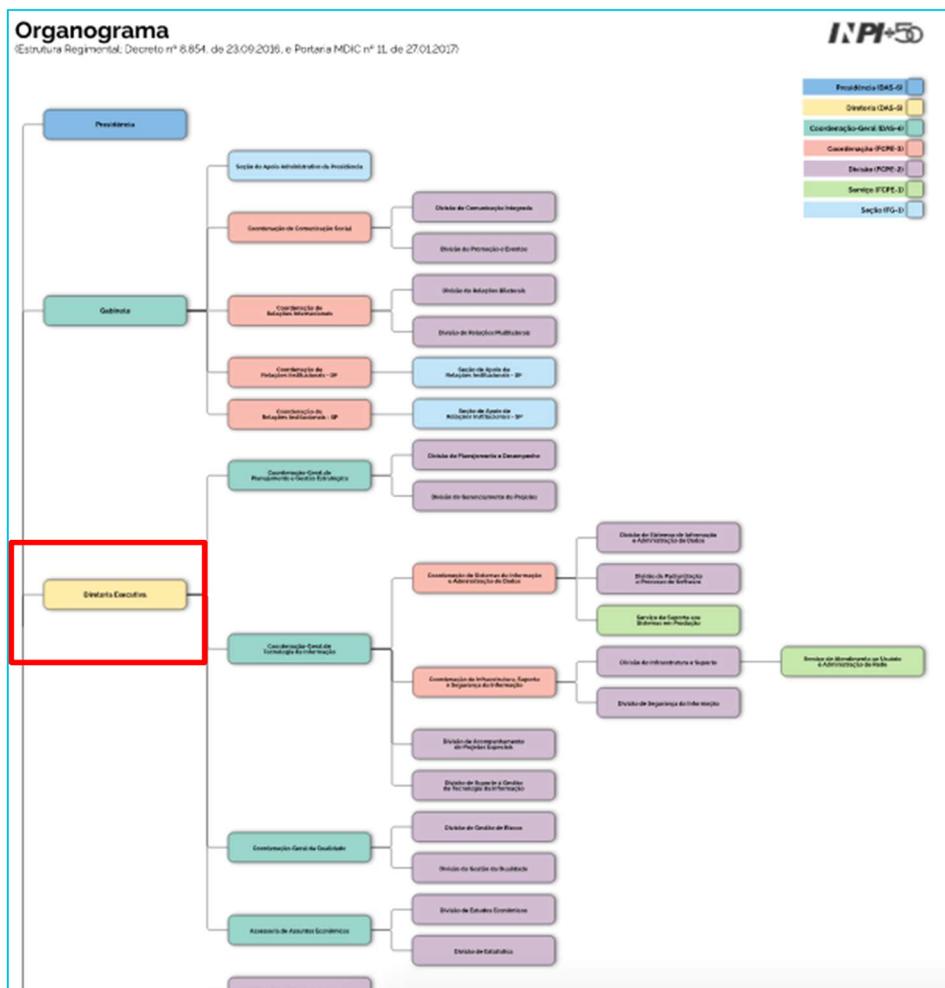
Management

<p>Dr Bernard ONG Group Director <i>(Policy and Engagement)</i></p> <p>Ms CHIAM Lu Lin Principal Consultant <i>(IPOS)</i></p> <p>Mr KOK Kitt-Wai Director <i>(IP Academy), IPOS International</i> Director <i>(Business Development), IPOS International</i></p> <p>Ms ONG Lay See Director <i>(Human Capital)</i></p> <p>Ms Carol WONG Head <i>(Internal Audit)</i></p>	<p>Mrs Rena LEE Chief Executive / Registrar</p> <p>Mr WOO Yew Chung Assistant Chief Executive (Corporate) Covering Assistant Chief Executive (Registries)</p> <p>Ms Trina HA Director <i>(Legal)</i></p> <p>Mr Mark LIM Director <i>(Hearings and Mediation)</i></p> <p>Ms Isabelle TAN Director <i>(Registry of Trade Marks)</i></p> <p>Ms Sharmaine WU Director <i>(Registry of Patents, Designs & Plant Varieties)</i></p>	<p>Ms Adeline CHANG Director <i>(Finance)</i></p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px;"> <p>Mr Alvin HANG Director <i>(Media and Communications)</i></p> </div> <p>Ms Hazel MOI Director <i>(Information Technology)</i></p> <p>Dr Ming TAN Managing Director <i>(IPOS International)</i></p> <p>Mr Alfred YIP Director <i>(Patent Search & Examination), IPOS International</i></p>
---	---	---

INPI

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

Figura 9 – Board of Directors



Fonte: INPI

A análise do organograma organizacional do INPI permite identificar que o escritório brasileiro é conduzido por **1 (um) Presidente, 1 (uma) Diretoria Executiva, 1 (uma) Diretoria de Administração, 1 (uma) Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados e 1 (uma) 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 (dois) **Coordenações (Coordenação de Sistemas de Informação e Administração de Dados e Coordenação de Infraestrutura, Suporte e Segurança da Informação)** e 2 (dois) **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 composição mínima apresentada na **Tabela 3**:

Tabela 3 – Lideranças de TI nos escritórios consultados

Escritório de PI	Liderança de TI
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.

Fonte: Elaboração da Consultoria

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, por intermédio do exercício de *benchmarking* específico de TI – complementar.

O INPI, por sua vez, não foi incluído uma vez que não possui liderança estratégica dedicada a 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.

Ademais, ressalta-se que 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 se tornar 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 da Informação – 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, a fim de compreender a situação atual da CGTI e identificar eventuais gaps frente às recomendações das boas práticas. 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 estrutura estratégico-organizacional estabelecida no INPI, na qual o Departamento de TI está inserido, há gaps significativos decorrentes da inexistência de liderança de TI, carência de estrutura de Governança de TI e, conseqüentemente, de ações estratégicas exclusivamente direcionadas a TI e ao seu alinhamento estratégico com a organização. Referidos *gaps* têm por consequência inúmeros prejuízos práticos, tais como o 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; sobrecarga da liderança operacional de TI com assuntos de natureza estratégica que não são passíveis de serem endereçados pelo excesso de demandas e pela confusão de atribuição funcional, etc. Ou seja, os gaps identificados refletem a não adoção de boas práticas que acabam por acarretar impactos negativos à atuação e aos resultados do Departamento de TI, que se refletem na organização como um todo. Além disso, a análise conjunta dos mesmos ratifica e enfatiza a percepção de que o INPI não reconhece a importância e a natureza estratégica dos Serviços de TI para que possa alcançar os seus objetivos de TI com maior eficiência e eficácia.

Camada 2 – Negócios

Tem por objetivo entender os processos de negócios 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 e Gestão de TIC; e Gestão de Soluções de TIC. Nesse sentido, o principal gap identificado diz respeito à inexistência de um Portfólio e de um Catálogo de Serviços de TI na organização, os quais consistem em 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 prestados. Um reflexo bastante significativo que se pode extrair desse gap, somado aos gaps identificados na camada anterior, é a atuação do Departamento de TI voltada a Projetos, e não aos Serviços de TI propriamente ditos. 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 do 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

Busca 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 no 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 (quatro) analistas e 1 (um) técnico na DISIS, entre os quais está incluído o chefe da Divisão; 2 técnicos no SESUS, incluindo a chefe do Serviço; e 7 (sete) 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 de todos alertas e monitoramentos disponíveis. A configuração completa constitui uma boa prática que, quando não observada, pode prejudicar a extração do máximo proveito das funcionalidades oferecidas pelas soluções. 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 à Segurança da Informação.

Camada 4 – Dados

Tem por 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 Departamento 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 diz respeito à ausência de Plano de Segurança da Informação, que consiste em uma boa prática e já está em desenvolvimento pela equipe da CGTI.

Camada 5 – Infraestrutura

Visa compreender a Gestão de Ativos de TI e de 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 (cinco) servidores; e a SERED, que conta com 3 (três) servidores; além do SERED, que consiste em um serviço de atendimento ao usuário e administração de rede de dados, que conta com 3 (três) 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.

Ainda no que diz respeito às camadas analisadas e gaps identificados, é importante destacar que, no que tange às camadas de sistemas e infraestrutura, há diversas oportunidades de melhoria a serem endereçadas na integração entre a COSIS e a COINF. As atividades de diagnóstico conduzidas durante a *Inception Phase* permitiram identificar que, em que pese haver um bom relacionamento entre as equipes, inclusive sustentado por interações frequentes voltadas a otimizar tanto quanto possível necessidades do cotidiano da

organização, ambas as coordenações enfrentam dificuldades práticas relacionadas à inexistência de processos de integração bem definidos, estruturados e estabelecidos, nem mesmo uma rotina de gestão de incidentes e problemas com condução estruturada e unificada; e direcionamento para que terceirizados ofereçam uma atuação pautada por qualidade técnica, visão dos benefícios à longo prazo para o INPI, perpetuação do conhecimento, etc. Todos esses aspectos representam gaps significativos à operação da CGTI, que comprometem a excelência dos Serviços de TI que são prestados à organização como um todo, mas podem ser endereçados a partir de boas práticas amplamente difundidas, tais como DevOps, Gestão de Incidentes, Gestão de Problemas, Gestão de Fornecedores, Melhoria Contínua, entre outras.

3. Implementation Phase, Implementation Plan, Work Packages & Activities

Os resultados apresentados nos itens anteriores, tanto decorrentes da aplicação da métrica desenvolvida para avaliação das respostas obtidas nos exercícios de *benchmarking*, quanto da aplicação do *framework* de Arquitetura Empresarial na CGTI, sinalizaram diversos pontos de atenção que, uma vez endereçados na *Implementation Phase*, poderiam resultar no aprimoramento dos Serviços de TI perseguido pelo Programa. Dentre esses, destacam-se como exemplo:

- Inexistência de liderança estratégica especializada e dedicada a TI, fazendo com que, quando necessário, assuntos estratégicos tenham que ser conduzidos pela coordenação da CGTI, que consiste em liderança operacional, cujo excesso de demandas não permite priorizar, tampouco conferir atenção exclusiva a assuntos estratégicos;
- Inexistência de planejamento estratégico de TI atualizado desde 2020, fazendo com que a CGTI não disponha de ações, metas e objetivos estratégicos próprios, formalmente estabelecidos, integrados e voltados à melhoria contínua e evolução do departamento de TI, mas somente ações isoladas eventualmente inseridas nos planos estratégicos da organização (ex.: plano de continuidade de negócios inserido no plano de ação do INPI);
- Não reconhecimento da natureza estratégica dos Serviços de TI e, conseqüentemente, do potencial para que contribuam com os objetivos estratégicos da organização, restando a percepção de que o aprimoramento dos mesmos não seja prioritário frente a outras necessidades;
- Inexistência de ações dedicadas a Governança de TI e, conseqüentemente, de estrutura efetiva capaz de suportá-la, tais como Comitês de TI atuantes e formalmente constituídos, documentos orientativos de ações de governança e planos estratégicos atualizados, regularmente revisados e publicados em frequência previamente definida, etc;
- Inexistência de Arquitetura do Departamento de TI estabelecida, prejudicando não apenas a compreensão da CGTI como um todo para fins de gestão, entendimento, identificação de necessidades e adoção de soluções, mas também para fins de

inserção em um ciclo de melhoria contínua, do qual decorra a definição da Arquitetura que poderia ser considerada ideal, do roadmap necessário para alcançá-la, etc.;

- Inexistência de processos formalmente estruturados, definidos e estabelecidos na CGTI, fazendo com que ações de excelência muitas vezes sejam pautadas e vinculadas exclusivamente à iniciativa pessoal dos servidores, e não a um processo a ser seguido em todas as circunstâncias (ex.: ações de melhoria contínua);
- Inexistência de Catálogo de Serviços de TI e Portfólio de Serviços de TI, fazendo com que a plena compreensão a respeito dos Serviços de TI que são prestados pela CGTI não esteja ao alcance dos usuários do INPI como um todo, nem mesmo dos próprios integrantes do Departamento de TI;
- Inexistência de processos e rotinas na CGTI voltadas à mensuração da satisfação dos usuários internos em relação aos Serviços de TI prestados, fazendo com que o departamento de TI deixe de mensurar a percepção quanto à qualidade dos Serviços de TI e, com isso, não aproveite a oportunidade de melhorar sua atuação ou até mesmo de melhor endereçar a forma a partir da qual é entendida pelos usuários;
- Inexistência de rotinas de gestão de incidentes e gestão de problemas formalmente definida na CGTI, fazendo com que, em algumas situações, questões supervenientes sejam objeto de soluções paliativas, já que ninguém se vê diretamente responsável a endereçá-las de per si, em detrimento das demandas já acumuladas, o que resulta em um fluxo de reincidência;
- Inexistência de métodos estabelecidos na CGTI no que diz respeito à priorização de demandas, fazendo com que todas as solicitações sejam recebidas em caráter de urgência e extrema necessidade, o que prejudica a atuação dos servidores e, eventualmente, até mesmo a qualidade da entrega, que poderia ser superior caso houvesse um método de classificação de prioridades definido;
- Inexistência de ações de pesquisa, desenvolvimento e inovação no departamento de TI, na medida em que o excesso de demandas torna necessária a dedicação do efetivo como um todo ao atendimento das necessidades operacionais, fazendo com que a CGTI não possa investir na identificação de novas soluções, ferramentas e conceitos tecnológicos, que resultariam em aprimoramento dos serviços de TI e, conseqüentemente, de PI;
- Inexistência de ações e processos estruturados voltados a assegurar a solidez da integração entre a COSIS e COINF, fazendo com que cada uma das coordenações, mesmo posicionadas sob a CGTI, não adotem iniciativas únicas e, muitas vezes, invadam o escopo de atuação umas das outras, no intuito de propiciarem entregas com a maior qualidade possível; etc.

Os pontos de atenção acima elencados, somados aos demais identificados nos Anexos 1B e 3, podem ser agrupados por afinidade sob os seguintes grandes tópicos:

1. **Estrutura Organizacional de TI** – a fim de endereçar os aspectos relacionados à carência da TI do INPI no que diz respeito à inexistência de liderança estratégica, responsável pelo direcionamento estratégico da CGTI, e à necessidade de que a liderança operacional assuma atribuições que extrapolam os seus deveres;
2. **Governança de TI** – a fim de endereçar a carência da TI do INPI no que diz respeito a ações que assegurem não apenas a existência de um planejamento estratégico voltado ao departamento de TI em si e às ações de melhoria contínua, mas também o alinhamento às metas, objetivos e iniciativas estratégicas da organização como um todo;
3. **Operação dos Serviços de TI** – a fim de endereçar as carências operacionais da TI do INPI, no que diz respeito à estruturação de boas práticas de Serviços de TI que melhor orientem, definam e estruturam os procedimentos internos do Departamento de TI.

Sendo assim, a partir da associação dos pontos de melhoria diagnosticados a cada um dos grandes tópicos identificados, o eixo de TI, em conjunto com a CGTI do INPI, alcançou a definição dos *Work Packages* que orientarão o *Implementation Plan* da *Implementation Phase* dos Serviços de TI. Vejamos.

Inicialmente, é importante destacar que, os grandes tópicos identificados, orientam a estrutura necessária à CGTI para que as boas práticas possam ser adotadas não apenas durante a *Implementation Phase*, como também após o término do Programa, em um ciclo de melhoria contínua ininterrupto dos Serviços de TI. Ou seja, uma vez que o INPI disponha de liderança estratégica de TI, responsável por endereçar os aspectos relativos a Governança de TI, a CGTI passará a dispor do contexto necessário à priorização e adoção das boas práticas, conforme o aprendizado que será construído em conjunto com o eixo de TI ao longo da *Implementation Phase*.

Nesse sentido, no âmbito do *Implementation Plan*, cada um dos grandes tópicos identificados representam *Work Packages* e, por sua vez, os pontos de atenção diagnosticados, consistem nas atividades que os compõem. Logo, o *Implementation Plan* do eixo de TI é composto por 3 (três) *Work Packages*, aos quais foram distribuídas 20 atividades, como se observa na lista a seguir.

Work Package 1 – Estrutura Organizacional de TI

1. Realizar estudo comparativo a respeito da estrutura organizacional (estratégico-operacional) de TI de dois escritórios de PI internacionais selecionados em relação ao INPI;
2. Realizar estudo comparativo a respeito da estrutura organizacional (estratégico-operacional) de TI de duas instituições do governo federal brasileiro em relação ao INPI;
3. Realizar estudo de aderência e viabilidade dos pontos fortes identificados e recomendados nas atividades 1 e 2 à realidade do INPI;
4. Elaborar proposta de estruturação organizacional estratégico-operacional de TI para o INPI;
5. Prestar suporte à CGTI.

Work Package 2 – Governança de TI

1. Realizar estudo de caso a respeito de duas instituições do governo federal brasileiro que adotaram boas práticas de governança de TI e processos de TI;
2. Realizar estudo comparativo a respeito da estrutura de Governança de TI de dois escritórios de PI internacionais selecionados em relação ao INPI;
3. Realizar estudo comparativo a respeito da estrutura de Governança de TI de duas instituições do governo federal brasileiro em relação ao INPI;
4. Realizar estudo comparativo a respeito dos documentos que estabelecem as diretrizes de Governança de TI em dois escritórios de PI internacionais e no INPI;
5. Realizar estudo comparativo a respeito dos documentos que estabelecem as diretrizes de Governança de TI em 2 instituições do governo federal brasileiro;
6. Definir aspectos-chave e elaborar proposta de estruturação de Governança de TI para o INPI;
7. Redigir minutas de documentos relativos à Governança de TI;
8. Prestar suporte à CGTI.

Work Package 3 – Operação dos Serviços de TI

1. Realizar estudo comparativo a respeito do modelo de contratação de terceiros adotado por 2 instituições do governo federal brasileiro em relação ao INPI;
2. Realizar *workshop* de Boas Práticas de Gestão de Serviços de TI;
3. Estruturar DevOps no INPI;
4. Estruturar Núcleo de Gestão de Problemas de TI;
5. Elaborar o Catálogo de Serviços de TI do INPI
6. Elaborar o Portfólio de Serviços de TI do INPI
7. Prestar suporte à CGTI.

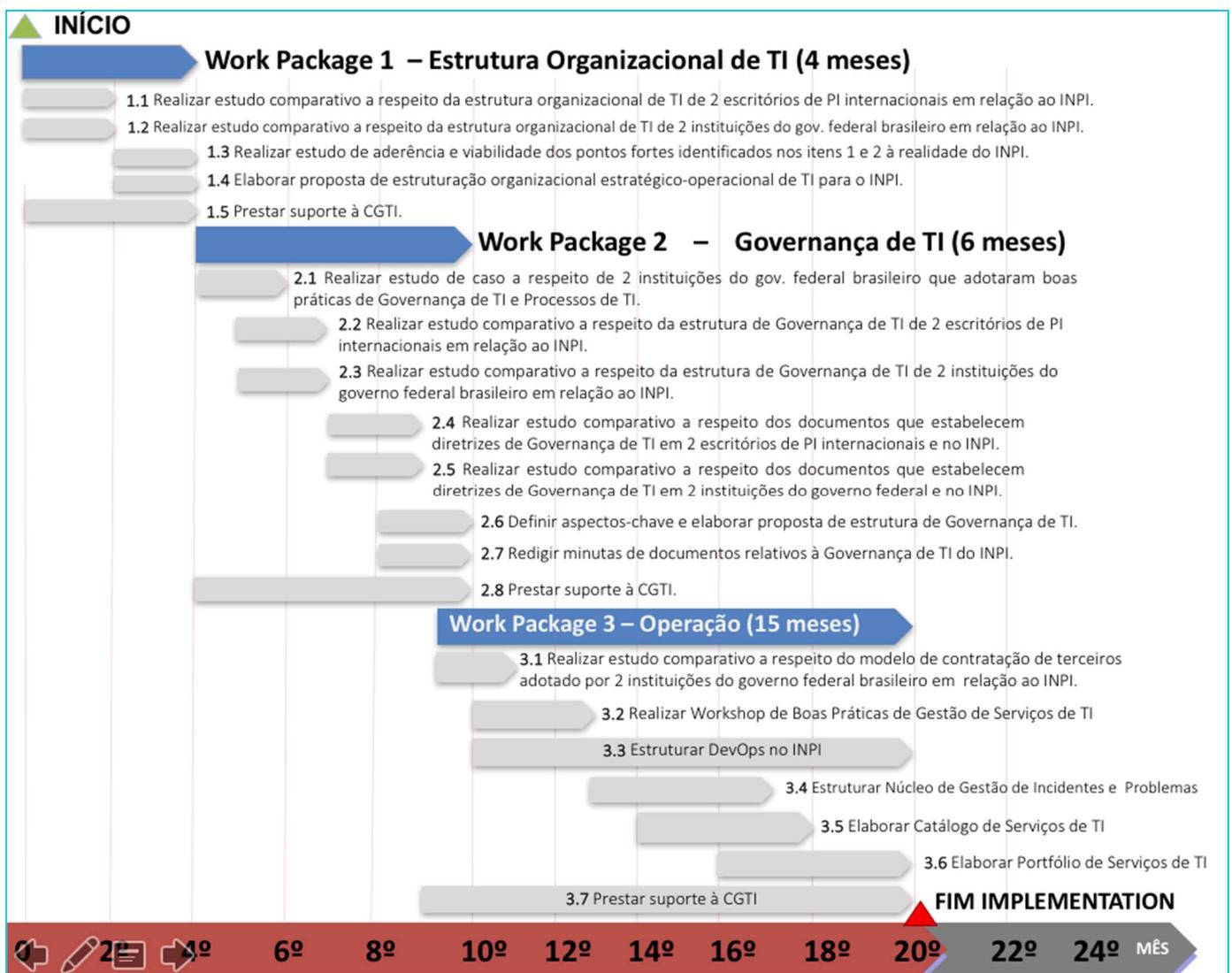
As atividades atribuídas a cada um dos *Work Packages* não encerram, em si, todos os pontos de atenção diagnosticados durante a *Inception Phase*, em razão de limitações inerentes ao cronograma do Programa. Isso é, o número de pontos de atenção identificados e a estimativa do prazo necessário para que sejam endereçados, supera o prazo de duração da *Implementation Phase*. Contudo, para mitigar essa particularidade, três ações foram assumidas:

- A definição dos pontos de atenção que integram o *Implementation Plan* foi feita em conjunto pela CGTI e pelo eixo de TI, sendo certo que a própria CGTI pode priorizar aqueles que entendeu serem mais urgentes à operação;
- Tanto a CGTI, quanto o eixo de TI, assumiram que, em razão do longo prazo de duração da *Implementation Phase* e das peculiaridades do contexto mundial, especialmente em decorrência da pandemia provocada pela COVID-19, poderá haver necessidade de reorganização das prioridades e alteração das atividades previstas. Por esse motivo, restou convencionado que, a cada 6 meses, a CGTI e o eixo de TI, em conjunto, convencionarão a respeito da necessidade de repactuação do *Implementation Plan*;

- Os pontos de atenção remanescentes, que não vierem a ser abordados ao longo da *Implementation Phase*, podem ser, desde já, entendidos como recomendações para continuidade do aprimoramento dos Serviços de TI, quando do término do Programa.

Dessa forma, os *Work Packages* e Atividades acima elencados foram distribuídos ao longo da *Implementation Phase*, conforme o cronograma de execução proposto na **Figura 10**.

Figura 10 – Cronograma para Implementation Phase



Fonte: Elaborado pela Consultoria

Como se vê, para que o maior número de pontos de atenção possível integrasse o *Implementation Plan*, o eixo de TI e a CGTI assumiram a realização de atividades de forma simultânea. Além dessa particularidade, a matriz completa do *Implementation Plan*, que detalha todas as especificidades

inerentes à execução das atividades previstas para cada *Work Package*, está disponível no Anexo 12 e, a respeito da mesma, convém destacar que:

- Para cada uma das atividades previstas há a descrição de um Objetivo Geral (coluna C) correspondente, que sintetiza o que a atividade pretende alcançar e de que forma. Esse item facilitará a mensuração do resultado apresentado por ocasião do entregável, também sinalizado em termos de estrutura e formato na matriz (colunas J e K).
- As atividades mencionadas também possuem a indicação de Liderança (coluna D). Ou seja, sinalizam a equipe (eixo de TI ou INPI) que é responsável pela condução da atividade – tendo em vista que a atuação do eixo de TI não envolve ações práticas de implementação, mas somente orientativas, nas atividades que demandam ações práticas, a liderança foi atribuída ao INPI.
- A matriz também pontua, de forma objetiva, as partes envolvidas na execução das atividades. Ou seja, sinaliza a necessidade de integração com outros eixos do programa (coluna F) e, também, com áreas do INPI distintas daquelas sujeitas à coordenação da CGTI (Coluna G).

CONSIDERAÇÕES SOBRE INCLUSÃO E DIVERSIDADE (GESI)

Indiscutivelmente, Tecnologia da Informação é uma área chave que lida com todas as demais áreas do INPI, por isso a integração dos conceitos de GESI são fundamentais. O eixo de TI reconhece a importância e a necessidade de que as temáticas inerentes a Gênero e Diversidade (GESI) sejam endereçadas em todas as oportunidades possíveis. Por esse motivo, embora as atividades que compõem o escopo dos Work Packages de TI não sinalizem de imediato a aderência a nenhuma ação específica de GESI, o eixo de TI incluiu no rol de ações de apoio que suportarão toda a Implementation Phase, uma atividade dedicada a auxiliar o INPI na identificação de oportunidades e melhorias a esse respeito.

Além disso, o eixo de TI também incluiu, no âmbito do exercício específico de TI complementar, uma questão dedicada a GESI, cujo objetivo é identificar junto aos escritórios de PI internacionais, eventuais iniciativas que sejam adotadas especificamente pelos Departamentos de TI e, em seguida, avaliar a aderência das mesmas ao cenário do INPI.

Desta forma, para trabalharmos na identificação de oportunidades focadas em GESI que possam gerar mais diversidade e inclusão nas atividades de TI podem ocorrer:

- Revisão das atividades planejadas em conjunto com a equipe e elaborarão as intervenções do GESI, levando em consideração as atividades conduzidas pela equipe de Recursos Humanos para garantir que todas as áreas cobertas pela ITIL que dizem respeito a RH estejam totalmente integradas.
- Após revisadas, analisar a viabilidade de implementação das intervenções sugeridas juntamente com o departamento de TI do INPI.

PRÓXIMOS PASSOS

As atividades de diagnóstico da situação da atual da TI do INPI, realizadas ao longo da *Inception Phase*, permitiram concluir que as boas práticas de Governança e Gestão de Serviços de TI, associadas ao conhecimento prático extraído do exercício de benchmarking, reúnem em si o conteúdo necessário para orientar a adoção de ações práticas para o aprimoramento dos Serviços de TI do INPI com vistas à prestação de melhores serviços de PI.

No entanto, as características atuais da TI do INPI, que carece de liderança estratégica, posicionamento estratégico, ações dedicadas à governança de TI, rotinas de melhoria contínua, pesquisa, desenvolvimento e inovação, processos estruturados para assegurar a observância das boas práticas no aspecto operacional, entre outros gaps já mencionados, tornam imprescindível o suporte, colaboração, participação e o empenho do INPI como um todo para o sucesso de cada uma das atividades dos *Work Packages*, tanto no que diz respeito à compreensão das recomendações das boas práticas, quanto à adesão e adaptação às novas rotinas e processos que se pretende sejam adotados pela CGTI.

Em outras palavras, faz-se necessária a transformação da cultura organizacional do INPI, a fim de que, ao final da *Implementation Phase*, haja a percepção da organização como um todo de que cada área é capaz de contribuir com a criação do valor que se espera obter dos Serviços de TI prestados pela CGTI; e, também, o pleno entendimento de que, ao contribuir com as iniciativas de aprimoramento dos Serviços de TI, o INPI está colaborando com o propósito último de oferecer melhores Serviços de PI. Ou seja, as mudanças se iniciam na CGTI, mas seus benefícios se refletem na organização como um todo.

SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS

06

CONTEXTO

Este relatório aborda as atividades associadas ao *workstream* de R.H e estrutura organizacional do INPI, contemplando a consolidação do *Inception Phase* relativa à revisão do Quadro de força de trabalho, carreira e evolução funcional, avaliação de desempenho e estrutura organizacional da Autarquia, e apresentação de resultados e propostas para cada eixo temático, abrangendo, em conformidade com o Plano de Trabalho desenvolvido, as seguintes atividades:

- Apresentação de Proposições de Adequação, Ferramenta e Metodológica e Construção de Cenários, quanto a:
 - Modelagem de Quadro Funcional;
 - Estrutura de Carreira e Evolução Funcional;
 - Sistema de Avaliação de Desempenho e;
 - Estrutura Organizacional.

O Produto está estruturado em 02 (dois) capítulos centrais. O primeiro aborda as proposições relativas ao eixo de Gestão de Recursos Humanos, endereçando: (i) Metodologia; (ii) Análise de Contexto; (iii) Proposições relativas a Quadro Funcional; (iv) Proposições relativas à Carreira e Evolução Funcional; (v) Proposições relativas à Avaliação de Desempenho e; (v) Política de Gestão de Pessoas – processo de Remoção, designação de servidores para cargos em comissão e funções de confiança e a dinâmica de lotação de força de trabalho.

O segundo capítulo adentra o módulo de estrutura organizacional, abordando especialmente (i) a ferramenta metodológica que embasa os critérios a serem adotados na estrutura organizacional; (ii) o instrumento analítico e exemplo de aplicação e; (iii) encaminhamentos para modelagem organizacional.

Por fim, o relatório contém 02 (dois) anexos vinculados ao Anexo RH, referentes a:

- Inventário de Competências;
- Revisão de Minuta de Sistema de Avaliação de Desempenho

1. PROPOSIÇÃO – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Este Capítulo aborda as proposições afetas ao eixo de Recursos Humanos, endereçando, em sentido estrito: (i) Quadro Funcional; (ii) Evolução Funcional; (iii) Avaliação de Desempenho e (iv) Política de Gestão de Pessoas.

Compreende 05 (cinco) subitens centrais, sendo o primeiro referente à Metodologia e apresentação das dinâmicas de Grupos Focais – que subsidiaram o aprofundamento e definição dos parâmetros, diretrizes e pontos positivos de cada eixo temático.

Os tópicos referentes a Quadro Funcional, Evolução e Avaliação de Desempenho, seguem a mesma linha de construção, composta por: (i) Diagnóstico e Pontos de Saturação; e (ii) Proposição a Curto, Médio e Longo Prazo. O último subitem – Política de Gestão de Pessoas – adentra os

procedimentos relativos à mobilidade de servidores entre as unidades da Autarquia – em especial o processo de Remoção, designação de servidores para cargos em comissão e funções de confiança e a dinâmica de lotação de força de trabalho.²¹

Metodologia

Seguindo o mesmo escopo metodológico adotado para a etapa de consolidação de diagnóstico, nesta fase foram realizadas Dinâmicas de Grupo Focal, tendo em vista o aprofundamento dos temas mais sensíveis e o alinhamento das propostas para cada eixo temático. Para a discussão acerca de Quadro Funcional, Evolução e Avaliação de Desempenho, foram elaboradas 03 (três) Grupos Focais, a saber:

- **Grupo Focal – Área de Recursos Humanos:** 02 (duas) Dinâmicas, com duração aproximada de 120 minutos, cada;
- **Grupo Focal – Área de Recursos Humanos e Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos:** 01 (uma) Dinâmica, com duração aproximada de 120 minutos;
- **Grupo Focal – Área de Recursos Humanos e Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas:** 01 (uma) Dinâmica, com duração aproximada de 120 minutos.

Em suma, as divisões de grupo objetivaram a aproximação e interlocução da área de RH e das principais áreas finalísticas, no tocante à discussão sobre as propostas de revisão do Quadro Funcional, Carreira e Avaliação de Desempenho.

Análise de Contexto

Este tópico adentra Roteiro Explicativo, no qual são abordadas as questões que ensejam a construção de Cenários de Curto, Médio e Longo Prazo, para efeitos de consolidação de etapa propositiva do eixo de Gestão de Recursos Humanos. Em resumo, são explicitados os motivos que tangenciam a opção por construção de cenários, crivados sob marcos temporais e de continuidade de ações – sejam estes de cunho normativo (barreiras legais que impedem alterações profundas na estrutura de cargos e carreiras), ou de espécie institucional (práxis da Autarquia sobre determinados objetos, que precisam ser adequados de maneira gradual, de modo que a viabilização de proposições de alto impacto sejam propiciem à Autarquia a melhor experiência em resultados).

²¹ Este subitem endereça pontos de atenção relativos à nova política de gestão de pessoas do INPI, e será detalhado e acompanhado durante a fase de implantação.

Quadro Funcional

Este tópico aborda os pontos relativos à revisão do Quadro Funcional. Divide-se em 03 (três) subitens centrais. O primeiro retoma o Diagnóstico e os pontos de saturação²² do tema – preliminarmente apresentados no *Draft Inception Report*. Posteriormente são apresentadas as propostas de adequação à curto e longo prazo, respectivamente.

a) DIAGNÓSTICO E PONTOS DE SATURAÇÃO

No âmbito de Quadro Funcional, conforme abordado no Produto anterior, foram identificados 05 (cinco) diagnósticos centrais, em uma contagem global de 41 menções.

Identificou-se que os temas mais recorrentes são: (i) Esvaziamento e; (ii) Perfil.

Especialmente no que se refere ao diagnóstico de “Esvaziamento”, é importante considerar que a análise de dados de absenteísmo reflete cenário que dialoga com a recorrente sinalização, por parte dos servidores e gestores do INPI, sobre a necessidade de reposição de força de trabalho.

A análise de absenteísmo considerou o rol de licenças e afastamentos concedidos entre janeiro de 2018 e dezembro de 2019 (dois anos), para fins de interpretação de horas de trabalho efetivamente não cumpridas no INPI, conforme ilustrado na **Tabela 1**.²³

Tabela 1 - Quantidade de Dias de Ausência por Tipo de Licença/Afastamento

Tipo	Afastamento/Licença ²⁴	Dias
Qualificação	Afas. Curso Formação Opção Cargo Efetivo- C/ Remun. - EST	152
	Afas. Estudo Exterior C/Ônus - EST	1.325
	Afas. Estudo Exterior C/Ônus Limitado - EST	2.475
	Afas. Part.Prog.Trein. (Congr) Fora País C/Ônus Limit - EST	15
	Lic. Capacitação - EST	1.977
Interesse particular	Lic. Tratar de Interesses Particulares - EST	8.393
Licença Prêmio	Lic. Prêmio Por Assiduidade - EST	2.220

²² Entende-se por “saturação” a captura de temas mais frequentes ou mais apontados nas Entrevistas de Percepção que consolidaram a etapa de diagnóstico situacional.

²³ A análise completa de dados de absenteísmo é constante do Anexo RH, item 1.1.2.

²⁴ Grafia original.

	Lic. Acidente em Serviço - EST	165
Afastamento Saúde	Lic. Tratamento de Saúde - EST	17.395
	Licença Tratamento Saúde Inferior 15 dias - EST	3.356
	TOTAL	37.473

Fonte: Elaborado pela Consultoria

b) PROPOSIÇÃO A CURTO PRAZO

A proposta de adequação da moldura do Quadro Funcional a curto prazo (sem alteração legislativa), é baseada nos seguintes pressupostos:

- Definição de Modelo de Quadro Funcional (Bifásico ou Trifásico);
- Curso de Formação como última etapa de concurso.

I. MODELAGEM QUADRO FUNCIONAL

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).²⁵

A **Figura 1** ilustra, exemplificadamente, a síntese de Segmento e Perfil.

²⁵ O detalhamento das propostas de longo prazo, referentes à modelagem de Quadro Funcional, constam do Anexo RH, item 1.2.2.1

Figura 1 - Metodologia – Segmento e Perfil



Fonte: Elaborado pela Consultoria

A **Figura 2** ilustra, exemplificadamente, as definições de modelo bifásico e trifásico.

Figura 2 - Metodologia – Bifásico e Trifásico



Fonte: Elaborado pela Consultoria

II. CURSO DE FORMAÇÃO COMO ÚLTIMA ETAPA DO CONCURSO

É proposto curso de formação como última etapa do concurso público, reforçando a ideia de que o preparo técnico constitui prioridade à realidade institucional, ou seja, o curso de formação permite a aproximação da seleção às necessidades profissionais da Administração Pública – e do INPI – na medida em que oportuniza a exposição de situações próprias e corriqueiras do exercício do cargo em disputa. A avaliação final, no caso, objetiva apurar se o candidato tem ou não aptidão para o desempenho das atribuições de seu cargo, para além do conhecimento formal exigido.

O curso de formação abrange os seguintes pressupostos:

- **Caráter Classificatório e Eliminatório:** constitui a última etapa do Concurso Público para provimento de cargos vagos de Tecnologista em Propriedade Industrial e Pesquisador em Propriedade Industrial;
- **Objetivo de preparar os futuros profissionais das carreiras,** para atuarem de maneira efetiva e eficiente em atividades que correspondam às demandas da instituição, bem como ao perfil do cargo que virão ocupar;
- **O Curso de Formação será constituído de aulas, oficinas e palestras com disciplinas teóricas e práticas com o intuito de desenvolver e aprimorar as competências necessárias ao perfil profissional;**
- **O Curso de Formação objetiva apresentar os conhecimentos práticos e teóricos necessários ao exercício da prática de exame (marcas, patentes, desenhos industriais, indicações geográficas, entre outros), além de fomentar uma postura colaborativa, e constantemente inovadora, necessária ao cotidiano da gestão pública e das novas tecnologias.**

Estrutura e Regime de Aula

- **Definição, por parte da instituição, de modelo presencial, remoto ou híbrido do regime de aulas;**
- **Definição de componentes curriculares;**
- **Definição de carga horária total do curso, incluindo formação teórica para desenvolvimento do conteúdo programático e formação prática contemplando exercícios práticos, atividades de campo, discussão do que foi visto em campo, palestras, entre outros.**

Avaliação do Candidato no Curso de Formação

- **Definição de critérios de avaliação do candidato no Curso de Formação, como:**
 - para fins de eliminação, a regularidade da matrícula e frequência mínima exigida nas disciplinas teóricas e práticas;
 - para fins de classificação, a pontuação obtida na avaliação final;
 - para as disciplinas práticas, além da assiduidade²⁶ mensurada pela presença do candidato nas aulas, também deverá considerada sua efetiva participação nas

²⁶ Exemplificadamente, frequência mínima de participação de 90% (noventa por cento) e nota mínima para aprovação de 70% (setenta por cento) da soma total de pontos das disciplinas ministradas no Curso de Formação.

atividades curriculares programadas, e a adequação do perfil profissional às atividades do cargo.

c) PROPOSIÇÃO A LONGO PRAZO

As propostas a longo prazo relativas à estruturação do Quadro Funcional do **INPI** envolvem, especialmente:

- Extinção e Unificação de Cargos e Carreiras e;
- Redefinição de Nomenclatura e Atribuições.

III. EXTINÇÃO E UNIFICAÇÃO DE CARGOS E CARREIRAS

Para os cargos e carreiras do **INPI** são propostas as seguintes alterações²⁷:

- Extinção na Vacância do cargo de Especialista Sênior em Propriedade Intelectual;
- Unificação das carreiras dos cargos de Pesquisador em Propriedade Industrial e Tecnologista em Propriedade Industrial, com mudança de nomenclatura e nivelamento de requisitos de ingresso (nível superior) ou; distinção das Carreiras, conforme área de negócio (I – Patentes e II – Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas), com manutenção dos requisitos atuais de ingresso e alteração de nomenclatura;
- Manutenção dos cargos de Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial, com mudança de nomenclatura;
- Unificação dos cargos e carreiras técnicas – Técnico em Propriedade Industrial e Técnico em Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial; ou extinção das carreiras técnicas.

IV. REDEFINIÇÃO DE NOMENCLATURAS E ATRIBUIÇÕES

Neste tópico são apresentados os quadros de reconfiguração de Nomenclatura e Atribuições para cada classe de cargo e carreira do INPI, conforme sinalizado no subitem anterior, endereçando (i) carreira; (ii) cargo; (iii) requisitos; (iv) atribuições gerais e; (v) status.²⁸

²⁷ O detalhamento de cada proposta elencada é constante do Anexo RH, item 1.2.3.1 e subtópicos.

²⁸ Status sinaliza para as modificações propostas para a categoria.

Os **Tabelas 2 e 3** ilustram, exemplificadamente,²⁹ as propostas de adequação relativas aos cargos de Pesquisador em PI e Tecnologista em PI (Cenário 1 e Cenário 2).

Tabela 2 - Pesquisador em PI e Tecnologista em PI – Cenário 1

Carreira de Exame e Disseminação em Propriedade Industrial - Cenário 1			
Cargo	Requisito	Atribuições Gerais	Status
ESPECIALISTA EM PROPRIEDADE INDUSTRIAL	Graduação em Nível Superior (áreas de formação especificadas em Edital)	Atribuições de natureza técnica especializada, voltadas aos exames de pedidos e elaboração de pareceres técnicos para concessão de direitos de patentes; registro de marcas, registro de desenho industrial e de indicações geográficas, entre outros; averbação de contratos de transferência de tecnologia; desenvolvimento de programas e projetos visando à disseminação da informação, mantendo em constante atualização o conhecimento e a divulgação de novas tecnologias, em diferentes áreas de negócio, investigações, ferramentas de aplicabilidade, entre outros; desenvolvimento de ações e projetos de fortalecimento da propriedade industrial e intelectual e realização de estudos e pesquisas relativas à área, garantindo a prospecção e o ensino continuados, no seu âmbito de atuação.	Unificação de Cargos de Pesquisador em PI e Tecnologista em PI em Carreira única - Carreira de Exame e Disseminação em Propriedade Industrial; Redefinição de nomenclatura de cargo (Especialista em Propriedade Industrial); Nivelamento de requisitos de ingresso (graduação - áreas de formação especificadas em Edital); revisão de atribuições gerais

Fonte: Elaborado pela Consultoria

²⁹ As propostas para todos os cargos e carreiras constam do Anexo RH, item 1.2.3.2

Tabela 3 - Pesquisador em PI e Tecnologista em PI – Cenário 2

Carreira de Exame e Disseminação em Propriedade Industrial I - Cenário 2			
Cargo	Requisito	Atribuições Gerais	Status
ESPECIALISTA EM PROPRIEDADE INDUSTRIAL I	Título de Mestre e demais requisitos estabelecidos em edital	Atribuições de natureza técnica especializada, voltadas aos exames de pedidos e elaboração de pareceres técnicos para concessão de direitos de patentes, análise especializada de aceitabilidade e direito ao monopólio; averbação de contratos de transferência de tecnologia; desenvolvimento de programas e projetos visando à disseminação da informação, mantendo em constante atualização o conhecimento e a divulgação de novas tecnologias, em diferentes áreas de negócio, investigações, ferramentas de aplicabilidade, entre outros; desenvolvimento de ações e projetos contínuos de fortalecimento da propriedade industrial e intelectual; e realização de estudos e pesquisas relativas à área, garantindo a prospecção e o ensino continuados, no seu âmbito de atuação.	Redefinição de nomenclatura de Pesquisador em PI para Especialista em PI I - Carreira de Exame e Disseminação em Propriedade Industrial I; Manutenção de requisito de ingresso (título de Mestre e demais requisitos estabelecidos em edital); Revisão de atribuições gerais
Carreira de Exame e Disseminação em Propriedade Industrial II - Cenário 2			
Cargo	Requisito	Atribuições Gerais	Status

<p>ESPECIALISTA EM PROPRIEDADE INDUSTRIAL II</p>	<p>Graduação em Nível Superior (áreas de formação especificadas em Edital)</p>	<p>Atribuições de natureza técnica especializada, voltadas aos exames de pedidos e elaboração de pareceres técnicos para concessão de direitos relativos ao registro de marcas, de desenho industrial e de indicações geográficas, entre outros; desenvolvimento de ações e projetos de divulgação e fortalecimento da propriedade industrial e intelectual; e realização de estudos técnicos relativos à área, garantindo a prospecção e o ensino continuados, no seu âmbito de atuação.</p>	<p>Redefinição de nomenclatura de Tecnologista em PI para Especialista em PI II - Carreira de Exame e Disseminação em Propriedade Industrial II; Manutenção de requisitos de ingresso (graduação em nível superior - áreas de formação especificadas em Edital); Revisão de atribuições gerais</p>
--	--	---	--

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Carreira e Evolução Funcional

Este tópico aborda os pontos relativos à revisão de Carreira e Evolução Funcional. Divide-se em 03 (três) subitens centrais. O primeiro retoma o Diagnóstico e os pontos de saturação³⁰ do tema – preliminarmente apresentados no *Draft Inception Report*. Posteriormente são apresentadas as propostas de adequação à curto e longo prazo, respectivamente.

a) DIAGNÓSTICO E PONTOS DE SATURAÇÃO

No âmbito de Carreira e Evolução Funcional foram identificados, conforme abordado no *Draft Inception Report*, 09 (nove) diagnósticos centrais, em uma contagem global de 29 menções.

Os temas mais recorrentes são: (i) Capacitação Informal; (ii) Carreira Acadêmica e; (iii) Unidimensionalidade.

Capacitação informal se relaciona com 02 (dois) cenários específicos, sendo (i) Ausência ou ineficiência na política de capacitação atrelada ao planejamento de Força de Trabalho e; (ii) Capacitação e Qualificação profissional desatrelada da Evolução Funcional.

³⁰ Entende-se por “saturação” a captura de temas mais frequentes ou mais apontados nas Entrevistas de Percepção que consolidaram a etapa de diagnóstico situacional.

Ambos os diagnósticos (Capacitação Informal e Carreira Acadêmica), por sua vez, dialogam com a *Unidimensionalidade* – Política de Evolução Funcional desenvolvida apenas como política remuneratória, desatrelada de cultura de desempenho e eficiência institucional.

b) PROPOSIÇÃO A CURTO PRAZO

A proposição de Curto Prazo para Carreira e Evolução Funcional envolve a regulamentação dos requisitos estabelecidos pelos §§1º e 2º dos artigos 94 e 95 da Lei nº 11.355/2006³¹³². Estes tratam da promoção para a Classe C e para a Classe Especial do cargo de Pesquisador em Propriedade Industrial, e da promoção para a Classe D e para a Classe Especial dos cargos de Tecnologistas em Propriedade Industrial e os Analistas de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial.³³

c) PROPOSIÇÃO A LONGO PRAZO

As proposições no Longo Prazo definidas pela Consultoria decorrem, em especial, do diagnóstico que identifica a prática de automatismo na concessão da Gratificação de Produtividade – GDAPI e, também, na progressão funcional, endereçando especialmente:

- Possibilidade de Revisão das Tabelas Vencimentais, em comparação com outros órgãos federais;

³¹ “Art. 94 São pré-requisitos mínimos para ingresso na Classe inicial e promoção às Classes subsequentes do cargo de Pesquisador em Propriedade Industrial, além do curso superior em nível de graduação, com habilitação legal específica, quando for o caso:

“(…)”

“§1º Os Pesquisadores em Propriedade Industrial da Classe Especial deverão ter, adicionalmente, reconhecido desempenho em sua área de atuação, aferido por continuada contribuição, devidamente comprovada por resultados expressos em trabalhos documentados por periódicos de excelência, com circulação nacional e internacional, pela elaboração de normas internas relativas aos procedimentos do INPI, de laudos ou de pareceres técnicos para o setor externo, especialmente para a instrução de casos sobre direitos relativos à Propriedade Industrial que tramitem no Poder Judiciário, ou pelo exercício de atividades de apoio à direção, coordenação, organização, planejamento, controle e avaliação de projetos, em todos os casos em quantidade e qualidade relevantes.”

“§2º Os Pesquisadores em Propriedade Industrial da Classe C deverão, adicionalmente, demonstrar capacidade de participar de projetos em sua área de atuação, pela elaboração de normas internas relativas aos procedimentos do INPI, de laudos ou de pareceres técnicos para o setor externo, especialmente para a instrução de casos sobre direitos relativos à Propriedade Industrial que tramitem no Poder Judiciário, ou por terem realizado trabalhos interdisciplinares, ou desenvolvido sistemas de suporte em sua área de atuação, consubstanciados por elaboração ou gerenciamento de planos, por programas, por projetos e estudos específicos com divulgação interinstitucional, em todos os casos em quantidade e qualidade relevantes.”

³² “Art. 95 São pré-requisitos mínimos para ingresso na Classe inicial e promoção às Classes subsequentes dos cargos de provimento efetivo de nível superior de Tecnologista em Propriedade Industrial e de Analista de Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura em Propriedade Industrial, além do curso superior em nível de graduação, com habilitação legal específica, quando for o caso, os seguintes:

“(…)”

“§1º Os Tecnologistas em Propriedade Industrial e os Analistas de Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura em Propriedade Industrial da Classe Especial deverão ter, adicionalmente, reconhecido desempenho em sua área de atuação, aferido por uma continuada contribuição, devidamente comprovada por resultados expressos em trabalhos documentados por periódicos de excelência, com circulação nacional e internacional, pela elaboração de normas internas relativas aos procedimentos do Inpi, de laudos ou de pareceres técnicos para o setor externo, especialmente para a instrução de casos sobre direitos relativos à Propriedade Industrial que tramitem no Poder Judiciário, ou pelo exercício de atividades de apoio à direção, coordenação, organização, planejamento, controle e avaliação de projetos, em todos os casos em quantidade e qualidade relevantes.”

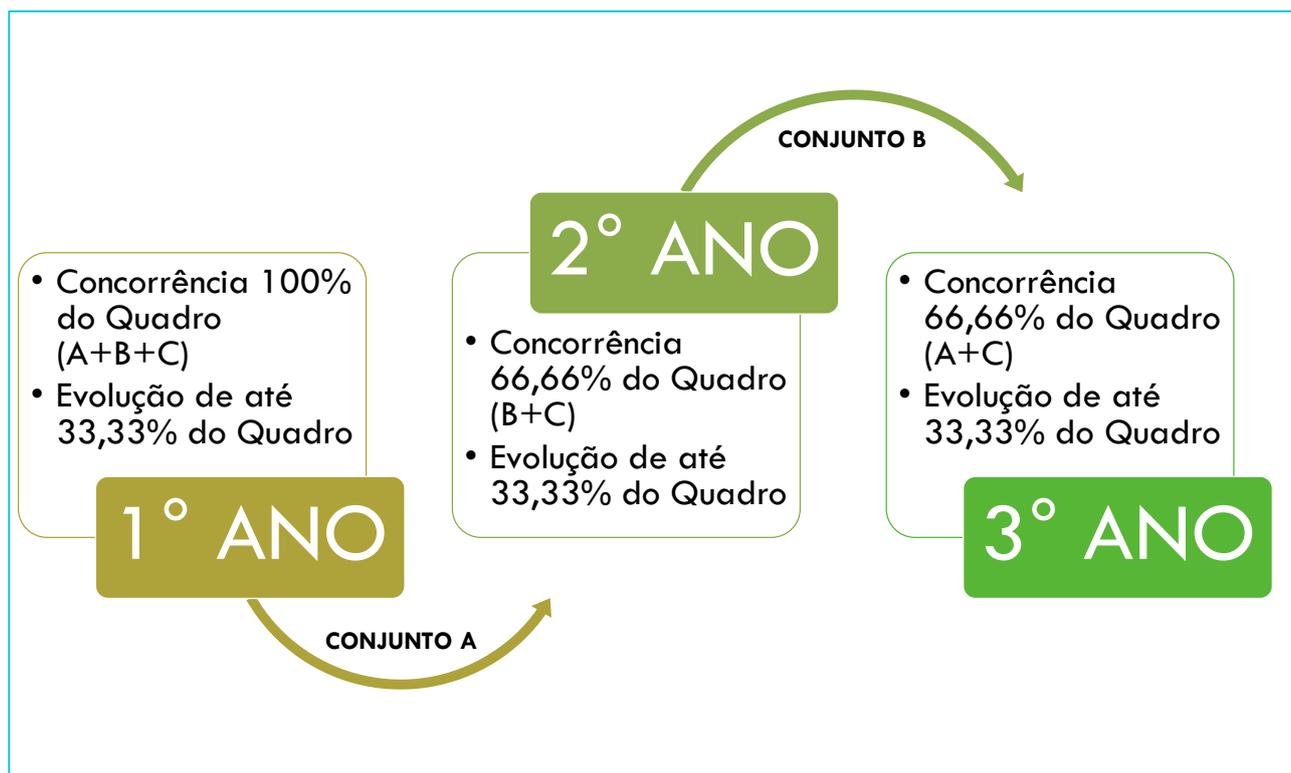
“§2º Os Tecnologistas em Propriedade Industrial e os Analistas de Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura em Propriedade Industrial da Classe D deverão, adicionalmente, demonstrar capacidade de participar de projetos na sua área de atuação, pela elaboração de normas internas relativas aos procedimentos do Inpi, de laudos ou de pareceres técnicos para o setor externo, especialmente para a instrução de casos sobre direitos relativos à Propriedade Industrial que tramitem no Poder Judiciário, ou por terem realizado trabalhos interdisciplinares, ou desenvolvido sistemas de suporte em sua área de atuação, consubstanciados por elaboração ou gerenciamento de planos, por programas, por projetos e estudos específicos com divulgação interinstitucional, em todos os casos em quantidade e qualidade relevantes.”

³³ Este item é sinalizado no Apenso 2 do Relatório.

- Elaboração de Alternativas de Evolução Funcional, contemplando:
 - Interstício de 02 (dois) anos e possibilidade de Evolução de até 33,33% do Quadro Funcional a cada processo com concorrência; e
 - Interstício de 03 (três) anos e possibilidade de Evolução de até 33,33% do Quadro Funcional a cada processo sem concorrência.

O tempo de interstício está relacionado com a existência ou não de concorrência entre blocos de servidores. O período definido para a Alternativa 01 pressupõe a existência de concorrência entre os servidores a cada processo, como apresentado no **Figura 2**. A alternativa de concorrência saudável e busca de diferenciação entre capacidades e resultados individuais também é considerada como adequada pela Gerência Executiva do projeto³⁴.

Figura 2 - Evolução Funcional com concorrência entre os servidores



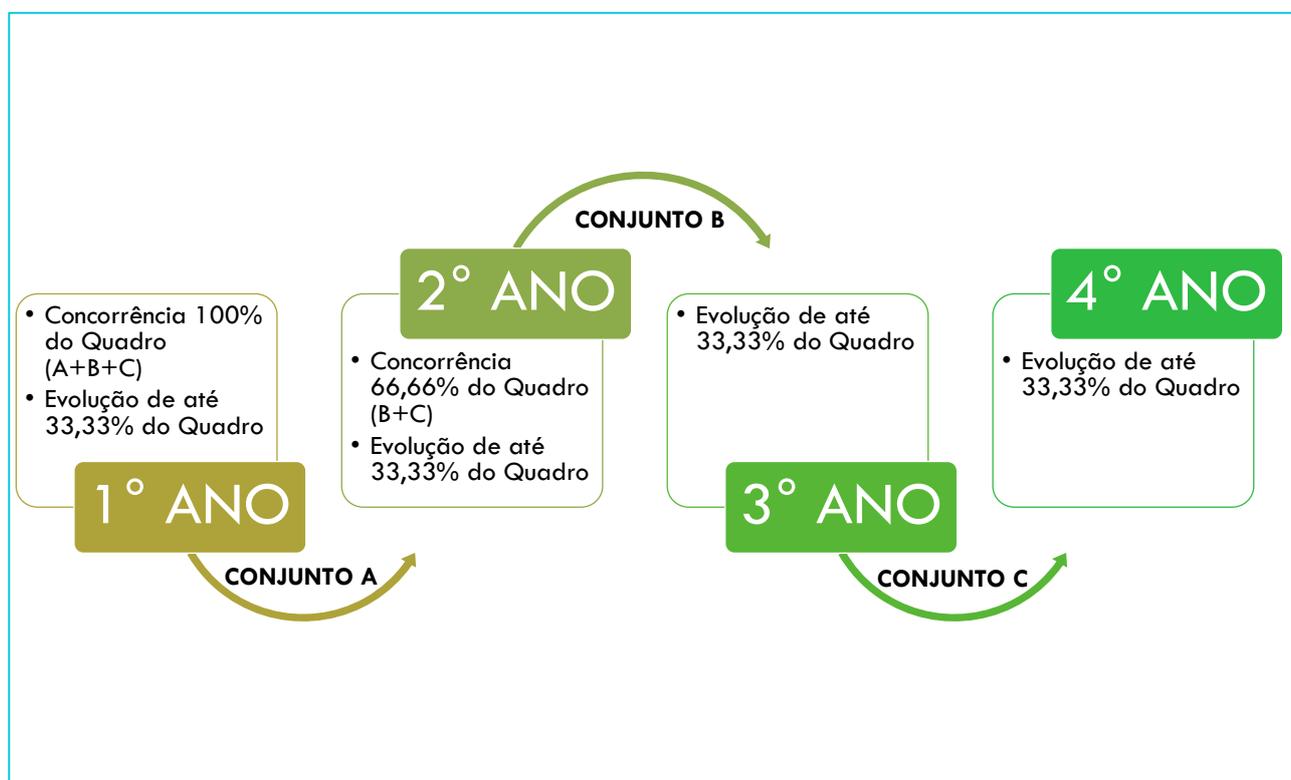
Fonte: Elaborado pela Consultoria

³⁴ "... a competição saudável pela busca da excelência, devidamente demonstrada por resultados individuais...". E "... avaliação de desempenho deve diferenciar as capacidades e resultados individuais...".

Na **Figura 2** verifica-se que o primeiro conjunto de servidores (A), que cumprir o interstício de 02 (dois) anos, volta a concorrer com o terceiro conjunto (C) no terceiro ano do processo de Evolução Funcional.

Na Alternativa 02, estabelece-se o interstício 03 (três) anos porque não haverá concorrência entre blocos de servidores. Desta forma, os conjuntos poderão evoluir a cada processo, conforme a **Figura 3**

Figura 3 - Evolução Funcional sem concorrência entre os blocos de servidores



Fonte: Elaborado pela Consultoria

Nesta alternativa, após o terceiro ano de processo de Evolução Funcional, os conjuntos de servidores voltarão a evoluir conforme a ordem preliminarmente estabelecida (primeiro os que evoluíram no grupo A, depois B e finalmente C, e assim sucessivamente). Essa opção está sendo apresentada como outra possibilidade à realização de competição controlada, de forma a evitar que parte dos servidores não consiga evoluir no processo.

A Evolução Funcional resulta no crescimento do padrão vencimental do servidor do **INPI**. Esta evolução ocorre na tabela de vencimentos-base de cargo, conforme o Grupo Ocupacional que ele fará parte.

As tabelas construídas (**Tabelas 4, 5 e 6**) para esses cenários preveem um aumento de 5% na alteração entre graus (letras), mantido o nível (algarismo arábico), como resultado da Progressão

Horizontal. A alteração decorrente da Progressão Vertical resulta em um acréscimo de 10,25% na mudança entre níveis, mantido o grau.

A amplitude das tabelas considera a perspectiva de cerca de 35 anos de efetivo exercício³⁵ e o interstício. Desta maneira, a amplitude se altera entre os cenários em decorrência do tempo de permanência em cada referência.

As tabelas foram construídas a partir do vencimento base identificado nas agências reguladoras – cerca de R\$ 7.500,00 para os profissionais das áreas finalísticas - no caso do INPI, cargo de pesquisador - e ajustados os valores e mantidas as proporções atualmente existentes para analista e técnico, R\$ 6.875,00 e R\$ 3.650,00, respectivamente.

As tabelas ilustradas a seguir ilustram, exemplificadamente, a alternativa 1 – **Interstício de 02 (dois) anos e possibilidade de Evolução de até 33% do Quadro Funcional a cada processo por Grupo Ocupacional com concorrência**³⁶

Tabela 4 - Grupo Ocupacional Exame e Disseminação

Amplitude

165,33%

NÍVEL / GRAU	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
5	11.080,92	11.634,96	12.216,71	12.827,55	13.468,92	14.142,37	14.849,49	15.591,96	16.371,56	17.190,14	18.049,64	18.952,13	19.899,73
4	10.050,72	10.553,25	11.080,92	11.634,96	12.216,71	12.827,55	13.468,92	14.142,37	14.849,49	15.591,96	16.371,56	17.190,14	18.049,64
3	9.116,30	9.572,11	10.050,72	10.553,25	11.080,92	11.634,96	12.216,71	12.827,55	13.468,92	14.142,37	14.849,49	15.591,96	16.371,56
2	8.268,75	8.682,19	9.116,30	9.572,11	10.050,72	10.553,25	11.080,92	11.634,96	12.216,71	12.827,55	13.468,92	14.142,37	14.849,49
1	7.500,00	7.875,00	8.268,75	8.682,19	9.116,30	9.572,11	10.050,72	10.553,25	11.080,92	11.634,96	12.216,71	12.827,55	13.468,92
NÍVEL / GRAU	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Tabela 5 - Grupo Ocupacional Análise e Gestão de Apoio

Amplitude

165,33%

NÍVEL / GRAU	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
5	10.157,51	10.665,38	11.198,65	11.758,58	12.346,51	12.963,84	13.612,03	14.292,63	15.007,26	15.757,63	16.545,51	17.372,78	18.241,42

³⁵ Considerando o ingresso no inicial da tabela.

³⁶ A versão completa de alternativas é constante do Anexo RH, item 1.3.2

4	9.213,16	9.673,82	10.157,51	10.665,38	11.198,65	11.758,58	12.346,51	12.963,84	13.612,03	14.292,63	15.007,26	15.757,63	16.545,51
3	8.356,61	8.774,44	9.213,16	9.673,82	10.157,51	10.665,38	11.198,65	11.758,58	12.346,51	12.963,84	13.612,03	14.292,63	15.007,26
2	7.579,69	7.958,67	8.356,61	8.774,44	9.213,16	9.673,82	10.157,51	10.665,38	11.198,65	11.758,58	12.346,51	12.963,84	13.612,03
1	6.875,00	7.218,75	7.579,69	7.958,67	8.356,61	8.774,44	9.213,16	9.673,82	10.157,51	10.665,38	11.198,65	11.758,58	12.346,51
NÍVEL / GRAU	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Tabela 6 - Grupo Ocupacional Suporte Técnico e Administrativo

Amplitude

165,33%

NÍVEL / GRAU	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
5	5.392,71	5.662,35	5.945,47	6.242,74	6.554,88	6.882,62	7.226,75	7.588,09	7.967,49	8.365,87	8.784,16	9.223,37	9.684,54
4	4.891,35	5.135,92	5.392,71	5.662,35	5.945,47	6.242,74	6.554,88	6.882,62	7.226,75	7.588,09	7.967,49	8.365,87	8.784,16
3	4.436,60	4.658,43	4.891,35	5.135,92	5.392,71	5.662,35	5.945,47	6.242,74	6.554,88	6.882,62	7.226,75	7.588,09	7.967,49
2	4.024,13	4.225,33	4.436,60	4.658,43	4.891,35	5.135,92	5.392,71	5.662,35	5.945,47	6.242,74	6.554,88	6.882,62	7.226,75
1	3.650,00	3.832,50	4.024,13	4.225,33	4.436,60	4.658,43	4.891,35	5.135,92	5.392,71	5.662,35	5.945,47	6.242,74	6.554,88
NÍVEL / GRAU	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Avaliação de Desempenho

Este tópico aborda os pontos relativos à revisão de Avaliação de Desempenho. Divide-se em 04 (quatro) subitens centrais. O primeiro retoma o Diagnóstico e os pontos de saturação³⁷ do tema – preliminarmente apresentados no *Draft Inception Report*. Posteriormente são apresentadas as propostas de adequação à curto, médio e longo prazo, respectivamente.

a) DIAGNÓSTICO E PONTOS DE SATURAÇÃO

A Avaliação de Desempenho apresenta como temas mais recorrentes (de diagnóstico), os seguintes: (i) Desconexão Carreira + Avaliação; (ii) Fator-Competência; (iii) Invisibilidade; (iv) Permissividade; (v) Quantificação e; (vi) Tradução de Metas.

³⁷ Entende-se por “saturação” a captura de temas mais frequentes ou mais apontados nas Entrevistas de Percepção que consolidaram a etapa de diagnóstico situacional.

Desconexão Carreira + Avaliação atrela-se ao uso da política formal de Avaliação, sem que a mesma surta efeitos concretos no desenvolvimento da carreira (que acaba ficando restrita ao cumprimento dos requisitos temporais e de titulação/ qualificação para a promoção dos servidores). Ao mesmo tempo, identifica-se que mesmo para a progressão ou concessão do GDAPI, a Avaliação sociocomportamental reflete baixo impacto enquanto ferramenta de gestão e desempenho institucional – *Fator-Competência* –, resultando em uma cultura constantemente engajada na obtenção de resultados quantitativos – *Quantificação* –, ou seja, que não estão atrelados à entrega de qualidade, mas sim ao cumprimento de resultados quantitativos e de produção.

Ainda sob esse aspecto, identifica-se que o atual formato de entregas por metas (institucionais e individuais) acentua a dificuldade de que as áreas – sobretudo as áreas-meio – consigam traduzir as atividades realizadas em pontos que dialoguem com a estrutura de entregas – *Tradução de Metas*. *Invisibilidade* também se relaciona com percepção ampla de que a Avaliação de Desempenho não surte efeitos práticos, e é realizada, via de regra, como cumprimento formal.

Por fim, *Permissividade* se refere à ausência de mecanismos de gestão que assegurem a tecnicidade e isonomia da Avaliação, de modo que isso ocorre em face de dois pressupostos centrais. No ponto em que há carência de uma cultura sólida de avaliação de desempenho, também existem estruturas ou processos paralelos que dificultam ou inviabilizam a prática da avaliação não permissiva, como por exemplo: as atribuições da Comissão de Carreiras e Cargos do INPI, o formato da avaliação e das etapas recursais, e o distanciamento das áreas com o processo amplo - centralizado na estrutura de recursos humanos.

b) PROPOSIÇÃO A CURTO PRAZO

As propostas quanto à avaliação de desempenho a serem aplicadas no curto prazo referem-se, principalmente, aos seguintes elementos:

- Revisão do instrumento normativo que regulamenta a avaliação de desempenho, contemplando:
 - Criação de inventário de competências aplicáveis ao quadro funcional do **INPI** para a avaliação de desempenho;
 - Alteração dos formulários de avaliação de desempenho referentes aos grupos ocupacionais;
 - Divisão do quadro funcional em grupos ocupacionais considerando o cargo de ingresso no **INPI**;
 - Adoção de escala de critérios de avaliação;
 - Estabelecimento de etapas do processo de avaliação de desempenho considerando dinâmicas de reflexão e de exercício do contraditório.
- Regulamentação dos requisitos para promoção para as últimas classes dos cargos de Pesquisador, Tecnologista e Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura definidos nos §§ 1º e 2º dos artigos 94 e 95 da Lei n. 11.355/2006;
- Revisão da vinculação das metas, para fins de progressão funcional e promoção, no processo de avaliação de desempenho; e

- Revisão quanto às atribuições da CCINPI.³⁸

c) PROPOSIÇÃO A MÉDIO PRAZO

As proposições a Médio Prazo³⁹ referentes a avaliação de desempenho abordam os seguintes elementos:

- Revisão do Interstício, conforme os Cenários apresentados no item 1.3.2 (do Anexo RH);
- Regulamentação da Mobilidade de área de negócio; e
- Implementação de quantitativo de servidores que podem evoluir a cada processo (anualmente).

d) PROPOSIÇÃO A LONGO PRAZO

As proposições de **Longo Prazo** para o Processo de Avaliação de Desempenho partem dos seguintes pressupostos:

- Parâmetros remuneratórios redefinidos;
- Manutenção da GDPI;
- Transformação da retribuição de titulação em Vantagem Pessoal;
- implantação de interstício;
- definição de percentual de servidores que podem evoluir a cada ano;
- redefinição da tabela de vencimento-base, com uma estrutura vertical e horizontal (com níveis e graus).

O regramento para enquadramento nas novas tabelas vencimentais deverá considerar o vencimento-base dos servidores e uma regra temporal que permita garantir parte da diferenciação existente nas carreiras atuais, como por exemplo:

- Definição do novo vencimento-base para o cargo em determinada carreira;
- Enquadramento em duas etapas:
 - 1ª. Etapa: valor igual ou imediatamente superior ao vencimento-base atual;
 - 2ª. Etapa: aplicação de tempo conforme a classe onde estiver o servidor:
 - classe A: enquadramento por valor;
 - classe B: enquadramento por valor + 1 grau;
 - classe C: enquadramento por valor + 2 graus;
 - classe D e Especial: enquadramento por valor + 3 graus.

³⁸ O detalhamento das propostas de curto prazo é constante do Anexo RH, item 1.4.2

³⁹ O detalhamento das propostas de médio prazo é constante do Anexo RH, item 1.4.3.

A implantação de interstício e a definição de percentual de servidores que podem evoluir a cada ano já foi abordada anteriormente nas análises que propomos para o Médio Prazo. Mas seus efeitos somente devem ser considerados se forem aceitas as modificações na base vencimental dos servidores, ou seja, por Lei.

Com relação ao pagamento da GDAPI propõe-se uma inversão na lógica atualmente praticada na avaliação de desempenho. No modelo atual, a pontuação do servidor na avaliação individual de desempenho contribui na pontuação nas metas. O servidor precisa ter, no mínimo, 40 pontos para ter direito a obtenção da GDPI, porém mais de 70 pontos na avaliação individual para que esta amplie sua margem para obtenção da GDPI. Dos 100 pontos da avaliação de desempenho atual, 80 pontos se referem a metas e 20 pontos a avaliação individual.

A consultoria propõe que a GDAPI seja remunerada exclusivamente por metas (100 pontos). Por outro lado, propõe que a pontuação das metas seja utilizada na avaliação individual de desempenho – para fins de progressão funcional.

Propõe-se, também, que sejam criadas faixas de resultado para o pagamento das metas da GDAPI:

- faixas de resultado:
 - supera (recebe mais 10% sobre os 100% se resultado acima do pactuado);
 - alcança (recebe 100% pactuado); e
 - não alcança (recebe de acordo com os pontos obtidos).
 - na hipótese de repactuação das metas (para menor), será mantida a meta original para aferição da faixa “supera”.

Essa proposta procura diferenciar, de fato, os servidores no processo de obtenção de resultados nas metas, sem modificar o pactuado entre servidores/unidades do INPI. E influirá diretamente no processo de progressão funcional.

Com relação a avaliação de desempenho individual, propõe-se que os resultados das faixas sugeridas para a GDAPI sejam contemplados nas avaliações, de forma a explicitar a correlação entre Carreira e Evolução Funcional:

- faixas de resultado da GDAPI:
 - supera – adiciona pontos (aos obtidos na avaliação de desempenho individual);
 - alcança – sem interferência; e
 - não alcança (subtrai pontos na avaliação de desempenho).

O quantitativo de pontos para a avaliação de desempenho individual conforme citado acima – se a proposição for aceita – será definido em conjunto com a CGRH.

Finalizando, tendo em vista a proposição de alteração nos vencimentos-base dos servidores, cabe explicitar como serão identificados e definidos os pontos para pagamento da GDAPI. Propõe-se a manutenção da relação atualmente existente nos níveis das carreiras, onde a cada alteração no processo de progressão funcional, se alteram os valores dos pontos.

São apresentadas duas tabelas (**Tabelas 7 e 8**) de Pontos GDAPI por grupo ocupacional, conforme cada alternativa de interstício (ainda em definição pelo INPI). Para a construção das tabelas de

pontos da GDAPI foram considerados os percentuais médios identificados nos grupos ocupacionais, a saber, exemplificadamente:⁴⁰

**Tabela 7 - Pontos GDAPI - Grupo Ocupacional Exame e Disseminação
Alternativa 1 (dois anos de interstício)**

Ponto da GDAPI 0,64%

NÍVEL / GRAU	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
5	70,92	74,46	78,19	82,10	86,20	90,51	95,04	99,79	104,78	110,02	115,52	121,29	127,36
4	64,32	67,54	70,92	74,46	78,19	82,10	86,20	90,51	95,04	99,79	104,78	110,02	115,52
3	58,34	61,26	64,32	67,54	70,92	74,46	78,19	82,10	86,20	90,51	95,04	99,79	104,78
2	52,92	55,57	58,34	61,26	64,32	67,54	70,92	74,46	78,19	82,10	86,20	90,51	95,04
1	48,00	50,40	52,92	55,57	58,34	61,26	64,32	67,54	70,92	74,46	78,19	82,10	86,20
NÍVEL / GRAU	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M

Fonte: Elaborado pela Consultoria

OBS. 0,64% (zero vírgula sessenta e quatro por cento) foi o percentual médio identificado na tabela GDAPI atual para esses profissionais.

Política de Gestão de Pessoas

Este item adentra os procedimentos relativos à mobilidade de servidores entre as unidades do INPI – em especial o processo de *Remoção* de servidores e *Designação* de cargos em comissão e funções de confiança –, e a dinâmica de lotação força de trabalho.

a) PROCESSO DE REMOÇÃO E LOTAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO

O processo de Remoção é regulamentado pela IN n. 39/2013. A norma em questão estabelece que o procedimento de Remoção ocorre em decorrência da vaga de unidade e resulta de (cf. art.4º, §1º)⁴¹

⁴⁰ As tabelas com o demonstrativo de todas as alternativas é constante do Anexo RH, item 1.4.4.

⁴¹ Art. 4º A remoção decorrerá da existência de vaga na unidade. § 1º Para os efeitos desta Resolução, a vaga de que trata o caput deste artigo resultará de:

I - exoneração, demissão, aposentadoria, falecimento, readaptação ou vacância decorrente de posse em outro cargo inacumulável;

II - ampliação do quadro de pessoal; e

III - remoção de servidor lotado na unidade para outra vaga;

IV - cessão, requisição ou afastamentos.

- exoneração, demissão, aposentadoria, falecimento, readaptação ou vacância decorrente de posse em outro cargo inacumulável;
- ampliação do quadro de pessoal; e
- remoção de servidor lotado na unidade para outra vaga;
- cessão, requisição ou afastamentos.

Em análise do Mapa *As Is*, desenvolvido pelo *worstream* de Processos em parceria com grupos de gestores e servidores do INPI, foram sinalizados alguns pontos de ineficiência do processo de Remoção. São exemplos dos problemas mencionados: ⁴²

- Processo pouco estruturado: não há definição adequada do local onde o servidor pode ser lotado, ou da quantidade necessária de mão de obra em cada setor;
- Ausência de informações sobre o processo de Remoção: não há identificação do perfil psicológico do servidor no momento de remoção e não há competências definidas – correlação com processo interno e personalístico (acesso por conversa direta com chefias – network – e não pela análise de perfil adequado);
- Falta de Divulgação das vagas disponíveis para Remoção: necessidade do INPI ter um banco de talentos para buscar de forma mais adequada as pessoas mais aderentes às oportunidades;
- Desvio de Função por Incompatibilidade do cargo no processo de Remoção: servidores removidos par atividades diferentes do cargo solicitado;
- Falta de análise de impacto do setor que cede servidores para Remoção: não são analisados os impactos das unidades cedentes;
- Falta de Formulário no SEI para realizar o Processo de Remoção: Atualmente o processo ocorre de forma manual. O servidor/ solicitante precisa preencher formulários físicos e anexar no sistema – processo burocrático.
- Falta de atualização da IN n. 39/2013: a norma é inadequada às necessidades atuais do órgão. Necessidade de atualização com previsão, por exemplo, do desvio de função;
- Falta de padronização no processo de remoção: não há padrão nos processos de remoção – as remoções ocorrem de formas diferentes e com critérios diversos.

Com efeito, identifica-se a necessidade de revisão do processo de remoção, sobretudo no que concerne (i) banco de talentos – correlação com a dinâmica de Avaliação de Desempenho e; (ii) identificação de perfil – por unidade organizacional – e processo de remoção vinculado à estrutura organizacional.⁴³

- Igualmente, a etapa de revisão dos processos de mobilidade relativos à remoção, contemplará análise de possibilidade de definição de critérios afinados com a

⁴² Fonte: Mapa AS-IS – Gestão de Pessoas.

⁴³ Este processo será acompanhado durante a fase de implantação, uma vez que possui aderência com resultados de outros workstreams, cabendo à FGV apoiar as soluções mais adequadas à instituição.

composição de equipes plurais, enquanto política de engajamento e fortalecimento institucional no tocante a igualdade de gênero, raça/ etnia.

b) PROCESSO DE DESIGNAÇÃO EM CARGO EM COMISSÃO E/OU FUNÇÃO DE CONFIANÇA

Neste tópico é apresentado o modelo de processo de designação nos cargos em comissão e funções de confiança proposto pela **FGV**.

Importante destacar que, dentre os pressupostos que embasam o novo modelo de designação para cargos estruturais, devem ser retratados aspectos relacionados à política de igualdade de gênero, etnias/ raças e igualdade social, sendo propostas medidas que endereçam:⁴⁴

- A possibilidade de definição de quotas, e módulo em curso de formação exigido para a designação de gestor;
- A inclusão de curso de sensibilização (obrigatório) no processo de designação de cargos estruturais, como medida programática de combate às barreiras ocultas de racismo e desigualdade de gênero, bem como política efetiva de nivelamento de posições da alta direção;¹
- A possibilidade de definição de critérios de remoção (mobilidade), para composição de equipes plurais.

A primeira etapa do processo se dá pela Publicação do Edital de Convocação, que deve conter as principais informações acerca dos cargos e das funções ofertados e as especificações quanto ao processo de designação.

O processo continua por meio da abertura do prazo para inscrição. Sugere-se como exigências para o processo de inscrição, além do preenchimento de ficha cadastral específica, o envio de documentos que auxiliem no processo, tais como: (i) currículo *vitae* atualizado; (ii) documentos comprobatórios de formação e experiência; e (iii) carta de motivação.

A terceira etapa do processo, denominada habilitação, consiste na verificação da documentação enviada, bem como de atendimento aos critérios de habilitação, que devem estar previstos no Edital de Convocação. Os candidatos que não atenderem aos critérios de habilitação serão automaticamente desclassificados no processo seletivo.

Após a habilitação, em especial para o cargo de chefia, pode-se adotar etapa de Dinâmica de Grupo, abrangendo a realização de dinâmicas em 01 (um) ou 02 (dois) encontros nos quais são trabalhados aspectos relacionados ao trabalho desenvolvido pelo **INPI**, bem como às exigências do cargo em comissão e da função de confiança em seleção.

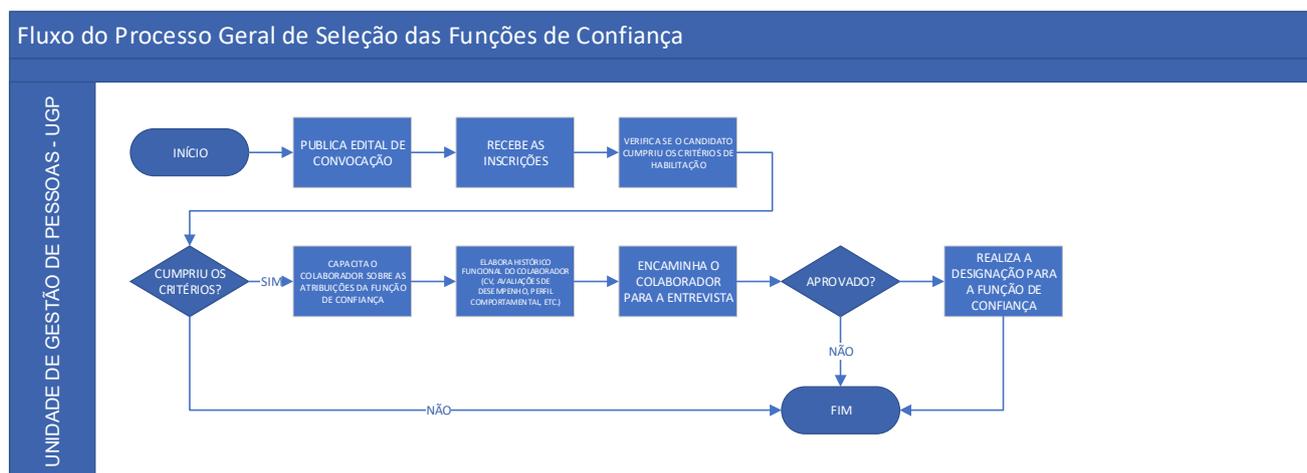
Após a dinâmica de grupo, sugere-se a adoção de etapa denominada Composição de Perfil, caracterizada por ser uma fase preparatória para a etapa de entrevistas e que consiste na agregação de informações acerca do candidato. Deve-se agregar os documentos apresentados no

⁴⁴ Esse processo será acompanhado pela FGV durante a fase de implantação, sobretudo para que ocorra o engajamento necessário e a sensibilização da instituição, como um todo, do processo de fortalecimento da política de igualdade social, racial/ étnica e de gênero.

momento da inscrição, bem como, no caso dos candidatos internos, as informações exigidas na fase de habilitação e as avaliações de desempenho anteriores. Além disso, nesta etapa pode-se optar pela aplicação de avaliação de características pessoais por meio de metodologias específicas que resultam em relatório individual, auxiliando no mapeamento do perfil do candidato.

Após a agregação de informações na fase de composição de perfil, passa-se à etapa de entrevistas, que devem ser realizadas com os superiores hierárquicos. Os superiores hierárquicos podem se basear nos documentos agregados na fase de composição de perfil para a tomada de decisão. Por fim, encerra-se o processo seletivo com a nomeação dos candidatos selecionados. No **Figura 4** apresenta-se o fluxo sugerido para o processo seletivo das funções de confiança e cargos em comissão do **INPI**.

Figura 4 - Fluxo Processo Seletivo



Fonte: Elaborado pela Consultoria

2. UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA O SÉCULO XXI

A proposta de nova Estrutura Organizacional do INPI deve atender 04 (quatro) objetivos estratégicos:

- (i) **fortalecer institucionalmente o INPI**, ampliando sua **autonomia e flexibilidade** de gestão no processo de desenho e redesenho de sua estrutura organizacional, reduzindo sua dependência a atores externos⁴⁵, inclusive no que diz respeito à gestão de recursos humanos (processo de mobilidade funcional entre unidades administrativas);

⁴⁵ Esta é uma das conclusões do Benchmark com aderência à temática da estrutura organizacional:

“Depending on the extent of the autonomy given, this may promote or hinder the design of an organisational structure which, it is hoped, will enhance the performance of the IPO. As such, **autonomy is important, and if not adequately given, it will disempower the IPO from the level of power and flexibility it requires to adequately perform its duties.**” (pg. 16).

- (ii) **potencializar os efeitos positivos de desenhos organizacionais na gestão de equipes e de desempenho institucional**, ao mesmo tempo que **elimina/reduz externalidades negativas** advindas de estruturas inadequadamente modeladas⁴⁶;
- (iii) **facilitar a tramitação de propostas de fortalecimento institucional** junto ao Ministério da Economia, em razão da adoção de critérios objetivos e uniformes, que **integram**:
 - demandas de reorganização e ampliação da estrutura organizacional;
 - necessidades de ampliação de mão de obra;
 - possibilidades de otimização de processos de trabalho.
- (iv) **empoderar a Alta Administração e suas unidades de melhoria de desempenho (qualidade, planejamento, gestão)** com métricas que auxiliem na identificação de áreas sensíveis, passíveis de:
 - ampliação do número de colaboradores;
 - reformulação do status ou total de unidades administrativas, por meio da criação de novas unidades, agregação ou extinção de existentes, elevação ou revisão do nível hierárquico atual;

Para isso, criou-se tecnologia de desenho e redesenho organizacional pautado em 04 (quatro) elementos centrais:

- **Referências internacionais**, decorrentes do eixo de *Benchmarking* ou mencionadas em dinâmicas de grupo focal/entrevistas de percepção com os integrantes do INPI;
- **Identificação de unidades administrativas sensíveis**, em razão de:
 - **Sobreposição de Atribuições**: unidades administrativas com atribuições semelhantes, passíveis de agregação e integração;
 - **Crerios Quantitativos**: relação gestor x colaboradores inadequada (baixa amplitude ou amplitude tensionada), conforme perfil da área, e limitação níveis hierárquicos (n=4). O critério deve levar em consideração força de trabalho terceirizada, bem como necessidades identificadas de recomposição/ampliação da Força de Trabalho.
- **Adoção de Permuta Funcional**: utilização da ferramenta de permuta, prevista no Decreto n. 9.739/2019, cf. redação atribuída pelo Decreto n. 10.382/20 – e ora fundamentada também na MP n. 1.042/2021;
- **Planejamento Estratégico da Organização**: avaliação da estrutura e seu status em face das diretrizes estratégicas propostas⁴⁷.

Para demonstrar a aplicação da ferramenta, adota-se a própria presidência, com implicações para a DIRMA, DIRPA e CGREC. Exemplo envolvendo a Diretoria de Administração e Diretoria Executiva, com a criação da Diretoria de Gestão e Modernização pode ser encontrada no item 2.3.2.3 do Anexo RH.

⁴⁶ Estes elementos igualmente se fizeram presente no workstream de benchmarking:

“any required organisational redesign involves the integration of structure, processes, and people to support the implementation of the new strategy” (pg. 15)

⁴⁷ Sobre esta correlação, vide, ilustrativamente, art. 9º do Decreto n. 10.382, de 2020, responsável por implantar o Transforma.Gov:

“Art. 9º No âmbito de cada órgão e entidade, as unidades organizacionais chefiadas por ocupante de cargo em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS ou por Função Comissionada do Poder Executivo - FCPE da categoria 101 de nível igual ou superior a 5, ou equivalente, deverão estar vinculadas a, no mínimo, um objetivo estratégico previsto no planejamento estratégico institucional em vigor.”

Alta Administração INPI e *BENCHMARK*

A **Tabela 9** comparativo abaixo retrata o cenário atual de total de unidades vinculadas diretamente à Alta Administração do INPI e de outras 06 (seis) organizações, demonstrando que o INPI está em posição singular, comparada aos demais integrantes da amostra:

Tabela 9 - IPO's Benchmark

Organização	Unidades vinculadas
INPI	15 ⁴⁸ /12
UKIPO	7
AUIPO	2
DPMA	9
IPOS	7
CIPO	6
KIPO	5

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Aplicação Critério Quantitativo – IAC

O quadro analítico abaixo (**Tabela 10**) foi construído com o objetivo de mensurar a amplitude de comando de áreas administrativas.

Tabela 10 - Escala Proposta Avaliação Amplitude de Comando INPI

STATUS	ÍNDICE (IAC)	MEDIDA A SER TOMADA	Nível de Amplitude
	s.a.	Avaliar necessidade de manutenção unidade administrativa	

⁴⁸ Aponta-se como 15, em razão de a Diretoria Executiva não estar provida. Assim, as 04 unidades da DIREX passam a estar diretamente atreladas à Presidência.

CRÍTICO	>1	Avaliar necessidade de manutenção unidade administrativa	Risco de Baixa Amplitude
	1	Avaliar necessidade de manutenção unidade administrativa	
	0.5	Avaliar necessidade de manutenção unidade administrativa	
ATENÇÃO	0.33	Avaliar perfil unidade administrativa. Rever após unidades críticas	
	0.25	Avaliar perfil unidade administrativa. Rever após unidades críticas	
	0.2	Avaliar perfil unidade administrativa. Rever após unidades críticas	
ADEQUADO	0.17	Avaliar perfil unidade administrativa. Rever após unidades críticas	Boas Práticas
	0.14	Desnecessidade	
	0.125	Desnecessidade	
ATENÇÃO	0.1	Desnecessidade	Risco de Amplitude Tensionada
	<0.1	Avaliar perfil unidade e colaboradores (terceirizados). Possibilidade de desdobramento UADM.	

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Aplicando o instrumento analítico à amostra, verifica-se que o INPI está em contexto de risco de amplitude de comando tensionada, no âmbito da Alta Administração, como demonstrado na **Tabela 11 – A e B**, esta última contemplando a estrutura organizacional prevista do INPI, com 12 unidades vinculadas diretamente à Presidência, o que revela que, mesmo com a eventual decisão de prover a Diretoria Executiva, o INPI apresenta amplitude tensionada.

Tabela 11 – A. Aplicação IAC:

Total de Unidades Providas Vinculadas à Presidência⁴⁹

Organização	Unidades vinculadas	RatioUADM
INPI	15	0.07
UKIPO	7	0.14
AUIPO	2	0.50
DPMA	9	0.11
IPOS	7	0.14
CIPO	7	0.14
KIPO	5	0.20

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Tabela 11 – B. Aplicação IAC:

Total de Unidades Formalmente Previstas Vinculadas à Presidência⁵⁰

Organização	Unidades vinculadas	RatioUADM
INPI	12	0.08
UKIPO	7	0.14
AUIPO	2	0.5
DPMA	9	0.11
IPOS	7	0.14
CIPO	7	0.14
KIPO	5	0.2

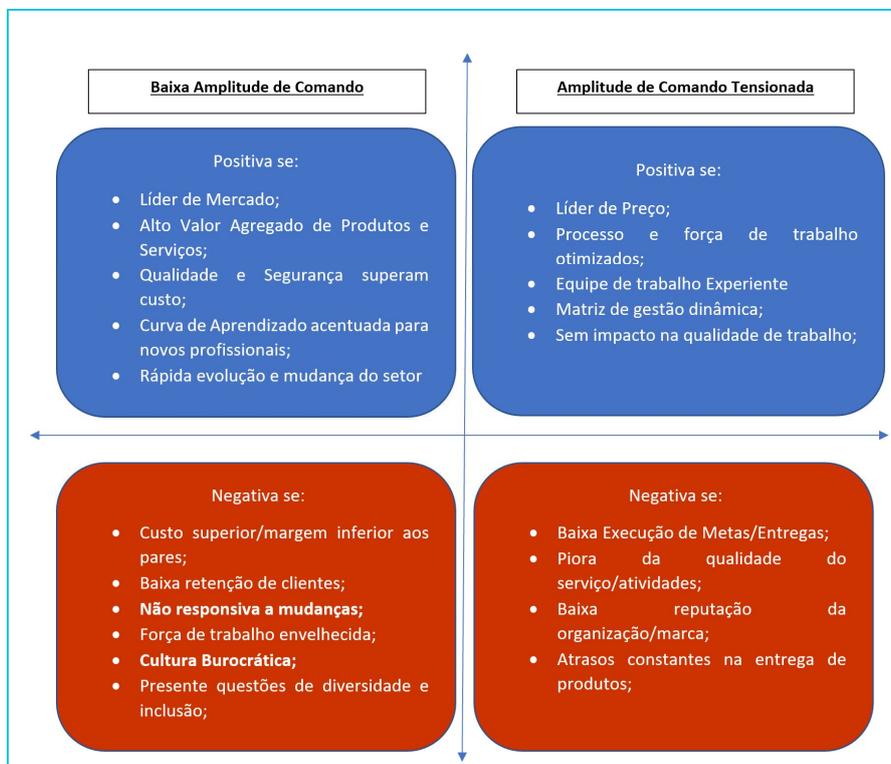
Fonte: Elaborado pela Consultoria

É importante destacar que amplitudes restritas ou tensionadas auxiliam no diagnóstico de problemas gerenciais, bem como podem representar obstáculos à melhora de gestão e desempenho da organização, como apresentado na **Figura 5**.

⁴⁹ Dados de 28/02/2021.

⁵⁰ Cf. Decreto n. 8.854/2016.

Figura 5 - Matriz Analítica Avaliação Impacto Organização⁵¹



Fonte: Elaborado pela Consultoria

Dentre os riscos apontados para lideranças com amplitudes tensionadas, estão consequências típicas decorrentes de dificuldade de supervisão eficiente: atrasos, baixa qualidade, crise reputacional. Assim, **tem-se como recomendação a necessidade de reduzir o número de unidades administrativas diretamente vinculadas à Presidência.**

Planejamento Estratégico

Dentre as opções possíveis de agregação, pode-se cogitar, ilustrativamente:

- Coordenação Geral de Contratos de Tecnologia;
- Coordenação Geral de Disseminação para Inovação;
- Coordenação Geral de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade.

⁵¹ Cf. ADP Research Institute, 2019 State of the Workforce Report: Pay, Promotions and Retention, pg. 17. Disponível em <https://www.adp.com/resources/articles-and-insights/adp-research-institute/research-topics/-/media/62FB03253C3B4B80A2EE73EB8EC29B82.ashx>.

Destas, a área de Disseminação para Inovação está alinhada a objetivo estratégico central nos últimos anos: “INPI Negócios: uma nova estratégia comercial e de disseminação com aumento de depósitos nos ecossistemas de inovação para impulsionar a criação, proteção e comercialização de ativos de PI”⁵². Assim, **trata-se de área prioritária, que deve ser fortalecida, em razão de objetivos estratégicos do INPI**. Para fins de demonstração da aplicabilidade do instrumento, será selecionada a Coordenação Geral de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade.

CGREC e Benchmark

A maneira como cada organização estrutura seu processo de oposição a registro de marcas e patentes varia. Contudo, é possível, na amostra, identificar algumas tendências. A **Tabela 12** apresenta a comparação entre organizações e estrutura administrativa oposição de patentes.

Tabela 12 - Comparação Organizações e Estrutura Administrativa Oposição de Patentes⁵³

Organização	Dinâmica Organizacional Oposição Patentes
AUIPO	Unidade Administrativa
DPMA	Designação
CIPO	Designação
IPOS	Unidade Administrativa
KIPO	Designação
UKIPO	Designação
USPTO	Designação
INPI	Unidade Administrativa

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Para patentes, a principal tendência é a designação de examinadores com senioridade para apreciar processo específico. Para marcas, a tendência é prever unidades administrativas, **alocados na própria área finalística**. Com base neste comparativo, é **possível avançar na possibilidade de agregação** da CGREC, passando-se a nova etapa, agora interna ao INPI.

⁵² Vide pg. 8. https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/arquivos/documentos/versao_executiva-pa2021-03-02-21-1637.pdf

⁵³ Os dados foram retirados de informações fornecidas pelo WIPO ([link](#)) ou pela análise da estrutura organizacional e informações disponibilizadas pelas próprias organizações. Vide Anexo RH.

CGREC, Atribuições e Áreas Afins do INPI (COGED, CADPAT e COTEC II⁵⁴)

Embora o CGREC seja a área de apreciação e instrução de recursos administrativos, esta funciona e depende das duas áreas finalísticas do INPI, que, por sua vez, possuem unidades com atribuições especializadas, correlatas à da CGREC. As atribuições correlacionadas estão em azul, para COGED e CADPAT, na **Tabela 13**.

Tabela 13 - Comparação Atribuições formais

UADM	Atribuições
CGREC	<p>I – examinar e fornecer subsídios técnicos para decisão do Presidente do INPI nos recursos e processos administrativos de nulidade, interpostos na forma da legislação vigente de propriedade industrial, e emitir parecer sobre a matéria técnica suscitada;</p> <p>II – examinar e fornecer subsídios técnicos para decisão do Presidente do INPI nos recursos que digam respeito a propriedade intelectual cuja competência do registro seja atribuída ao INPI por força de lei;</p> <p>III – orientar e coordenar a sistematização, a organização e a atualização das decisões administrativas relativas à propriedade industrial e intelectual, buscando consolidar jurisprudência administrativa da matéria; e</p> <p>IV – propor o aperfeiçoamento das diretrizes e dos procedimentos de exame de recursos e processos administrativos de nulidade, interpostos na forma da legislação vigente de propriedade industrial e intelectual.</p>
COGED	III – coordenar e supervisionar a instrução técnica das ações judiciais e de outras solicitações oficiais, quando solicitado;
	XI – participar da instrução técnica das ações judiciais e outras solicitações oficiais, quando solicitado;
	XIII – fornecer subsídios, quando solicitado pela unidade competente, para a instrução dos processos administrativos de nulidade e dos recursos administrativos inerentes à sua área de atuação.
CADPAT	VI – instruir, quando solicitado, os recursos administrativos e ações judiciais;

⁵⁴ Pode-se incluir, ademais, a agregação de atribuições da CGREC junto à Coordenação Geral de Contratos de Tecnologia – CGTEC, em especial a Coordenação de Análise de Contratos II – COTEC II, que possui como competência “manifestar-se tecnicamente visando a instruir as ações judiciais e de recursos administrativos”;

VIII – participar, quando solicitada, da instrução de recursos administrativos inerentes à sua área de atuação;

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Da leitura das atribuições, é possível, ademais, **perceber a semelhança de atribuições entre COGED e CADPAT**, embora direcionadas aos produtos específicos de suas áreas – marcas ou patentes. Este ponto merecerá destaque abaixo. Frise-se que esta mesma semelhança se encontra presente nas atribuições da Coordenação Geral de Contratos de Tecnologia – CGTEC, em especial na Coordenação de Análise Técnica de Contratos II (vide arts. 126 a 128 da Portaria n. 11, de 2017).

Amplitude de Comando CGREC, COGED e CADPAT

As unidades administrativas com atribuições correlacionadas possuem os seguintes índices de amplitude de comando. São 7 (sete) gestores para 28 colaboradores. Incluindo-se a força de trabalho terceirizada, tem-se 7 (sete) gestores para 31 colaboradores: Isto está apresentado na **Tabela 14**.

Tabela 14 - IAC – CGREC Terceirização⁵⁵

QUADRO PRÓPRIO				TERCEIRIZAÇÃO		RESULTADO		
UADM	Gestor	Servidor	Ratio	Assistente	Serviço	Gestor	Servidor	Ratio
CGREC	1	4	0.25	2	0	1	6	0.17
COREM	1	9	0.11	0	0	1	9	0.11
COREP	1	7	0.14	0	0	1	7	0.14
CORED	1	3	0.33	1	0	1	4	0.25
DAREC	1	4	0.25	0	0	1	4	0.25
SAREC I	1	0	s.a	0	0	1	0	s.a

⁵⁵ Frise-se que é possível contemplar demandas de ampliação de mão de obra. Exemplo conduzido, por exemplo, com a CQUAL, leva em consideração referido cenário:

SAREC II	1	1	1	0	0	1	1	1
TOTAL UADM	7	28	0.25	3	0	7	31	0.23

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Já a CADPAT possui 5 (cinco) gestores para 15 colaboradores próprios e 11 terceirizados, como se pode observar na **Tabela 15**.

Tabela 15 - IAC – CADPAT Quadro Total

QUADRO PRÓPRIO				TERCEIRIZAÇÃO		RESULTADO		
UADM	Gestor	Servidor	Ratio	Assistente	Serviço	Gestor	Servidor	Ratio
CADPAT	1	3	0.33	2	0	1	5	0.20
SANOT	1	1	1.00	1	0	1	2	0.50
SEPEN	1	6	0.17	1	0	1	7	0.14
SEPAN	1	3	0.33	1	0	1	4	0.25
SEEXP	1	2	0.5	6	0	1	8	0.13
TOTAL UADM	5	15	0.33	11	0	5	26	0.19

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Por fim, COGED possui 1 (um) gestor para 17 colaboradores próprios e 2 (dois) terceirizados, como se pode observar na **Tabela 16**.

Tabela 16 - IAC – COGED Quadro Total

QUADRO PRÓPRIO				TERCEIRIZAÇÃO		RESULTADO		
UADM	Gestor	Servidor	Ratio	Assistente	Serviço	Gestor	Servidor	Ratio

COGED	1	17	0.06	2	0	1	19	0.05
--------------	---	----	------	---	---	---	----	-------------

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Em síntese, **GREC possui 1 (um) gestor para cada 4 (quatro) colaboradores, CADPAT 1 (um) gestor para cada 5 (cinco) colaboradores e COGED 1 (um) gestor para 19 colaboradores.**

Agregando CGREC e Estoque de Modelagem

Ao se cogitar a proposta de incorporar a CGREC, tem-se as seguintes consequências:

- 02 (duas) alternativas de alocação do Coordenador Geral⁵⁶:
 - Diretoria voltada ao aperfeiçoamento da gestão; ou
 - Unidade de Assessoramento direta à Presidência;
- Agregação áreas temáticas da CGREC em CADPAT e COGED, com possibilidade de elevação do status hierárquico destas duas unidades.⁵⁷

Este processo acarreta impacto na estrutura de custo DAS-Unitário, demandando processo de contabilização, no qual a ferramenta de **Estoque de Modelagem**⁵⁸ será essencial. Como exemplo, o custo DAS-Unitário da CREC é de R\$ 19.193,36, e da COGED é de R\$3.411,34, mostrados nas **Tabelas 17 e 18.**

Tabela 17 - CGREC – Custo DAS Unitário

CATEGORIA	NÍVEL	QTTV	CUSTO UNITÁRIO	SOMA
FPE	FPE 101.4	1	R\$ 6,223.98	R\$ 6,223.98

⁵⁶ Em ambos os casos, mantém-se o valor atualmente pago. A diferença residiria no seu enquadramento como **assessor – FCPE 102.4.** Seu enquadramento como assessor advém da natureza de suas atribuições:

I – examinar e **fornecer subsídios técnicos para decisão do Presidente do INPI** nos recursos e processos administrativos de nulidade, interpostos na forma da legislação vigente de propriedade industrial, e emitir parecer sobre a matéria técnica suscitada;

II – examinar e **fornecer subsídios técnicos para decisão do Presidente do INPI** nos recursos que digam respeito a propriedade intelectual cuja competência do registro seja atribuída ao INPI por força de lei;”

⁵⁷ O processo de agregação das unidades administrativas deve ser promovido com o apoio de equipes multitemáticas (compostas por colaboradores das áreas afetadas e correlatas), de forma a contemplar a integralidade das atribuições atualmente previstas para as áreas afetadas, bem como atribuições informais, não explícitas nos atos normativos do INPI. É importante mencionar que outras unidades do INPI, como a CGTEC, apresentam como atribuição “manifestar-se tecnicamente visando a instruir as ações judiciais e de recursos administrativos” (cf. art. 128, V, da Portaria n. 11, de 2017).

⁵⁸ **Estoque de modelagem** consiste no valor global dispendido pela organização para fazer frente à gestão de sua estrutura organizacional (cargos em comissão e função de confiança).

FPE	FPE 101.3	3	R\$ 3,411.34	R\$ 10,234.02
FPE	FPE 101.2	1	R\$ 2,064.44	R\$ 2,064.44
FGR	FGR 101.1	2	R\$ 335.46	R\$ 670.92
TOTAL		7		R\$ 19,193.36

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Tabela 18 - COGED – Custo DAS Unitário

CATEGORIA	NÍVEL	QTTV	CUSTO UNITÁRIO	SOMA
FPE	FPE 101.3	1	R\$ 3,411.34	R\$ 3,411.34
TOTAL		1		R\$ 3,411.34

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Assumindo-se que a COGED **absorverá COREM e CORED** da CGREC, **sem reduzir o seu status destas unidades** (para divisão), então a COGED deverá ser configurada como Coordenação Geral, e contará com 03 (três) unidades vinculadas – COREM, CORED e antiga COGED (**Tabela 19**):

Tabela 19 - COGED – Custo DAS Unitário Nova Estrutura

CATEGORIA	NÍVEL	QTTV	CUSTO UNITÁRIO	SOMA
FPE	FPE 101.4	1	R\$ 6,223.98	R\$ 6,223.98
FPE	FPE 101.3	3	R\$ 3,411.34	R\$ 10,234.02
TOTAL		4		R\$ 16,458.00
DIFERENÇA				-R\$ 13,046.66

Fonte: Elaborado pela Consultoria

A alteração gerou aumento de despesa, a título de DAS-Unitário, para a área. **Este aumento deverá ser compensado**, em termos de Estoque de Modelagem, para que o INPI possa promover a alteração independentemente de autorização legal. Conseqüentemente, dever-se-á alterar a

estrutura organizacional de outras áreas, de forma **sistêmica**, para que haja movimento de racionalização sem ampliação de despesas.

ENCAMINHAMENTOS PARA A MODELAGEM ORGANIZACIONAL

A aplicação ampla da ferramenta de modelagem organizacional será realizada de forma trifásica:

- **Etapa 1:** Definição das prioridades estratégicas de remodelagem organizacional, sejam elas decorrentes de prioridades do INPI ou diagnósticos apresentados pela Consultoria;
- **Etapa 2:** Simulação Impacto DAS-UNITÁRIO, com a verificação das despesas decorrentes da ampliação da estrutura organizacional x economias derivadas da racionalização da estrutura organizacional;
- **Etapa 3:** Constituição de Grupos de Trabalho, de 02 (duas) naturezas:
 - Grupo de Trabalho Gerencial: composto por representantes das unidades diretamente vinculadas à Presidência, com a adição do responsável pela CGPE e pela área de Qualidade; e
 - Grupos de Trabalho individuais: aplicação do processo de revisão de estrutura organizacional, com base na ferramenta proposta, por macro-unidade administrativa (DIRMA, DPAT, DIRAD, CGTEC etc), para fins de (i) identificação/confirmação de áreas sensíveis; (ii) demandas de mão de obra e (iii) discussão de cenários de criação de novas áreas, agregação de processos, revisão de status de unidades já existentes.

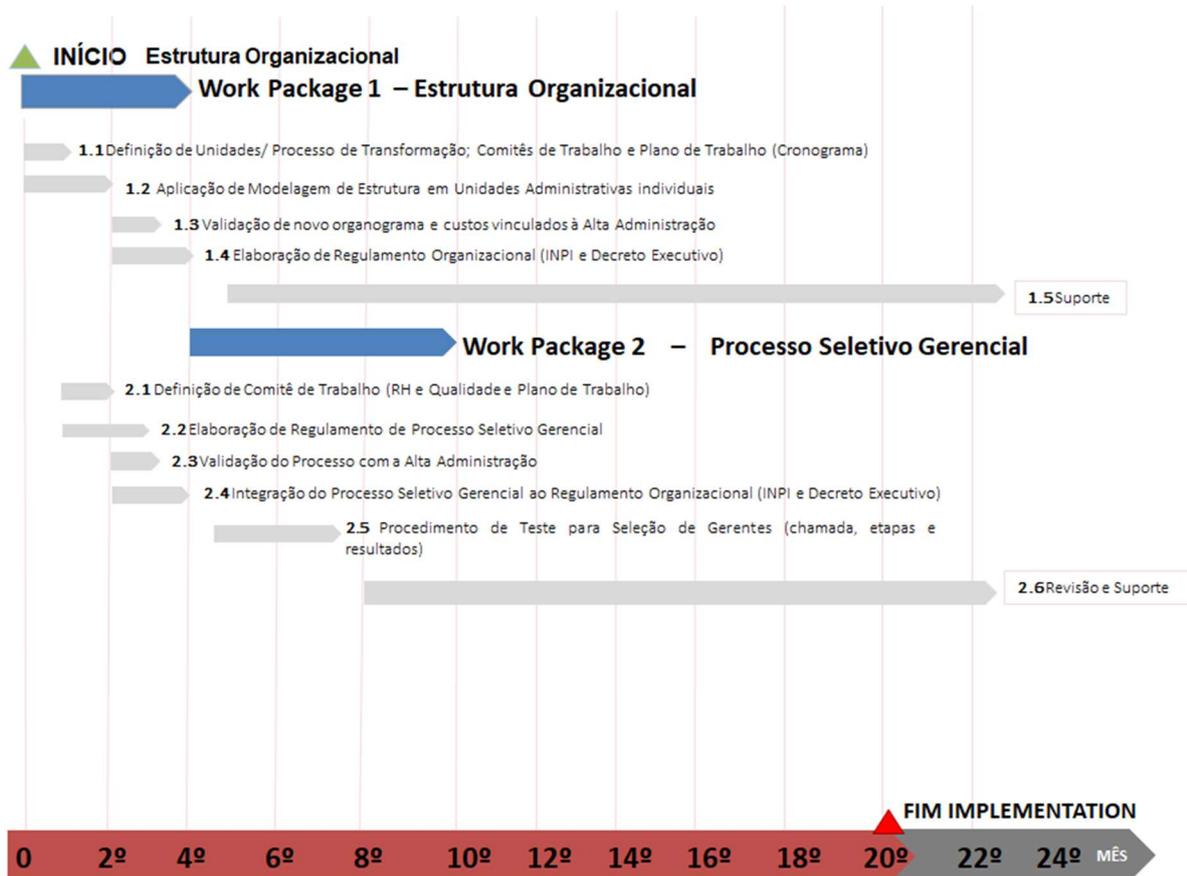
Ao fim das 03 (três) etapas, estimada para agosto de 2021, ter-se-á nova estrutura organizacional, com regimento e decreto correspondente, do qual constarão:

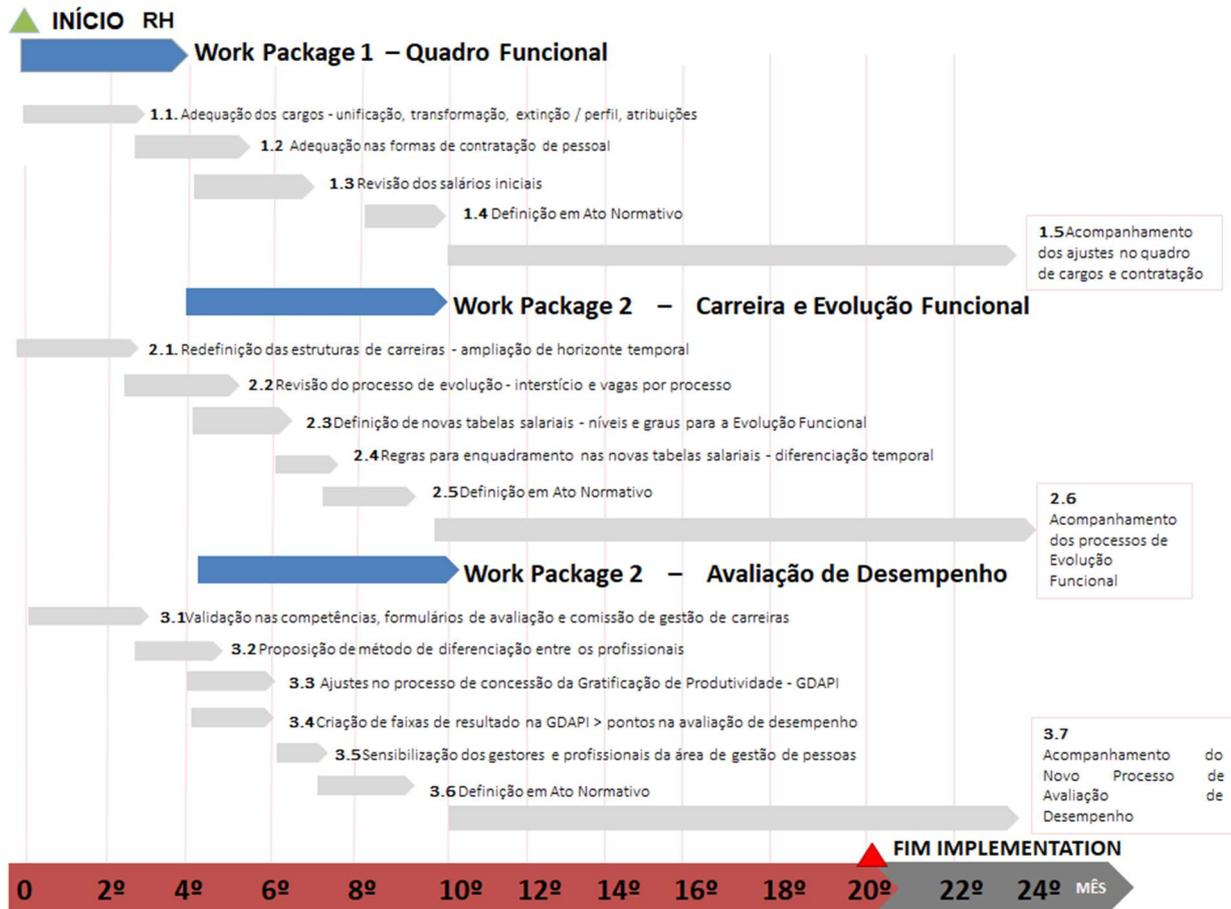
- **Unidades Administrativas** e atribuições correspondentes;
- **Quantitativo de Cargos Estruturais**, por perfil (comissão, função de confiança, direção, assessoramento e gestão de projetos).

O implementation Phase será conduzido de forma conjunta entre a consultoria responsável pelo worstream de RH e representantes do INPI, conforme modelagem referente à Etapa 03. O Cronograma sugerido consta abaixo:

• Tabela 21 - Timeline

Workstream	Activity	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4
HR Organization Structure	1.1. Definition of TDU, Working Committees and Working Plan (Schedule)				
	1.2. Application of Structure Modeling at individual administrative units				
	1.3. Validation of the new organizational chart and entailed costs with Higher Administration				
	1.4. Drafting of the Organizational Regulation (INPI and Executive Decree)				
	1.5. Support				





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 – *Final Inception Report* e *Program Strategy* - foram atualizados gradativamente ao longo do projeto à medida que cada *Workstream* do programa foi avançando na tradução destas recomendações iniciais em planos de implantação concretos e validados pela liderança executiva do INPI e seus diversos *stakeholders*.