

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

ADRIANA MACIEL VANDYSTADT BELLON

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO “GESTÃO ESTRATÉGICA DE
PESSOAS COM *PEOPLE ANALYTICS* NO INPI”**

Rio de Janeiro

2025

Adriana Maciel Vandystadt Bellon

Proposta de Implantação do Projeto “Gestão Estratégica de Pessoas com *People Analytics* no INPI”

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Inovação, do Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

Orientadora: Prof. Dra. Adelaide Maria de Souza Antunes

Coorientadora: Dra. Kalinkka Leal de Azevedo Mangabeira

Rio de Janeiro

2025

B447 Bellon, Adriana Maciel Vandystadt.
Proposta de implantação do projeto “Gestão Estratégica de Pessoas com People Analytics no INPI”. – 2025.

128 f. ; figs; gráf.; quadros. Apêndices.

Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Inovação) - Academia de Propriedade Intelectual Inovação e Desenvolvimento, Divisão de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa, Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI Rio de Janeiro, 2025.

Orientadora: Prof. Dra. Adelaide Maria de Souza Antunes.
Coorientadora: Dra. Kalinkka Leal de Azevedo Mangabeira.

1. INPI – Recursos humanos. 2. Recursos humanos – Gestão de pessoas.
3. Recursos humanos – Análise de pessoas. 4. Recursos humanos – Avaliação de desempenho. I. Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil).

CDU: 658.3(81)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial deste trabalho, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Adriana Maciel Vandystadt Bellon

Proposta de Implantação do Projeto “Gestão Estratégica de Pessoas com *People Analytics* no INPI”

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Inovação, do Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

Aprovada em 12 de maio de 2025.

Orientadora: Prof. Dra. Adelaide Maria de Souza Antunes

Coorientadora: Kalinkka Leal de Azevedo Mangabeira

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Sérgio Medeiros Paulino de Carvalho
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Prof. Dr. Alexandre Lopes Lourenço
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Profa. Dra Cristina D’Urso de Souza Mendes Santos
Universidade Federal do Rio de Janeiro

A ata da defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no processo de vida acadêmica do aluno.

Rio de Janeiro
2025

DEDICATÓRIA

Primeiramente à minha mãe, Consuelo (*in memoriam*) por me ensinar a ser honesta, ética, me incentivar a ser independente e perseverar rumo a meus objetivos.

Ao meu pai, Carlos, por seu exemplo de resiliência, bondade e alegria de viver, aliados ao carinho e cuidado que demonstra pelas pessoas que o cercam.

Ao meu marido, José Carlos, por me apoiar e permanecer comigo em todos os momentos e por seu amor, sempre.

Aos meus filhos, Gabriela e Rafael, por me ensinarem o que é amor incondicional, serem a razão da minha vida e me inspirarem tanto...

AGRADECIMENTOS

Quando uma colega de trabalho me indicou um curso sobre *People Analytics* ministrado pela especialista no tema, Juliana Almeida, em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, não pensei que iria me interessar tanto pelo assunto e, assim, resolver finalmente realizar o mestrado. Assim, agradeço:

À minha colega querida Sâmela, que me indicou o curso, pela perspicácia de intuir que esse curso se adequava totalmente ao meu perfil profissional.

À minha amiga querida, Kalinkka, que me “puxou pela orelha” e me disse “agora você vai fazer esse mestrado”, e, felizmente, é minha coorientadora, tendo me ajudado demais a escrever a dissertação e me incentivado a acreditar em mim!

À especialista na metodologia de *People Analytics*, Juliana Almeida, que fez crescer em mim o interesse em me aprofundar no tema e realizar esse trabalho.

Ao meu chefe, Rafael, e à minha Coordenadora-Geral de Recursos Humanos, Sandra, por terem autorizado a realização do curso, em vista de tanto trabalho na unidade de gestão de pessoas.

À equipe de Recursos Humanos do INPI. Sinto-me muito feliz e honrada de pertencer a esse grupo tão unido, aonde fiz tantos amigos ao longo desses quase 12 anos de convivência!

A todos os professores do curso, que fizeram o aprendizado ser leve e prazeroso e me ensinaram tanto, assim como aos professores que aceitaram fazer parte da minha banca de defesa, dispondo de seu escasso tempo.

A todos os entrevistados e respondentes dos questionários por me agraciarem com seu tempo.

Finalmente, agradeço à minha orientadora, Professora Adelaide Maria de Souza Antunes, por toda sua competência profissional, carinho e sua inspiradora capacidade, que tornaram este trabalho possível.

RESUMO

BELLON, Adriana Maciel Vandystadt. **Proposta de Implantação do Projeto “Gestão Estratégica de Pessoas com *People Analytics* no INPI”**. 2025. 128 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2025.

Com os recursos de toda ordem cada vez mais escassos e a competitividade cada vez mais acirrada, a possibilidade de tornar-se e se manter referência no mercado está em se desvincular de crenças e empirismos e se fundamentar cada vez mais em dados para a tomada de decisão. Assim, faz-se necessária a busca de uma metodologia que os colete e os analise para aperfeiçoar o processo de Planejamento da Gestão de Pessoas, e ajude o INPI a tomar decisões com base em informações assertivas. Além disso, o objetivo da dissertação é aprimorar o desempenho geral por meio da otimização do gerenciamento da performance de seus servidores, fomentando a cultura de gestão por resultados no Instituto. Desse modo, foi elaborada uma proposta de implantação do projeto-piloto da metodologia *People Analytics* no INPI, com base na Política de Recursos Humanos. Este trabalho buscou analisar a utilização do método de PA tanto na bibliografia sobre o tema quanto em organizações nacionais, internacionais, públicas e privadas, no intuito de entender sua pertinência e como se daria sua implantação no INPI. Marler e Boudreau (2016) afirmam que o *People Analytics* é uma prática de Recursos Humanos possibilitada pela tecnologia da informação que utiliza dados descritivos, visuais e estatísticos de análises relacionadas aos processos, capital humano, desempenho organizacional e *benchmarks* econômicos externos para criar impacto nos negócios e permitir a tomada de decisão baseada em dados. Concluiu-se, portanto, que a adoção de *People Analytics* pelo INPI pode resultar em uma gestão de pessoas mais eficiente e eficaz, contribuindo significativamente para o alcance dos objetivos institucionais, permitindo melhorar sua produtividade, inovação e capacidade de cumprir sua missão de promover a propriedade industrial no Brasil.

Palavras-chave: *People Analytics*. Análise de pessoas. Avaliação de Desempenho. Gestão.

ABSTRACT

BELLON, Adriana Maciel Vandystadt. **“Strategic People Management with *People Analytics* at INPI”**. 025. 2025. 128 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2025.

With increasingly scarce resources of all kinds and intensifying market competitiveness, the ability to become and remain a reference in the industry depends on moving away from beliefs and empiricism and progressively grounding decision-making in data. Thus, it is necessary to seek a methodology capable of collecting and analyzing such data to improve the Human Resource Planning process and support the Brazilian National Institute of Industrial Property (INPI) in making informed and assertive decisions. Moreover, the objective of this dissertation is to enhance overall performance through the optimization of employee performance management, promoting a results-oriented management culture within the Institute. To this end, a proposal was developed for the implementation of a pilot project applying the *People Analytics* methodology at INPI, based on its Human Resources Policy. This study aimed to examine the application of the *People Analytics* method both in the academic literature and in public and private national and international organizations, with the intent of understanding its relevance and how it could be implemented at INPI. Marler and Boudreau (2016) state that *People Analytics* is a Human Resources practice enabled by information technology that uses descriptive, visual, and statistical data related to HR processes, human capital, organizational performance, and external economic benchmarks to generate business impact and enable data-driven decision-making. It was concluded, therefore, that the adoption of *People Analytics* by INPI could lead to more efficient and effective human resource management, significantly contributing to the achievement of institutional goals by enhancing productivity, innovation, and the Institute's ability to fulfill its mission of promoting industrial property in Brazil.

Keywords: *People Analytics*. Performance evaluation. Management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa estratégico do INPI	20
Figura 2 - Indicadores e metas diretamente relacionados ao objetivo estratégico nº 7	21
Figura 3 - Evolução das métricas de Recursos Humanos.....	25
Figura 4 - Estrutura do <i>People Analytics</i>	38
Figura 5 - Indicadores de esforço e de resultado	46
Figura 6 - Passos para construir Indicadores	47
Figura 7 - Ações para construção da comunicação	47
Figura 8 - Ciclo de avaliação de desempenho – Instrução Normativa nº 54/2016.....	60
Figura 9 - Painel de implementação do MGI acerca da adesão a PGD pelos órgãos da Administração Pública Federal.....	65
Figura 10 - Informações sobre a força de trabalho no INPI	68
Figura 11 - Modelo MEG implementado no INPI	71
Figura 12 - Desdobramento da Estratégia do Planejamento Estratégico Institucional na carteira de iniciativas e entregas estratégicas MGI	75
Gráfico 1 - Valores ascendentes de medição.....	26
Quadro 1 - Paralelo entre indicadores de resultados e indicadores de esforço.....	47
Quadro 2 - Resumo das entrevistas com empresas privadas e pública	81
Quadro 3 - Resumo das entrevistas com os Escritórios Mundiais de PI	86
Quadro 4 - Objetivos estratégicos do INPI e Indicadores Estratégicos de Gestão de Pessoas	99
Quadro 5 - Painel de indicadores gerenciais de Gestão de Pessoas	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	<i>Business Intelligence</i>
CGRH	Coordenação-Geral de Recursos Humanos
CGREC	Coordenação-Geral de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade
CGTEC	Coordenação-Geral de Contratos de Tecnologia
COINS	Coordenação de Relações Internacionais
DIRAD	Diretoria de Administração
DIRMA	Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas
DIRPA	Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados
DKPO	Instituto Dinamarquês de Patentes e Marcas
DPLAG	Divisão de Planejamento de Recursos Humanos
DW	<i>Data warehouse</i>
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
IA	Inteligência Artificial
INAPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MDIC	Ministério do Desenvolvimento Indústria, Comércio e Serviços
MEG	Modelo de Excelência da Gestão®
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PA	<i>People Analytics</i>
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PI	Propriedade Industrial
RH	Recursos Humanos
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho Individual
SEGES	Secretaria de Gestão e Inovação
SIP	Sistema de Informações de Pessoal
TI	Tecnologia da Informação
USPTO	Escritório de Patentes e Marcas dos Estados Unidos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
OBJETIVOS	17
Geral	17
Específicos:.....	17
JUSTIFICATIVA	18
METODOLOGIA.....	22
DESENVOLVIMENTO.....	25
1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	25
1.1 A ÁREA DA GESTÃO DE PESSOAS COMO VETOR PARA IMPULSIONAR OS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES	25
1.2. CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	29
1.2.1 Tipos de Avaliação de Desempenho	31
1.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	34
1.4 A METODOLOGIA DE <i>PEOPLE ANALYTICS</i>	37
1.5 CASOS DE SUCESSO INTERNACIONAIS DE <i>PEOPLE ANALYTICS</i>	48
1.5.1 Caso Microsoft	48
1.5.2 Caso Google	49
2. GESTÃO DO DESEMPENHO NO INPI.....	53
2.1 VISÃO GERAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NO INPI.....	53
2.2 LEGISLAÇÃO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	55
2.3 O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NO INPI – SISGD	58
2.4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA VISÃO DE SERVIDORES E CHEFIAS DO INPI	61
3. BASES DE DADOS E SUA RELEVÂNCIA	63
3.1 BASES DE DADOS DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL....	64
3.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL DAS BASES DE DADOS DO INPI	67
4. <i>PEOPLE ANALYTICS</i> NO BRASIL E NO MUNDO.....	72
4.1 <i>PEOPLE ANALYTICS</i> NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.....	72
4.2 ESTUDOS DE CASO DE <i>PEOPLE ANALYTICS</i> EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS NO BRASIL	75
4.2.1 Empresa Pública - PETROBRAS	75

4.2.2 Autarquia Federal – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP)	77
4.2.3 Empresa Privada - Vale	78
4.2.4 Empresa Privada - Grupo Globo	79
4.3 PEOPLE ANALYTICS NOS ESCRITÓRIOS DE PI MUNDIAIS:	82
4.3.1 Instituto Federal Suíço de Propriedade Intelectual	82
4.3.2 Instituto Espanhol de Patentes e Marcas	83
4.3.3 Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INAPI) do Chile	84
4.3.4 Conselho Nacional de Patentes e Registro da Finlândia	84
4.3.5 Instituto Nacional da Propriedade Industrial da França	85
5. DISCUSSÕES E RECOMENDAÇÕES	87
5.1 DISCUSSÕES	87
5.1.1 Principais Considerações sobre as Pesquisas Realizadas junto ao INPI e outros Órgãos sobre Avaliação de Desempenho	87
5.1.2 Discussões acerca da Análise da Situação do INPI Frente à Metodologia <i>People Analytics</i>	88
5.2 RECOMENDAÇÕES	89
6. PROPOSTA E RESPECTIVAS ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO, NO INPI, DO PROJETO DENOMINADO “GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COM PEOPLE ANALYTICS”	94
6.1 DESCRIÇÃO DO PROJETO “GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COM PEOPLE ANALYTICS”	94
6.2 ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO PEOPLE ANALYTICS NO INPI	96
CONCLUSÃO	103
DESDOBRAMENTO FUTURO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO PEOPLE ANALYTICS NO INPI	108
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DO INPI – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	118
APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO APLICADO A ORGANIZAÇÕES – PEOPLE ANALYTICS	120
APÊNDICE III - PROJETO BOLSISTA - CHAMADA PÚBLICA	123

INTRODUÇÃO

O tema da presente dissertação, inserido na área de concentração de Gestão e Inovação em Propriedade Intelectual, encontra guarida na necessidade do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) otimizar a gestão da performance de seus servidores e fomentar a cultura de gestão por resultados já preconizada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços ao qual o instituto está vinculado, o que será detalhado ao longo da dissertação.

Conforme informação no sítio eletrônico do instituto (www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-contéudo/identidade-institucional), o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), criado em 1970, é uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), que "tem por finalidade principal executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, tendo em vista a sua função social, econômica, jurídica e técnica, bem como pronunciar-se quanto à conveniência de assinatura, ratificação e denúncia de convenções, tratados, convênios e acordos sobre propriedade industrial", nos termos do art. 2º da Lei nº 5.648, de 11 de dezembro de 1970.

Entre os serviços prestados pelo Instituto, estão os registros de marcas, desenhos industriais, indicações geográficas, programas de computador e topografias de circuitos integrados, as concessões de patentes e as averbações de contratos de franquia e das distintas modalidades de transferência de tecnologia. Em síntese, o registro de ativos de propriedade intelectual constitui a razão de ser do INPI.

Como bem observa Garrido et al. (2018), com os recursos de toda ordem cada vez mais escassos e a competitividade cada vez mais acirrada, a possibilidade de tornar-se e manter-se referência no mercado está em desvincular-se de crenças e empirismos e fundamentar-se cada vez mais em dados para a tomada de decisão, corroborando para a importância do estudo.

Pretende-se, portanto, com esta dissertação, a elaboração de proposta metodológica de implantação do projeto-piloto de *People Analytics* (PA – em português, Análise de dados de pessoas) com base na Política de Recursos Humanos, por meio, inclusive, de pesquisa sobre as diversas bases de dados de pessoas existentes e criação de um banco de dados único, de onde será possível extrair dados e correlacioná-los entre si para a geração das informações requeridas.

Marler e Boudreau (2016) afirmam que o *People Analytics* é uma prática de Recursos Humanos possibilitada pela tecnologia da informação que utiliza dados descritivos, visuais e estatísticos de análises relacionadas aos processos de Recursos Humanos, capital humano,

desempenho organizacional e *benchmarks* econômicos externos para criar impacto nos negócios e permitir a tomada de decisão baseada em dados.

Como dispõe Santos (2018), o *Big Data* pode ser definido como um conjunto de técnicas capazes de analisar grandes volumes de dados para a geração de resultados. No entanto, esses grandes volumes de dados podem ser usados para resolver problemas de negócios que antes não era possível resolver, o que desencadeou mudanças em pelo menos um paradigma passado, de que era possível a obtenção de informação baseada em hipóteses intuitivas, limitadas por estabelecer uma premissa antes de um experimento. Novas pesquisas estão se fundamentando em uma rede maciça de dados e não apenas em intuições.

Segundo WABER (2013), quando utilizado na gestão de pessoas, o *Big Data* tem sido denominado *People Analytics*, consistindo em um processo de levantamento e análise de um grande volume de dados dos trabalhadores de uma organização, para subsidiar o processo decisório relacionado à gestão de pessoas. Dentre seus benefícios, está a promoção de uma gestão de pessoas mais estratégica e fundamentada em dados objetivos, na perspectiva de SANTOS (2018).

Como uma metodologia transformadora, entende-se que PA permite que organizações convertam grandes volumes de dados de recursos humanos em *insights* (informações) estratégicas (Garcia-Arroyo & Osca, 2021). No setor privado, esses *insights* são essenciais para identificar tendências, antecipar necessidades de talentos e aumentar a eficiência e a produtividade. Já na administração pública, comprehende-se que o *People Analytics* pode contribuir para uma melhor alocação de recursos, promover equidade e transparência, além de atender de maneira mais eficiente às demandas de órgãos e unidades.

Nesse contexto, sugere-se que a metodologia de *People Analytics* aplicada à gestão da performance tem por objetivo a coleta de dados suficientes para criar uma boa e ampla curva de dispersão, tendo em vista que os parâmetros tradicionais não a criam, uma vez que não é suficiente, por exemplo, saber se o servidor é bom ou ruim, mas se ele evolui ou não em suas áreas de competência e que tipo de influência o gestor exerce que o faz evoluir positiva ou negativamente. Para tanto, é necessária a utilização de uma escala mais ampla, sendo, portanto, crucial o levantamento de informações relevantes para o que se pretende inferir, e em quantidade suficiente para garantir a confiabilidade da análise.

A relação entre *People Analytics* e a gestão da performance de colaboradores tem sido amplamente explorada na literatura acadêmica, destacando como a análise de dados pode transformar práticas tradicionais de avaliação, desenvolvimento e melhoria de desempenho.

A seguir são apresentados os principais pontos de correlação à luz da literatura:

1. Medição objetiva e preditiva do desempenho:

People Analytics permite coletar e analisar grandes volumes de dados sobre o desempenho individual e coletivo. A literatura destaca que, ao utilizar ferramentas de análise de dados, as empresas podem:

- identificar padrões de alta performance: Estudos mostram que a análise de dados pode revelar quais características, habilidades ou comportamentos estão correlacionados a resultados positivos, promovendo decisões baseadas em evidências (Fitz-enz, 2010¹; Davenport et al., 2010);
- predizer desempenho futuro: Com o uso de algoritmos preditivos é possível antecipar quedas ou aumentos de performance, ajudando gestores a intervir proativamente (Angrave et al., 2016).

2. Avaliação mais precisa e menos subjetiva:

Como é amplamente verificado na vivência empresarial, um desafio comum na gestão da performance é a subjetividade das avaliações tradicionais. *People Analytics* contribui para:

- reduzir vieses em avaliações: Ferramentas analíticas podem complementar avaliações feitas por gestores com dados objetivos sobre produtividade, qualidade do trabalho e comportamentos observáveis (Kiron & Shockley, 2011);
- fornecer métricas contínuas: Ao invés de avaliações anuais, os dados permitem acompanhamento contínuo da performance, promovendo feedback em tempo real.

3. Personalização de estratégias de desenvolvimento:

A literatura também aponta que *People Analytics* ajuda a individualizar as ações de desenvolvimento de funcionários, com base em suas necessidades específicas:

¹ Esse livro levou vinte e cinco anos para ser escrito. Começou em 1984, com a publicação do seu livro *How to Measure Human Resources Management*; foi ampliado com *Human Value Management* seis anos depois; o conceito foi atualizado nos anos 2000 em *The ROI of Human Capital*. Esses livros registram o desenvolvimento de métricas em recursos humanos desde seu início na década de 1970 até a data em que foi escrito, em 2010. Eles passaram no teste do tempo com segunda e terceira edições, e dois foram homenageados com o Book of the Year Awards da Society for Human Resource Management. Assim, *The New HR Analytics* é tanto o produto desses esforços quanto o olhar para o futuro. Embora este livro fale com gerentes de recursos humanos, ele lida com a questão mais ampla dos processos de gerenciamento de capital humano. Portanto, é tão aplicável ao trabalho de gerentes de linha quanto ao do departamento de recursos humanos. Qualquer pessoa que gerencie pessoas pode encontrar valor no modelo que é apresentado no livro, bem como nos estudos de caso que são oferecidos em apoio a esse modelo. Expandindo os conceitos relacionados nos livros, o autor escreveu, em 2014, o livro *Predictive analytics for human resources*.

- identificação de lacunas de habilidades: Usando análises detalhadas, empresas podem apontar lacunas e oferecer treinamentos direcionados (Boudreau & Cascio, 2017);
- mapeamento de potencial: *People Analytics* permite identificar talentos escondidos e promover planos de carreira mais eficazes, aumentando a retenção e o engajamento (Huselid, 1995).

4. Integração com engajamento e bem-estar:

A performance está intimamente ligada ao engajamento e ao bem-estar, e estudos sugerem que a análise de dados pode explorar essas conexões para otimizar resultados:

- identificar os fatores de engajamento que impulsionam a performance: *People Analytics* correlaciona níveis de engajamento com métricas de desempenho, ajudando a focar em intervenções específicas (Schiemann, 2014);
- monitorar o impacto do bem-estar no desempenho: Dados sobre saúde e satisfação dos funcionários ajudam a entender como essas dimensões afetam o trabalho (Peeters et al., 2018).

5. Impacto organizacional:

A aplicação de *People Analytics* na gestão da performance pode trazer benefícios organizacionais mensuráveis:

- aumento da produtividade: Empresas que integram dados à tomada de decisões sobre performance observam maior produtividade;
- tomada de decisões mais estratégicas: Dados sobre desempenho permitem alinhar as contribuições dos funcionários com objetivos de negócio, promovendo resultados consistentes (Ulrich, 1997).

Como indica ABBAD et al. (1996), o bom desempenho deve ser recompensado, reconhecido ou valorizado e o mau desempenho identificado, sendo imprescindível à organização dispor de dados disponíveis sobre suas possíveis causas.

Da mesma forma, coletar dados de treinamentos que os servidores realizaram e medir que impactos geraram em suas competências e, por consequência, em sua avaliação de desempenho, é de suma importância, uma vez que poderá permitir ao órgão buscar melhoria contínua no processo de capacitação, tornando o atingimento de seus objetivos facilitado pela melhor performance de seus colaboradores.

Com o *People Analytics* indica-se, então, que poderá ser possível à instituição o cruzamento do aprendizado com a carreira, assim como com a performance dos servidores, informando que cursos ou experiências melhoram o desempenho e seu desenvolvimento profissional.

Prova de que PA tem sido um tema recorrente em recursos humanos é que em uma revisão realizada por Marler e Boudreau (2016), 14 artigos sobre *People Analytics* foram publicados em periódicos incluídos na Journal Quality List (JQL) entre 2005 e 2016. Desde então, o número de artigos dedicados à matéria triplicou, incluindo duas edições especiais dedicadas à matéria, sendo um deles em *Human Resources Management* (2018: Volume 57, Edição 3, editado por Mark Huselid).

No entanto, a literatura também alerta para desafios na utilização de *People Analytics*:

- questões éticas e de privacidade: A coleta e análise de dados pessoais devem ser feitas de forma responsável, com atenção à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (LGPD)², e outros regulamentos (Angrave et al., 2016);
- capacitação dos gestores: Muitos líderes ainda carecem de habilidades para interpretar e utilizar *insights* analíticos de forma eficaz (Davenport et al., 2010);
- possível resistência por parte dos colaboradores em relação ao uso de dados para tomar decisões sobre a gestão de pessoas. Alguns servidores podem se sentir desconfortáveis com a ideia de serem analisados por meio de dados e estatísticas.

Conforme aponta o estudo de GIERMINDL et al. (2022), foram identificadas as seguintes implicações de *People Analytics* para as organizações:

- a metodologia pode trazer uma falsa ilusão de controle e reducionismo;
- questões de ética e moral no trato de informações pessoais e particulares;
- a exploração de novos tipos de dados granulares e sensíveis podem fomentar sentimentos do colaborador estar sendo controlado, impedindo sua autonomia, o que pode resultar em comportamento contraproducente;

² Lei que foi promulgada para proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e a livre formação da personalidade de cada indivíduo. A Lei versa sobre o tratamento de dados pessoais, dispostos em meio físico ou digital, feito por pessoa física ou jurídica de direito público ou privado, englobando um amplo conjunto de operações que podem ocorrer em meios manuais ou digitais. <https://www.gov.br/mds/pt-br/acao-a-informacao/governanca/integridade/campanhas/lpd#:~:text=A%20Lei%20Geral%20de%20Prote%C3%A7%C3%A3o,Responsabiliza%C3%A7%C3%A3o%20e%20presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20contas>.

- baseando-se apenas em dados históricos para prever e prescrever o futuro, focando em ações que provaram ser bem sucedidas apenas na experiência do passado, correm o risco de ignorar novos padrões e parâmetros, tornando-as mais vulneráveis a choques futuros e limitantes em seu potencial transformacional.

Para superar tais limitações, intenciona-se mostrar que o projeto de implantação da metodologia de *People Analytics* no INPI deverá estar atento à questão de ética e da moral, respeitando a privacidade dos colaboradores, com base na LGPD e autonomia dos gestores, para poder colher as recompensas positivas que este processo oferece, respeitando a complexidade da condição humana. Da mesma forma, como é necessário não focar somente em experiência do passado, pretende-se apontar novos padrões e parâmetros através do benchmarking (melhores práticas) com alguns casos de instituições privadas e públicas.

Para responder à problemática central desta dissertação e seus objetivos específicos, o trabalho foi estruturado em sete capítulos e 21 subcapítulos.

No primeiro capítulo é apresentada a revisão bibliográfica dos principais conceitos referentes à gestão da performance de funcionários em organizações públicas e privadas, assim como do histórico de avaliação de desempenho na administração pública federal, e do advento da metodologia de *People Analytics*, sendo apresentados fatores de correlação entre a gestão da performance, o levantamento de dados e análises proporcionados pela metodologia, assim como sua importância para a tomada de decisões estratégicas para a alta administração do INPI.

O segundo capítulo tem como finalidade analisar a gestão de desempenho na Administração Pública Federal, bem como a legislação pertinente e, também, como é percebida a avaliação de desempenho no INPI por servidores e chefes, assim como a ferramenta tecnológica utilizada.

O terceiro capítulo avalia as bases de dados de pessoas existentes na administração pública federal e no INPI.

Com o objetivo de realizar um *benchmarking* da metodologia de PA, no quarto capítulo são discutidos como outros órgãos da Administração Pública Federal, como PETROBRAS e ANP e empresas privadas, como Organizações Globo e Vale, utilizam a metodologia PA e como ela se relaciona com a performance dos servidores, bem como sua utilização nos escritórios de Propriedade Industrial internacionais e grandes conglomerados, como Google e Microsoft.

No quinto capítulo são apresentadas as principais discussões sobre a pesquisa e recomendações acerca da implantação de PA no INPI, tomando como base as respostas aos

questionários e entrevistas com servidores do INPI e com empresas públicas e privadas e, também, com os escritórios de PI internacionais.

No sexto capítulo é apresentado o projeto de implantação da metodologia *People Analytics* no INPI, com etapas definidas, com o objetivo de aperfeiçoar o processo de Planejamento da Gestão de Pessoas do INPI e auxiliar a Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH) na adesão ao planejamento estratégico do Instituto.

No sétimo e último capítulo são inseridas as conclusões com relação aos objetivos propostos, à revisão bibliográfica colacionada e à proposta de projeto de implantação da PA no INPI idealizada.

Por fim, é apresentado no Apêndice I o questionário relativo à avaliação de desempenho no INPI, respondido por servidores do INPI e no Apêndice II o questionário referente à utilização do *People Analytics* na avaliação de desempenho e em outros processos de RH, enviado a empresas públicas e privadas nacionais e aos institutos de PI internacionais, ambos elaborados pela autora desta dissertação, bem com o Apêndice III relativo ao projeto de contratação de bolsista para trabalhar como auxiliar no desenvolvimento de PA no INPI.

OBJETIVOS

Geral

Apresentar uma proposta metodológica de implantação de projeto-piloto de *People Analytics* para o INPI com base na política de Recursos Humanos do Instituto, visando aperfeiçoar o processo de Planejamento da Gestão de Pessoas e auxiliar a Coordenação-Geral de Recursos Humanos na adesão ao planejamento estratégico e na melhoria da tomada de decisões em gestão de pessoas no Instituto.

Específicos:

1. Estudar como é percebida a avaliação de desempenho no Instituto, tanto por servidores quanto por chefias.

2. Analisar os diferentes sistemas de avaliação de desempenho e gestão por resultados na Administração Pública Federal e onde o *People Analytics* pode auxiliar, por meio da pesquisa sobre as diversas bases de dados de pessoas existentes no Instituto e da criação de um banco de dados único, de onde será possível extrair dados e correlaciona-los entre si para geração das informações requeridas pelo INPI.
3. Verificar com outros órgãos da Administração Pública e com empresas privadas a utilização do *People Analytics* de forma geral e na avaliação de desempenho de colaboradores, para propor a implantação da metodologia no INPI, permitindo, inclusive, a extração de relatórios confiáveis e úteis para a tomada de decisão no Instituto.

Pretende-se, então, explorar o conceito de *People Analytics*, suas principais aplicações e benefícios para o INPI, bem como as principais tendências e desafios para a sua implantação.

JUSTIFICATIVA

A pesquisa visa auxiliar na resolução da demanda do Planejamento Estratégico do INPI relativo a 2023 a 2026, na iniciativa estratégica relativa de 2023 “Aperfeiçoamento do Modelo de Gestão do Desempenho Individual e do Reconhecimento - Fase 1” que, conforme apontado pela Consultoria de Gestão da Fundação Getúlio Vargas (FGV) no âmbito do projeto “Programa INPI – Escritório de PI para o Século XXI”³, financiado pelo fundo inglês *Prosperity Fund*⁴, é de suma relevância para o INPI atingir seus objetivos estratégicos. Inclusive, esta pesquisadora participou do projeto entre 2021 e 2023 como membro da Força Tarefa para coordenar a execução do programa acima denominado, por meio da PORTARIA DE PESSOAL /INPI / N° 25, DE 01 DE FEVEREIRO DE 2021⁵.

Conforme reuniões havidas no âmbito do citado projeto financiado pelo *Prosperity Fund*, foi sinalizado que a avaliação de desempenho no INPI é percebida, tanto pelos servidores

³ Para cumprir com os objetivos do *Global Trade Programme*, o Escritório de Propriedade Intelectual do Reino Unido (UK IPO), em conjunto com a FCDO, colaborou com o INPI para projetar esse programa. Fonte: Relatório “Final Inception Report” contido no Processo INPI SEI nº 52402.009867/2021-34, documento nº 0507829.

⁴ 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.

⁵ Portaria publicada no Boletim de Pessoal nº 1, de 02 de fevereiro de 2021.

quanto pelas chefias, como um processo burocrático e ineficiente, tendo em vista que ambos os grupos não a enxergam como vital para o atingimento dos objetivos do Instituto, atribuindo notas altas para a grande maioria dos servidores, não sendo, portanto, entendida como uma ferramenta de gestão efetiva.

A escolha da metodologia *People Analytics* se justifica pela análise das tendências mais emergentes na atualidade no que diz respeito à gestão de pessoas.

O Fórum Económico Mundial (2019) publicou o seu relatório, RH 4.0: Moldando estratégias de pessoas na Quarta Revolução Industrial, que identificou seis imperativos para a função de RH do futuro. Todos os seis⁶ são sustentados por dados e análises de pessoas. Estas observações foram apoiadas pelo LinkedIn⁷, no seu Relatório *Global Talent Trends 2020*, que classificou o *People Analytics* como uma das quatro tendências mais importantes no futuro do recrutamento e dos recursos humanos.

Conforme aponta o “Plano Estratégico INPI 2023-2026 v 2.0/2023”, publicado em abril de 2023, o INPI possui como objetivo estratégico número sete “*Garantir a recomposição e retenção da força de trabalho dimensionada para atender uma demanda crescente e sustentar o alto desempenho na prestação de serviços*”.

Dessa forma, apresenta-se, abaixo, o mapa estratégico do INPI publicado em sua intranet:

⁶ Os 6 imperativos apontados são: 1 - Desenvolvendo Novas Capacidades de Liderança para a 4º revolução industrial; 2 - Gerenciando a integração da tecnologia no local de trabalho; 3 - Melhorando a experiência do funcionário; 4 - Construindo uma cultura de aprendizado ágil e personalizada; 5 - Estabelecendo Métricas para Valorizar o Capital Humano; e 6 - Incorporando Diversidade e Inclusão. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://5460fe24-a315-4495-99ce-ed8ed08e2cfb.usrfiles.com/ugd/5460fe_cf20ed10bc484a0d8207345cbe157f1d.pdf.

⁷ O LinkedIn é a maior rede social profissional do mundo, com mais de 850 milhões de utilizadores em 200 países e territórios. A plataforma pode ser usada de forma gratuita ou através de uma versão paga, o LinkedIn Premium. <https://about.linkedin.com/pt-br>

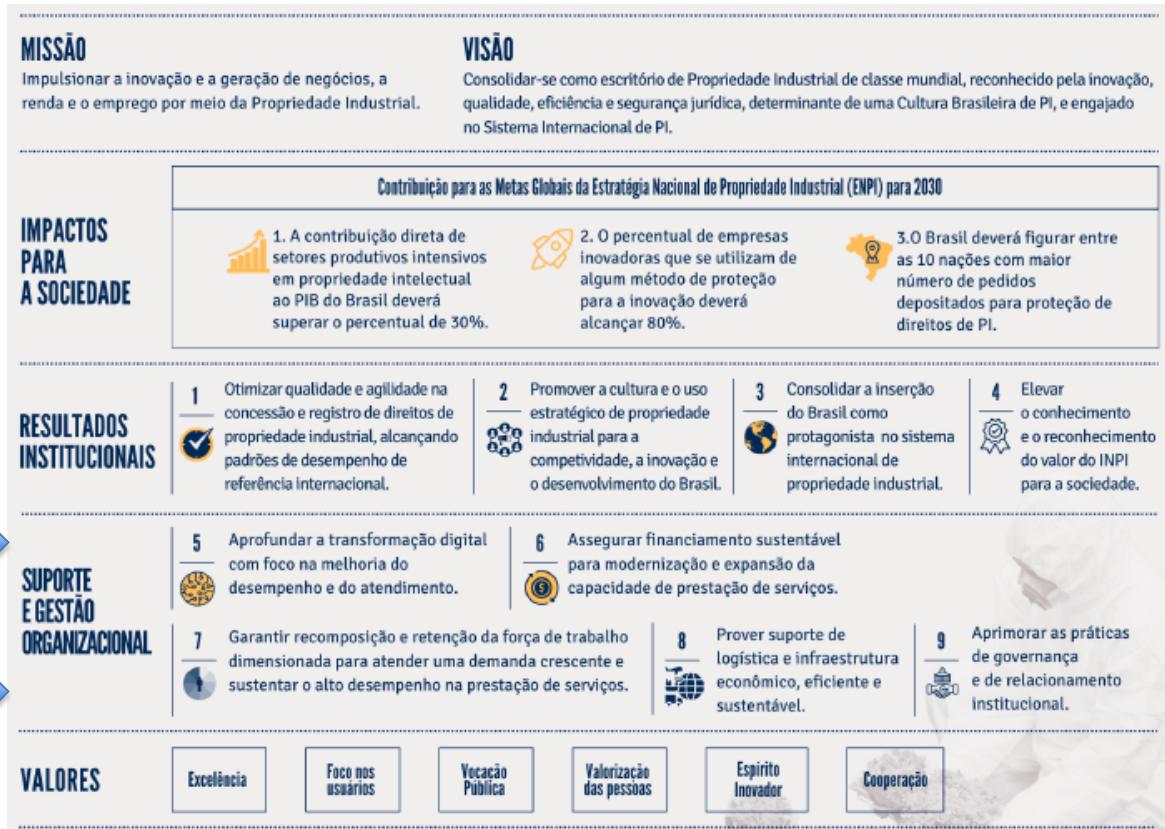


Figura 1 - Mapa estratégico do INPI

Fonte: Relatório “Plano Estratégico 2023-2026” publicado na intranet do INPI pela Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica.

A motivação pela temática do projeto de pesquisa apresentado encontra guarida tanto na percepção da necessidade da área de gestão de pessoas do INPI atuar de forma mais estratégica, quanto na experiência profissional desta pesquisadora⁸, que é servidora do INPI desde 2013, tendo trabalhado na então Divisão de Planejamento de Recursos Humanos (DPLAG) e desenvolveu os primeiros relatórios de gestão com a extração de dados relativos a pessoas e na presente data ocupa as funções de chefe do Serviço de Carreira e Desempenho desde dezembro de 2018 e Coordenadora Substituta da Coordenação de Assistência e Desenvolvimento de Recursos Humanos desde 2022. Entendeu-se ser premente a necessidade de aperfeiçoar o processo de Planejamento da Gestão de Pessoas para ajudar o INPI a tomar decisões baseadas em dados e informações e aprimorar seu desempenho geral, desenvolvendo a metodologia de *People Analytics* no Instituto e, assim, atingir o objetivo almejado.

Atuando como chefe do Serviço de Carreira e Desempenho no INPI desde dezembro de 2018, é responsável por gerenciar, supervisionar e executar as ações relativas à gestão do

⁸ Currículo lattes da pesquisadora:

https://www.cnpq.br/cvlattesweb/PKG_MENU.menu?f_cod=7855AE4FA8E5DAD2099DCEE78089C32E#

desempenho individual para fins de estágio probatório, progressão/promoção, dentre outras atividades, assim como pela gestão do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do INPI.

No INPI a unidade de gestão de pessoas está vinculada diretamente ao objetivo estratégico nº 7 (sete), qual seja, “Garantir recomposição e retenção da força de trabalho dimensionada para atender uma demanda e sustentar o alto desempenho na prestação de serviços”, conforme figura abaixo:



**7. GARANTIR A RECOMPOSIÇÃO E RETENÇÃO DA
FORÇA DE TRABALHO DIMENSIONADA PARA
ATENDER UMA DEMANDA CRESCENTE E SUSTENTAR
O ALTO DESEMPENHOO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

INDICADORES E METAS:

INDICADOR DE DESEMPENHOO	LINHA DE BASE	META 2026
iGovPessoas - Índice de Governança e Gestão de Pessoas (TCU)	42,1% (INT) (2021)	70 a 79% (APR)
Percentual projetado de recomposição do quadro de servidores	-	97%

*Faixas de Classificação: INT - Intermediário; APR – Aprimorado.

Nota: A concretização total ou parcial das projeções para o indicador de recomposição do quadro de servidores dependerá da autorização ministerial para realização de concurso público solicitado pelo INPI.

Figura 2 - Indicadores e metas diretamente relacionados ao objetivo estratégico nº 7.

Fonte: Relatório “Plano Estratégico 2023-2026” publicado na intranet do INPI pela Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão (CGPE).

No entanto, observa-se que a unidade de Gestão de Pessoas no INPI possui atribuições transversais, permeando toda a instituição, na medida em que sua principal missão é atrair, desenvolver e reter as pessoas, que são o maior ativo de qualquer organização e principalmente nas organizações que prestam serviço ao consumidor, como é o caso do Instituto.

Assim, depreende-se que a unidade de Gestão de Pessoas também possui processos e atividades vinculados a outros objetivos estratégicos, quais sejam:

- objetivo 1 – “Otimizar a qualidade e agilidade na concessão e registro de direitos de propriedade industrial, alcançando padrões de desempenho de referência internacional”, quando capacita examinadores e servidores para exercer suas funções; e
- objetivo 2 – “Promover a cultura e o uso estratégico da propriedade industrial para a competitividade, a inovação e o desenvolvimento do Brasil”, quando realiza o

mapeamento da cultura organizacional para promover o realinhamento da cultura que o INPI quer seguir para atingir seus objetivos.

Portanto, entende-se que, por meio da realização de pesquisa junto a órgãos públicos que já utilizam a metodologia, poderá ser possível entender como ela pode ser aplicada no INPI e quais os desafios que serão enfrentados para tal feito.

METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo geral e quanto à sua natureza do trabalho, foi realizada pesquisa aplicada, na medida em que se pretendeu gerar conhecimentos para aplicação prática de *People Analytics* dirigidos à solução de problemas específicos do INPI, como a avaliação de desempenho dos servidores e gestão por resultados do Instituto. Quanto ao objetivo, entende-se que seja uma pesquisa exploratória, por ter como intuito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, tendo envolvido: (a) levantamento bibliográfico do tema de PA e de Avaliação de Desempenho nas bases de dados do Google Acadêmico, SCOPUS e Scielo; (b) entrevistas com pontos focais que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos de boas práticas de outras instituições para estimular a compreensão do tema (SILVEIRA, Denise Tolfo et. al APUD GIL, 2007).

Desta feita, foi realizada revisão bibliográfica dos temas abordados e entrevistas com servidores e chefias nas áreas finalísticas e administrativas do INPI, bem como com outras instituições públicas e privadas, bem como análise das normas de avaliação de desempenho do INPI e documentos da base de dados do Instituto sobre o Planejamento Estratégico e a área de Recursos Humanos.

Como esta dissertação propõe a utilização da metodologia de *People Analytics* para otimizar o desempenho dos servidores do INPI, bem como fomentar a cultura por gestão de resultados no INPI e auxiliar na demonstração da necessidade de elevar a unidade de gestão de pessoas do órgão a um patamar estratégico, foram também realizados estudos dos manuais de Gestão de Pessoas e de Avaliação de Desempenho da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, assim como autores de artigos da Harvard Business Review, como Paul Leonardi (2018), que se aprofunda no tema de *People Analytics* nas empresas e Gardênia da Silva Abbad (1996), que versa sobre métodos e estratégias para a implantação de um sistema

de avaliação de desempenho, GIERMINDL et al. (2022), entre outros pesquisados na literatura sobre o assunto, bem como em documentos do INPI.

Não foram encontrados muitos materiais didáticos e *benchmarking* (busca de melhores práticas) em empresas que utilizam a metodologia de *People Analytics* no Brasil. Buscou-se, então, artigos e livros de autores internacionais, principalmente na base de dados do Google Acadêmico, sendo utilizado como referência um dos maiores especialistas em PA no mundo, David Green⁹, coautor do livro “*Excellence in people analytics: How to use workforce data to create business value* (2021), que analisa casos internacionais, nos quais a metodologia já está bastante disseminada e implementada, principalmente em grandes organizações como a Google¹⁰ e a Microsoft¹¹, entre outras, como a S&P Global, uma agência de classificação de risco americana, e a Allstate, empresa seguradora americana.

Para atingir o primeiro objetivo específico, “*estudar como é percebida a avaliação de desempenho no Instituto, tanto por servidores quanto por chefias*”, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e questionários qualitativos para aferir o entendimento de servidores e chefias do INPI acerca de como as metas são definidas no INPI e de que forma elas se alinham aos objetivos táticos e estratégicos do Instituto, confrontando-os com os dados levantados na revisão bibliográfica.

As entrevistas e questionários foram aplicados aos seguintes grupos de interesse para esta pesquisa: servidores e chefias do INPI, na Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas (DIRMA), na Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados (DIRPA) na Diretoria de Administração (DIRAD).

Para atingir o segundo objetivo específico, “*analisar os diferentes sistemas de avaliação de desempenho e gestão por resultados na Administração Pública Federal e onde o*

⁹ David Green é reconhecido mundialmente como um dos líderes mais influentes no campo de *People Analytics*. Ele é um escritor, palestrante e consultor executivo premiado em PA e o futuro do trabalho, sendo regularmente citado em listas de influenciadores de RH, mais recentemente em "As 100 pessoas mais influentes em RH" (HR Weekly, janeiro de 2021) e "Os 100 maiores influenciadores de tecnologia de RH" (HR Executive, maio de 2020). David acumulou mais de 20 anos de experiência nas áreas de recursos humanos e tecnologia, incluindo IBM, Cielo, Capita, Amadeus e Reed, e também é consultor do conselho da TrustSphere.

¹⁰ O Google é uma empresa de tecnologia conhecida principalmente pelo seu mecanismo de busca, lançado para organizar as informações disponíveis na internet de forma acessível e eficiente. Criado por Larry Page e Sergey Brin em 1998, o Google trouxe inovações que o diferenciaram de outros buscadores da época, como o Altavista, por sua rapidez e relevância nos resultados de pesquisa. Fonte: <https://laiob.com/blog/pt-br/historia-de-sucesso-do-google/>

¹¹ Conglomerado norte americano que cria plataformas e ferramentas alimentadas por inteligência artificial para fornecer soluções inovadoras que atendam às necessidades em evolução de seus clientes. Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-br/about>

People Analytics pode auxiliar, por meio da pesquisa sobre as diversas bases de dados de pessoas existentes no Instituto e da criação de um banco de dados único, de onde será possível extrair dados e correlacioná-los entre si para geração das informações requeridas pelo INPI”, foi realizada pesquisa bibliográfica e busca por estudos de caso sobre avaliação de desempenho e gestão por resultados na Administração Pública Federal, assim como análise de documentos internos do INPI sobre as diversas bases de dados existentes no Instituto.

Para atingir o terceiro objetivo específico, “*verificar com outros órgãos da Administração Pública e com empresas privadas a utilização do People Analytics de forma geral e na avaliação de desempenho de colaboradores, para propor a implantação da metodologia no INPI, permitindo, inclusive, a extração de relatórios confiáveis e úteis para a tomada de decisão no Instituto*”, foi realizada análise de estudos de caso em instituições da Administração Pública Federal e envio de questionários a empresas públicas e privadas sobre a utilização da metodologia de *People Analytics*. Com o auxílio da Coordenação de Relações Internacionais (COINS) do INPI¹², foram também enviados questionários por meio de correio eletrônico para os outros escritórios de PI no mundo, quais sejam: Instituto Espanhol de Patentes e Marcas, Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INAPI) do Chile, Instituto Dinamarquês de Patentes e Marcas (DKPO), Escritório de Patentes e Marcas dos Estados Unidos (USPTO), Instituto Nacional da Propriedade Industrial da França, Conselho Nacional de Patentes e Registro da Finlândia, Instituto Federal Suíço de Propriedade Intelectual, tendo sido respondidos os questionários dos seguintes países: Espanha, Chile, França, Suíça e Finlândia.

De igual modo, foram realizadas entrevistas com empresas privadas como a Vale¹³ e as Organizações Globo¹⁴ e a Agência Nacional do Petróleo (ANP), para fazer a necessária análise de melhores práticas acerca do desafio comum enfrentado.

Os resultados das entrevistas e questionários foram tabulados e analisados para obtenção das perspectivas tanto dos servidores e chefias do INPI, quanto dos entrevistados dos outros órgãos da administração pública federal, escritórios de PI e empresas privadas.

¹² Responsável por negociar e coordenar a realização de programas e acordos de cooperação técnica e de intercâmbio com instituições internacionais nos temas relativos à propriedade intelectual e à difusão tecnológica.

¹³ Criada em 1º de junho de 1942, como Companhia Vale do Rio Doce, empresa pública, foi privatizada e, ao longo dos anos, se tornou apenas Vale, sendo uma mineradora global e marcando presença em mais de 20 países. Avançaram a partir do primeiro minério extraído em Itabira, Minas Gerais e, desde então, passaram a atuar em logística, por meio de suas ferrovias, portos e terminais, em energia e em siderurgia. Disponível em: <https://vale.com/pt/quem-somos>

¹⁴ Conglomerado brasileiro do ramo de telecomunicações.

DESENVOLVIMENTO

1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 A ÁREA DA GESTÃO DE PESSOAS COMO VETOR PARA IMPULSIONAR OS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES

Como aponta Fiz-enz (2010), a área de Recursos Humanos (RH) tem passado por uma grande transformação em relação à forma como lida com dados e análises para tomar decisões mais informadas e precisas.

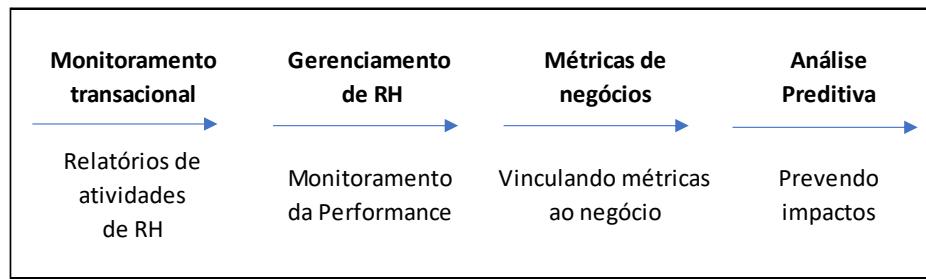


Figura 3 - Evolução das métricas de Recursos Humanos
Fonte: Livro “The New HR Analytics” de Jac Fitz-enz (2010)

Da mesma forma, o autor também analisa as etapas a serem seguidas para as organizações serem capazes de prever os resultados organizacionais de um determinado investimento em capital humano. À medida que se passa da compreensão da eficiência de seus processos para ser capaz de prever os resultados organizacionais para um determinado investimento em capital humano, eleva-se a escada de valor. O gráfico 1 mostra o valor relativo de cada etapa.

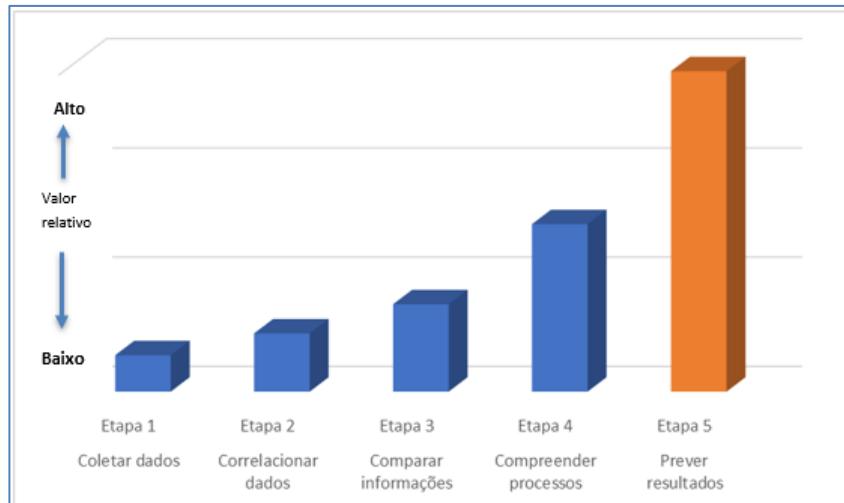


Gráfico 1 - Valores ascendentes de medição
Fonte: Livro “The New HR Analytics” de Jac Fitz-enz (2010)

Em quase todos os casos, as organizações começam na Etapa 1, coletando dados básicos sobre custo, tempo e quantidade. Foi neste ponto que o autor começou a medição de recursos humanos em 1978, o que é descrito em detalhes em seus livros anteriores. Até aquele ponto, o autor tinha apenas noções vagas do que havia resultado do trabalho das funções de pessoal e treinamento. Quando o RH está operando em um negócio comercial, ou mesmo uma organização sem fins lucrativos, ele precisa saber e ser capaz de explicar por que, o que e como está fazendo o que faz. É apenas razoável que, quando são pedidos recursos, explique-se o que será realizado com eles e a criação de valor que se pretende produzir como resultado.

Segundo GIERMINDL et al. (2022), os avanços tecnológicos, em especial no campo da inteligência artificial (IA), estão anunciando uma nova era de análise e tomada de decisões orientada por dados. As organizações dependem cada vez mais de *People Analytics* para otimizar as práticas de gestão de pessoas em áreas como recrutamento, avaliação de desempenho, desenvolvimento de pessoas, saúde e retenção de talentos. O progresso recente no campo da IA e os volumes cada vez maiores de dados digitais aumentaram as expectativas e contribuíram para uma imagem muito positiva de *People Analytics*.

De acordo com estes autores, há três níveis de maturidade de acordo com seu foco analítico e capacidade para implantação da metodologia, das quais se pretende aplicar no INPI o primeiro nível de maturidade:

Análise Descritiva: Este é o nível mais básico. Nesse estágio, os dados ajudam a compreender o que aconteceu em um período de tempo no passado. A literatura indica que as empresas, como Embraer, IBM, Google e Nielsen, que utilizam a metodologia já implementam pelo menos este tipo de *Analytics* através de ferramentas de *Business Intelligence* (BI).

A Análise Descritiva visa resumir, apresentar e visualizar os dados de uma forma que permita aos analistas ou tomadores de decisão compreenderem padrões, tendências e características dos dados. Isso geralmente envolve o uso de estatísticas descritivas, como médias, medianas, desvios padrão, gráficos e tabelas.

Os principais objetivos da Análise Descritiva incluem:

- resumir os dados: Apresentar um resumo estatístico das principais características dos dados, como medidas de tendência central, dispersão e distribuição;
- identificar padrões: Identificar tendências, sazonalidades ou comportamentos recorrentes nos dados;
- detectar *outliers*: Identificar valores atípicos ou discrepantes nos dados que podem exigir investigação adicional;
- visualização de dados: Criar gráficos e visualizações para representar os dados de forma clara e compreensível;
- Compreender o contexto: Interpretar os resultados da análise à luz do contexto em que os dados foram gerados, o que ajuda a tirar conclusões significativas.

Depreende-se, assim, que a Análise Descritiva é uma etapa inicial importante em muitos projetos de análise de dados, pois fornece uma base sólida para análises mais avançadas, como a Análise Preditiva e a Análise Prescritiva. Ela ajuda a responder perguntas sobre o que aconteceu no passado e fornece *insights* iniciais que podem orientar a tomada de decisões informadas. No INPI, onde ainda não existem iniciativas de análise descritiva, esses dados seriam, principalmente, os relativos a pessoal.

Análise Preditiva: Nesse estágio, a ideia é extrair informação de dados históricos e combinar técnicas avançadas de estatística e inteligência artificial para ajudar a prever cenários futuros.

A literatura indica que a análise preditiva busca responder a perguntas como "O que provavelmente acontecerá no futuro com base nos dados que temos até agora?" Ela envolve a criação de modelos matemáticos ou estatísticos que podem ser usados para prever resultados futuros, identificar tendências emergentes, riscos potenciais e oportunidades.

Exemplos de aplicação da análise preditiva de *People Analytics*:

- previsão de vendas: Uso de dados históricos de vendas e fatores como sazonalidade e tendências do mercado para prever vendas futuras. No caso do INPI essas "vendas" podem ser entendidas como os serviços de concessão de patentes, registros de marcas, indicações geográficas, desenho industrial, dissertações de

mestrado e teses de doutorado e até cursos, mentorias ou acordos efetivados pela unidade de disseminação de propriedade industrial do Instituto;

- manutenção preditiva: Antecipação de quando equipamentos ou máquinas podem falhar com base em dados de manutenção anterior e condições operacionais;
- previsão de demanda: Estimativa de demanda futura por produtos ou serviços para otimizar a produção e estoque;
- detecção de fraudes: Identificação de atividades suspeitas com base em padrões de comportamento e transações anteriores;
- análise de risco de crédito: Avaliação do risco associado a empréstimos ou transações financeiras com base no histórico de crédito e outros fatores;
- personalização de marketing: Utilização de informações sobre o comportamento do cliente para prever quais produtos ou ofertas são mais propensos a atrair um determinado cliente.

Análise Prescritiva: O último nível de *Analytics* é o mais avançado. A ideia aqui é ajudar a identificar o que pode ser feito para resolver um problema, minimizando possíveis efeitos colaterais negativos. Para ajudar a dar essa resposta, é necessário trabalhar com complexas técnicas computacionais tais como: análise de gráficos, simulações, redes neurais, *machine learning*, dentre outras.

Conforme aponta literatura especializada, ao contrário da análise descritiva (que descreve o que aconteceu) e da análise preditiva (que prevê o que pode acontecer), a análise prescritiva vai além, oferecendo orientações sobre o que deve ser feito para atingir um objetivo específico. Ela utiliza modelos matemáticos avançados, técnicas de otimização, algoritmos e heurísticas para determinar a melhor abordagem a ser seguida em situações complexas e com múltiplas variáveis.

Exemplos de aplicação da análise prescritiva de *People Analytics*:

- otimização de cadeias de suprimentos: Identificar a melhor forma de gerenciar estoques, rotas de transporte e níveis de produção para minimizar custos e maximizar a eficiência;
- alocação de recursos: Determinar como alocar recursos humanos, financeiros e materiais de maneira mais eficaz para atingir metas organizacionais, de acordo com os insumos recebidos e os serviços oferecidos aos clientes;

- planejamento de produção: Decidir quando e como produzir produtos para atender à demanda e minimizar desperdícios;
- personalização de tratamentos médicos: Recomendar tratamentos específicos para pacientes com base em seu histórico médico, genética e outros fatores;
- recomendação de preços: Determinar os preços ideais para produtos ou serviços com base na demanda do mercado, concorrência e margens de lucro desejadas.

Nesse contexto, conclui-se que a análise prescritiva pode ajudar as empresas a tomar decisões mais informadas, eficazes e estratégicas, automatizando parte do processo de tomada de decisão e considerando múltiplos cenários possíveis. Esse tipo de análise é frequentemente utilizado em conjunto com análise de dados descritiva e preditiva para formar uma abordagem mais completa de análise de dados, conhecida como "*Analytics* em três camadas" (descritiva, preditiva e prescritiva), com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional e maximizar os resultados.

1.2. CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho foi concebida para atender a objetivos especiais, tais como: ajudar cada colaborador a se conhecer, promovendo o uso de seus pontos fortes; ser fonte de informação, permitindo o planejamento da carreira; promover a melhoria da eficácia do quadro de liderança; readaptar profissionalmente os colaboradores; levantar as principais características do quadro de pessoal; melhorar os níveis de competência da liderança e planejar um futuro melhor.

Conforme ABBAD et al. (1996), implantar sistemas de avaliação de desempenho em ambientes organizacionais é um grande desafio para os profissionais da área de recursos humanos, mesmo nos países em que há farta produção científica e tecnológica disponível. O autor entendia, naquela época, que no Brasil havia escassez de publicações sobre o tema, tornando o desafio ainda maior.

A metodologia de avaliação de desempenho evoluiu sobremaneira ao longo do tempo, tanto nas empresas privadas quanto nas organizações públicas no Brasil e no exterior, mas ainda nos dias de hoje é um desafio desenvolver um tipo de avaliação justa e que realmente seja efetiva para identificar as lacunas de conhecimentos e/ou atitudes dos funcionários a serem desenvolvidos.

“A Avaliação de Desempenho é uma análise sistemática do desempenho de cada funcionário, em função das atividades que ele desempenha, bem como dos resultados a serem alcançados, das competências que ele possui e de seu potencial de desenvolvimento” (CHIAVENATO, 2008, p. 241).

O Manual de Orientação para a gestão do Desempenho (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Brasil - MPOG, 2013, pg. 53) detalha alguns dos objetivos mais comuns da avaliação de desempenho, conforme se segue:

- alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos da instituição, buscando vincular a atuação do servidor e das equipes com o alcance das metas institucionais;
- subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação, por meio da identificação de necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional, visando a ampliar a qualificação dos servidores;
- dar apoio ao processo de revisão do planejamento estratégico;
- identificar necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo, à função ou à instituição;
- democratizar o ambiente de trabalho, estabelecendo um diálogo contínuo com servidores e equipes a respeito dos resultados desejados pela instituição, pelos cidadãos e pela sociedade, acompanhando a superação dos desafios propostos e articulando consensualmente as correções de rumo necessárias;
- analisar os processos de trabalho e diagnosticar melhorias visando a proporcionar insumos para o desenvolvimento organizacional e para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos.

Segundo Aguinis (2014), Gestão de Desempenho é um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho de indivíduos e equipes de trabalho, alinhando o desempenho com os objetivos estratégicos da organização.

Bergue (2019, p. 116) descreve as noções da finalidade da gestão do desempenho, na perspectiva de desenvolvimento das pessoas, a saber:

- a) não é remunerar, é desenvolver;
- b) não é punir, é valorizar;
- c) não é processo de correção, é processo de aprendizagem;
- d) não é unilateral, é uma relação dialógica;
- e) não é linear, é cílico e virtuoso;

- f) não é (nem tem como ser) simples, é complexo;
- g) não é objetivo, é subjetivo, pois se assenta em percepções dos sujeitos;
- h) não é um evento de avaliação, é um processo de gestão do trabalho;
- i) não é exercício de autoridade, é uma conversação cooperativa.

Já Pontes (2022) reforça a avaliação de desempenho como um método que visa um compromisso contratual entre as partes, empregado e empregador, que vai além de estabelecer os resultados propostos, visando-se acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante. A avaliação de desempenho inicia-se com o planejamento estratégico, exposição das metas, combinação dos resultados esperados pela equipe de trabalho e o acompanhamento dos resultados alcançados. Possibilita que as equipes revejam, constantemente, seu processo de trabalho com foco no aprimoramento dos resultados.

Entende-se, portanto, que dentre os objetivos da avaliação de desempenho estão: aferir a contribuição do desempenho individual do servidor para o alcance dos resultados institucionais do órgão ou entidade e possibilitar a valorização e o reconhecimento dos servidores que tenham um desempenho superior ao considerado satisfatório, inclusive para fins de promoção ou de progressão na carreira, de nomeação em cargos em comissão e de designação para funções de confiança; assim como orientar a adoção de medidas destinadas a elevar o desempenho considerado insatisfatório.

1.2.1 Tipos de Avaliação de Desempenho

Conforme pesquisa realizada na literatura sobre o tema, e no intuito de simplificar o entendimento, de uma forma genérica há três formas de se realizar avaliação de desempenho, a saber, (i) a autoavaliação, quando é realizada a avaliação pelo próprio colaborador por meio da análise de seus pontos positivos e negativos, (ii) a avaliação do subordinado realizada pela chefia imediata, mais comumente encontrada nas empresas públicas e privadas e (iii) a avaliação da liderança, quando o subordinado avalia a chefia imediata.

No entanto, de acordo com Silva (2001), esta última, avaliação da liderança, possui dois pontos de atenção:

1. quando há algum problema de relacionamento entre o líder e o liderado pode haver uma avaliação tendenciosa.
2. receio de algumas pessoas em avaliar o chefe com medo de represálias.

É preciso, portanto, garantir o anonimato dos respondentes e trazer clareza para a avaliação.

Dessa forma, Silva (2001) aponta para os diferentes tipos de avaliação de desempenho:

- avaliação 90º: o chefe avalia o liderado. Mas é uma visão unilateral somente, podendo ser subjetiva e influenciada pelo avaliador.

Para combater tal viés e distorção no processo avaliativo, sugere-se a inclusão de um número maior de atores organizacionais envolvidos no processo de trabalho do avaliado, ou seja, a adoção do modelo de avaliação 360º - a ser descrito posteriormente. O pressuposto é o que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções nas avaliações se diluem.

- avaliação 180º: composta pela auto avaliação e a avaliação da chefia imediata;
- avaliação 270º: Ainda de acordo com Silva (2001), tal tipo de avaliação leva em consideração 3 fontes de *feedback*: o gestor, o próprio servidor (autoavaliação) e os pares, sendo uma visão mais abrangente onde predomina a cultura de *feedback*. Mas nesse tipo de avaliação há necessidade de treinamentos, garantia de anonimato para os avaliadores e foco no desenvolvimento ao invés da punição;
- avaliação 360º: A avaliação por múltiplas fontes apresenta vantagens e desvantagens em relação aos métodos convencionais. Como vantagens podem ser destacadas a obtenção de avaliações mais ricas e precisas, bem como a possibilidade de gerar maior comprometimento dos envolvidos no processo. Entre as desvantagens, é possível mencionar a complexidade operacional do modelo (pela ampliação do número de avaliadores) e a possibilidade de, na autoavaliação, alguns colaboradores superavaliarem seu próprio desempenho;
- avaliação de desempenho por competências: Foco no comportamento dos colaboradores sob dois aspectos: comportamentais e técnicos. O primeiro passo para a implantação deste modelo de avaliação é a descrição do perfil de competências para os diferentes cargos da instituição. A partir disso, a avaliação poderá identificar quais competências do perfil estão presentes no comportamento do avaliado e quais deverão ser desenvolvidas e/ ou aperfeiçoadas.
- método de escalas gráficas: Avalia o desempenho das pessoas utilizando fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para isso, aplica-se um formulário de dupla entrada no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do

desempenho e as colunas verticais os graus de variação desses fatores. Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar. O método das escalas gráficas é criticado por reduzir as opções de avaliação aos graus de variação dos fatores de avaliação, o que limita as possibilidades do avaliador e também por reduzir os resultados da avaliação a expressões numéricas utilizando tratamentos estatísticos ou matemáticos para proporcionar valores objetivos às avaliações das pessoas. (CHIAVENATO, 2010)

- Avaliação por objetivos: avalia a contribuição dos profissionais para atingimento dos objetivos da empresa.

Método no qual os objetivos do sistema de avaliação de desempenho são definidos pelo consenso mútuo de todas as principais partes interessadas, que inclui pares, subordinados e também supervisores. Existem várias etapas que precisam ser seguidas no método, começando com o estabelecimento de um conjunto de objetivos que um funcionário precisa alcançar, seguido do desenvolvimento de um relatório detalhado do plano de ação indicando o caminho pelo qual o objetivo deve ser alcançado.

- Método da escolha forçada:

Para combater alguns aspectos criticados no método de avaliação das escalas gráficas, como superficialidade, generalização e subjetividade, surge o método da escolha forçada. Este método propõe avaliar o desempenho das pessoas utilizando-se blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. O nome “forçada” vem da “escolha forçada” que o avaliador deve fazer de uma ou duas frases em cada bloco que mais se enquadram ao desempenho do colaborador avaliado e mais se distanciam dele. Isso quer dizer que o avaliador terá, obrigatoriamente, que escolher, dentre as opções dadas, a frase que represente melhor o desempenho do colaborador e a frase que mais se distancie dele.

- Método do incidente crítico: O método de avaliação dos incidentes críticos é considerado simples e tem como foco principal as características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). Cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidentes críticos ou excepcionais para avaliar os pontos fortes e fracos de cada avaliado.

1.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2005) trata, entre as ideias de boa governança, da oferta de condições reais de alcance também dos direitos individuais de propriedade. O apoio ao mercado e ao desenvolvimento, a dedicação aos objetivos organizacionais e o foco nos resultados para os cidadãos e usuários dos serviços públicos, bem como provimento transparente de informações institucionais, são citados reiteradamente como princípios necessários à boa governança da administração pública. E esses princípios são encontrados entre os valores e os objetivos estratégicos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI.” (Mangabeira, 2022).

Pelo trecho da tese acima destacado, depreende-se que é imperativo que a Administração Pública Federal seja munida de maior robustez em seus controles e boa governança para que os servidores públicos possam cumprir seu dever para com a sociedade e entregar serviços de maior qualidade para os cidadãos.

Em 1998 foi introduzido na Administração Pública um novo critério para a demissão de servidores públicos através da análise de seu desempenho, pela Emenda Constitucional da Reforma Administrativa nº 19, de 1998 que, em seu inciso III do § 1º do art. 4,1 dispõe que o servidor público estável poderá perder o cargo por meio de procedimento de avaliação de desempenho periódica, se esta for insuficiente.

Passou a ser necessário, portanto, que fosse realizada na administração pública a avaliação periódica de desempenho dos servidores para aferição da suficiência de desempenho e manutenção de sua estabilidade.

Dessarte, a vinculação de incentivos ou punições ao desempenho do servidor não é nova na Administração Pública Federal, embora a possibilidade de demissão do servidor seja mais atual no texto constitucional. Nos anos 90, várias instituições públicas federais idealizaram e implantaram sistemas de avaliação de desempenho, dentre elas o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e a Fundação Joaquim Nabuco (FJN), que foram se aprimorando ao longo do tempo.

Por outro lado, o desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho Individual (SAD) é tarefa complexa que exige muitos cuidados quando se quer aumentar a probabilidade de sucesso dessa iniciativa.

Segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) e Chiavenato (2010), o desempenho no trabalho é afetado por diferentes fatores como, por exemplo:

- contexto extraorganizacional: situação econômica do país, oferta de mão-de-obra, oferta de empregos, legislação trabalhista, entre outros;
- características organizacionais: clima e cultura organizacionais, políticas e práticas de administração e de gestão de pessoas, sistemas de recompensas e de penalidades, incluindo sistema de promoções e progressões funcionais, relações de poder, resultados esperados pela organização como um todo e para cada um de seus colaboradores e atuação dos gestores;
- ambiente de tarefas: características e amplitude do trabalho, tipo de relacionamento interpessoal entre os servidores e qualidade da comunicação com os chefes, suporte organizacional, meios disponíveis para realização do planejamento de trabalho, competição entre grupos, adequação do ambiente físico, dentre outros; e
- características do trabalhador: habilidades, conhecimentos, atitude, personalidade, idade, sexo, escolaridade, motivações, aparência pessoal e similares (Oliveira-Castro, Lima e Veiga, 1996).

Conforme apurado nesta dissertação, os sistemas de avaliação de desempenho podem ser considerados como um conjunto de normas e procedimentos para o diagnóstico e gestão de desempenho, servindo de subsídio para outros sistemas de gestão de pessoas, tais como: desenvolvimento de pessoas, sistemas de incentivos ao desempenho satisfatório (promoções e progressões funcionais e desenvolvimento de carreira), movimentação e alocação de pessoal, entre outros.

No artigo publicado por Izabela Corrêa et. al.(2020) na Revista do Servidor Público (RSP), do Distrito Federal, denominado “Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil”, cujo problema de pesquisa explorado são as distorções de incentivos remuneratórios e seu impacto na motivação de servidores públicos federais, é discutido que no sistema de cargos e carreiras do Poder Executivo federal brasileiro, servidores públicos que não ocupam cargos de livre provimento possuem duas maneiras preponderantes para alcançar um patamar salarial mais elevado: antiguidade ou aprovação em concurso público para uma carreira mais bem remunerada.

No supramencionado artigo é sugerido que essas maneiras de ascensão afetam, negativamente, a motivação para o serviço público. Primeiro, elas transferem os incentivos dos servidores públicos em início de carreira de desempenho no trabalho para preparação para concursos de carreiras com salários mais elevados, e simultaneamente os privam de outras formas de ascensão quando nos estágios intermediários e avançados de suas carreiras. Em

segundo lugar, elas geram desigualdade salarial entre carreiras, desmotivando servidores públicos com responsabilidades semelhantes em carreiras com remunerações inferiores.

O artigo apresenta pesquisa com 2.800 servidores públicos de 14 instituições do Governo Federal que oferecem indícios acerca da importância de reduzir essas distorções de incentivo, vindo a corroborar a abordagem dos autores supracitados.

Legalmente, a gestão de cargos e carreiras é regida, principalmente, pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, cujo art. 3º determina que “o cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor”.

O serviço público federal brasileiro é, ao mesmo tempo, caracterizado pela presença de múltiplas carreiras com, muitas vezes, responsabilidades comparáveis e, ao mesmo tempo, larga disparidade salarial. Essa discrepância de remuneração se dá em decorrência de o Governo Federal ter adotado, desde 2003, uma política de forte valorização do chamado núcleo estratégico, ou carreiras típicas de Estado.

Segundo Cavalcante e Carvalho (2017), até 2002 os servidores do chamado Plano Geral de Cargos do Poder Executivo recebiam, em média, uma remuneração correspondente a 40% das carreiras do núcleo estratégico. Essa diferença aumentou nos anos seguintes, chegando ao ápice em 2009 e retornando para o patamar de 30% a partir de 2014.

Análise feita por Palotti e Freire (2015) demonstra que a despesa média mensal com um servidor público no Poder Executivo (R\$6.968,00) representava menos da metade da despesa com um servidor do Poder Legislativo (R\$14.069) ou do Judiciário (R\$13.276) no ano de 2013.

Ainda nos dias de hoje, pode-se afirmar que a maior parte dos cargos tem progressão baseada em tempo de serviço e resultados da avaliação de desempenho – a cada 12 ou 18 meses o servidor que possua uma avaliação de desempenho satisfatória muda de classe ou padrão e recebe um aumento remuneratório. Elvira (2018), ao estudar o sistema de avaliação de desempenho do Governo Federal brasileiro, identificou que a maioria das avaliações são pontuadas com nota máxima.

Quanto à ocupação de funções de confiança (chefias), os critérios para ocupação de cargos no Executivo federal obedecem a restrições apenas de natureza do vínculo com a administração e não guardam relação direta com desempenho no trabalho.

Dessa forma, o artigo conclui que a conjunção de desigualdade salarial entre carreiras com a possibilidade da mudança ocorrendo apenas por meio de concursos públicos, que

desconsideram o desempenho prévio dos servidores no trabalho, reduz a motivação no serviço público civil.

1.4 A METODOLOGIA DE *PEOPLE ANALYTICS*

Embora tenham sido feitos progressos nos últimos anos, a ausência de dados analíticos eficazes, dados de alta qualidade e tecnologia adequada estão na base dos desafios enfrentados por *People Analytics*. Por exemplo, tem sido afirmado que muitas das competências e habilidades exigidas pelos profissionais de RH para realizar análises de pessoas não são encontrados atualmente nos departamentos de RH, mas residem em outras partes da organização (Ulrich e Dulebohn, 2015). Associações profissionais desenvolveram programas de treinamento destinados a capacitar profissionais de RH nessas áreas para resolver essa lacuna.

Kaplan e Norton (2005) sugerem que as organizações deveriam estabelecer um Gabinete de Gestão Estratégica (GGE) dedicado para minimizar a lacuna entre a criação e a execução da estratégia. A noção de um GGE dedicado deve fazer parte da função corporativa de RH, juntamente com seus recursos de *People Analytics*. Portanto, o estabelecimento de uma função “análise e estratégia de RH” seria ideal e garantiria um esforço coordenado entre *People Analytics*, criação e execução de estratégia, decisões de capital humano e a adoção de práticas baseadas em evidências.

A estratégia no contexto de RH “refere-se aos processos, decisões e escolhas que as organizações fazem em relação à forma como gerenciam suas pessoas” (Cascio e Boudreau, 2014, p. 79). Uma estratégia de recursos humanos tende a se concentrar no alinhamento de políticas, práticas e processos de pessoas com a estratégia global de negócios, a fim de alcançar as metas e objetivos da organização.

Da mesma forma, foi considerado um “divisor de águas” (Van der Togt e Rasmussen, 2017) para os departamentos de RH à medida que promete permitir a liderança na tomada de decisões baseada em evidências para melhores resultados de negócios (Marler e Boudreau, 2016). Como resultado, PA atraiu interesse significativo entre acadêmicos e profissionais.

Em contraponto, os autores Boudreau e Cascio, 2017, alertam que a falta de organização e local centralizado de armazenamento de dados também podem levar a vários problemas, incluindo duplicação de dados, entradas incorretas e imprecisas e dados faltantes. Essa falta de qualidade dos dados em RH pode ser atribuída à falta de uma estratégia de dados

coerente, ao não entendimento da importância estratégica de dados, à má gestão de dados e à falta de fontes de dados críticas. Em relação a esta questão, entende-se que este ainda é um trabalho em andamento para a maioria das equipes de *People Analytics* e está dificultando o progresso da metodologia.

Enquanto isso, na prática, a rápida digitalização do RH liderada pelos recentes avanços na tecnologia da informação (TI), como sistemas de informação de recursos humanos, inteligência artificial (IA) e aprendizado de máquina, pode oferecer aos profissionais de RH a oportunidade de coletar, analisar e tirar conclusões sobre pessoas (Marler e Boudreau, 2016; Van der Togt e Rasmussen, 2017; Huselid, 2018;).

Pode-se inferir, portanto, que *People Analytics* é uma aplicação do conceito de análise de dados para fornecer informações para a gestão na tomada de decisões, tanto na aquisição de talentos, retenção, colocação, promoção, remuneração ou força de trabalho e planejamento de sucessão.

A metodologia de PA é ancorada em 4 (quatro) pilares básicos, conforme West (2020):



Figura 4 - Estrutura do *People Analytics*
Fonte: Fonte: *People Analytics* para leigos (West, 2020).

De acordo com West (2020), muitas empresas não utilizam PA por não compreenderem o poder dos dados para a gestão estratégica de pessoas. A McKinsey&Company (2021), consultoria global presente em mais de 60 países, alega que 80%

das empresas recrutam melhor após a implantação do *People Analytics*, 25% crescem em produtividade e a taxa de saída de funcionários em determinado período diminuiu 50%.

Depreende-se, também, que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na integração bem-sucedida de *People Analytics*. Uma cultura que valoriza a transparência, o aprendizado contínuo e a inovação são essenciais para incrementar as possibilidades oferecidas por esta metodologia. Isso envolve a criação, pela equipe de PA, de um ambiente em que os dados são não apenas acessíveis, mas também compreendidos e utilizados de forma ética e eficaz por todos os níveis da organização (Tursunbayeva et al., 2022).

A literatura também aponta que houve um aumento no crescimento de PA desencadeado pela crise financeira global, como bem capturado no artigo de capa da Harvard Business Review “*Competiting on Talent Analytics*” (Davenport, Harris e Shapiro, 2010). Esse artigo teve uma influência notável em quase todos os profissionais de PA da época. Ele articula como organizações como Google, Starbucks e AT&T estavam “adotando cada vez mais métodos sofisticados de análise de dados de funcionários para aumentar sua vantagem competitiva”.

Destarte, a gestão de talentos não deve se limitar apenas aos líderes seniores, nem ser totalmente inclusiva para cada funcionário. Contudo, qualquer organização precisará definir aqueles indivíduos e grupos onde uma atenção específica beneficiará mais a organização; deve-se compreender o potencial de cada funcionário, e avaliar o seu desempenho. Todos os talentos devem ser processados e vinculados aos indicadores de desempenho das empresas sempre que possível, e para isso, uma métrica apropriada deve ser escolhida (Mayo, 2018).

A antiga abordagem prevalecente baseada no julgamento está sendo substituída pela ideia de que o desempenho do RH é centrado em um método baseado em dados, o que é recomendado para implementação em todas as organizações (Shrivastava, Nagdev, & Rajesh, 2018).

Com o uso da PA, houve um aumento significativo no número de organizações que utilizam TI, como telefones celulares, e-mail, mídias sociais, microfones, sensores de movimento e tecnologia vestível, para coletar e analisar dados de funcionários em tempo real (Leonardi e Contractor, 2019).

Além disso, a inteligência artificial, a mineração de dados, o aprendizado de máquina e a Internet das coisas permitem que as organizações capturem dados relacionados às opiniões, sentimentos e comportamentos pessoais dos funcionários. Por exemplo, além de coletar dados biográficos, como idade, sexo e ocupação, as organizações também começaram a coletar e

analisar grandes quantidades de dados relacionais. Esses dados incluem padrões de movimento através da Tecnologia *Bluetooth*, gravações de voz que monitoram com quem os funcionários estão interagindo e com quem conversam com mais frequência e o humor dos funcionários por meio de expressões faciais, com software de reconhecimento (Leonardi e Contractor, 2019; Tursunbayeva et al., 2021).

Essas novas formas de coleta de dados de funcionários se apresentam a profissionais e organizações de RH como um desafio emergente sobre como garantir a privacidade e a segurança dos dados de funcionários enquanto também informam como os dados estão sendo usados e analisados eticamente (Leonardi e Contractor, 2019), como, por exemplo, a LGPD, anteriormente mencionada.

Nesse contexto, o grande pensador em gestão Dave Ulrich¹⁵ e um líder praticante de PA e escritor Thomas Rasmussen¹⁶, escreveram o artigo ‘*Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad*’ (2015)¹⁷ como uma crítica ao livro de Jonahtan Ferrar¹⁸ e David Green (2021), anteriormente identificado, “*Excellence in People Analytics: how to use workforce data to create business value*”¹⁹, cujas conclusões se apresentam abaixo:

1. RH não é sobre RH, mas sobre o negócio. *People Analytics* não se trata de medir as atividades de RH encontradas nos painéis de indicadores, nem mesmo sobre fascinantes *insights* (entendimentos, nesse caso), mas sobre entregar resultados.
2. PA começa com a definição dos resultados requeridos pelos *stakeholders* (partes interessadas). Qualquer organização tem alguma versão de painel de indicadores com resultados em 5 áreas: empregados, estratégia, clientes, finanças e resultados para a comunidade. Ser claro sobre os resultados esperados significa informar o que mais importa.

¹⁵ Dave Ulrich, Professor da Rensis Likert, Ross School of Business, University of Michigan, e sócio do The RBL Group.

¹⁶ Gerente Geral Executivo, em Experiência Digital e Analítica do Funcionário do Banco Nacional da Austrália, em Melbourne, Austrália.

¹⁷ Rasmussen, T e Ulrich, D (2015) *Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad*, *Organizational Dynamics*, 44 (3), pp 236–42 (Maio).

¹⁸ Jonathan Ferrar é um palestrante, autor, influenciador e consultor empresarial globalmente respeitado em estratégia de RH e análise de pessoas. Possui experiência de 25 anos para empresas como Andersen Consulting (agora Accenture) e IBM, onde atuou como executivo por mais de 10 anos. Ele é regularmente citado em listas de influenciadores de RH, como "As 100 pessoas mais influentes em RH" (HR Weekly, janeiro de 2021) e "Os 100 principais influenciadores de tecnologia de RH" (HR Executive, maio de 2020).

¹⁹ Ferrar, Jonathan; Green, David. *Excelência em People Analytics: Como usar dados da força de trabalho para criar valor comercial* (2021) (p. 10). Kogan Page. Edição do Kindle.

3. PA requer o entendimento dos caminhos ou iniciativas para entregar os resultados esperados pelos *stakeholders*. No trabalho do autor com capital humano, foram identificados 4 (quatro) domínios (talento, liderança, organização e departamento de RH) aonde as iniciativas podem ser desenhadas.
4. As iniciativas de capital humano podem ser priorizadas com base no seu impacto relativo nos 5 (cinco) resultados principais.

Outra crítica acerca do livro de Green (2021) foi feita por John Boudreau, Professor Emérito, Marshall School of Business, University of Southern California, a seguir:

People analytics fornece aos executivos de negócios outra alavanca para melhorar sua estratégia e operações. Jonathan Ferrar e David Green têm um profundo entendimento deste tópico e seu impacto nas pessoas e no desempenho. Seu trabalho com empresas em todo o mundo agora é capturado neste livro, fornecendo *insights* com uma coleção de estudos de caso fantásticos e conselhos práticos. É um guia excelente para executivos que desejam criar valor usando PA. (Ferrar, Jonathan; Green, David. Excellence in People Analytics: How to Use Workforce Data to Create Business Value (p. ii). Kogan Page. Edição do Kindle.)

Para melhor explicar a evolução do PA no mundo, após extenso trabalho realizado com trinta estudos de caso de empresas ao redor do mundo, Ferrar e Green (2021) traçaram uma linha do tempo acerca da metodologia:

De 2010 a 2015 – Era da realização

Foi a crise financeira global de 2008 que mudou tudo no campo da análise de pessoas. O advento do *Big Data* e do uso da análise de dados por funções de negócios como o marketing, combinado com o desejo de medir e monitorar tudo com um nível adequado de eficiência e eficácia, levou à constatação de que a análise de dados era essencial. As equipes que forneceram *insights* aos executivos seniores permitiram que essas organizações prosperassem na era pós-crise financeira global. A Era da Realização compreendeu o desenvolvimento de modelos de maturidade e o surgimento de líderes

Um profissional praticante do *People Analytics*, Thomas Rasmussen, e um importante pensador de gestão, Dave Ulrich, escreveram sobre isso em um artigo de 2015, “Aprendendo com a prática: como o *People Analytics* evita ser uma moda de gestão”. O documento também emite um aviso: *People Analytics* na sua forma atual continuará a não conseguir acrescentar valor real às empresas.

De 2015 a 2020 – A Era da Inovação

A metade da década de 2010 marcou uma mudança na trajetória do campo de PA. O principal motivador foi a expectativa dos executivos: o diretor de recursos humanos era cada

vez mais solicitado pelo diretor executivo a modernizar a sua força de trabalho em resposta às exigências do mercado. A Era da Inovação foi caracterizada por novos modelos, novas utilizações da tecnologia, especialização, um aumento no número de profissionais que ingressam na profissão de *People Analytics* e novas abordagens para a criação de valor empresarial. Surgiram novos modelos para usar a análise de pessoas para melhorar o desempenho dos negócios mais frequentemente. Outro exemplo que ganhou força em muitas empresas é a ideia de executar a PA como um negócio, detalhada em “*The Power of People: Aprenda como organizações bem-sucedidas usam a análise da força de trabalho para melhorar o desempenho dos negócios*” (Guenole, Ferrar e Feinzig, 2017).

A Era da Inovação viu, portanto, o PA deixar de ser uma função suplementar do RH para se tornar um componente central da estratégia de pessoas do negócio como um todo. Ajudou a criar organizações de recursos humanos alinhadas aos negócios em todo o mundo.

De 2020 a 2025 – A Era do valor

Assim como os líderes empresariais e os diretores de recursos humanos agora reconhecem amplamente o valor que *People Analytics* pode fornecer, assim como os próprios profissionais de recursos humanos. Uma pesquisa realizada em 2019 descobriu que 82% dos profissionais de RH acreditavam que *People Analytics* gerava valor para o negócio.

O ano de 2020 foi crucial na análise de pessoas na medida em que, com a crise da pandemia global da COVID-19, a desigualdade racial e a incerteza financeira, a análise de pessoas teve que avançar. O RH foi obrigado a fornecer dados e informações aos executivos de alto escalão em resposta rápida à pandemia global em tópicos como trabalho remoto, infecção, absenteísmo e bem-estar mental. Isso elevou a função de PA a novos níveis de urgência e precisão para decisões operacionais diárias e planejamento de cenários estratégicos de longo prazo.

Além disso, o autor Thomas Rasmussen aprendeu que incorporar soluções nos negócios por meio de um gerenciamento eficaz de mudanças era essencial para a análise de pessoas. “Não subestime a importância da gestão de mudanças na aplicação dos *insights* e na geração de valor mensurável”.

Outra importante lição aprendida é que o líder é a parte mais importante da atividade de gestão da mudança. Essa filosofia empresarial e abordagem colaborativa multifuncional é algo que se acredita que acrescenta valor em toda a cadeia e proporciona a oportunidade de quebra de silos tradicionais.

2025 a 2030 – Era da Excelência

People Analytics não é mais algo “bom de ter” para as empresas, mas uma necessidade absoluta para qualquer diretor executivo ou diretor de recursos humanos que queira impactar positivamente todas as partes interessadas da empresa.

As Nove Dimensões discutidas no livro de David Green (2021), se bem conduzidas, poderão aumentar o valor que pode ser derivado da análise de pessoas – proporcionando a transição para a Era da Excelência, que estão detalhadas abaixo e agrupadas em três premissas (Fundação, Recursos e Valor).

Fundação: o *People Analytics* precisa de sólidas fundações com os elementos certos em seus lugares para possibilitar o sucesso no futuro antes do trabalho ficar complexo demais. Para isso, é necessário haver uma forte governança, metodologias claras e gerenciamento efetivo das partes interessadas:

1. **Governança:** se refere a mecanismos, processos e procedimentos através dos quais o *People Analytics* opera. Ela sustenta todas as análises e assegura que as pessoas certas providenciem o direcionamento para o trabalho, que a estrutura e o suporte para gerenciamento de dados e projetos sejam implementados e aplicados, e que os riscos sejam gerenciados apropriadamente. É importante, também, estabelecer padrões éticos para *People Analytics*.
2. **Metodologia:** foca em processos e estruturas que devem ser estabelecidos para *People Analytics* dinâmico e repetível. Isso inclui a forma pela qual a priorização do trabalho ocorre e do uso de critério efetivo e transparente, mais o envolvimento dos patrocinadores e como providenciar foco no time, enquanto cria impacto e entrega valor.
3. **Gerenciamento dos stakeholders:** discute sobre os diferentes tipos de partes interessadas com os quais o time do *People Analytics* irá interagir para criar valor. Foca na construção de um mapa de *stakeholders*, como engajar e conduzir reuniões efetivas e o que fazer no longo prazo para construir relacionamentos efetivos e sustentáveis com todos eles.

Recursos: o *People Analytics* deve ter impacto para ter credibilidade. Isso requer balanceamento dos recursos certos, incluindo as expertises da própria equipe, tecnologia apropriada e dados robustos e extensos:

4. **Habilidades:** foca na equipe de *People Analytics*. Discute sobre as responsabilidades e habilidades do líder da equipe em particular, sobre o modelo operacional para o time e sobre o rol de habilidades chave para traduzir o negócio e os recursos humanos em linguagem analítica e vice-versa.

5. Tecnologia: consiste em todos os tipos de tecnologia analítica necessários para o sucesso de *People Analytics*. Em particular, ela descreve o tópico “desenvolvimento versus compra”, usando tecnologia para escalar as soluções de análises e tecnologias emergentes para acelerar a coleta e a análise de dados, percepções e a democratização dos dados.
6. Dados: gerenciamento de dados e como usá-los para entregar mais valor ao negócio. De particular importância está o uso das fontes de dados, especialmente os dados emergentes que adicionarão valor incremental e expandirão o PA muito além do foco da política e dos processos de recursos humanos para aqueles que abordam os mais complexos problemas de negócios.
Valor: o *People Analytics* tem a responsabilidade de entregar valor para a organização e sua força de trabalho. Isso é obtido fornecendo experiências aprimoradas à força de trabalho, criando impacto por meio de resultados de negócios e desenvolvimento de uma cultura baseada em dados para análise:
7. Experiência da força de trabalho: descreve como os públicos-alvo que permeiam qualquer organização se beneficiam com o *People Analytics*. E descreve tópicos como consumo e personalização das experiências dos funcionários, a democratização dos dados para todos os gerentes, como fascinar executivos com análises interativas e como otimizar os processos organizacionais para melhorar toda a experiência da força de trabalho.
8. Resultados de negócios: descreve as justificativas e as técnicas que levaram a entregas de resultados como consequência da atividade de *People Analytics*. Esses resultados são percepções viáveis e recomendações, valor financeiro e melhoria tangível do negócio por toda a companhia.
9. Cultura: focado na formação de pessoas analiticamente dispostas e experientes em todas as funções de recursos humanos. Considera as habilidades e a mentalidade necessárias para o futuro profissional de RH e como elas podem ser desenvolvidas e incutidas para fornecer uma base para inovação, curiosidade e entrega de valor para a empresa.

Na década de 90, grandes empresas como a Oracle e a Peoplesoft tentaram trabalhar o *People Analytics* no mercado, porém as empresas ainda não estavam preparadas para aderir a esta novidade e ele acabou perdendo força (Guenole, Ferrar and Feinzig (2017)).

Diante de todo o exposto pela pesquisa bibliográfica, percebe-se a importância da implantação da metodologia de *People Analytics* na consecução das estratégias do INPI e no aperfeiçoamento da gestão da performance dos servidores.

A Coordenação-Geral de Recursos Humanos tem como missão apoiar o INPI nas ações relativas à gestão de pessoas a fim de torná-la uma organização com elevado índice de competência profissional. Sua visão é possuir práticas de trabalho que permitam ao INPI estar entre as melhores organizações públicas para se trabalhar e promovam a valorização e o alto desempenho do seu corpo funcional e gerencial.

Como uma das ações para alcançar a missão e visão almejadas, a CGRH elaborou a Política de Gestão de Pessoas do INPI (PGP-INPI) e a divulgou em Boletim de Pessoal interno por meio da PORTARIA/INPI/Nº 19, de 05 de junho de 2023²⁰. A política é orientada por princípios e diretrizes que estabelecem os parâmetros gerais de governança e gestão que orientam o exercício das atividades de gestão de pessoas e definem suas responsabilidades, mantendo o alinhamento com o Planejamento Estratégico institucional e o atendimento aos resultados pactuados. A Política de Gestão de Pessoas é composta pelas seguintes funções: (i) política de recrutamento e seleção, (ii) política de capacitação, (iii) política de gestão de desempenho e reconhecimento, (iv) política de gestão de benefícios; e (v) política de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde.

Acredita-se fazer parte de *People Analytics* a elaboração e o acompanhamento e gestão de indicadores de desempenho e de esforço e que PA se enquadra em todos os tópicos da política.

Nesse contexto, a Secretaria de Gestão e Inovação (Seges), vinculada ao Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), publicou a Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, com as regras sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. E em abril de 2020, a SEGES publicou o “Guia Técnico de Gestão Estratégica”, de Leandro Oliveira Bahia de 2021, um trabalho fruto da parceria da Secretaria de Gestão do antigo Ministério da Economia com a

²⁰ Disponível na Intranet do INPI em:

<https://na01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Ffinpidrive.inpi.gov.br%2Findex.php%2Fs%2F4EdUmLU7jTTei1&data=05%7C02%7C%7C4f4402b9430a4b80a9e708dd2a77e612%7C84df9e7fe9f640afb435aaaaaaaaaa%7C1%7C0%7C638713416777669448%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJFbXB0eU1hcGkiOnRydWUsIiYiOiIwLjAuMDAwMCIsIiAiOiJXaW4zMjIsIkFOIjoiTWFpbCIsIldUIjoyfQ%3D%3D%7C0%7C%7C&sdata=8opE2QNCwbYrmagqfFLDKdurcuDxt6eEAzXJLXkrRlg%3D&reserved=0>

Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no esforço de qualificar a gestão estratégica no Governo Federal.

O referido Guia indica que na gestão pública os indicadores são instrumentos que contribuem para identificar e medir aspectos relacionados a um determinado fenômeno decorrente da ação ou da omissão do Estado. Sua principal finalidade é traduzir, de forma mensurável, um aspecto da realidade dada ou construída, de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação (pag. 8 do guia).

Em uma abordagem abrangente, o guia dispõe que o desempenho pode ser compreendido como esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados, cuja equação simplificada é: desempenho = esforços + resultados; ou desempenho = esforços --> resultados. (pag. 8 do guia)

O referendado guia aponta, também, que a literatura apresenta diversas formas de classificar a tipologia dos indicadores e que a classificação adotada pelo Comitê Temático de Medição do Desempenho da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)²¹ divide em indicadores de esforço e de resultados, cabendo ressaltar que também é muito utilizada uma denominação em língua inglesa: *drivers* (indicadores de esforço) e *outcomes* (indicadores de resultados).

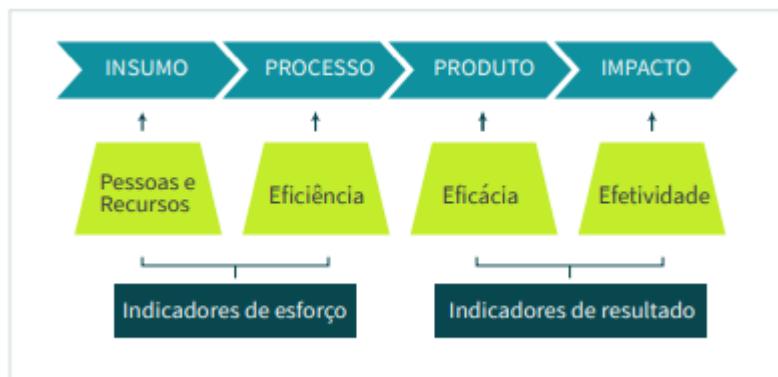


Figura 5 - Indicadores de esforço e de resultado
Fonte: Guia Referencial “Construindo e analisando indicadores” (Enap), pág. 14.

Os indicadores de esforço estão associados aos insumos e processos de trabalho, ou seja, aos recursos do processo e aos esforços envolvidos para o alcance dos resultados pretendidos. Já os de resultado estão associados às consequências das ações e medem o efeito dos produtos e serviços oferecidos. Essa é uma classificação importante quando há necessidade de priorizar indicadores.

²¹ Fundação Nacional de Qualidade. Indicadores de Desempenho: estruturação do sistema de indicadores organizacionais. 3^a edição. São Paulo. FNQ. 2012.

INDICADORES DE RESULTADOS	INDICADORES DE ESFORÇO
Permite a mensuração do efeito após um certo tempo	Permite a verificar a causa antes de o efeito acontecer
Possibilitar a verificação se os objetivos estão sendo atingidos	Possibilita verificar se os planos relacionados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos
Adequado para a medição final do alcance dos objetivos	Adequado para a medição de planos de ação, projetos e iniciativas

Quadro 1 - Paralelo entre indicadores de resultados e indicadores de esforço

Fonte: Guia Referencial “Construindo e analisando indicadores” (Enap), pág. 14.

Destarte, é recomendado que sejam adotados os passos abaixo citados para a efetiva construção dos indicadores:

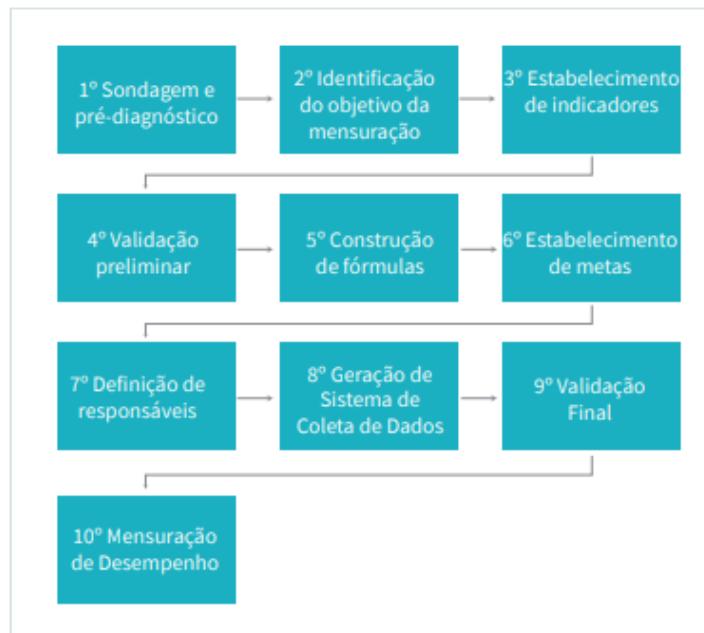


Figura 6 - Passos para construir Indicadores

Fonte: Guia Referencial “Construindo e analisando indicadores” (Enap), pág. 16.

De acordo com o guia, para a eficiência desse procedimento, devem ser considerados a finalidade e o conteúdo da mensagem, o público a ser comunicado, o meio a ser utilizado, o momento em que deve ocorrer, a recepção da mensagem e o *feedback*.

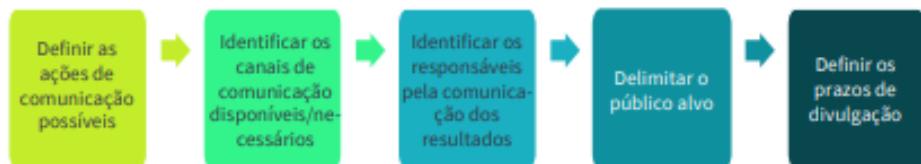


Figura 7 - Ações para construção da comunicação

Fonte: Guia Referencial “Construindo e analisando indicadores” (Enap), pág. 14.

1.5 CASOS DE SUCESSO INTERNACIONAIS DE *PEOPLE ANALYTICS*

Com o objetivo de entender melhor como é aplicado o PA em empresas fora do Brasil, foi realizada pesquisa bibliográfica sobre duas empresas consideradas referência na metodologia, a Microsoft e a Google.

1.5.1 Caso Microsoft

Conforme identificado no capítulo de revisão bibliográfica, o estudioso em PA e autor David Green, relata a experiência das grandes empresas na metodologia de *People Analytics*.

Dentre as empresas discutidas no livro, a que se destaca é a Microsoft Corporation, uma corporação multinacional, que desenvolve, fabrica, licencia, oferece suporte e vende *software* de computadores e eletrônicos ao consumidor, bem como computadores pessoais e serviços. É um dos melhores exemplos de como o *People Analytics* e os *insights* obtidos pela metodologia se fundiu com a estratégia e a operação da empresa. Conforme o estudo, a análise de dados permitiu à área de recursos humanos da empresa propiciar valor para os empregados e o negócio.

A Diretora de recursos humanos da companhia, Kathleen Hogan, informou ao autor que a missão da unidade de gestão de pessoas da companhia é “empoderar as pessoas que empoderam o planeta”. Para a empresa é importante ouvir seus empregados para suportar sua missão. Por meio das pesquisas de satisfação realizadas, a empresa analisa mais de um milhão de comentários dos empregados todo ano, utilizando dados para ajudar a criar conteúdo, impulsionar a compreensão de tendências que buscam dentro da organização e ajuda-los, assim, a tomar decisões.

A executiva afirma que, dentre os objetivos da ação, estão a redução de atritos, a melhoria da diversidade ou do processo seletivo, cujo processo de recrutamento é um bom exemplo de como estão aproveitando os dados levantados com PA, conforme abaixo transcrito:

Historicamente, nós focávamos nas melhores faculdades para encontrar talentos em ciência da computação. Os líderes da engenharia e os gerentes de recrutamento viam essas universidades como um indicador sobre se estávamos conseguindo os melhores cientistas da computação. Depois de analisar os dados dois anos após a contratação, nós percebemos que muitas outras faculdades renderam funcionários igualmente bem-sucedidos. Nós dividimos esse dado com o Presidente da empresa e sua equipe de executivos e concordamos que nós iríamos expandir a lista de universidades aonde recrutariíamos. Isso não somente rendeu muito mais opções para recrutar

talentos, mas também nos proporcionou um conjunto muito mais diversificado de talentos.

Na área de experiência do funcionário, a empresa utiliza dados para entender melhor os momentos que importam na carreira dos mesmos e realizam a análise específica já no momento do programa de integração quando ingressam na companhia, desde o primeiro dia.

São realizadas ações no importante tópico de bem estar do funcionário por meio do entendimento de comportamentos que podem impactar a percepção do equilíbrio do trabalho com a vida particular. A instituição entende que compreendendo os comportamentos que criam experiências positivas para seus times e colegas, coloca os *insights* em suas mãos para possibilitar que eles próprios possam autocorrigir os comportamentos ineficazes e ampliar os comportamentos positivos.

No entanto, a executiva afirmou que em áreas não tão óbvias onde PA faz real diferença inclui influenciar a produtividade e aumentar a efetividade gerencial, como na área de vendas, onde a equipe de PA identificou comportamentos que podem fazê-los ser mais produtivos.

Foi identificado que por meio de aplicativos/plataformas como *Workplace Analytics*, *LindedIn*, *Glint*, *Power BI* e *Azure*, PA não é importante somente internamente, mas também no trato com os clientes, já que demonstra que abraçar PA pode beneficiá-los com o valor que entendem que sua força de trabalho pode proporcionar.

A diretora conclui que os líderes de RH possuem um papel cada vez mais estratégico e são capazes de fazer uso mais empírico de dados para tomar decisões sobre performance, gerenciamento de talentos, agilidade, experiência do empregado e produtividade.

Pode-se concluir, assim, que o INPI tem muito a ganhar com a metodologia PA, na medida em que poderá empoderar a unidade de gestão de pessoas a se tornar estratégica para o Instituto e, assim, alcançar seus objetivos.

1.5.2 Caso Google

Uma das empresas pioneiras na utilização do PA é o Google, no começo dos anos 2000, cuja equipe de gestão de pessoas desenvolveu uma abordagem analítica para seu processo de recrutamento, aplicando análise preditiva para calcular a probabilidade de sucesso de um candidato usando dados biográficos, dados de personalidade e atitudes dos funcionários. (Harris et al., 2011).

Neste caso de sucesso do Google, um candidato a uma vaga na empresa poderia ser submetido a uma dúzia de entrevistas, mas, com uma análise minuciosa, descobriu-se que, após quatro entrevistas, era de 86% a chance de o conhecimento já acumulado pelos entrevistadores levar à decisão certa e as outras oito entrevistas adicionais aumentavam em apenas 1% essa probabilidade. Então, a empresa optou por fazer o recrutamento das equipes que não eram técnicas com quatro entrevistas e das técnicas, com cinco entrevistas.

Conforme relato do supracitado estudo de caso, Matsuo, o Diretor de Recursos Humanos do Google para a América Latina da empresa entre 2006 e 2010, afirmou que no início o foco principal do uso do *People Analytics* era aumentar a eficiência da equipe de recrutamento, sem ter de contratar mais gente para essa área, por isso desenvolveu-se uma tecnologia de análise automatizada para poder fazer uma previsão de quais seriam os candidatos mais viáveis no processo seletivo.

Após criar uma tecnologia inicial voltada para a análise de processos de recrutamento, desenvolveu-se outra focada em medir o nível de engajamento dos colaboradores dentro da empresa. O Google adotou o *People Analytics* como uma forma de proteção, já que seu setor de Recursos Humanos tinha consciência de que outras organizações estavam constantemente tentando atrair seus talentos. Com isso, a empresa passou a investigar os fatores que influenciam a permanência dos funcionários. Utilizando um algoritmo, o Google tem conseguido prever com precisão e de forma antecipada quais colaboradores têm maior probabilidade de sair da empresa, tomando medidas para evitar essas perdas. O algoritmo tem permitido ao Google agir antes que seja tarde demais e também criar soluções e propostas de retenção práticas personalizadas em grandes empresas de tecnologia, em particular. Grandes equipes estabelecidas em empresas como Google, Microsoft e IBM poderiam usar a experiência de suas equipes externas de produtos para traduzir isso em uma experiência semelhante para seus funcionários. Essas equipes cresceram rapidamente e se concentraram em projetos de análise preditiva, muitas vezes complexos. Com o patrocínio dos executivos seniores, eles poderiam escalar essas soluções, aproveitar suas proezas tecnológicas e agregar valor significativo.

Já o Projeto Oxigênio do Google começou em 2008 com o objetivo de identificar e promover as melhores práticas de liderança dentro da empresa. O projeto foi motivado pela busca de entender o que faz um gerente eficaz e como isso impacta a performance das equipes.

Objetivos do Projeto Oxigênio

1. Identificar Características de Gerentes Eficazes: O principal objetivo era descobrir as características que fazem um gerente eficaz dentro do contexto do Google.

2. Melhorar a Qualidade da Liderança: Com base nos *insights* obtidos, o Google visava melhorar a qualidade da liderança em toda a empresa, promovendo uma cultura de gestão baseada em dados.
3. Aumentar a Satisfação e o Desempenho dos Funcionários: Ao entender o impacto da liderança, o Google queria aumentar a satisfação e o desempenho dos seus funcionários.

Metodologia utilizada no projeto do Google:

O Google utilizou uma abordagem baseada em dados para conduzir o Projeto Oxigênio:

1. Coleta de Dados: Foram analisados dados de pesquisas de clima organizacional, avaliações de desempenho e *feedback* dos funcionários sobre seus gerentes.
2. Análise Estatística: Técnicas de análise estatística foram aplicadas para identificar padrões e correlações entre as práticas de gestão e os resultados das equipes.
3. Entrevistas e Observações: Entrevistas e observações qualitativas complementaram a análise quantitativa, fornecendo uma compreensão mais profunda das práticas de liderança.

Resultados do projeto:

O Projeto Oxigênio resultou na identificação de oito comportamentos que caracterizam gerentes eficazes no Google:

1. Ser um bom *coach*: Bons gerentes ajudam seus funcionários a desenvolver suas habilidades e a crescer na carreira.
2. Empoderar a equipe e não ser micro gestor: Eles confiam na equipe, delegam responsabilidades e evitam micro gerenciar.
3. Criar um ambiente inclusivo e de apoio: Gerentes eficazes criam um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem valorizados e seguros para compartilhar ideias.
4. Ser produtivo e orientado para resultados: Eles focam em atingir resultados e são modelos de produtividade.
5. Comunicar-se bem: Bons gerentes são acessíveis e mantêm uma comunicação clara e constante com a equipe.
6. Ajudar no desenvolvimento da carreira dos funcionários: Eles se preocupam com o crescimento e desenvolvimento de carreira dos membros da equipe.
7. Ter uma visão e estratégia clara para a equipe: Gerentes eficazes têm uma visão clara e são capazes de comunicar e implementar uma estratégia para a equipe.

8. Ter habilidades técnicas para ajudar a equipe: Eles possuem o conhecimento técnico necessário para orientar e ajudar a equipe em suas tarefas.

Implantação e Impacto do Projeto:

Após identificar esses comportamentos, o Google implementou várias iniciativas para melhorar a qualidade da liderança:

1. Treinamento de Gerentes: Programas de treinamento foram desenvolvidos para ajudar os gerentes a melhorar nas áreas identificadas.
2. *Feedback* Contínuo: O Google implementou um sistema de *feedback* contínuo para garantir que os gerentes recebessem informações regulares sobre seu desempenho.
3. Monitoramento e Ajustes: O progresso foi monitorado e ajustes foram feitos conforme necessário para garantir que as práticas de gestão estivessem alinhadas com os objetivos da empresa.

Assim, por todo o exposto no Projeto Oxigênio do Google, acima, depreende-se que uma abordagem baseada em dados pode melhorar significativamente a eficácia da liderança. Identificando os comportamentos que caracterizam bons gerentes e implementando programas para promover esses comportamentos, o Google conseguiu melhorar a satisfação e o desempenho dos seus funcionários, além de criar um ambiente de trabalho mais produtivo e positivo.

No capítulo dois é discutida a gestão do desempenho no INPI no que se refere à legislação, à metodologia utilizada e aos recursos tecnológicos para realização da avaliação de desempenho atualmente no órgão.

2. GESTÃO DO DESEMPENHO NO INPI

2.1 VISÃO GERAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NO INPI

O Plano de Carreiras e Cargos do INPI é regulado pela Lei n.º 11.355, de 19 de outubro de 2006, que abrange o cargo isolado de Especialista Sênior em Propriedade Intelectual – com atribuições de natureza técnica especializada de alto nível de complexidade; os cargos de nível superior de: (i) Pesquisador em Propriedade Industrial - cujos ocupantes atuam na análise dos pedidos de patentes, (ii) Tecnologista em Propriedade Industrial - cujos ocupantes respondem pelo registro de marcas, desenhos industriais e indicações geográficas, e (iii) Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial - voltado para o exercício de atividades administrativas; e os cargos de nível médio de: (i) Técnico em Propriedade Industrial e (ii) Técnico em Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial - que atuam como áreas de suporte às atividades finalísticas e administrativas, respectivamente.

No INPI a avaliação de desempenho é dividida em avaliação institucional e individual. A avaliação institucional é realizada por meio da inclusão e acompanhamento de metas fixadas em ato do Presidente do INPI, e o seu resultado gera impactos na gratificação de desempenho dos servidores.

A avaliação individual é realizada ao longo de todo o ciclo avaliativo por meio da inclusão e do acompanhamento de metas e de competências individuais e gerenciais no Sistema de Gestão do Desempenho - SISGD²². O resultado final da avaliação de desempenho gera impactos na progressão e promoção²³, e na gratificação dos servidores.

- Metas Institucionais: são fixadas em ato do Presidente do INPI, elaboradas em consonância com as diretrizes e metas governamentais, fixadas no Plano Plurianual, na Lei de Diretrizes Orçamentárias, na Lei Orçamentária Anual e no Plano Plurianual do INPI, e os resultados, apurados a cada ciclo de avaliação.

²² O Sistema de Avaliação de Desempenho Individual (SISGD) é um software utilizado como instrumento para avaliar o desempenho dos servidores do INPI. O SISGD foi criado pela Coordenação- Geral de Recursos Humanos do Órgão, em 2013, em conjunto com a área de Tecnologia da Informação (Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação - CGTI), a partir da necessidade de se avaliar, individualmente, os servidores de forma automatizada e célere.

²³ Progressão funcional é a passagem do servidor de um padrão para outro imediatamente superior dentro de uma mesma classe do cargo. Promoção é a passagem do servidor do último padrão de uma classe para o padrão inicial da classe imediatamente superior do cargo. (Art. 17, §1º e §2º da Instrução Normativa nº54/2016, de 04 de julho de 2016.)

- Metas individuais: são definidas e acompanhadas pelos gestores, em conjunto com os servidores, por meio do Sistema de Gestão do Desempenho – SISGD.

Em 2009 foi realizada a primeira avaliação de desempenho individual para fins de percepção da Gratificação de Desempenho de Atividade da Área de Propriedade Industrial (GDAPI) no INPI, baseado em um ciclo avaliativo curto e com critérios simples, como um projeto-piloto.

Em 2010 começou efetivamente a avaliação de desempenho no Instituto, por um período avaliativo completo, ou seja, ciclo de 1 (um) ano.

Os chefes fizeram treinamentos com profissionais contratados pela Instituição para explicar a importância da avaliação, ensinar a estabelecer metas quantitativas para os servidores, avaliar e fornecer o retorno – o *feedback* – aos mesmos ao final da avaliação.

No que tange à existência de oportunidades e meritocracia para os servidores, o Plano de Carreiras e Cargos do INPI, regido pela Lei n.º 11.355, de 2006, prevê que o servidor que cumpriu os requisitos previstos naquele texto terá direito à progressão e promoção no cargo que ocupa. Além disto, o INPI procura valorizar aqueles servidores que apresentam resultados positivos para suas unidades, seja por meio das avaliações de desempenho, por meio de processos seletivos internos – para preenchimento de vagas em capacitações estratégicas e até remoções – que privilegiam o desempenho profissional do servidor como principal critério de classificação, ou, quando possível, convidando aqueles que mais se destacam para ocupar posições-chave, participar de projetos, ou de grupos de trabalho.

Em 2023, por exemplo, foram realizados novos processos seletivos para o teletrabalho, com base na Instrução Normativa INPI/PR n.º 67, de 16 de setembro de 2022, que levou em consideração critérios de alcance de metas para seleção dos servidores, que culminaram no ingresso de 300 servidores das áreas-meio no teletrabalho integral e parcial.

No entanto, a avaliação de desempenho é um processo que necessita de aperfeiçoamento contínuo. Esses aperfeiçoamentos estão relacionados à melhoria de sistemas, de procedimentos e dos processos de avaliação, para que levem a condições isonômicas na análise de desempenho entre as diferentes áreas; de modo que as metas de produção sejam estabelecidas para todos - através de parâmetros factíveis, mensuráveis e de fácil controle, levando-se em conta o lado comportamental, e que a meritocracia seja fator fundamental na análise de desempenho. Objetiva-se que o desempenho dos servidores se reflita de forma clara e concreta no desempenho institucional.

2.2 LEGISLAÇÃO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho no INPI segue os preceitos da Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006, que dispõe sobre a criação do Plano de Carreiras e Cargos do INPI, e foi regulamentada pela norma interna do órgão, a Instrução Normativa nº 54/2016 que dispõe sobre as Avaliações de Estágio Probatório, a Avaliação de Desempenho Individual dos servidores do INPI para fins de percepção da Gratificação de Desempenho de Atividade da Área de Propriedade Industrial – GDAPI e de progressão funcional e promoção no Plano de Carreiras e Cargos do INPI.

Art. 100. Fica instituída a Gratificação de Desempenho de Atividade da Área de Propriedade Industrial - GDAPI, devida aos ocupantes dos cargos de nível superior e intermediário do Plano de Carreiras e Cargos do Inpi, em função do alcance das metas de desempenho individual e do alcance das metas de desempenho institucional, quando em exercício das atividades inerentes às suas atribuições no Inpi. (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 1º A avaliação de desempenho individual visa a aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo, com foco na contribuição individual para o alcance das metas do Inpi.

§ 2º A avaliação de desempenho institucional visa a aferir o desempenho da entidade no alcance dos objetivos organizacionais.

§ 4º Os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho institucional e individual e de atribuição da GDAPI serão estabelecidos em ato do Presidente do Inpi, observada a legislação vigente.

§ 5º A avaliação de desempenho individual a que se refere o § 1º deste artigo será realizada, pelo menos, 1 (uma) vez por ano. (Incluído pela Lei nº 11.490, de 2007)

§ 6º A avaliação de desempenho individual poderá ser realizada com periodicidade diferente da prevista no § 5º em situações específicas disciplinadas por ato do Poder Executivo. (Incluído pela Lei nº 13.328, de 2016)

Art. 100-A. A GDAPI será paga observado o limite máximo de 100 (cem) pontos e o mínimo de 30 (trinta) pontos por servidor, correspondendo cada ponto ao valor estabelecido no Anexo XVIII-A desta Lei. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

Art. 100-B. A pontuação referente à GDAPI será assim distribuída: (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

I - até 20 (vinte) pontos serão atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho individual; e (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

II - até 80 (oitenta) pontos serão atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho institucional. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

Art. 100-C. As metas referentes à avaliação de desempenho institucional serão fixadas em ato do presidente do INPI. (Redação dada pela Lei nº 13.328, de 2016)

Art. 100-D. Os valores a serem pagos a título de GDAPI serão calculados multiplicando-se o somatório dos pontos auferidos nas avaliações de desempenho individual e institucional pelo valor do ponto constante do Anexo XVIII-A desta Lei, observados o nível, a classe e o padrão em que se encontra posicionado o servidor. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

Art. 100-E. Em caso de afastamentos e licenças considerados como de efetivo exercício, sem prejuízo da remuneração e com direito à percepção de gratificação de desempenho, o servidor continuará percebendo a GDAPI em valor correspondente ao da última pontuação obtida, até que seja processada a sua primeira avaliação após o retorno. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 1º O disposto no caput deste artigo não se aplica aos casos de cessão. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 2º Até que seja processada a primeira avaliação de desempenho individual que venha a surtir efeito financeiro, o servidor recém-nomeado para cargo efetivo e aquele que tenha retornado de licença sem vencimento ou cessão ou outros afastamentos sem direito à percepção da GDAPI no decurso do ciclo de avaliação receberão a gratificação no valor correspondente a 80 (oitenta) pontos. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

Art. 100-F. Ocorrendo exoneração do cargo em comissão com manutenção do cargo efetivo o servidor que faça jus à GDAPI continuará a percebê-la em valor correspondente ao da última pontuação que lhe foi atribuída, na condição de ocupante de cargo em comissão, até que seja processada a sua primeira avaliação após a exoneração. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

Art. 100-G. A GDAPI não poderá ser paga cumulativamente com qualquer outra gratificação de desempenho de atividade ou de produtividade, independentemente da sua denominação ou base de cálculo. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

Atualmente, conforme art. 1º da Instrução Normativa nº 54/2006, as avaliações de desempenho individuais dos servidores do INPI são regidas pelos seguintes princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e operacionalizadas pelo Sistema de Gestão do Desempenho Individual dos servidores do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, ou SISGD.

As metas institucionais têm um peso de 80% sobre a GDAPI e, também, conforme parágrafo 4º do art. 100 da Lei nº 11.355/2006, são definidas em um ato da Presidência do órgão. Já as metas individuais, bem como as competências, são contratadas anualmente entre o avaliador e o servidor e têm um peso de 20% na GDAPI.

Conforme se observa na Instrução Normativa INPI/PR nº 54/2016, ainda vigente, as notas das competências comportamentais não são contabilizadas para efeito de gratificação de desempenho, que compõe a remuneração do servidor, tendo sua avaliação se tornado insignificante na visão de muitos gestores, necessitando, assim, de uma reformulação da norma interna de avaliação de desempenho no INPI, na qual estejam regulamentadas, bem como do mapeamento das competências gerenciais e individuais dos servidores.

Acredita-se, assim, que o *People Analytics* poderá auxiliar no cruzamento das competências mapeadas na avaliação de desempenho individual com as necessárias ao cargo e/ou ao indivíduo e, portanto, a identificação das lacunas de competências, que deverão ser insumo para o Plano de Desenvolvimento individualizado dos servidores.

Para melhor entendimento da sistemática de avaliação de desempenho atual do Instituto, abaixo são apresentados os principais conceitos a respeito da Avaliação de Desempenho do INPI, conforme manual publicado na intranet:

Avaliação de desempenho individual: é um processo de gestão de pessoas que corresponde a uma análise sistemática e contínua do desempenho do profissional em função

das atividades que realiza, das metas estabelecidas, das competências exigidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Avaliador: designação do chefe imediato do servidor, encarregado da contratação de metas individuais, acompanhamento e realização da avaliação de desempenho individual em conjunto com o dirigente máximo da unidade administrativa; e do subordinado, por ocasião da avaliação das competências de dimensão gerencial do seu chefe imediato.

Ciclo de avaliação: espaço de tempo anual, para acompanhamento do desempenho de cada servidor e chefia imediata, referente a metas e competências contratadas, sob orientação do avaliador.

Comissão de Carreiras e Cargos do INPI - CCINPI: comissão composta mediante ato do Presidente com a finalidade de zelar pelo Sistema de Gestão do Desempenho Individual dos servidores do INPI – SISGD e propor alterações na carreira.

Contratação de metas e competências: etapa que se inicia juntamente com o período de execução, no 1º (primeiro) dia do ciclo, independente do lançamento no SISGD, que poderá ocorrer em momento posterior, firmada entre o avaliador e o avaliado, mediante planejamento prévio, a partir da necessidade de alcance das metas institucionais.

Controle e acompanhamento: referente à corresponsabilidade do avaliador no processo de avaliação de desempenho, de modo a verificar o rendimento do servidor, intervindo, quando necessário, junto ao mesmo, a fim de fornecer as orientações necessárias à promoção de ajustes que lhe possibilitem alcançar as metas contratadas, com a eficiência e eficácia desejada.

Dimensão das metas de desempenho individual: referente ao quantitativo de metas individuais contratadas, que contribuirão para o alcance das metas institucionais, observados os critérios de criticidade e de complexidade, sendo classificadas em 3 (três) níveis, por grau de dificuldade quanto à execução e ao impacto para a instituição.

Dimensão das competências gerenciais: conjunto de competências essenciais às atribuições desempenhadas como chefe de uma unidade de lotação e que visam a orientar e dar suporte aos subordinados na consecução de suas metas e na realização das atribuições dispostas no regimento interno, para o alcance das metas institucionais.

Dimensão das competências sócio comportamentais: conjunto de competências relacionadas à reunião de comportamentos e atitudes de cada servidor, que darão suporte ao alcance das metas individuais e institucionais, observada sua capacidade de inter-relacionamento e trabalho em equipe.

Dimensão das competências técnicas: conjunto de competências essenciais às atribuições desempenhadas na unidade de lotação e que visam à otimização das tarefas e atividades precípuas do cargo para alcance das metas individuais e institucionais.

Metas institucionais: fixadas em ato do Presidente do INPI, elaboradas em consonância com as diretrizes e metas governamentais, fixadas no Plano Plurianual, na Lei de Diretrizes Orçamentárias, na Lei Orçamentária Anual e no Plano Plurianual do INPI.

Pedido de Reconsideração: pedido interposto pelo servidor dirigido ao avaliador e ao dirigente máximo da unidade administrativa, no prazo de até 30 (trinta) dias, contados da ciência da avaliação pelo servidor, ou da divulgação oficial do resultado, expondo os motivos da sua discordância quanto ao resultado da avaliação de desempenho aferida e respectiva justificativa para a mudança da nota.

Recurso: pedido interposto em face do indeferimento de pedido de reconsideração, dirigido à Presidência do INPI.

Sistema de Gestão do Desempenho - SISGD: sistema informatizado utilizado para avaliar os servidores do INPI.

Unidade de trabalho: local de lotação do servidor.

O sistema utilizado para a avaliação (SISGD) é visto mais como um agravante do que como um facilitador já que ao longo dos anos ele não foi bem documentado ou atualizado e a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI) não consegue resolver problemas que porventura surjam.

Além disso, entende-se que a avaliação de desempenho no INPI não é utilizada de forma completa já que não estimula os gestores a darem *feedbacks* constantes, ferramenta tão importante do processo.

Há necessidade de treinamento dos gestores no ofício de realizar a avaliação de desempenho e no acompanhamento efetivo de seus subordinados, preocupando-se com o atingimento dos objetivos da organização, mas também com o desenvolvimento dos colaboradores e com seus objetivos de carreira.

2.3 O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NO INPI – SISGD

O Sistema de Avaliação de Desempenho Individual (SISGD), conforme anteriormente apresentado, foi implementado por meio da publicação da Instrução Normativa Nº 29, de 28 de novembro de 2013, que dispunha sobre o “Sistema de Gestão do Desempenho Individual dos servidores do Instituto Nacional da Propriedade Industrial - SISGD-INPI, com foco no desenvolvimento do servidor no cargo efetivo, para a avaliação de desempenho individual, para fins de percepção da Gratificação de Desempenho de Atividade da Área de Propriedade Industrial - GDAPI, desenvolvimento no Plano de Carreiras e Cargos do INPI e estabilidade durante o Estágio Probatório.”

O SISGD foi desenvolvido com vistas a subsidiar a política de gestão de pessoas, promover a avaliação da aptidão e capacidade do servidor para o desempenho das atribuições do cargo e auxiliar na obtenção de resultados individuais cada vez melhores através do acompanhamento constante por parte das chefias do que está sendo produzido por cada servidor durante o transcorrer do período, que denotarão em melhor desempenho institucional. Além disso, o sistema incentiva a qualidade, a colaboração organizacional e o crescimento individual servindo como instrumento de uma avaliação justa, imparcial e coerente.

Quando foi concebido, o sistema SISGD tinha a finalidade tanto de avaliar o servidor do INPI para fins de percepção da GDAPI quanto de avaliar a aptidão e capacidade dos novos servidores para o desempenho de suas atribuições durante o estágio probatório. Porém, ao longo do tempo esses dois tipos de avaliação foram segregados, ficando o SISGD somente para avaliação dos servidores para fins de percepção de GDAPI e para fins de progressão e promoção na carreira de PI, com a publicação da Instrução Normativa Nº 48/2016, que também foi revogada pela Instrução Normativa Nº 54/2016.

Esta última passou a regulamentar tanto as avaliações de desempenho dos servidores da carreira de PI para fins de percepção da GDAPI, quanto de progressão e promoção funcional no Plano de Carreiras e Cargos do INPI.

A Avaliação de Desempenho Individual para fins de percepção da GDAPI é procedida pela chefia imediata do servidor, mediante validação do Coordenador-Geral da unidade ou gestor em posição hierárquica equivalente, conforme o caso, e anuênciia do dirigente máximo da unidade administrativa, respectivamente.

O desempenho do servidor é aferido a partir da autoavaliação prévia e facultativa das competências contratadas no início do ciclo de avaliação, diretamente no SISGD-INPI, que será apreciada pela chefia imediata na sua avaliação.

Cabe ao servidor em avaliação deve registrar no SISGD-INPI o quantitativo de cumprimento das metas no decorrer do período de execução do ciclo de avaliação.

Após a avaliação, o resultado tramita nas instâncias superiores através do SISGD-INPI, para conhecimento, validação e anuênci, e retorna ao servidor para registro de ciência.

Somente são avaliados e recebem nota de desempenho individual os servidores e chefes até o nível de Coordenador. Os níveis de Coordenador-geral e superiores recebem nota máxima da parcela de 20% da avaliação de desempenho individual mais a parcela de 80% da avaliação institucional.

Os ciclos de avaliação de desempenho têm duração de aproximadamente 360 (trezentos e sessenta) dias e se iniciam sempre após a data de encerramento do ciclo anterior.

As notas relativas às metas e às competências devem suportar os resultados alcançados em cada meta contratada, sendo que as notas aferidas a cada dimensão, de que trata o artigo anterior, deverão ser justificadas pelo avaliador, em espaço próprio para esta finalidade, validadas pelo Coordenador-Geral ou gestor em posição hierárquica equivalente, conforme o caso, e anuídas pelo dirigente máximo da unidade administrativa.

Os servidores investidos em função de chefia são avaliados também pela dimensão gerencial, que corresponde ao conjunto de competências essenciais às atribuições desempenhadas como Chefe de uma unidade de lotação e que visam a orientar e dar suporte aos subordinados na execução de suas metas.

A pontuação de desempenho nas metas será computada pela razão entre o somatório das pontuações obtidas em cada meta e o somatório dos pesos de cada meta considerada.

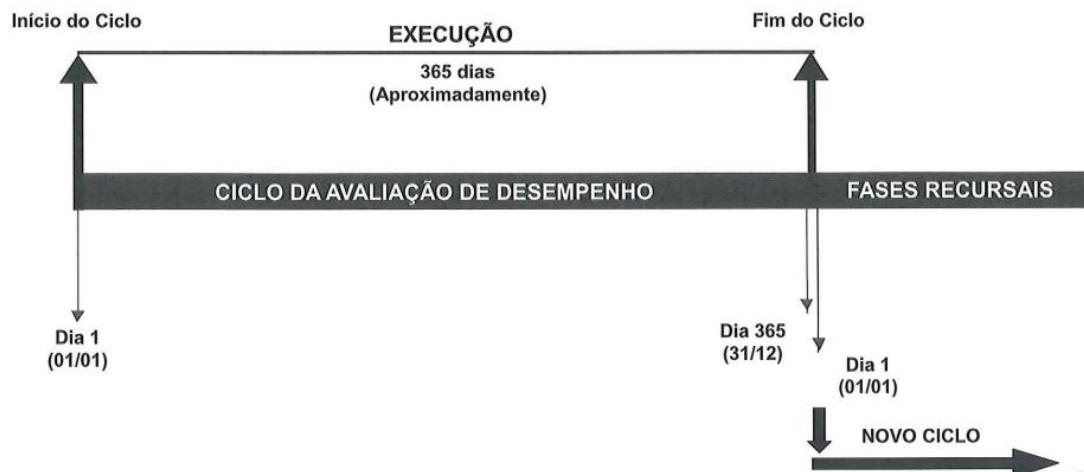


Figura 8 - Ciclo de avaliação de desempenho – Instrução Normativa nº 54/2016.

Fonte: Instrução Normativa nº 54/ 2016 publicada na Intranet do INPI (Gestão de Pessoas/Avaliação de Desempenho).

É facultado ao servidor insatisfeito com a nota atribuída pela chefia imediata realizar um pedido de reconsideração da nota da avaliação de desempenho em até 30 dias da ciência da

nota. Caso a chefia não reconsidere, o servidor poderá, em até 30 dias, impetrar recurso ao Presidente do INPI para reforma da nota.

Cabe ressaltar que em muitos casos há reconsideração da nota pelo avaliador e, assim, a nota é alterada no sistema e os valores da GD API correspondentes são resarcidos ao servidor. Da mesma forma, a nota pode ser alterada pelo Presidente após análise do recurso.

2.4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA VISÃO DE SERVIDORES E CHEFIAS DO INPI

Por meio das entrevistas realizadas junto aos servidores e gestores das unidades da DIRAD e da DIRMA no INPI, conforme questionário inserido no ANEXO II, foi averiguado que a avaliação de desempenho no Instituto é identificada como inócuia e pouco eficiente.

Percebe-se que é comum à maioria dos entrevistados a insatisfação com a atual metodologia de avaliação de desempenho do INPI, uma vez que foi relatado que ela é burocrática e utilizada apenas como uma obrigação anual, deixando a desejar no quesito da gestão da qualidade da produtividade. Há falta de uniformização de critérios entre as chefias, fazendo com que as notas sejam muito subjetivas e desiguais entre as diversas divisões do INPI e há falta de definição de treinamentos com base nas lacunas de competências apontadas nas avaliações.

Na visão dos gestores, a avaliação de desempenho deve focar no que é esperado pela sociedade, utilizando da melhor forma o recurso público, bem como motivar o servidor quando percebe os resultados do seu trabalho e que há facilidade no quesito de metas quantitativas, mas precisa evoluir na medição da qualidade do trabalho.

Foi apontado, também, um problema bastante tradicional que é a questão do *feedback*. Não há uma forma efetiva de garantir que os servidores recebam retorno de sua atuação e que a maneira como o INPI atualmente avalia seu desempenho organizacional não é adequada para identificar falhas, fornecer *feedbacks*, e basear o processo decisório em evidências. E que, quando acontece, geralmente é anual, no momento da avaliação de desempenho.

O dimensionamento das metas também foi levantado como um problema, já que muitas vezes elas não condizem com o que foi demandado ao servidor ou podem estar superdimensionadas, como no caso do adicional de 30% de produtividade exigido de servidores que participam do programa de gestão e desempenho na modalidade de Teletrabalho Integral.

Constatou-se, também, que as metas estabelecidas não possuíam relação com o planejamento estratégico.

Um dos gestores afirmou que para estimular as pessoas a se desenvolverem e melhorarem seu desempenho poderia haver um processo de reconhecimento formal dos melhores desempenhos no INPI e que a boa comunicação entre chefia e subordinado e a forma como o gestor fornece o *feedback* é essencial para motivá-lo.

Na visão de outra gestora “*um modelo de reconhecimento que busque valorizar o trabalho e os resultados apresentados pode ser um ponto de inflexão no Instituto*”.

Outra percepção comum entre os gestores e servidores entrevistados é a falta de utilização da avaliação de desempenho individual como insumo para outros processos de gestão de recursos humanos, tais como: capacitação, política de sucessão, mobilidade e planos de desenvolvimento profissional. Foi relatado que em alguns casos até ocorrem treinamentos como consequência da avaliação, dependendo da área. No entanto, para política de sucessão e mobilidade ainda não é utilizada.

Uma visão também importante na maioria das respostas é que é necessário melhorar o dimensionamento, a clareza e a avaliação das metas sociocomportamentais dos servidores. Foi relatado que essas metas não são claras e são muito subjetivas, por não haver uma entrega concreta, o que dificulta o acompanhamento da evolução do desenvolvimento do servidor.

Diante do exposto pelos entrevistados, acredita-se que o *People Analytics* poderá agregar valor e otimizar o processo de avaliação de desempenho dos servidores do INPI na medida em que fornecerá dados mais objetivos para a avaliação inclusive das metas sociocomportamentais, o que será mais bem detalhado no capítulo das conclusões.

3. BASES DE DADOS E SUA RELEVÂNCIA

Dados são importantes fontes de informação que possibilitam análises, estudos e até o desenvolvimento de políticas públicas baseadas em evidências que podem garantir um melhor acesso da população a seus direitos. No entanto, a transparência no setor público vai além do simples acesso aos dados. É preciso saber como utilizá-los para poder gerar análises mais completas do cenário político e econômico.

Bancos de dados de pessoas nas empresas, geralmente referidos como bancos de dados de recursos humanos ou sistemas de gestão do capital humano, desempenham um papel fundamental na administração e no desenvolvimento de talentos dentro das organizações. Esses bancos de dados são essenciais para armazenar e gerenciar informações sobre os funcionários, desde dados básicos, como nome, idade e endereço, até informações mais complexas, como histórico de emprego, qualificações, avaliações de desempenho e detalhes de remuneração.

Sua importância para as empresas, de uma forma geral, é medida pelas características listadas a seguir:

Centralização de informações: Os bancos de dados de RH centralizam informações sobre os funcionários em um único local acessível a departamentos relevantes dentro da empresa, como RH, gestão de talentos, folha de pagamento e administração.

Gestão de Recursos Humanos: Esses sistemas facilitam a gestão de recursos humanos, permitindo que os departamentos de RH gerenciem eficientemente o ciclo de vida do empregado, desde a contratação até a rescisão. Isso inclui processos como recrutamento, integração, desenvolvimento, avaliação de desempenho e gerenciamento de benefícios.

Governança: Os bancos de dados de RH ajudam as empresas a garantir o cumprimento das leis e regulamentos trabalhistas, mantendo registros precisos e atualizados sobre os funcionários. Isso é especialmente importante em áreas como privacidade de dados, conformidade com leis trabalhistas e normas de segurança da informação.

Análise e tomada de decisão: Ao consolidar dados sobre os funcionários, os bancos de dados de RH fornecem uma base sólida para análises e relatórios. Isso permite que os líderes empresariais tomem decisões informados sobre questões como alocação de recursos, planejamento de sucessão, identificação de lacunas de habilidades e estratégias de retenção de talentos.

Automação de processos: A automação de processos é uma vantagem significativa dos bancos de dados de RH. Tarefas rotineiras, como processamento de folha de pagamento,

emissão de documentos de conformidade e gerenciamento de licenças, podem ser automatizadas, liberando tempo para atividades mais estratégicas.

Segurança da informação: Dados pessoais e confidenciais dos funcionários são armazenados nesses bancos de dados, portanto, a segurança da informação é uma prioridade. Medidas rigorosas de segurança, como criptografia, controle de acesso e monitoramento de atividades, são implementadas para proteger esses dados contra acesso não autorizado e violações de segurança.

Desafios de privacidade: Com o aumento das preocupações com a privacidade dos dados, as empresas precisam garantir que estejam em conformidade com regulamentações como a LGPD e leis locais de proteção de dados. Isso significa garantir que os dados dos funcionários sejam coletados, armazenados e processados de acordo com os requisitos legais e éticos.

3.1 BASES DE DADOS DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Nessa esteira, um dos grandes desafios da Administração Pública atualmente é tentar atender às regras de transparência e publicidade exigidas pela chamada Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011) e, ao mesmo tempo, respeitar as restrições quanto à confidencialidade da informação no caso de grandes bases de dados que apresentam informações sensíveis. Os modelos hoje existentes de disponibilização de dados sensíveis adotados por algumas entidades da Administração Pública brasileira parecem ser precários no que tange à segurança da informação e ao elevado risco de divulgação indevida.

Na Administração Pública o banco de dados de pessoas desempenha função crucial na medida em que é essencial para o funcionamento eficiente e transparente do governo em todos os níveis, desde o federal até o municipal, possuindo características próprias como:

Gestão de Servidores Públicos: Os bancos de dados de pessoas na administração pública registram informações detalhadas sobre servidores públicos, incluindo dados pessoais, como nome, idade e endereço, bem como informações sobre cargos, salários, histórico funcional, treinamento e desenvolvimento.

Concursos Públicos e Seleção de Pessoal: Esses bancos de dados são utilizados para gerenciar concursos públicos, processos seletivos e nomeações para cargos públicos, garantindo transparência e imparcialidade nos processos de seleção.

Folha de Pagamento e Benefícios: Eles são fundamentais para a administração da folha de pagamento e benefícios dos servidores públicos, garantindo o pagamento correto e oportuno dos salários, bem como o fornecimento de benefícios, como plano de saúde e previdência.

Planejamento de Recursos Humanos: Os bancos de dados de pessoas permitem o planejamento estratégico de recursos humanos na administração pública, identificando necessidades de pessoal, lacunas de habilidades, áreas de treinamento e desenvolvimento, e auxiliando na alocação eficiente de recursos.

Transparência e Prestação de Contas: A disponibilidade de informações precisas e atualizadas sobre servidores públicos promove a transparência e a prestação de contas no governo, permitindo que os cidadãos acompanhem as despesas com pessoal e avaliem o desempenho das políticas de recursos humanos.

Como o INPI participa do PGD desde 2016, já publicando em seu sítio eletrônico os principais dados sobre o desempenho dos servidores participantes do programa, pretende-se que seja realizado o trabalho de otimização da divulgação dos dados atualizados através de um BI específico acerca do programa nos moldes do que já é feito pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), conforme figura abaixo:

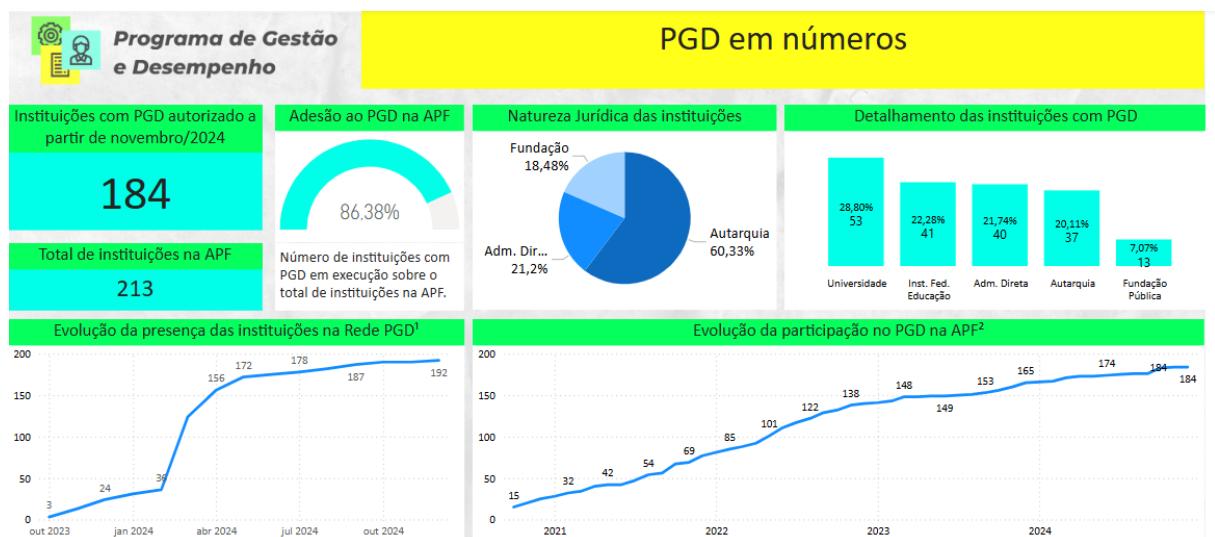


Figura 9 - Painel de implementação do MGI acerca da adesão a PGD pelos órgãos da Administração Pública Federal
Fonte: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacaopgd>. Acesso em 29mar2025.

O painel de implementação do PGD apresenta o avanço das autorizações do PGD na Administração Pública Federal, aonde são apresentados dados sobre quando o PGD foi autorizado nos órgãos e entidades, os atos publicados, quais sistemas são utilizados e outras informações.

Segurança da Informação e Privacidade: Assim como na iniciativa privada, a segurança da informação e a proteção da privacidade são preocupações importantes na administração pública. Medidas rigorosas são implementadas para proteger os dados pessoais dos servidores públicos contra acesso não autorizado e uso indevido.

Trabalhando em conjunto com a unidade de Tecnologia da Informação, a unidade de Gestão de Pessoas, através do PA, poderá garantir a segurança da informação e privacidade dos dados levantados e divulgados.

Conformidade Legal: A administração pública deve cumprir uma série de leis e regulamentos relacionados à gestão de recursos humanos, incluindo leis trabalhistas, normas de transparência e proteção de dados. Os bancos de dados de pessoas devem estar em conformidade com essas regulamentações.

Com o PA será possível encontrar em somente uma plataforma todas as leis relativas à gestão de pessoas, acessível por qualquer colaborador do INPI e, assim, facilitar a tomada de decisão.

Integração de Sistemas: Em muitos casos, os bancos de dados de pessoas na administração pública são integrados a outros sistemas governamentais, como sistemas de gestão financeira, sistemas de gestão de benefícios e sistemas de gestão de documentos, para garantir uma operação harmoniosa e eficiente.

Com o passar do tempo, todos os órgãos das administrações direta, fundacional e autárquica do poder executivo (e que dependem do Tesouro Nacional para fazer frente a suas despesas de pessoal) passaram a se integrar ao sistema governamental “Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE)”,²⁴ que neste período passou a contar com diversos mecanismos de validação de dados e de legislação, eliminando uma série de gastos indevidos.

Nos anos 90 foi ainda incorporado ao SIAPE um *data warehouse* denominado DW, sistema que extrai as informações cadastrais dos servidores lançadas no SIAPE e as organiza em tabelas, permitindo a geração de relatórios gerenciais, uma vez que os resultados são exportáveis para diversos aplicativos, principalmente para a ferramenta Excel. Esse sistema pode ser acessado por servidores públicos federais cadastrados pelo cadastrador parcial dos órgãos junto ao sistema oficial do governo federal SIAPE, com a utilização de um token fornecido pelo órgão, para garantir o controle de quem está acessando o sistema.

²⁴ O SIAPE é um sistema de recursos humanos que processa e controla uma folha de pagamentos de servidores ativos, aposentados e pensionistas civis do Poder Executivo Federal (DELIBERAÇÃO DO TCU - Acórdão nº 1.505/2007 – TCU – Plenário).

No ano de 2006 o Governo Federal disponibilizou o acesso às informações pessoais, funcionais e financeiras dos servidores do sistema SIAPE por meio do SIAPEnet, sendo uma plataforma mais amigável para acesso de forma mais ágil e transparente. Como o acesso é por meio da internet, é necessário apenas CPF e a senha fornecida pelo cadastrador parcial do órgão.

Já em 2021 foi disponibilizado pelo governo federal o aplicativo SouGov²⁵, que faz parte da transformação digital que a então Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital (SEDGG) do então Ministério da Economia (ME), vinha realizando na Administração Pública Federal. Tal aplicativo fornece transparência à gestão permitindo que o próprio servidor público federal acesse seus dados, faça solicitações, conheça a legislação e as normas de RH, o que também diminuiu os gastos do governo.

No contexto da Lei de Acesso à Informação – em que a publicidade é a regra e o sigilo a exceção, do Marco Civil da Internet e de decretos como o Decreto nº 10.046, de 9 de outubro de 2019, que trata da interoperabilidade de bases de dados, um dos desafios da Administração Pública brasileira é lidar com as bases de dados que contêm dados sensíveis.

Na presente data, o SIAPE processa o pagamento de servidores, regidos tanto pelo Regime Jurídico Único Federal (Lei 8.112/90) quanto pela CLT e por outros regimes (Contratos Temporários, Estágios, Residência Médica, entre outros). Este público é composto por servidores ativos, aposentados e pensionistas e encontra-se distribuído por órgãos públicos federais em todo o território nacional e seus dados precisam ser protegidos, ao mesmo tempo em que servem como ferramenta de aprimoramento do serviço público.

3.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL DAS BASES DE DADOS DO INPI

No que se refere a dados de pessoas, no INPI já foi desenvolvido pela área de Tecnologia da Informação um sistema de RH denominado SIP, sistema de informações de pessoal, que extraía as informações de pessoas do sistema SIAPE, anteriormente descrito, que foi implantado em 1989 pela Administração Pública Federal, quando tinha como objetivo unificar o processamento da folha de pagamento, permitindo que as informações fossem inseridas de forma descentralizada e, a partir disso, possibilitassem a realização do cálculo final.

²⁵ <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/maio/SouGov-br-completa-um-ano-de-servicos-digitalizados-e-reduz-custos-para-o-governo-federal>

No entanto, o SIP passou a não ser atualizado e com a constante troca de pessoal na área de desenvolvimento, com colaboradores terceirizados, o histórico de atualizações se perdeu, não sendo um sistema efetivo para consultas e coleta de dados de pessoal.

Em 2014 foi iniciado, no âmbito da CGRH, o levantamento de dados de pessoal por meio de um *Data Warehouse* (DW), que gera relatórios com as informações extraídas do sistema SIAPE, com o objetivo de apresentar relatórios sobre dados de pessoal às demais unidades do INPI, principalmente a Presidência, trabalho então realizado pela autora desta dissertação mensalmente.

Em 2020 houve uma grande evolução na coleta, elaboração e disponibilização desses dados com a divulgação de um *Business Intelligence* (BI) de Gestão de Pessoas na intranet do INPI, pela Coordenação de Administração de Pessoas (COARH), também com informações extraídas do sistema DW, que é amplamente utilizado pelas unidades do INPI quando buscam informações de pessoal, conforme figura demonstrada a seguir:

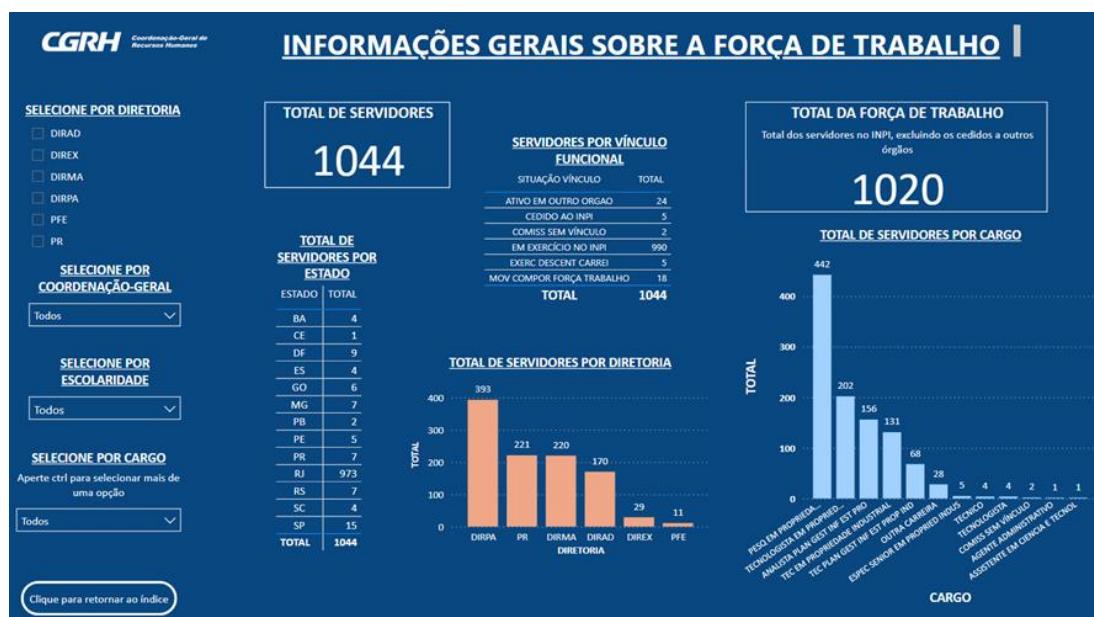


Figura 10 - Informações sobre a força de trabalho no INPI
Fonte: Intranet do INPI: Gestão de Pessoas/Informações de pessoal (nov/2024).

No entanto, esse BI não dispõe de informações online, já que sua base é o DW, que disponibiliza informações referentes à data de fechamento da última folha de pagamentos do SIAPE, o que ocorre com um mês de atraso, aproximadamente.

Entretanto, o Sistema SIAPE não é a única fonte de dados relativos a pessoas no órgão. Há outras fontes e sistemas como, por exemplo, o SISGD, aonde são realizadas as avaliações de desempenho, a Plataforma Eletrônica de Trabalho Remoto e Visão Sistêmica (PETRVS), aonde são inseridas e avaliadas as metas relativas ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

do Instituto, assim como planilhas em Excel de várias unidades do RH, como a de Educação Corporativa (CETEC), do Serviço de Carreira e Desempenho (SECAD) e da Coordenação de Administração de Recursos Humanos.

Outro sistema incorporado à rotina das unidades do INPI a partir de 2021 foi o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP)²⁶, por meio do qual foi possível a realização do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)²⁷, que quantifica a força de trabalho necessária para realizar uma determinada tarefa em determinada unidade organizacional. Tal metodologia utiliza um índice chamado Índice de Tempo Produtivo - ITP, que estabelece que o tempo líquido de trabalho é estimado como sendo em torno de 70% em relação ao tempo bruto, visto que 30% desse tempo, em média, é dedicado a tarefas não diretamente relacionadas às metas finais contratadas, tais como auxílio a colegas, reuniões e atendimento das necessidades fisiológicas, dentre outras.

Dessa forma, percebe-se que é premente a necessidade de integração de todas essas informações sobre pessoas em um único banco de dados, realizando a análise dos mesmos para que sejam confiáveis e fidedignos e correlacionando-os entre si para gerar as informações necessárias para o melhor entendimento de competências existentes no INPI, das lacunas que devem ser tratadas, fortalecendo o corpo funcional e auxiliando no cumprimento dos objetivos institucionais.

Além dos sistemas relacionados a pessoas, no INPI existem os sistemas desenvolvidos pela Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação para acompanhamento do desempenho dos examinadores de patentes, o Sistema de Cadastramento da Produção (SISCAP), utilizado pelos examinadores e gestores da DIRPA, e de marcas (IPAS, pePI, sistema de bases de dados de marcas e a RPI, Revista da Propriedade Industrial²⁸) e demais ativos de PI.

Com o intuito de exemplificar o problema da existência de diversas bases de dados não integradas do INPI, informa-se que em 2019 foi publicado relatório de auditoria realizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) no INPI (TC 015.369/2019-6), cuja motivação era “*analisar o processo de registro de Patentes feito pelo Instituto Nacional da propriedade*

²⁶ Ferramenta tecnológica disponibilizada pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil (Sipec) para apoiar a gestão, registrar dados, armazenar informações e executar os cálculos dos dimensionamentos por meio de entregas, bem como agregar indicadores qualitativos e quantitativos acerca da força de trabalho nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. O sistema foi desenvolvido pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) em parceria com a Universidade de Brasília (UnB).

²⁷ Modelo referencial de DFT, disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acao-ainformacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/dft-1> .

²⁸ Revista de acompanhamento dos pedidos de registro das marcas, publicada online, conforme Resolução nº 22/2013 de 18 de março de 2013. Disponível em: <https://revistas.inpi.gov.br/rpi/>. Acesso em: 03abril2025.

industrial - INPI, especialmente no que se refere ao elevado estoque de pedidos em espera e ao prazo superior a dez anos para concessão, bem acima da média mundial”.

Em tal Auditoria foram apontadas como “fraquezas” do INPI diversos temas que foram discutidos no âmbito daquele grupo de trabalho, como, por exemplo, “*a existência de vários sistemas criados ao longo do tempo no Instituto para solucionar partes dos processos, com bases de dados próprias, que não possuem adequada interação*”.

Esse resultado corrobora a percepção da necessidade de se fazer um trabalho no INPI de integração das diversas bases de dados dispersas por unidades e sistemas do Instituto.

Outra base de dados existente no INPI é a que foi desenvolvida pela Coordenação-Geral denominada Assessoria de Assuntos Econômicos do INPI (AECON), responsável por desenvolver e disseminar indicadores estatísticos e estudos sobre o impacto econômico da propriedade industrial, além de coordenar atividades de gestão da política de preços, e que desenvolveu a Base da Dados Estatísticos de Propriedade Intelectual (BADEPI), que fornece os dados das tabelas que subsidiam as estatísticas divulgadas no Anuário Estatístico de Propriedade Industrial no sítio eletrônico do INPI.

Desse modo, acredita-se que a implantação da metodologia de *People Analytics*, com a integração dos dados e geração de informações deles extraídas, pode tornar a área de recursos humanos mais estratégica e eficiente, melhorando as decisões tomadas pela Alta Administração.

Nesse ponto específico, o INPI ainda tem uma jornada a percorrer na medida em que a unidade de Gestão de Pessoas está trabalhando para cumprir a Política de Recursos Humanos publicada em 2023 no que diz respeito, especificamente, à criação de um banco de dados único e integrado de pessoas, que forneça informações atualizadas à alta administração e à sociedade.

Para ajudar a atingir tal objetivo, assim como para cumprir as exigências de qualidade sugeridas pela unidade responsável pela gestão da qualidade no INPI, cujo trabalho é baseado nos preceitos instituídos pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), e para atender à necessidade do Instituto de se adequar ao novo modelo implantado no órgão, denominado Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)²⁹, os processos de gestão de pessoas já estão sendo

²⁹ O MEG é um modelo de qualidade brasileiro desenvolvido pela FNQ visando a estimular e apoiar as organizações do País no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas. Em sua 22^a edição (MEG 22), o modelo está estruturado sob sete Fundamentos de Gestão que se relacionam com os resultados organizacionais, desdobrando-se diretamente em temas que, por sua vez, abrem-se em processos para os quais são indicados o ferramental mais adequado.

mapeados e publicados internamente no INPI, assim como as instruções de trabalho referentes aos processos de RH.

Conforme informação no sítio eletrônico do INPI (www.inpi.gov.br): “Com o propósito de impulsionar a inovação por meio da Propriedade Industrial, objetivando consolidar-se como Escritório de PI de Classe Mundial, o INPI elenca a excelência como um de seus valores. A autoavaliação da maturidade da gestão do Instituto, realizada em 2023, assistida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), alcançou 299,75 pontos (escala de 0 a 1.000), enquadrando-se na 3^a faixa de pontuação. A meta expressa no Plano Estratégico 2023-2026 é obter o nível bronze em 2026 (5^a ou 6^a faixa de pontuação).”

Na figura abaixo é apresentado o modelo do programa do MEG implementado no INPI.



Figura 11 - Modelo MEG implementado no INPI

Fonte: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/excelencia-da-gestao#:~:text=O%20MEG%20%C3%A9%20um%20modelo,sociedade%20e%20outras%20partes%20interessadas.>

Conforme observa-se no modelo MEG implementado no INPI, faz parte do programa a gestão do conhecimento e de indicadores no Instituto, que podem vir a ser otimizados pela implantação de *People Analytics*, ajudando o Instituto a alcançar a meta almejada de obtenção do nível bronze em 2026.

Assim, entende-se que o INPI pode se beneficiar com o PA por meio da estruturação e conhecimento dos dados de pessoal de que necessita para obter informações o mais atualizadas possível para atender tanto às necessidades do público interno do INPI quanto da sociedade.

4. PEOPLE ANALYTICS NO BRASIL E NO MUNDO

4.1 PEOPLE ANALYTICS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), a empresa *Minder People Analytics* e a Fundação Lemann, promoveram no dia 13 de agosto de 2024, em Brasília, o 1º Seminário de *People Analytics* no Setor Público.

A iniciativa inédita, com mais de 300 inscritos, compartilhou boas práticas e visou integrar conhecimentos e estratégias inovadoras que utilizam dados e evidências para tomada de decisões, com o intuito de promover a eficiência e a sustentabilidade nos resultados de pessoas e negócios.

A análise de dados para a tomada de decisões na área de gestão de pessoal, segundo o diretor de Gestão Corporativa da Enap, Lincoln Moreira, já não é mais uma opção no serviço público, mas um caminho obrigatório. Lincoln enfatizou que este é um tema urgente e que não pode ser negligenciado. No contexto atual, a análise de dados é um pré-requisito fundamental para acompanhar a transição em andamento, particularmente com a chegada da inteligência artificial.

Em sua fala, ele concluiu dizendo que a tomada de decisões baseada em dados na gestão de pessoas tem o potencial de gerar uma capacidade de mudança sem precedentes.

Para o diretor da Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas do MGI, Eduardo Almas, a atual gestão tem um olhar mais humano para os servidores públicos e o foco é ir além do capital humano, contemplando as necessidades e a realidade dos trabalhadores. “Nosso desejo com o *People Analytics* é de nos qualificarmos a fim de termos a capacidade de fazermos a análise de dados mais profunda e com foco em objetivos e resultados. As empresas privadas já estão andando com o tema e temos que avançar nesse sentido de nos capacitarmos. Que possamos juntos alcançar a melhoria de nossas análises e consequentemente a melhoria do serviço público”, destacou o diretor.

O Seminário contou com a apresentação de um projeto em andamento desenvolvido pelo MGI, com o gerenciamento da diretora de Governança e Inteligência de Dados do Ministério, Mirian Guimarães. O projeto Liderando com *People Analytics* no Governo Federal tem como base para desenvolvimento o uso de evidências científicas estabelecidas acerca de

liderança e os *insights* e método da abordagem *People Analytics* adotada internacionalmente e no padrão de *Business School International*.

De acordo com Mirian Guimarães, o projeto está traçando um caminho mais firme por meio de uma mudança estrutural na gestão de pessoas. “Temos servidores extremamente qualificados no serviço público e a maioria dos projetos que dão certo tem a luta pelo que acreditam como marca de sucesso, e o nosso programa tem sido um retrato dessa dedicação”, destacou a diretora.

Durante o evento, Mirian também ressaltou a importância dos dados sobre gênero e raça, com o objetivo de estabelecer um ambiente seguro e produtivo para as servidoras. Mirian conta que ser uma mulher negra em um posto de liderança e sabendo dos vários desafios enfrentados pelas mulheres, faz com que ela lute para investigar e tratar esse cenário da ascensão de mulheres aos cargos de gestão com o olhar de *People Analytics*.

A Presidente da *Minder People Analytics* e *Leading Expert* do Projeto Liderando Estrategicamente com *People Analytics* no MGI, Juliana Almeida, explicou que a sustentabilidade nos resultados de pessoas e negócios em uma pesquisa é mais eficaz quando se faz um mapeamento cultural, compreendendo quais as iniciativas para tomar e as demandas para atender.

Segundo ela, existem seis competências dominantes para quem trabalha com pessoas focadas em dados: psicologia organizacional, que trabalha o conhecimento científico aplicado; negócio, que conecta com o que a organização precisa, para dar voz às necessidades; recursos humanos, que compreende o gerenciamento das pessoas; consultoria, que abrange a curadoria de conhecimento e estabelece laços; comunicação, que faz a conexão para fazer algo que tenha início, meio e fim; e análise de dados, que coleta informações com o instrumento validado cientificamente.

Além disso, o MGI vem envidando esforços para institucionalizar na Administração Pública Federal a gestão por resultados e, assim, divulgou a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, na qual definiu novas regras para o programa de gestão e desempenho a serem cumpridas pelos órgãos integrantes da Administração Pública Federal.

Nessa esteira, foi implementado pelo MGI, em dezembro de 2024, o novo sistema de acompanhamento do desempenho dos servidores participantes do Programa de Gestão e Desempenho, a Plataforma Eletrônica de Trabalho Remoto e Visão Sistêmica (PETRVS). O sistema foi sugerido pelo MGI para todos os órgãos da administração pública federal, nos termos do inciso III do art. 23 da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24,

de 28 de julho de 2023 e implementado no INPI pela unidade de Carreira e Desempenho do Instituto³⁰, que auxilia a fomentar a gestão por resultados no órgão.

Entende-se que o supracitado sistema pode vir a ser um veículo para incentivar a cultura do planejamento nas equipes do INPI em todos os níveis hierárquicos, assim como a gestão por resultados, já que inclui a elaboração e acompanhamento de planos de entrega diretamente ligados ao planejamento estratégico do Instituto, assim como os planos de trabalho individuais mais completos, claros, objetivos e com métricas precisas e vinculadas ao plano de entregas de cada unidade. E também possui a possibilidade de geração de relatórios dos dados inseridos no sistema para melhor acompanhamento pelas chefias e unidades participantes do programa de gestão.

Podendo ser, também, utilizado como *benchmarking* para o INPI, em outubro de 2023 o MGI divulgou Guia de Monitoramento e Avaliação da Estratégia do MGI com o objetivo de apresentar os principais conceitos e métodos adotados, além de oferecer orientações gerais e práticas sobre a execução das principais etapas e procedimentos que constituem as fases de monitoramento e avaliação da estratégia daquele Ministério e que bem demonstra o desdobramento de metas até o nível tático, conforme figura 12 a seguir.

³⁰ Nesse contexto, a autora desta dissertação foi designada pela Presidência do Instituto, por meio do Ofício SEI nº 227/2023/PR /INPI, como representante do INPI junto à rede PGD, uma rede colaborativa de servidores públicos do governo federal com a missão de troca de experiências e a divulgação de ações de desenvolvimento relacionadas ao Programa de Gestão e Desempenho, sendo formada por representantes dos órgãos e entidades da administração pública federal, indicados pelos seus dirigentes máximos para gerenciar a implementação do novo sistema de acompanhamento do desempenho dos servidores participantes do PGD, denominado PETRVS, nos termos do inciso III do art. 23 da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023.

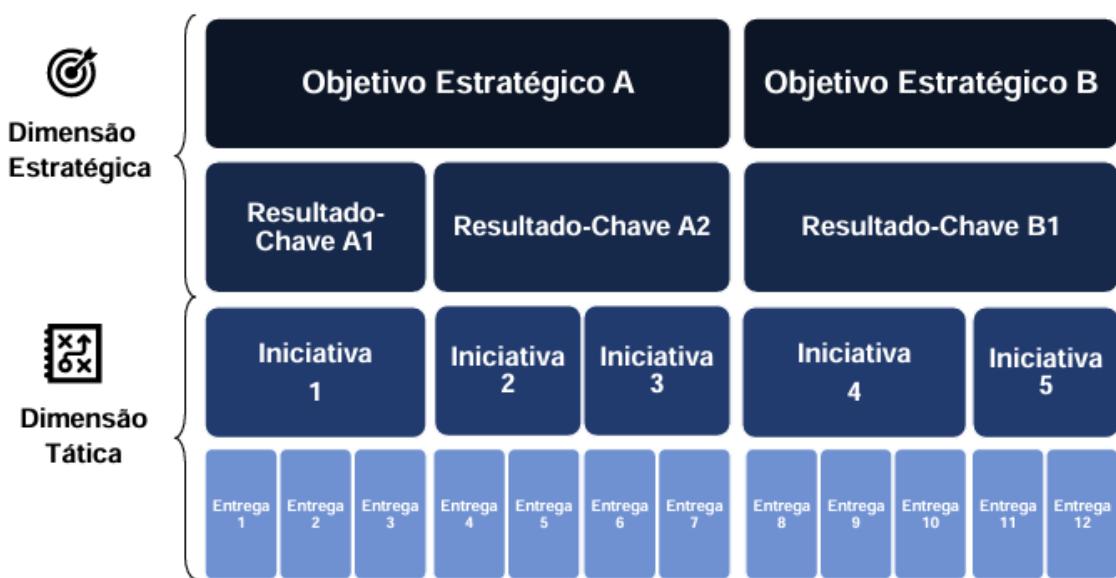


Figura 12 - Desdobramento da Estratégia do Planejamento Estratégico Institucional na carteira de iniciativas e entregas estratégicas MGI

Fonte: https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/estrategia-e-governanca/planejamento-estrategico_arquivos/livros_guias_publicacoes/GuiaDeMonitoramentoAvaliaodaEstratgia1.pdf

Dessa forma, foi realizado estudo das boas práticas supramencionadas, bem como de material disponibilizado pelo MGI no que se refere à criação e acompanhamento de métricas e indicadores de desempenho para auxiliar o INPI na definição de suas próprias métricas e indicadores de desempenho da unidade de Gestão de Pessoas e, assim, apresentar nesta dissertação uma proposta de indicadores gerenciais de gestão de pessoas no capítulo final, de recomendações.

4.2 ESTUDOS DE CASO DE *PEOPLE ANALYTICS* EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS NO BRASIL

4.2.1 Empresa Pública - PETROBRAS

Como *benchmarking* para o trabalho, foi realizado estudo de uma Dissertação de Mestrado intitulada “Condições para a efetividade de *People Analytics* no setor público: o caso Petrobrás”, de Kátia Regina Souza Simões, (UFPR, 2023), que justificou a escolha da organização em função de a empresa ter iniciado a implantação das práticas de *People Analytics* em 2018 e que a experiência da organização foi considerada estratégica para seu estudo.

O que motivou a PETROBRAS a adotar a estratégia de implantação de *People Analytics* foi a necessidade de acompanhar a tendência global de transformação digital e desenvolvimento em *Analytics*. Além disso, havia um escopo de qualificação, integração e organização de dados, bem como a necessidade de maior agilidade na tomada de decisões relacionadas aos funcionários.

As ações que contribuíram para uma maior classificação dos dados foram a análise documental, onde constam referências à massificação de treinamentos online (EAD) e treinamentos a partir de multiplicadores internos para os colaboradores de RH, em ferramentas de *Business Intelligence* (BI) e *Analytics*; a formação e certificação de cientistas de dados; e a migração para base de dados em nuvem;

As principais ferramentas mapeadas utilizadas pela equipe de PA foram a base de dados SAP (*SuccessFactors*), *Service Now*, Excel e *Power BI*, além da aplicação dos conceitos de Data Mart e fluxo de dados para alimentação de painéis BI.

As informações compartilhadas pela equipe de PA contam com os painéis de BI como seu principal canal e são percebidas pelos participantes como alinhadas à estratégia do negócio, passíveis de acesso rápido e simples.

Foi apontado pelos entrevistados na dissertação que uma equipe de *People Analytics* precisa apresentar conhecimento do negócio e dos processos de gestão de pessoas, assim como disposição para se desenvolver num rol de competências, habilidades e atitudes necessárias à área.

Considerando os níveis de maturidade descritivo, preditivo e prescritivo de *People Analytics*, foi possível observar que a equipe de PA da Petrobrás se encontra, predominantemente, no nível descritivo de análises. Isso significa que as atividades de PA se concentram em obter *insights* de dados organizacionais históricos referentes a gestão de pessoas, para entender o desempenho de negócio passado e atual.

Há uma percepção unânime dos participantes de que a principal entrega da equipe de PA são *dashboards* (painéis) em *Business Intelligence* (BI), na sua maioria com informações voltadas para os níveis tático e estratégico.

Embora haja painéis específicos para demandas pontuais, a equipe de PA disponibiliza um *hub* (se assemelha a um portal) do RH Digital, que oferece 24 *dashboards* nos mais variados temas de gestão de pessoas como, por exemplo: Gestão de Efetivo; Custo de Pessoal; Análise de Metas; e Radar de Talentos Gerenciais.

Os painéis de assuntos de gestão de pessoas mais demandados são:

Frequência (jornada de trabalho, horas extras, banco de horas, absenteísmo e outras questões relacionadas à frequência); Treinamento (o andamento da realização de treinamentos); Efetivo (informações qualitativas do efetivo da empresa, projeção analisando as saídas previstas, dados históricos com proporção de funções gratificadas, gênero, idade, tempo de empresa, etc.);

Desempenho (resultados das avaliações de desempenho); e Recrutamento e Seleção de Talentos (possibilita pesquisar talentos para a carreira gerencial/especialista entre os atuais empregados, por meio da aplicação de diferentes filtros como formação acadêmica, resultados de *assessment*, desempenho, fluência em idiomas, experiência gerencial, etc.).

Outro achado da pesquisa é que o apoio da alta liderança se faz presente na sustentação da referida macroestratégia ao longo dos anos, destinando a ela recursos financeiros e esforços organizacionais.

Assim, foi salientado como muito importante uma gestão ética e adequada dos dados pessoais dos colaboradores, que têm sido alvo de uma política organizacional massiva de treinamento sobre a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

A autora concluiu que:

Uma política organizacional clara de governança; uma macroestratégia de capacitação dos colaboradores nos temas correlacionados à governança; uma atuação colaborativa das áreas responsáveis pelo tema na organização; e ferramentas computacionais adequadas, se mostraram importantes alavancas para a implantação da estrutura de governança da equipe de PA.

4.2.2 Autarquia Federal – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP)

Foi realizada entrevista por meio de questionário enviado e respondido por correio eletrônico, com o Coordenador-Geral de Desenvolvimento Organizacional da ANP, que tem a finalidade de promover a regulação, a contratação e a fiscalização das atividades econômicas integrantes da indústria do petróleo, do gás natural, dos biocombustíveis e do hidrogênio.

Ele informou que a instituição está em processo de implantação da metodologia de *People Analytics* desde 2023, que o RH é a área responsável por sua operacionalização e que participa do planejamento estratégico da companhia.

Tipos de dados coletados pela empresa:

- dados de avaliação de desempenho
- *feedback* de chefia e de pares
- dados de produtividade
- dados de engajamento;
- dados de formação e desenvolvimento;
- dados de capacitação;

- dados de retenção;
- dados de recrutamento e seleção.

Foi informado que a empresa utiliza os seguintes sistemas de análise de dados: software de RH dedicado (*Workday, SAP Success Factors*) e ferramentas de BI (*Tableau* e *Power BI*).

A empresa tem se beneficiado com a ferramenta para o fornecimento de *feedbacks* mais personalizados, a identificação de talentos e líderes potenciais e o aumento no engajamento dos funcionários.

Como desafios, a empresa entende que precisa melhorar na coleta de dados consistente e precisa, na privacidade e segurança dos dados e na integração com outros sistemas.

No entanto, a agência ainda está em processo de implantação de PA na gestão do desempenho, não podendo discorrer sobre os temas questionados.

Para o futuro, a ANP pretende capacitar a equipe de RH com habilidades analíticas e acredita que as tendências mais relevantes para os próximos 5 anos são o uso de inteligência artificial e *machine learning* e análise preditiva de desempenho.

4.2.3 Empresa Privada - Vale

Foi realizada entrevista por meio de questionário enviado e respondido por correio eletrônico, com o Diretor de RH da Vale, mineradora multinacional brasileira e uma das maiores operadoras de logística do país. É uma das maiores empresas de mineração do mundo e também a maior produtora de minério de ferro, de pelotas e de níquel.

Ele informou que a empresa implantou a metodologia de *People Analytics* em 2020, que o RH é a área responsável por sua operacionalização e que participa do planejamento estratégico da companhia.

Tipos de dados coletados pela empresa:

- dados de avaliação de desempenho;
- dados de produtividade;
- dados de engajamento;
- dados de formação e desenvolvimento;
- dados de capacitação;
- dados de retenção;
- dados de recrutamento e seleção;

- dados de diversidade;
- dados de remuneração;
- dados de estrutura organizacional.

Foi informado que a empresa utiliza os seguintes sistemas de análise de dados: software de RH dedicado (*Workday, SAP Success Factors*) e ferramentas de BI (*Tableau* e *Power BI*).

A empresa tem se beneficiado com a ferramenta para identificar talentos e líderes potenciais, para aumentar o engajamento dos funcionários e para tomada de melhores e mais assertivas decisões de desenho de programas.

Como desafios, a empresa entende que precisa melhorar na coleta de dados consistente e precisa, na privacidade e segurança dos dados, na falta de habilidades analíticas na equipe de RH e na integração com outros sistemas.

A empresa, porém, ainda não implementou *People Analytics* na gestão do desempenho. O entrevistado afirmou, contudo, que a metodologia contribui para a identificação de talentos porque possibilita a reunião de mais dados e maior assertividade na decisão de movimentações (promoções, transferências e demissões).

A Vale já utilizou PA para engajar funcionários de forma indireta, no ajuste de programas.

Para o futuro, a empresa pretende investir em ferramentas analíticas e capacitar a equipe de RH com habilidades analíticas. E acredita que as tendências mais relevantes para os próximos 5 anos são o uso de inteligência artificial e *machine learning* e análise de bem-estar dos funcionários.

4.2.4 Empresa Privada - Grupo Globo

Foi realizada, também, entrevista com o Gerente de RH da empresa privada Grupo Globo, formado por um conjunto de empresas que cria, produz e distribui conteúdos de qualidade, em todas as plataformas.

Foi enviado um questionário para o gerente de recursos humanos da empresa por e-mail, preenchido e respondido também por e-mail.

Foi informado que a empresa implantou a metodologia *People Analytics* há mais de 5 anos, que o RH é a área responsável por sua operacionalização, mas não participa do planejamento estratégico da companhia.

Tipos de dados coletados pela empresa:

- dados de avaliação de desempenho;
- dados de *feedback* de chefia e de pares;
- dados de engajamento;
- dados de capacitação;
- dados de retenção;
- dados de recrutamento e seleção.

A empresa utiliza as seguintes ferramentas de análise de dados: BI (*Tableau* e *Power BI*) e ferramentas de análise estatística como R e Phyton.

A empresa tem se beneficiado com a ferramenta para aumentar o engajamento dos funcionários, para melhoria na retenção de funcionários e para aumentar os indicadores de diversidade da organização.

Como desafio, o entrevistado identificou a falta de habilidades analíticas na equipe de RH e que a empresa ainda não implementou a metodologia de PA na gestão de desempenho.

Contudo, foi afirmado que o *People Analytics* contribui para a identificação de talentos e desenvolvimento caso haja uma coleta de dados estruturada que permita mapear perfis e desempenho dos funcionários, versus perfis e desempenho esperado das posições na organização.

Informou, ainda, que atualmente o *People Analytics* não é usado de forma estruturada no processo de recrutamento e seleção. São realizadas apenas análises pontuais sobre a eficiência interna do processo, mas sem impacto na decisão final sobre os candidatos.

Quando questionado sobre a utilização do *People Analytics* para engajar funcionários e aumentar a satisfação com o trabalho, salientou que diversas análises são feitas semestralmente para identificar pontos mais sensíveis e oportunidades de melhoria em diversos aspectos que estejam correlacionados com o engajamento dos funcionários, observando e medindo a evolução a cada pesquisa.

Com relação aos planos futuros da empresa com relação à metodologia PA, o entrevistado assegurou que pretende aumentar a coleta de dados e capacitar a equipe de RH com habilidades analíticas e que acredita que as tendências para os próximos 5 anos sejam o uso inteligência artificial, aprendizado de máquina e análise do bem-estar dos funcionários.

Sobre as sugestões para o uso de PA na Gestão do Desempenho, o entrevistado respondeu da seguinte forma:

Se o objetivo é utilizar *People Analytics* para apoiar a gestão de desempenho na organização, o primeiro passo é definir quais métricas representam e conceituam “desempenho”. Feito isso, é necessário garantir uma coleta de dados estruturada e com qualidade mínima, se possível no nível mais granular/individualizado possível. Após conceituar e medir, é importante estabelecer boas referências sobre o que é esperado, ou seja, criar alvos/metas de desempenho que indiquem “onde deveríamos estar”. Tais metas podem ser revistas periodicamente e devem levar em consideração o contexto de cada funcionário para que sejam factíveis e desafiadoras ao mesmo tempo. Em seguida, devemos criar visualizações de dados que deem visibilidade para funcionários e gestores, dando transparência para o processo de gestão de desempenho. Por fim, após conceituação, coleta, medição, estabelecimento de alvos e transparência, será possível realizar análises customizadas sobre a correlação entre diversas variáveis e o desempenho dos funcionários. Ou seja, quais fatores estão associados aos funcionários com melhor desempenho? Ao conhecer melhor o que influencia a gestão de desempenho, seremos capazes de tomar melhores decisões a respeito de fatores que terão impacto significativo no desempenho dos funcionários.

Percebe-se que é ponto comum entre as duas organizações privadas e públicas entrevistadas que tanto a falta de conhecimento da equipe de RH em habilidades analíticas quanto a dificuldade de coletar e tratar dados de forma precisa e confiável, bem como a privacidade e segurança dos dados são os maiores desafios quando se trata de PA.

Igualmente, ambas as empresas acreditam que as tendências mais relevantes para os próximos 5 anos são o uso de inteligência artificial e aprendizado de máquina, assim como análise de bem-estar dos funcionários.

	ANP	VALE	GLOBO
IMPLANTOU PA?	Sim e ainda está em implantação RH é a área responsável por PA	Sim, há 5 anos RH é a área responsável por PA	Sim, há mais de 5 anos RH é a área responsável por PA
DADOS QUE COLETA	Aval. Desempenho; feedback; produtividade; engajamento; desenvolvimento; capacitação, retenção e recrutamento	Aval. Desempenho; produtividade; engajamento; desenvolvimento; capacitação, retenção, recrutamento, remuneração e diversidade	Aval. Desempenho; feedback; engajamento; desenvolvimento; capacitação, retenção, recrutamento
FERRAMENTAS	Software RH dedicado; Power BI	Software RH dedicado; Power BI	Power BI e análise estatística como R e Phyton
BENEFÍCIOS	Feedbacks mais personalizados, identificação de talentos e líderes potenciais e aumento no engajamento dos funcionários	Identificação de talentos e líderes potenciais, aumento no engajamento dos funcionários e para tomada de melhores e mais assertivas decisões de desenho de programas	Aumento do engajamento dos funcionários (análises semestrais), melhoria na retenção de funcionários e aumento dos indicadores de diversidade da organização
DESAFIOS	Coleta de dados , privacidade e segurança dos dados e integração de sistemas	Coleta de dados ; privacidade e segurança; integração outros sistemas	Falta de habilidades analíticas da equipe de RH
PA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHOS?	Sim, mas ainda em implantação	Não, mas que PA contribui para a identificação de talentos, possibilitando a reunião de mais dados e maior assertividade na decisão de movimentações	Não implantou na avaliação mas PA contribui para a identificação de talentos e desenvolvimento
FUTURO	Capacitar RH em habilidades analíticas	Capacitar RH em habilidades analíticas	Investir no aumento da coleta dados e ferramentas analíticas
TENDÊNCIAS	IA e machine learning	IA, machine learning e análise do bem-estar dos funcionários	IA, machine learning e análise do bem-estar dos funcionários

Quadro 2 - Resumo das entrevistas com empresas privadas e pública

Fonte: Elaboração própria

4.3 PEOPLE ANALYTICS NOS ESCRITÓRIOS DE PI MUNDIAIS:

Com o objetivo de realizar o estudo de melhores práticas internacionais no ramo de Propriedade Intelectual no que diz respeito à utilização da metodologia *People Analytics*, foram enviados questionários por correio eletrônico aos escritórios de PI internacionais, tendo obtido resposta positiva dos escritórios da Suíça, Espanha, Chile, Finlândia e França, a seguir discriminados. Os questionários foram respondidos em inglês, com tradução própria.

4.3.1 Instituto Federal Suíço de Propriedade Intelectual

Entrevista realizada por meio de questionário enviado e respondido por correio eletrônico, com o Gerente de RH do Instituto Suíço, que informou estar em processo de implantação da metodologia de *People Analytics* há menos de um ano e que o RH é a área responsável por sua operacionalização e que participa do planejamento estratégico da companhia.

Tipos de dados coletados pelo Instituto:

- dados de avaliação de desempenho;
- *feedback* para chefias e funcionários;
- dados de produtividade;
- dados de recrutamento e seleção.

Foi informado que o instituto utiliza os seguintes sistemas de análise de dados: software de RH dedicado (*Workday, SAP Success Factors*) e ferramentas de BI (*Tableau* e *Power BI*).

O instituto tem se beneficiado com a ferramenta somente para obter maior acuracidade nas avaliações de desempenho dos colaboradores.

Como desafios o Instituto entende que precisa melhorar na coleta de dados consistente e precisa, na privacidade e segurança dos dados e na integração com outros sistemas.

O Instituto já implementou *People Analytics* na gestão do desempenho, informando que a ferramenta manteve a frequência das avaliações de performance, mas que aumentou a acuracidade das avaliações de desempenho e melhorou a personalização do *feedback* oferecido aos colaboradores.

O entrevistado afirmou, contudo, que a metodologia não foi utilizada para otimizar o desenvolvimento de planos de treinamento de funcionários com base em dados de desempenho.

Para o futuro, o Instituto pretende investir em ferramentas analíticas, capacitar a equipe de RH com habilidades analíticas e investir em novas ferramentas analíticas. E acredita que as tendências mais relevantes para os próximos 5 anos são o uso de inteligência artificial e *machine learning* e análise de bem-estar dos funcionários.

O entrevistado conclui da seguinte forma:

A análise de pessoas está se tornando cada vez mais importante no IPI. Embora atualmente tenhamos análises de pessoas individuais, uma profissionalização maior só será possível com o uso crescente de novas possibilidades digitais. A análise de pessoas atual será expandida nos próximos anos. Por esse motivo, nem todas as perguntas puderam ser respondidas na íntegra.

4.3.2 Instituto Espanhol de Patentes e Marcas

Foi realizada entrevista por meio de questionário enviado e respondido por correio eletrônico, com o Gerente de RH do Instituto, que informou que é pouco familiar com a metodologia de *People Analytics* porque está ainda em processo implantação pela equipe do RH, que não participa do planejamento estratégico da companhia.

Tipos de dados que o Instituto coleta:

- dados de avaliação de desempenho;
- feedback de chefias e de pares;
- dados de produtividade;
- dados de formação e desenvolvimento;
- dados de retenção.

Não foram indicados benefícios ou desafios por não haver sido implementado ainda a PA no Instituto.

No entanto, foi informado que o Instituto utiliza os seguintes sistemas de análise de dados de pessoas: SIGP (*Servicio Integral de Gestión de Personal*) e TRAMA (*tramitación electrónica de solicitudes de permisos e incidencias*).

O respondente asseverou que levando em consideração o procedimento de preenchimento de cargos na Administração Geral do Estado, a menos que as diretrizes da Função Pública sejam alteradas, ele duvida que a médio prazo a PA venha a ser utilizada para recrutamento e seleção no Instituto.

Para o futuro, o Instituto pretende investir na capacitação da equipe de RH com habilidades analíticas. E acredita que as tendências mais relevantes para os próximos 5 anos são

o uso de inteligência artificial e *machine learning*, análise preditiva de desempenho e análise de bem-estar dos funcionários.

4.3.3 Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INAPI) do Chile

Foi realizada entrevista por meio de questionário enviado e respondido por correio eletrônico, com a Chefe do Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Ela informou que o Instituto não implementou o PA e não está familiarizado com o tema.

Contudo, o Instituto coleta os seguintes tipos de dados de pessoas:

- dados de avaliação de desempenho;
- dados de produtividade;
- dados de engajamento;
- dados de formação e desenvolvimento;
- dados de capacitação.

Foi informado que o Instituto utiliza o apenas software de RH dedicado.

4.3.4 Conselho Nacional de Patentes e Registro da Finlândia

Foi realizada entrevista por meio de questionário enviado e respondido por correio eletrônico, com o líder do time de RH do Instituto, que informou estar muito familiarizado com a ferramenta por tê-la implementado há mais de 5 anos, que o RH é a área responsável por sua operacionalização e que participa do planejamento estratégico da companhia.

Tipos de dados de pessoas que o Instituto coleta:

- dados de avaliação de desempenho;
- *feedback* de chefias e pares;
- dados de produtividade;
- dados de engajamento;
- dados de formação e desenvolvimento;
- dados de capacitação;
- dados de recrutamento e seleção.

Como um dos maiores desafios enfrentados no que diz respeito à coleta e qualificação de dados, foi respondido que há coleta apenas de dados essenciais porque normalmente produzir dados do *People Analytics* requer algum esforço do pessoal e que a coleta de muitos dados gera um desgaste dos responsáveis e a qualidade dos dados diminui.

Foi informado que o Instituto utiliza sistemas de análise de dados desenvolvidos internamente.

O Instituto tem se beneficiado com a ferramenta para obter maior acuracidade nas avaliações de desempenho dos colaboradores, *feedbacks* mais personalizados e para identificar talentos e líderes potenciais.

Como desafios o Instituto entende que precisa melhorar na coleta de dados consistente e precisa, na privacidade e segurança dos dados, na resistência da equipe de RH no uso de dados e na integração com outros sistemas.

O Instituto já implementou *People Analytics* na gestão do desempenho, tendo mantido a frequência das avaliações, mas que aumentou a acuracidade das avaliações, tendo facilitado o desenvolvimento de planos de treinamento dos colaboradores e otimizado a personalização do *feedback* fornecido aos funcionários com base nos dados das avaliações.

O entrevistado acredita que o *People Analytics* contribui para a identificação de talentos e desenvolvimento de carreira na medida em que gera dados atualizados de seus talentos e o Instituto é capaz de planejar como usá-los de forma mais eficaz.

No Instituto o *People Analytics* é usado no processo de recrutamento e seleção e as decisões de recrutamento são tomadas com base no mapeamento de talentos necessários de que precisam.

O *People Analytics* foi implementado no Instituto com o objetivo inicial de engajar funcionários e aumentar a satisfação no trabalho.

Para o futuro, o Instituto pretende investir em ferramentas analíticas e acredita que as tendências mais relevantes para os próximos 5 anos são o uso de inteligência artificial e *machine learning*.

4.3.5 Instituto Nacional da Propriedade Industrial da França

Foi realizada entrevista por meio de questionário enviado e respondido por correio eletrônico, com o Gerente do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos do

Instituto, que informou estar moderadamente familiarizado com a metodologia de *People Analytics* porque ainda não foi implementado no órgão.

O Instituto coleta dados treinamento e recrutamento e seleção de seus colaboradores, utilizando os sistemas Ciril (folha de pagamento) e Foederis (gestão de competências, treinamento e avaliação de desempenho anual).

O Instituto tem se beneficiado com a coleta dos dados para oferecer *feedbacks* mais personalizados aos colaboradores.

Como desafios para o Instituto na implantação da metodologia estão a coleta de dados consistente e precisa, a privacidade e segurança dos dados, a falta de habilidades analíticas na equipe de RH e na integração com outros sistemas.

No entanto, o Instituto ainda não implementou *People Analytics* na gestão do desempenho nem para engajar funcionários e aumentar a satisfação com o trabalho, mas a utiliza no processo de Recrutamento e Seleção por meio de um prestador de serviço externo para avaliar os candidatos.

Para o futuro, o Instituto pretende investir no aumento da coleta de dados e em ferramentas analíticas. E acredita que as tendências mais relevantes para os próximos 5 anos são o uso de inteligência artificial e *machine learning* e análise de bem-estar dos funcionários.

	FINLÂNDIA	SUÍÇA	FRANÇA	ESPAÑHA	CHILE
IMPLANTOU PA?	Há mais de 5 anos	Há 1 ano e ainda em implantação	Não	Não	Não
DADOS QUE COLETA	Aval. Desempenho; feedback; produtividade; engaja.; desenvolv.; capacitação e recrutamento	Aval. Desempenho; feedback; produtividade; recrutamento e seleção	Treinamento e recrutamento e seleção	Aval. Desempenho; feedback; produtividade; desenv e retenção	Aval. Desempenho; produtividade; engajamento, desenv. e capacitação
FERRAMENTAS	Software RH dedicado, desenvolvido internamente	Software RH dedicado; Power BI	Sist. Folha de pagamento, Gestão por competências, treinamento e aval.desemp	Software RH dedicado; formulários de solicitação online	Software RH dedicado;
BENEFÍCIOS	Maior acuracidade nas aval. Desemp, feedback e identificar e reter talentos	Maior acuracidade nas avaliações de desempenho	Se beneficia com a coleta de dados para dar feedbacks mais personal.	ND	ND
DESAFIOS	Coleta de dados; privacidade e segurança; integração outros sistemas e resistência da equipe	Coleta de dados; privacidade e segurança; integração outros sistemas	Coleta de dados; privacidade e segurança; integração outros sistemas e falta habilidade equipe	Não acredita que venham a utilizar PA no proc. Recrutamento por ser instituição pública	ND
PA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?	Sim, mais acuracidade das aval., personalização feedbacks e planos de treinamento	Sim, mais acuracidade das aval. e personalização feedbacks	Não	Não	Não
FUTURO	Investir em ferramentas; capacitar RH	Investir em ferramentas; capacitar RH	Investir na coleta dados e ferramentas analíticas	Capacitar RH	Capacitar RH
TENDÊNCIAS	IA e machine learning	IA, machine learning e análise do bem-estar dos funcionários	IA, machine learning e análise do bem-estar dos funcionários	IA, machine learning análise desemp e de bem-estar dos func.	IA, machine learning análise desemp e de bem-estar dos func

Quadro 3 - Resumo das entrevistas com os Escritórios Mundiais de PI

Fonte: Elaboração própria

5. DISCUSSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 DISCUSSÕES

5.1.1 Principais Considerações sobre as Pesquisas Realizadas junto ao INPI e outros Órgãos sobre Avaliação de Desempenho.

Conforme descrito na metodologia desta dissertação, foi elaborado o questionário constante do APÊNDICE I, relativo à avaliação de desempenho no INPI, e enviado a servidores e chefes mais experientes do INPI, lotados nas unidades responsáveis pelos exames de pedidos de patentes DIRPA e dos pedidos de registros de marcas, DIRMA, assim como da Diretoria à qual a CGRH está diretamente vinculada, DIRAD.

Da mesma forma, foi elaborado o questionário constante do APÊNDICE II, relativo à utilização do *People Analytics* na avaliação de desempenho e em outros processos de RH, e enviado a empresas públicas e privadas nacionais e aos institutos de PI internacionais.

Ao longo desta pesquisa muitas questões acerca da metodologia de *People Analytics* e da sistemática de avaliação de desempenho surgiram e fizeram refletir sobre sua importância e pertinência para tornar a unidade de Gestão de Pessoas mais estratégica e, assim, auxiliar o INPI a atingir seus objetivos institucionais.

Uma das conclusões da pesquisa interna é que as metas anuais de avaliação de desempenho que são inseridas no SISGD são dimensionadas por cada chefia e não de forma padronizada para o Instituto, além de não se alinharem aos objetivos estratégicos do órgão.

Evidência dessa percepção consta no Relatório final do Grupo de Trabalho de métricas e metas, mencionado no subcapítulo 2.5.3, no qual os examinadores respondentes da pesquisa realizada sobre as metas da DIRPA enfatizaram que o valor das metas foi determinado no passado através da negociação entre as partes – Examinadores e gerência (Chefes, Coordenação e Direção), e com base “no sentimento de dificuldade dos exames, na complexidade dos pedidos e na dificuldade no cumprimento da meta”, ou seja, em critérios subjetivos - percepção das equipes x aceitação das Chefias, evidenciando-se, assim, a baixa formalização / documentação do processo de elaboração das metas, somada à descentralização do processo e à subjetividade dos critérios adotados.

Nesse quesito o PA pode auxiliar por meio da extração de dados de uma base de dados única de informações de pessoal e indicadores institucionais, que poderá gerar informações

sobre o histórico das metas e avaliações de desempenho dos servidores, integrada ao novo sistema de acompanhamento da produtividade dos participantes do PGD, o PETRVS, por exemplo, que já realiza a correlação direta das entregas das unidades e das metas inseridas nos Planos de Trabalho individuais às metas estratégicas do Instituto.

Outra discussão interessante que surgiu nas entrevistas é o dimensionamento e a avaliação das metas sociocomportamentais, que, conforme apontado pelos entrevistados, são subjetivas e não possuem um acompanhamento efetivo dos gestores.

Nesse âmbito, o PA pode auxiliar por meio da análise de um banco de dados históricos das metas sociocomportamentais contratadas e avaliadas dos servidores para viabilizar o fornecimento de *feedbacks* mais assertivos e personalizados das chefias, bem como o desenvolvimento de capacitações específicas com base nas lacunas de competências identificadas.

5.1.2 Discussões acerca da Análise da Situação do INPI Frente à Metodologia *People Analytics*

Conforme dito anteriormente, o Relatório *Global Talent Trends* 2020 classificou o *People Analytics* como uma das quatro tendências mais importantes no futuro do recrutamento e dos recursos humanos.

Das recomendações levantadas na bibliografia, duas se destacam: “Começar pelo problema do negócio” e “Formar profissionais de RH para terem uma mentalidade analítica”. Conforme apontado no projeto de implantação do PA no INPI, conclui-se que o problema do negócio é a necessidade de uma gestão de pessoas mais estratégica, com dados e informações confiáveis para a tomada de decisão, que se acredita seja dirimido com o PA. Para tanto, será necessária a capacitação da equipe de RH na mentalidade analítica.

Conforme descrito na metodologia, foi elaborado um questionário direcionado às empresas públicas e privadas e institutos de PI, constante do APÊNDICE II, com o objetivo de entender como a metodologia PA está sendo utilizada nessas instituições e, assim, fazer um paralelo com o INPI.

Da mesma forma e com o intuito de entender melhor como a PA está sendo aplicada em outras organizações, foram realizados estudos de caso de organizações públicas e privadas, que forneceram a visão de que o *People Analytics* não é uma plataforma digital ou um sistema,

mas uma mentalidade cujo princípio é a coleta, a organização e a análise de dados aplicada à gestão de pessoas.

Deduz-se, do que foi estudado, que será vital para o projeto de implantação de PA no INPI o investimento na capacitação da equipe de RH com habilidades analíticas, conforme apontado pelas empresas e escritórios de PI respondentes dos questionários enviados.

Nesse contexto, informa-se que já está em análise na unidade de Educação Corporativa uma proposta de capacitação de integrantes da equipe de RH, bem como das unidades AECON e CGTI, cujo objetivo é desenvolver na equipe as principais competências de *People Analytics* para que possa atuar autonomamente em projetos, desde sua concepção, até teste de hipóteses e entrega de plano de ação com base em dados com comunicação e com *storytelling* (habilidade de contar histórias utilizando enredo elaborado, narrativa envolvente e recursos audiovisuais).

Depreende-se, também, das respostas recebidas nos questionários, que as tendências mais relevantes para os próximos 5 anos são o uso de inteligência artificial e *machine learning*, análise preditiva de desempenho e análise de bem-estar de funcionários, como indicado pelas empresas e órgãos entrevistados.

Dessa forma, pode-se inferir que PA tem potencial para auxiliar o Instituto a atingir seus objetivos por meio, inclusive, da otimização do desempenho de seus servidores, contanto que sejam tomadas as devidas providências no que se refere à privacidade dos servidores quanto aos dados a serem obtidos e tratados e quanto à transparência da comunicação tanto aos servidores quanto à sociedade sobre as informações divulgadas.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Diante de todo o exposto na pesquisa e das discussões interpostas nos casos estudados e nas pesquisas internas e externas realizadas, recomenda-se a implantação de PA no INPI, tendo em vista os processos de recursos humanos que podem se beneficiar com a metodologia a seguir:

1. Capacitação

1.1 Diagnóstico de Competências: Ao analisar os dados de desempenho, *feedbacks* e avaliações, o INPI poderá identificar lacunas de competências entre seus servidores. Isso permitirá a criação de programas de capacitação direcionados, aumentando a eficiência e a qualidade do trabalho. Cabe ressaltar que encontra-se em curso na CGRH o projeto de mapeamento das competências

organizacionais do INPI, assim como as competências individuais dos servidores para identificação das lacunas de competências a serem desenvolvidas.

1.2 Treinamentos Personalizados: Com a identificação precisa das necessidades, será possível desenvolver treinamentos específicos que atendam as demandas individuais, melhorando o aprendizado e a aplicação prática como, por exemplo, o treinamento relativo ao sistema PETRVS, que abarca todos os participantes do PGD no INPI e cujas metas inseridas nos Planos de Trabalho Individual dos participantes são vinculadas às entregas das unidades e, estas, ligadas diretamente aos objetivos estratégicos do INPI.

2. Alocação de Recursos

2.1 PA pode ajudar a analisar a carga de trabalho e a alocação de tarefas com o objetivo de distribuição mais eficiente de atividades, assegurando que elas sejam distribuídas de maneira equilibrada e que cada servidor esteja trabalhando em áreas onde possa ser mais produtivo. Já foi realizado o primeiro ciclo de dimensionamento da força de trabalho (DFT) no Instituto, que está planejando a segunda rodada, com o objetivo de identificar a lotação ideal de cada unidade do INPI.

2.2 Planejamento de Sucessão: A metodologia de PA permite identificar potenciais líderes e criar planos de sucessão que garantam a continuidade e a estabilidade organizacional.

Já está em curso na unidade de gestão de pessoas do INPI o Programa de Sucessões e Ocupações Críticas, cuja primeira etapa ocorreu nos anos de 2023 e 2024 com o levantamento das ocupações que precisam possuir um sucessor, sob risco de descontinuidade da atividade realizada, tendo sido realizadas a descrição e divulgação do perfil profissional desejável para cada Cargo Comissionado Executivo - CCE ou Função Comissionada Executiva - FCE, de níveis 11 a 17 alocados na estrutura regimental do INPI, em atendimento ao art. 24 do Decreto n.º 10.829, de 5 de outubro de 2021.

3. Desenvolvimento de Carreira e identificação de talentos

People Analytics tem potencial para ajudar a identificar talentos dentro do INPI, permitindo um melhor aproveitamento das habilidades dos servidores. Com dados precisos, é possível mapear competências e identificar necessidades de treinamento. Isso facilitará o desenvolvimento de planos de carreira personalizados, motivando os servidores do INPI e alinhando suas habilidades aos objetivos institucionais.

4. Recrutamento e Seleção

Utilizando dados históricos e análises preditivas, PA pode otimizar o processo de recrutamento e seleção no que se refere à identificação dos cargos e formações requeridas pelas vagas disponíveis para realização do concurso público. Isso inclui analisar e identificar os perfis e competências dos candidatos selecionados no concurso para otimizar a escolha da unidade em que será lotado, realizando a lotação mais assertiva do novo servidor e reduzindo a rotatividade de pessoal.

5. Engajamento e Satisfação dos Servidores

Analizando dados de *feedback*, pesquisas de clima organizacional e métricas de desempenho, o INPI pode identificar fatores que impactam o engajamento e a satisfação dos servidores. Com essas informações, é possível implementar políticas e iniciativas que promovam um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Já foi realizada uma primeira pesquisa de clima organizacional no INPI em 2023 e já está em fase de contratação a empresa que realizará o diagnóstico da cultura organizacional do Instituto e apontará a cultura desejada pelos servidores, com o objetivo para aumentar o nível de satisfação interna e, assim, o engajamento dos servidores e colaboradores.

6. Gestão de Desempenho

PA permitirá a criação de um modelo de avaliação de desempenho mais preciso e justo, que vise resolver os problemas apontados nas entrevistas dessa dissertação. A análise de dados contínua facilitará o monitoramento do desempenho dos servidores, identificando tanto os pontos fortes quanto áreas que precisam de melhoria. Isso resultará em avaliações mais objetivas e em um *feedback* mais construtivo.

7. Redução de Absenteísmo e *Turnover*

Ao identificar padrões e causas de absenteísmo e *turnover*, o INPI poderá implementar ações preventivas. Isso pode incluir a melhoria das condições de trabalho, a oferta de benefícios mais atrativos como uma política de reconhecimento que premie os melhores desempenhos com viagens ou capacitações ou a adaptação das políticas internas para melhor atender às necessidades dos servidores.

8. Gestão do conhecimento (GC)

A Gestão do Conhecimento (GC), conforme afirmaram Borba, Knoll e Todescat (2013), sempre existiu nas organizações, mas, para que possa representar uma vantagem competitiva sustentável, a implementação de um processo de GC se faz necessária. Para os autores, é fundamental entender como se dá o fluxo da informação e do conhecimento pela organização para a melhoria contínua de toda a empresa e, para tanto, é necessária a implementação de um processo estruturado de GC, o que leva à necessidade do desenvolvimento de ferramentas e modelos para a GC nas organizações.

Para Davenport e Prusak (1998), um modelo de implantação da Gestão do Conhecimento deve ser composto por etapas definidas como: geração de conhecimento de forma consciente e intencional; codificação e coordenação de conhecimento por meio de um mapa do conhecimento e da utilização de modelos e recursos voltados ao conhecimento; a transferência de conhecimento; e utilização, de modo que o conhecimento transferido promova mudanças.

Assim, acredita-se que *People Analytics* pode auxiliar na coleta, na organização e no correlacionamento dos dados, permitindo a melhor disseminação das informações geradas no processo de gestão do conhecimento.

9. Planejamento Estratégico de Recursos Humanos

PA fornece uma visão abrangente dos recursos humanos do INPI, permitindo um planejamento estratégico mais eficaz. Isso inclui a alocação de pessoal em projetos críticos, o planejamento de sucessão e a gestão de talentos de maneira alinhada aos objetivos estratégicos do Instituto.

Foi implementada no INPI, em 2023, a experiência-piloto do Programa de Mentoria Organizacional Interna, um dos projetos que integram o Programa de

Sucessões e Ocupações Críticas do Instituto. Trata-se de uma iniciativa estruturada, em que indivíduos experientes e bem-sucedidos em suas carreiras (mentores) dedicam seu tempo e conhecimento para orientar e apoiar – por meio de *insights* valiosos, conselhos práticos e orientação construtiva – indivíduos em fases iniciais de suas trajetórias profissionais (mentorados) a desenvolverem habilidades específicas, explorarem novas perspectivas e superarem desafios.

O Programa demonstrou ser uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento de líderes e, em decorrência, para um melhor planejamento do processo sucessório.

Dessa forma, conclui-se que, para implantar PA com sucesso no INPI, alguns passos são essenciais:

- coleta de dados: Implementar sistemas para coletar dados relevantes sobre o desempenho, satisfação e outras métricas dos servidores;
- análise de dados: Utilizar ferramentas de análise para interpretar os dados e gerar insights açãoáveis;
- ações baseadas em informações: Desenvolver e implementar ações com base nos *insights* obtidos, ajustando continuamente as estratégias conforme necessário;
- monitoramento contínuo: Estabelecer um processo contínuo de monitoramento e ajuste para garantir que as ações estejam produzindo os resultados esperados.

Por conseguinte, propõe-se que seja implantado no INPI o projeto “Gestão estratégica de pessoas com *People Analytics*” descrito no próximo item.

6. PROPOSTA E RESPECTIVAS ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO, NO INPI, DO PROJETO DENOMINADO “GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COM PEOPLE ANALYTICS”

Esclarece-se que, após cumpridas todas as tarefas da metodologia proposta, quais sejam, realização de ampla revisão bibliográfica sobre os temas de avaliação de desempenho e *People Analytics*, utilização dos instrumentos indicados, como questionários e entrevistas, e análise de boas práticas de empresas e órgãos públicos, entende-se que é recomendável que o INPI implemente a metodologia de PA conforme as etapas abaixo descritas.

6.1 DESCRIÇÃO DO PROJETO “GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COM PEOPLE ANALYTICS”.

O projeto tem como objetivo aperfeiçoar o processo de Planejamento da Gestão de Pessoas para ajudar o INPI a tomar decisões baseadas em dados e informações e aprimorar seu desempenho geral. Pretende-se pesquisar e avaliar a relação causal entre as práticas de Recursos Humanos (RH) e os resultados do desempenho organizacional (tais como satisfação do cliente interno, desempenho e desenvolvimento do corpo funcional) por meio da coleta e análise de dados e evidências, que fornecerão fundamentos legítimos e confiáveis para as decisões de capital humano com o propósito de influenciar a estratégia e o desempenho do negócio, por meio da aplicação de técnicas estatísticas e abordagens experimentais baseadas em métricas de eficiência, eficácia e impacto.

Os principais resultados esperados deste projeto incluem: (i) a pesquisa relacionada à metodologia de *People Analytics* para auxiliar na identificação dos *insights* (informações) que podem ser geradas a partir de dados de pessoas, bem como dos requisitos tecnológicos e de pessoal necessários para sua implementação na Instituição; (ii) o mapeamento das bases de dados de pessoas existentes no INPI que servirá de subsídio para a futura criação de um banco de dados de RH integrado, em parceria com a CGTI; (iii) a capacitação da equipe da Coordenação-Geral de Recursos Humanos para aplicação e manutenção da metodologia de *People Analytics*; (iv) o desenvolvimento de mentalidade orientada por evidências e centrada em pessoas; (v) a identificação das áreas mais importantes para priorização; e (vi) a disseminação dos achados da pesquisa por meio de eventos no INPI. Esses resultados contribuirão para a modernização do INPI e para a formulação de políticas baseadas em evidências, alinhadas às diretrizes do PDPI.

Conforme descrito no APÊNDICE III, o projeto inclui a contratação de dois bolsistas graduados nas áreas relacionadas à análise de dados, como Estatística, Matemática, Engenharia de Dados e Ciência da Computação, com experiência mínima de 2 anos em construção de banco de dados, cujas atividades serão:

- participar de treinamento inicial para a realização das atividades;
- realizar pesquisa sobre a metodologia de *People Analytics* para identificar as ferramentas tecnológicas e recursos humanos necessários à implantação do projeto;
- mapear as diversas bases de dados de pessoas existentes para subsidiar a CGTI na futura criação de um banco de dados único, de onde será possível extrair dados e correlacioná-los entre si para a geração das informações requeridas; e
- preparar relatórios técnicos sobre a pesquisa da metodologia de *People Analytics*, bem como sobre as bases de dados analisadas e a evolução da construção da base de dados única criada.

Os bolsistas contratados serão acompanhados por uma comissão formada por integrantes da CGRH, que definirão as metas a serem cumpridas, bem como avaliarão o trabalho realizado pelo profissional e definirão ações futuras e da Academia do INPI, que fornecerá a base conceitual para a pesquisa.

Constata-se que, em conformidade com o artigo 4º da Portaria/INPI/PR nº 346, de 09 de outubro de 2020, o projeto aqui descrito é compatível com o objetivo estratégico “Garantir a recomposição e retenção da força de trabalho dimensionada para atender uma demanda crescente e sustentar o alto desempenho na prestação de serviços” do plano estratégico do INPI de 2023 a 2026.

Depreende-se, também, que a implantação do projeto-piloto de *People Analytics* ajudará os líderes de RH a obter informações de forma mais célere e precisa, tornando-os capazes de fazer uso mais empírico de dados para tomar decisões sobre performance, gerenciamento de talentos, agilidade, experiência do empregado e produtividade, apoiando, assim, a Direção do Instituto a tomar melhores decisões sobre a força de trabalho.

Vale lembrar que foi instituída a Política de Recursos Humanos, que dispõe sobre o conjunto de princípios e diretrizes que estabelece os parâmetros gerais de governança e gestão que irão orientar o exercício das atividades de gestão de pessoas e definir suas responsabilidades, mantendo o alinhamento com o Planejamento Estratégico institucional e o atendimento dos resultados pactuados.

Acredita-se, assim, que o *People Analytics* pode ajudar o INPI a atingir os objetivos propostos pela política de recursos humanos na medida em que teria mais recursos e as informações requeridas, através de um sistema unificado, integrado e analítico de RH, podendo cumprir com os requisitos exigidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

Uma das demandas recebidos do Tribunal de Contas da União (TCU) é a solicitação de preenchimento de um questionário relativo à governança do Instituto frente a diversas áreas e desafio, por meio da Secretaria de Controle Externo de Governança, Inovação e Transformação Digital do Estado – iESGo 2024, uma iniciativa para avaliar o nível de adesão das organizações públicas federais e de outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União (TCU) em relação às práticas ESG. Acredita-se que a implantação de PA poderá auxiliar o INPI a atender aos parâmetros exigidos pelo iESGo.

Conclui-se, assim, que utilizando evidências científicas e dados internos da organização para desenvolver estratégias de gestão de pessoas mais eficazes e alinhadas aos objetivos do negócio será possível o PA contribuir diretamente para a geração de resultados, apoiando a tomada de decisões da Alta Administração do INPI.

6.2 ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO *PEOPLE ANALYTICS* NO INPI

De acordo com ampla literatura estudada, entende-se que foram identificadas 7 (sete) etapas para a implantação da metodologia PA no INPI:

Etapa 1: determinar os requisitos das partes interessadas (*stakeholders*)

Como determinar os requisitos das partes interessadas³¹ é vital para o sucesso geral de qualquer projeto que possa gerar desconforto ou ansiedade em função da mudança gerada, o INPI precisa, primeiramente, identificar as partes interessadas na implantação de PA, que podem incluir a alta administração (diretores), coordenadores, chefes, parceiros de negócios de RH, como o financeiro, a unidade de administração, servidores, colaboradores e outras unidades do Instituto, como principalmente a área de TI e a unidade de Assessoria de Assuntos Econômicos (AECON). Cada parte interessada terá uma perspectiva diferente e conjunto de preocupações em relação às práticas e atividades de *People Analytics*.

³¹ Uma parte interessada, no sentido mais amplo, é qualquer pessoa que esteja direta ou indiretamente afetada pelo trabalho de *People Analytics*.

Etapa 2: identificar fontes de dados

Identificar as fontes de dados que ajudarão a responder às questões de pesquisa e *People Analytics* e hipóteses é um passo essencial na implantação de PA. As fontes de dados podem ser públicas ou privadas. Os dados públicos residem na universidade, bibliotecas e bancos de dados governamentais (por exemplo, Escritório de Estatísticas Nacionais do Reino Unido, Departamento dos EUA das Estatísticas do Trabalho). Os dados privados incluem os dados internos dos funcionários da organização armazenados no banco de dados da organização, bem como dados de *benchmarking* externos de organizações “melhores da categoria”.

Etapa 3: coletar dados

Esta etapa do ciclo de *People Analytics* envolve a coleta real de dados por meio de pesquisa primária, pesquisa secundária ou mineração de dados internos da organização nos sistemas de informação de recursos humanos. Pesquisa Primária é uma pesquisa nova ou original que aborda uma questão de pesquisa específica ou um conjunto de questões (por exemplo, um projeto de pesquisa ou experimento para identificar quais fatores permitem ou inibem o engajamento e desempenho dos funcionários, pesquisa de seleção usando instrumentos de personalidade validada para sucessão de liderança, pesquisas de funcionários e organizacionais para ação de planejamento e mudança, análise de rede organizacional para determinar o nível de colaboração por cargos e funções específicas). A pesquisa secundária é composta de dados e informações disponíveis através de fontes existentes (por exemplo, revisão da literatura de artigos de periódicos e relatórios de fontes confiáveis institutos, benchmarking de RH, bases de dados do mercado de trabalho).

Etapa 4: transformar dados

Transformar dados em informações úteis e significativas é sem dúvida o passo mais desafiador. Muitos avanços e inovações foram feitos por líderes de empresas de *software* de ponta (por exemplo, *Oracle*, *Salesforce*, *SAP*, *SAS*, *Workday*) que incorporaram capacidades de RH analíticas dentro de seu conjunto de produtos, como análise preditiva, análises de texto e análises em tempo real³².

Uma das sugestões é que o INPI comece aos poucos e desenvolva suas capacidades analíticas de RH ao longo do tempo.

³² No contexto da estratégia de RH, muito deste trabalho ainda é feito manualmente por profissionais qualificados, pesquisadores, analistas e cientistas de dados (Falletta, 2014).

Por exemplo, até que ponto os resultados a partir de avaliações individuais de 360 graus são consistentes com os dados da pesquisa de funcionários, para que resulte em dados de pesquisa ou volume de negócios real? Os líderes emergentes de alto potencial estão deixando a organização pelas mesmas razões ano após ano (por exemplo, pouco ou nenhum avanço e oportunidades de promoção, poucas oportunidades de liderança organizacional, falta de direitos de decisão, remuneração base baixa em relação ao mercado)? A realização de uma meta-análise permite fornecer respostas a essas perguntas e, mais importante, codificar e dar sentido a dados díspares de fontes para obter informações críticas sobre a força de trabalho.

Etapa 5: construir painel de indicadores de gestão de pessoas

Tendo em vista a concordância com Mayo, 2018, que advertia que “todos os talentos devem ser processados e vinculados aos indicadores de desempenho das empresas sempre que possível, e para isso, uma métrica apropriada deve ser escolhida”, foi construída uma proposta de painel de indicadores referentes a gestão de pessoas no Instituto, utilizando-se o “Guia Referencial para construção e análise de indicadores”³³ de Leandro Oliveira Bahia de 2021, um trabalho fruto da parceria da Secretaria de Gestão do antigo Ministério da Economia com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no esforço de qualificar a gestão estratégica no Governo Federal.

Assim, o Quadro 4, a seguir, refere-se à proposta de Painel de indicadores estratégicos de gestão de pessoas, vinculados diretamente aos objetivos estratégicos do INPI e o Quadro 5, em sequência, apresenta o Painel de indicadores gerenciais de Gestão de Pessoas, vinculados diretamente aos indicadores estratégicos de gestão de pessoas propostos no quadro anterior.

Por meio do monitoramento dos indicadores propostos será possível avaliar quão próximo o INPI está de atingir seu objetivo no que se refere a gestão de pessoas e, desta forma, ajustar a rota e implementar melhorias, caso necessário.

No Brasil, este conceito é chamado de “gerenciamento pelas diretrizes” e “gerenciamento de metas” e foi amplamente disseminado por um dos consultores de gestão mais famosos do país: Vicente Falconi (1996). O conceito de gerenciamento pelas diretrizes é baseado na técnica japonesa Hoshin Kanri, que consiste no desenvolvimento da administração da qualidade total focada no gerenciamento de mudanças e na importância da liderança assumindo a responsabilidade pelas mudanças, metas e objetivos definidos.

³³ Na revisão bibliográfica foi apresentado um resumo sobre os principais conceitos de indicadores de desempenho levantados no referido guia.

Correlação de Indicadores Estratégicos do INPI com a proposta de indicadores de Gestão de Pessoas para o INPI			
Código OE	Objetivos Estratégicos INPI (*)	Código IE	Indicadores Estratégicos Gestão de Pessoas (**)
OE1	Otimizar qualidade e agilidade na concessão e registro de direitos de propriedade industrial, alcançando padrões de desempenho de referência internacional;	IE1	Capacitação Estratégica
OE5	Aprofundar a transformação digital com foco na melhoria do desempenho e do atendimento aos usuários;		
OE7	Garantir a recomposição e retenção da força de trabalho dimensionada para atender uma demanda crescente e sustentar o alto desempenho na prestação de serviços;	IE2	Rotatividade dos servidores (taxa de evasão)
OE7	Garantir a recomposição e retenção da força de trabalho dimensionada para atender uma demanda crescente e sustentar o alto desempenho na prestação de serviços;	IE3	Satisfação Institucional (pesquisa de clima)/ Qualidade de vida
OE6	Assegurar financiamento sustentável para modernização e expansão da capacidade de prestação de serviços;	IE4	Cumprimento da LOA de Pessoal e capacidade de obtenção de recursos federais para despesas discricionárias
OE9	Aprimorar as práticas de governança e gestão, e de relacionamento institucional.	IE5	Aprimoramento das práticas de governança e gestão de pessoas
OE7	Garantir a recomposição e retenção da força de trabalho dimensionada para atender uma demanda crescente e sustentar o alto desempenho na prestação de serviços;	IE6	Provimento das unidades do INPI com o quantitativo ideal de servidores
OE7	Garantir a recomposição e retenção da força de trabalho dimensionada para atender uma demanda crescente e sustentar o alto desempenho na prestação de serviços;	IE7	Índice de abenteísmo dos servidores
OE6	Assegurar financiamento sustentável para modernização e expansão da capacidade de prestação de serviços;	IE8	Eficiência do custo com mão de obra
OE1	Otimizar qualidade e agilidade na concessão e registro de direitos de propriedade industrial, alcançando padrões de desempenho de referência internacional;	IE9	Índice de desempenho do servidor (todos)
OE1	Otimizar qualidade e agilidade na concessão e registro de direitos de propriedade industrial, alcançando padrões de desempenho de referência internacional;	IE10	Desempenho médio dos servidores
OE5	Aprofundar a transformação digital com foco na melhoria do desempenho e do atendimento aos usuários;		
OE9	Aprimorar as práticas de governança e gestão, e de relacionamento institucional.	IE11	Índice de atendimento das exigências da Auditoria pelo RH

(*) Fonte: Plano Estratégico 2023 - 2026 v 2.0 de abril de 2023 pulicado na intranet do INPI

(**) Fonte: Elaboração própria com base na proposta enviada pela autora à CGRH em 2020

Glossário:

OE: Objetivo Estratégico do INPI

IE: Indicador Estratégico da área de recursos Humanos (RH)

Quadro 4 - Objetivos estratégicos do INPI e Indicadores Estratégicos de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaboração da autora, a partir de Guia referencial para criação e análise de indicadores.

Quadro Resumo de proposta de Indicadores Gerenciais para a área de Gestão de Pessoas do INPI								
IE	Indicador Estratégico Gestão de Pessoas (*)	IG	Indicador Gerencial Gestão de Pessoas	Fórmula de cálculo	Medição	Meta	Unid.	Observação
IE1	Capacitação Estratégica	IG1	Servidores capacitados (concluintes) por inscrições realizadas	(Nº de servidores capacitados / Nº de vagas preenchidas) * 100	Trimestral	100%	%	Nº de vagas preenchidas = inscrições realizadas Servidores capacitados = concluintes
IE1	Capacitação Estratégica	IG2	Custo médio da capacitação por servidor	(Valor total gasto com capacitação / Nº servidores capacitados)	Trimestral	ND	R\$	Informação requerida pelo TCU anualmente
IE1	Capacitação Estratégica	IG3	Relação entre as capacitações presenciais e à distância	Somatório nº horas de capacitação presencial + à distância / Nº total de horas de capacitação	Anual	ND	%	Gráfico de pizza, para acompanhar a evolução das capacitações por tipo
IE2	Rotatividade dos servidores (taxa de evasão)	IG4	Índice de rotatividade de servidores (Turn over servidores)	(Total de servidores que se desligaram voluntariamente ou em licença sem vencimentos / Total de servidores ativos no final do período) * 100	Semestral	ND	%	Informação prestada ao TCU anualmente Exclui saídas por aposentadorias e se trata de evasão voluntária
IE3	Satisfação Institucional (pesquisa de clima)/ Qualidade de vida	IG5	Índice de atendimentos relativos à Saúde e qualidade de vida	(Total de servidores atendidos pela área de saúde e qualidade de vida / Total de servidores) *100	Mensal	ND	%	Indicador de volume (sem repetição de servidores) Fonte: DISAO
IE3	Satisfação Institucional (pesquisa de clima)/ Qualidade de vida	IG6	Índice de servidores afastados	(Nº de servidores afastados por licença médica / Nº de servidores, por cargo) * 100	Mensal	ND	%	Objetivo: acompanhamento da evolução da efetividade das ações relativas à saúde e qualidade de vida dos servidores - MEG
IE4	Cumprimento da LOA de Pessoal e capacidade de obtenção de recursos federais para despesas discricionárias	IG7	Percentual de execução do orçamento relativo à capacitação - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)	Somatório do valor gasto com a capacitação de todos os servidores / Somatório do valor orçado no PNDP	Semestral	100%	%	Mede a eficiência operacional da unidade de capacitação. Valores considerados no PNDP
IE4	Cumprimento da LOA de Pessoal e capacidade de obtenção de recursos federais para despesas discricionárias	IG8	Custo médio do contrato de qualidade de vida por usuário	Valor mensal do contrato referente à qualidade de vida/Nº de usuários dos serviços	Trimestral	ND	R\$	Mede a efetividade do programa de qualidade de vida Objetivo: acompanhamento
IE8	Eficiência do custo com mão de obra	IG9	Custo da folha de pagamento de pessoal em relação à receita obtida	(Orçamento de RH executado / Receita do INPI)*100	Trimestral	ND	%	Folha de pagamento inclui ativos, inativos, PSS e benefícios Mede a eficiência da força de trabalho. Fonte: DIORC
IE8	Eficiência do custo com mão de obra	IG10	Receita do órgão por servidor	(Receita total do INPI / Nº total de servidores) * 100	Trimestral	ND	R\$	Mede a eficiência do INPI em relação à força de trabalho Fonte: intranet DIORC / SIAPE (DW)
IE8	Eficiência do custo com mão de obra	IG11	ROI (Retorno dos investimentos com recursos humanos)	(Total de receita – (total das despesas com operação – total de despesas com servidores)) / total de despesas com servidores	Trimestral	ND	Unid.	Indicador utilizado na UniBB conforme Relatório de Gestão Anual 2023 Fonte: intranet (DIORC)
IE10	Desempenho médio dos servidores	IG12	Índice médio de desempenho de todos os servidores do INPI	Média das notas de avaliação de desempenho de todos os servidores	Anual	100%	%	Fonte: SISGD e/ou PETRVS Informação requerida pelo TCU anualmente
IE11	Índice de atendimento das exigências da Auditoria pelo RH	IG13	Índice de atendimento das exigências da Auditoria	(Nº de exigências da auditoria atendidas no prazo / Nº total de exigências da auditoria)*100	Trimestral	100%	%	Fonte: planilha de controle do SEGOV
IE6	Provimento das unidades do INPI com o quantitativo ideal de servidores	IG14	Taxa de preenchimento de vagas por concurso público	(Vagas providas / Vagas ofertadas) * 100	Por concurso	100%	%	Fonte:Registros do SEGOV (Histórico de concursos)
IE6	Provimento das unidades do INPI com o quantitativo ideal de servidores	IG15	Taxa de ocupação de vagas autorizadas	(Nº de cargos vagos / Nº de cargos autorizados)*100	Trimestral	100%	%	Fonte: SIAPE (DW)
IE6	Provimento das unidades do INPI com o quantitativo ideal de servidores	IG16	Nº de vagas preenchidas nas unidades conforme quantitativo ideal de servidores (DFT)	(Nº de servidores na unidade / Nº de vagas conforme definido no DFT)* 100	Anual	100%	%	Fonte: SIAPE / Relatórios DFT
IE6	Provimento das unidades do INPI com o quantitativo ideal de servidores	IG17	Índice de Absenteísmo de servidores	((Nº de faltas não justificadas / (Nº de dias úteis em 2016 x nº servidores ativos no final do período)) * 100	Anual	ND	%	Informação prestada ao TCU anualmente Fonte: SIAPE (DW)
IE3	Satisfação Institucional (pesquisa de clima)/ Qualidade de vida	IG18	Tempo médio de afastamento do servidor por motivo de saúde	Total de dias corridos de afastamento dos servidores / Total de servidores afastados no período	Semestral	ND	Dias	Informação prestada ao TCU anualmente Fonte: SIASS (DW)

(*) Conforme Plano Estratégico 2023 - 2026 v.2.0 de abril de 2023 pulicado na intranet do INPI

Quadro 5 - Painel de indicadores gerenciais de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaboração da autora, a partir de Guia referencial para criação e análise de indicadores.

Etapa 6: comunicar os resultados de inteligência

A sexta etapa do ciclo analítico de RH envolve a comunicação de resultados de inteligência de RH e das verdadeiras capacidades analíticas que colocam mais esforço e ênfase em contar uma história sobre os dados e visualizar os dados no contexto dos problemas mais urgentes da organização e seus sucessos (Minbaeva, 2018). Contar histórias pode ser uma abordagem poderosa na comunicação baseada em dados e informações, tanto em palavras quanto visualmente, porque estimula emoções, ou seja, o cérebro processa emoções de forma diferente dos fatos e dados.

Contar histórias, no entanto, não deve ser um disfarce ou pretexto para dizer aos executivos o que eles querem para ouvir ou “escolher” os dados e informações. Por exemplo, Rasmussen e Ulrich (2015) afirmam que “o *People Analytics* pode ser mal utilizado para manter o status quo e impulsionar uma determinada agenda, ou seja, quando se sabe que história se quer contar e então se procura dados para apoiá-la” (2015, p. 237). Além disso, é preciso considerar a “veracidade da história” e a ética da forma como as informações baseadas em dados são derivadas, comunicadas e usadas.

Etapa 7: habilitar a estratégia e a tomada de decisões

A etapa final do ciclo de *People Analytics* é permitir a criação de estratégias de RH e análises baseadas em evidências e tomada de decisões. Considera-se proverbial o mantra de que “por trás de cada organização de sucesso há uma estratégia que funciona”. Mas o que exatamente é estratégia?³⁴

Como plano, a estratégia refere-se aos líderes que estabelecem a direção geral para a organização. Como um padrão, a estratégia abarca o envolvimento em comportamentos específicos e ações consistentes para efetivamente implementar a estratégia. A estratégia também é uma posição em termos de como uma organização se diferencia ao se posicionar no mercado competitivo. Por último, a estratégia é uma perspectiva que reflete uma cultura e caráter da organização (ou seja, a organização se vê como um imitador, melhorador ou inovador quando se trata de pessoas, produtos e serviços) (Mintzberg et al., 2005).

Em resumo, a estratégia envolve fazer perguntas inteligentes, identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (análise *SWOT*), saber as coisas certas no momento certo, planejar cenários e tomar decisões baseadas em evidências, estabelecendo prioridades e metas e gerenciando eficazmente a execução.

³⁴ Estratégia é um conceito multidimensional que pode ser definido de muitas maneiras. Mintzberg (2005) descreve estratégia em termos de plano, estratagema, padrão, posição e perspectiva.

Conforme já apontado anteriormente, o novo sistema PETRVS sugerido pelo MGI pode vir a ser uma das ferramentas para fomento de uma cultura de gestão por resultados e *feedback* na medida em que envolve todo o corpo funcional, desde servidores a chefias e alta administração no acompanhamento pormenorizado das metas de desempenho relativas ao programa de gestão, com o objetivo de promover maior eficiência e sustentabilidade nos resultados de pessoas e negócios dos órgãos da Administração Pública Federal.

O INPI ainda terá um longo aprendizado até conseguir implantar a metodologia *People Analytics* por completo, mas pode trabalhar em conjunto com outros órgãos da Administração Pública, como o próprio MGI, para desenvolver expertise em gestão de desempenho por meio da otimização de sua governança e gestão do conhecimento, fomentando a cultura da gestão por resultados e liderança com base em evidências.

CONCLUSÃO

CONCLUSÕES EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS PROPOSTOS NA DISSERTAÇÃO

O objetivo geral desta dissertação foi atendido no capítulo 6 (seis), de recomendações, aonde foi apresentada proposta de implantação do Projeto “Gestão estratégica de pessoas com *People Analytics*” com base na política de Recursos Humanos do Instituto. O projeto tem como objetivo aperfeiçoar o processo de Planejamento da Gestão de Pessoas para ajudar o INPI a tomar decisões baseadas em dados e informações e aprimorar seu desempenho geral. Foram identificados os principais resultados do projeto, bem como as etapas para sua implantação.

O primeiro objetivo específico foi atendido por meio das considerações descritas no capítulo cinco, referentes às respostas dos servidores e chefias do INPI entrevistados, que fizeram uma análise sobre como é realizada a avaliação de desempenho no Instituto atualmente e que melhorias poderiam ser implementadas para otimizá-la, tornando-a mais eficaz.

O segundo objetivo específico foi atendido nos capítulos um, dois e três que se referem, respectivamente, à revisão bibliográfica sobre *People Analytics* e sobre os conceitos de avaliação de desempenho, quando foram estudados documentos internos do INPI e literatura especializada, bem como realizada a análise de boas práticas de outros órgãos da Administração Pública Federal acerca de avaliação de desempenho e gestão por resultados e no estudo sobre as bases de dados do INPI.

O terceiro objetivo específico foi respondido no capítulo quatro, que se refere aos estudos de caso sobre *People Analytics* no Brasil e no mundo, com as respostas dos questionários enviados às empresas públicas e privadas brasileiras e aos escritórios de PI internacionais, objetivando propor uma sistemática mais eficaz de avaliação de desempenho dos servidores, que permita, inclusive, a extração de relatórios confiáveis e úteis para a tomada de decisão no Instituto.

CONCLUSÕES EM RELAÇÃO À REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE *PEOPLE ANALYTICS*

Apesar da promessa de que o *People Analytics* auxiliará a tomada de decisão baseada em evidências e melhorará os resultados de negócios, a literatura existente sobre o tema

permanece subdesenvolvida na compreensão sobre se, e como, tais promessas podem ser concretizadas.

Assim, depreende-se que a governança genérica de dados de RH, a transparência e a política de privacidade não são suficientes. As organizações devem também abordar de forma rápida e correta como os *insights* analíticos de RH serão usados (ou seja, determinar o uso responsável de *Big Data*), bem como as situações e circunstâncias em que certas tecnologias, práticas, dados e informações nunca devem ser usados.

Sugere-se que os líderes e gestores do INPI adotem essa metodologia e integrem-na em suas práticas pelo entendimento de que todo chefe é gestor de pessoas e não somente a unidade organizacional denominada de Gestão de Pessoas, que é, na verdade, a responsável por elaborar a política de RH e zelar por seu cumprimento.

Isso requer um compromisso contínuo com a formação em análise de dados e o desenvolvimento das habilidades de liderança, garantindo assim uma gestão eficaz em um ambiente de trabalho orientado por dados.

Há três níveis de maturidade de acordo com seu foco analítico e capacidade para implantação da metodologia PA. No INPI, recomenda-se implantar, nesse primeiro momento, a análise descritiva para resumir, apresentar e visualizar os dados de uma forma que permita aos analistas ou tomadores de decisão compreenderem padrões, tendências e características dos dados relativos a pessoas.

Entende-se que a etapa de análise descritiva irá preparar o INPI para a etapa seguinte, de análise preditiva, sendo uma ferramenta valiosa por permitir tomar decisões mais informadas e estratégicas, melhorar a eficiência operacional e minimizar riscos, na medida em que se concentra na compreensão do passado, ajudando a criar um cenário mais completo e orientado para o futuro com base em dados.

Concorda-se com Ulrich (1997) quando ele afirma que os dados de desempenho permitem alinhar as contribuições dos funcionários com objetivos de negócio e a tomada de decisões mais estratégicas, por meio, por exemplo, do sistema PETRVS, aonde é possível vincular as metas de desempenho dos servidores participantes do PGD aos objetivos estratégicos do INPI.

Essa é uma forma de alinhar o próprio planejamento de gestão de pessoas ao planejamento estratégico do Instituto, promovendo maior integração entre os objetivos organizacionais e as práticas voltadas ao capital humano. Ao estabelecer esse alinhamento, garante-se que as ações de recrutamento, capacitação, desenvolvimento, avaliação de desempenho e retenção de talentos estejam direcionados para atender às metas e prioridades

institucionais. Dessa maneira, a área de gestão de pessoas deixa de atuar de forma isolada e passa a ser um agente estratégico, contribuindo de maneira direta para o alcance dos resultados esperados e para o fortalecimento da missão e dos valores do Instituto.

Para tanto, é necessário alinhar as estratégias de coleta e disponibilização dos dados gerados pelas unidades do INPI, sejam elas das áreas finalísticas como a DIRPA, a DIRMA, CGTEC ou CGREC, ou das áreas-meio, como DIRAD e DIREX.

Com relação à gestão da performance dos servidores, comprehende-se que a função da avaliação de desempenho é comparar o que é esperado do colaborador com as metas e finalidades definidas, para acompanhar e corrigir desvios que impeçam o alcance dos objetivos institucionais. Pode-se concluir, assim, que conforme a literatura sobre o tema e a experiência das entidades públicas consultadas, tanto a teoria da equidade quanto a da expectativa oferecem base teórica para se argumentar que os servidores públicos são menos motivados a se esforçar para servir ao público quando seu desempenho no trabalho não tem relevância para suas perspectivas salariais e de promoção.

Em função dessa percepção, depreende-se que é notória a necessidade de o serviço público brasileiro melhorar seu sistema de gestão de desempenho, com base no princípio da meritocracia, vinculando-o a benefícios como promoções, ocupação de cargos de chefia, política de reconhecimento, entre outros.

Compreende-se, também, conforme apontado nas entrevistas com servidores e gestores no INPI, como de suma importância a padronização da forma de cadastramento, por exemplo, das metas de desempenho no sistema PETRVS e a realização de intensivo treinamento tanto aos gestores, de como inserir as metas das unidades nos Planos de Entrega, quanto dos servidores, nos Planos de Trabalho, para que se atinja o objetivo de alinhamento das mesmas aos objetivos estratégicos do Instituto.

Portanto, conclui-se, por todo o exposto nesta dissertação, que a metodologia PA, após implantada no INPI, permitirá que através da associação da avaliação de desempenho de colaboradores com dados como seu histórico de treinamentos realizados e as metas de capacitação traçadas, seja possível construir um plano de desenvolvimento mais efetivo e consistente. A metodologia *People Analytics* poderá atuar no recolhimento e organização das informações de qualidade, motivando o servidor e aumentando a taxa de retenção de talentos.

Para tanto, é necessário avaliar as formas de conexão entre a evolução funcional e o desenvolvimento de carreira, sendo esses insumos diretos para as ações de capacitação e a avaliação de desempenho, através de mecanismos de gestão que assegurem a isonomia da

avaliação, voltada tanto à quantificação de resultados e produtividade quanto à qualidade das entregas.

CONCLUSÕES EM RELAÇÃO À PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE PA NO INPI

Conforme apontado no capítulo que versa sobre as bases de dados do INPI, percebe-se que, além de não possuir um sistema integrado e relacional de todas as informações de recursos humanos atualizadas de que necessaria para tomada de decisões sobre pessoas, há falta de qualidade dos dados de pessoas gerados no Instituto. Isso pode ser atribuído à falta de uma estratégia de dados coerente, ao não entendimento da importância estratégica de dados, à má gestão de dados e à falta de fontes de dados críticas.

Nesse processo, a coleta de dados confiáveis e relevantes sobre pessoas de forma consistente e precisa pode ser um dos principais desafios na implantação da metodologia PA. Tal dificuldade pode ser explicada, em parte, pela falta de sistemas integrados e organizados de gestão de informações.

Em relação a esta questão, entende-se que este ainda é um trabalho em andamento para a maioria das equipes de *People Analytics* e está dificultando o progresso da metodologia.

Assim, comprehende-se, como muito oportuno a unidade de gestão de pessoas do INPI estabelecer parcerias com a unidade de Tecnologia da Informação para definição da estratégia de aquisição ou desenvolvimento interno de soluções tecnológicas que viabilizem a implantação do PA no Instituto, bem como com a unidade de geração de dados econômicos, a AECON, com o mesmo propósito.

As organizações que integram de forma eficaz *People Analytics* e liderança estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios futuros e aproveitar as oportunidades que surgirem em um ambiente empresarial e social em constante evolução. Essas organizações serão capazes de se adaptar mais rapidamente às mudanças, mantendo-se competitivas e relevantes.

Outro desafio é a necessidade de contar com profissionais capacitados para realizar as análises e interpretações dos dados. É necessário ter conhecimentos avançados e atualizados em estatística, tecnologia e gestão de pessoas para que as análises sejam precisas e relevantes.

Afinal, os colaboradores são o ativo mais valioso para qualquer organização, para quem são tomadas decisões centradas em recursos humanos, necessitando ser desenvolvidos,

motivados e valorizados para que entreguem suas metas e a organização atinjam os objetivos almejados.

DESCOBRAMENTO FUTURO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO *PEOPLE ANALYTICS* NO INPI

O desdobramento futuro previsto para o projeto de implantação do PA no INPI detalhada nesta dissertação é a sua evolução, para incluir as análises preditiva e prescritiva.

A análise preditiva englobaria a previsão de tendências futuras para apoiar a tomada de decisão, com o auxílio de modelos de *machine learning* para prever, por exemplo, risco de evasão de talentos, probabilidade de afastamentos por motivos de saúde e necessidade futura de substituições ou realocações.

Já a análise prescritiva incluiria a sugestão automática de decisões otimizadas com base nos dados como, por exemplo: capacitações personalizadas com base em lacunas de competência, promoções ou movimentações internas com base em performance e perfil, ações de engajamento ou suporte para servidores com maior risco de desligamento ou afastamento e até apoio à formulação de políticas de RH com base em simulações e evidências.

A adoção do *People Analytics* pelo INPI revela-se, assim, uma estratégia pertinente e alinhada às exigências de modernização do serviço público. Ao utilizar dados para embasar decisões sobre o capital humano, o Instituto poderá identificar padrões, antecipar necessidades, otimizar processos de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos, além de contribuir para o aumento da produtividade e do engajamento dos servidores.

Ademais, a integração do *People Analytics* ao planejamento estratégico do INPI favorece a construção de uma cultura organizacional orientada por evidências, fortalecendo a governança institucional e a transparência. Portanto, investir nessa abordagem representará não apenas um avanço tecnológico, mas uma mudança cultural importante que poderá posicionar o Instituto como referência em inovação na gestão pública. Sua implantação, contudo, deverá ser acompanhada de uma política estruturada de dados, capacitação técnica e engajamento dos gestores, para que os benefícios esperados se concretizem de forma sustentável e ética.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. 1996. Disponível em https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1299/1/ARTIGO_ImplantacaoSistemaAvaliacaoDesempenho.pdf Acesso em: 24ago2022.

AGUINIS, Herman; BRADLEY, Kyle J. Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational research methods*, v. 17, n. 4, p. 351-371, 2014. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1094428114547952>. Acesso em: 03mar2025.

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciência da informação*, v. 32, p. 17-22, 2003. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ci/a/3RVhpdpmmmsgkwCxtCC6sXkt/?lang=pt> Acesso em: 20ago2022.

ANGRAVE, David et al. HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human resource management journal*, v. 26, n. 1, p. 1-11, 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1748-8583.12090>. Acesso em: 13dez2024.

BAHIA, Leandro Oliveira. Guia referencial para construção e análise de indicadores. 2021. Disponível em: Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6154> Acesso em: 21dez2024.

BLOCK, Laszlo (2015), Um novo jeito de trabalhar; tradução Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Sextante, 2019 (livro).

BOUDREAU, John; CASCIO, Wayne. Human capital analytics: why are we not there?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, v. 4, n. 2, p. 119-126, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/joepp-03-2017-0021/full/html> Acesso em: 05abr2025

BRASIL. Decreto n. 7.724, de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm Acesso em: 28dez2024.

BRYANT, Adam. Google's Quest to build a better boss, 2011. <https://ocw.smithw.org/mgt360/nytimes-google-management.pdf>. Acesso em: 28dez2024.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; Pantoja, Maria Júlia; Bergue, Trescastro - Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado – Brasília: ENAP, 2010.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento pelas diretrizes (hoshin kanri). In: **Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri)**. 1996. p. 331-331.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

_____, Idalberto. Gestão de pessoas. Elsevier Brasil, 2008.

CORRÊA, Izabela et al. Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil= Distortions of incentive to performance and reduction of motivation in the federal public service in Brazil. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 3, p. 476-503, 2020. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3408>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3408/2765>. Acesso em: 20dez2024.

DA ROCHA BORBA, Fabíola; KNOLL, Eduardo Costa; TODESCAT, Marilda. Diagnóstico de níveis de maturidade em gestão do conhecimento: centro de empreendedorismo inovador da Fundação CERTI. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 3, n. 2, p. 163-176, 2013. Disponível em <file:///D:/Users/abellon/Downloads/deciovbj.+Gerente+da+revista.+39996-218664-1-CE+rever+refer%C3%A3ncias.pdf>. Acesso em: 26jun2024

DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne; SHAPIRO, Jeremy. Competing on talent analytics. **Harvard business review**, v. 88, n. 10, p. 52-58, 2010. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Davenport/publication/47369355_Competing_on_talent_analytics/links/53db93a40cf2a76fb667a588/Competing-on-talent-analytics.pdf. Acesso em: 13dez2024

_____, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press, 1998. Disponível em [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-4-7vmCVG5cC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Davenport+e+Prusak+\(1998\)&ots=mBgfU34qH3&sig=SWbzLjJNXzEW6coobt3ooYC-23g#v=onepage&q=Davenport%20e%20Prusak%20\(1998\)&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-4-7vmCVG5cC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Davenport+e+Prusak+(1998)&ots=mBgfU34qH3&sig=SWbzLjJNXzEW6coobt3ooYC-23g#v=onepage&q=Davenport%20e%20Prusak%20(1998)&f=false). Acesso em: 26Jun2024

ELVIRA, Enrique J. Sánchez. Análise da efetividade da política de avaliação de desempenho individual na Administração Federal Brasileira. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2018.

Empresa TOTVS – Disponível em: <https://www.totvs.com/sobre/> Acesso em: 16dez2024.

FERRAR, Jonathan; Green, David. Excellence in People Analytics: How to Use Workforce Data to Create Business Value (p. 27). Kogan Page. Edição do Kindle.

FITZ-ENZ, Jac. How to measure human resources management. 1984. Disponível em https://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C14&q=j+fitz-enz&btnG= Acesso em: 09/12/2024.

FITZ-ENZ, Jac. The new HR Analytics. American Management Association, 2010. Disponível em https://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C14&q=j+fitz-enz&btnG= Acesso em: 09dez2024.

_____, Jac. The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance. AMACOM Div American Mgmt Assn, 2000. Disponível em https://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C14&q=The+ROI+of+Human+Capital+fitz-enz&btnG= Acesso em: 09dez2024

_____, Jac; JOHN MATTOX, I. I. Predictive analytics for human resources. John Wiley & Sons, 2014. Disponível em https://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C14&q=j+fitz-enz&btnG= Acesso em: 09dez2024.

GARCIA-ARROYO, José; OSCA, Amparo. Big data contributions to human resource management: a systematic review. The International Journal of Human Resource Management, v. 32, n. 20, p. 4337-4362, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/09585192.2019.1674357?needAccess=true> Acesso em: 13dez2024.

GARRIDO, Giovanna; Silveira, Rafael Damasco; Silveira, Marco Antonio. “*PEOPLE ANALYTICS: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA PARA A GESTÃO DO CAPITAL HUMANO*”, Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, Seção: Artigos científicos, v. 11 n. 1 (2018). <https://doi.org/10.19177/reen.v11e01201828-52> Acesso em: 08ago2022.

GARVIN, David A. Artigo: How Google Sold Its Engineers on Management. Disponível em: <https://hbr.org/2013/12/how-google-sold-its-engineers-on-management>. Acesso em: 28dez2024.

_____, David A.; WAGONFELD, Alison Berkley; KIND, Liz. Google’s project oxygen: Do managers matter?. Harvard business school case, v. 313, 2013. Disponível em: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=44657&trk=public_post_comment-text. Acesso em: 28dez2024.

GIERMINDL, Lisa Marie et al. The dark sides of *people analytics*: Reviewing the perils for organizations and employees. European Journal of Information Systems, v. 31, n. 3, p. 410-435, 2022. Disponível em: [Full article: The dark sides of *people analytics*: reviewing the perils for organisations and employees \(tandfonline.com\)](https://doi.org/10.1080/0969798X.2021.1943022) Acesso em: 15ago2022.

GIL, Antonio Carlos et al. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: https://sgcd.fc.unesp.br/Home/helber-freitas/tcc/gil_como_elaborar_projetos_de_pesquisa_anto.pdf Acesso em: 11ago 2022.

GUENOLE, Nigel; FERRAR, Jonathan; FEINZIG, Sheri. The power of people: How successful organizations use workforce analytics to improve business performance. FT Press, 2017.

GUPTA, Priyansh; HUDNURKAR, Manoj; AMBEKAR, Suhas. HR-Analytics for Effective Performance Appraisal. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, v. 17, n. 6, p. 4288-4308, 2020.

HAKANEN, Jari J.; PEETERS, Maria CW; SCHAUFELI, Wilmar B. Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. Journal of occupational health psychology, v. 23, n. 2, p. 289, 2018. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://psycnet.apa.org/fulltext/2017-06341-001.pdf Acesso em: 03mar2025.

HARRIS, J.G., Craig, E. and Light, D.A. (2011), "Talent and analytics: new approaches, higher ROI", Journal of Business Strategy, Vol. 32 No. 6, pp. 4-13. <https://doi.org/10.1108/02756661111180087>. Acesso em: 28dez2024

HUSELID, Mark A. The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. Human Resource Management, v. 57, n. 3, p. 679-684, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.21916>. Acesso em: 03mar2025.

INSTRUÇÃO Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/legislacao/in-24-ajustada.pdf/@@download/file>. Acesso em: 15dez2024.

IRIGARAY, H. A. R., & Stocker, F. (2023). Liderança com dados: aperfeiçoando a gestão de pessoas por meio de *People Analytics*, liderança e Workforce Planning. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(6), e90281. <https://doi.org/10.1590/1679-39519028>. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cebape/a/F9h6jDdGywbbnfbT4XQdDq/?lang=pt> Acesso em: 06dez2024

JESUS, R. G. de ., & Oliveira, M. O. F. de . (2006). Implantação de sistemas ERP: tecnologia e pessoas na implantação do SAP R/3. JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management, 3(3), 315–329. <https://doi.org/10.4301/S1807-1775200600030004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jistm/a/GH9yzVdrJJNgjVyT7J9Sz9k/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 17dez2024.

KAPLAN, Robert S. et al. The balanced scorecard: measures that drive performance. Boston, MA, USA: Harvard Business Review, 2005. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcgkclefindmkaj/https://images.template.net/wp-content/uploads/2016/04/11122659/balanced-scorecard-key-performance-indicators.pdf. Acesso em: 06Abr2025.

KIRON, David; SHOCKLEY, Rebecca. Creating business value with analytics. MIT Sloan Management Review, v. 53, n. 1, p. 57, 2011. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/896570527?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals> Acesso em: 03mar2025.

LEI Geral de Proteção de Dados (LGPD). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm Acesso em: 28Dez2024.

LEI Nº 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 13dez2024.

LEONARDI, Paul; CONTRACTOR, Noshir. Better *people analytics*. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 6, p. 70-81, 2018. Disponível em: [Better People Analytics: Measure Who They Know, Not Just Who They Are \(empowerment.ee\)](https://www.betterpeopleanalytics.com/better-people-analytics-measure-who-they-know-not-just-who-they-are/). Acesso em: 15ago2022.

LOBOSCO, M. (2020). 4 trends changing the way you hire and retain talent in 2020. Talent Blog. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2020/global-talent-trends-2020>. Acesso em: 02fev2025.

MANUAL DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DO PODER EXECUTIVO FEDERAL [@ download/file](https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estruturas-organizacionais/arquivos/manual-de-estruturas-organizacionais_2edicao.pdf). Acesso em: 15dez2024

MARLER, J. H., & Boudreau, J. W. (2016). An evidence-based review of HR Analytics. The International Journal of Human Resource Management, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>. Acesso em: 03mar2024.

MARR, Bernard. **Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know**. Pearson UK, 2012. Disponível em https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=BRLQEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=kpi&ots=9EOFp4O04K&sig=_mU4ro9vXzCn6wX4A_FvVKXHEbs&redir_esc=y#v=onepage&q=kpi&f=false. Acesso em: 13dez2024.

MATTOS, Cristiane Brum Marques de; SCHLINDWEIN, Vanderléia de Lurdes Dal Castel. "EXCELÊNCIA E PRODUTIVIDADE": NOVOS IMPERATIVOS DE GESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO. **Psicologia & Sociedade**, v. 27, p. 322-331, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/tjHkpx7NXFGDtYnVZpZnTCg/abstract/?lang=pt> Acesso em: 02ago2022

MCCARTNEY, S. and Fu, N. (2022), "Promise versus reality: a systematic review of the ongoing debates in people analytics", Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 9 No. 2, pp. 281-311. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0013>. Acesso em: [15dez2024](#).

MINBAEVA, Dana B. Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 57, n. 3, p. 701-713, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.21848> Acesso em: 30dez2024.

MODELO referencial de DFT e Sisdip, disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/modelo-referencial-e-sisdip> Acesso em: 20Abr2025

NOTÍCIA: Enap e MGI destacam a importância da cultura de análise de dados na gestão de pessoas. Evento inédito reuniu especialistas para debater iniciativa inovadora que utiliza dados e evidências para tomada de decisões no setor público. Publicado: 14 Agosto 2024 18:24. Última Atualização: 21 Agosto 2024 11:03 <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/enap-e-mgi-destacam-a-importancia-da-cultura-de-analise-de-dados-na-gestao-de-pessoas>

OFÍCIO SEI nº 227/2023/PR/INPI de indicação da pesquisadora para compor a Rede PGD no MGI, nos termos do inciso III do art. 23 da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Disponível em https://sei.inpi.gov.br/sei/controlador.php?acao=documento_visualizar&acao_origem=arvore_visualizar&id_documento=1025405&infra_sistema=100000100&infra_unidade_atual=120000761&infra_hash=21e5d52418c8dcc15e7b677f0f0b85c0e40068dee3cfa2d8a01bdb7d40fe96d2. Acesso em: 15dez2024

ORACLE, Brasil. Site oficial da empresa. Disponível em <https://www.oracle.com/br/big-data/what-is-big-data/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20exatamente%20big,de%20novas%20fontes%20de%20dados>. Acesso em: 13dez2024.

PALOTTI, Pedro; FREIRE, Alessandro. Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observadas. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2237>. Acesso em: 06Abr2025

PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de Desempenho-Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes. LTr Editora, 2022. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=Kr5dEAAAQBAJ&lpg=PA2&ots=VsnX9n75Ex&lr&hl=pt-BR&pg=PA2#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 30dez2024.

PLANO ESTRATÉGICO INPI 2023-2026”. Disponível em <http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cgpe/planejamento-estrategico/pe-2023-2026.pdf>. Acesso em: 16dez2024.

PORTARIA DE PESSOAL / INPI / PR Nº 2.066, DE 17 DE DEZEMBRO DE 2018. Designação da autora como chefe do SECAD.

PORTARIA DE PESSOAL / INPI / PR Nº 176, DE 12 DE AGOSTO DE 2022. Designação da autora como Coordenadora Substituta da COADE.

PORTARIA DE PESSOAL /INPI / Nº 25, DE 01 DE FEVEREIRO DE 2021.

PORTARIA/INPI/PR Nº 9, DE 6 DE MARÇO DE 2024. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria/inpi/pr-n-9-de-6-de-marco-de-2024-568675731>. Acesso em: 16dez2024

RELATÓRIO do Grupo trabalho de métricas e metas – DIRPA. Disponível em: http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/dirpa/relatorio_final_gt_de_metricas_e_metas_errata.pdf. Acesso em: 02abr2025.

RELATÓRIO relativo ao Projeto financiado pelo fundo inglês *Prosperity Fund*: “*Final Inception Report*” contido no Processo INPI SEI nº 52402.009867/2021-34, documento nº 0507829.

RIBEIRO, Claudio José Silva. Big Data: os novos desafios para o profissional da informação. *Informação & Tecnologia*, v. 1, n. 1, p. 96-105, 2014. Disponível em: [Microsoft Word - Template Claudio - colunado.docx \(brapci.inf.br\)](https://brapci.inf.br/Template Claudio - colunado.docx) Acesso em: 13ago2022.

SANTOS QA. Gestão de pessoas: do processo intuitivo ao *People Analytics* [letter]. Einstein (São Paulo). 2018; 16(2):eCE4398.

SANTOS, Quevillin Alves dos People management: from the intuitive process to *People Analytics*. Einstein (São Paulo) [online]. 2018, v. 16, n. 2 [Accessed 6 August 2022] , eCE4398. Available from: <<https://doi.org/10.1590/S1679-45082018CE4398>>. Epub 21 June 2018. ISSN 2317-6385. <https://doi.org/10.1590/S1679-45082018CE4398>. Acesso em: 13ago2022.

SCHIEMANN, William A. From talent management to talent optimization. *Journal of world business*, v. 49, n. 2, p. 281-288, 2014. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951613000886?casa_token=D6-U2pyIVk8AAAAA:5TpmbB4mbosP2ozL7_ZFvnJzI24fLvSTfHG8BgfubFvNTLJnkSMMpMb_p0-AZw2rr1ODlgdAv0 Acesso em: 03mar2025.

SILVA, I. (2001). Avaliação de Desempenho: Contributo para um estudo da avaliação de desempenho de professores. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44, 2009. Disponível em <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/213838/000728731.pdf>. Acesso em: 18dez2024.

SUDA, Paula Massako Bernardes. *People Analytics: análise de dados para a gestão de pessoas por organizações brasileiras*. / 2021. São Paulo: [s.n.]. Disponível em: <https://sapiencia.pucsp.br/bitstream/handle/24365/1/Paula%20Massako%20Bernardes%20Suda.pdf>. Acesso em: 19set2023.

TURSUNBAYEVA, Aizhan et al. The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*, v. 51, n. 3, p. 900-921, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0680>. Acesso em: 06Abr2025

VAN DER TOGT, Jorrit; RASMUSSEN, Thomas Hedegaard. Toward evidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, v. 4, n. 2, p. 127-132, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/joepp-02-2017-0013/full/pdf?title=toward-evidence-based-hr>. Acesso em: 30dez2024.

WABER B. *People Analytics: how social sensing technology will transform business and what it tells us about the future of work*. New Jersey: FT Press; 2013 Disponível em: [People Analytics: How Social Sensing Technology Will Transform Business and What It Tells Us about the Future of Work | Amazon.com.br](https://www.amazon.com.br/People-Analytics-Technology-Transform-Business/dp/1259588270). Acesso em: 13ago 2022.

WEST, Mike. **People Analytics Para Leigos: Desenvolver funcionários bem-sucedidos requer mais do que instinto**. Alta Books, 2020. Acesso por meio do Kindle (amostra) em 30dez2024.

ZAMBON, Ana Carolina et. al. - Artigo do Trabalho de Conclusão de Curso, Graduação em Engenharia de Produção, EE, UPM, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/items/aafcdb73-130c-4094-9883-00637aae0682>. Acesso em: 16out2023.

APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DO INPI – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Dissertação cujo tema é: Proposta de Implantação do Projeto “Gestão Estratégica de Pessoas com *People Analytics* no INPI”.

Objetivo geral: Apresentar para o INPI uma proposta metodológica de implantação de projeto-piloto de *People Analytics* com base na política de Recursos Humanos do Instituto, visando aperfeiçoar o processo de Planejamento da Gestão de Pessoas.

Responda-o com muita sinceridade.

Desde já meu muito obrigada!

1. Informações Gerais

1.1 Há quanto tempo é servidor do INPI?

- Até 10 anos
- 10 a 14 anos
- 15 a 19 anos
- 20 anos ou mais

1.2 Qual a sua unidade de lotação?

- Presidência
- DIREX
- Dirpa
- Dirma
- DIRAD

1.3 Qual é o seu cargo no Instituto?

- Chefe de Serviço ou Divisão
- Coordenador ou Coordenador-Geral
- Diretor

2 – Efetividade da Avaliação de Desempenho

2.1 Qual o grau de importância da avaliação de desempenho?

- Muito alta
- Alta
- Baixa
- Muito baixa
- Não sei opinar

2.2 Qual o grau de satisfação sobre a Avaliação de Desempenho? *

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem insatisfeito, nem satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

2.3 Qual o grau de satisfação com as metas na Avaliação de Desempenho?

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito

- Nem insatisfeito, nem satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

2.4 A avaliação de desempenho colabora com o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador?

- Sim
- Não

2.5 Na sua opinião, qual a importância da mensuração do desempenho individual no INPI?

2.6 A maneira como o INPI atualmente avalia seu desempenho organizacional é adequada para identificar falhas, fornecer feedbacks, e basear o processo decisório em evidências?

2.7 Acompanhar o desempenho individual periodicamente, com feedback aos servidores faz parte da rotina dos gestores?

2.8 Na sua opinião, quais os pontos positivos da Avaliação de Desempenho?

2.9 Na sua opinião, quais os pontos que podem melhorar da Avaliação de Desempenho?

2.10 As metas estabelecidas possuem relação com o planejamento estratégico do INPI?

2.11 Você considera que o processo de avaliação do INPI estimula as pessoas a se desenvolverem e melhorarem seus desempenhos? De que forma?

2.12 Você considera importante um modelo de reconhecimento que premie melhores resultados no órgão?

2.13 Qual a maior dificuldade que você encontra no processo de avaliação de desempenho?

2.14 Quais as suas sugestões para melhorar o processo de avaliação de desempenho individual no INPI?

2.15 No INPI os resultados da avaliação de desempenho individual são utilizados como insumos para outros processos de gestão de recursos humanos, tais como: capacitação, política de sucessão, mobilidade, planos de desenvolvimento profissional?

2.16 Qual a periodicidade de feedback oferecido ao servidor pelo gestor?

- Mensal
- Trimestral
- Semestral
- Anual

APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO APLICADO A ORGANIZAÇÕES – *PEOPLE ANALYTICS*

Dissertação cujo tema é: Proposta de Implantação do Projeto “Gestão Estratégica de Pessoas com People Analytics no INPI”.

Objetivo geral: Apresentar para o INPI uma proposta metodológica de implantação de projeto-piloto de People Analytics com base na política de Recursos Humanos do Instituto, visando aperfeiçoar o processo de Planejamento da Gestão de Pessoas.

Um dos objetivos específicos é: Verificar com outros órgãos da Administração Pública e com empresas privadas a utilização do People Analytics de forma geral e na avaliação de desempenho de colaboradores, para propor a implantação da metodologia no INPI.

1. Informações Gerais

1.1. Qual é o seu cargo na empresa?

- Gerente de RH
- Líder de Equipe
- Diretor de RH
- Outro (Especifique): _____

1.2. Quantos funcionários estão sob sua supervisão direta?

- 1-10
- 11-50
- 51-100
- Mais de 100

2. Conhecimento e Implantação de *People Analytics*

2.1. Qual é o nível de familiaridade da sua equipe com o conceito de People Analytics?

- Muito familiar
- Moderadamente familiar
- Pouco familiar
- Não familiar

2.2 A sua empresa já implementou *People Analytics*?

- Sim
- Não
- Em processo de implantação

2.3. Se sim, desde quando *People Analytics* está sendo utilizado?

- Menos de 1 ano
- 1-2 anos
- 3-5 anos
- Mais de 5 anos

2.4. A área de *People Analytics* participa de alguma forma do planejamento estratégico da Organização?

- Sim
- Não
- Não sei

2.5. A equipe de *People Analytics* fica dentro do RH ou fora?

- Dentro
- Fora

3. Coleta e Análise de Dados

3.1. Quais tipos de dados sua empresa coleta? (Marque todas que se aplicam)

- Dados de avaliações de desempenho
- Feedback de chefia e de pares
- Dados de produtividade
- Dados de engajamento
- Dados de formação e desenvolvimento
- Dados de capacitação
- Dados de retenção de talentos
- Dados de recrutamento e seleção
- Outros (Especifique): _____

3.2. Quais os maiores desafios na coleta e qualificação dos dados?

3.3. Quais ferramentas de análise de dados a sua empresa utiliza?

- Software de RH dedicado (Ex.: Workday, SAP SuccessFactors)
- Ferramentas de BI (Ex.: Tableau, Power BI)
- Ferramentas personalizadas internas
- Outros (Especifique): _____

4. Benefícios e Desafios

4.1. Quais benefícios a sua empresa tem observado com o uso de *People Analytics* na gestão de desempenho ou em outros processos de RH? (Marque todas que se aplicam)

- Melhor precisão nas avaliações de desempenho
- Feedbacks mais personalizados
- Identificação de talentos e líderes potenciais
- Aumento no engajamento dos funcionários
- Melhoria na retenção de funcionários
- Outros (Especifique): _____

4.2. Quais desafios a sua empresa tem enfrentado ao implementar *People Analytics*? (Marque todas que se aplicam)

- Coleta de dados consistente e precisa
- Privacidade e segurança dos dados
- Resistência dos funcionários ao uso de dados
- Falta de habilidades analíticas na equipe de RH
- Integração com sistemas existentes
- Outros (Especifique): _____

4.3. A sua empresa já implementou *People Analytics* na gestão de desempenho?

- Sim
- Não
- Em processo de implantação

5. Impacto no Processo de Avaliação de Desempenho, caso aplicável

- 5.1. Como *People Analytics* impactou a frequência das avaliações de desempenho na sua empresa?
- () Aumentou a frequência
 () Reduziu a frequência
 () Manteve a mesma frequência

5.2. Como você classificaria a precisão das avaliações de desempenho antes e depois da implantação de *People Analytics*?

Antes: () Muito precisa () Moderadamente precisa () Pouco precisa () Não precisa
 Depois: () Muito precisa () Moderadamente precisa () Pouco precisa () Não precisa

5.3. Você acha que o *People Analytics* facilitou a elaboração do plano de capacitação dos funcionários a partir dos dados de desempenho?

- () Sim
 () Não
 () Não se aplica

5.4. O *People Analytics* melhorou a personalização dos feedbacks fornecidos aos funcionários?

- () Sim
 () Não
 () Não se aplica
 () Não melhorou

5.5. Você acredita que o *People Analytics* contribui na identificação de talentos e desenvolvimento da carreira? Como?

5.6. O *People Analytics* é usado no processo de recrutamento e seleção de sua empresa? Como?

5.7. Sua empresa já utilizou o *People Analytics* para engajar funcionários e aumentar a satisfação com o trabalho?

6. Futuro do People Analytics

6.1. Quais são os planos futuros da sua empresa para expandir o uso de *People Analytics*?

- () Aumentar a coleta de dados
 () Investir em novas ferramentas analíticas
 () Capacitar a equipe de RH com habilidades analíticas
 () Outros (Especifique): _____

6.2. Quais tendências você acredita que serão mais relevantes para *People Analytics* nos próximos 5 anos?

- () Uso de IA e machine learning
 () Análise preditiva de desempenho
 () Análise de bem-estar dos funcionários
 () Personalização avançada de feedbacks
 () Outros (Especifique): _____

7. Comentários Adicionais

7.1. Por favor, forneça quaisquer comentários adicionais ou sugestões sobre o uso de *People Analytics* na gestão de desempenho.

APÊNDICE III - PROJETO BOLSISTA - CHAMADA PÚBLICA

Diante de todo o exposto, a CGRH almeja realizar o Projeto “Gestão Estratégica de Pessoas com *People Analytics*”, conforme premissas abaixo detalhadas.

Objetivos estratégicos institucionais norteadores do projeto de pesquisa:

Objetivo 5 - Aprofundar a transformação digital com foco na melhoria do desempenho e do atendimento aos usuários;

Objetivo 7 - Garantir a recomposição e retenção da força de trabalho dimensionada para atender uma demanda crescente e sustentar o alto desempenho na prestação de serviços; e

Objetivo 9 - Aprimorar as práticas de governança e gestão, e de relacionamento institucional

Propósito do projeto de pesquisa:

O projeto tem como objetivo aperfeiçoar o processo de Planejamento da Gestão de Pessoas para ajudar o INPI a tomar decisões baseadas em dados e informações e aprimorar seu desempenho geral. Pretende-se pesquisar e avaliar a relação causal entre as práticas de Recursos Humanos (RH) e os resultados do desempenho organizacional (tais como satisfação do cliente interno, desempenho e desenvolvimento do corpo funcional) por meio da coleta e análise de dados e evidências, que fornecerão fundamentos legítimos e confiáveis para as decisões de capital humano com o propósito de influenciar a estratégia e o desempenho do negócio, por meio da aplicação de técnicas estatísticas e abordagens experimentais baseadas em métricas de eficiência, eficácia e impacto.

Principais resultados esperados do projeto:

Os principais resultados esperados deste projeto incluem: (i) a pesquisa relacionada à metodologia de *People Analytics* para auxiliar na identificação dos *insights* (informações) que podem ser geradas a partir de dados de pessoas, bem como dos requisitos tecnológicos e de pessoal necessários para sua implementação na Instituição; (ii) o levantamento das bases de dados de pessoas existentes no INPI que servirá de subsídio para a futura criação de um banco de dados de RH integrado, em parceria com a CGTI; (iii) a apresentação para a equipe da Coordenação-Geral de Recursos Humanos para aplicação e manutenção da metodologia de *People Analytics*; (iv) o desenvolvimento de mentalidade orientada por evidências e centrada em pessoas; (v) a identificação das áreas mais importantes para priorização; e (vi) a disseminação dos achados da pesquisa por meio de eventos no INPI. Esses resultados

contribuirão para a modernização do INPI e para a formulação de políticas baseadas em evidências, alinhadas às diretrizes do PDPI.

Modalidade da bolsa pretendida:

Pesquisador - candidatos com curso de Mestrado concluído

Titulação acadêmica mínima do candidato à bolsa:

Mestrado

Número pretendido de bolsistas: 2

Meses de duração da bolsa pretendida: 12

Área(s) de conhecimento dos candidatos à bolsa:

Álgebra, teoria geral e fundamentos da probabilidade, estatística, Capacidade de resolução de problemas e pensamento crítico; Ferramentas de análise de dados, como Python, R, Excel, ou softwares específicos de *People Analytics*; Experiência com softwares de gestão de recursos humanos ou análise de dados (por exemplo, SAP SuccessFactors, Workday, Tableau, ou Power BI); Construção de banco de dados; Domínio de Excel avançado, em especial funcionalidades para programação e análise de dados no software; Criação de elementos gráficos com uso de boas práticas de visualização de dados; Conceitos básicos de mineração de textos; Pensamento analítico e capacidade de interpretar dados, identificar tendências e extrair insights relevantes para embasar decisões de negócios.

Experiência profissional e acadêmica dos candidatos à bolsa:

Mestrado em áreas relacionadas à análise de dados, como Estatística, Matemática, Engenharia de Dados e Ciência da Computação; Possuir conhecimentos em construção de banco de dados; não ser servidor em regime próprio ou empregado público de nenhum dos entes das esferas federal, estadual ou municipal, a ser atestada mediante declaração; e Não possuir qualquer tipo de vínculo com empresas, instituições públicas ou privadas ou agentes da propriedade industrial com atuação perante o INPI.

Infraestrutura mínima exigida dos candidatos à bolsa para atividades remotas:

Possuir infraestrutura adequada para que as atividades do projeto possam, eventualmente, ser executadas remotamente, tais como: local com computador com capacidade de processamento igual ou superior ao Intel Core i3, memória RAM mínima de 4Gb e link de internet com taxa de download de 15 Mb ou superior, a ser atestada mediante declaração.

Atividades de pesquisa a serem exercidas pelos bolsistas:

- Participar de treinamento inicial para a realização das suas atividades;
- Realizar pesquisa sobre a metodologia *People Analytics* para identificar as ferramentas tecnológicas e recursos humanos necessários à implantação do projeto;
- Levantar as diversas bases de dados de pessoas existentes para subsidiar a CGTI na futura criação de um banco de dados único, de onde será possível extrair dados e correlacioná-los entre si para a geração das informações requeridas;
- Preparar relatórios técnicos sobre a pesquisa da metodologia *People Analytics*, bem como sobre as bases de dados analisadas.

Critérios de julgamento dos candidatos à bolsa:

- O candidato será selecionado em duas fases: análise curricular e avaliação oral
- Por meio da análise curricular, será avaliado o preenchimento dos requisitos de caráter eliminatório e classificatório.
- O candidato que não cumprir os requisitos obrigatórios será eliminado.

Dos requisitos de análise curricular e pontuação associada:

- Preenchimento do critério de Mestrado: eliminatório e sem pontuação;
- Análise da aderência do perfil do candidato com o objetivo do projeto de pesquisa a ser desenvolvido: eliminatório e classificatório e pontuação máxima = 30;
- Doutorado em área em matéria correlata com a área de interesse: classificatório e pontuação máxima = 15;
- Experiência Profissional na área de interesse: classificatório e pontuação máxima = 20;
- Experiência Profissional em outra área: classificatório e pontuação máxima = 5;
- Experiência em pesquisa: classificatório e pontuação máxima = 10;
- Análise do currículo Lattes: classificatório e pontuação máxima = 20.

Para o critério de Doutorado em matéria correlata, a avaliação do seu preenchimento será realizada pela análise do campo objeto de estudo no curso, ainda que a nomenclatura do curso não coincida perfeitamente com o nome da vaga de concorrida.

Para o critério de experiência profissional da área de interesse da vaga, a cada ano completo de experiência o candidato receberá 3 (três) pontos na nota obtida no referido critério, limitada a 20 (vinte) pontos.

Para o critério de experiência profissional em outra área, a cada 1 ano completo de experiência o candidato receberá 1 (um) ponto na nota obtida no referido critério, limitada a 5 (cinco) pontos.

Pontuará no critério de experiência em pesquisa o candidato que comprovar ter efetivamente participado de projeto de pesquisa, independente da área, mediante declaração do professor orientador de pesquisa ou autoridade equivalente.

Após a análise curricular, serão aptos para prosseguir na fase de avaliação oral, os candidatos correspondentes ao quantitativo de 5 vezes o número de vagas correspondentes a bolsa objeto de candidatura, classificados de acordo com a maior nota.

O quantitativo acima poderá ser maior, em caso de empate na nota de corte.

As notas atribuídas na fase de avaliação curricular servirão para classificação para a próxima fase de avaliação oral e se somarão à nota final obtida na seleção.