

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

ISIS GONÇALVES RAMOS

**O TELETRABALHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA  
COMO FERRAMENTA INOVADORA DE CONTRIBUIÇÃO PARA OS  
RESULTADOS ESTRATÉGICOS DO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE  
INDUSTRIAL NA REDUÇÃO DO PASSIVO DE ANÁLISES DE PATENTES DE  
INVENÇÃO DE PRIMEIRA INSTÂNCIA**

Rio de Janeiro

2023

Isis Gonçalves Ramos

**O teletrabalho da Administração Pública Federal brasileira como ferramenta inovadora de contribuição para os resultados estratégicos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial na redução do passivo de análises de patentes de invenção de primeira instância**

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.

Orientador (a): Profa. Dra. Adelaide Maria de Souza Antunes

Rio de Janeiro  
2023

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca de Propriedade Intelectual e Inovação – INPI

Bibliotecário responsável Evanildo Vieira dos Santos – CRB7-4861

R175 Ramos, Isis Gonçalves.

O teletrabalho da Administração Pública Federal brasileira como ferramenta inovadora de contribuição para os resultados estratégicos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial na redução do passivo de análises de patentes de invenção de primeira instância. / Isis Gonçalves Ramos. -- 2023.

168 f.; figs. Inclui anexos.

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, 2023.

Orientadora: Profa. Dra. Adelaide Maria de Souza Antunes.

1. Administração Pública Federal - Brasil. 2. Administração Pública Federal - Recursos Humanos. 3. Administração Pública Federal - Teletrabalho. 4. INPI - Teletrabalho - Exame de Patentes. 5. INPI - Exame de Patentes - produtividade. I. Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil).

CDU: 658.3(81)

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

---

Assinatura

---

Data

Isis Gonçalves Ramos

**O teletrabalho da Administração Pública Federal brasileira como ferramenta inovadora de contribuição para os resultados estratégicos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial na redução do passivo de análises de patentes de invenção de primeira instância**

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 25 de maio de 2023.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Adelaide Maria de Souza Antunes

Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Prof. Dr. Sérgio Medeiros Paulino de Carvalho

Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Dra. Elaine Vianna Saraiva

Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Dra. Kalinkka Leal de Azevedo Mangabeira

Instituto Nacional da Propriedade Industrial

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

Rio de Janeiro

2023

## **DEDICATÓRIA**

Esta dissertação é dedicada com todo o amor e gratidão aos meus amados filhos e ao meu querido marido, que têm sido testemunhas e apoio constante em minha jornada em busca do conhecimento. Eles são a minha força, minha fonte de inspiração e os meus maiores motivos de orgulho. Desejo transmitir aos meus filhos a mensagem de que é possível perseguir os seus sonhos e que nunca é tarde para aprender e se aprimorar, pois estamos sempre em constante evolução. Que eles possam compartilhar esse entendimento com o mundo e contribuir para torná-lo um lugar melhor para se viver. A busca pelo conhecimento sempre vale a pena e é uma jornada que nunca termina.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha querida orientadora de Mestrado, professora Dra. Adelaide Antunes da ACAD-INPI, pessoa que acreditou em mim desde o início e me deu a oportunidade de chegar até aqui, com sua paciência, seu saber, sua ajuda, sua transferência de conhecimento e sua perseverança. Palavras não expressam a tamanha importância que teve em minha história acadêmica e na busca e conquista desse tão almejado mestrado. A professora é fonte de luz, sabedoria e bondade, e exala isso por onde passa. Que presente ter a tido como orientadora, uma inesquecível honra que o destino me reservou. Agradeço por não largar a minha mão e por ser essa pessoa espetacular e exemplar.

Agradeço à minha família, aos meus filhos Caio e Gabriel, ao meu marido Marcius, à minha irmã Iris, à minha mãe Ana Gilza, à minha vóinha Geralda (*in memoriam*), aos meus sobrinhos Luigi, Felipe e João Gabriel, à minha tia Lúcia, às minhas cunhadas Maila e Mariana e aos meus sogros Manuel e Neiva. Essas pessoas são importantes e são os amores da minha vida, me inspirando a buscar e fazer sempre o melhor possível. Amo muito a todos. Agradeço e homenageio em especial as Araújo, minhas meninas, um grupo formado por cinco mulheres (eu, minha irmã Iris, minha mãe Ana Gilza, minha tia Lúcia e minha vó Geralda (*in memoriam*)), pelo amor com que cuidamos umas das outras e dos nossos. São mulheres esplendorosas, empoderadas, batalhadoras e fortes, que mesmo diante das adversidades da vida estão sempre prontas a enfrentar o que se apresenta e pela força e obstinação que temos em conquistar o que acreditamos e queremos deixar como legado. Agradeço ao meu marido por estar comigo em todos os momentos, me apoiando, sendo parceiro, companheiro, amigo e acreditando nos meus propósitos.

Agradeço ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI pela oportunidade de expandir meu conhecimento por meio deste mestrado profissional em Propriedade Intelectual e Inovação, assunto de extrema relevância para o cenário de desenvolvimento econômico brasileiro e mundial, do qual agora conheço com profundidade e passo a fazer parte e questão de disseminar.

Agradeço aos líderes que autorizaram essa jornada incrível e acreditaram no meu potencial: Na ocasião, Diretor de Administração e atualmente Presidente do INPI, Dr. Júlio César Moreira Castello Branco, a Coordenadora-Geral de Recursos Humanos, Mestre Sandra Caseira Cerqueira e o Coordenador de Administração de Recursos Humanos, Alexandre Mendes Guimarães. Agradeço à Divisão de Registros Funcionais - DIREF, unidade da qual

sou chefe, em especial a Joice Calvet e a Camille Ramos pelo apoio e parceria, e aos demais integrantes da equipe pela colaboração. Agradeço em especial ao servidor Alexandre Mendes por acreditar e apoiar meus estudos, sendo sempre paciente e incentivador, e por ter dado apoio não apenas a mim, mas também à unidade sempre que necessário.

Agradeço à ACAD pelos profissionais e professores que trabalham naquela unidade, pelo respeito com que trabalham e transmitem o conhecimento, por tamanha seriedade e profissionalismo com a coisa pública. Admiro muito esse setor do INPI, que é uma fonte de inesgotável riqueza para o Instituto. Agradeço especialmente aos professores Dra. Adelaide Antunes pelas maravilhosas aulas de Prospecção Tecnológica, Seminários e orientações, Dr. Sérgio Paulino pelas aulas de Inovação e Desenvolvimento, a Dra. Elizabeth Ferreira da Silva pelas aulas de Propriedade Industrial das micro, pequenas e médias empresas no Brasil, ao Dr. Celso Lage pelas aulas incríveis de Indicações Geográficas e outros sinais distintivos de uso coletivo, a Dra. Rita de Cássia pelas aulas de Política Científica e Tecnológica e ao Dr. Eduardo Winter pelas aulas de Uso de Indicadores Científicos e Tecnológicos e de Introdução à Propriedade Intelectual. Faço questão de manifestar esses agradecimentos pois foram aulas marcantes, com temas e debates abrangentes e relevantes, dos quais adquiri muito conhecimento. Agradeço à servidora querida Mestre Patrícia Trotte por todo cuidado acadêmico e orientações recebidas, sempre acolhedora, pronta a ajudar e auxiliar no que o aluno precisa. A Acadêmica de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento (ACAD) do Instituto Nacional da Propriedade Industrial possui profissionais brilhantes.

Agradeço às amigas queridas do meu coração, Ana Carolina Aranha de Faria, pelas broncas e incentivos devido a alguma demora em escrever nas vezes em que me faltou ânimo por questões adversas da vida; à amiga-irmã Michele Soares Pereira, por sempre ter orgulho de mim e por acreditar no meu potencial, sendo um alento nos momentos difíceis; à Dra. Kalinkka, por estar ao meu lado desde o início do meu propósito, com seu apoio e consideração habituais; e à Mestre Antonella Bruna da Silva Roriz, por ter sido fonte de inspiração que demonstrou ser possível realizar.

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para que esse propósito se concretizasse. Agradeço a Deus e a Nossa Senhora Aparecida por cuidarem de mim nos momentos mais difíceis ao longo desse tempo, por colocarem pessoas especiais e acolhedoras em meu caminho nessa jornada e pelos ótimos e inesquecíveis momentos vividos ao longo desse mestrado que foi fenomenal e fonte de eterno conhecimento em minha vida, que disseminarei por onde passar.

## **EPÍGRAFE**

“O dia em que nada aprendi, foi um dia não vivido.”

*Leonardo da Vinci*

## RESUMO

RAMOS, Isis Gonçalves. **O teletrabalho da Administração Pública Federal como ferramenta inovadora de contribuição para os resultados estratégicos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial na redução do passivo de análises de patentes de invenção de primeira instância.** 2023. 168f. Dissertação de Mestrado em Propriedade Intelectual e Inovação – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2023.

A modernização da Administração Pública Federal na última década trouxe consigo uma revolução na forma de operar, com investimentos em digitalização documental e integração sistêmica. Uma das grandes conquistas desse avanço foi a implementação do teletrabalho, por meio do Programa de Gestão e Desempenho, que permitiu que os servidores públicos federais pudessem realizar suas atividades laborais de forma remota. Em 2016, o teletrabalho foi implantado no Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI, para os Tecnologistas e Pesquisadores em Propriedade Industrial que atuam na área finalística. Em 2019, com a pandemia causada pelo COVID-19, o trabalho remoto temporário se tornou uma realidade para todos os servidores, devido à proibição de circulação de pessoas imposta pelo governo federal. A partir de 2023, com base nas publicações de normativos nacionais que regulamentaram definitivamente o teletrabalho, o INPI estendeu essa possibilidade para todo o Instituto. Essa mudança foi essencial para o INPI, que historicamente enfrentou uma série de desafios, como a falta de mão de obra especializada devido à falta de concursos e recursos financeiros limitados, mesmo sendo um órgão superavitário. Essas questões, dentre outras, fizeram com que o prazo de análise e concessão de patentes fosse de cerca de dez anos. No entanto, com a implementação de ações estratégicas, incluindo o teletrabalho, o cenário mudou. O teletrabalho trouxe consigo uma produtividade adicional, o que contribuiu para a redução do prazo de análise de patentes. Além disso, em 2018, o INPI firmou um acordo com o então Ministério da Economia, estabelecendo planos de ações que permitiram a redução do estoque de análises de pedidos de patentes em até 80% até o final de 2021, conhecido como “*backlog*”. Isso culminou em uma redução significativa no tempo de exame de primeira instância, que passou para até quatro anos. O teletrabalho desempenhou um papel fundamental no cumprimento dessas metas, com um incremento de 30% na produtividade, mostrando-se necessário naquele momento. Essa dissertação tem como objetivo demonstrar que o teletrabalho contribuiu para o alcance dos resultados planejados, sendo uma importante ferramenta de gestão para o INPI em sua missão de impulsionar a inovação e gerar negócios por meio da Propriedade Industrial. Para embasar o estudo, foram analisados dados de pesquisas e relatórios de gestão internos, além de entrevistas com lideranças do INPI e a extração de dados de relatórios publicados pelo governo federal de outros órgãos. Como resultado, foi observado que o teletrabalho promoveu eficiência e alcançou os resultados esperados, especialmente na redução do estoque de patentes. No entanto, é importante ressaltar a necessidade de ações voltadas ao trabalho remoto, como o acompanhamento e a manutenção do programa, integração de equipes, além da revisão das exigências de produções e metas adicionais requeridas pelo Instituto. O teletrabalho se revelou uma poderosa ferramenta para o Instituto, garantindo eficiência e impulsionando o alcance de metas. Com aprimoramento constante, essa modalidade pode continuar a fortalecer a inovação e a geração de negócios na área da Propriedade Industrial.

Palavras-chave: Teletrabalho, Patentes, Propriedade Industrial, *backlog*, Administração Pública

## ABSTRACT

**RAMOS, Isis Gonçalves. Telecommuting by the Federal Public Administration as an innovative tool to contribute to the strategic results of the National Institute of Industrial Property in reducing the liability for analysis of invention patents at first instance.** 2023. 168f. of Master's Dissertation in Intellectual Property and Innovation – National Institute of Industrial Property, Rio de Janeiro, 2023

The modernization of the Federal Public Administration in the last decade has brought about a revolution in the way it operates, with investments in document digitization and systemic integration. One of the great achievements of this advancement was the implementation of telework, through the Management and Performance Program, which allowed federal public servants to carry out their work remotely. In 2016, telework was implemented at the National Institute of Industrial Property - INPI, for Technologists and Researchers in Industrial Property who work in the final area. In 2019, with the pandemic caused by COVID-19, temporary remote work became a reality for all employees, due to the ban on people's movement imposed by the federal government. Starting in 2023, based on national regulations that definitively regulated telework, INPI extended this possibility to the entire Institute. This change was essential for INPI, which historically faced a series of challenges, such as a lack of specialized workforce due to a lack of competitions and limited financial resources, even though it is a surplus agency. These issues, among others, caused the patent analysis and granting deadline to be around ten years. However, with the implementation of strategic actions, including telework, the scenario changed. Telework brought with it additional productivity, which contributed to the reduction of the patent analysis deadline. In addition, in 2018, INPI entered into an agreement with the then Ministry of Economy, establishing action plans that allowed for an 80% reduction in the backlog of patent application analyses by the end of 2021. This resulted in a significant reduction in the first instance examination time, which now takes up to four years. Telework played a fundamental role in achieving these goals, with a 30% increase in productivity, proving to be necessary at that time. This dissertation aims to demonstrate that telework contributed to the achievement of planned results, being an important management tool for INPI in its mission to drive innovation and generate business through Industrial Property. To support the study, data from internal research and management reports were analyzed, as well as interviews with INPI leaders and data extraction from reports published by other federal government agencies. As a result, it was observed that telework promoted efficiency and achieved the expected results, especially in reducing the backlog of patents. However, it is important to emphasize the need for actions focused on remote work, such as monitoring and maintaining the program, team integration, as well as reviewing the requirements for additional productions and goals required by the Institute. Telework has proven to be a powerful tool for the Institute, guaranteeing efficiency and driving the achievement of goals. With constant improvement, this modality can continue to strengthen innovation and business generation in the field of Industrial Property.

Keywords: Telework Patent, Property industrial, backlog, Public Administration

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Órgãos que implantaram o PGD - Teletrabalho .....	32
Figura 2 - Capacidades centrais de aprendizagem em grupo .....	41
Figura 3 - Organizações que aprendem .....	43
Figura 4 - Percepções de sucesso no trabalho das gerações a partir do ano do nascimento.....	44
Figura 5 - Escolha do meio de comunicação mais assertivo .....	50
Figura 6 - Teletrabalho na USPTO.....	55
Figura 7 - Pessoas ocupadas com o teletrabalho no Brasil.....	59
Figura 8 - Intranet CGRH - Programa de Gestão e Desempenho - Teletrabalho.....	64
Figura 9 -Estatísticas OMPI sobre depósitos de patentes – dados de 2020.....	77
Figura 10 -Gráfico – Participação percentual das regiões de depósitos de P.I em 2020.....	78
Figura 11 - Indicadores de desempenhos de tempos de exames de patentes .....	81
Figura 12 - Pedidos por áreas tecnológicas .....	87
Figura 13 - Estratégia de solução plano de combate ao “backlog” de 1º instância (2018) .....	89
Figura 14 - Fluxo processual de pedidos de patentes .....	89
Figura 15 - Fluxo processual da Exigência preliminar do fluxo de patentes de invenção.	
Resolução 240/19 e 241/19. Trâmite 6.21 e 6.22 .....	93
Figura 16 - Percentual de participantes DIRPA no PGD em 2023 .....	102
Figura 17 - Fórmula de cálculo das metas de patentes .....	104
Figura 18 - Evolução da redução do “backlog” de patentes de 1º instância.....	104
Figura 19 - Recortes do histórico do plano de combate ao “backlog” de patentes de 1º instância .....	105
Figura 20 - Indicadores de desempenho de patentes .....	107
Figura 21 - Depósito de pedidos até 2020 e % combate .....	108
Figura 22 - Organograma DIRPA - INPI 2023 .....	109
Figura 23 - Estatísticas de Pessoal – Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografia de circuitos integrados do INPI - DIRPA .....	111
Figura 24 - Teletrabalho - Melhoria da qualidade percebida ANATEL .....	115
Figura 25 - Teletrabalho - Boas práticas e benefícios ANATEL .....	117
Figura 26 - Melhoria da qualidade percebida - ANEEL .....	118
Figura 27 - Sugestões de melhoria ao PGD – Casa Civil.....	119
Figura 28 - Teletrabalho - Dificuldades com PGD - INMETRO .....	120
Figura 29 - Teletrabalho - Histórico de implementação das unidades organizacionais .....	121
Figura 30 - Teletrabalho - Quadro de Pessoal que integra o PGD - IBGE.....	124

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPI	Associação Brasileira de Propriedade Intelectual
ACAD	Academia da Propriedade Intelectual e Inovação do INPI
ANATEL	Agência Nacional de telecomunicações
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
API	Interfaces de Programação de Aplicações
C's	clareza, consistência, coerência e confiança
COARH	Coordenação de Administração de Recursos Humanos do INPI
CGRH	Coordenação-Geral de Recursos Humanos do INPI
DIRAD	Diretoria de Administração do INPI
DIREF	Divisão de Registros Funcionais do INPI
DIRPA	Diretoria de Patentes
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICC	<i>International Chamber of Commerce</i>
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia e
IPAS	<i>Industrial Property Administration System</i>
IPEA	Instituto de Pesquisas Econômicas brasileiro
ISA	<i>Telework Enhancement Act Pilot Program</i>
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações
MDIC	Ministério de Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços
PCT	<i>Patent Cooperation Treaty</i>
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PHP	<i>Patent Hoteling Program</i>
PPH	<i>Patent Prosecution Highway</i>
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
SECAD	Serviço de Carreira e Desempenho do INPI
Seme/SG	Secretaria-Geral da Presidência da República
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TEAPP	Autoridade responsável pela Pesquisa Internacional
USPTO	<i>United States Patent and Trade Mark Office</i>
WTR	<i>World Trademark Report</i>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	19
<b>METODOLOGIA.....</b>	25
<b>1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, O TELETRABALHO E A PROPRIEDADE INDUSTRIAL.....</b>	26
1.1 O teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira.....	28
1.2 O papel da Gestão da Administração pública e seus desdobramentos para o teletrabalho .....	34
1.3 A modernização e Inovação da Administração Pública Brasileira que possibilitaram o teletrabalho .....	38
1.4 Organizações que aprendem e o clima organizacional.....	41
1.5 Gestão de Pessoas no teletrabalho .....	44
<b>1.5.1 Pensamento “Growth Hacking” voltado ao teletrabalho .....</b>	47
<b>1.5.2 Comunicação assertiva para o teletrabalho .....</b>	48
<b>1.5.3 Gestão remota e papel do líder no teletrabalho .....</b>	50
<b>1.5.4 Produtividade e Gestão do tempo .....</b>	53
<b>2. O TELETRABALHO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO PARA O ALCANCE DE METAS .....</b>	54
2.1 O teletrabalho na USPTO - <i>United States Patent and Trademark Office</i> .....	55
2.2 O futuro do teletrabalho no Brasil .....	58
2.3 O teletrabalho no INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial .....	61
<b>2.3.1 Entrevista com o Coordenador da Coordenação de Administração de Recursos Humanos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial.....</b>	66
<b>2.3.2 Entrevista com a Gerente do Projeto do teletrabalho no INPI, ocupante da função de Chefe do Serviço de Carreira e Desempenho do Recursos Humanos .....</b>	70
<b>3. O INPI – INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL .....</b>	74
3.1 Patentes.....	76
3.2 O planejamento estratégico do INPI 2018-2021 referente ao “ <i>backlog</i> ” de patentes de invenção e a gestão de pessoas .....	79
<b>3.2.1 O Plano de combate ao <i>backlog</i> de patentes de invenção no INPI.....</b>	84
<b>3.2.2 Entrevista com o Diretor de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados do INPI .....</b>	93
3.3 A pesquisa aplicada pela Diretoria de Administração do INPI sobre o futuro do teletrabalho no Instituto .....	100
3.4 O teletrabalho na DIRPA – Diretoria de Patentes .....	101
<b>3.4.1 O teletrabalho no plano de combate ao “<i>backlog</i>” de patentes de invenção de INPI</b>	103

<b>3.4.2 Resultados - A aferição da produtividade do Plano de combate ao “backlog” de patentes de invenção com o uso do teletrabalho .....</b>	104
<b>4. AS EXPERIÊNCIAS COM O TELETRABALHO EM OUTROS ÓRGÃOS PÚBLICOS FEDERAIS .....</b>	114
4.1 Experiências da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL com o teletrabalho..	115
4.2 Experiências da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL com o teletrabalho .....	117
4.3 Experiências da Casa Civil da Presidência da República Federativa do Brasil com o teletrabalho .....	118
4.4 Experiências do Instituto de Metrologia, Qualidade e Tecnologia- INMETRO com o teletrabalho .....	119
4.5 Experiências do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI) com o teletrabalho .....	120
4.6 Experiências do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE com o teletrabalho	124
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	125
<b>6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES .....</b>	128
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	130
<b>ANEXO A - Recortes da cartilha Guia de Orientações Ergonômicas para “Homeoffice”, criado pelo Governo Federal visando o bem estar e qualidade de vida do servidor público federal em teletrabalho. ....</b>	135
<b>ANEXO B - PORTARIA INPI PR Nº 15 DE 26 DE JANEIRO DE 2021 .....</b>	139
<b>ANEXO C - PORTARIA INPI PR Nº 03 DE 06 DE JANEIRO DE 2022 .....</b>	147
<b>ANEXO D - PORTARIA INPI PR Nº 67 DE 06 DE SETEMBRO DE 2022 .....</b>	153
<b>ANEXO E - Relatório de Pesquisa – O futuro do Programa de Gestão de Trabalho Remoto no INPI .....</b>	164

## INTRODUÇÃO

A Administração pública contemporânea está se adaptando aos avanços tecnológicos, o que tem permitido uma mudança revolucionária na forma como os servidores públicos federais trabalham. Estamos vivendo na Era do conhecimento e digital, enfrentando os desafios da nova revolução que se apresenta. Em 31 de agosto de 2018, o governo Federal publicou uma Instrução Normativa MPDG/SGP nº01, que regulamentou um novo Programa de Gestão, conhecido como teletrabalho, para os servidores públicos federais, inclusive no Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Esse programa possibilitou que o trabalho fosse realizado fora da sede organizacional, por meio de três modalidades diferentes das tradicionais jornadas presenciais na Instituição: por tarefa, semipresenciais e integralmente remoto.

A partir da Instrução Normativa Nº01/2018, os servidores públicos tiveram a possibilidade de alterar sua forma de trabalho para uma das três modalidades disponíveis. A área de gestão de pessoas ficou responsável pela implementação desse programa de gestão, que utiliza equipamentos e tecnologias de ponta para permitir a execução das atribuições do programa. Com base nas leis vigentes e nos princípios da eficiência e da economia, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial elaborou minutas de Instruções Normativas para estabelecer critérios e condições para implementar o programa de gestão em uma experiência-piloto iniciada em 2016 no INPI para a área finalística. O objetivo era combater a acumulação de pedidos de patentes pendentes de decisão e otimizar os processos legais. Desde então, o Programa tem se mostrado uma ferramenta eficaz para a gestão das demandas existentes no órgão, sendo mantido em sua área finalística e posteriormente expandido para outras unidades do Instituto.

Após a publicação dessas Normativas, a Diretoria de Patentes do INPI apresentou um plano de trabalho, definindo metas e a metodologia de mensuração dos resultados. O projeto-piloto teve duração de 24 meses, entre 2016 e 2018, e contou com a participação efetiva de 238 servidores, sendo 104 ocupantes do cargo de Pesquisadores em Propriedade Industrial na atividade de análises e concessões de patentes.

O Programa de Gestão através do teletrabalho tem sido uma inovação de sucesso no Instituto Nacional da Propriedade Industrial, trazendo benefícios tanto para os servidores quanto para a instituição. Com a utilização de tecnologias avançadas e uma abordagem flexível, estão moldando o futuro da administração pública, aproveitando ao máximo os recursos disponíveis e promovendo uma gestão eficaz e eficiente.

Segundo Roriz (2019), a experiência piloto do teletrabalho no Instituto Nacional de Propriedade Industrial apresentou pontos favoráveis e desfavoráveis. Houve a necessidade de novas formas de controle, modelos de gestão e estruturais, mudanças na organização do trabalho e no seu gerenciamento, interação entre as pessoas, formas de comunicação e integração com a instituição, treinamento, visibilidade na carreira e questões ligadas ao conflito familiar gerado no espaço de trabalho em residências. Por outro lado, observou-se melhora na concentração, rendimento e diminuição do estresse relacionado ao deslocamento ao trabalho.

Ainda segundo Roriz (2019), no âmbito da produtividade, os profissionais que atuam com marcas tiveram um aumento efetivo de desempenho após a implantação do teletrabalho, com redução significativa do tempo de exames e diminuição do acúmulo de pedidos. Assim, o teletrabalho é destacado como uma ferramenta importante e eficaz no cenário competitivo e tecnológico contemporâneo.

Diversas instituições, tanto brasileiras quanto internacionais, como o Tribunal de Contas da União e o “*United States Patent and Trade Mark Office*” (USPTO), têm adotado essa modalidade de trabalho. O USPTO, por exemplo, implementou o “*Patent Hoteling Program*” (PHP) em 2006, onde os pesquisadores trabalham em casa durante a semana e comparecem ao escritório uma vez por semana. Outro modelo é o “*Telework Enhancement Act Pilot Program*” (TEAPP), que permite o trabalho de outras cidades e estados nos EUA e Porto Rico, sendo considerado um sucesso de produtividade e bem-estar.

Enquanto isso, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) tem buscado combater o tempo de exame de patentes, que chegou a 10 anos. Em 2019, o INPI anunciou medidas para reduzir a burocracia, custos e prazos nos processos de marcas e patentes, com o objetivo de reduzir o *backlog* em 80% até 2021 e diminuir o prazo médio de concessão para cerca de dois anos. Para alcançar essas metas, o INPI apresentou um plano de combate ao “*backlog*”, que inclui exigências preliminares e redistribuição de atividades considerando o cenário da ocasião.

O INPI tem se empenhado em oferecer um melhor serviço à sociedade e reduzir o tempo de resposta. Em 2019, o Instituto promoveu um seminário sobre competitividade, produtividade e Propriedade Intelectual, no qual foram reforçadas as medidas em andamento para reduzir o tempo de resposta aos seus usuários. Além disso, foi anunciado o lançamento do programa de gestão em experiência-piloto na modalidade por tarefa, como forma de atender ao plano de combate do *backlog*.

Em 26 de agosto de 2019, no 39º Congresso Internacional da Propriedade Intelectual, o INPI apresentou o plano de combate ao “*backlog*” até 2021 e as ações planejadas para alcançar os resultados desejados. Nesse encontro, segundo a reportagem no site do INPI, esteve presente o então Ministro Luiz Fux, vice-presidente do Tribunal Federal (STF), que apresentou um panorama dos tratados internacionais brasileiros concernentes a propriedade Industrial e deu destaque ao caráter globalizado da Propriedade Industrial na era digital.

É importante ressaltar que o INPI é responsável por executar as normas que regulam a propriedade industrial no Brasil, visando estimular a inovação e a competitividade. O teletrabalho, implementado por meio do Programa de Gestão e Desempenho, tem contribuído para o atingimento das metas do plano de combate ao “*backlog*” de patentes, proporcionando maior produtividade, redução do tempo de exame e bem-estar dos servidores.

As perspectivas futuras da administração pública, conforme abordado por Granjeiro (2013), destacam os desafios para as próximas décadas, incluindo o crescimento organizacional e a maior utilização de recursos devido à expansão dos mercados. Isso exigirá uma subdivisão do trabalho e um modelo gerencial mais generalista, com habilidades multidisciplinares. Além disso, a sofisticação tecnológica permitirá que o capital humano se dedique a atividades que exigem mais planejamento e criatividade.

O Autor indica que é necessária uma nova mentalidade de gestão na administração, considerando a importância da energia humana transmitida pelos líderes e colaboradores de uma organização. O sucesso da organização está diretamente ligado a essa energia e à satisfação dos clientes. A tecnologia também desempenha um papel fundamental, proporcionando maior visibilidade e exigindo uma adaptação na forma de agir e gerir as organizações.

Numa abordagem sobre energia interativa (GRANJEIRO, 2013, pg.217) o autor diz que:

“O sucesso da organização está intimamente ligado à energia humana que lhe é transmitida por aqueles que a lideram e os seus colaboradores, incluindo empregados, fornecedores, prestadores de serviços, sem esquecer os clientes, que tornam uma força promocional, quando estão satisfeitos com os produtos e serviços que lhes são oferecidos.”

No contexto do INPI, o teletrabalho tem se mostrado uma ferramenta eficiente para combater o “*backlog*” de patentes e melhorar a produtividade. Com o apoio do teletrabalho, o Instituto tem buscado cumprir sua missão de estimular a inovação e a competitividade, protegendo eficientemente a propriedade industrial no Brasil.

Sobre políticas e estratégias, é fundamental reconhecer a importância dos Recursos Humanos na condução planejada e sistemática de ações, prevenções e planejamento para alcançar os resultados desejados. De acordo com Lacombe e Heilborn (2003), especialistas em administração, é essencial adotar conceitos como “*benchmarking*”, que consiste na análise de boas práticas realizadas por outras organizações, e a administração do conhecimento, que valoriza o capital intelectual e os ativos intangíveis como vantagens competitivas.

Para alcançar essa abordagem de organizações que aprendem, os autores trazem reflexões sobre como atingi-la e conceituam os principais fatores como a cultura voltada ao conhecimento, recursos tecnológicos de apoio, estrutura adequada, apoio das lideranças, ligação com aspectos voltados a economia, clareza de visão e missão, canais de transferência do conhecimento, suporte motivacional e orientação para processos.

Além disso, os autores indicam ser crucial que as organizações se tornem “organizações que aprendem”, ou seja, que tenham a habilidade de criar, adquirir e adaptar seu comportamento com base em novos conhecimentos e diretrizes. Para alcançar esse objetivo, é necessário desenvolver habilidades como a solução sistemática de problemas, experimentação de novas abordagens, aprendizado por meio de experiências e transferência rápida de conhecimento para toda a organização. É preciso ainda, considerar fatores como: cultura voltada ao conhecimento, recursos tecnológicos de apoio, estrutura adequada, apoio das lideranças, conexão com aspectos econômicos, clareza de visão e missão, canais eficientes de transferência de conhecimento, suporte motivacional e orientação para processos.

Outros conceitos são pontuados como as organizações que aprendem (LACOMBE, 2003; HEILBORN, 2003, apud GARVIN, D. A. Building. p.80) ou seja, organizações com aptidão para criar, adquirir, transmutar e alterar o seu comportamento em prol de outros conhecimentos e diretrizes, sendo apresentada a necessidade de algumas habilidades como a solução sistemática dos problemas, que são: a experimentação de novas abordagens, o aprendizado pelas experiências adquiridas, a aprendizagem por meio de suas práticas e a transferência rápida do conhecimento para toda a organização.

No contexto das tendências da administração, os autores aduzem que a globalização desempenha um papel fundamental, rompendo fronteiras e permitindo o compartilhamento de conhecimentos em nível global. A internet e os avanços tecnológicos também influenciam as tendências e comportamentos mundiais, trazendo consigo tanto aspectos positivos quanto negativos que impactam a forma como as organizações são administradas.

Uma tendência relevante é o teletrabalho, que propõe levar o trabalho até os trabalhadores onde quer que eles estejam, em vez de exigir que eles se desloquem fisicamente

para o local de trabalho. Essa modalidade de trabalho remoto traz vantagens como mais tempo para o lazer, otimização do tempo de deslocamento em grandes metrópoles, redução da poluição ambiental e menor utilização de combustíveis fósseis.

Outras modalidades de trabalho flexíveis também estão se tornando cada vez mais comuns, como a jornada atípica, que permite horários flexíveis desde que a carga horária seja cumprida, e a jornada variável, que visa maximizar a eficiência do uso dos recursos da organização.

No geral, as tendências da administração incluem o trabalho em equipes multidisciplinares, criatividade e inovação, parcerias estratégicas, gestão do conhecimento, valorização dos recursos humanos, estruturas organizacionais eficientes, adaptação rápida às mudanças, uso de telecomunicações nas atividades profissionais, foco no cliente, cultura organizacional sólida, formação de líderes e priorização da qualidade.

Considerando a rápida evolução da inovação tecnológica e os princípios de economicidade, eficiência e desenvolvimento econômico e social, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial desempenha um papel fundamental. Sua atividade é analisar e conceder patentes, marcas e outros direitos de propriedade industrial, além de disseminar o conhecimento nessa área para impulsionar o desenvolvimento econômico.

Nesse contexto, com o intuito de aferir e quantificar os efeitos do teletrabalho, tanto em sua forma integral quanto híbrida, no que se refere à sua eficácia como instrumento de gestão para auxiliar o INPI no enfrentamento do acúmulo de patentes, na produtividade das atividades e na diminuição do passivo de análises, esta dissertação busca analisar e medir os resultados alcançados.

## **Questão pesquisa**

O teletrabalho, realizado por meio do Programa de Gestão e Desempenho, contribuiu para os resultados no período de 2019 a 2021 do plano de combate às análises, no que se refere à redução em 80% dos passivos de pedidos de patentes de invenções "*backlog*" depositados até dezembro de 2016, do Instituto Nacional da Propriedade Industrial Brasileiro?

## **Objetivos Gerais**

Analisa os resultados obtidos com o Programa de Gestão, como teletrabalho integral e parcial, e suas contribuições no plano de combate ao "*backlog*", na redução do passivo de análises e concessões de patentes, e na otimização dos prazos dos exames realizados pelos

Pesquisadores em Propriedade Industrial, com a ótica voltada para a gestão de pessoas e processos, de forma que o Instituto Nacional da Propriedade Industrial cumpra o seu papel ao atender as demandas do mercado, da sociedade e dos seus servidores.

## **Objetivos Específicos**

Realizar análise de impacto e contribuição do teletrabalho integral e parcial realizado no INPI, através do Programa de Gestão, quanto ao desempenho e resultados das atividades de análise de pedidos de patentes de invenção de primeira instância, realizadas pelos Pesquisadores de Propriedade Industrial que atuaram nas análises dos pedidos do Plano de Combate ao "backlog" no período de 2019 a 2021.

Apurar o cenário de mudanças ocorridas tanto externas quanto internas que envolveram o momento estudado e impactaram nos resultados dos exames do passivo de patentes.

Relatar possíveis mudanças e inovações ocorridas ao longo do período estudado e os resultados apurados no desempenho do combate ao plano de redução de passivo de pedidos e no formato laboral de trabalho dos servidores, e propor melhorias com base nos levantamentos e estudos realizados.

## **Justificativa**

Justificou-se tendo em vista que o tempo médio de análise de patentes no INPI é de 10 anos, de acordo com o relatório de atividades de 2018. É crucial atender às necessidades dos depositantes no que diz respeito à proteção da propriedade industrial, pois isso impulsiona o desenvolvimento do Brasil. Outro fator refere-se à rápida evolução tecnológica que tem transformado a Administração Pública, possibilitando novas formas de trabalho e execução de suas atividades.

O teletrabalho é uma oportunidade de avançar significativamente nesse aspecto, ao promover um ambiente colaborativo e produtivo, focado na redução do tempo de tramitação de processos, automação e diminuição de custos.

Os recursos economizados podem ser redirecionados para suprir as demandas tecnológicas necessárias para essa nova forma de trabalho, que permite que os servidores trabalhem de locais alternativos, como suas próprias residências, graças ao universo virtual.

Além disso, a gestão de pessoas é um aspecto importante na Administração Pública. Buscar melhorias que proporcionem o bem-estar dos servidores e o senso de pertencimento institucional resultam em maior eficiência e eficácia.

## METODOLOGIA

A metodologia utilizada considerou, em primeiro plano, a revisão bibliográfica sobre a Administração Pública, Gestão, Teletrabalho, Patentes e Propriedade Industrial. Essa revisão teve como objetivo explorar esses temas por meio de bibliografias de autores consagrados e reconhecidos por seu notório saber.

Para verificar a interferência do teletrabalho no combate ao “*backlog*” de patentes, foram realizados levantamentos por meio de relatórios internos e externos tanto do Instituto Nacional da Propriedade Industrial quanto de outros órgãos do governo federal que implementaram o teletrabalho. O objetivo foi verificar os resultados obtidos e as boas práticas em outros lugares. Assim, foram executadas pesquisas documentais no Instituto Nacional da Propriedade Industrial, por meio de normativos, relatórios de gestão e de acompanhamento expedidos pelo INPI, como o planejamento estratégico, o plano de combate ao “*backlog*” de patentes e o Programa de Gestão e Desempenho, que se refere ao teletrabalho na instituição.

Também foram consultadas as bases cadastrais de dados do governo federal e sites governamentais, visando investigar os indicadores de resultados e apurar o desempenho e as metas alcançadas.

No estudo, foi considerado o aproveitamento da pesquisa de satisfação e desempenho com o teletrabalho realizada em 2022 pela Diretoria de Administração (DIRAD) do INPI. Essa pesquisa foi aplicada por meio de questionário aos servidores do INPI, com o objetivo de apurar a satisfação com o trabalho, a produtividade e a adequação do teletrabalho. Optou-se por aproveitar essa pesquisa quantitativa, tendo em vista que foram consultados 973 servidores, com 768 respondentes, representando 76% de aproveitamento de opinião. O material produzido foi considerado de extrema relevância para o objeto aqui tratado.

Como fontes orais, foram realizadas entrevistas com lideranças do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, como o Diretor de Patentes, a Gerente do Projeto de implantação do Programa de Gestão, o Teletrabalho no INPI e o Coordenador-Geral de Recursos Humanos Substituto e Coordenador de Administração de Recursos Humanos. O roteiro de perguntas foi personalizado para cada gestor, com o objetivo de elucidar questões relativas a cada área de conhecimento/atuação e os resultados obtidos no plano de combate ao “*backlog*” de patentes

e no Programa de Gestão e Desempenho - Teletrabalho do Instituto, bem como acerca da gestão desses objetivos.

Além disso, a pesquisa buscou documentação direta e foi realizado o levantamento e análise de relatórios periódicos sobre os resultados do programa de gestão - teletrabalho integral e parcial.

Para observação e fontes de experiências em outros locais, foi realizado um levantamento documental com base nos relatórios publicados sobre o teletrabalho no escritório de patentes dos Estados Unidos, a "*United States Patent and Trademark Office*" - USPTO, e de outros órgãos do governo federal, como Agência Nacional de Energia elétrica (ANEEL), Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), Casa Civil e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com o objetivo de evidenciar boas práticas desse mercado.

Foi efetuada uma avaliação referente ao cumprimento das metas acordadas no plano de combate ao “*backlog*” até 2021. Os dados foram compilados e o resultado foi elaborado por meio de diagnósticos e proposições de melhorias.

## **1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, O TELETRABALHO E A PROPRIEDADE INDUSTRIAL**

Para o estudo voltado à Administração e Administração pública, gestão de pessoas e trabalho remoto, foram considerados os apontamentos do autor Peter Drucker, que produziu diversas obras, com destaque para o livro: "Tarefas, responsabilidades e práticas", que preceitua conceitos e métodos utilizados na administração, pontos-chave e métodos de como as empresas podem lidar com mudanças radicais e inesperadas, uma vez que a tecnologia sempre evolui e, no cenário atual, isso vem acontecendo de forma cada vez mais acelerada, perfazendo a necessidade de gerenciar expectativas e realidades.

Outro autor de Administração é Idalberto Chiavenato, com obras como "Administração nos novos tempos", contendo os novos horizontes da administração. Um livro de 2020, que somado ao livro de "Administração Geral e Pública", publicado em 2021, nortearam importantes contextualizações que corroboraram com a recente revolução digital em que vivemos e apresentaram conceitos sobre como lidar com as exigências emocionais decorrentes, como lidar com as expectativas das pessoas e fazer com que alcancem os resultados esperados, além das questões voltadas à adaptabilidade ao novo.

Em continuidade, Philip Kotler foi escolhido como referencial por tratar de um assunto importante que é o marketing 4.0 e 5.0, com visão holística sobre "do tradicional ao digital" e, sobretudo, "da tecnologia para a humanidade". Estamos vivendo tempos tecnológicos avançados, porém com aumento das necessidades de humanização e de ascendentes cuidados emocionais. O indivíduo/servidor passa a ter um papel ainda mais relevante ante a processos e lucratividade/resultados, e a retenção de talentos passa a ser vista com um novo olhar. Kotler postula que as relações humanas no trabalho, gerações diferentes precisam saber trabalhar e colaborar entre si, mesmo com as diferenças de contextualizações históricas a que estão inseridas. Preocupações como o envelhecimento populacional, mudanças de paradigmas e a retenção do conhecimento, o legado, passam a ser pontos de maior enfrentamento para as organizações que pretendem existir no futuro. Dessa forma, o autor traz soluções atuais dentro desses contextos que devem ser correlacionados ao tema estudado.

Por fim, ainda ao tratar de Administração Pública, o professor Dr. JOSÉ W. GRANJEIRO, sobre ideias para um governo empreendedor de 2013, traz importantes pontos da Administração pública desde a sua implementação. Essa obra visa corroborar com o entendimento do contexto em que se encontra inserido o INPI na Administração Pública e quais as dificuldades ou limitações enfrentadas quando se pretende implantar qualquer tipo de alteração em formatos de trabalho, por existirem condicionantes para tomada de decisão como leis, normas, doutrinas, orçamento público, políticas públicas, entre outras, que não podem deixar de ser cumpridas, muitas vezes engessando ou tornando o processo mais demorado. Aqui busca-se investigar uma possível, após estudo, justificativa para o decurso do tempo das análises de patentes. Essa será uma questão a ser verificada nesse estudo.

Para descrever especificamente o trabalho remoto, duas autoras despertaram atenção. A primeira foi Antonella Bruna da Silva Melo Roriz, com o trabalho acadêmico de dissertação de mestrado na Academia da Propriedade Intelectual e Inovação (ACAD) do INPI em 2019. Ela tratou da experiência-piloto de teletrabalho para os tecnologistas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, com a avaliação dos impactos de produtividade, desempenho institucional e qualidade de vida no trabalho. No estudo atual pretendido, está sendo apurado o teletrabalho para os Pesquisadores de patentes, para os servidores que atuam no plano de combate ao “*backlog*” de patentes do ano de 2019 a 2021. Sendo assim, o trabalho dissertado em 2019 corrobora com conceitos atuais e necessários sobre o Instituto.

A outra autora é a escritora TSEDAL NEELEY, que escreveu em 2021 sobre a revolução do trabalho remoto e o sucesso das equipes, independentemente de onde estão

atuando geograficamente. Ela apresenta demonstrações de casos de sucesso em empresas que implantaram esse modelo de gestão de trabalho.

Com o objetivo de abordar a questão da propriedade industrial, decidi me basear na Lei 9.279 de 1996, que regula os procedimentos legais nessa área, e também no autor Ivan B. Ahlert e sua obra "Proteção na Lei de Propriedade Industrial", publicada em 2019. Esse livro explora conceitos jurídicos relacionados ao sistema de patentes, utilizando como base a LPI nº 9.729 de 1996. Optei por esse autor para garantir uma compreensão aprofundada do processo de análise e estabelecer uma conexão com as necessidades dos examinadores, considerando prazos e formatos de trabalho necessários para obter resultados precisos na análise de patentes. Outro autor escolhido para falar sobre a Propriedade Intelectual e Industrial foi Denis Barbosa, com a obra "Introdução à Propriedade Intelectual", publicada em 2010. Esse material de apoio embasa conceitos importantes para o presente estudo, tendo em vista seu profundo conhecimento sobre a matéria de propriedade intelectual, o que permite contextualizar o INPI e sua importância para o cenário nacional.

## **1.1 O teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira**

TOFFLER (1980) fez previsões impactantes sobre os efeitos do teletrabalho domiciliar em várias áreas. No âmbito ambiental, por exemplo, a adoção generalizada dessa prática poderia resultar em redução do trânsito, da poluição e do consumo de energia. Economicamente, o teletrabalho poderia trazer mudanças conceituais, permitindo que o trabalho não fosse mais obrigatoriamente presencial e reduzindo os custos associados a ele. Na comunidade, o teletrabalho poderia levar a um maior convívio social no espaço doméstico e fortalecer os laços com a comunidade local. Por fim, do ponto de vista psicológico, o teletrabalho poderia trazer maior impessoalidade no trabalho, mas também aumentar as interações humanas com a família e a comunidade.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT - 1996), o teletrabalho é uma forma de trabalho que pode ser realizado em qualquer local escolhido pelo trabalhador, seja em casa, na sede do empregador ou em qualquer estabelecimento que permita conexão com a internet e a realização das atividades laborais acordadas com a instituição. A responsabilidade pelos recursos necessários para a execução do trabalho passa a ser compartilhada entre o empregador e o empregado.

SAKUDA (2001) pressupõe que “As modificações tecnológicas e organizacionais redefinem a localização espaço-temporal, a organização e/ou a própria natureza do trabalho, mas as legislações trabalhista e fiscal não estão acompanhando estas mudanças, assim como a maioria das políticas de recursos humanos, apesar do discurso empresarial insistir na sua importância.”

O autor destaca como ponto de atenção a estrutura urbana, sobremaneira das grandes metrópoles, como Rio de Janeiro e São Paulo que possuem estruturas de transportes saturadas com necessidade de grandes investimentos para o escoamento do trânsito sem perspectivas de melhorias a curto prazo.

O Brasil abraçou o conceito de teletrabalho com a Lei 13.467 de 2017, que define essa modalidade no artigo 75-B: "Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo".

Segundo FARIA (2020), os avanços tecnológicos revolucionaram a forma como as pessoas e organizações desempenham suas atividades, permitindo maior flexibilidade em relação à presença física diária e enfatizando a produção e entrega de resultados, independentemente do local de trabalho. No entanto, a percepção dos gestores em relação ao teletrabalho não é unânime, havendo opiniões divergentes sobre os benefícios e dificuldades dessa modalidade.

Entre as vantagens percebidas estão a autonomia e flexibilidade na organização da rotina, a melhora na qualidade de vida e a conciliação entre trabalho e família. Por outro lado, as desvantagens incluem interrupções familiares, dificuldade de concentração, isolamento social e falta de pertencimento institucional. (FARIA, 2020).

O governo federal implementou um programa inovador de gestão e desempenho, que regulamentou o teletrabalho na Administração Pública Federal. Por meio do Ministério da Economia, foi publicada em 31 de julho de 2020 a Instrução Normativa Nº 65, que estabeleceu critérios e orientações para os órgãos e entidades do sistema de pessoal civil da Administração Federal, conhecido como SIPEC. Essa instrução entrou em vigor em 1º de setembro de 2020. A Instrução Normativa definiu os requisitos para participação no programa e estabeleceu diretrizes para sua implantação.

O Programa de Gestão divide o teletrabalho em três modalidades: integral, parcial e presencial. No regime de teletrabalho integral, os participantes executam suas atividades remotamente, fora da sede institucional, sem a necessidade de controle de frequência. No regime de teletrabalho parcial, os servidores devem comparecer à sede institucional em alguns dias da semana, sendo dispensados do controle de frequência nos dias em que trabalham remotamente. Já no regime de teletrabalho presencial, os servidores comparecem à sede todos os dias da semana, mas também são dispensados do registro de frequência.

O programa abrange atividades que podem ser mensuradas em termos de produtividade e resultados, e que podem ser realizadas remotamente por meio de tecnologia adequada. São atividades que exigem esforço individual, não dependem de interação entre os

agentes e podem ser avaliadas e contabilizadas. A implementação do programa tem como objetivos promover a gestão da produtividade e qualidade das entregas, reduzir custos no setor público, atrair e reter talentos, motivar os participantes a se comprometerem com os objetivos do órgão, estimular a criatividade, inovação e cultura de governo digital, melhorar a qualidade de vida dos participantes, desenvolver ferramentas de avaliação e alocação de recursos e promover uma cultura orientada para resultados e eficiência nos serviços prestados à sociedade.

A Instrução Normativa determina que seja publicada previamente uma tabela de atividades, contendo a descrição e quantidade de entregas a serem realizadas pelos participantes. A escolha dos participantes e o preenchimento das vagas são de responsabilidade do dirigente do órgão, com base na avaliação da compatibilidade entre as atividades e o conhecimento técnico dos interessados. Em caso de empate, são estabelecidos critérios como horário especial, gestação ou lactação, mobilidade reduzida, melhor desempenho na última avaliação, maior tempo de exercício na unidade e vínculo efetivo. Sempre que possível, o dirigente deve promover o revezamento entre os interessados.

Após seis meses, é necessário elaborar um relatório que avalie o comprometimento dos participantes, a efetividade das metas e resultados, os benefícios e prejuízos para a unidade, as facilidades e dificuldades na implantação do programa, a utilização de sistemas e a conveniência de sua manutenção, com base em critérios técnicos e no interesse da Administração Pública. Esse relatório deve ser submetido à análise da área de gestão de pessoas do órgão. Também é importante monitorar as atividades para conhecer os benefícios e resultados gerados pelo programa, por meio de dados que permitam a geração de estatísticas de desempenho para a Administração. Essas estatísticas devem incluir a quantidade de participantes em relação ao quadro de pessoal, variação de gastos e custos, produtividade alcançada, quantidade de agentes públicos participantes, ausências, rotatividade da força de trabalho, qualidade dos serviços executados e sugestões de melhoria.

A Instrução Normativa também prevê os casos em que um participante pode ser desligado do programa, seja por solicitação própria, interesse da Administração Pública devido a reestruturação de pessoal, descumprimento de metas e obrigações, remoção ou atividades que não permitam a participação no programa.

Segundo o Secretário de Gestão e Desempenho Wagner Lenhart<sup>1</sup> em 2019, do Ministério da Economia:

“A experiência do trabalho remoto forçado, em decorrência da necessidade de isolamento social imposto pela pandemia, nos mostrou que é possível ter mais produtividade, com foco em resultados, e menos custos com o teletrabalho”.

“O objetivo das novas regras publicadas neste ano foi facilitar a implantação do teletrabalho, tornando o processo mais simples e ágil aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Queremos, assim, estimular a adoção do teletrabalho, focando na entrega de resultados e no aumento da eficiência”.

A Instrução Normativa Nº 65/2020, permitiu aos órgãos pertencentes a Administração Pública Federal tornar o processo mais transparente e organizado. Após a publicação da referida Instrução Normativa que estabeleceu os procedimentos para a implementação do Programa de Gestão no âmbito Federal, restava apenas a publicação da Portaria autorizativa, que ocorreu logo em seguida.

Em 05 de outubro de 2020, foi publicada a PORTARIA ME Nº 334, que entrou em vigor em 01 de novembro de 2020 e autorizou a implementação do programa de Gestão no Ministério da Economia, autarquias e fundações públicas a ele vinculadas. Vale ressaltar que, a partir de janeiro de 2023, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial passou a ser vinculado ao Ministério de Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços.

Diversos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, como Ministérios, Agências, Conselhos, Autarquias e Fundações, tiveram a oportunidade de implementar o Programa de Gestão, de acordo com o relatório de gestão do governo federal. Segundo o Ministério da Economia, essa modalidade de trabalho resultou em uma economia de aproximadamente R\$ 1,4 bilhões nos cofres públicos, entre janeiro e novembro de 2020, devido à redução de gastos com passagens, deslocamentos, horas extras, adicionais noturnos, insalubridade, energia, água, esgoto, cópias e reproduções de documentos.

Em 17 de maio de 2022, o governo federal publicou o Decreto Nº 11.072, que trata do Programa de Gestão e Desempenho - PGD na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse decreto estabelece o escopo de aplicação do programa, autoriza sua instituição, define as atividades que podem ser incluídas, as modalidades de trabalho

<sup>1</sup> O Ministério da Economia quem promoveu a publicação das regras da Normativa voltada ao Programa de Gestão. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro-1/teletrabalho-ganha-forca-nos-orgaos-da-administracao-publica-federal>. Acessado em abril de 2023.

(presencial ou teletrabalho), uniformiza o processo de seleção dos candidatos, a compatibilidade de cargos, as regras especiais, além de tratar de questões relacionadas ao desligamento e formalização da adesão ao PGD. Também aborda questões práticas, como servidores que residem no exterior, pagamento de diárias e passagens, adicionais noturnos, bem como veda certos pagamentos no caso do teletrabalho. O decreto revoga disposições anteriores tratados no § 6º do artigo 6º do Decreto nº.1590, de 10 de agosto de 1995 e o artigo 5º do Decreto nº 10.789, de 8 de setembro de 2021, relacionadas ao controle de frequência, assiduidade e pontualidade.

Como parte da modernização da Administração Pública, o governo federal lançou em 2020 o Portal do Servidor, um site dedicado ao Programa de Gestão e Desempenho. O portal tem como objetivo reunir todas as informações, orientações e esclarecimentos sobre o teletrabalho no âmbito federal em um só lugar. Nele, são abordados temas como apoio à implementação do teletrabalho, modelos de documentos, boas práticas de gestão, legislação, biblioteca, glossário e relatórios gerenciais. Além disso, o portal oferece capacitação, rede PGD, orientações dos órgãos centrais, painel de transparência, sistemas e dados, um guia passo a passo para a implementação do PGD e uma seção de Perguntas Frequentes (FAQ) com respostas para as dúvidas mais comuns.

No âmbito federal, até maio de 2023, 123 órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional, bem como 8 instituições, implantaram o Programa de Gestão e Desempenho (Teletrabalho). Dentre elas, constam as indicadas na Figura 1 a seguir:

**Figura 1 - Órgãos que implantaram o PGD - Teletrabalho**

Advocacia Geral da União - AGU	IBAMA	Ministério da Cultura, Superintendência Nacional de previdência complementar – PREVIC
Agência Nacional de Água e Saneamento – ANA	Instituto Chico Mendes – ICMBio	Secretaria-Geral da Presidência da República – SGPR
ANAC	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA	SUDAM
Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL	Instituto Federal de Alagoas, Baiano, Brasília, Ceará, Espírito Santo, Farroupilha, Fluminense, Goiano, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Norte de Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe, Sertão Pernambucano, Sudeste de Minas Gerais, Sul de Minas Gerais, Sul-riograndense, Tocantins, Triângulo Mineiro – IF	SUDENE
ANCINE	INCRA	Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAM
Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL	INEP	SUSEP
Agência Nacional de Mineração – ANM	INMETRO	UNILAB
Agência Nacional de Petróleo, Gás natural e Biocombustível – ANP	Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI	Universidade Federal de Integração Latino Americana – UNILA
Agência Nacional de Proteção de Dados – ANPD	Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS	Universidade Federal da Fronteira Sul
Agência Nacional de Saúde – ANS	Ministério da Agricultura e Pecuária	UNIFAL-MG
Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ	Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar	UFCSPA
Agência Nacional de Transporte Terrestre – ANTT	Ministério da Pesca e Agricultura	UNIFEI
ANVISA	Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e combate à fome	UFMS
Banco Central do Brasil	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	Universidade Federal de Lavras
Casa Civil	Ministério das Comunicações	UFSC
CEFET-MG	Ministério da Fazenda	UFSJ
CEFET-RJ	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos	UNIFEST
Colégio Pedro II	Ministério da Industrial, Comércio e Serviços	Universidade Federal do Sergipe
Comissão de Valores Mobiliários – CVM	Ministério do Planejamento e Orçamento	UFABC
Comissão Nacional de Energia Nuclear – CNEN	Ministério da Educação	UNIFAP
Conselho Nacional de Dados Económicos - CADE	Ministério dos Transportes	UFCA
CNPq	Ministério da Justiça	Universidade Federal do Ceará
Controladoria-Geral da União – CGU	Ministério das Mulheres	UNIPAMPA
CAPES	Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania	Universidade Federal do Rio Grande – FURG
Departamento Nacional de Infraestrutura e Transporte – DNIT	Ministério da Saúde	UFRN
ENAP	Ministério de Minas e Energia	UFRGS
FNDE	Ministério das Cidades	UFT
Fundação Alexandre Gusmão	Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional	UFTM
Fundação Nacional de Artes – FUNART	Ministério do Meio Ambiente e Mudança de Clima	UNIVASF
Fundacentro	Ministério do Trabalho e Emprego	UFF
IBGE	Ministério da Previdência Social	UFMA
Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM	Ministério do Turismo	UFRPE

Fonte: Elaborado pela autora a partir do site/portal do Programa de Gestão do Governo Federal – disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/quem-ja-implementou> - acessado em 25/03/2023.

Sobre as legislações e Normas do teletrabalho - Programa de Gestão e Desempenho constam:

- Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022;
- Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023;
- Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 16, de 12 de maio de 2023;
- Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 65, de 30 de julho de 2020 ;
- Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89 de 13 de dezembro de 2022;
- Nota Oficial sobre a Revogação da IN nº 89/2022, de 13 de dezembro de 2022;
- Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 14, de 12 de abril de 2023.
- Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº21, de 13 de junho de 2023.

Está em elaboração pelo Governo Federal uma nova Instrução Normativa sobre o teletrabalho, que possui prazo até 12 de junho de 2023 para ser publicada e tratará da nova regulamentação do Programa de Gestão e Desempenho (teletrabalho). Esse prazo foi prorrogado por mais 120 dias a partir da publicação da IN SGP-SEGES/ME nº 21/2023.

Por fim, na página do PGD consta material rico para a saúde e bem-estar do servidor, com dicas de Ergonomia voltadas aos servidores em teletrabalho, do qual foram inseridos recortes desta cartilha, conforme anexo A desta dissertação.

## **1.2 O papel da Gestão da Administração pública e seus desdobramentos para o teletrabalho**

Cabe ao Estado o papel soberano de cuidar de sua nação, sendo assim, possui a fundamental responsabilidade quanto ao exercício de administrar e gerir a estrutura organizacional que engloba esse aglomerado de ações, de forma a propiciar o desenvolvimento econômico, social e sustentável de um país.

Para HOBES & LOCKE (1651), o Estado possui um papel contratualista voltado à ideia de contrato social, tendo a sociedade o papel de pacto nesse contexto.

A Administração pública representa o aparelhamento do Estado, sendo instrumento na figura do governo para exercer as funções precípuas da Administração, que são planejar, organizar, dirigir e controlar, com o objetivo de satisfazer as necessidades básicas coletivas (CHIAVENATO, 2021). Como característica humana, somos seres sociais, sendo assim, a sociedade em que nos estabelecemos recebe interferências diretas quanto aos ditames de convivência advindos da localização geográfica em que o indivíduo se encontra, que estabelecerão os chamados hábitos e costumes<sup>2</sup>.

Para organizar a coexistência dos indivíduos, é preciso que existam regras comuns a todos, visando o convívio de forma justa, harmônica e isonômica, que comumente é pautada pelo contexto histórico, hegemônico e soberano de cada país.

Sendo assim, o Estado assume o papel de autoridade, de líder, onde são criados regramentos por meio de debates e situações ocorridas na sociedade, que resultam em jurisprudências, leis, normas, decretos, regras e preceitos basilares que precisam ser respeitados e acolhidos por todos, visando o bem-estar comum e a supremacia da coletividade perante o interesse individual.

De acordo com DALLARI (2013), a ciência política e a Teoria Geral do Estado destacam quatro aspectos fundamentais relacionados à Administração pública. O primeiro diz respeito à consciência, pois é essencial que aqueles que vivem em sociedade compreendam sua organização, seu papel e suas responsabilidades. Em segundo lugar, temos a ordem crítica, que está ligada ao método utilizado para analisar uma determinada situação social e chegar a uma solução teórica sobre o problema em questão. A terceira razão é a ordem

---

<sup>2</sup> Na etimologia da palavra, Costumes significa modo de pensar característico de pessoa ou grupo social. Hábito. Prática frequente. Regular. Fonte: Dicionário *Oxford languages*.

prática, que se refere ao confronto entre as teorias construídas e a realidade prática da sociedade em questão. Por fim, a quarta razão é a reatividade, que consiste na capacidade do Estado de se autoanalisar, identificar qualidades e defeitos e buscar constantemente o aprimoramento e a efetividade das instituições.

O Estado possui cinco elementos necessários à sua constituição que são: a ordem jurídica, a soberania, a finalidade, o povo e o território. A ordem jurídica possui papel de organização do Estado, regulando e/ou mitigando o exercício arbitrário do poder. Quanto à soberania, está configurada nas decisões que um país toma em relação a sua nação, já a finalidade tem relação com onde são primados o bem comum. O povo são os integrantes dessa organização e o território é o limite geográfico no qual o país está localizado e possui abrangência territorial e domínio. (DALLARI, 2013).

Existem três gerações dos direitos fundamentais, que são conhecidos no ordenamento jurídico como invioláveis ao convívio em sociedade, também chamados de direitos fundamentais, sendo eles, o de primeira geração que trata das liberdades individuais, sendo respeitadas e reconhecidas pelo Estado. Se enquadram nessa geração: a vida, a liberdade, a propriedade, a sociedade e a igualdade, são os direitos constitucionalmente garantidos à sociedade. O de segunda geração trata dos direitos sociais voltados ao bem-estar social como a segurança, moradia, trabalho, dentre outros, e o de terceira geração conhecidos como de fraternidade, que são voltados à solidariedade como o tratamento das questões voltadas ao meio ambiente, o combate à poluição ambiental ou sonora, desmatamento e a paz.

Esses preceitos jurídicos estão abarcados na Carta Magna, a Constituição Federal promulgada em 1988, vigente no Brasil. A Constituição Federal é a lei suprema, a principal, que irá balizar as ações e medidas das demais decisões e postulações legais, ou seja, ela norteia todas as leis, decretos, ordenamentos, jurisprudências, normas e regras infraconstitucionais.

Assim, para realizar seu poder de organização de uma sociedade e do bem comum, o Estado precisa cumprir três importantes papéis que são de Legislador, quando da criação das leis e regras para o convívio em sociedade que sejam comuns a todos, também no papel de Judiciário, ao julgar os fatos, cumprimentos legais e conflitos de interesses individuais e coletivos, e o papel de Executivo, nas suas funções de administrar. Esses três poderes são conhecidos por Montesquieu (1748), como teoria da tripartição dos poderes de forma a buscar pesos e contrapesos, ou seja, um não pode interferir no outro, porém pode limitar, tendo cada um deles funções típicas e atípicas.

De acordo com FILHO (2016), o Estado desempenha uma função essencial na proteção dos direitos fundamentais, exercendo um conjunto de poderes jurídicos de forma estável e permanente. Esses poderes são exercidos de acordo com o regime jurídico infralegal, ou seja, abaixo da Constituição Federal, mas sempre embasados nela, o que legitima as ações da administração pública. Dessa forma, o Estado assegura sua conduta e suas decisões, que são fundamentadas em preceitos legais e nas normas e ordenamentos jurídicos que regem o exercício do seu poder. A sociedade, por sua vez, desempenha um papel fundamental como agente contribuidor e fiscalizador da coisa pública, evitando assim o exercício arbitrário desse poder e garantindo o cumprimento da legislação. Em relação à função do Estado, ela pode ser dividida em duas partes distintas.

Segundo FILHO (2016), a primeira é a função material, que engloba ações voltadas para o bem comum, como a coleta de lixo, o policiamento nas ruas e a existência de hospitais públicos. Já a segunda é a função imaterial, que se refere à edição de normas infraconstitucionais baseadas na Constituição Federal. O Poder do Estado detém a função administrativa estatal, que consiste em um conjunto de poderes jurídicos. Essa função possui um aspecto objetivo, pois o Poder é uma estrutura organizacional do Estado. Além disso, também possui um aspecto subjetivo, uma vez que confere a capacidade de exercer ações ou omissões, bem como impor deveres e limitações a terceiros.

Na sequência aos conceitos preliminares, é preciso entender que além dos poderes conhecidos como típicos inerentes a cada alçada dos setores da Administração Pública, que visam atender os interesses da sociedade, temos também os poderes chamados de atípicos que são o de administrar e fazer a máquina pública funcionar de forma interna para gerar resultados externos para sociedade, o papel de Gestor da coisa pública e para realizar a Gestão Pública, o Estado, segundo Saldanha (1974), possui a arte de preparar e aplicar os recursos humanos no cumprimento e manutenção do objetivo organizacional. São os meios para se chegar aos fins, as ações internas empreendidas pelos governantes.

Assim como ocorre em toda empresa/organização pública, o Estado, no seu papel administrativo, se faz presente com personalidade jurídica e, sendo assim, precisa se atentar e prover questões voltadas ao clima organizacional, aos recursos humanos, aos formatos e condições de trabalho de quem nela atua, na busca de obter condições ideais e produtivas, onde seus integrantes possam realizar suas funções e propiciar estratégias facilitadoras ao cumprimento de metas e estratégias organizacionais, no cumprimento do objetivo comum que é servir ao país e sua população.

A Administração pública pode ser direta ou indireta. A direta é formada por órgãos ligados diretamente ao Poder Executivo, que são os Ministérios e Secretarias, e são mantidos com recursos de tributos recolhidos pela União. Já a indireta é formada por entidades que prestam serviço à sociedade de forma descentralizada e geram receitas próprias, como as Autarquias e fundações. São criadas por lei específica e possuem personalidade jurídica de direito público.

Com uma visão contemporânea sobre a associação do valor público e privado, onde as organizações públicas e empresas privadas precisam gerar valor à população ou aos seus acionistas, respectivamente, MANGABEIRA (2022) discorre sobre o papel do Estado no dever de gerar o "valor público" aos seus clientes, que são a sociedade, e traz abordagens do governo digital que utiliza a tecnologia de forma a proporcionar benefícios ao coletivo:

“(...)fortalece-se a ideia de que ao governo não cabe um tratamento digno somente àqueles que buscam serviços específicos e catalogados, tampouco que as relações individuais alicerçadas pelo dever de retribuição a impostos e taxas são as únicas que devem ser consideradas. Ao governo cabe o atendimento ao todo, como se observa na proteção de fronteiras, na oferta de saúde e de educação públicas, ou no cuidado com a população de rua. Os indivíduos devem ser os medidores do valor percebido no caso dos serviços públicos, e essa estimativa será feita por todos, não só pelos que contribuem para a manutenção da máquina estatal por meio de tributos.

(...)O uso de tecnologias digitais deve, portanto, servir para gerar valor para a sociedade como um todo, e a transformação digital não deve ser vista como um fim em si mesma, mas como um caminho para o propósito máximo de gerar benefícios para a coletividade.”

Cumpre indicar que o termo Estado, que também é conhecido como governo, poderá ser mencionado nesta dissertação tanto pela palavra Estado quanto pela palavra governo. No entanto, ambos se referem ao mesmo poder, uma vez que o governo é o representante do Estado, escolhido pela população por meio de sufrágio universal para representar seus interesses, conforme previsto em lei.

Segundo CHIAVENATO apud PETER DRUCKER (2021), "Não existem países pobres, mas sim países bem administrados e países mal administrados".

Essa citação é relevante para destacar a importância da Administração, especialmente da Administração pública, no papel do governo, no que diz respeito ao uso adequado, gerenciamento e direcionamento dos recursos, a fim de promover o desenvolvimento econômico e melhores condições de vida para a população. Neste contexto, busca-se enfatizar a importância do papel desempenhado pela administração do Estado.

LACOMBE & HEILBORN (2003, p.49), definem administrar como:

“Planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as atividades de uma unidade organizacional, empresa ou grupo de empresas, diagnosticando suas

deficiências e identificando seus aspectos positivos; estabelecendo metas, planos e programas para sanar as deficiências e expandir e desenvolver os aspectos positivos; tomando, dentro do seu âmbito, as decisões e providências necessárias para transformar em ações e realidade esses planos e programas, controlando os seus resultados, visando ao cumprimento das metas estabelecidas.”

Ainda que seu fim não se esgote, apresentar novos rumos e soluções em busca da melhoria de vida para as pessoas e organizações, de forma a tornar o mundo um lugar melhor para se estar, mais agradável e desenvolvido, tanto para as gerações atuais quanto para as futuras, é o mantra da Administração (CHIAVENATTO, 2021).

A introdução dos pontos sobre a Administração pública e sua gestão foi essencial para estabelecer as bases desta dissertação, que abordará conceitos do teletrabalho pós-modernização da Administração pública e a busca de seus objetivos em relação ao desenvolvimento econômico e social. Serão considerados os avanços e impactos tecnológicos ocorridos após a globalização, impulsionados pelas rápidas mudanças enfrentadas pelo mundo, especialmente a partir de 2019, devido à pandemia de COVID-19 (SARS-COV-2). Essa crise acelerou significativamente o processo evolutivo e tecnológico na criação e busca por soluções rápidas.

### **1.3 A modernização e Inovação da Administração Pública Brasileira que possibilitaram o teletrabalho**

Na atualidade, estamos vivendo na era do conhecimento, também conhecida como a quarta revolução, a era digital. Nesse contexto, a velocidade das informações, transformações, adaptações e mudanças se tornam urgentes para as empresas e instituições, sejam elas privadas ou públicas, que desejam se manter competitivas e inovadoras nos mercados. A digitalização, a Internet das Coisas, a inteligência artificial e o metaverso são realidades com as quais convivemos e aprendemos, e que estão em constante evolução com base na velocidade da tecnologia.

Sendo assim, é essencial ter uma mentalidade de mudança, estar aberto ao novo e, acima de tudo, agir e romper com paradigmas arraigados por uma administração que pode combinar seus conhecimentos com os novos conceitos que surgem.

Essa ação deve ser guiada por um planejamento, organização, controle e rapidez, de modo a alcançar tanto a modernização quanto os objetivos organizacionais. Dessa forma, o aproveitamento e aprendizado serão maximizados diante do cenário atual, resultando em desenvolvimento econômico e/ou benefícios para a população no caso da prestação de serviços públicos.

O Estado, ao longo do tempo, vem tomando ações importantes voltadas à modernização da máquina pública, de forma a otimizar os serviços por ele prestados e na busca de gerar maior agilidade, eficiência e efetividade nos serviços voltados à sociedade.

Em 26 de fevereiro de 2015, o governo federal publicou o Decreto nº 8.414 (Brasil, 2015), que instituiu o Programa Bem Mais Simples Brasil e criou o conselho deliberativo e comitê gestor do programa. Esse programa teve por finalidade simplificar e agilizar a prestação de serviços públicos e melhorar o ambiente de negócios e a eficiência da gestão pública.

Outra ação que tratou da modernização do Estado foi a publicação em 07 de março de 2017 do Decreto nº 7 (Brasil, 2017), que criou, na ocasião, o Conselho Nacional para Desburocratização - Brasil Eficiente, que teve por finalidade identificar ações voltadas à desburocratização conjunta ou isolada, modernizar a gestão pública e a prestação de serviços públicos a todos.

Em 2019, ocorreu o fenômeno mundial de saúde que impactou negativamente a economia e a vida de todo o mundo, que foi a pandemia causada pelo COVID-19 (SARS-COV-2). Contudo, ainda assim, o Estado manteve seu papel na direção da modernização e da implementação de ações digitais, de forma a minimizar os impactos econômicos gerados. Em continuidade, foi criada a Secretaria-Geral da Presidência da República (Seme/SG), com o objetivo de articular e coordenar iniciativas de modernização do país por meio de planejamento, articulação e engajamento entre setores público e privado, de forma a alavancar investimentos internos e externos.

Nessa esteira de modernização, foi publicado em 27/01/2021 o Decreto nº 10.609 (Brasil, 2021), que instituiu a Política de Modernização do Estado chamada pelo governo Federal de "Moderniza Brasil" e teve por finalidade direcionar esforços governamentais para aumentar a eficiência e modernizar a administração pública, a prestação de serviços e o ambiente de serviços para melhor atender aos cidadãos.

Dentre as ações previstas no mencionado Decreto, cumpre destacar o artigo 3º, inciso IV, que se refere à inovação governamental, o inciso VIII que trata da perenidade das iniciativas de modernização e o artigo 4º, inciso VIII que se refere à promoção da transformação digital da gestão e dos serviços. Além desses, é relevante mencionar o artigo 5º do Decreto, que aborda as temáticas e eixos almejados e trabalhados, como as capacidades do estado moderno, a evolução dos serviços públicos, a cooperação e a articulação entre agentes, governo e sociedade digital, promovendo a transformação digital do país, com atenção à governança de dados, internet das coisas, digitalização da economia, de serviços, integração

das bases e estrutura de conectividade. Foram instituídos fóruns com temáticas segmentadas, dentre elas consta no artigo 11, inciso II do referido Decreto, a temática de governo digital.

A modernização e a transformação digital da Administração Pública Federal abriram prerrogativas que puderam viabilizar formatos de trabalho diferentes do habitual presencial, como, por exemplo, o teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto ou "*home office*".

Das medidas tomadas, cumpre destacar o Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2022 (Brasil, 2022), que instituiu a estratégia do governo digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito de seus órgãos e autarquias. Dentre os pontos elencados no referido Decreto, relativos às definições e controles, constam no plano de transformação digital: oferecer serviços públicos simples e intuitivos, a unificação de plataformas, a avaliação de satisfação, o acesso à informação, a transparência, possibilitando o exercício da cidadania, a inovação em tecnologias digitais, a integração das bases de dados, as políticas baseadas em dados e evidências preditivas e personalizadas, a adoção de tecnologias de processos e serviços na nuvem, a otimização de comunicações e infraestruturas, formação de equipes de alta performance digital, criação de um portal único para as informações institucionais e de notícias e serviços prestados, e ferramentas para meios de pagamentos digitais.

MANGABEIRA (2022) define a transformação digital que está sendo adotada pelo governo federal como:

“A transformação digital é mais que racionalidade técnica, é mais que reestruturação de organizações, que criação de um espelhamento virtual de empresas ou de órgãos públicos. Transformar digitalmente não é tornar digital, é romper paradigmas com auxílio das tecnologias, é mudança de cultura e de alocação dos recursos (materiais e intangíveis) de uma organização, visando aperfeiçoamento constante, baseado em ambiente que permita gerir pessoas e conhecimentos em prol de avanços reais para a sociedade. No caso do serviço público, o maior objetivo da efetiva transformação digital deve ser a utilização das tecnologias da informação como instrumento de democratização do Estado, garantindo a participação do cidadão no planejamento, na execução e no acompanhamento de políticas públicas que revertam em benefício da coletividade, que gerem valor para as pessoas.”

A transformação digital e a integração de bases de dados foram fatores fundamentais para que ocorresse uma mudança de cenário na cultura da Administração Pública Federal Brasileira, o que possibilitou traçar e implementar estratégias de ações e alterações no formato de trabalho. Um exemplo disso é o trabalho remoto, implantado pelo Programa de Gestão em 2019, que posteriormente, em 2022, passou a ser chamado de Programa de Gestão e Desempenho. Esse programa consiste na realização do trabalho na Administração Pública de

forma remota, seja na integralidade da atividade ou de forma híbrida, ou seja, parte presencial e parte remota.

#### **1.4 Organizações que aprendem e o clima organizacional**

As organizações que aprendem são aquelas que possuem a capacidade de se adaptar às mudanças, de ter criatividade na solução das questões, que criam, adquirem e transmitem o conhecimento, bem como estão dispostas a mudar comportamentos e direcionamentos, segundo LACOMBE & HEILBORN (2003).

Para obter êxito, não basta que a organização aprenda, é preciso colocar esse conhecimento em prática, pois quando ocorrem mudanças de cenários de mercado, a rapidez na tomada de decisões e implementação de ações, como por exemplo, a modernização e atualização, fará com que a estrutura organizacional se mantenha saudável e competitiva junto ao mercado.

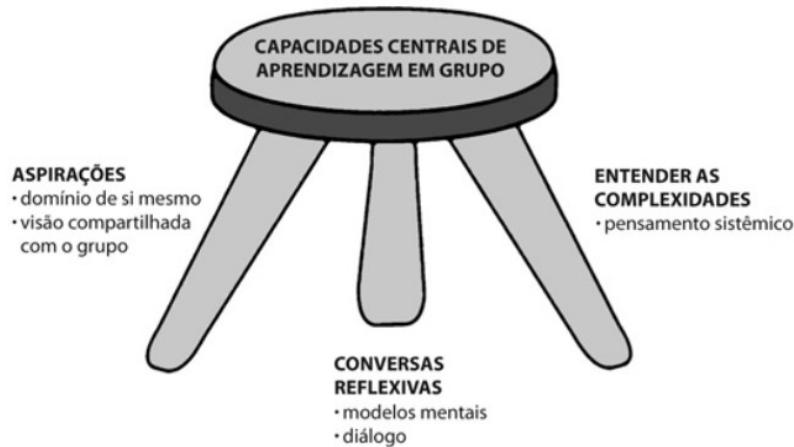
Conforme LACOMBE & HEILBORN, apud SENGE (2003): “Para ter sucesso, as organizações têm de descobrir como cultivar comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis”.

Além disso, são importantes as habilidades de armazenamento, recuperação e transferência de conhecimento, fatores determinantes de sucesso ou não das empresas/organizações. Segundo os autores, são características primordiais das organizações que aprendem a solução sistemática de problemas, a experimentação de novas abordagens ligadas diretamente à prioridade dada à criatividade e à inovação, com tolerância aos erros e aceitação dos riscos ligados ao modo de se comportar diante dos desafios.

Em continuidade, outra habilidade importante é a aprendizagem por meio da própria experiência e história, visando não cometer erros já superados. Na sequência, a aprendizagem por meio de experiências e práticas de outras instituições e empresas, por meio da troca de conhecimento e de experiências vivenciadas, que podem ser adotadas como boas práticas. E, por fim, a transferência rápida e eficiente do conhecimento por toda a organização, que se refere à comunicação entre todas as partes, de forma a envolver todo o corpo funcional no objetivo e para mitigar e/ou evitar erros cometidos.

A figura 2 demonstra os eixos trabalhados por SENGE (2013), a capacidade de sustentação das necessidades por três eixos:

**Figura 2 - Capacidades centrais de aprendizagem em grupo**



Fonte: SENGE (2013).

Conforme ilustrado na figura do tripé de SENGE (2013), há três aspectos fundamentais que categorizam as habilidades essenciais de aprendizagem em grupo. Esses aspectos são: aspirações, conversas complexas e compreensão das complexidades. No que diz respeito à primeira vertente do tripé, que trata das aspirações, é crucial dominar a si mesmo e enxergar a realidade de forma objetiva. Também é importante concentrar nossas energias, manter o foco e aprofundar nossa compreensão sistêmica. Em relação à visão compartilhada com o grupo, devemos buscar disseminar o conhecimento adquirido e descobrir imagens do futuro que incentivem a participação genuína de outras pessoas. É contraproducente para um líder impor visões e comportamentos se eles não forem assimilados e convencidos por todos os envolvidos. É essencial criar uma visão conjunta.

A segunda vertente aborda as conversas reflexivas, que nos levam a refletir sobre nosso comportamento e as ações esperadas. Também envolve a análise dos modelos mentais que temos, que são os pressupostos arraigados em nós e que influenciam nossa forma de agir e nos comportar. Segundo o autor, o objetivo é não nos limitarmos a esses modelos. Além disso, temos o diálogo, que nos permite pensar em conjunto e ter a capacidade de deixar de lado ideias preconcebidas.

Na terceira vertente desse pilar, que trata de compreender as complexidades, encontramos o pensamento sistêmico, que é a harmonização do pensamento com a prática na organização. Portanto, duas coisas são essenciais para as organizações que desejam aprender: criar um ambiente que estimule a aprendizagem por meio da troca de ideias, conhecimentos e experiências, eliminando barreiras de comunicação, e estar atento às tendências futuras.

Para LACOMBE & HEILBORN (2003), existem oito perguntas a serem respondidas para que seja possível classificar uma Instituição como uma organização que aprende:

- “1.A organização aprende com a experiência e não repete erros?  
 2.Quando alguém sai da organização, seu conhecimento permanece?  
 3.Quando conclui uma tarefa, uma equipe dissemina e documenta o que aprendeu?  
 4.O conhecimento gerado em todas as áreas da empresa é investigado, legitimado e disponibilizado para toda organização por meio de bancos de dados, treinamento e outros eventos de aprendizagem?  
 5.A organização reconhece e recompensa o valor do conhecimento criado e compartilhado por pessoas e equipes?  
 6.A organização avalia sistematicamente suas necessidades de conhecimento e desenvolve planos para atende-las?  
 7.A organização facilita a experimentação como modo de aprender?  
 8.A organização aprimora suas capacidades de gerar, adquirir e aplicar o conhecimento aprendendo com os processos de aprendizado de outras organizações?”

Assim, são fatores de êxito na construção de organizações que aprendem conforme figura 3:

**Figura 3 - Organizações que aprendem**

Fatores de sucesso	Organizações que aprendem
Cultura orientada ao conhecimento e adequada	<input checked="" type="checkbox"/>
Recursos Tecnológicos de apoio	<input checked="" type="checkbox"/>
Apoio administrativo superior	<input checked="" type="checkbox"/>
Ligaçao com aspectos econômicos e valor adicionado	<input checked="" type="checkbox"/>
Múltiplos canais de transferência de conhecimento. Clareza de visão e linguagem.	<input checked="" type="checkbox"/>
Suporte motivacional e orientação para processos	<input checked="" type="checkbox"/>

Fonte: Elaboração própria a partir de LACOMBE & HEILBORN (2003).

É possível para uma empresa administrar seu capital intelectual e sua força de trabalho a partir do conhecimento que cada um agrega aos serviços prestados e de sua capacidade de substituir esse conhecimento.

Outra forma de medir se uma organização está voltada para a aprendizagem é o clima organizacional, pois é um fator preponderante de pesquisa para saber como anda o pensamento sistêmico do colaborador, servidor ou funcionário e para fazer com que entendam as necessidades a serem atendidas pelas instituições, como onde se pretende chegar, o papel de cada parte nisso e o papel do gestor no processo, além de promover a motivação, uma vez que existe um entendimento mútuo dos objetivos estratégicos que estão sendo esperados e da

forma de atingi-los, sem deixar de lado as necessidades individuais que são elementos que compõem o coletivo organizacional.

Para isso, é importante o que será tratado no próximo tópico, que será a Gestão de Pessoas, de forma a otimizar e reter seus talentos e transformar o ambiente organizacional em um ambiente de progresso e bem-estar.

### 1.5 Gestão de Pessoas no teletrabalho

De acordo com Kotler (2021), a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na orientação dos objetivos das organizações. Compreender o corpo funcional da empresa, seu capital intelectual e suas necessidades é um fator crucial para o sucesso na busca por alinhar expectativas e necessidades de ambas as partes. Além disso, é importante estar atento a retenção de talentos e conhecimento, bem como valorizar as pessoas que são responsáveis pelos resultados da organização. A satisfação no trabalho é essencial para alcançar esses resultados.

**Figura 4 - Percepções de sucesso no trabalho das gerações a partir do ano do nascimento**



Fonte: elaborado pela autora a partir de Kotler (2021).

O autor entende que, para gerir pessoas, é relevante conhecer o perfil de cada geração e suas mudanças de comportamento, visando adequar as expectativas e proporcionar um planejamento de competências assertivo das atividades. Sempre que possível, é importante direcionar as tarefas de forma a permitir que o servidor público ou funcionário possa desempenhar seu melhor potencial ou se sentir mais adequado, além de se sentir pertencente ao pensamento organizacional, sabendo que a gestão se preocupa com o bem-estar e a motivação dos integrantes.

Considerando o entendimento apresentado por Kotler (2021), infere-se que gerir uma instituição/organização requer, dentre outras atividades, cuidar primordialmente do seu corpo funcional e gerenciar pessoas. Naturalmente, nenhum profissional será dotado de todas as

competências, cabendo ao gestor analisar, dentro das expectativas e condições de trabalho, o que melhor se adequa às suas necessidades e alocar recursos e capitais intelectuais de acordo com seus conhecimentos e perfis, a fim de gerar resultados eficientes e eficazes para a organização e para as pessoas que nela trabalham.

Ao assumir um papel gerencial, o indivíduo passa a se preocupar mais com as atividades realizadas pelos outros do que com as suas próprias. Daí a importância de formar bons gestores com pensamentos mais abertos, estratégicos e coletivos. Conforme Hill (1993, p.11) afirma, "o papel de gerente é complexo e exigente".

Segundo Kotler (2021), as gerações ditam características de pensamento e comportamento de senso comum, de acordo com o ano de nascimento do indivíduo. Sendo assim, a figura 4 demonstra o que é ter sucesso na mentalidade de cada uma dessas gerações.

Segundo MELO, FARIA & LOPES (2019), para pessoas nascidas entre os anos 40 e 50, a chamada geração “*baby boomers*”<sup>3</sup>, ter sucesso é sinônimo de trabalho, ou seja, o trabalho é separado da vida pessoal e não se misturam. A carreira é uma decisão tomada para toda a vida. Eles preferem trabalhar confinados no escritório, com regras claras e longas horas de trabalho. São obedientes, disciplinados e honram o trabalho, pois têm a mentalidade de que sacrifícios são necessários. Esperam recompensas por isso e possuem aversão a mudanças.

Em seguida, os autores apresentam a geração “X”, que são os nascidos entre os anos 60 e 70. A característica de sucesso dessa geração é ser rico ainda jovem. A juventude se mostra competitiva e o pensamento é individualista. Eles possuem organização de trabalho com agendamentos e horários programados, lugar certo e hora certa. Gostam de “*happy hour*”<sup>4</sup>, ou seja, consideram a mistura de trabalho e vida pessoal importante. Possuem o pensamento de que ser “*workaholic*” gera destaque e admiração. Buscam o crescimento rápido, a aparência importa e querem redefinir trabalho e recompensa.

Ainda sobre as gerações, para os nascidos entre os anos 80 e 90, a chamada geração “*Millenius*”<sup>5</sup> ou “Y”, sucesso está relacionado a prazer, propósito e impacto. Chegam à internet e são a primeira juventude globalizada. Os conhecimentos são coletivos e voluntários. É a geração do videogame, TV a cabo e computadores. São multitarefas e pragmáticos,

---

<sup>3</sup> Tradução literal – “Explosão de bebês”. Refere-se ao fenômeno que deu origem a uma geração em razão do final da segunda guerra mundial ocorrida entre 1945 e 1964. Essa geração vivenciou um grande crescimento demográfico abrupto pós-guerra, daí a origem do nome.

<sup>4</sup> Tradução: “hora feliz”. Termo que surgiu nos EUA, na década de 20, durante a primeira guerra mundial, quando os marinheiros usavam esse tempo para entretenimento entre combates.

<sup>5</sup> A geração Y ou do milênio, chamada de milênicos em razão do conceito de sociologia. Seu surgimento ocorre num contexto macroeconômico, pós guerra fria.

perdem interesse por projetos longos e trocam de emprego com constância. Se motivam com “feedbacks”, gostam de flexibilidade, são hedonistas<sup>6</sup> e preferem gratificações instantâneas.

Para Oliveira (2019), os nascidos entre os anos 2000 e 2010, conhecidos como geração “Z”, possuem um perfil mais conectado à rede e menos sociáveis. Possuem relações sociais rasas, são imediatistas e mais egocêntricos. Pertencem à geração do meme de internet e não gostam de hierarquias. São autodidatas da web e, sendo assim, não pensam de forma linear. Possuem como propósito maior empreender e ter dinheiro. Questionam a vida padrão e o caminho para o sucesso. Gostam de flexibilidade e têm uma mentalidade de trabalho “*officeless*”<sup>7</sup>, ou seja, sem escritório. São desapegados às fronteiras geográficas, possuem forte responsabilidade social e sentem a necessidade de expor sua opinião.

Estudos aduzem a existência da recente geração Alpha, para os nascidos após 2010. Essa geração preza pela diversidade, independência, curiosidade, agilidade, espontaneidade e não possui papel definido. Por fim, existe a geração C, que são os nascidos a partir de 2020, pós pandemia causada pelo COVID-19 (SARS-COV-2). Contudo, ainda estão em fase de estudos as características dessa nova geração.<sup>8</sup>

Para Drucker (1990), o profissional possui um papel intelectual nas organizações e conhecer o seu perfil faz com que esforços e direcionamentos pelo gerente possam ser realizados na busca do objetivo e alcance de resultados esperados, e o líder possui o papel de intérprete desses conceitos.

O capital intelectual deve estar coadunado com entendimentos das organizações que aprendem de forma a obtenção de um resultado de excelência. Esses profissionais devem estar e ser constantemente atualizados, tendo em vista que, segundo LACOMBE & HEILBORN (2003), eles operam em quatro níveis: conhecimento cognitivo, domínio básico de uma atividade por meio de treinamento intensivo, habilidades avançadas, aplicação das regras de uma disciplina aos problemas reais, habilidade da compreensão sistêmica, que permite que os profissionais possam propor soluções com base em suas experiências, e, por fim, a habilidade da criatividade automotivada, que se refere à vontade para o sucesso, pois grupos motivados possuem desempenho superior.

Saber sobre as gerações corrobora para o entendimento do perfil profissional, o que auxiliará no dimensionamento do capital intelectual de uma organização de acordo com a sua

---

<sup>6</sup> Grupo de teorias onde o prazer desempenha papel central. Doutrina moral e filosófica da Grécia antiga, que prega ideia de prazer extremo, dando sentido à vida humana. Negação das dores são meios de encontrar a felicidade.

Fonte: Melo, Faria & Lopes (2019) disponível em <https://www.scielo.br/j/cebape/a/nc6BqcfDFyVKzcTQLtCFdCj/> acessado em 25/02/2023.

<sup>7</sup> Tradução própria: fora do escritório, da sede.

<sup>8</sup> Disponível em <https://www.cnnbrasil.com.br/saudade/conheca-a-geracao-c-a-geracao-covid/> - acessado em 25/02/2023.

necessidade, quanto ao trabalho remoto, no momento de o gestor escolher o melhor método e forma de labor de sua equipe.

Para NEELY (2021), tornar a equipe remota motivada e ágil, o gestor precisa estar atento à valorização dos indivíduos e das interações, mais do que em processos e ferramentas.

Sobre o design das equipes remotas ágeis, NEELY (2021) preceitua:

“O design de equipes ágeis assenta-se no princípio básico de que a vantagem competitiva reside na flexibilidade para encontrar a configuração mais eficaz de recursos e capacidades. Equipes pequenas, permitem uma tomada de decisão rápida e de alta produtividade. Muitas pessoas e muitos fluxos de comunicação complicados podem facilmente sobrecarregar a equipe e retardar as coisas. A maioria dos especialistas em Ágil recomenda como número ideal de cinco a nove pessoas em uma equipe. As funções são fluidas, e a composição da equipe é multifuncional, para que os membros possam assumir qualquer uma das tarefas envolvidas. As tomadas de decisão tendem a ser compartilhadas, e ninguém está “no comando”. As equipes se auto organizam em torno de metas desafiadoras e atraentes, criando uma urgência para “fazer as coisas”.” NEELY (2021, pg.128)

Considerando que a modalidade de trabalho remoto é uma das ferramentas de gestão que propiciam crescimento, motivação e agilidade, no próximo tópico serão tratados os pensamentos voltados ao crescimento das organizações. Isso ocorre uma vez que os avanços tecnológicos impulsionam as mudanças comportamentais em termos de gestão, visando reter os talentos do corpo funcional e tornar o ambiente atrativo e propício ao desenvolvimento para ambas as partes interessadas: organização e pessoas.

### **1.5.1 Pensamento “*Growth Hacking*” voltado ao teletrabalho**

O “*Growth Hacking*”, para ELLIS & BROWN (2018), é a crescente capacidade das empresas de coletar, armazenar e analisar vastos volumes de dados e monitorá-los em tempo real com velocidade para a tomada de decisão e/ou acerto de curso das estratégias a serem alcançadas. Está associado ao crescimento rápido com o uso de ferramentas e metodologias que possibilitem uma gestão ágil e tomadas de decisões assertivas, com base no uso de dados, inteligência artificial e inovação. Uma das ferramentas metodológicas usadas para ações voltadas ao crescimento rápido é o SCRUM, que é uma estrutura ágil, metodológica, iterativa e incremental utilizada para implantar a gestão dinâmica de gerenciamento de projetos.

Para AGUIAR e CAROLI (2021, p. 223), “o SCRUM é um “framework” ágil para desenvolvimento, entrega e sustentação de produtos complexos.” Essa ferramenta auxilia na criação e refinamento de “*backlogs*” voltados para produtos, serviços e gerenciamento de sucesso. Existem também as APIs - Interfaces de Programação de Aplicações, que são

conjuntos de protocolos, funções e comandos que permitem a criação de “softwares” e a interação com outros sistemas, automatizando tarefas.

Uma instituição que pretende se modernizar deve estar sempre atenta às ferramentas inovadoras disponíveis no mercado, buscando alcançar suas metas e possibilitando uma gestão segura e assertiva em relação aos seus dados.

O acompanhamento dos indicadores e dados das áreas possibilita a criação de estratégias inteligentes e alinhadas para alcançar as metas institucionais.

O pensamento “*Growth Hacking*” nas organizações refere-se ao crescimento rápido dos negócios e das atividades organizacionais, orientado por experimentos, testagem de hipóteses e priorização, onde se identificam os gatilhos que levam ao crescimento rápido, de forma a traçar estratégias para o alcance desses objetivos por meio de ferramentas tecnológicas.

Com a modernização e inovação tecnológica acelerada, é natural que as organizações se voltem ao pensamento do crescimento rápido.

O teletrabalho é uma forma de trabalho que oferece liberdade física, flexibilidade de horários e crescimento rápido para as organizações. É uma estratégia organizacional que visa o crescimento e é fundamental que a empresa mantenha os mesmos padrões de qualidade e produtividade nesse formato, a fim de alcançar os resultados desejados. A tecnologia desempenha um papel importante nesse processo. A comunicação também é essencial para evitar mal entendidos sobre os objetivos e papéis de cada um.

### **1.5.2 Comunicação assertiva para o teletrabalho**

Existem inúmeras ferramentas disponíveis para aprimorar a comunicação de forma eficaz. O objetivo dessas ferramentas é garantir que as mensagens sejam transmitidas de maneira rápida e precisa, otimizando o tempo e permitindo que outras tarefas sejam realizadas. Alguns aspectos fundamentais para uma comunicação assertiva são: a habilidade de escutar atentamente, a capacidade de sintetizar informações de forma clara e objetiva, a habilidade de argumentar sem atacar, utilizando o tom de voz apropriado, bem como a postura adequada. Além disso, é essencial escolher o canal de comunicação mais adequado para cada situação específica que se deseja resolver.

É importante selecionar o meio de expressão mais eficiente e planejar cuidadosamente o que será dito. Um planejamento adequado em relação à mensagem que se pretende transmitir garantirá que ela seja compreendida de forma mais efetiva pelo receptor, evitando problemas de comunicação e retrabalho. Nesse planejamento, é crucial determinar qual canal

será utilizado para transmitir a mensagem de maneira assertiva. Embora o contato pessoal seja insubstituível, em tempos de trabalho remoto, é necessário buscar alternativas eficazes para garantir uma comunicação eficiente.

A comunicação por meio de uma ligação telefônica possui vantagens e desvantagens. Por um lado, permite uma troca imediata entre as partes, possibilitando ouvir o contraponto e fluir a comunicação de forma ágil. Além disso, é uma forma de comunicação que transmite emoção e permite verificar imediatamente se a mensagem foi entendida corretamente. É especialmente útil em situações de urgência e para obter feedback e opiniões de outras pessoas, sendo uma ferramenta eficaz para conversas persuasivas. Quando se busca uma comunicação clara, assertiva e rápida, a ligação telefônica é a melhor opção.

Por outro lado, é importante não abusar do uso de ligações e reuniões, pois isso pode levar a situações em que a mensagem não chega ao receptor. Além disso, informações podem se perder durante a comunicação por telefone. Para resolver questões de forma mais rápida e evitar o excesso de e-mails ou mensagens longas em aplicativos, é recomendado utilizar a ligação telefônica como meio de comunicação preferencial.

É essencial manter uma postura profissional ao utilizar esse tipo de ferramenta de comunicação. Existem estratégias eficientes para aproveitar ao máximo essa ferramenta de comunicação. Comece se apresentando caso não seja alguém familiar para a outra pessoa. Explique o propósito da ligação e pergunte se é um bom momento para falar, caso contrário, verifique o melhor horário. Utilize a regra do Q4CO, que consiste em responder às perguntas: o que, quem, quando, por que, como e onde. Por fim, permita que a outra pessoa fale.

A comunicação assertiva possui quatro elementos essenciais, conhecidos como os 4 C's: clareza, consistência, coerência e confiança. A ligação telefônica é um meio de comunicação coerente, rápido e produtivo para ambas as partes, de acordo com as aulas de comunicação assertiva da CONQUER BUSINESS SCHOOL, uma renomada escola de negócios brasileira fundada em 2016.

Com um planejamento adequado, é possível otimizar a comunicação. Primeiro, tenha clareza sobre o que precisa ser dito e qual é o objetivo da comunicação. Em seguida, esteja preparado com as informações necessárias. Tenha papel à mão para anotar sugestões importantes que possam surgir durante a conversa, evitando assim que se percam. Infelizmente, muitas vezes os brasileiros não se preparam adequadamente para se comunicar, o que pode comprometer a efetividade da comunicação.

Não ter todas as informações necessárias também é ineficiente. Por isso, é importante planejar-se e antecipar possíveis dúvidas que possam surgir. Além disso, a outra pessoa

envolvida na comunicação precisa saber qual nível de detalhe espera e, ao ter todas as informações em mãos, é possível antecipar algumas dessas dúvidas. Portanto, tenha sempre um meio para anotar sugestões importantes.

O e-mail, ou correio eletrônico, é outra ferramenta que pode ser utilizada na comunicação e possui vantagens e desvantagens. Entre as vantagens, está a consolidação das informações em um registro, a possibilidade de compartilhar arquivos e a facilidade de consultar o histórico posteriormente. Porém, o e-mail pode se perder em meio ao lixo eletrônico, não ser ágil o suficiente para respostas urgentes e, em discussões, pode se tornar uma batalha de textos. Essa ferramenta é mais adequada para conversas que não exigem respostas imediatas ou que não são urgentes.

A escolha de aplicativos de mensagens, como o WhatsApp, também possui vantagens e desvantagens. Entre os pontos positivos, está a rapidez, já que o celular está sempre à mão do usuário, além de ser adequado para respostas curtas e rápidas. Também evita o uso de e-mails ou ligações e registra as mensagens. No entanto, as mensagens podem ser enviadas em horários inapropriados, pode haver uma grande quantidade de mensagens e informações importantes podem se perder. Além disso, há a mistura de informações pessoais e profissionais. Em resumo, é fundamental adotar uma abordagem profissional ao utilizar essas ferramentas de comunicação.

**Figura 5 - Escolha do meio de comunicação mais assertivo**



Fonte: Adaptado pela autora com base na aula de comunicação assertiva da escola de negócios CONQUER.

### 1.5.3 Gestão remota e papel do líder no teletrabalho

As tecnologias alteram o espaço e o tempo, pois podemos contatar alguém em qualquer lugar, situação ou circunstância. No entanto, relacionar-se implica em dedicar-se a

essa finalidade, de acordo com os preceitos do etnólogo e antropólogo francês Marc Augé (1935).<sup>9</sup>

Em um mundo cada vez mais conectado e globalizado, liderar de qualquer lugar se tornou uma necessidade para os líderes modernos. No entanto, para garantir uma gestão eficiente e produtiva, é preciso estabelecer regras que permitam a atuação não presencial.

Um bom líder, seja ele presencial ou remoto, precisa ser organizado e participar ativamente das produções da equipe. É fundamental conhecer cada membro do time e saber explorar suas melhores habilidades, além de promover ações de capacitação para o desenvolvimento contínuo de todos. Manter os colaboradores dedicados e produtivos também é uma característica essencial de um líder eficaz. Além disso, é necessário ter uma visão clara do negócio, planejar de forma eficiente e ter controle emocional para lidar com os desafios. A comunicação eficiente é fundamental para o sucesso de qualquer liderança.

No caso de um líder remoto, que trabalha em regime de teletrabalho, outras habilidades são exigidas. É fundamental saber se comunicar de forma assertiva e transparente, conhecendo as habilidades individuais de cada membro da equipe para atribuir tarefas compatíveis com suas competências. Ter uma visão clara do negócio e realizar um planejamento eficiente são igualmente importantes. Além disso, é essencial possuir um bom controle emocional para lidar com as mais diversas situações que possam surgir.

Segundo Peter Drucker (1990), 60% dos problemas enfrentados pelas empresas resultam de falhas na comunicação. Portanto, é imprescindível que os líderes sejam eficientes nesse aspecto. Priorizar, planejar, se comunicar de forma clara e responsável, identificar oportunidades e contribuir para o crescimento da empresa são características fundamentais de um líder eficiente.

Para garantir uma comunicação assertiva em um ambiente remoto, algumas estratégias podem ser adotadas. É importante sempre ter uma pauta clara para as reuniões, informar o início e o término dos assuntos tratados, formalizar os encaminhamentos em grupos envolvidos e adaptar a linguagem ao público-alvo. Além disso, é recomendado marcar um horário que seja conveniente para toda a equipe, a fim de garantir a participação de todos.

Outro aspecto importante é a realização constante de "*feedbacks*", que são conversas claras e esclarecedoras. Essas conversas são essenciais para evitar lacunas entre as atividades

<sup>9</sup> Reportagem com o etnólogo e antropólogo que trata de estado de felicidade. Publicado por Carles Geli – Barcelona – 04fev2019 – site el país – página de tecnologia. Disponível em [https://brasil.elpais.com/brasil/2019/01/31/tecnologia/1548961654\\_584973.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2019/01/31/tecnologia/1548961654_584973.html) Acessado em 02mai2023.

pretendidas e a forma como são entregues. Os "feedbacks" também contribuem para melhorar o desempenho dos liderados e direcionar ações e responsabilidades.

É preciso ter cuidado ao lidar com a gestão remota, especialmente no que diz respeito à comunicação. É possível que haja falta de interesse de uma ou ambas as partes, uso incorreto do canal de comunicação, elaboração inadequada de mensagens e falta de adaptação à linguagem pretendida. Portanto, é fundamental que o líder sempre explique o impacto de cada tarefa ou atividade, tanto para o colaborador quanto para a empresa. Liderar de qualquer lugar exige habilidades específicas, como uma comunicação assertiva e transparente.

Para NEELEY (2021), o líder remoto deve definir metas claras, realizar a motivação das equipes, supervisionar as atividades, evitar restrições tanto internas quanto externas e entregar resultados. Deve estar atento ao dia a dia de seus liderados, visando garantir a coesão da equipe e sua mobilização sempre que necessário. Equipes virtuais devem ser acompanhadas para evitar o colapso das atividades, e cabe ao líder o papel de conduzir a equipe à excelência, alinhando as expectativas organizacionais e viabilizando as condições de execução das atividades requeridas, assim como do trabalho a ser realizado.

"Cada nível de liderança é crucial para o sucesso do desempenho de uma equipe, e igualmente difícil de alcançar" (NEELEY, 2021, p. 184).

A autora traz o ensinamento aos líderes de equipes remotas quanto ao desafio da divisão de classe, uma vez que as pessoas tendem a associar poder a números, com base em crenças imprecisas, onde quem faz parte do maior grupo contribui mais e, assim, trabalhadores individuais tendem a se sentir ameaçados e improdutivos. Para sanar essa questão, deve ser promovida a equidade entre os grupos distintos da equipe. Trabalhadores com perfil solitário podem se sentir ameaçados, considerando que é fácil ignorar tendências comuns, tendo em vista que as pessoas não necessariamente expressam suas preocupações. Independentemente disso, a liderança precisa estar atenta aos medos instalados que acabam produzindo resultados nas interações, que podem ser inclusivas ou excludentes entre os membros da equipe e, por consequência, gerar desmotivação.

Na página de capacitação do governo federal referente ao PGD - teletrabalho, constam boas práticas de gestão, das quais foram elencadas competências essenciais aos líderes que atuam na gestão remota, que são: visão do negócio, capacidade de inovação e mentalidade de crescimento. Para isso, entendem que o líder precisa ter visão de futuro, gerar valor para o usuário, gerenciar crises, ter uma gestão voltada para resultados, ser um colaborador em rede, ter engajamento com a equipe de trabalho, ter autoconhecimento e predisposição ao

crescimento, além de ter uma comunicação estratégica e estar voltado para a inovação e mudanças.

#### **1.5.4 Produtividade e Gestão do tempo**

A produtividade no contexto organizacional está relacionada à quantidade e qualidade das tarefas executadas em um determinado período de tempo, bem como aos recursos utilizados durante o processo de produção, o que impacta no desempenho institucional.

Segundo Huselid (1995), o aumento da produtividade significa tornar a tarefa mais eficiente e utilizar menos recursos e aptidões.

A produtividade é um tema de extrema relevância na atualidade, tanto para indivíduos quanto para organizações. Trata-se da capacidade de realizar tarefas de forma eficiente, otimizando recursos e alcançando resultados satisfatórios.

Um dos principais conceitos relacionados à produtividade é a eficiência, que pode ser definida como a capacidade de realizar uma tarefa com o mínimo de recursos possíveis.

Segundo Dalloul (2018), a eficiência está diretamente ligada à produtividade, pois quanto mais eficiente for a execução de uma atividade, maior será o resultado alcançado.

Outro aspecto importante é a gestão do tempo. Segundo Gomes, Mendonça e outros (2018), a produtividade está intrinsecamente ligada à habilidade de gerenciar o tempo de forma eficaz. Eles destacam a importância de estabelecer prioridades, definir metas claras e utilizar técnicas de organização para otimizar o tempo e aumentar a produtividade. Além disso, a motivação e o engajamento também são fatores determinantes para a produtividade. Ressalta-se a importância de um ambiente de trabalho motivador, que estimule o engajamento dos colaboradores, e argumenta-se que colaboradores motivados tendem a ser mais produtivos, uma vez que estão mais dispostos a se dedicar e buscar melhores resultados.

Outro conceito relevante é a qualidade do trabalho. Para Nobre (2018), a qualidade está diretamente relacionada à produtividade, pois um trabalho bem feito tende a ser mais eficiente e gerar melhores resultados. Ele defende a ideia de que investir em qualidade é essencial para aumentar a produtividade e a satisfação dos clientes.

A eficiência, a gestão do tempo, a motivação, o engajamento e a qualidade do trabalho são alguns dos principais conceitos que permeiam esse assunto. Portanto, é fundamental investir em estratégias e técnicas que visem aumentar a produtividade, buscando sempre aprimorar os resultados alcançados.

A produtividade é um tema crucial quando se trata de trabalho remoto. Com a crescente popularidade dessa modalidade de trabalho, é fundamental entender as abordagens e conceitos relacionados à produtividade nesse contexto.

Segundo Faria (2020), que investiga os efeitos do teletrabalho na produtividade, comparando-a entre os funcionários que trabalham remotamente e aqueles que trabalham no escritório, os resultados mostram que, em média, os funcionários que trabalham remotamente são tão produtivos quanto aqueles que trabalham no escritório. No entanto, o estudo também revela que a produtividade no trabalho remoto pode variar dependendo do tipo de tarefa e da personalidade do indivíduo. Sendo assim, o futuro do trabalho remoto e sua relação com a produtividade podem ser impulsionados por fatores como autonomia, flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. É importante estabelecer limites claros entre trabalho e vida pessoal para evitar a sobrecarga e o esgotamento.

Essas são abordagens e conceitos relacionados à produtividade no trabalho remoto sendo possível inferir que o teletrabalho ter um impacto positivo na produtividade, desde que sejam estabelecidas práticas adequadas de gestão e comunicação. Além disso, é fundamental considerar fatores como o tipo de tarefa, a personalidade do indivíduo e a necessidade de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Em conclusão, a produtividade no trabalho remoto é um tema relevante e em constante evolução. É essencial que as organizações e os profissionais compreendam essas perspectivas para maximizar a produtividade no trabalho remoto e garantir o sucesso nessa modalidade de trabalho.

## **2. O TELETRABALHO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO PARA O ALCANCE DE METAS**

O teletrabalho é uma modalidade de trabalho na qual o indivíduo realiza suas atividades laborais fora da unidade institucional, de forma remota. A proposta desse modelo de trabalho é levar o trabalho aos trabalhadores onde eles estiverem, em vez de o trabalhador se deslocar até o estabelecimento para trabalhar. A tecnologia e a inovação permitiram que, com a digitalização de processos, a Administração Pública pudesse fazer uso desse tipo de modelo de trabalho.

Para Lacombe & Heilborn (2003), são vantagens do teletrabalho:

1. Maior tempo para o trabalho e para o lazer, uma vez que não se perde tempo se deslocando até a unidade de trabalho.
2. Para as organizações, a redução de gastos com aluguel, limpeza, conservação de escritórios, com vagas de estacionamentos e outros benefícios.

3. O teletrabalho em casa tende a render mais em produtividade.
4. Maior acesso às vagas de empregos definidas ou que tenham dificuldades de locomoção, gerando inclusão social.
5. Tendência a ocorrer menor rotatividade de pessoal (*turnover*).

Os autores também indicam as desvantagens dessa modalidade de labor que é o teletrabalho:

1. Pode haver o isolamento de pessoas, impactando na motivação e no estado psicológico do indivíduo.
2. Pode ocorrer falha de comunicação, a depender do perfil, uns não relatam as questões por e-mail por não considerarem importantes e outros fazem comunicações em excesso.
3. Existe a preocupação do indivíduo virar *workaholic* – termo cunhado para pessoas que são excessivamente dedicadas ao trabalho.
4. A questão ergonômica com a disposição do local de trabalho apropriado em casa.
5. A falta de contato pessoal pode gerar dificuldades e perda do pertencimento.

No capítulo a seguir, será apresentado o teletrabalho no escritório de patentes dos Estados Unidos, a USPTO - "United States Patent and Trademark Office", que aplicou desde 1997 em seu modelo de negócio o trabalho remoto, sendo uma referência em experiência, excelência, no atingimento de metas claramente definidas e no cumprimento dos prazos de análises de pedidos de patentes.

## **2.1 O teletrabalho na USPTO - *United States Patent and Trademark Office***

O teletrabalho na United States Patent and Trademark Office (USPTO) teve início cerca de 24 anos atrás, quando iniciou seu projeto piloto em 1997, na área que atua em análises de marcas. Dezoito examinadores de marcas participaram do programa. Desde então, o modelo demonstrou ser um sucesso na instituição, sendo mantido e expandido para outras atividades e unidades, como é o caso da área de patentes, para os examinadores de patentes. Esse formato de trabalho está vigente até os tempos atuais, em 2023.

**Figura 6 - Teletrabalho na USPTO**



Fonte: imagem do TAR-2021- 508 USPTO<sup>10</sup> – acessado em 23/03/2023.

Em 2006, cerca de 2.270 funcionários faziam o teletrabalho híbrido, utilizado apenas um dia por semana. Em entrevista com a Sra. Danette Campbell<sup>11</sup>, pioneira no teletrabalho na USPTO, foram apresentadas as dificuldades iniciais na implementação desse modelo de gestão de trabalho e a resistência enfrentada pelos executivos diante da novidade. Com sua expertise na área, ela demonstrou os benefícios de adotar esse modelo de trabalho e corroborou com a ideia de que é uma ótima iniciativa para os negócios, uma vez que a métrica de desempenho é claramente definida e acordada. O impulsionamento bem-sucedido desse modelo ocorreu em 2010, devido a um fenômeno natural nos EUA chamado "snowmageddon", que bloqueou temporariamente o trânsito das pessoas. O trabalho remoto permitiu que a rotina dos serviços e atividades continuasse funcionando mesmo sem a necessidade de deslocamento para atuação presencial. Da mesma forma aconteceu com a pandemia causada pelo COVID-19, conforme texto a seguir:

“Thousands of USPTO employees were able to keep working from home when most of the rest of the federal government in Washington, D.C., had to shut down, the roads and rails impassable for days. The present, much more punishing crisis—the COVID-19 pandemic—has provided another case in point for telework.”<sup>12</sup>

Em 2021, cerca de 84% dos seus 13.017 funcionários trabalharam regularmente por meio desta modalidade de trabalho. A USPTO entende que esse modelo de trabalho proporciona economia nos custos ao reduzir a necessidade de ter um espaço físico para alocar as pessoas, aumenta as possibilidades de recrutamento e seleção ao aumentar o alcance de profissionais, promove maior eficiência na produção e no gerenciamento, e permite a

<sup>10</sup> Disponível em: [https://www.uspto.gov/sites/default/files/documents/TAR\\_2021-508.pdf](https://www.uspto.gov/sites/default/files/documents/TAR_2021-508.pdf) acessado em 23/03/2023.

<sup>11</sup> Disponível em: <https://www.uspto.gov/sites/default/files/documents/TeleworkAnnualReport2019-2020-508.pdf> pág:20  
Acesso em 25abr2023

<sup>12</sup> Tradução da autora: “centenas de funcionários do USPTO conseguiram continuar trabalhando em casa quando a maior parte do restante do governo federal em Washigton-DC, teve que fechar as estradas e trilhos intransitáveis por dias. A crise atual, muito mais severa – a pandemia do COVID-19, forneceu outro exemplo para o teletrabalho”

continuidade das atividades sem interrupção por motivos externos, gerando maior flexibilidade ao trabalho.

A USPTO é referência em atuação por meio do teletrabalho nos Estados Unidos e é chamada a prestar assistência a outras agências federais interessadas em implantar esse sistema em suas unidades.

Em relação à tecnologia necessária para a execução deste modelo de negócio<sup>13</sup>, a USPTO possui um amplo conjunto de hardware e software, onde os teletrabalhadores podem permanecer perfeitamente conectados entre si, seus gerentes e seu ambiente de trabalho geral, independentemente de onde estejam fisicamente localizados. Este conjunto inclui laptop universal, conexão de rede privada virtual (VPN), protocolo Cisco Voice over Internet (VoIP), Microsoft Teams, webcam, Cisco WebEx e roteador para pequenos escritórios/escritórios domésticos (SOHO).

Além disso, investiram na criação de ferramentas de recursos na sua intranet, com o objetivo de fornecer suporte aos funcionários que estão trabalhando remotamente<sup>14</sup>. Nessa plataforma, encontram-se disponíveis políticas da empresa, suporte técnico, treinamentos, dicas de bem-estar, estatísticas do negócio, documentos necessários e orientações para um teletrabalho eficiente. Além disso, são oferecidos treinamentos comportamentais e ergonômicos, fóruns de liderança, programas de incentivo, prêmios e histórias inspiradoras para motivar os colaboradores.

Segundo informado no site da organização, a USPTO é considerada um modelo de teletrabalho do governo federal dos Estados Unidos na atuação de patentes e marcas e já recebeu diversas premiações por seus programas exemplares voltados ao teletrabalho<sup>15</sup>, incluindo do “Metropolitan Washington Council of Governments, do Telework Exchange, da Alliance for Work-Life Progress, do Mid-Atlantic Telework Advisory Council, da Telework Coalition e do Potomac Forum”.

Em 2021, cerca de 84% dos seus 13.017 funcionários trabalharam regularmente por meio desta modalidade de trabalho. A USPTO entende que esse modelo de trabalho proporciona economia nos custos ao reduzir a necessidade de ter um espaço físico para alocar as pessoas, aumenta as possibilidades de recrutamento e seleção, aumentando o alcance de profissionais, uma vez que o trabalho acontece de forma remota. Além disso, promove maior

<sup>13</sup> <https://www.uspto.gov/sites/default/files/documents/TeleworkAnnualReport2019-2020-508.pdf> acessado em 25abr2023.

<sup>14</sup> [https://www.uspto.gov/sites/default/files/documents/TAR\\_2021-508.pdf](https://www.uspto.gov/sites/default/files/documents/TAR_2021-508.pdf) acessado em 25abr2023.

<sup>15</sup> <https://www.uspto.gov/jobs/why-choose-us/work-life-balance> acessado em 25abr2023.

eficiência na produção e no gerenciamento e permite a continuidade das atividades sem necessidade de interrupção por motivos externos, gerando maior flexibilidade no trabalho.

## **2.2 O futuro do teletrabalho no Brasil**

O Instituto de Pesquisas Econômicas brasileiro – IPEA, fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento e Orçamento do Brasil, fornece suporte técnico e institucional para ações do governo, possibilitando ações voltadas a políticas públicas e programas de desenvolvimento, além de fornecer à sociedade pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

Conforme texto para discussão publicado em 2023<sup>16</sup>, foi divulgado um estudo sobre os condicionantes do teletrabalho potencial no Brasil, com o uso de dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) de 2022, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de forma a sugerir o perfil específico de trabalhador ao qual o teletrabalho é mais factível.

Segundo a mencionada pesquisa, em 2022, cerca de 20 milhões de pessoas encontram-se em ocupações potenciais para realização do trabalho de forma remota no Brasil, o que representa 20% da massa de serviço público federal do país, com base nas características individuais das atividades que realizam.

Desse quantitativo, 42,5% são realizados por homens e 57,5% por mulheres, sendo que 34,4% são realizados por profissionais com escolaridade de nível médio e 58,2% de nível superior.

Em termos salariais, os homens percebem um salário maior, 54,5%, em relação às mulheres, com 45,5%, o que representa desigualdade salarial no exercício da mesma atividade. Quanto à raça, cerca de 67,8% dos trabalhadores em teletrabalho são brancos e 32,2% representam a etnia parda ou preta.

No que se refere à faixa etária, a maior concentração está nas idades entre 30 a 59 anos, que representam 76,7% da massa salarial atrelada ao teletrabalho, que, conforme o relato, representa a experiência do capital humano como habilidade positiva para essa modalidade de trabalho.

Em relação aos setores por atividade econômica, a indústria representa 11,2%, serviços 53,1% e o setor público cerca de 26,5% desse público.

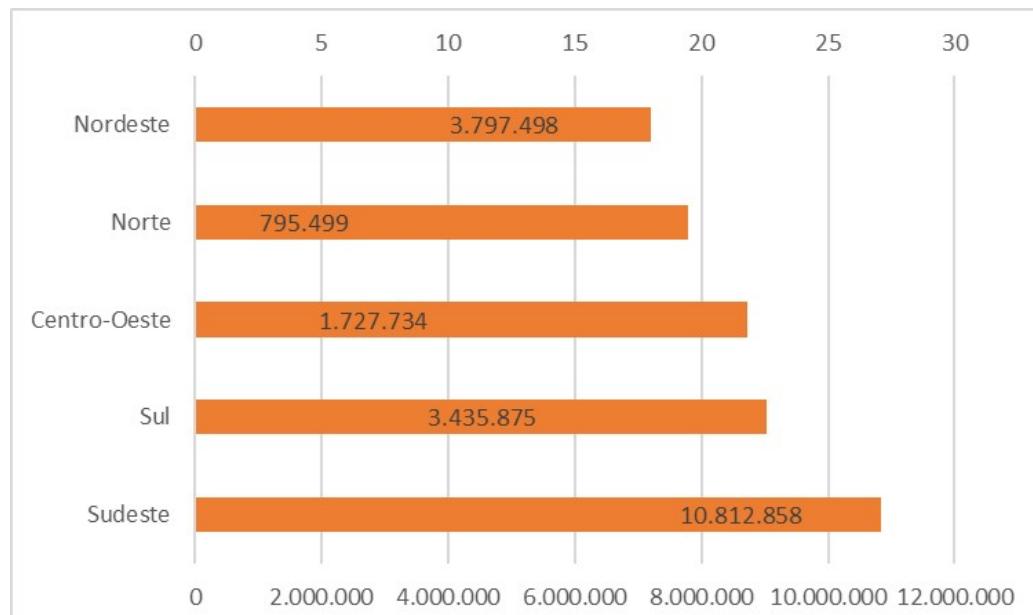
---

<sup>16</sup> Caderno IPEA 2830 divulgado em janeiro de 2023 – “Os condicionantes do teletrabalho potencial no Brasil”. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11730/1/TD\\_2830\\_web.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11730/1/TD_2830_web.pdf) Acessado em fevereiro de 2023.

Na figura 7 a seguir, foi demonstrado as microrregiões brasileiras em termos quantitativos (eixo inferior) e percentuais (eixo superior), onde depreende-se que a região sudeste é a que lidera o percentual, com cerca de 25,6% de trabalhadores em teletrabalho.

Esse fato ocorre em razão de infraestrutura adequada, com o uso de recursos e tecnologia adequados para a utilização dessa modalidade de trabalho.

**Figura 7 - Pessoas ocupadas com o teletrabalho no Brasil**



Fonte: Elaborado pela autora a partir do caderno de pesquisa IPEA 2830, publicado em janeiro de 2023.

O estudo demonstrou uma projeção do cenário de 2022 em diante, traçando perfis profissionais com base no trabalho remoto desenvolvido pelo governo federal.

O Estado, na figura do governo federal, tem buscado o diálogo com os servidores referente ao trabalho remoto e elaborou um Projeto chamado La-bora gov<sup>17</sup>, onde existe um Portal (site) que é um laboratório de gestão inovadora e nele são tratados temas relevantes para o serviço público, como é o caso do teletrabalho.

Em live ministrada no "YouTube"<sup>18</sup> em maio de 2023, o Projeto La-bora ponderou junto aos servidores federais participantes sobre o futuro do trabalho no serviço público, com a prospecção de cenários visando criar o amanhã, onde foi apresentado um estudo elaborado por meio de forecasts<sup>19</sup> e pela ferramenta indicadora FTE - "Full Time Equivalent" que auxilia no cálculo voltado para a melhoria dos processos nas organizações.

<sup>17</sup> <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov>. Acessado em 05 de maio de 2023.

<sup>18</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=7tLd-GF07u4&ab\\_channel=Minist%C3%A9riodaGest%C3%A3oedaInova%C3%A7%C3%A3o](https://www.youtube.com/watch?v=7tLd-GF07u4&ab_channel=Minist%C3%A9riodaGest%C3%A3oedaInova%C3%A7%C3%A3o) Acessado em 06 de maio de 2023.

<sup>19</sup> <https://drive.google.com/file/d/15q6XYalp6YdOxahNUtAwoms7dacJmSQI/view> Acessado em 06 de maio de 2023.

Para o estudo, foram criados cenários do trabalho até 2030 e apurou-se que o serviço público do futuro está voltado para as habilidades e conhecimentos de psicologia e humanas, por exemplo, no trato com as pessoas e a preocupação com a humanidade nos serviços prestados.

Alude-se ainda que o servidor público de 2022 em diante terá que se adaptar para atender às demandas do futuro, deixando de ser tão especialista e passando a ser mais generalista. Assim, deixa de existir aquele servidor de conferências processuais e burocrático e passa a existir o servidor com um lado mais humano, solidário, participativo e comunicativo nas mais diversas esferas, saindo da zona de conforto, das limitações geográficas e indo atrás das mudanças que deseja implementar. Será um servidor voltado para projetos e com autonomia.

O servidor passará a ter um papel de pesquisador do empenho, investigador dos impactos das experiências das relações sociais e políticas da população à qual presta seus serviços. Foi relatado que existe a necessidade de mudança de paradigma e de destravamento, pois o servidor valorizado será um servidor-colaborador, não isolado, por mais que esteja trabalhando de forma remota ou híbrida, tendo em vista que modalidades de trabalho ganham força. Contudo, as relações de trabalho serão interativas, deixando de lado as departamentalizações das organizações e fazendo o trabalho em rede. Além disso, trabalhos híbridos serão valorizados e tarefas exclusivas serão criadas, onde o servidor não fará mais apenas o seu trabalho, a sua parte, e precisará compor o todo.

A gestão de pessoas e de negócios passa a ter um papel ainda mais protagonista na governança pública. As questões não serão mais sobre uma determinada Secretaria ou Ministério, mas sim sobre as pessoas que estão lá dentro, que impactarão o seu meio, propondo mudanças e alternativas de melhorias contínuas.

Por exemplo, no concurso público, passarão a ser cobradas não apenas os conhecimentos básicos e específicos, mas as novas habilidades, como a de lidar com gente, com pessoas, de ser empático, de fazer parte do todo. Por essa razão, o perfil generalista que é mais flexível será primordial para o futuro do serviço público.

Através da aplicação da Inteligência Artificial, será possível redirecionar os especialistas para desafios inovadores, deixando para trás tarefas meramente burocráticas. Com a automação se espalhando por todas as áreas da burocracia, os governos percebem que profissionais especializados são menos eficientes em alcançar os resultados desejados quando comparados aos generalistas.

O servidor terá a oportunidade de escolher e propor projetos nos quais deseja se envolver e contribuir para a sociedade. Além disso, as organizações estão investindo em capacitação de seu corpo funcional e programas de treinamento, preparando-os para se tornarem profissionais generalistas e flexíveis, na construção de uma cultura de colaboração, em busca do objetivo comum de transformar o país em um lugar melhor para se viver. Tudo isso é possível graças aos avanços tecnológicos, que permitem que tarefas que antes eram realizadas por pessoas sejam automatizadas, liberando tempo para que os profissionais possam utilizar seu conhecimento e habilidades intelectuais de forma mais produtiva.

É importante destacar o papel da prospecção, sobretudo em relação à inovação e à gestão de pessoas, visando realizar propostas de implementações e melhorias futuras, pois essa técnica possibilita criar cenários para traçar estratégias, que podem ser presentes ou futuros, onde as instituições conseguem se antecipar e/ou planejar ações de melhoria contínua.

A prospecção é o uso sistemático de dados para a obtenção de resultados e/ou para estudos de soluções. Saber extrair e usar os dados corretos é a grande questão da prospecção, por ser um conjunto de técnicas que possibilitam tratar dados, aplicar informações, representar resultados e refletir sobre o futuro.

O uso dessa técnica permite entender como está o cenário brasileiro em termos de avanços tecnológicos e inovação, bem como como será o cenário dos pedidos de patentes ao longo dos próximos anos. Além disso, pode criar cenários para diversos assuntos, como teletrabalho e gestão de pessoas, tornando-se uma importante ferramenta de gestão.

Segundo ANTUNES (2018), a crescente inovação tecnológica e antecipação de tendências são mecanismos importantes para que as empresas mantenham a competitividade no mercado.

## **2.3 O teletrabalho no INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial**

Em 2016, o Instituto deu um passo inovador ao implementar o teletrabalho em regime integral, por meio de um Projeto-piloto de seis meses. Essa iniciativa foi direcionada aos Tecnologistas e Pesquisadores em Propriedade Industrial, que são os servidores responsáveis pelas análises de marcas e patentes, conforme a Lei 13.555 de 2006<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Conforme artigo 90, inciso II, da Lei 11.355 de 2006 a carreira de Pesquisa em Propriedade Industrial, estruturada nas Classes A, B, C e Especial, composta de cargo de Pesquisador em Propriedade Industrial, de nível superior, com atribuições de natureza técnica especializada, voltadas aos exames de pedidos e elaboração de pareceres técnicos para concessão de direitos de patentes, averbação de contratos de transferência de tecnologia, registro de desenho industrial e de indicações geográficas, desenvolvimento de programas e projetos visando à disseminação da informação tecnológica das bases de patentes, desenvolvimento de ações e projetos de divulgação e fortalecimento da propriedade industrial e realização de estudos e pesquisas relativas à área;

O objetivo era promover a eficiência e agilidade nos processos do Instituto. O sucesso do projeto foi tão evidente que, a partir de 2018, o teletrabalho integral foi oficialmente implantado de forma definitiva. Essa decisão foi tomada com a finalidade de aumentar a produtividade dos exames e reduzir a quantidade de pedidos acumulados no Instituto.

Com uma abordagem profissional, o Instituto demonstra seu compromisso em buscar soluções inovadoras para melhorar seus processos e atender às demandas do mercado de forma ágil e eficiente. O teletrabalho se mostra como uma estratégia eficaz para promover a excelência no serviço prestado, garantindo a satisfação dos clientes e fortalecendo a reputação do Instituto.

Com o objetivo de atender à Instrução Normativa INPI Nº67 de 2017, apenas os servidores que tinham atividades mensuráveis podiam aderir ao teletrabalho. Assim, somente a área finalística do INPI aderiu a essa modalidade, já que a área meio, de apoio, não tinha essa prerrogativa. A Norma estabelecia a necessidade de aumentar a produtividade dos participantes em 30%, além das metas convencionais de 100%. Esses resultados eram acompanhados por meio de relatórios periódicos de desempenho dos membros do teletrabalho.

Segundo RORIZ (2019), foi observado por meio de relatos da experiência-piloto que o Instituto Nacional da Propriedade Industrial buscou delegar aos integrantes do trabalho remoto autonomia sobre a organização do trabalho, sendo possível que o próprio gerenciasse suas atividades na busca de aumentar a eficiência e produtividade das atividades.

Após a promulgação da Instrução Normativa do Ministério da Economia Nº65 de 30 de julho de 2020, o INPI publicou a PORTARIA/INPI/PR Nº 015, de 26 de janeiro de 2021, conforme anexo B, que instituiu e regulamentou o Programa de Gestão – Teletrabalho, no âmbito do Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, conforme autorizado pela Portaria nº 334, de 2020, do Ministério da Economia.

Sendo assim, o INPI autorizou os regimes de execução parcial e integral do programa de gestão na modalidade de teletrabalho e especificou no artigo 5º da mencionada Portaria os resultados esperados, tais como:

- “I - Volume de produção e eficiência operacional majorados;
- II - Entregas dos participantes com maior qualidade;
- III - Custos do poder público reduzidos;

---

Já o inciso III deste mesmo artigo, aduz que Carreira de Produção e Análise em Propriedade Industrial, estruturada nas Classes A, B, C, D e Especial, composta de cargo de Tecnologista em Propriedade Industrial, de nível superior, com atribuições de natureza técnica especializada, voltadas aos exames de pedidos e elaboração de pareceres técnicos para concessão de direitos relativos ao registro de marcas, de desenho industrial e de indicações geográficas, entre outros; desenvolvimento de ações e projetos de divulgação e fortalecimento da propriedade industrial e realização de estudos técnicos relativos à área;

IV - Talentos atraídos e retidos;  
 V- Qualidade de vida dos participantes melhorada;  
 VI- Serviços prestados à sociedade de forma eficiente e efetiva.”

O INPI promoveu um estudo embasado em 2020 com o intuito de expandir as possibilidades do teletrabalho, inclusive para as unidades administrativas da área meio, levando em consideração os excelentes resultados alcançados com o teletrabalho na área fim e também aproveitando a experiência forçada de isolamento durante a pandemia do COVID-19, que comprovou a eficácia desse modelo de trabalho.

Conforme relatado pela gerente do projeto-piloto do teletrabalho no INPI, chefe do Serviço de Carreiras e Desempenhos do INPI em 2020:

“Os resultados da experiência-piloto mostraram que o teletrabalho contribuiu para aumentar a produção individual nos exames de pedidos de marcas e concessão de patentes, em primeira e segunda instância, em 52% de produtividade acima da meta e, consequentemente, atingiu o objetivo institucional esperado: a redução do *backlog*, possibilitando ainda, a médio e longo prazo, o incremento da sua eficiência operacional. BELLON (2020 - Processo SEI 52402.011661/2020-93).”

Sendo assim, além do aumento na produtividade, foram identificadas melhorias na qualidade de vida dos servidores que atuavam no teletrabalho e verificados benefícios como a flexibilidade de horário e autonomia na organização de suas tarefas, onde o servidor pode produzir no momento em que se sentir mais produtivo.

Além disso, há a otimização do tempo, uma vez que não ocorre o deslocamento residência/trabalho, consequente redução de estresse e percepção de segurança, tranquilidade no ambiente para desenvolver suas atividades, melhora da concentração, foco e desempenho, qualidade do tempo dedicado à família e/ou à casa, com consequente satisfação com o trabalho, melhoria na saúde física, mental, bem-estar, qualidade do sono e da alimentação e, por fim, o mobiliário mais adequado às necessidades e ambiente mais confortável.

Assim, em 06 de janeiro de 2022, por meio da Portaria INPI PRº 03, foi instituído e regulamentado o novo Programa de Gestão - Teletrabalho do INPI, conforme anexo C.

Novos debates da alta gestão sobre a nova norma do teletrabalho se iniciaram, visando adequação aos interesses estratégicos institucionais, na busca de elaborar nova norma de forma a promover maior qualidade, quantidade, eficiência e eficácia na prestação de serviços à sociedade, assim como um modelo de gestão de pessoas moderno, capaz de atrair e reter talentos, além de promover a qualidade de vida dos participantes. Entre os valores que nortearam a construção da Portaria, foram considerados a inovação, o reconhecimento de mérito, a integração das equipes, o desenvolvimento funcional, o senso de pertencimento e o alinhamento ao planejamento estratégico institucional.

É importante ressaltar a natureza estratégica e de longo prazo do Programa de Gestão e Desempenho (teletrabalho) do INPI. Pelo exposto, o tema foi revisto nos 120 dias que antecederam sua publicação e passou por estudos minuciosos realizados por gestores e dirigentes, que incluíram também o benchmarking internacional com outras agências executivas de Estado voltadas à área de Propriedade Industrial. Após um extenso diálogo entre as áreas, foi aprovada em reunião de Diretoria a Portaria INPI Nº 67/2022, que contou com a participação dos Coordenadores-Gerais vinculados à Presidência, bem como a Auditoria, a Corregedoria, a Procuradoria Federal Especializada e a Ouvidoria do INPI.

Considerando o incentivo à modernização institucional, o presidente do INPI assinou em 06 de setembro de 2022 a Portaria INPI nº 67/2022, que autorizou a instituição e regulamentação do Programa de Gestão e Desempenho - Teletrabalho para todas as unidades do Instituto, anexo D.

A Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH), conforme indicado na figura 8, disponibiliza as instruções complementares à Portaria em sua página na intranet do INPI<sup>21</sup>, com orientações e materiais para que os setores possam promover sua adaptação ao novo Programa de Gestão.

**Figura 8 - Intranet CGRH - Programa de Gestão e Desempenho - Teletrabalho**

The screenshot shows the INPI Intranet homepage. At the top, there is a header with the INPI logo and the text "Propriedade Industrial INTRANET". To the right is a search bar labeled "Buscar no portal". Below the header, there is a navigation menu with links to "Páginas dos setores", "Localização das áreas", "Calendário de eventos", "Legislação", "Contatos regionais", "Portal INPI", and "Webmail". A breadcrumb trail at the bottom left indicates the current location: "VOCÊ ESTÁ AQUI: PÁGINA INICIAL > ACESSO RÁPIDO > CGRH > SEÇÕES > PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO - PGD". The main content area features the title "Programa de Gestão e Desempenho - PGD" in large bold letters. Below the title, there is a sub-section titled "O PGD NO INPI" with a brief description of its purpose. On the left side, there is a sidebar with links to "Marcas Institucionais", "Modelos de apresentações", and "Links úteis". Another sidebar titled "ACESSO RÁPIDO" includes links to "Gestão de pessoas", "Saúde Ocupacional", and "Orçamento e".

Fonte: Intranet da Coordenação-Geral de Recursos Humanos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial.  
Acessado em 04mai2023.

<sup>21</sup> A Coordenação-Geral de Recursos do INPI, elaborou na página da intranet uma página destinada a assuntos correlatos ao Programa de Gestão e Desempenho – O teletrabalho. Disponível em <http://intranet.inpi.gov.br/assuntos/cgrh/secoes/teletrabalho>.

Em 17 de maio de 2022, o governo federal publicou o Decreto Nº 11.072, que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, como instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e mensuração das atividades realizadas por meio do teletrabalho, seja ele na modalidade integral, parcial ou presencial. O que diferencia um do outro é que na modalidade de teletrabalho integral, o participante exerce suas atividades de forma remota; na modalidade de teletrabalho parcial, o participante exerce suas atividades parte remotamente e parte presencialmente; e na modalidade presencial, o participante exerce suas atividades de forma presencial. Todas essas modalidades estão dispensadas de registro de frequência.

Como regras especiais para o teletrabalho, o referido Decreto, no artigo 9º, trouxe as seguintes previsões legais:

“I- Dependerá de acordo mútuo entre o agente público e a administração, registrado no termo de ciência e responsabilidade;

II- Poderá ocorrer em regime de execução integral ou parcial;

III- ficará condicionado à compatibilidade com as atividades a serem desenvolvidas pelo agente público e à ausência de prejuízo para a administração;

IV- Terá a estrutura necessária, física e tecnológica, providenciada e custeada pelo agente público; e

V- Exigirá que o agente público permaneça disponível para contato, no período definido pela chefia imediata e observado o horário de funcionamento do órgão ou da entidade, por todos os meios de comunicação. §1º A alteração da modalidade presencial para teletrabalho para os contratados por tempo determinado de que trata o inciso IV do § 1º do art. 2º será registrada em aditivo contratual, observado o disposto na Lei nº 8.745, de 1993.

§2º A alteração da modalidade presencial para teletrabalho para os estagiários de que trata o inciso V do § 1º do art. 2º ocorrerá por meio da celebração de acordo entre a instituição de ensino, a parte concedente, o estagiário e, exceto se este for emancipado ou tiver dezoito anos de idade ou mais, o seu representante ou assistente legal.

§3º A alteração de que trata o § 2º deverá constar do termo de compromisso de estágio e ser compatível com as atividades escolares ou acadêmicas exercidas pelo estagiário.

§4º Na hipótese de empregados de empresas públicas ou de sociedades de economia mista em exercício na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a alteração da modalidade presencial para teletrabalho dependerá de autorização da entidade de origem, sem prejuízo dos demais requisitos deste Decreto.

§5º O disposto no inciso IV do **caput** constará expressamente do termo de ciência e responsabilidade.

§6º Para fins do disposto no inciso V do **caput**, o agente público deverá informar e manter atualizado número de telefone, fixo ou móvel, de livre divulgação tanto dentro do órgão ou da entidade quanto para o público externo que necessitar contatá-lo.

§7º A opção pelo teletrabalho não poderá implicar aumento de despesa para a administração pública federal.”

O Decreto disciplina que o participante deverá realizar o presencial no prazo de 30 dias, em caso de desligamento do programa, que pode ser a pedido do integrante, por descumprimento de regras do PGD que contam do plano de trabalho da unidade ou no interesse da Administração e prevê ainda o retorno, em caso de revogação ou suspensão do Programa de Gestão e Desempenho pela Administração Pública Federal. É permitido que o teletrabalho na modalidade integral seja exercido no exterior pelo servidor ou agente público contemplado no Programa.

### **2.3.1 Entrevista com o Coordenador da Coordenação de Administração de Recursos Humanos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial**

Sobre o teletrabalho no Instituto, foi realizada uma entrevista com perguntas personalizadas ao Coordenador da Coordenação de Administração de Recursos Humanos do INPI, na busca de compreender as boas práticas observadas, se o trabalho remoto é uma boa ferramenta de gestão para o alcance de metas e as ações futuras para a evolução do teletrabalho, bem como a opinião dessa liderança sobre o tema.

**Pergunta 1.** Em 2019, o INPI e o então Ministério da Economia firmaram um acordo para a redução do “*backlog*” (estoque de pedidos de primeira instância de patentes depositados até dezembro de 2016) em até 80% até o final de 2021. Essa meta foi atingida, mas o estoque de pedidos de patentes é uma questão recorrente ao longo da história do INPI. A que você atribui esse histórico?

**Resposta 1:** O meu entendimento é de que esse histórico reflete a dificuldade de atração e retenção de servidores pelo INPI. Com relação à atração de talentos, a ausência de concursos públicos não é o principal motivo, na minha opinião. Precisamos rever o Plano de Carreiras e Cargos do INPI, definindo melhor os pré-requisitos para ingresso nos cargos, bem como critérios mais adequados para o desenvolvimento dos servidores no referido Plano de Carreiras. Além disso, se estamos perdendo servidores para outros órgãos e para a iniciativa privada, é um sinal claro de que o atual Plano de Carreiras e Cargos não é um fator de retenção de talentos. Entendo ainda que essa questão não se resume apenas ao aumento de remuneração. Portanto, precisamos repensar o nosso plano de carreiras e cargos, bem como buscar iniciativas que fortaleçam o INPI, tornando-o competitivo em relação a outros órgãos e à iniciativa privada.

**Pergunta 2.** O INPI implantou o teletrabalho para a área fim desde 2016, o que permitiu que parte dos pesquisadores de PI executasse suas atividades de forma remota. No final de 2019 e início de 2020, ocorreu o advento da pandemia causada pelo COVID-19, o que fez com que todos os pesquisadores exercessem suas atividades de forma remota. A meta de redução dos pedidos de patentes foi atingida conforme acordado. Você acredita que o teletrabalho foi uma ferramenta de gestão que contribuiu para alcançar a meta de combate ao “backlog”?

**Resposta 2:** Antes de mais nada, foi constatado que o INPI não parou por causa da pandemia. Isso é um fato. Isso demonstrou que a adoção do teletrabalho (dentro de um programa de gestão) é uma iniciativa totalmente viável. Assim, acredito que tanto o programa de gestão quanto o teletrabalho temporário decorrente da pandemia causada pelo COVID-19 tenham colaborado fortemente para o atingimento da meta de combate ao *backlog*.

**Pergunta 3.** Qual é a sua visão sobre o teletrabalho no INPI?

**Resposta 3:** Sou totalmente favorável e vou além: no meu entendimento, o teletrabalho (dentro do programa de gestão e desempenho) deveria ser estendido a todos, sem a necessidade de processo seletivo, sem acréscimo de produtividade, possibilitando ao servidor escolher o melhor local para desempenhar suas atividades.

**Pergunta 4.** Você entende o teletrabalho como uma ferramenta de gestão para o alcance de metas institucionais estratégicas?

**Resposta 4:** Definitivamente sim! O teletrabalho, dentro do programa de gestão, deixa para trás um modelo paternalista, controlador e baseado em horas "trabalhadas", em prol de uma metodologia de liberdade com responsabilidade, produtividade e alinhamento entre os objetivos institucionais do INPI e pessoais do servidor. É sabido por todos que os grandes centros têm seus problemas de segurança e mobilidade urbana, que são dois motivos que interferem em nosso dia a dia e que entendo afetarem a produtividade no trabalho.

**Pergunta 5.** Qual é a sua opinião sobre o incremento de 30% na meta dos servidores que fazem parte do Programa de Gestão e Desempenho - o teletrabalho?

**Resposta 5:** Sou totalmente contra! Não faz sentido, na minha opinião, uma contrapartida para a participação no Programa de Gestão. Precisamos ter maturidade, no

sentido de haver um compartilhamento de responsabilidades entre o órgão e o servidor, ou seja, o não atingimento da meta pode ocorrer por fatores independentes da vontade do servidor, sendo papel do INPI identificar as causas e prestar o auxílio necessário. Além disso, a participação no programa de gestão não pode ser considerada um prêmio, sendo que os que não atingem a meta, como "punição", deixam o referido programa, passando a ficar sujeitos ao controle de frequência (horas "trabalhadas"). Isso não faz sentido. A manutenção ou aumento de produtividade precisam vir através de iniciativas do próprio INPI (com participação direta da CGRH), inclusive com ações de atração e retenção de talentos.

**Pergunta 6.** Qual é a sua percepção sobre as modalidades existentes do teletrabalho - integral - parcial e presencial sem ponto. Qual seria o modelo ideal para o INPI?

**Resposta 6:** Para mim, é simples. O modelo ideal é aquele em que o servidor escolhe qual é a melhor modalidade para que ele possa desempenhar suas atribuições. E o desafio da gestão e da CGRH é manter esses servidores "próximos" ao INPI, por meio de encontros de integração, ações de capacitação, palestras, pesquisas, enquetes etc.

**Pergunta 7:** Você entende que o teletrabalho proporciona redução de custos institucionais?

**Resposta 7:** Na verdade, essa redução de custos institucionais é um fato. Os números que já foram informados pela CGLI – Coordenação-Geral de Logística e Infraestrutura demonstraram forte redução no consumo de energia do prédio do INPI no Rio de Janeiro, bem como de materiais de expediente. Além disso, entendo que ocorre redução de despesas de auxílio-transporte, diárias e passagens (pela maior oferta de capacitações online), podendo, inclusive, iniciar uma possível desocupação de andares, reduzindo despesas com aluguel.

**Pergunta 8.** Existe percepção de melhora nas entregas das atividades (quantitativa), bem como da qualidade do serviço prestado no teletrabalho, para os servidores do INPI?

**Resposta 8:** Nesse caso, posso responder somente pela CGRH. E a resposta, no meu entendimento, é sim, conseguimos atender mais demandas, reduzir o tempo de tramitação de processos e requerimentos, e as demandas extraordinárias e urgentes não têm causado sobrecarga excessiva às unidades. Com relação à área-fim, entendo que deve haver uma reflexão sobre a relação entre o aumento de produtividade para ingresso no programa de gestão e a qualidade dos exames.

**Pergunta 9.** Como gestor, qual é a sua percepção sobre como está o teletrabalho atual no INPI? Você acredita que pode melhorar/evoluir? De que forma?

**Resposta 9:** Na minha opinião, pode ser bem melhor. Não concordo com limites para o teletrabalho integral, nem com o aumento de produtividade imposto. Também não concordo com o desligamento pelo simples não atingimento da meta no mês. Ou seja, pode evoluir MUITO! No meu entendimento, o programa de gestão deve ser aberto a todos os servidores, sem acréscimo imposto de produtividade. O servidor informa qual a modalidade desejada. E sem desligamento. O que pode ocorrer é a alteração na modalidade do programa de gestão (exemplo: de teletrabalho integral para trabalho presencial), observadas situações excepcionais, quando restar comprovado que o servidor precisa de um acompanhamento mais próximo. É fundamental que seja estabelecida uma verdadeira relação de confiança entre servidor e chefia imediata, com o acompanhamento do trabalho, realização de feedbacks e promoção de encontros de integração.

**Pergunta 10.** Qual é a sua percepção da qualidade de vida para os servidores do INPI que fazem parte do teletrabalho?

**Resposta 10:** Os ganhos são enormes! A rotina do dia a dia no trabalho presencial com controle de frequência impossibilita inúmeras atividades fortalecedoras de saúde física e mental, bem como um contato mais próximo com a família. Porém, entendo que essa percepção precisa ser monitorada, sendo esse um dos grandes desafios à CGRH.

**Pergunta 11.** Você entende que o teletrabalho deve ser para todas as áreas do INPI?

**Resposta 11:** Sim! Todas as áreas, para todos os servidores, sendo que cabe ao próprio servidor definir a modalidade mais adequada às suas atividades.

**Pergunta 12.** Estão sendo realizadas ações/estratégias visando o aprimoramento do teletrabalho no INPI?

**Resposta 12:** Na CGRH sim. Duas vezes ao mês, estão sendo realizados encontros de integração com oficinas e atividades que envolvem todos os servidores e colaboradores. Nesses encontros, eu entendo que os temas têm direta relação com o aprimoramento do programa de gestão e desempenho no âmbito da CGRH.

**Pergunta 13.** O teletrabalho nas regionais, qual é a sua percepção?

**Resposta 13:** Precisa ter as mesmas regras para todos, nos mesmos moldes do que informei nas perguntas anteriores. Não encontro justificativa para que não tenha.

**Pergunta 14.** Você acredita que o servidor do INPI está satisfeito com o Programa de Gestão e Desempenho - Teletrabalho?

**Resposta 14:** Sim, mas apenas comparado com a situação anterior, ou seja, antes do atual PGD, não havia PGD. Mas entendo que é questão de tempo para que a insatisfação volte, por causa das limitações do atual programa.

**Pergunta 15.** Você autoriza a divulgação dessas perguntas e respostas na dissertação de mestrado da aluna Isis Gonçalves Ramos, que trata do tema "O teletrabalho da Administração Pública Federal brasileira como ferramenta inovadora de contribuição para os resultados estratégicos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial na redução do passivo de análises de pedidos de patentes de invenção de primeira instância"?

**Resposta 15:** Sim, autorizo.

### **2.3.2 Entrevista com a Gerente do Projeto do teletrabalho no INPI, ocupante da função de Chefe do Serviço de Carreira e Desempenho do Recursos Humanos**

Em continuidade às entrevistas com o Recursos Humanos sobre o teletrabalho no INPI, foi realizada entrevista personalizada com a Gerente do Projeto do teletrabalho na Instituição, ocupante da função de Chefe do Serviço de Carreira e Desempenho do RH, visando entender como se deu a implementação do teletrabalho no Instituto, as dificuldades enfrentadas, as boas práticas adquiridas, as ações futuras na busca da evolução do teletrabalho na Autarquia e sua opinião sobre o tema.

**Pergunta 1.** Em 2018, o INPI implantou o Programa de Gestão - Teletrabalho para a área fim. Como gestora do Projeto, como foi o desafio de implantar o teletrabalho no INPI?

**Resposta 1.** Na verdade, a implantação do teletrabalho ocorreu em 2016, em regime piloto, e em 2018 foi implantado de forma definitiva. Na época, a CGPE estava à frente do programa, e somente em 2018 a gestão foi transferida para o SECAD.

**Pergunta 2.** Quais foram as dificuldades enfrentadas na implantação do teletrabalho no INPI? E quais foram as fontes de pesquisa escolhidas ou boas práticas para se espelhar e realizar o Projeto de implementar o teletrabalho no INPI?

**Resposta 2.** Os principais desafios na implantação foram: a dificuldade de definir um valor percentual obrigatório de aumento de produtividade para a permanência dos participantes no programa, o suporte de TI, com a queda frequente da VPN e dificuldade de upload de documentos, e a adaptação pessoal de cada servidor ao trabalho remoto. Como *benchmarking*, foram pesquisados os seguintes órgãos: CGU, TCU, MDIC, Receita Federal, TST, TJ e USPTO (EUA), conforme informações obtidas nos arquivos da CGPE.

**Pergunta 3.** O INPI implantou o teletrabalho para a área fim desde 2016, permitindo que parte dos pesquisadores de PI realizasse suas atividades remotamente. Em 2020, devido à pandemia causada pelo COVID-19, todos os pesquisadores passaram a exercer suas atividades de forma remota. Mesmo assim, a meta de redução dos pedidos de patentes foi alcançada, conforme acordado com o Ministério da Economia. Você acredita que o teletrabalho foi uma ferramenta de gestão que contribuiu para alcançar a meta de combate ao “*backlog*”?

**Resposta 3.** Sim, acredito que o teletrabalho foi uma ferramenta de gestão que contribuiu para alcançar a meta de combate ao “*backlog*”, pois reduziu o tempo de deslocamento dos servidores, diminuindo o estresse e aumentando a satisfação e a qualidade de vida. Isso possibilitou um trabalho mais eficiente.

**Pergunta 4.** Você entende o teletrabalho como uma ferramenta de gestão para alcançar metas institucionais estratégicas?

**Resposta 4.** Acredito que o INPI conseguiu evoluir no início de 2023 com a inclusão das áreas-meio no teletrabalho, e o trabalho tem sido produtivo, resultando na redução do “*backlog*” em algumas unidades e na melhoria da qualidade de vida dos servidores. Além disso, houve redução de custos com infraestrutura e despesas com servidores, como vale-transporte, por exemplo.

**Pergunta 5.** Qual é a sua opinião sobre o aumento de 30% na meta dos servidores que fazem parte do Programa de Gestão e Desempenho - o teletrabalho?

**Resposta 5.** Na minha opinião, esse aumento percentual faz sentido apenas na área-fim de patentes, devido ao grande “*backlog*” de pedidos. No entanto, não faz sentido para a área de Marcas, que não possui “*backlog*”, e para a área-meio, que trabalha por demanda.

**Pergunta 6.** Qual é a sua percepção sobre as modalidades existentes de teletrabalho - integral, parcial e presencial sem ponto? Qual seria o modelo ideal para o INPI?

**Resposta 6.** Na minha opinião, não deveria haver a limitação de 40% para participação no teletrabalho integral. Essa definição deveria ficar a cargo de cada unidade. Também não concordo com o teletrabalho integral de 100% porque é necessário verificar os perfis dos servidores que não se adaptam e não são produtivos nesse modelo.

**Pergunta 7.** Você acredita que o teletrabalho proporciona redução de custos institucionais? Se sim, por quê?

**Resposta 7.** Sim, principalmente em relação à infraestrutura, como despesas com locomoção, energia elétrica, água e esgoto, além de cópias e reprodução de documentos.

**Pergunta 8.** Existe percepção de melhora nas entregas das atividades (quantitativa), bem como na qualidade do serviço prestado no teletrabalho, para os servidores do INPI?

**Resposta 8.** Sim, percebemos que, com a diminuição das distrações do dia a dia no trabalho presencial, a concentração aumentou, resultando em uma maior quantidade e qualidade das entregas.

**Pergunta 9.** Como gestor, qual é a sua percepção sobre o teletrabalho atual no INPI? Você acredita que pode melhorar/evoluir? De que forma?

**Resposta 9.** Ainda existe insatisfação por parte dos servidores em relação ao teletrabalho. Acredito que pode evoluir no aspecto normativo, retirando o percentual máximo de 40% para participação das unidades no teletrabalho integral, deixando essa decisão a cargo de cada unidade. Além disso, poderia haver mais eventos integrativos envolvendo todos os servidores do teletrabalho, e não apenas de cada unidade.

**Pergunta 10.** Qual é a sua percepção sobre a qualidade de vida dos servidores do INPI que fazem parte do teletrabalho?

**Resposta 10.** Acredito que melhorou bastante, pois eles podem conciliar sua vida pessoal e familiar com o trabalho.

**Pergunta 11.** Você acha que o teletrabalho deve ser para todas as áreas do INPI?

**Resposta 11.** Sim, porém em cada unidade o chefe sabe quais são os servidores que não se adaptam a essa modalidade, podendo optar pelo teletrabalho parcial ou integral.

**Pergunta 12.** Estão sendo realizadas ações/estratégias visando o aprimoramento do teletrabalho no INPI?

**Resposta 12.** No momento, estamos nos concentrando em aprimorar e aumentar o uso do sistema de acompanhamento do teletrabalho junto aos servidores e unidades do INPI, assim como os relatórios que são gerados.

**Pergunta 13.** Qual é a sua percepção sobre o teletrabalho nas regionais do INPI?

**Resposta 13.** As regionais precisam ter as mesmas condições e direitos em relação ao teletrabalho da sede. No momento, elas também participam, mas em um modelo primordialmente parcial, devido ao seu modelo de trabalho.

**Pergunta 14.** Você acredita que os servidores do INPI estão satisfeitos com o Programa de Gestão e Desempenho - Teletrabalho?

**Resposta 14.** Ainda não, devido à limitação de 40% para participação no teletrabalho integral.

**Pergunta 15.** Ao solicitar o desligamento do teletrabalho, o servidor passa por uma entrevista no SECAD. Quais são, em geral, os principais motivos que levam o servidor a pedir o desligamento do teletrabalho? Houve muitos pedidos dessa natureza desde a implantação do teletrabalho até agora?

**Resposta 15.** Os motivos são a falta de adaptação ao teletrabalho, ocupação de uma função de nível 4 ou superior que não pode participar do programa, e a falta de condições para atingir o aumento de produtividade de 30%. Não houve muitos pedidos de desligamento por parte da unidade por falta de produtividade.

**Pergunta 16.** Você autoriza a divulgação dessas perguntas e respostas na dissertação de mestrado da aluna Isis Gonçalves Ramos, que trata do tema "O teletrabalho da Administração Pública Federal brasileira como ferramenta inovadora de contribuição para os resultados estratégicos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial na redução do passivo de análises de pedidos de patentes de invenção de primeira instância"?

**Resposta 16.** Autorizo sim.

### 3 O INPI – INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial é uma autarquia federal, criada pela Lei nº 5.648 em 11 de dezembro de 1970, vinculada ao Ministério de Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e atua no campo da propriedade industrial e intelectual, tendo como finalidade:

"(...)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 (...)".

O INPI é responsável no país por conceder patentes de invenção e de modelo de utilidade, registros de marcas, de desenhos industriais e de indicações geográficas, bem como por registrar e averbar contratos de transferência de tecnologia e de franquia empresarial, nos termos da Lei n.º 9.279, de 1996.

Além disso, cabe ao INPI realizar os registros de programas de computador e de topografias de circuito integrado, conforme estabelecido nos Decretos n.º 2.556, de 1998, e n.º 11.484, de 2007.

O INPI cumpre seu papel ao desenvolver ações de disseminação e fomento da Propriedade Industrial, com a divulgação do sistema de propriedade industrial, fomento de negócios inovadores e capacitação de profissionais de propriedade industrial.

Esse cenário visa o desenvolvimento econômico e competitivo dos negócios do país, que são majorados com a proteção patentárias e possíveis inovações tecnológicas, que decorrem de novos inventos e soluções ao mercado e de novas ideias criativas que surgem.

O fortalecimento da Propriedade Industrial de um país é fator de extrema relevância, pois o torna mais conhecido e competitivo no cenário internacional, gerando rendas e empregos. Além disso, é um instrumento de promoção de interesse em mais pesquisas e desenvolvimentos, estimula a concorrência e atrai novos investimentos, aumentando nossas riquezas.

A proteção da propriedade industrial cumpre um papel estratégico ao viabilizar a transformação do conhecimento resultante da atividade intelectual em ativos econômicos valiosos e comercializados no mercado.

Nesse sentido, a Missão definida para o INPI, no âmbito de seu Plano Estratégico 2018-2021, associa suas atribuições legais às razões que levam o país a manter uma autarquia dedicada a tais finalidades:

"Estimular a inovação e a competitividade a serviço do desenvolvimento tecnológico e econômico do Brasil, por meio da proteção eficiente da propriedade industrial" (Relatório de Gestão do INPI – ano de 2021 enviado ao TCU).

A Visão, por sua vez, traduz a necessidade e o desafio da conquista da eficiência operacional na prestação de serviços de propriedade industrial, tendo como referência os melhores padrões internacionais de desempenho:

"O INPI terá um desempenho comparável ao dos melhores institutos de propriedade industrial do mundo".

No que se refere às patentes, estas são analisadas e tratadas pela Diretoria de Patentes, Programa de Computadores e Topografia de Circuitos Integrados e, conforme o Regimento Interno do INPI, aprovado pela Portaria MDIC Nº 11, de 30/01/2017, artigo 93, pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, ratificado pelo Decreto nº 11.207 de 26/09/2022 (Brasil, 2022), compete a dita Diretoria as seguintes atribuições:

"I - Examinar e decidir os pedidos de patentes de invenção e de modelo de utilidade, na forma da Lei no 9.279, de 14 de maio de 1996, tendo em vista as diretrizes de política industrial e tecnológica aprovadas pelo Governo federal;

II - Participar das atividades articuladas do INPI com outros órgãos, empresas e entidades, com vistas à maior participação de brasileiros nos sistemas de proteção da propriedade intelectual;

III - avaliar tecnicamente as propostas de novas ações cooperativas, acordos e tratados referentes a patentes;

IV - Coordenar, supervisionar e acompanhar a aplicação de ações cooperativas, acordos e tratados internacionais que digam respeito a patentes;

V - Propor o aperfeiçoamento das práticas e desenvolver padrões operacionais para análise e concessão de patentes;

VI - Coordenar, supervisionar e acompanhar a aplicação das normas referentes à Autoridade Internacional de Busca e Exame Preliminar no âmbito do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes - PCT;

VII - implementar as funções referentes à manutenção e ao tratamento da documentação patentária e à difusão da informação tecnológica;

VIII - registrar os pedidos de programas de computador, na forma da Lei no 9.609, de 19 de fevereiro de 1998, e da Lei no 9.610, de 19 de fevereiro de 1998; e

IX - Registrar os pedidos de topografias de circuitos integrados, na forma da Lei no 11.484, de 31 de maio de 2007."

### 3.1 Patentes

A patente é um direito concedido pelo Estado que confere ao titular da invenção exclusividade na exploração comercial por um determinado período. Essa concessão é baseada na troca de conhecimento, pesquisa, segredo e tecnologia empregada, que, após o término do período legal, passa para o domínio público (BARBOSA, 2010).

A Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996, traz no Título I todo embasamento acerca das patentes, patenteabilidade e regras do negócio.

Quanto à titularidade, uma patente pode ser requerida em nome do próprio inventor, pelos herdeiros e sucessores do autor, ou por quem a lei ou contrato determinar a titularidade. No caso de invenção conjunta, ela pode ser requerida por uma das partes mediante nomeação. Os pedidos de depósito têm preferência de acordo com a ordem de chegada.

Para ser patenteável, uma invenção precisa atender aos requisitos de novidade, atividade inventiva e aplicação industrial. No caso do modelo de utilidade, é necessário apresentar uma melhoria funcional do invento. É importante ressaltar o sigilo, pois tanto a patente de invenção quanto o modelo de utilidade só serão considerados novos se não estiverem compreendidos no estado da técnica, ou seja, se não tiverem sido publicados por nenhum meio antes da data do pedido de depósito. Existem algumas ressalvas para essa condição, que estão dispostas nos artigos 12, 16 e 17 da Lei 9.279/1996.

O pedido de patente no Brasil deve ser realizado no Instituto Nacional da Propriedade Industrial, de acordo com as condições estabelecidas em lei própria. Todos os documentos necessários, como requerimento, relatório descritivo, reivindicações, desenhos (caso aplicável), resumo e comprovante de pagamento da guia de recolhimento da União pertencente ao depósito, devem ser entregues. Após a entrada, o pedido será apreciado preliminarmente pelo corpo técnico de servidores pesquisadores qualificados do INPI. Se aprovado, a data de entrada do pedido será considerada como data inicial. Caso haja alguma exigência em relação ao objeto, o INPI informará, e o indicado deverá ser entregue no prazo de 30 dias, mediante recibo. O descumprimento do prazo resultará em arquivamento ou devolução. Após o cumprimento das exigências, a data de depósito será considerada como a data do recibo.

Existem pontos importantes a destacar sobre a patente de invenção, que devem se referir a uma invenção única ou a um conjunto de elementos relacionados que formem um único conceito inventivo. O modelo de utilidade deve preservar a unidade técnico-funcional e corporal do objeto.

Mesmo se retirado ou abandonado, o pedido de patente ainda será obrigatoriamente publicado. A retirada de um depósito sem efeito dará prioridade ao pedido subsequente. O INPI manterá o sigilo do invento por dezoito meses a partir da data do depósito e, após esse período, será realizada a publicação, exceto em casos previstos em lei, conforme o artigo 75 da Lei da Propriedade Industrial, que trata do interesse da Defesa Nacional. A publicação do pedido pode ser antecipada a pedido do requerente.

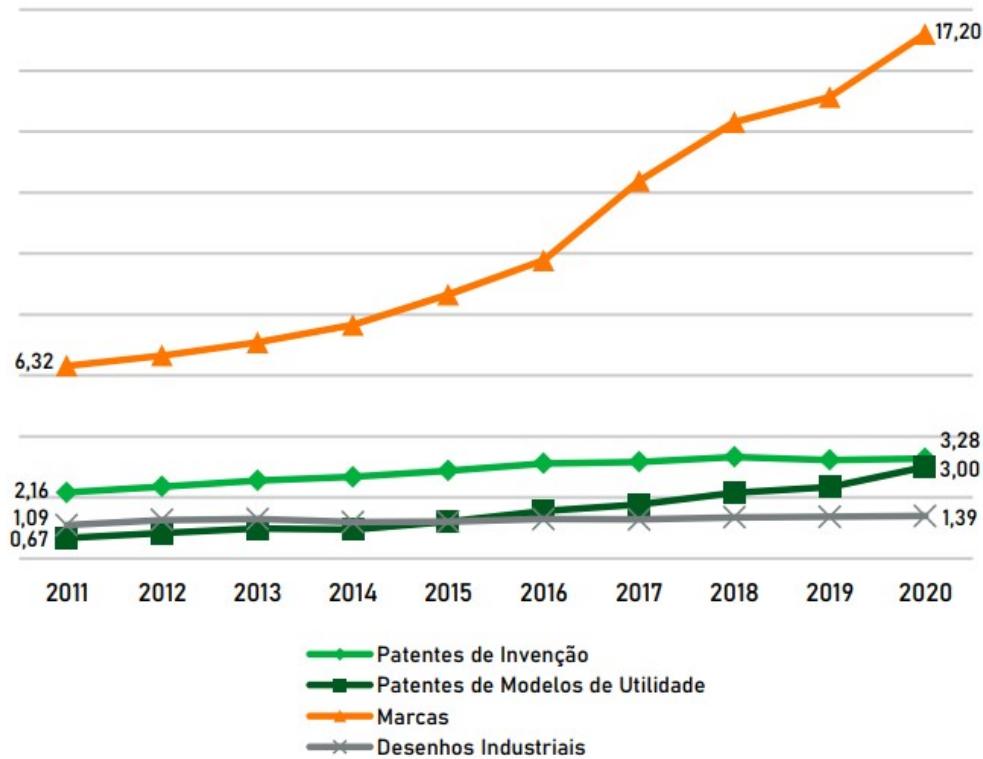
Existem pontos importantes a destacar sobre a patente de invenção, que é ter que se referir a uma invenção única ou a um conjunto de elementos relacionados que formem um único conceito inventivo. O modelo de utilidade deve preservar a unidade técnico-funcional e corporal do objeto. Se retirado ou abandonado, o pedido de patente ainda assim será obrigatoriamente publicado.

A retirada de um depósito sem efeito dará prioridade ao pedido subsequente. Será mantido o sigilo do invento pelo INPI por dezoito meses da data do depósito e, após isso, será realizada a publicação, salvo as exceções previstas em lei, conforme o artigo 75 da Lei da Propriedade Industrial, que trata do interesse da Defesa Nacional. A publicação do pedido poderá ser antecipada a pedido do requerente. Requerido o exame, sempre que solicitado, deverão ser apresentados documentos adicionais no prazo de sessenta dias, podendo incorrer em arquivamento por descumprimento de prazo.

Os pedidos de documentos adicionais, quando requeridos, se fazem necessários geralmente por correlação com objeções, buscas de anterioridades em outros países, documentos, traduções, entre outros.

Conforme o Relatório de Gestão do INPI de 2021, o cenário mundial da propriedade industrial permaneceu afetado pelo impacto do COVID-19. Contudo, conforme estatísticas da Organização Mundial da Propriedade Industrial – OMPI sobre os depósitos de patentes no mundo, considerando dados de 2020, indicados na figura 9, as patentes mantiveram um crescimento em termos percentuais, apesar do momento econômico delicado enfrentado mundialmente. A conquista e manutenção da competitividade mantiveram prevalência no pensamento comercial, mantendo o crescimento do interesse pelo patenteamento.

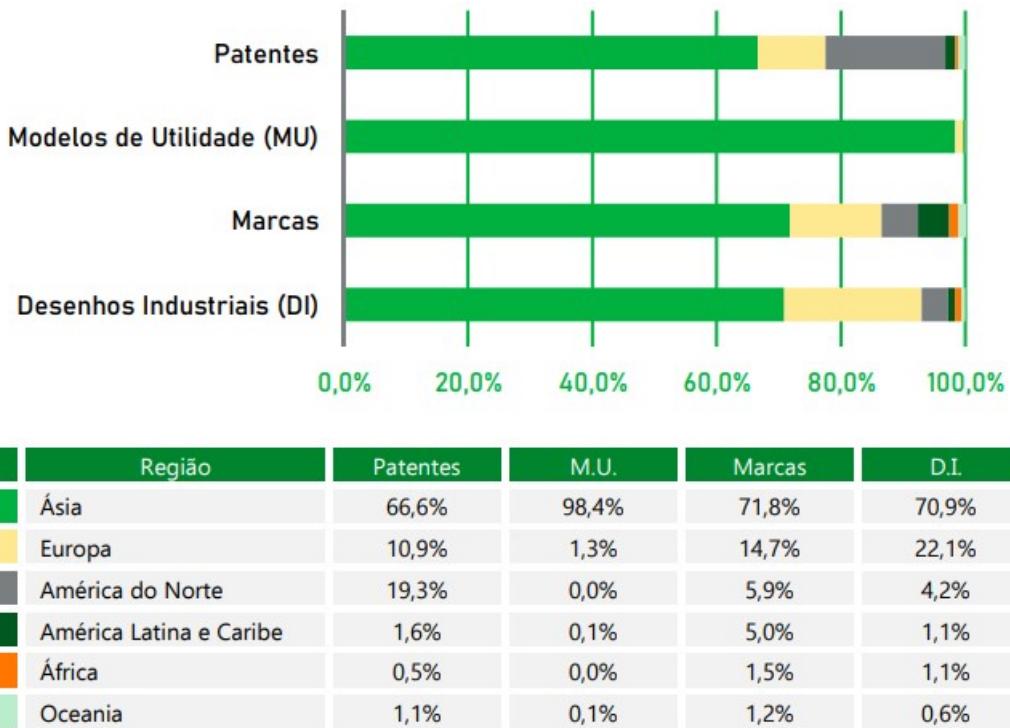
**Figura 9 -Estatísticas OMPI sobre depósitos de patentes – dados de 2020**



Fonte: Relatório de gestão INPI 2021- pg.15, com dados da base estatística da OMPI em 2020. Disponível em: <http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cgpe/relatorios>

Conforme dados de 2020, expressos na figura 10 a seguir, referente ao percentual de participação de depósitos de patentes, a América Latina aparece na quarta posição, ficando atrás da Ásia, impulsionada pela China, que está em primeiro, da América do Norte, em segundo, e da Europa, em terceiro.

**Figura 10 -Gráfico – Participação percentual das regiões de depósitos de P.I em 2020**



Fonte: Relatório de gestão INPI 2021 pg.15, com dados da base estatística da OMPI em 2020. Disponível em: <http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cgpe/relatorios> acessado em 25/02/2023.

### **3.2 O planejamento estratégico do INPI 2018-2021 referente ao “backlog” de patentes de invenção e a gestão de pessoas**

Como ponto de partida para o planejamento estratégico de 2018 a 2021<sup>22</sup>, concebido pela alta gestão do INPI, foi estabelecida a seguinte questão orientadora: O que o Brasil precisa? Com base nessa premissa, foram discutidas abordagens sobre a situação atual da Autarquia, seus objetivos futuros e as estratégias para alcançá-los. Assim, foi elaborado um plano de ação com o intuito de transformar e melhorar a gestão do Instituto, superando desafios históricos e modernizando os sistemas de Propriedade Industrial do Brasil. Dentre os diversos temas abordados, daremos foco especial às áreas de patentes e recursos humanos.

Quanto à metodologia, o plano foi desenvolvido considerando três vertentes principais. Primeiramente, foi feito um diagnóstico da atuação do Instituto, tanto em termos internos quanto externos, por meio de uma análise SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades). Em seguida, foram definidas a missão, visão e valores do INPI. Por fim, foram estabelecidas metas e iniciativas estratégicas para guiar a implementação do plano.

<sup>22</sup> Fonte: material produzido pela CGPE – Coordenação Geral de Planejamento e Gestão Estratégica do INPI em outubro de 2018. Disponível em [https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/arquivos/documentos/copy2\\_of\\_RELATRIOFINALPLANOESTRATGICO20182021VFinal30.11.2018.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/arquivos/documentos/copy2_of_RELATRIOFINALPLANOESTRATGICO20182021VFinal30.11.2018.pdf) acessado em 15/11/2020.

O INPI tem como missão estimular a inovação e a competitividade em prol do desenvolvimento tecnológico e econômico do Brasil, garantindo uma proteção eficiente da propriedade industrial. Essa missão foi baseada na estratégia de proteção da propriedade industrial, visando transformar o capital intelectual em ativos econômicos no mercado, de acordo com a Lei 9.279 de 14/05/1996. Ao formular sua missão, o INPI se comprometeu a oferecer serviços que atendam aos padrões técnicos aplicáveis, com prazos razoáveis e custos acessíveis aos usuários.

Como visão, o INPI busca alcançar um desempenho comparável aos melhores institutos de propriedade industrial do mundo. Esse conceito se baseia na necessidade e no desafio de fornecer serviços eficientes na área de propriedade industrial, seguindo padrões internacionais de qualidade e desempenho, com o objetivo de tornar o Brasil uma potência econômica e relevante no cenário global da propriedade industrial.

Para alcançar seus objetivos, o INPI adotou valores como eficiência, foco nos usuários, trabalho em equipe, transparência, ética, meritocracia e valorização das pessoas.

Dentre esses valores, três foram especialmente relevantes para o planejamento estratégico, pois impactam diretamente o corpo funcional interno, refletindo na motivação e satisfação no trabalho e, consequentemente, nas entregas aos usuários externos. O primeiro valor é o trabalho em equipe, que busca criar um ambiente organizacional que incentive a colaboração e integração entre os profissionais, promovendo a troca saudável de conhecimentos e interação, para o benefício da instituição como um todo. O segundo valor é a meritocracia, que valoriza e reconhece os profissionais que se destacam e buscam crescimento profissional, incentivando a excelência e o diferencial no desempenho. Por fim, o terceiro valor é a valorização das pessoas, que se preocupa com o ambiente organizacional em que o profissional está inserido e com a qualidade de vida, buscando o alto desempenho e o bem-estar de seus servidores e colaboradores.

Na sequência ao planejamento estratégico do INPI de 2018 a 2021, foi intencionado alcançar cinco objetivos, a saber:

- “1 Otimizar a qualidade e o tempo para concessão de direitos da propriedade industrial;
- 2 Expandir e aperfeiçoar a disponibilidade de dados, informações e conhecimento da propriedade industrial;
- 3 Contribuir para a participação do Brasil no sistema internacional de propriedade industrial;
- 4 Alcançar a excelência organizacional do INPI;
- 5 Promover o desenvolvimento, o desempenho e o bem-estar dos profissionais do INPI.”

Sobre as estratégias elencadas foi dada ênfase neste trabalho aos itens 1 e 5.

A primeira ação visa resolver o problema crônico do "backlog", que é o atraso na análise de pedidos de patentes. Para enfrentar essa questão de forma sustentável, serão adotadas medidas extraordinárias e temporárias exclusivas para reduzir o número de pedidos pendentes. Além disso, serão implementadas ações de automação, otimização de processos e reforço da equipe, visando resolver definitivamente esse problema, incluindo os pedidos atuais.

Para isso, foram planejadas ações de forma a atingir esse resultado, conforme segue:

- “1.1 Implantar medida legal para solução extraordinária e temporária de redução do *backlog* atual de patentes em 1<sup>a</sup> Instância;
- 1.2 Terceirizar atividades acessórias, complementares ou instrumentais para o exame de pedidos de patentes;
- 1.3 Expandir a cooperação técnica com escritórios de propriedade industrial para aceleração do exame de pedidos de patentes, por meio de acordos de Patent Prosecution Highway (PPH);
- (...)
- 1.5 Otimizar, normatizar e harmonizar os procedimentos técnicos de exame;
- 1.6 Sistematizar a gestão da qualidade dos processos de exame;
- 1.7 Expandir e aperfeiçoar a automação dos processos de exame;
- 1.8 Assegurar um fluxo contínuo de contratação de servidores para adequar o quadro de pessoal às necessidades finalísticas do INPI;
- 1.9 Expandir os programas de incentivo ao desempenho individual dos examinadores.”

Referente a esse objetivo estratégico de redução do “*backlog*”, foram estabelecidas metas quantitativas relativas aos prazos, devido à sensibilidade desses serviços para os usuários da propriedade industrial. Isso se deve ao histórico crítico desse indicador desde 2015, como demonstrado na figura 11, que apresenta os indicadores de desempenho do tempo de primeiro exame e de decisão dos pedidos de patentes.

**Figura 11 - Indicadores de desempenhos de tempos de exames de patentes**

INDICADORES DE DESEMPENHO		2015	2016	2017	1º sem./2018	META 2021
PATENTES	Tempo de Primeiro Exame Técnico de Pedidos de Patentes <sup>4</sup>	a partir do depósito	9,9 anos	9,9 anos	9,8 anos	9,4 anos
		a partir do pedido de exame	N/D	N/D	N/D	7,2 anos
	Tempo de Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Patentes <sup>4</sup>	a partir do depósito	10,9 anos	10,8 anos	10,4 anos	10 anos
		a partir do pedido de exame	N/D	N/D	N/D	7,7 anos
Percentual de incidência do parágrafo único do art. 40 da LPI <sup>5</sup>		N/D	N/D	N/D	65,2%	0%

Fonte: Planejamento Estratégico INPI 2018-2021. Pg.16. Disponível em:

[https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/arquivos/documentos/copy2\\_of\\_RELATRIOFINALPLANOESTRATGICO20182021VFina130.11.2018.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/arquivos/documentos/copy2_of_RELATRIOFINALPLANOESTRATGICO20182021VFina130.11.2018.pdf) acessado em 16.nov.2022.

Sendo assim, pôde ser observado o indicador apurado em 2018 para o primeiro exame de 9,4 anos com meta para 2021 para 4 anos. Esse indicador é o foco do plano de combate ao “*backlog*” de patentes e que foi considerado o cenário sustentável na solução efetiva conforme estratégias previstas e que após a metodologia de mensuração, serão implantados indicadores de qualidade.

Para medir o indicador de tempo de primeiro exame técnico de pedidos de patentes, a partir do depósito, o método adotado no Planejamento Estratégico do INPI 2018-2021, pág:23:

“Moda das frequências do tempo, em meses, decorrido entre a data de protocolo do depósito e a data da publicação do despacho de exame técnico em 1ª instância (deferimento [cód. IPAS029]; indeferimento [cód. IPAS024]), nas RPI do mês de referência. Considerando, conforme o caso, pedidos sem e com oposição. Fonte: AECON.”

Para execução das metas do objetivo 1, que trata de otimizar a qualidade e tempo para a concessão de direitos de propriedade industrial, iniciativas estratégicas foram traçadas, visando o acompanhamento

Pelo painel da figura 11, pode-se verificar o indicador apurado em 2018 para o primeiro exame de 9,4 anos, com a meta para 2021 de 4 anos. Esse indicador é o foco do plano de combate ao “*backlog*” de patentes e foi considerado o cenário sustentável para a solução efetiva, conforme estratégias previstas e, após a metodologia de mensuração, serão implantados indicadores de qualidade.

Para medir o indicador de tempo do primeiro exame técnico de pedidos de patentes, a partir do depósito, foi adotado o método descrito no Planejamento Estratégico do INPI 2018-2021, página 23:

“Moda das frequências do tempo, em meses, decorrido entre a data de protocolo do depósito e a data da publicação do despacho de exame técnico em 1ª instância (deferimento [cód. IPAS029]; indeferimento [cód. IPAS024]), nas RPI do mês de referência. Considerando, conforme o caso, pedidos sem e com oposição. Fonte: AECON.”

Para a execução das metas do objetivo 1, que trata da otimização da qualidade e tempo para a concessão de direitos de propriedade industrial, foram traçadas iniciativas estratégicas visando o acompanhamento<sup>23</sup>:

- “1.1 Implantação de medida legal de procedimento simplificado de deferimento de pedidos de patentes;
- 1.2 Implantação de programa de colaboração técnica com instituições científicas e tecnológicas para expansão da capacidade de exame de pedidos de patentes pelo INPI;
- 1.3 Expansão dos acordos de *Patent Prosecution Highway* (PPH);

---

<sup>23</sup> Planejamento Estratégico INPI 2018-2021. Pgs.25 e 26, adaptado pela autora. Disponível em: [https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/arquivos/documentos/copy2\\_of\\_RELATRIOFINALPLANOESTRATGICO20182021VFinal30.11.2018.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/arquivos/documentos/copy2_of_RELATRIOFINALPLANOESTRATGICO20182021VFinal30.11.2018.pdf) acessado em 16nov2022.

- 1.4 Implantação de procedimento de aproveitamento de busca e exame de pedidos de patentes examinados por outros escritórios de PI;
- 1.5 Aperfeiçoamento dos programas de exame prioritário de patentes;
- 1.6 Expansão do uso do programa de opinião preliminar de patentes;
- 1.7 Harmonização da distribuição da produção de patentes por área tecnológica;
- 1.8 Expansão do acesso a bases de dados internacionais de patentes;
- 1.9 Criação do PatentesDoc;
- 1.10 Elaboração e revisão das diretrizes de exame de patentes;
- (...)
- 1.15 Implantação de regra de equilíbrio de examinadores em 1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> Instâncias;
- 1.16 Elaboração de proposta de aperfeiçoamento da Lei da Propriedade Industrial;
- (...)
- 1.18 Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade dos processos de exame de patentes; (...)"

Retomando os objetivos estratégicos, cabe destacar também o último item que trata do corpo funcional, no qual foram traçadas as seguintes estratégias:

- "5.1 Fortalecer a carreira de Propriedade Industrial;
- 5.2 Promover a qualidade de vida no trabalho;
- 5.3 Melhorar o clima organizacional;
- 5.4 Fortalecer o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais, incluindo a ampliação da contribuição da Academia do INPI para a capacitação dos servidores;
- 5.5 Expandir os programas de incentivo ao desempenho individual dos servidores;
- 5.6 Expandir e aperfeiçoar as práticas de gestão de pessoas baseadas em critérios meritocráticos."

Quanto às iniciativas estratégicas do objetivo 5, referentes a promover o desenvolvimento, desempenho e bem-estar dos profissionais do INPI, para o seu alcance, foram determinadas<sup>24</sup>:

- "5.1 Elaboração de estudo de lotação ideal do INPI;
- 5.2 Realização de concurso público;
- 5.3 Reestruturação da carreira de Propriedade Industrial;
- 5.4 Aperfeiçoamento programa de Qualidade de Vida;
- 5.5 Realização de pesquisa de clima organizacional;
- 5.6 Consolidação e ampliação da implementação de programas de gestão de dispensa de controle de frequência de servidores;
- 5.7 Implantação do Plano de Ação Regional: expansão e consolidação da desconcentração das atividades de exame;
- 5.8 Aperfeiçoamento do planejamento anual de capacitação dos servidores;
- 5.9 Implantação do Programa de Desenvolvimento de Gestores – PDG;
- 5.10 Implantação do Programa de Desenvolvimento de Equipes – PDE;
- 5.11 Implantação do Programa de Desenvolvimento Técnico – PDTEC;
- 5.12 Implantação do programa de idiomas;

---

<sup>24</sup> Fonte: Planejamento Estratégico INPI 2018-2021. Pg.30. Disponível em:  
[documentos/copy2\\_of\\_RELATRIOFINALPLANOESTRATGICO20182021VFinal30.11.2018.](https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/arquivos/dpdf)  
<https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/arquivos/dpdf> acessado em 16nov2022

- 5.13 Ampliação do programa Coaching de Desempenho;
- 5.14 Aperfeiçoamento do sistema de mensuração do desempenho individual dos servidores.”

Sendo assim, o planejamento estratégico do INPI para o período de 2018 a 2021 foi a ferramenta de organização, direcionamento e controle adotada pelo INPI para definir e detalhar as ações concretas voltadas para a redução do prazo de análise de patentes de invenção em primeira instância, bem como para a gestão dos recursos humanos e do capital intelectual.

### **3.2.1 O Plano de combate ao *backlog* de patentes de invenção no INPI**

O passivo de patentes de invenção é um tema enfrentado pela Autarquia, que se esforça em ações para sanar a questão, bem como busca o apoio do governo federal e escritórios parceiros, de forma a prover possíveis soluções, uma vez que a concessão de patentes resulta no aumento dos ativos econômicos e, consequentemente, no desenvolvimento da economia do país.

Esse tema é sensível para o Instituto e está sempre sob pauta de discussões e cuidados na busca de melhorias que possibilitem mitigar ou sanar as questões voltadas aos prazos de exames para concessão de patentes e modelos de utilidade, mantendo sempre a qualidade dos serviços prestados.

Em alguns casos, dependendo do campo de atividade, esse processo pode levar anos, o que acaba gerando frustração e desânimo para os inventores e empreendedores que desejam proteger suas criações. Contudo, existem fatores que motivam essa demora.

Em estudo realizado por Vasconcellos e Januzzi (2013), foram apresentadas possíveis medidas que podem ser adotadas para solucionar o problema do acúmulo de patentes. No âmbito do Poder Executivo, é recomendável investir na melhoria da infraestrutura do INPI, contratando mais examinadores e pessoal administrativo para agilizar a tramitação dos pedidos. Para estimular a troca de informações entre os escritórios de patentes, recomendam o uso de subsídios ao exame apresentados por terceiros interessados no escopo do pedido de patente. Por fim, são propostas algumas ações, sobretudo no ramo da saúde.

Almeida et al. (2016), buscando fatos que possam corroborar e indicar o motivo dessa demora, revelou que a falta de recursos humanos e financeiros é um dos principais fatores que contribuem para a lentidão do INPI. Com um número limitado de examinadores, o órgão enfrenta dificuldades em dar conta do volume crescente de pedidos de patentes.

Segundo Santos et al. (2017), a ausência de sistemas informatizados eficientes e a falta de recursos tecnológicos adequados dificultam o trabalho dos examinadores e contribuem para a demora na análise das patentes.

Para Ahlert (2019), foi destacado que a falta de capacitação e treinamento adequados para os examinadores também influencia na demora do INPI em analisar e conceder patentes. A complexidade das invenções e a necessidade de conhecimentos técnicos específicos para avaliá-las corretamente demandam uma equipe altamente qualificada, o que nem sempre é possível devido às limitações enfrentadas pelo órgão.

É importante ressaltar que esses são apenas alguns dos fatores que podem contribuir para a demora do INPI em analisar e conceder patentes. Existem outras questões complexas envolvidas, como a necessidade de harmonização com padrões internacionais e a falta ou demora na cooperação entre os órgãos responsáveis pela proteção da propriedade industrial e intelectual.

Diante desse cenário, é fundamental que o governo e demais instituições envolvidas busquem soluções para agilizar o processo de análise de patentes. Investimentos em recursos humanos, capacitação, tecnologia e infraestrutura são essenciais para melhorar a eficiência do INPI e garantir que as invenções sejam protegidas de maneira adequada e em tempo hábil.

Medidas devem ser tomadas para solucionar essas questões e agilizar o processo, garantindo a proteção da propriedade intelectual e impulsionando a inovação no país.

Existem diversas causas que impactam nos resultados do INPI, como a falta de pessoas, a demora na autorização de concursos e exigentes qualificações quando estes ocorrem. Outro fator refere-se ao fato de não dispor de recursos próprios, embora seja uma autarquia, inclusive superavitária. Contudo, não detém autonomia financeira, tendo em vista que repassa à União todos os recolhimentos financeiros arrecadados na prestação de seus serviços e depende do repasse da União ao órgão, conforme orçamento e dimensionamento determinado. Isso culmina em limitação de verba para investir em pontos importantes como inovação, infraestrutura, pessoal, máquinas, tecnologia e outras capacitações e "benchmarking", além das habituais realizadas pelo órgão. Tudo isso poderia melhorar o desempenho e os prazos do Instituto. Outros pontos que robustecem esse entendimento de impacto nos prazos são a demora de pareceres de outros órgãos e alguns ramos de atuação industrial que impetram ações judiciais por interesses diversos, impactando no tempo da concessão.

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial firmou compromisso em encontro realizado entre o Presidente do Instituto e o Ministério da Economia, entidade à qual o

Instituto esteve vinculado na ocasião, durante o lançamento de projetos de fortalecimento de Propriedade Intelectual no ano de 2019. Foi implantado o projeto que foi chamado de plano de combate ao "backlog" de patentes, que consistiu em reduzir para 80% o quantitativo de pedidos pendentes de exame de primeira instância até o ano de 2021, bem como reduzir o prazo de concessão de uma patente brasileira de dez para dois anos. A partir desse compromisso, foram publicadas as Resoluções INPI nº 240 e 241/2019, que especificaram ações temporárias de contenção.

Em carta, as associações e entidades como o ICC - "*International Chamber of Commerce*", as Associações de Agronegócios, da Propriedade Intelectual, da Bioinovação, da Biotecnologia e do Agroindústria, da Defesa Vegetal, dos Empreendedores Inovadores, da Federação Internacional da Propriedade Industrial, da Associação da indústria farmacêutica, da Federação Internacional de Advogados de Propriedade Intelectual, dentre outros, relatam apoio às iniciativas e aos esforços propostos pelo INPI e a importância da redução dos prazos dos exames de patentes no Brasil, tendo em vista a relevância para o cenário de desenvolvimento do país e a intenção de colocar um fim à fila de exames que impactam diretamente na inovação, atração de investimentos e a imagem do país, sobretudo no aspecto da participação internacional e do comércio exterior. Aludem que, em comparação com o prazo praticado em outros escritórios de patentes dos EUA e da Europa, o tempo de análise de uma patente ocorre entre 2 e 5 anos.

O referido plano de combate propôs-se a reduzir de forma substancial o número de estoques de pedidos de patentes de invenção de primeira instância, com exame requerido e pendentes de decisão, no período de dois anos a contar de 1º de agosto de 2019, tendo em vista que o INPI possuía em fila de apreciação cerca de 149.912 pedidos pendentes com data de depósito até 31/12/2016.

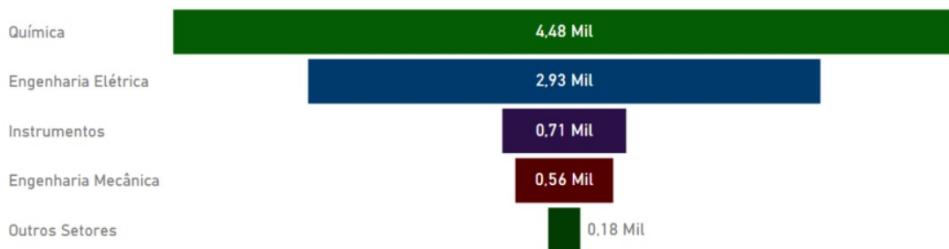
Existem algumas áreas de atuação e conhecimento que são mais demoradas no exame/pesquisa do que outras, em razão da própria matéria que está sendo analisada, por diversas situações como tratados que podem facilitar ou não as consultas e transferências de conhecimentos, ou em razão de outros órgãos e organismos conjuntos que precisam apresentar pareceres ou autorizações a respeito do assunto pleiteado, como é o caso dos fármacos, que precisavam de parecer da ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, por exemplo, e geravam impacto direto no prazo de resposta à demanda.

Contudo, ocorreram relevantes alterações na Lei da Propriedade Industrial, como a revogação do art. 229-C da Lei da Propriedade Industrial, pela Lei nº 14.195, publicada em 26

de agosto de 2021. Essa exigência foi dispensada e não é mais necessária a anuênciam da ANVISA em pedidos de patentes farmacêuticas (ECKSTEIN, 2023).

A figura 12 a seguir, demonstra o quadro dos pedidos por áreas tecnológicas, onde pode ser apurado que a área química possui maior demanda, neste setor estão as áreas de fármacos, biofármacos e biotecnologias.

**Figura 12 - Pedidos por áreas tecnológicas**



Fonte: Site do INPI. Patentes. Pedidos Pendentes. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/plano-de-combate-ao-backlog>. atualizado em 05abr2023.

Para minimizar esse quantitativo de patentes de invenção pendentes de exame, ações temporárias foram implementadas, conforme os requisitos previstos no art.2º da Resolução nº 240/2019 do Instituto, revogada pela Portaria INPI PR nº 412/2020. O referido artigo trata das exigências preliminares como:

Para minimizar essa quantidade de patentes de invenção pendentes de exame, foram implementadas ações temporárias, de acordo com os requisitos previstos no art. 2º da Resolução nº 240/2019 do Instituto, que foi revogada pela Portaria INPI PR nº 412/2020. O referido artigo trata das exigências preliminares, tais como:

- “I – Não submetido ao primeiro exame técnico realizado pelo INPI;
- II – Não objeto de solicitação de qualquer modalidade de exame prioritário no INPI;
- III – não contendo petição de subsídios de terceiros ao exame ou parecer de subsídios da ANVISA;
- IV – Não possuindo pedido correspondente com buscas de anterioridade realizadas por Escritórios de Patentes de outros países, de Organizações internacionais ou Regionais;
- V – Com data de depósito até 31/12/2016.”

A aludida Resolução foi criada considerando a urgência nas decisões dos processos de pedidos de patentes de invenção instaurados há mais de dez anos, como forma de reduzir os prejuízos causados à sociedade, em razão do prazo previsto no artigo 40 da Lei nº 9.279 de 1996 (LPI - Lei da Propriedade Industrial), que regula os direitos e obrigações da propriedade industrial, no interesse do desenvolvimento tecnológico e econômico do país. Cumpre esclarecer que o parágrafo único do artigo 40 da referida lei da Propriedade Industrial foi

declarado inconstitucional, conforme decisão proferida pelo Supremo Tribunal Federal Brasileiro, na Ação de Inconstitucionalidade - ADI nº5529 em 13 de maio de 2021.

De forma a atingir a meta, ações foram pensadas e postuladas no Planejamento Estratégico do INPI 2018-2021 e traçadas medidas de simplificação processual, visando atingir o objetivo. Dentre essas ações para o cumprimento da meta, foram adotadas as medidas de exigências preliminares de exame determinadas nas Resoluções nº 240 e 241, ambas de 2019, implantadas, tratando sobre situações relevantes, sobre as publicações na RPI - Revista da Propriedade Industrial quanto às análises relativas ao relatório de busca e à exigência de adequação do depositante, quando aplicável, no que concerne aos pareceres de exigências códigos 6.21 e 6.22, que é a simplificação do processo de deferimento com base em pesquisas anteriores, nos casos em que o depositante tenha feito pedido em outros escritórios de patentes. Dessa forma, é possível aproveitar a análise pregressa efetuada naquela fonte. Foi mantido o prazo do requerente de noventa dias para adequação, podendo, caso não atendido, o pedido ser arquivado.

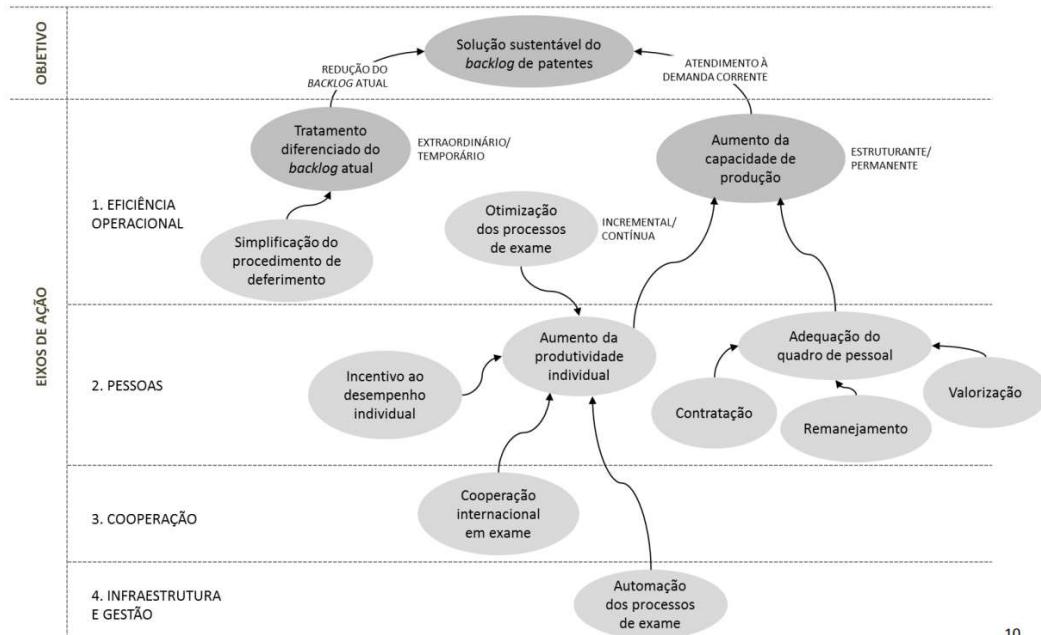
Os requisitos de patenteabilidade, conforme previsto na Lei da Propriedade Industrial, precisam ser atendidos, ou seja, possuir aplicação industrial, ser novidade e ter atividade inventiva ou ato inventivo.

A Portaria INPI DIRPA Nº 01 de 2021 estabelece os procedimentos de elaboração de pareceres das exigências preliminares dos trâmites 6.21 e 6.22 de análises de pedidos, em fase de primeiro exame técnico de pedidos de patentes de invenção, com base no artigo 36 da Lei nº 9.279/96. Para fazer jus aos referidos trâmites, o requerente precisa estar enquadrado nos seguintes requisitos: não ter petição de subsídio de terceiros interessados, não ter o exame técnico iniciado, não ser pedido de exame prioritário, não ter petição de exame prioritário pendente, não conter subsídios da ANVISA atrelados ao pedido, ter data de depósito até dezembro de 2016 e ter correspondente com busca em algum escritório ou autoridade de Propriedade Industrial.

O planejamento estratégico 2018-2021 do INPI, conforme figura 13, traçou os eixos de ação a serem focados, como a eficiência operacional de forma extraordinária e temporária. Buscou-se a otimização do processo com tratamento diferenciado ao "*backlog*" da ocasião, em conjunto com o tratamento dos pedidos correntes. Ademais, buscou-se a simplificação do processo de deferimento de uma patente e o aumento da capacidade de produção, com o objetivo de obter uma solução sustentável no combate ao passivo de pedidos pendentes.

A figura 13 detalha os eixos trabalhados, sendo eles: pessoas, processos, cooperação externa, infraestrutura e gestão.

**Figura 13 - Estratégia de solução pleno de combate ao “backlog” de 1º instância (2018)**

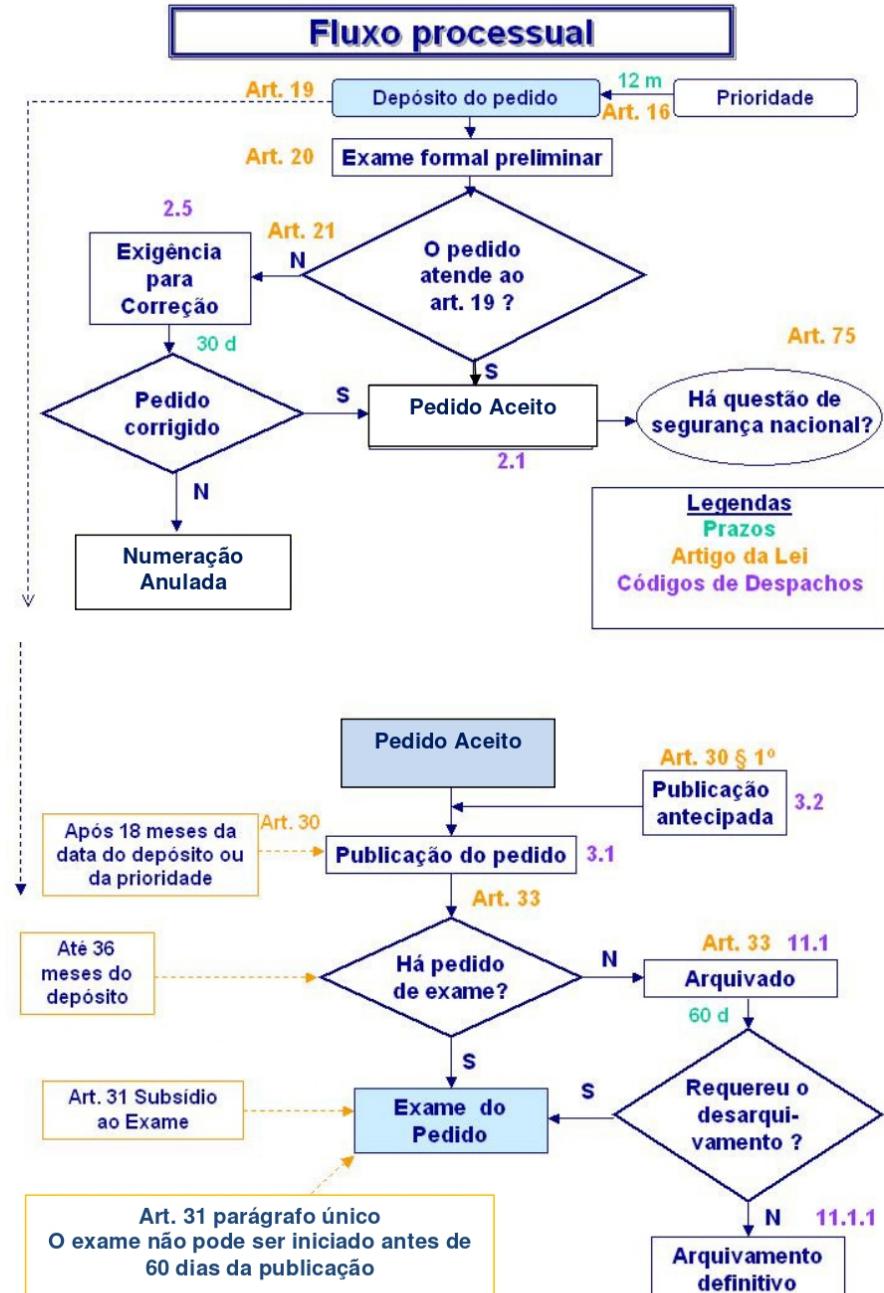


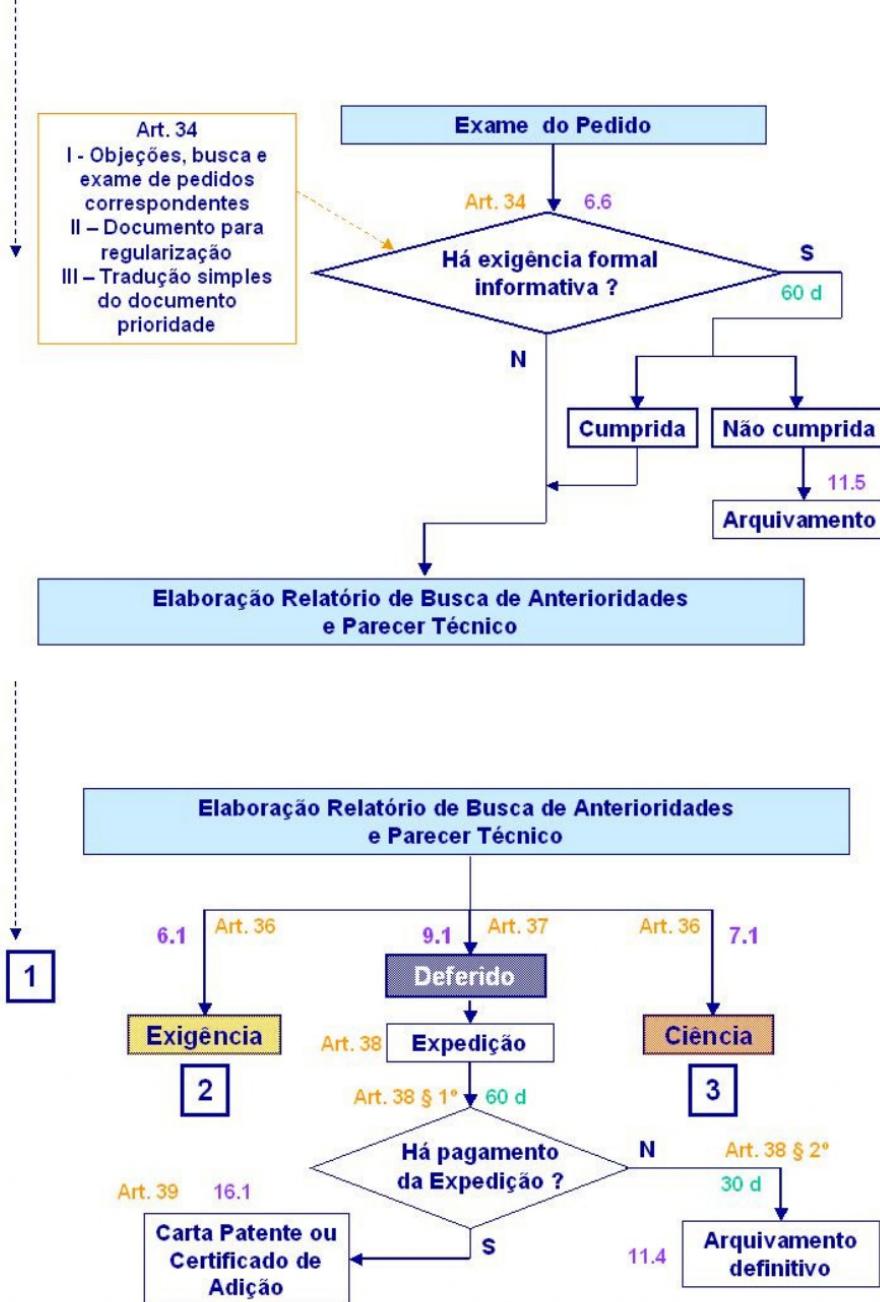
Fonte: Adaptado pela autora. Intranet INPI. Plano de ação INPI 2018. Disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/guia-basico/fluxo-processual-patentes.pdf> acesso em 23/03/2023.

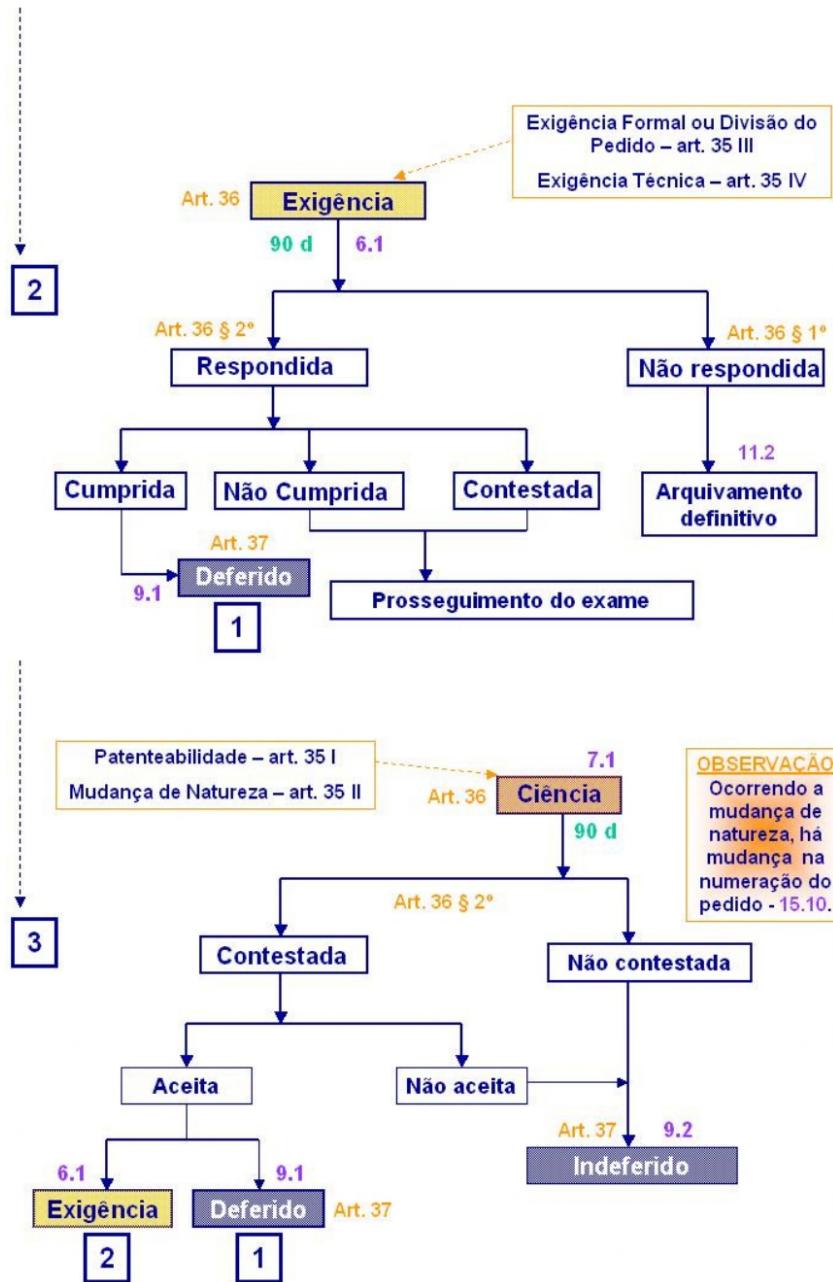
É possível encontrar nas folhas 90 a 92 a figura 14, que trata do fluxo processual de um pedido de patente de invenção no Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Conforme preceitua a Norma de Execução DIRPA nº01 de 2019<sup>25</sup>, desse processo são extraídas as pontuações atreladas ao desempenho do servidor para a contabilização da produção do examinador de patentes de exame técnico em primeira instância.

**Figura 14 - Fluxo processual de pedidos de patentes**

<sup>25</sup> Publicada em 05 de julho de 2019.





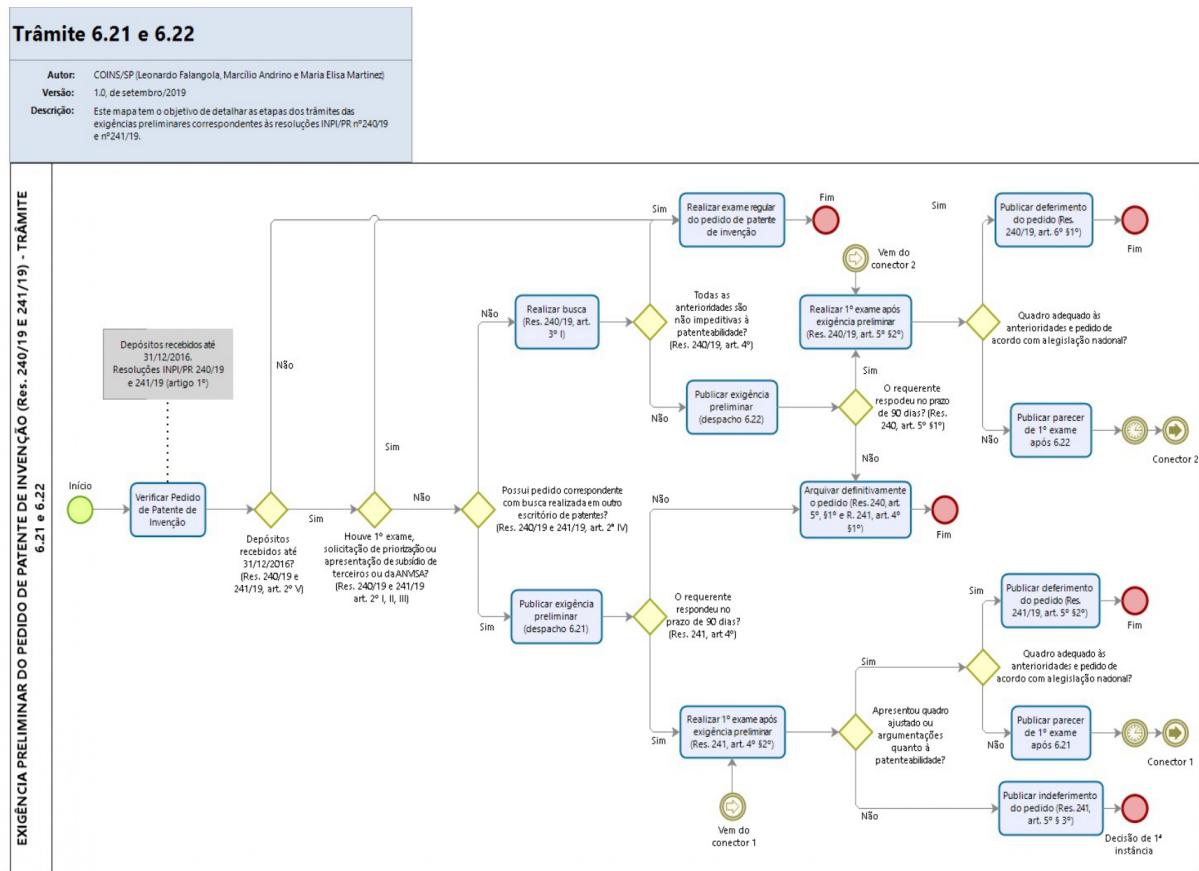


Fonte: Site INPI - Patentes. Disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/guia-basico/fluxo-processual-patentes.pdf> - acesso em 22/03/2023.

Na figura 15 a seguir, é demonstrado o fluxo processual dos despachos de pareceres de exigências preliminares 6.21 e 6.22, elaborados quando é identificada matéria que atenda aos requisitos de patenteabilidade, porém com necessidade de adequações e cumprimento de exigências. A diferença entre esses despachos é que o 6.21 refere-se a pedidos com buscas correspondentes realizadas em outros escritórios de patentes em todo o mundo, enquanto o 6.22 é para os pedidos que não possuem essa busca disponível.

O Trâmite 6.21 agilizou o andamento das análises, uma vez que possibilitou a utilização de pedidos já examinados por outros escritórios.

**Figura 15 - Fluxo processual da Exigência preliminar do fluxo de patentes de invenção. Resolução 240/19 e 241/19. Trâmite 6.21 e 6.22**



Fonte: Site do INPI. Disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/plano-de-combate-ao-backlog>

### 3.2.2 Entrevista com o Diretor de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados do INPI

Foi realizada uma entrevista com o Diretor de Patentes do Instituto Nacional da Propriedade Industrial. O roteiro de perguntas personalizadas foi elaborado com o objetivo de apurar os fatores primordiais para o cumprimento do Plano de Combate ao “*backlog*” de patentes de invenção de primeira instância, que foram depositados até dezembro de 2016, bem como a associação e contribuição do teletrabalho na DIRPA como uma ferramenta de gestão que auxilie no cumprimento da meta acordada no plano de combate ao acúmulo de pedidos. Segue a transcrição da entrevista realizada por videoconferência em maio de 2023:

Segue a transcrição da entrevista realizada por videoconferência em maio de 2023:

**Pergunta 1** - Em que consiste o plano de combate ao “*backlog*” de patentes de invenção realizado a partir de 2019?

**Resposta 1** - O plano de combate ao “*backlog*”, como você comentou, só teve início em 2019. Foi um plano que teve como objetivo a redução do número de pedidos de patentes com exame requerido e pendente de decisão. O recorte feito no plano foi de pedidos depositados até 2016. O objetivo do plano era reduzir 80% do total de pedidos depositados até 2016 com exame requerido e pendente de decisão.

**Pergunta 2** - A meta acordada entre o INPI e o Ministério da Economia, na ocasião (2019), sobre a redução para 80% até 2021 do estoque de pedidos de patentes de invenção de primeira instância depositados até dezembro de 2016 foi atingida?

**Resposta 2** - O objetivo era que esse número fosse atingido de fato até 2021. Quando chegamos em dezembro de 2021, a redução total foi de 76.8%. Não chegamos exatamente aos 80%, mas atingimos 76.8%. Ao longo do ano passado, continuamos atuando e, ao fim de 2021, chegamos a quase 92%. Em 2022, conduzimos também uma rodada do plano, e ao final de 2022, se não me engano, passamos de 92%. Portanto, entendemos que o objetivo inicial foi atingido.

**Pergunta 3** - A que atribui o sucesso desse atingimento?

**Resposta 3** - O sucesso foi baseado em uma espécie de metodologia que passou a ser adotada durante o plano. Para o plano funcionar, iniciamos uma série de ações e tivemos que simplificar o procedimento de exame, diminuindo as etapas. O sucesso do plano está baseado na redução do tempo empregado para a decisão do pedido. Para tentar reduzir esse tempo e determinar uma redução do tempo de decisão, lançamos mão de algumas simplificações no processo de exame. A principal delas foi a utilização do que foi chamado de exigência preliminar, normatizada nos itens 6.21 e 6.22. Essas exigências foram instituídas por meio de

portaria do INPI e pregavam a obrigatoriedade do uso de buscas anteriores já disponíveis em outros escritórios. Isso porque o mesmo pedido de patente é depositado em vários escritórios do mundo. Em muitos casos, já havia resultados de busca disponíveis, pois estávamos lidando com um grande atraso, e os pedidos já haviam sido examinados em outros países, como nos Estados Unidos, na Europa e no Japão. Utilizamos esses resultados de busca e decisão para acelerar o nosso pedido. Emitimos uma exigência para que o depositante se manifestasse sobre os documentos indicados na busca, o que provocava um ajuste no quadro reivindicatório do pedido de patente. Quando o pedido chegava para exame de fato depois da exigência preliminar, a tendência era que ele estivesse mais ajustado, o que diminuiu a quantidade de etapas necessárias para a decisão do pedido de patente. Obviamente, essa simplificação também ocasionou uma mudança na métrica de exame, no valor da pontuação, pois os servidores trabalham com metas que são atingidas a partir do somatório de uma pontuação relacionada às atividades. Com a lógica da exigência preliminar, reduzimos o valor da pontuação do exame desses pedidos, pois entendíamos que uma simplificação estava sendo realizada. Portanto, essa simplificação, a redução do valor e o teletrabalho foram fatores que contribuíram para o sucesso, basicamente os três: a exigência preliminar, a revisão das métricas de pontuação e o teletrabalho.

**Pergunta 3.1** - Tendo em vista que esse procedimento de simplificação do exame preliminar foi positivo, essa ação foi mantida para os pedidos posteriores ao considerado no plano de combate ao “*backlog*”?

**Resposta 3.1** - Está sendo mantido. Para isso, existe o despacho chamado 6.23, que passou a ser empregado para os pedidos depositados a partir de 2017. Todos os pedidos depositados a partir de 2017 também podem fazer uso, se há busca disponível fora dessa busca preliminar que pode ser empregada para o exame. Foi algo que surgiu no plano, mas entendemos como muito positivo e decidimos manter.

**Pergunta 4** - Qual é a sua percepção em relação ao teletrabalho (integral ou parcial), se contribuiu para o alcance da meta do plano de combate ao “*backlog*” de patentes?

**Resposta 4** - Sim, entendemos que o teletrabalho foi um dos fatores também muito importantes, principalmente pelo fato de estar associado a um aumento de produção. Quem está em teletrabalho integral, por exemplo, que era a única modalidade vigente durante o plano de combate ao “*backlog*”, estava associado a um aumento de 30% na produção, e isso fez bastante diferença porque grande parte da DIRPA durante o plano de combate ao

“backlog” estava em teletrabalho. Se não me engano, algo em torno de 70 ou 75% dos examinadores estavam em teletrabalho, então o ganho associado a isso foi alto.

**Pergunta 5** - Qual é a sua visão sobre o teletrabalho de modo geral para a DIRPA e as atividades desenvolvidas nela?

**Resposta 5** - A visão é que, de uma forma geral, o teletrabalho é muito benéfico. O teletrabalho é percebido como muito positivo do ponto de vista da gestão e dos servidores, e isso foi mantido durante o plano de combate ao “backlog”. Eu, particularmente, e a DIRPA como um todo, entendemos como positivo, e vou te dizer que, em média, aliás, mais do que a média dos servidores, entendem como positivo. Não digo que é 100%, porque houve algumas críticas vindas de servidores que estão em teletrabalho, mas principalmente associadas ao volume de trabalho que eles dizem ter. Não é o teletrabalho em si, mas questões associadas, por exemplo, a aumentos de produção. Porque o teletrabalho, como uma ferramenta de interesse e de benefício para a qualidade do servidor, é indiscutível. Essa questão de ter uma flexibilidade de gerenciamento do seu horário de trabalho e a possibilidade de trabalhar em casa é muito interessante do ponto de vista do servidor. É fato que isso traz desafios, o servidor tem que buscar um equilíbrio entre as atividades domésticas e o trabalho. Então, é importante que possa ter uma rotina, um local adequado de trabalho com as condições adequadas, a possibilidade de se concentrar durante a execução das atividades. E a gente sabe que, em algumas situações, de acordo com o contexto doméstico, isso possa ser mais difícil. Mas, no geral, se percebe como muito benéfico, e a maioria absoluta dos servidores relata vantagens e mantém o interesse em participar, tanto que agora temos 80% da DIRPA em teletrabalho<sup>26</sup>, e a taxa de desligamento é baixa. A média de produção da DIRPA, de aumento de produção, é superior a 30%. Se não me engano, está acima de 40% ou 42% no geral, para se ter uma noção de como os servidores conseguem cumprir as metas do teletrabalho.

**Pergunta 6** - No caso do teletrabalho (trabalho remoto), como chegou-se a esse percentual ideal de 30% a mais de produtividade no cálculo de metas?

**Resposta 6** - Aqui, vou ser bem sincero com você, não participei do início dessa construção. O teletrabalho na DIRPA, se não me engano, já existe há mais de 6 anos. Acredito que isso tenha sido estabelecido durante o piloto, no qual a servidora Paula Sales e o Leoberto, se não me engano, participaram. Acredito que esse percentual de 30% tenha sido

---

<sup>26</sup> Dado atualizado e disponível na Figura 16 – pág:103 - Percentual de participantes DIRPA no PGD em 2023, pág:103 da presente dissertação.

estabelecido na época do piloto, mas não tenho o registro exato da origem dessa decisão. Sugiro que entre em contato com o SECAD para obter mais informações. Acredito que os 30% tenham surgido durante o piloto, como uma média de aumento de produtividade. No entanto, é importante ressaltar que o aumento de produtividade não é obrigatório de acordo com a legislação do teletrabalho, mas o INPI decidiu implementar essa medida, e acredito que esse resultado seja proveniente do período do piloto.

**Pergunta 7** - Como é feito o cálculo das metas para a distribuição das atividades dos pesquisadores de patentes?

**Resposta 7** - Esse cálculo é independente do teletrabalho. A meta de produção de exame técnico da DIRPA é estabelecida no contexto do planejamento institucional. É baseada em uma metodologia empregada em uma diretoria que abrange todas as divisões. Temos uma planilha em Excel formatada na qual reunimos todas essas informações. O que fazemos é levantar a capacidade real de produção das unidades, considerando fatores como a quantidade de servidores, previsão de licenças, afastamentos, participação em grupos de trabalho, que são atividades que devem ser descontadas do exame técnico. Também consideramos a distribuição do trabalho relacionado ao exame de pedido de patente, atuação na segunda instância, CGREC, atuação como ISA e IPEA, pois o Brasil é ISA e IPEA para o PCT, e atuação em classificação. Cada uma dessas atividades é balanceada dentro das divisões, e é feita uma distribuição. Ao alimentar essas informações na planilha, ela fornece a capacidade real de produção de decisões por servidor para cada divisão. Temos 20 divisões de exames, e somamos a capacidade de produção de decisões de cada uma delas. Nos últimos anos, temos proposto um aumento na meta da diretoria, que não é simplesmente a soma das metas das divisões. A meta da DIRPA sempre representa um desafio em relação às metas das divisões, sendo a soma das metas das divisões acrescida de um percentual, que chamamos de fator de empenho.

**Pergunta 8** - Como gestor, qual é a sua percepção sobre a satisfação dos servidores da DIRPA que atuaram no plano de combate ao “*backlog*” com o teletrabalho?

**Resposta 8** - Em geral, a satisfação é positiva. No entanto, isso não significa que não recebemos críticas e comentários sobre algumas dificuldades associadas à produção, principalmente porque ainda temos uma métrica reduzida para os pedidos que sofrem exigência preliminar, resultando em um valor de exame reduzido. Além disso, há o acréscimo de 30% para quem está em teletrabalho, e alguns servidores relatam dificuldades em atingir a meta. Algumas diretorias, direta ou indiretamente, fazem parte do plano de combate ao

“backlog”, que estava muito centralizado no exame técnico das 20 divisões. No entanto, várias outras áreas também são afetadas indiretamente, pois, por exemplo, o setor de expedição de carta patente, que decide e deferi mais pedidos, acaba acumulando um volume maior de demandas, mesmo não sendo exame técnico. Portanto, mesmo nas áreas que não estão diretamente relacionadas ao exame técnico, elas são afetadas indiretamente por essa questão.

**Pergunta 9** - Quais os setores da DIRPA que foram impactados na atuação do plano de combate ao *backlog*?

**Resposta 9** - Principalmente as divisões de exames técnicos, mas não foram as únicas.

**Pergunta 10** - O teletrabalho contribuiu para esses setores, no que se refere à satisfação com o trabalho e à entrega de resultados?

**Resposta 10** - De uma forma geral, sim. A satisfação é percebida pela maioria, o que não significa que não haja críticas de alguns servidores que relatam dificuldades no atingimento de metas, principalmente baseado no aumento de produção. Já tivemos servidores que relataram muita dificuldade no ambiente doméstico em equilibrar a quantidade de tempo que precisam dedicar para atingir aquela meta e a rotina dentro de casa. Já tivemos alguns relatos nesse sentido.

**Pergunta 11** - Quais as áreas que demandam maior atenção, seja por volume ou complexidade, quanto ao dimensionamento e tratamento de pedidos de patentes?

**Resposta 11** – As que mais demandam são as divisões de exame técnico, exatamente as que trabalham diretamente no exame, que são as divisões que, no final das contas, contribuem para o atingimento dessa meta de decisão técnica. São as divisões de exame técnico. Então, ainda temos áreas que não conseguiram eliminar o “backlog”, e todas as divisões atuaram durante o plano. O grau de avanço foi variado entre as unidades, nem todas conseguiram chegar ao mesmo resultado. Houve divisões que conseguiram sair do “backlog” e outras não. Portanto, as divisões de telecomunicações, computação e eletrônica, duas de fármacos, uma de biofármacos e uma de biotecnologia são as que ainda não conseguiram equacionar o “backlog”. Das 20 divisões, essas 6 são as que ainda comportam os maiores “backlogs”.

**Pergunta 12** - Existe algum plano de contingenciamento para que o passivo de patentes não retorne?

**Resposta 12** - Sim, continuamos utilizando, por exemplo, a exigência preliminar, como eu te comentei. Além disso, do ponto de vista institucional, a presidência apresentou ao Ministério um plano para reduzir o tempo de decisão. O ministro até já fez um anúncio oficial. A partir de 2026, a meta é que o tempo de decisão de um pedido de patente, a partir do depósito, seja de 2 anos. Isso implica em uma redução drástica do tempo de decisão, e para isso acontecer, obviamente, uma série de medidas precisa ser tomada. Isso está constando do nosso planejamento institucional. O plano estratégico contempla essa meta, mas o número só seria atingido ao fim de 2026. Já há um planejamento específico encaminhado também para o Ministério.

**Pergunta 13** - Qual foi o papel das regionais, caso tenha acontecido, no plano de combate ao “backlog” de patentes?

**Resposta 13** - Não é que a regional tenha atuado especificamente. É que temos examinadores lotados nas regionais, e esses examinadores de patentes atuaram no plano de combate ao “backlog”. Os examinadores nas regionais, mesmo não estando lotados na DIRPA, realizam exame de pedido de patente na mesma lógica do plano de combate ao “backlog”, com a mesma métrica. A diferença é o tempo. O examinador que está na regional tem 80% do tempo dedicado ao exame de pedidos de patente e 20% dedicado às atividades das regionais. Isso reflete na meta e é contabilizado naquela planilha que eu comentei. Todo ano a gente preenche, e o examinador que está na regional já tem apenas 80% da produção em relação ao examinador que não está na regional.

**Pergunta 14** - Qual é a sua avaliação final sobre o plano de combate ao “backlog” de patentes?

**Resposta 14** - Na minha percepção foi um sucesso porque realmente conseguimos conduzir o plano de forma adequada. Chegamos a um resultado muito bom e percebemos a capacidade de produção, o empenho e a dedicação dos servidores, mesmo em condições não ideais. Eles se dedicaram e vestiram a camisa, compraram essa meta. Se não fosse por eles, não teria acontecido. A gestão planejou, tentando levar as ferramentas para possibilitar uma execução adequada, mas quem executa mesmo é o pessoal do exame. Se eles não tivessem comprado, não teria acontecido. Houve uma dedicação total e integral de toda a diretoria para que isso desse certo. Eu acredito que foi um sucesso. Vale ressaltar que o reconhecimento fora também foi imenso, principalmente na área de patentes do INPI, que atingiu outro patamar. Todo mundo apoiou, elogiou e colaborou com o que pôde para fazer isso. Até hoje,

continuamos sendo elogiados por esse resultado e dedicação. Ultimamente, parece que já está havendo um arranjo de atores se organizando em prol de apoio ao INPI. Espero que isso continue rendendo bons frutos. Estou acreditando que vai acontecer (referente a concurso).

**Pergunta 15** - Você autoriza a divulgação dessas perguntas e respostas na dissertação de mestrado da aluna Isis Gonçalves Ramos, que trata do tema "O teletrabalho da Administração Pública Federal brasileira como ferramenta inovadora de contribuição para os resultados estratégicos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial na redução do passivo de análises de pedidos de patentes de invenção de primeira instância"?

**Resposta 15** - você está autorizada.

### **3.3 A pesquisa aplicada pela Diretoria de Administração do INPI sobre o futuro do teletrabalho no Instituto**

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial realizou uma pesquisa em 2022 com o objetivo de aprimorar o seu Programa de Gestão - o teletrabalho. A pesquisa teve como foco levantar informações para melhorar e expandir o programa no Instituto, além de identificar as necessidades das unidades em relação ao programa implantado no INPI. Na época da pesquisa, apenas as áreas responsáveis por marcas e patentes, bem como a Ouvidoria e a Coordenação de Orçamento e Finanças, estavam autorizadas a participar do Programa de Gestão e trabalhar de forma remota ou híbrida.

Conforme anexo E, a pesquisa foi aplicada aos 973 servidores ativos e recebeu 768 respostas, ou seja, cerca de 79% de respondentes do público pesquisado.

Da pesquisa realizada foi possível depreender dos respondentes que 54% faziam parte do Programa de Gestão e, sobre as vantagens e desvantagens dos 249 registros realizados, 88% escolheram como fatores positivos, ou seja, vantagens do teletrabalho no Instituto, os seguintes fatos: melhora da qualidade de vida, representada pela economia de tempo e custos com deslocamentos; proximidade com a família ao trabalhar de forma remota; flexibilidade de tempo, que permite ao servidor o gerenciamento de suas atividades e entregas; e a sensação de segurança, pois não é necessário se deslocar. Como desvantagens, foram apontadas a falta de interação com o grupo e colegas de trabalho, a cobrança de produtividade de 30% além dos 100% de entregas de rotinas e a instabilidade da VPN, que é a ferramenta tecnológica utilizada pelo INPI para conectar seus servidores à rede do Instituto de forma remota. O ponto alto, representando 80% de insatisfação pelos servidores, foi em relação à meta de produtividade de 30% a mais que é cobrada nessa modalidade de trabalho.

Na sequência das perguntas, foi identificado que apenas 17% das pessoas percebem melhoria no trabalho em equipe e com as chefias, e 18% a 20% entendem que essas interações se mantiveram da mesma forma do trabalho presencial, contudo, 60% não responderam às perguntas.

A opinião de 67% dos entrevistados é clara: eles desejam que o modelo de trabalho remoto seja implementado em toda a organização do INPI. Eles argumentam que durante a pandemia de COVID-19, todos os funcionários foram obrigados a trabalhar remotamente por um período temporário e conseguiram cumprir todas as metas e prazos estabelecidos. Esse período pode ser considerado como uma valiosa experiência prática que comprova a eficácia desse formato de trabalho. O "feedback" dos entrevistados é bastante profissional e embasado em fatos concretos. Eles demonstram que a equipe do INPI é capaz de se adaptar e entregar resultados mesmo em situações desafiadoras. Portanto, a implementação do trabalho remoto em toda a organização seria uma evolução natural e benéfica para o órgão.

Dentre as modalidades previstas no Programa de Gestão e Desempenho, a pesquisa revelou que 52% dos servidores do INPI preferem a modalidade de teletrabalho integral, 24% preferem a modalidade de teletrabalho parcial, com preferência de comparecer à sede até dois dias na semana, 2% preferem o trabalho presencial e 20% não souberam opinar.

Outro ponto interessante da pesquisa foi que cerca de 65% dos participantes defendem que o Programa deve ser acessível a 100% dos servidores e chefias do Instituto, e 76% entendem que as reuniões com as chefias nesse modelo de trabalho são satisfatórias tanto para o desenvolvimento quanto para o pertencimento organizacional. 35% dos respondentes são favoráveis ao rodízio dentro do Programa de Gestão, 32% não são favoráveis, 9% preferiram não opinar e 20% não responderam.

### **3.4 O teletrabalho na DIRPA – Diretoria de Patentes**

O teletrabalho foi autorizado para os Pesquisadores em Propriedade Industrial desde o projeto piloto em 2016, sendo implantado de forma definitiva em 2018, com o objetivo de melhorar a produtividade e a qualidade de vida, além de reduzir o “backlog” de patentes de invenção.

De acordo com o relatório de gestão sobre o desempenho nos meses de setembro a dezembro de 2019, a DIRPA apresentou os seguintes resultados referentes ao teletrabalho: um total de 149 servidores em teletrabalho ao final do período, sendo 127 Pesquisadores (examinadores de patentes) e 22 Técnicos. O percentual médio de produção individual dos

servidores da DIRPA avaliados no período foi de 146%. Cerca de 92% conseguiram alcançar ou superar 30% da meta contratada.

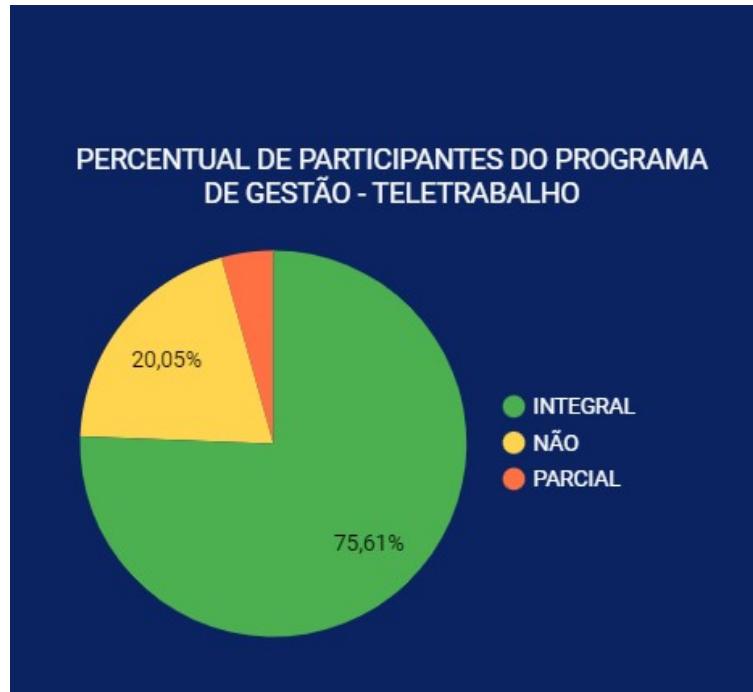
Segundo o relatório de gestão sobre o desempenho no ano de 2020, a DIRPA apresentou os seguintes resultados referentes ao teletrabalho: um total de 221 servidores em teletrabalho ao final do ano. O percentual médio de produção individual dos servidores da DIRPA avaliados no período foi de 144,9%, e foi observado que durante o período, cerca de 50% dos servidores se concentraram na faixa entre 130% e 140%. Do total de servidores da DIRPA avaliados, cerca de 93% conseguiram alcançar ou superar 30% da meta contratada. O percentual médio de produção se manteve relativamente estável durante o ano, na faixa dos 145%.

Conforme o relatório de gestão sobre o desempenho nos meses de outubro a dezembro de 2021, a DIRPA apresentou os seguintes resultados referentes ao teletrabalho: um total de 252 servidores em teletrabalho ao final do trimestre. O percentual médio de produção individual dos servidores da DIRPA avaliados no período foi de 145,1%. Foi observado que durante o período, cerca de 52% dos servidores se concentraram na faixa entre 130% e 140%. Do total de servidores da DIRPA avaliados, cerca de 96% conseguiram alcançar ou superar 30% da meta contratada. O percentual médio de produção se manteve relativamente estável durante o semestre, na faixa dos 143%.

Em abril de 2023, a DIRPA deteve uma força de trabalho composta por 367 servidores, sendo 311 Pesquisadores em Propriedade Industrial, 52 Técnicos em Propriedade Industrial, 5 Técnicos de PGI e 1 de outra carreira.

De acordo com a figura 16, observa-se que a Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados conta com 75,61% em trabalho remoto, no regime integral, enquanto 4,34% estão em regime parcial, totalizando 79,95% do seu efetivo em teletrabalho.

**Figura 16 - Percentual de participantes DIRPA no PGD em 2023**



Fonte: Intranet CGRH- Painel de estatística de pessoal – dados de abril de 2023

### **3.4.1 O teletrabalho no plano de combate ao “backlog” de patentes de invenção de INPI**

Com base nos relatórios de acompanhamento do teletrabalho na DIRPA, é possível concluir que, entre 2019 e 2021, a produtividade das unidades de exames técnicos superou as expectativas, mesmo durante o período de implementação do plano de combate ao “backlog” de patentes. Esse plano, que visava reduzir em 80% o estoque de pedidos de patentes em fase preliminar, foi um sucesso, com a DIRPA alcançando quase todas as metas estabelecidas.

Entrevistado sobre os motivos desse sucesso, o Diretor de Patentes do INPI destacou três fatores principais: a simplificação do procedimento de análise dos pedidos, o trâmite prioritário e o teletrabalho. Segundo o Diretor, o teletrabalho permitiu que os pesquisadores atingissem metas superiores a 130%, contribuindo diretamente para a redução do "backlog" de patentes. Além disso, o teletrabalho trouxe satisfação tanto para os gestores quanto para os servidores da DIRPA. Os servidores sentem-se mais motivados a produzir suas análises e conseguem conciliar melhor a vida pessoal com o trabalho. A flexibilidade de horários e a possibilidade de trabalhar em casa são aspectos muito valorizados pelos servidores, que relatam um maior bem-estar nesse modelo de trabalho.

A figura 17, demonstra a metodologia do cálculo das metas, na vigência do Plano de combate ao “backlog” de patentes de invenção do INPI, no que tange aos indicadores de desempenho, relativos à decisão ou tempo de decisão de exames de patentes de primeira instância.

**Figura 17 - Fórmula de cálculo das metas de patentes**

INDICADOR DE DESEMPENHO	FÓRMULA DE CÁLCULO
<b>PATENTES (1ª INSTÂNCIA)</b>	
Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Patentes	<p><b>Resultado mensal:</b> <math>\Sigma</math> (deferimento [cód. 9.1] + indeferimento [cód. 9.2] + arquivamento técnico [cód. 11.2] + arquivamento técnico [cód.11.5]).</p> <p><b>Resultado do ano:</b> Somatório dos resultados mensais.</p>
Tempo de Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Patentes (contado a partir da data do depósito)	<p><b>Resultado mensal:</b> Média do tempo decorrido entre as datas de depósito e as datas de publicação do despacho de decisão de exame técnico na RPI (deferimento [cód.9.1]; indeferimento [cód.9.2]; arquivamento técnico [cód.11.2]), considerando os pedidos decididos no trimestre (mês de referência e os dois anteriores).</p> <p><b>Resultado do ano:</b> média móvel dos últimos três meses.</p>
Tempo de Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Patentes (contado a partir da data do pedido de exame)	<p><b>Resultado mensal:</b> Média do tempo decorrido entre as datas de requerimento de exame e as datas de publicação do despacho de decisão de exame técnico na RPI (deferimento [cód.9.1]; indeferimento [cód.9.2]; arquivamento técnico [cód.11.2]), considerando os pedidos decididos no trimestre (mês de referência e os dois anteriores).</p> <p><b>Resultado do ano:</b> média móvel dos últimos três meses.</p>
Tempo de Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Exame Prioritário de Patentes (contado a partir do requerimento de priorização)	<p><b>Resultado mensal:</b> Média do tempo decorrido entre as datas de requerimento de trâmite prioritário e as datas de despacho de decisão de exame técnico (deferimento [cód.9.1]; indeferimento [cód.9.2]; arquivamento técnico [cód.11.2]; arquivamento técnico [cód.11.5]), nas edições da RPI do mês de referência.</p> <p><b>Resultado do ano:</b> Igual ao resultado do último mês.</p>

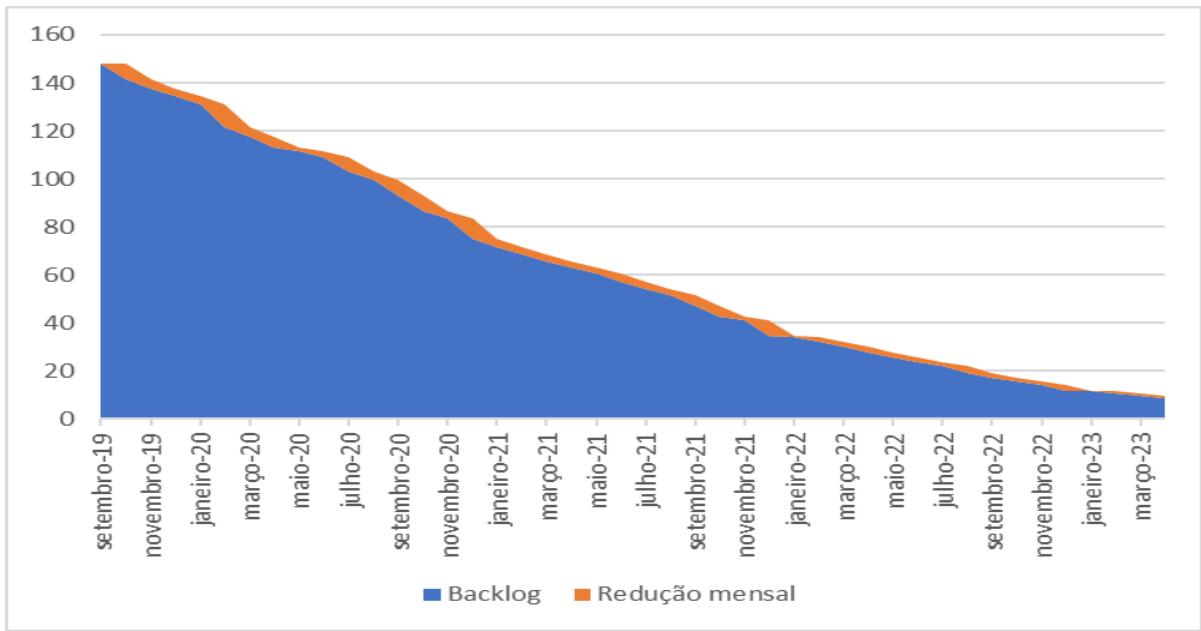
Fonte: Plano de ação 2023 – Disponível em [https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/2023pr\\_15\\_plano\\_de\\_acao\\_inpi\\_2023.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/2023pr_15_plano_de_acao_inpi_2023.pdf) - acessado em 12mai2023.

É importante ressaltar que o teletrabalho também apresenta desafios. Alguns servidores mencionaram a importância de ter uma rotina e um ambiente adequado para as atividades, com condições de concentração e foco, sem interferências domésticas, bem como propõem a revisão e/ou redução incremento de metas exigidas nessa modalidade de trabalho.

### **3.4.2 Resultados - A aferição da produtividade do Plano de combate ao “backlog” de patentes de invenção com o uso do teletrabalho**

Visando acompanhar os indicadores de desempenho do plano de combate ao “backlog” de patentes, a DIRPA preparou e divulgou no site do INPI, na área de patentes, o “backlogômetro”. Ele foi chamado assim para associar ao termômetro de andamento da redução de pedidos, onde puderam ser acompanhados mês a mês a evolução dos exames pendentes. Sendo assim, conforme a figura 18, é possível visualizar a redução que ocorreu ao longo dos dois anos em que o projeto foi criado, bem como sua evolução após esse prazo.

**Figura 18 - Evolução da redução do “backlog” de patentes de 1º instância**



Fonte: elaborado pela autora a partir do histórico do backlogômetro do INPI. Disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/plano-de-combate-ao-backlog/historico-do-plano-de-combate-ao-backlog-de-patentes> acesso em 05abr2023

No gráfico 19, foram apresentados recortes dos cenários do mês inicial de exame de pedidos e sua evolução no mês final do ano. Devido ao projeto de plano de combate ao “backlog” ter começado em agosto de 2019, o primeiro resultado considerado foi o mês de setembro daquele ano. Nos demais anos, o mês de janeiro foi considerado como referência para o resultado inicial e o mês de dezembro para o resultado final.

Sendo assim, é possível apurar em relação à meta uma redução acumulada de pedidos pendentes de 10,75% em 2019, 50,40% em 2020, 76,87% em 2021, 91,97% em 2022 e 93,98% em 2023. O cerne deste estudo está desenvolvido no período de 2019 a 2021, contudo é importante demonstrar as evoluções posteriores.

**Figura 19 - Recortes do histórico do plano de combate ao “backlog” de patentes de 1º instância**



Fonte: Adaptado pela autora a partir do site do INPI – Patentes. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/plano-de-combate-ao-backlog/historico-do-plano-de-combate-ao-backlog-de-patentes> - acesso em 06abr2023

Do exposto, é possível depreender que o Instituto Nacional da Propriedade Industrial logrou êxito em relação ao acordado com o Ministério da Economia. Embora tenha terminado 2021 com 76,87% da meta acordada de redução do “backlog” de 80% do estoque de pedidos de patentes de primeira instância, foi possível atingir esse patamar logo no início de 2022. Restando em 2023 cerca de 6,02% desse estoque antigo de pedidos, de forma a concluir em definitivo as pendências de exames de patentes de invenção com depósito até dezembro de 2016.

Considerando o Relatório de Gestão do INPI 2021 na prestação de informações enviadas anualmente ao TCU – Tribunal de Contas da União, foi informado que no período de 2019 a 2021 ocorreu a redução do estoque de pedidos do “backlog” em 77%, a quantidade de decisões técnicas de patentes foi aumentada em 66%, o tempo de decisão técnica de patentes foi reduzido em 17% e a produtividade, as decisões técnicas por examinador, aumentou para 137,5%.

Na figura 20, observa-se o resultado de indicador de desempenho em 2020 e a meta para 2021, é possível perceber a variação inversa quando ao número de pedidos em relação a redução do “backlog”.

**Figura 20 - Indicadores de desempenho de patentes**

INDICADOR DE DESEMPENHO		RESULTADO 2020	META 2021	Var.% 2021/2020
Pedidos de Patentes	Não residentes	19.105	<b>25.500</b>	33,5%
	Residentes	7.986	<b>9.000</b>	13%
	Total	27.091	<b>34.500</b>	27%

INDICADOR DE DESEMPENHO	RESULTADO 2020	META 2021	Var.% 2021/2020
Redução do Backlog de Pedidos de Patentes depositados até 31/12/2016 (com pedido de exame ao INPI)*	51%	<b>80%</b>	59%**

\*O desempenho é mensurado em relação ao backlog no início do projeto em 01/08/2019. O indicador exclui os casos especificados nas Resoluções INPI Nº 240/2019 e Nº 241/2019. \*\*O ano de 2021 começa com 49% do backlog e terminará com 20% do backlog.

Fonte: Intranet INPI. Plano de ação INPI 2021. Disponível em: <http://intranet.inpi.gov.br/noticias/inpi-disponibiliza-o-seu-plano-de-acao-para-2021/> / Relatório anual INPI – Disponível em: <http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cgpe/relatorios/> / Relatório de prestação de contas TCU – disponível em: <http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cgpe/relatorios/> / Plano de ação 2018 (Disponível em: <http://intranet.inpi.gov.br/noticias/inpi-divulga-plano-de-acao-2018>) acesso em 13abr2023.

O mencionado relatório informa também ações complementares do INPI na busca da excelência dos serviços que presta à sociedade brasileira e que corroboram para o alcance de

excelentes resultados, com destaque para as ações do Instituto a partir de 2019, no destravar burocrático dos processos, na digitalização processual dos depósitos e na comunicação com usuários, na modernização da governança e apoio aos pilares internos com programas estratégicos e aos externos, visando a segurança jurídica para celebração de contratos nacionais e internacionais e no fomento ao comércio na busca de gerar atratividade aos investimentos privados e públicos.

Das ações que cabem destaque, segundo o mencionado relatório, constam o avanço da agenda internacional com a ampliação da conexão com o mundo da Propriedade Intelectual, a adesão ao protocolo de Madri para marcas, a intensificação dos preparativos para adesão do acordo de Haia, quanto ao sistema de registros internacionais dos desenhos industriais, a parceria com a Dinamarca com rodadas de negócios sobre cocriação, licenciamento e fornecimento de produtos com registros de P.I, tendo sido concluída a primeira fase com o Agronegócio e a segunda fase sendo voltada para saúde, o importante acordo PPH – “*Patent Prosecution Highway*”, modalidade de exame prioritário onde é possível realizar o aproveitamento de exames de patentes e marcas feitos em escritórios parceiros em outros países, visando a otimização dos prazos das análises.

Outras ações inovadoras ganharam destaque como o P.I nas escolas, visando a disseminação do conhecimento e cultura da P.I no ambiente educacional, lançamento de plataforma de ensino formação vencedora em P.I.

Além dessas ações, em 2021 o INPI avançou no programa estratégico escritório de P.I para o século XXI, fruto de parceria feita entre o INPI, o governo federal e o Reino Unido na busca da promoção do INPI como referencial global de gestão e qualidade das suas atividades, na busca de modelar o Instituto aos elevados requisitos de padrões internacionais como agência executiva da propriedade intelectual.

Com destaque no relatório de 2021, consta que o periódico especializado WTR (World Trademark Report) classificou o INPI em 6º lugar como agência de PI mais inovadora do mundo no final de 2021, elevando-a da 41ª posição que ocupava em 2018.

Na figura 21, observa-se os indicadores de desempenho de patentes em 2022, bem como é possível verificar a projeção de metas para 2023 em relação ao número de decisões e ao tempo.

**Figura 21 - Depósito de pedidos até 2020 e % combate**

### Indicadores de desempenho de PATENTES

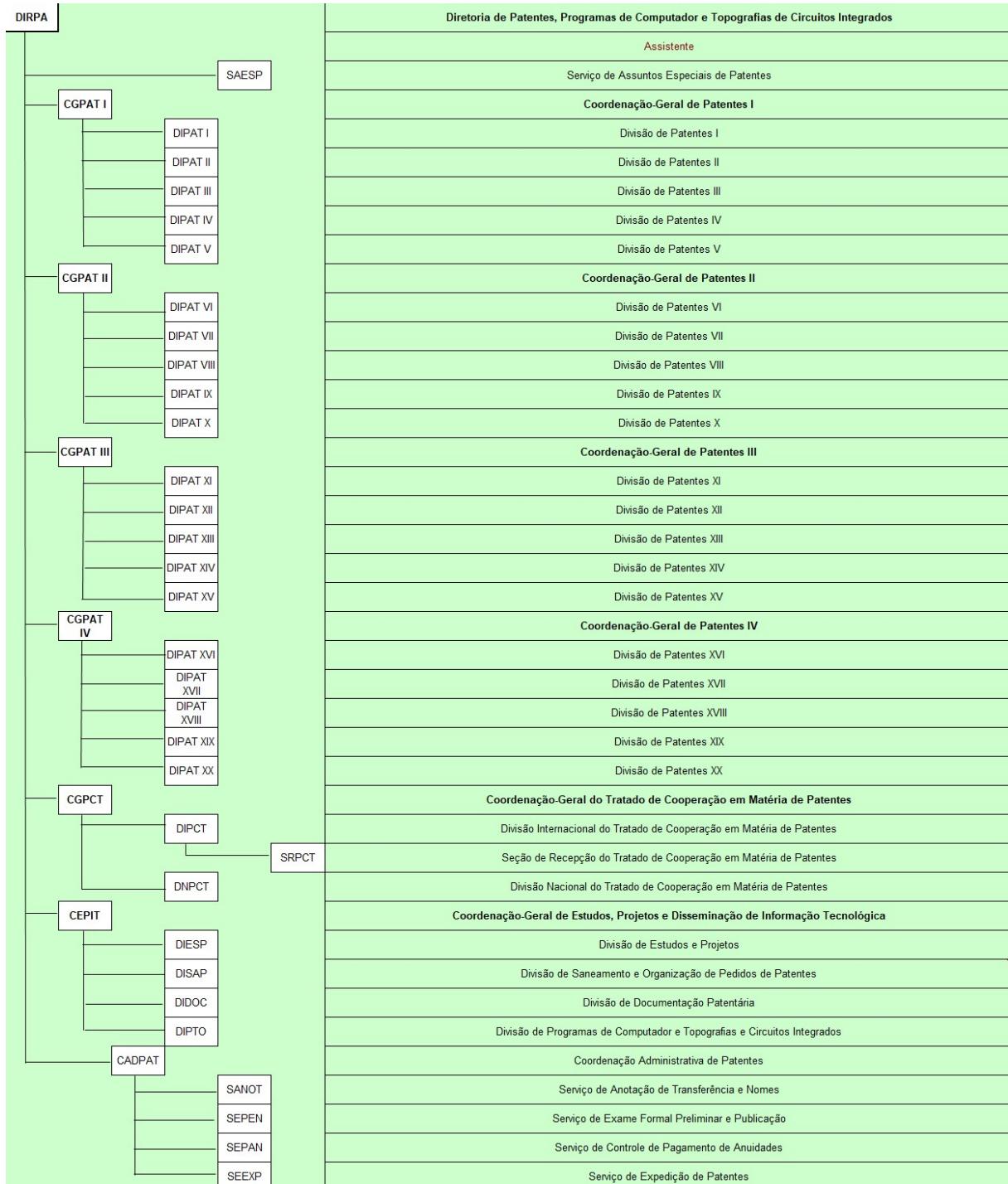
INDICADOR DE DESEMPENHO	RESULTADO 2022	META 2023
Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Patentes	32.440	27.000
Tempo de Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Patentes (contado a partir da data do depósito)	6,9 anos	6,5 anos
Tempo de Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Patentes (contado a partir da data do pedido de exame – inclui backlog residual de 2016)	3,9 anos	3,7 anos
Tempo de Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Exame Prioritário de Patentes (contado a partir do requerimento de priorização)	8,1 meses	8,0 meses

Fonte: Plano de ação INPI 2023 Disponível em:

<http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cgpe/relatorios> / acesso em 13abr2023

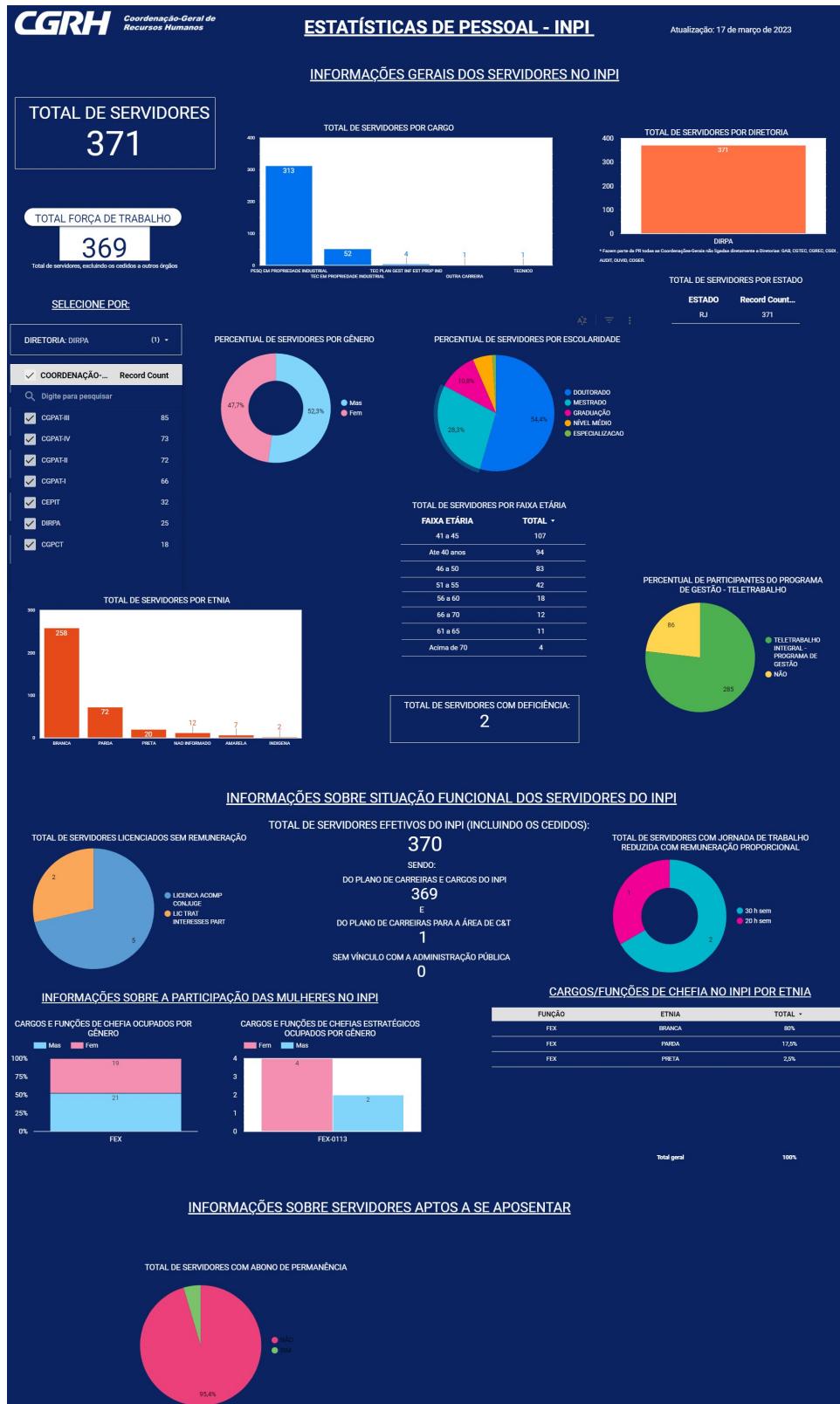
As figuras 22 e 23 a seguir, segundo dados atualizados até março de 2023, demonstram como o quadro de pessoal e o organograma da Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografia de circuitos integrados do INPI estão compostos, na busca de apresentar o quantitativo de pesquisadores que atuam na referida Diretoria. A Diretoria possui em seu regimento atividades de análises e concessões de patentes. A DIRPA conta com 313 pesquisadores em Propriedade Industrial, todos com formação acadêmica de Doutorado, e 52 Técnicos em Propriedade Industrial, distribuídos entre suas 20 unidades de Divisões de patentes, onde são realizados os exames técnicos e outras áreas. Desse quantitativo, 285 (duzentos e oitenta e cinco) servidores integram o Programa de Gestão e Desempenho (teletrabalho). No total, a DIRPA possui em sua composição 1 (uma) Diretoria, 4 (quatro) Coordenações-Gerais, 1 (uma) Coordenação, 26 (vinte e seis) Divisões, 5 (cinco) Serviços e 1 (uma) Seção.

**Figura 22 - Organograma DIRPA - INPI 2023**



Fonte: Adaptado pela autora. Recorte da planilha interna da Estrutura Regimental do INPI pela CGRH – Coordenação-Geral de Recursos Humanos do INPI. Dados em 17mar2023.

**Figura 23 - Estatísticas de Pessoal – Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografia de circuitos integrados do INPI - DIRPA**



Fonte: Intranet da CGRH do INPI - dados extraídos dos sistemas cadastrais governamentais – idealizado e elaborado por Alexandre Mendes Guimarães – Coordenador da Coordenação de Administração de Recursos Humanos do INPI. Dados em 17mar2023.

Dessa forma, buscou-se obter, por meio dos dados, o panorama da distribuição das atividades ao corpo funcional integrante da DIRPA-INPI, de forma a entender o dimensionamento das demandas recebidas, bem como tratar das demandas reprimidas de pedidos de patentes (*backlog*).

Conforme a Portaria MDIC nº11 de 27 de janeiro de 2017, publicada em 30 de janeiro de 2017 no Diário Oficial da União, que aprova o regimento interno do INPI, cabe à Diretoria de Patentes:

“Art. 93. À Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados compete:

I – examinar e decidir os pedidos de patentes de invenção e de modelo de utilidade, na forma da Lei no 9.279, de 14 de maio de 1996, tendo em vista as diretrizes de política industrial e tecnológica aprovadas pelo Governo federal;

II - participar das atividades articuladas do INPI com outros órgãos, empresas e entidades, com vistas à maior participação de brasileiros nos sistemas de proteção da propriedade intelectual;

III - avaliar tecnicamente as propostas de novas ações cooperativas, acordos e tratados referentes a patentes;

IV - coordenar, supervisionar e acompanhar a aplicação de ações cooperativas, acordos e tratados internacionais que digam respeito a patentes;

V - propor o aperfeiçoamento das práticas e desenvolver padrões operacionais para análise e concessão de patentes;

VI - coordenar, supervisionar e acompanhar a aplicação das normas referentes à Autoridade Internacional de Busca e Exame Preliminar no âmbito do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes - PCT;

VII - implementar as funções referentes à manutenção e ao tratamento da documentação patentária e à difusão da informação tecnológica;

VIII - registrar os pedidos de programas de computador, na forma da Lei no 9.609, de 19 de fevereiro de 1998, e da Lei no 9.610, de 19 de fevereiro de 1998; e IX - registrar os pedidos de topografias de circuitos integrados, na forma da Lei no 11.484, de 31 de maio de 2007.” (PORTARIA MDIC Nº11/2017).

Quanto às Divisões de Exames Técnicos, que tratam das análises do “*backlog*” de patentes, conforme os artigos 95 e 96 da referida Portaria Regimental, compete proceder à classificação, busca de anterioridades e exame técnico dos pedidos de patentes nacionais e internacionais depositados por meio de tratados dos quais o Brasil seja signatário. Também compete avaliar e decidir sobre a perda de prioridade unionista dos pedidos de patentes quanto ao mérito, manifestar-se tecnicamente quando solicitado pela Procuradoria Federal Especializada junto ao INPI na instrução de ações judiciais, fornecer subsídios quando solicitado pela unidade competente para a instrução dos processos administrativos de nulidade e dos recursos administrativos inerentes à sua área de atuação, e participar, quando solicitada,

das ações, estudos e projetos de interesse da Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados na promoção e disseminação da propriedade industrial.

Já as Coordenações-Gerais correlatas têm como competência a realização de estudos para o aperfeiçoamento das rotinas e da análise e concessão de patentes, a proposição de aperfeiçoamento das diretrizes, normas e procedimentos de exame de pedidos de patentes, o suporte à participação da Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados de Patentes nas atividades articuladas entre o INPI e outros órgãos, empresas e entidades, o apoio à elaboração de estudos e fornecimento de informações de caráter técnico sobre a legislação vigente de propriedade industrial, incluindo tratados, acordos e outros instrumentos internacionais congêneres sobre a Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados para apresentação de subsídios de caráter técnico para o pronunciamento do Presidente do INPI ou do Governo Brasileiro em quaisquer foros internos ou externos de discussão sobre propriedade industrial.

Além disso, cabe às Coordenações-Gerais competentes pelos exames técnicos avaliar e decidir quanto à concessão de prazo adicional para a prática de atos relacionados às competências da coordenação, coordenar, supervisionar e manifestar-se quando solicitado pela Procuradoria Federal Especializada junto ao INPI visando a instruir as ações judiciais, e articular com as demais unidades da Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados e unidades do INPI ações, estudos e projetos de interesse da Diretoria na promoção e disseminação da propriedade industrial.

Assim, foi possível entender a estrutura regimental, ou seja, o organograma, as atribuições de competências das áreas, o quadro de pessoal, os servidores atuantes no teletrabalho e no plano de combate ao “*backlog*” da DIRPA-INPI.

Do indicado, depreende-se que o dimensionamento de pessoal e os esforços da DIRPA-INPI, sobretudo em como o teletrabalho contribui para o escalonamento da produtividade e auxilia nos alcances das metas, bem como no bem-estar do servidor que pode produzir melhor (tempo e qualidade) de acordo com uma agenda própria de escalonamento das suas atividades, seguindo as previsões de entregas requeridas.

Desse modo, a Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografia de Circuitos Integrados pode cumprir seu papel e primar pelo atendimento ágil aos anseios da sociedade, governo e economia.

## 4 AS EXPERIÊNCIAS COM O TELETRABALHO EM OUTROS ÓRGÃOS PÚBLICOS FEDERAIS

O Programa de Gestão e Desempenho exige que os órgãos participantes apresentem um relatório de gestão a cada semestre. O objetivo é conhecer os benefícios e resultados alcançados com a implementação do programa. Esses relatórios devem incluir informações obrigatórias, como o percentual de participantes, variação de gastos, produtividade, absenteísmo, rotatividade, qualidade percebida, dificuldades enfrentadas, boas práticas e sugestões de aperfeiçoamento.

No portal do Programa de Gestão do governo federal brasileiro, consta uma área dedicada a boas práticas de gestão e ações a serem adotadas pelos órgãos que aderem ao Programa de Gestão e Desempenho (Teletrabalho), como planejamento, habilidades para o teletrabalho, *feedback*, atividades assíncronas e síncronas, microgerenciamento, engajamento, integração com os servidores (*onboarding*) e qualidade de vida no trabalho. Sobre essas boas práticas, o portal entende como premissas que:

Sobre essas boas práticas, o portal entende como premissas que:

- Planejamento: visa dar clareza estratégica, antecipar as dificuldades enfrentadas, conhecer as entregas/resultados pactuados, incentivar a participação e interação entre equipes e ser uma ferramenta de gestão.
- Habilidades para o teletrabalho: entende que os teletrabalhadores devem demonstrar autonomia, autodisciplina, automotivação e autogerenciamento.
- “Feedback”: é um instrumento que garante melhor interação com as equipes, pois possibilita a manutenção do vínculo com os integrantes do programa.
- Atividades assíncronas e síncronas: referem-se às atividades realizadas de forma remota e presencial.
- Microgerenciamento: o papel da liderança ganha ênfase para o sucesso do programa, assim deve-se evitar o perfil de liderança centralizadora e que faz uso excessivo de controles, sendo desejável a mentalidade da qual são partilhadas as tarefas e objetivos, dando maior autonomia ao liderado.
- Engajamento e integração com os servidores: possibilitar o espaço físico de uso compartilhado e rotativo chamado de coworking, onde os participantes possam interagir com os colegas em algum grau. Quanto ao líder, este deve prover a resolução de problemas com base em dados, ter foco nos resultados para os cidadãos, mentalidade digital, comunicação, trabalhar em equipe, orientação por valores éticos e visão sistêmica.

- Qualidade de vida no trabalho: prover os recursos necessários para o bom andamento do trabalho e conhecer o perfil dos participantes de forma a melhor dimensionar as atividades que lhes são atribuídas.

O governo federal criou em seu portal de internet uma página dedicada ao teletrabalho chamada Labora Gov<sup>27</sup>, visando abordar pontos acerca do teletrabalho na Administração Pública Federal. Com base nos relatórios de monitoramento publicados em 2022<sup>28</sup> no portal do Programa de Gestão e Desempenho (Teletrabalho) do governo federal, foram realizadas as compilações dos resultados visando apurar as experiências em outros órgãos.

#### **4.1 – Experiências da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL com o teletrabalho**

A Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL implantou de forma piloto o Programa de Gestão - Teletrabalho na unidade em 2015 e de forma definitiva em 2020. Dos servidores lotados na agência, os participantes do teletrabalho estão distribuídos nos regimes integral, com 70,58% de integrantes correspondendo a 957 pessoas, parcial, com 11,65% correspondendo a 158 pessoas, e presencial, com 11,87% correspondendo a 161 integrantes.

Os relatórios indicam que em 2022 houve uma redução de custos de 88,7% com diárias de passagens, 25,3% com locação e conservação de imóveis, 11,5% com serviços de apoio e 7,9% com energia elétrica e água.

Além disso, a produtividade das metas táticas teve um aumento de 80,7% da média anual em 2019 para 94,6% em 2022, e a meta de esforço operacional teve um aumento de 88,9% da média anual em 2019 para 91,8% em 2022.

Quanto à melhoria da qualidade percebida na agência, a figura 24 apresenta os pontos observados:

**Figura 24 - Teletrabalho - Melhoria da qualidade percebida ANATEL**

---

<sup>27</sup> La-bora. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov>.

<sup>28</sup> Portal do governo federal que dispõe a cerca de informações do Programa de Gestão e Desempenho – O teletrabalho na esfera Federal. Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/relatorios-gerenciais> para o presente estudo foram observados os relatórios da ANATEL, ANELL, Casa Civil, MCTI, INMETRO e IBGE referentes ao ano de 2022.

<b>Melhoria da qualidade percebida</b>
<p>a) maior engajamento, aperfeiçoamento dos processos de trabalho e motivação das equipes, reflexo da melhoria na qualidade de vida dos servidores e colaboradores;</p> <p>b) maior facilidade para dedicação a estudos e capacitações que visam a melhoria dos processos e produtos entregues; maior engajamento e melhoria na qualidade das entregas da área que exigem interação, devido a melhor comunicação com as diversas áreas da Agência com o uso de recursos tecnológicos disponíveis e a comunicação assíncrona;</p> <p>c) melhora na qualidade dos produtos que exigem foco e estudo, devido à maior facilidade de concentração proporcionada pelo teletrabalho;</p> <p>d) aumento no número e na qualidade das entregas que exigem tempo, em razão da melhora na qualidade de vida dos servidores associada a mais tempo de trabalho, ocasionado em virtude da eliminação do tempo gasto com deslocamento e distrações típicas do ambiente presencial de trabalho;</p> <p>e) maior autonomia nas decisões operacionais de cada processo, que contribuiu para a celeridade dos atendimentos técnicos; integração facilitada entre as equipes de trabalho e demais gerências, aprimorando a execução das atividades e as entregas da área; foram mantidos os atendimentos às metas e indicadores organizacionais e a qualidade de entrega pelos servidores, apesar do aumento das soluções tecnológicas em operação no ambiente computacional da Agência e da redução da equipe que vem ocorrendo de forma gradual ao longo dos últimos anos;</p> <p>f) apoio de parte da força de trabalho das unidades descentralizadas na realização de algumas atividades executadas nos processos;</p> <p>g) aumento da uniformização dos procedimentos operacionais realizados nas unidades descentralizadas;</p> <p>h) melhora na qualidade dos produtos entregues, devido a facilidade de construção de conteúdo de forma colaborativa por meio de compartilhamento de arquivos;</p> <p>i) maior agilidade na entrega de produtos e na solução de problemas, devido ao acesso facilitado aos arquivos compartilhados na ferramenta Microsoft Teams, SEI e ao contato rápido e direto, via áudio, texto e imagem, com os servidores lotados nas diversas partes do país.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Relatório de desempenho PGD de 2022 – ANATEL

Quanto as dificuldades enfrentadas com o teletrabalho, foram postulados os seguintes fatores:

- A utilização do sistema de controle disponibilizado pelo ME em cumprimento ao art. 27 da IN nº 65/2020 por meio da cessão do código fonte do sistema da CGU/MMA, da documentação e da estrutura de banco de dados no Portal do Software Público;
- A utilização de sistema de outro órgão, como o da SUSEP, por exemplo, cujas adaptações para cumprimento da IN nº 65/2020 ainda não estavam concluídas;
- A utilização de um sistema específico para o Programa da Anatel, que já vinha sendo desenvolvido desde 2018 para suporte às atividades de PGD como módulo no SEI; e
- O desenvolvimento de um novo sistema.

Como boas práticas e benefícios a agência com a utilização do teletrabalho, o relatório da figura 25 elenca:

**Figura 25 - Teletrabalho - Boas práticas e benefícios ANATEL**

<b>Boas práticas/Benefícios</b>
<p>a) estabelecimento de regras claras regulando as condições do PGD, definindo as metas, estipulando prazos e a forma como as atividades deveriam ser desenvolvidas pelo servidor;</p> <p>b) o aprimoramento do suporte tecnológico, que é a principal ferramenta de apoio para as atividades desenvolvidas no Programa, sendo representado pelos meios informatizados, sistemas de telecomunicações, infraestruturas de rede e aplicações inerentes, que formam um conjunto telemático capaz de suportar a entrega de resultados integros e confiáveis. Destaca-se aqui a importância de a Agência ter todos os seus processos incluídos no Sistema Eletrônico de Informações (SEI);</p> <p>c) o aprimoramento da comunicação entre gestores e servidores, fator primordial para o sucesso da implantação do Programa, por meio do acompanhamento da produtividade e do nível de comprometimento do servidor, de modo a conhecer as características individuais mais adequadas ao regime de teletrabalho como a autodisciplina, a organização, a qualidade e o comprometimento com o trabalho;</p> <p>d) uma maior organização dos fluxos processuais internos e dos resultados alcançados, a fim de proporcionar uma comparação equilibrada entre as modalidades, já que a definição das metas e a mensuração dos resultados foram válidas para todos os atores envolvidos no Programa, independentemente da modalidade de trabalho praticada.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Relatório de desempenho PGD de 2022 – ANATEL

Por fim, a agência postulou que, por considerar o Programa de Gestão e Desempenho uma ferramenta de controle por resultados, buscou-se desvinculá-lo de referências de jornada, utilizando métricas que precisassem bem o esforço das atividades, atrelando absolutamente as metas de resultado dos processos.

#### **4.2 Experiências da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL com o teletrabalho**

A Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL implantou o teletrabalho em 2022 por meio do Programa de Gestão e Desempenho, no qual 78% dos servidores participantes foram distribuídos, sendo 56% na modalidade integral e 43% na modalidade parcial. Em relação à redução de custos, a Agência indica que houve redução de custos com viagens a serviço em cerca de 46%, com transporte em torno de 50%, com água em 26%, com energia elétrica em 7% e com serviços de apoio em média de 16%.

No que se refere à produtividade, houve um incremento na fiscalização, que apresentou aumento nas atividades de 36% em 2022 em comparação com o ano de 2019. Na produção documental, houve aumento de 70% em 2022 em relação a 2019, e nas outorgas e autorizações, o aumento foi de 257% em 2022 em relação ao ano de 2019.

No ano de 2022, ocorreram poucas quantidades de desligamentos do programa pelos seguintes motivos: a pedido do servidor, quando nomeado a cargo que não está autorizado a participar do programa ou por dificuldade sistêmica, ou ocorreram de ofício, ou seja, no interesse da Administração nos casos de nomeação a cargo comissionado e quando há

dificuldade na comunicação remota. Figura 26 – Teletrabalho - Melhoria da qualidade percebida e as dificuldades – ANEEL.

O quadro a seguir elenca os pontos observados pela agência como melhoria na qualidade percebida com o teletrabalho e as dificuldades enfrentadas.

**Figura 26 - Melhoria da qualidade percebida - ANEEL**

Melhoria da qualidade percebida	Dificuldades
a) Qualidade de vida; b) Aumento de produtividade; c) Aumento do comprometimento; d) Fortalecimento da cultura de metas e resultados; e) Redução de afastamentos para tratar da saúde; f) Melhor acompanhamento gerencial; g) Melhoria na comunicação; h) Retenção de servidores; i) Mais qualidade no serviço; j) Aprendizagem tecnológica; l) Compartilhamento de conteúdos entre as unidades; m) Redução de custos; n) Menor rotatividade; o) Mais transparéncia nos processos avaliativos; p) Aumentos de concentração no trabalho;	a) Sistema PGD - Alta ocorrência de erros, falhas, constante lentidão, limitação para inclusão de pagamento de recesso/hora extra, falta de integração com outros sistemas da ANEEL; b) Falhas de comunicação - relacionadas aos meios de comunicação e eventual indisponibilidade de alguns participantes; c) Gestão de equipes híbridas - Dificuldade de gerir e integrar equipes diferentes d) Falta de separação entre ambientes profissionais e pessoais; e) Resistência a atualização periódica dos planos em sistemas; f) Falta de conhecimento de ferramentas computacionais; g) Dificuldade de planejamento a longo prazo; h) Aumento da carga de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Relatório de desempenho PGD de 2022 – ANEEL

Como boas práticas resultantes da utilização do programa, a agência indica ter uma ferramenta de gestão, fazer reuniões periódicas de alinhamento, realizar rotinas institucionais de comunicação, ter horários de disponibilidade, definir regras de etiqueta para videoconferências, promover encontros de integração de equipe e elaborar material informativo sobre o PGD.

Como sugestões de melhoria ao teletrabalho foram observados os seguintes pontos:

1. Sistema PGD – Melhoria do sistema ou integração a outros sistemas da ANEEL;
2. Uniformidade e padronização - Para tabela de atividades e critérios de avaliação;
3. Capacitação - ações voltadas a equipes híbridas e distribuídas, gestão do tempo, ferramentas tecnológicas, comunicação assíncrona e trabalho colaborativo;
4. Planos de trabalho - personalizados e independentes;
5. Painéis gerenciais - Disponibilização de painéis gerenciais;
6. Redução do trabalho síncrono; e
7. Direito a desconexão com o trabalho.

#### **4.3 Experiências da Casa Civil da Presidência da República Federativa do Brasil com o teletrabalho**

A Casa Civil implantou o teletrabalho em dezembro de 2021. Em 2022, 42% do seu quadro funcional integrava o Programa de Gestão e Desempenho. No que se refere à melhoria da qualidade percebida, os indicados pelo órgão foram o bem-estar, a menor rotatividade e a melhoria na entrega de resultados.

Já as dificuldades enfrentadas foram com a infraestrutura, a periodicidade de relatórios e a comunicação. O órgão indicou como boas práticas e benefícios do teletrabalho o controle e planejamento do tempo, o maior grau de monitoramento de suas atividades, o maior grau de maturidade em relação às ferramentas de controle e o melhor planejamento para a realização de reuniões.

Na Figura 27 - Teletrabalho - Sugestões de melhoria ao Programa de Gestão e Desempenho - Casa Civil, a Casa Civil sugere pontos de melhoria ao Programa decretado pelo governo federal.

**Figura 27 - Sugestões de melhoria ao PGD – Casa Civil**

Sugestões de melhoria
a) Avaliação e de criação dos planos de trabalho, para uma menor oneração do tempo, tanto dos servidores quanto dos gestores;
b) Execução do Plano de Gestão em unidades federativas, além do local da sede;
c) Que o programa seja adotado como forma de trabalho, como alternativa de redução de custos e otimização dos recursos públicos;
d) O trabalho remoto híbrido, no qual o servidor possa trabalhar remotamente em um dos turnos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Relatório de desempenho PGD de 2022 – CASA CIVIL

#### **4.4 Experiências do Instituto de Metrologia, Qualidade e Tecnologia- INMETRO com o teletrabalho**

O Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia é uma autarquia federal brasileira, no formato de uma agência executiva, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços e conforme o relatório de monitoramento do PGD 2022 publicado no portal do governo federal sobre o Programa de Gestão - Teletrabalho, indicou a implantação deste em fevereiro de 2022 com o efetivo de participantes em 65,15% dos seus servidores.

Em termos de produtividade o INMETRO indica uma percepção de 79,3% de melhoria na qualidade do trabalho executado, conforme indicam as chefias imediatas, onde 82,8% dos servidores atingiram as metas pactuadas e informa que 84,2% dos dirigentes estão satisfeitos com os resultados apresentados pelos participantes.

Como melhoria na qualidade percebida constam com pontos relevantes a redução do tempo de deslocamento diário, o aumento da produtividade e do foco, aumento na motivação

com o trabalho, redução de interrupções com o trabalho, ter mais tempo para estar com a família e poder conciliar as atividades entre trabalho e residência.

Na figura 28 a seguir, se encontram as observações quanto as dificuldades enfrentadas com o PGD.

**Figura 28 - Teletrabalho - Dificuldades com PGD - INMETRO**

Dificuldades
<p>a) Não identificação com o Sistema de Gestão de Pessoas (SISGP) que é o programa disponibilizado pelo governo federal para inserção do plano de trabalho e acompanhamento de desempenho;</p> <p>b) Adequação e necessidade de ajustes do Sistema do SUSEP para o Inmetro;</p> <p>c) Necessidade de criação de um módulo para gerar relatórios que atendam às exigências dos atos normativos que regulamentam o Programa de Gestão, bem como a relação de feriados nacionais e municipais de diferentes estados cadastrados no sistema de acompanhamento;</p> <p>d) Possibilitar a edição do plano de trabalho quando rejeitado pela chefia imediata, pois, atualmente, o servidor é obrigado a cancelar o plano e gerar um novo, tendo que registrar suas entregas no SEL, pois o sistema não permite iniciar novo plano com data retroativa;</p> <p>e) Possibilitar a avaliação total do plano de trabalho pela chefia imediata, em vez de avaliar atividades por atividades, podendo gerar, ainda, relatório contendo a média da pontuação obtida por cada servidor;</p> <p>f) Criar ícone para exclusão de Programas de Gestão em rascunho;</p> <p>g) Possibilidade de excluir/incluir e aprovar/rejeitar diversas atividades ao mesmo tempo;</p> <p>h) Elaboração de um treinamento do sistema, mesmo que virtual;</p> <p>h) Possibilitar que as avaliações no PGPRI possam ser utilizadas para fins de pagamento das gratificações de desempenho daquelas carreiras que possuem essa rubrica na remuneração do servidor. Ex: Lei nº 11.355/2006;</p> <p>i) Possibilidade de inclusão dos estagiários no sistema informatizado de acompanhamento do PGPRI;</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Relatório de desempenho PGD de 2022 – INMETRO

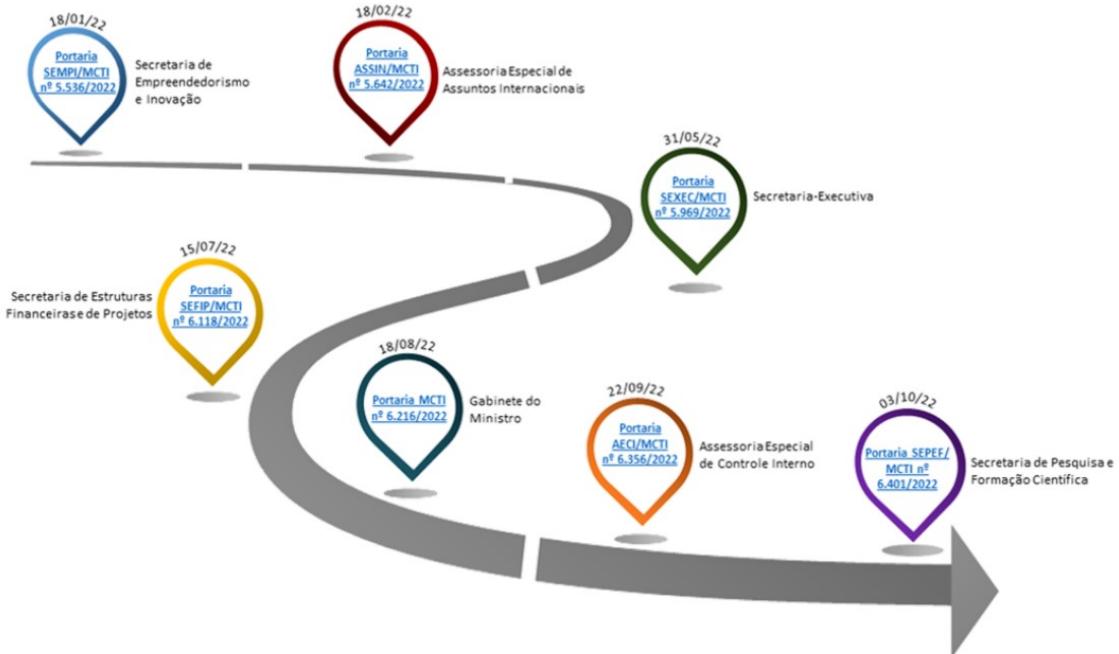
Como boas práticas e benefícios com o teletrabalho o INMETRO indica:

1. Identificação com o trabalho remoto;
2. Organização e produtividade;
3. Melhoria na qualidade do trabalho;
4. Alinhamento do trabalho com os objetivos da organização;
5. Melhoria na qualidade de vida dos servidores;
6. Melhora na definição e delegação de atividades;
7. Foco direcionado para uma gestão por resultados;
8. Melhora do acompanhamento e avaliação das atividades realizadas pelos seus participantes;
9. Contato com os colegas de trabalho para alinhamento de atividades;
10. Disponibilidade da chefia para alinhar e orientar;
11. Identificação com a instituição;

#### **4.5 Experiências do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI) com o teletrabalho**

Conforme figura 29, no relatório apresentado sobre o ano de 2022, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação brasileiro implantou o teletrabalho em abril de 2022, o gráfico

**Figura 29 - Teletrabalho - Histórico de implementação das unidades organizacionais – MCTI**



a seguir demonstra o caminho percorrido para sua implantação das unidades organizacionais do Ministério que aderiram ao PGD.

Fonte: Relatório de desempenho PGD de 2022 – MCTI – Elaborado pela Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional do Ministério de Ciência Tecnologia e Inovação do governo federal brasileiro

O Ministério informa que em 2022, somente duas unidades não aderiram ao Programa de Gestão, quais sejam, a Secretaria de Articulação e Promoção da Ciência e a Consultoria Jurídica.

O relatório aduz que o Ministério possui 857 (oitocentos e cinquenta e sete) agentes públicos ativos e desse contingente 381 (trezentos e oitenta e um) aderiam ao Programa de Gestão, totalizando 44% (quarenta e quatro por cento) do quadro, sem contar os colaboradores terceirizados que não são contabilizados, em razão da não autorização governamental a participar do Programa de Gestão.

Em relação a diminuição dos custos em 2022 houve economia de 7,78% com energia elétrica em relação ao consumo e de 29,45% em relação aos valores e quanto ao consumo de água ocorreu redução em 2,90% e de 2,65% em termos de valores pagos.

Quanto ao critério de produtividade foram observados os 6 primeiros meses de 2022 e cumpre indicar que o Ministério autoriza incremento de meta em 20% a critério do gestor. O Ministério possui 122 (cento e vinte duas) unidades que integram o Programa de Gestão e aplicou questionário a esses participantes onde observou que 7% delas percebem aumento de produtividade e transcreve a opinião de entrevistados acerca da produtividade no que tange a

perguntas sobre os aspectos de interferência de produtividade, gestão do tempo e impacto na qualidade do serviço prestado:

“O início das atividades e do acompanhamento das demandas mais cedo, visto que, devido ao deslocamento ao local de trabalho, as atividades eram iniciadas mais tarde. Com isso, as atividades são revisadas, fazendo com que o trabalho seja executado praticamente sem erros. Destaco também que algumas atividades exigem mais concentração e realizá-las remotamente tem contribuído para a produtividade e para a rápida execução das tarefas, assim como também, tem ajudado no acompanhamento dos trabalhos realizados pela equipe. Esse aumento de produtividade tem reflexo nas revisões das atividades realizadas e na identificação de melhorias das entregas. Percebeu-se maior empenho dos participantes na execução de suas atribuições, o que refletiu positivamente na qualidade das entregas e na produtividade dos participantes e, consequentemente, da unidade organizacional. O principal fator relatado pelos participantes que pode ter contribuído com a qualidade das entregas e da produtividade é o maior grau de autonomia e concentração proporcionado pelo teletrabalho. Os documentos editados apresentaram menos erros. Vejo que a produtividade também aumentou.” (Relatório 2022 PGD – MCTI. pg.9).

Com a adesão ao PGD observou-se redução do absenteísmo em 51,9% em 2022 comparado a 2021 e variação de rotatividade com redução de 63,8% em 2022 comparado a 2021. Esclareceu que seu relatório não pôde ser correlacionado ao teletrabalho, tendo vista que sua implementação ocorreu em abril de 2022 e a métrica se refere a todo o ano de 2021 e 2022.

Quanto a melhoria na qualidade do serviço prestado, o relatório indica que 51% percebem melhora na qualidade dos produtos entregues, cerca de 30% sinalizaram que a qualidade se manteve a mesma de antes, 11% informaram que não tem dados suficientes para análise deste indicador e 9% informaram que não houve melhora nos produtos entregues. Cumpre destaque que não foi relatado piora na qualidade das atividades realizadas.

Quanto as dificuldades enfrentadas as principais causas se deram em razão do sistema informatizado disponibilizado pelo governo federal, o Sistema de Programa de Gestão (SISPG) é o sistema utilizado para pactuação e monitoramento dos resultados do Programa de Gestão (teletrabalho). Sobre esse ponto, novamente o relatório aborda relatos dos pesquisados sobre o tema ora tratado conforme transcritos a seguir:

“O sistema é bastante amigável, mas precisa evoluir continuamente, principalmente para melhorar a usabilidade (por exemplo, para a alteração do Plano de Trabalho e avaliação do Plano pela chefia) e abrir a discussão com os servidores para avançar em definições como produtividade (visto que o trabalho é por entregas, e não por horas trabalhadas).

Instabilidade do SISPG que não aceita, até o momento, a avaliação do servidor por parte da chefia imediata.

O rascunho fica salvo no SISPG e não permite a sua exclusão. O cronograma poderia permitir a seleção de vários dias da semana para a facilitar a marcação dos dias em remoto e presencial.

A solicitação de exclusão e inclusão de novas atividades, na hora de selecionar deveria ser mais detalhado e permitir as solicitações da mesma atividade de uma só vez; A chefia conseguir excluir algum programa que foi aberto equivocadamente; E algumas alterações que algumas vezes não são permitidas e o servidor tem que pedir para excluir e iniciar novamente.

É um sistema muito rígido, não dá muita liberdade e se perde um grande tempo, tanto da chefia, quanto do servidor, preenchendo e fazendo as alterações. Porém, a maior dificuldade é enfrentada na avaliação, pois, como não é possível proceder a avaliação no SISPG, há um retrabalho em copiar o Plano de Trabalho no SEI.

O fato de a validação das entregas não poder ser feita via SISPG é um fator negativo, haja vista o retrabalho em criar um processo no SEI com as mesmas informações constantes no Sistema para avaliação da chefia. A atualização do sistema junto ao Ministério da Economia ser feita apenas mensalmente dificulta a inserção de novos participantes e eventuais ajustes de lotação na unidade, gerando entraves.

Poderia permitir cadastro de novo plano de trabalho posterior a data inicial do mês, com data início do mês, posto que o servidor pode estar de férias ou afastado por licença médica, daí o sistema só permite o cadastro a partir da data de acesso naquele dia.

No cadastro das atividades o sistema poderia ter um botão de alterar e não apenas a possibilidade de excluir e incluir nova atividade quando necessário. O sistema é pouco intuitivo. Dependendo dos caminhos (links) que são escolhidos, chega-se a telas distintas, mesmo que possuam o mesmo nome, como, por exemplo, os planos de trabalho, que dependendo de onde se clica, é possível editá-los ou não. As solicitações de edição de atividades devem ser aceitas uma a uma, fazendo com que se demore muito para editar cada plano de trabalho de cada servidor. Não há possibilidade de geração de relatórios que facilitem a visualização e a gestão das atividades da equipe. Falta de ferramenta de avaliação no próprio sistema e falta de integração com o SEI, fazendo com que os servidores tenham que incluir cada atividade realizada, manualmente, em formulário do SEI. A ferramenta é mais voltada a controle do tempo do que a atividade e à qualidade das entregas.” (Relatório 2022 PGD – MCTI. pg.12).

Outro ponto de dificuldade para cerca de 12% das unidades, referem-se a dificuldade de contatação imediata dos agentes públicos integrantes do Programa, a utilização de canal adequado para tratar de assuntos confidenciais, dificuldades com infraestrutura de acessos a rede do Ministério e despesas pessoais dos servidores com aplicativos de armazenamento e firewall.

Quanto as boas práticas realizadas pelo MCTI, por entender que uma regulamentação detalhada é imprescindível de forma a reduzir prejuízos para a organização e para os participantes do PGD, proveu as seguintes ações:

1. criou uma página destinada ao Programa de Gestão no portal do ministério onde disponibiliza manuais, modelos de normas e procedimentos, modelos de tabelas anexas as normas de procedimentos gerais, termos, despacho de divulgações sobre o programa, relatórios gerenciais de monitoramento, perguntas e respostas, legislação do programa e painel de monitoramento.

2. Realizou reuniões de apresentação do Programa de Gestão com todas as unidades vinculadas ao Ministério, além de disponibilizar a equipe para orientações durante todo o processo de implementação;
3. Disponibilizou dois canais para dúvidas e esclarecimentos sobre o Programa de Gestão via e-mail: programadegestao@mcti.gov.br e CITSmart;
4. Após o início da execução nas unidades realizou-se pesquisa de satisfação para avaliar o desempenho e qualidade do programa em andamento; e
5. Disponibilizou para as áreas participantes o ambiente de treinamento do sistema informatizado.

#### **4.6 Experiências do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE com o teletrabalho**

O IBGE implantou o teletrabalho em janeiro de 2022 e a distribuição do seu quadro em relação ao PGD se deu conforme figura 30 abaixo:

**Figura 30 - Teletrabalho - Quadro de Pessoal que integra o PGD - IBGE**

<b>IBGE</b>			<b>Administração Central</b>			<b>Unidades Estaduais</b>		
<b>Por Modalidade</b>	<b>V. abs.</b>	<b>%</b>	<b>Por modalidade</b>	<b>V. abs.</b>	<b>%</b>	<b>Por Modalidade</b>	<b>V. abs.</b>	<b>%</b>
<b>Presencial</b>	<b>3223</b>	<b>51,0%</b>	Presencial	12	1,1%	<b>Presencial</b>	<b>3211</b>	<b>61,5%</b>
Teletrabalho parcial	1702	26,9%	Teletrabalho parcial	152	13,9%	Teletrabalho parcial	1550	29,7%
Teletrabalho integral	1394	22,1%	<b>Teletrabalho integral</b>	<b>930</b>	<b>85,0%</b>	Teletrabalho integral	464	8,9%
Total	6319	100,0%	Total	1094	100,0%	Total	5525	100,0%

Preponderância do PGD na  
**modalidade presencial** no IBGE  
(puxado pelas unidades  
estaduais, que representam  
87% do quadro).

<b>IBGE</b>	<b>V. abs.</b>	<b>%</b>
Não estão no PGD	5816	47,9%
PGD presencial	3223	26,6%
PGD teletrabalho parcial	1702	14,0%
PGD teletrabalho integral	1394	11,5%

Fonte: Relatório de Monitoramento e desempenho PGD de 2022 – IBGE

Sobre as percepções dos benefícios do PGD pelo IBGE constam que o programa de modo geral é bem avaliado por seus participantes e foram expressamente percebidos:

1. Aumento da qualidade de vida e satisfação dos servidores;
2. Redução de despesas diversas;
3. Racionalização do uso do espaço físico

4. Melhorias na gestão como melhor planejamento, tarefas realizadas, divisão do trabalho e na gestão do desempenho e resultados.

Sobre as percepções de dificuldades e desvantagens estão:

1. Menor interação entre as pessoas;
2. Diminuição do contato diário e convívio como prejudicial a gestão de equipes;
3. Menor engajamento com a equipe e alinhamento de informação por parte dos gestores;
4. Risco de perda de vínculo institucional;
5. Em menor grau, mas indicado, descompromisso por parte de servidores com demora nas respostas.

Em linhas gerais o IBGE informa que foi percebido comprometimento dos participantes do PGD, mas sem melhora para quem já não era comprometido antes, houve comentários pontuais de não adaptação a esse modelo de trabalho e quanto ao alcance das metas continuam sendo atingidas com o programa.

Sobre a qualidade de vida percebida por seus integrantes, destaca confiança, flexibilidade, autonomia, não controle de frequência, vontade de fazer dar certo, família, recompensa, segurança física, não deslocamentos, metas claras e responsabilidade.

No que se refere a pontos de melhoria com o PGD no IBGE, chamado no relatório de recomendações, estão: autorizar a modalidade de teletrabalho parcial para até 3 dias na semana, manter a possibilidade de alteração de tipo de modalidade do teletrabalho mensalmente, realizar reuniões presenciais periódicas e permitir novas adesões ao programa a qualquer tempo mediante aprovação das chefias imediatas e mediatas.

## **5 CONCLUSÃO**

Com base na pesquisa realizada nesta dissertação, foi possível confirmar que o teletrabalho é uma ferramenta eficaz para alcançar metas institucionais. Embora a meta de reduzir em 80% os pedidos de patentes de invenção até o final de 2021 tenha sido alcançada apenas em 76,8% naquele ano, ela foi atingida no início de 2022. Isso mostra que o plano adotado pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) teve sucesso na redução do “*backlog*” e na agilização das análises de patentes, com o teletrabalho desempenhando um papel crucial nesse processo.

O teletrabalho tem sido muito bem aceito pelos servidores do INPI, que o aprovam e desejam que continue sendo uma opção no instituto. Atualmente, apenas 80% dos servidores podem aderir ao programa de teletrabalho, mas há um consenso de satisfação com essa

modalidade de trabalho nas pesquisas realizadas em 2022. Embora existam desafios a serem enfrentados, como a questão da comunicação e interatividade, de forma geral, o teletrabalho proporciona uma melhor qualidade de vida, otimização do tempo e responsabilidade individual, motivando os servidores a superar esses obstáculos.

Conforme os conceitos apresentados por Drucker (1990), é possível confirmar que os gestores também desempenham um papel importante nesse contexto, pois têm mais controle e comunicação com suas equipes no teletrabalho. Os conceitos apresentados por Neely (2021) embasam o entendimento que é necessária uma mudança de mentalidade para acompanhar a modernização e utilizar as tecnologias como ferramentas para gerenciar riscos e alcançar resultados mais rapidamente. O teletrabalho é um momento de aprendizado, ajustes e propostas de melhorias.

A pandemia do COVID-19 foi um aprendizado empírico de como lidar com o trabalho remoto, mostrando que os resultados podem ser entregues mesmo em condições emergenciais e de mudanças rápidas. Desde 2016, o INPI tem implementado o teletrabalho para seus servidores, e em 2020, a Administração Pública Federal reconheceu a importância de regulamentar essa modalidade de trabalho. Os resultados alcançados com o teletrabalho mostram que ele tende a se consolidar como uma forma eficaz de trabalho remoto.

Em relação à pesquisa, o teletrabalho realizado por meio do Programa de Gestão e Desempenho contribuiu para os resultados do plano de combate ao “*backlog*” de patentes do INPI. Embora a meta de redução de 80% não tenha sido totalmente alcançada, o teletrabalho foi um fator preponderante nesse resultado. O teletrabalho planejado e organizado é uma ferramenta eficaz para as organizações e para o bem-estar dos servidores, permitindo a gestão do tempo e melhorando a qualidade de vida.

É importante estar atento às tendências atuais e estar preparado para mudanças, conforme preceituado por Kotler (2017 e 2021) e Lacombe & Heilborn (2003). Com os avanços tecnológicos, as atividades operacionais estão se tornando mais analíticas, exigindo especialistas em análise de dados para otimizar os resultados esperados. O teletrabalho integral e parcial contribui para o combate ao “*backlog*” de patentes, otimizando os prazos e melhorando a gestão de pessoas.

Em resumo, o teletrabalho é uma ferramenta eficaz para alcançar metas institucionais e proporcionar uma melhor gestão de pessoas. A boa gestão é fundamental para o sucesso do trabalho remoto.

Retomando a questão pesquisada, se o teletrabalho realizado por meio do Programa de Gestão e Desempenho, contribuiu para os resultados no período de 2019 a 2021 do plano de

combate das análises no que se refere a redução em 80% dos passivos de pedidos de patentes de invenções de patentes (*backlog*) depositados até dezembro de 1996, do Instituto Nacional da Propriedade Industrial Brasileiro?

Foi examinado se o teletrabalho, realizado por meio do Programa de Gestão e Desempenho, contribuiu para os resultados alcançados no período de 2019 a 2021 no combate ao “*backlog*” de pedidos de patentes antigos no Instituto Nacional da Propriedade Industrial Brasileiro. A resposta é que quase atingimos a meta de redução de 80% dos pedidos de patentes depositados até 2016, com um resultado de 76,8%. No entanto, devemos levar em consideração as dificuldades enfrentadas em 2020 devido à pandemia de COVID-19, que obrigou todos os servidores a trabalharem remotamente sem a infraestrutura imediata adequada. Apesar disso, mantivemos a excelência na execução das atividades.

É importante ressaltar que o teletrabalho foi um fator relevante para alcançar essa meta em 2022, pois previa um aumento de 30% na produtividade, o que foi superado pelos pesquisadores de patentes da Diretoria de Patentes (DIRPA) nos anos de 2019 a 2021, conforme relatado no relatório de gestão do programa. O teletrabalho, quando planejado e organizado corretamente, tem se mostrado uma ferramenta eficaz para as organizações, além de proporcionar um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para os servidores. É preciso estar atento às tendências atuais e buscar constantemente o crescimento. Com os avanços tecnológicos, as atividades operacionais estão se tornando cada vez mais analíticas, exigindo especialistas multidisciplinares em análise de dados para otimizar os resultados esperados.

Em relação aos objetivos gerais deste estudo, foram analisados os resultados do Programa de Gestão, tanto para o teletrabalho integral quanto parcial, e suas contribuições no combate ao “*backlog*” de patentes e na otimização dos prazos de exames realizados pelos pesquisadores. Focou-se na gestão de pessoas e processos, garantindo que o Instituto Nacional da Propriedade Industrial cumpra seu papel de atender às demandas do mercado, da sociedade e dos servidores e fora constatado que o teletrabalho melhora os resultados e exige uma boa gestão para ter sucesso.

Além disso, analisou-se o impacto do teletrabalho no combate ao “*backlog*” de patentes e constatou-se que é um fator de sucesso, somado a outras ações como a simplificação da análise preliminar e a alteração das métricas de desempenho. Também se observou que as mudanças internas e externas influenciaram os resultados dos exames de patentes, como a modernização da administração e a digitalização de sistemas, que permitiram uma redução no tempo de análise.

Seguindo a linha de Granjeiro (2013) e Chiavenatto (2020 e 2021), é possível concluir em relação às mudanças e inovações ocorridas durante o período estudado, foram relatadas evoluções tecnológicas e de mentalidade na Administração Pública Federal, bem como o avanço de ferramentas e formas de gestão que possibilitaram o sucesso do teletrabalho. O cenário atual apresenta uma redução nos prazos de análise de patentes, trazendo benefícios para a sociedade, a economia e para o cumprimento do propósito do Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

Retomando e confirmando o conceito de Roriz (2019), o teletrabalho realizado com planejamento, organização e controle demonstra ser ferramenta eficaz para as organizações, bem como para o bem estar do servidor que pode dimensionar suas atividades e entregas, fazendo o gerenciamento do seu tempo e evitando deslocamentos desnecessários a realização do trabalho tomam o tempo, bem precioso atualmente, bem como possibilita a melhoria na qualidade de vida.

O teletrabalho, implementado por meio do inovador Programa de Gestão e Desempenho, desempenhou um papel fundamental nos resultados alcançados no período de 2019 a 2021, no âmbito do plano de combate às análises pendentes de pedidos de patentes depositados até dezembro de 2016, no Instituto Nacional da Propriedade Industrial Brasileiro. Com o auxílio dessa abordagem revolucionária, ocorreu a redução do “*backlog*” de pedidos de patentes em impressionantes quase 80%.

Considerando os conceitos de Barbosa (2010) e Alerth (2019) sobre a propriedade intelectual e industrial, a presente conquista quanto aos prazos de patentes de invenção do INPI, reflete o profissionalismo e a dedicação da sua equipe, que se adaptou com maestria ao teletrabalho, garantindo uma eficiência excepcional. É motivo de orgulho fazer parte de uma instituição que valoriza e incentiva a inovação e que propicia ferramentas que colaboram para o alcance de resultados de sucesso ainda mais salutares no futuro.

## **6 – RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES**

Os assuntos abordados não se exaurem no presente estudo e são de extrema relevância, uma vez que tratam de ferramentas de gestão e desenvolvimento humano e processual, que estão em constante evolução no universo organizacional.

O teletrabalho, por exemplo, é uma modalidade recente de trabalho na Administração Pública Federal, o que abre muitas oportunidades de estudo relacionadas à produtividade, ao melhor formato de execução, à gestão e à melhoria da qualidade dos resultados entregues, além da geração de valor do trabalho.

Outro ponto importante a ser considerado é a propriedade industrial e as formas de análise. Estudar como simplificar os processos de análise e exame de pedidos de patentes, aliado ao novo modelo de trabalho, trouxe ganhos significativos de tempo e entrega para a sociedade.

Além disso, recomenda-se a realização de estudos futuros sobre o teletrabalho na área meio do Instituto, relativos ao seu funcionamento e evolução. Também é interessante explorar o uso da inteligência artificial para auxiliar na execução de tarefas operacionais, tornando os servidores multifuncionais e capazes de exercer a criatividade e propor inovações, tanto no formato das análises de patentes quanto no gerenciamento de projetos.

As relações humanas no trabalho também são um tema constante de estudos, visando melhorar a qualidade do trabalho oferecido e a forma como ele é executado. Apesar dos avanços tecnológicos, é importante manter o foco na humanidade e na racionalidade das atividades no trabalho.

Com base nos dados e no estudo realizado, cumpre destacar o excelente trabalho realizado pela equipe de pesquisadores do INPI no plano de combate ao "*backlog*" de patentes. Sugere-se que o incremento adicional de meta de produção estabelecido seja objeto de estudo futuro pela alta administração do órgão, com a finalidade de realizar uma revisão e adequação à nova realidade dos prazos atualmente alcançados pelo Instituto. Dessa forma, o adicional de metas poderá ser considerado apenas como uma ferramenta de gestão de uso emergencial para contingenciamento de demandas situacionais, e não como um fator preponderante para que o servidor possa fazer jus ao uso do teletrabalho.

Espero que este estudo tenha contribuído para a avaliação e o aprimoramento do teletrabalho na Administração Pública, assim como para o Instituto Nacional da Propriedade Industrial em seu papel de fomentar e disseminar a propriedade industrial e intelectual para a sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**AGUIAR, Fábio; CAROLI, Paulo.** "Product Backlog Building": Um guia prático para criação e refinamento de backlog para produtos de sucesso. Editora Caroli. Edição do Kindle. 2021.

**AHLERT, IVAN B; CAMARA, Eduardo G.** Proteção na Lei de Propriedade Industrial. Editora Atlas, 2019.

**ANTUNES, Adelaide Maria de Souza; PARREIRAS, Viviane Masseran Antunes; RIBEIRO, Cristina M. Quintela Núbia Moura.** **Métodos de Prospecção Tecnológica, Inteligência Competitiva e Foresight: principais conceitos e técnica.** In: RIBEIRO, Núbia Moura (org.). Prospecção tecnológica. v. 1. Salvador: IFBA, 2018. p. 19-108. Disponível em: <https://www.profnit.org.br/wp-content/uploads/2018/08/PROFNIT-Serie-ProspeccaoTecnologica-Volume-1-1.pdf> Acesso em: 25nov2022.

**AQUINO, THOMAS GUIMARÃES DE (2000) - A nova administração pública e a abordagem de competência.**

**BARBOSA, DENIS BORGES.** Uma introdução à propriedade Intelectual. Editora Lumem Juris (2010). Disponível em: [https://www.dbba.com.br/wp-content/uploads/introducao\\_pi.pdf](https://www.dbba.com.br/wp-content/uploads/introducao_pi.pdf) Acesso em 25jan2023.

**BARROS, PEDRO LUIZ & MÉDICI, ANDRÉ CÉSAR - A administração flexível: Uma introdução as novas filosofias.** Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8653/7385> - Acesso em 22jan2023.

**BRANDI, DIAS CAROLINA (2012) - A flexibilização da jornada de trabalho e sua evolução: Aspectos relevantes.** Disponível em: [http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/bLYAKh8hAA48MKg\\_2013-12-4-17-43-4.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/bLYAKh8hAA48MKg_2013-12-4-17-43-4.pdf) - Acesso em 13jan2023.

**BRASIL.** Decreto de 7 de março de 2017. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Dsn/Dsn14451.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Dsn/Dsn14451.htm) Acesso em 23mar2023.

**BRASIL. Decreto nº 10.609,** publicado em 27 de janeiro de 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.609-de-26-de-janeiro-de-2021-300775408> Acesso em 23mar2023.

**BRASIL. Lei n. 9.279, de 14 de maio de 1996.** Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Brasília, DF: Senado Federal, 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19279.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm) . Acesso em 15fev2023.

**BRASIL. Lei nº 5.648, de 11 de dezembro de 1970.** Cria o Instituto Nacional da Propriedade Industrial e dá providências. Disponível em:  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15648.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15648.htm). Acesso em 02fev2022.

**BRASIL - 2017. Instrução Normativa MPDG/SGP nº01/2018.** Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Disponível em: [https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/1553/1/IN\\_SGP\\_2018\\_1.pdf](https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/1553/1/IN_SGP_2018_1.pdf) 02jan2023.

**CHIAVENATO, IDALBERTO. Escolha seu futuro. Como definir e construir o seu caminho profissional.** Editora Manole, 2012.

**CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestão de Pessoas – O novo papel da Gestão do Talento Humano.** Editora Atlas, 2020.

**CHIAVENATO, IDALBERTO. Administração Geral e Pública.** 6ª edição. Editora método. Ano 2021.

**DALLARI, D. de A. Elementos de teoria geral do Estado.** 32. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

**DALLEGRAVE NETO, José Affonso (2014) - O TELETRABALHO: Importância, conceito e implicações jurídicas.** Disponível em:  
[https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/93895/2014\\_dallegrave\\_neto\\_jose\\_teletrabalho\\_importancia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/93895/2014_dallegrave_neto_jose_teletrabalho_importancia.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Acesso em 11nov2022.

**DALLOUL, Samara Yasser Yassine (2018) - Teletrabalho no serviço público e a (i)legalidade da exigência de acréscimo de produtividade** - Disponível em:  
[https://www.academia.edu/36550761/TELETRABALHO\\_NO\\_SERVI%C3%87O\\_P%C3%99BLICO\\_E\\_A\\_I\\_LEGALIDADE\\_DA\\_EXIG%C3%8ANCIA\\_DE\\_ACR%C3%89SCIMO\\_DE\\_PRODUTIVIDADE](https://www.academia.edu/36550761/TELETRABALHO_NO_SERVI%C3%87O_P%C3%99BLICO_E_A_I_LEGALIDADE_DA_EXIG%C3%8ANCIA_DE_ACR%C3%89SCIMO_DE_PRODUTIVIDADE). Acesso em 25jan2023.

**DRUCKER, PETER F.** O gestor eficaz. Editora LTC. 1990.

**ECKSTEIN, Rebeca Lese Lima. A INCONSTITUCIONALIDADE DO ART. 40, PARÁGRAFO ÚNICO DA LEI 9.279/96, E OS EFEITOS DA DECISÃO DO STF.** Dissertação de Mestrado. ACAD-INPI. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/a-academia/arquivo/dissertacoes/eckstein-rebeca-lese-lima.pdf> Acesso em 05mai2023.

**ELLIS, S; BROWN, M. Hacking Growth: a estratégia de marketing inovadora das empresas de crescimento mais rápido.** São Paulo: Atlas Books, 2018.

**GOMES, N. B.; MENDONÇA, J. C. A.; LOPES, A. C. V.; ROCHA, M. G. M.; RODRIGUES, A. S. Gestão do tempo aplicada à produtividade, qualidade de vida e desempenho: Análise de publicações do banco de dados da CAPES e do GOOGLE Acadêmico.** (2018). Disponível em:  
[https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/06022018\\_190629\\_5b131a853d259.pdf](https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/06022018_190629_5b131a853d259.pdf) - Acesso em 23/03/2023.

**GRANJEIRO, W. J. Administração Pública. Ideias para um governo empreendedor.** 14<sup>a</sup> edição. Brasília: Editora Gran Cursos Encanto das Letras, 2013.

**FARIA, J. L. F. F. Desenho do teletrabalho: percepções e prática.** Dissertação de Mestrado – FACE-UNB – Brasília (2020). Disponível em: [https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/Dissertao\\_2020\\_JulianaLegentilFerreiraFaria\\_teletrabalho.pdf](https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/Dissertao_2020_JulianaLegentilFerreiraFaria_teletrabalho.pdf) Acesso em 10mar2023.

**GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa.** 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

**HILL, A. L. Os novos gerentes: assumindo uma nova identidade.** São Paulo: Makron Books, 1993.

**HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance.** *Academy of Management Journal*, Texas, v. 38, p. 635-672, 1995. IN: Revista PUCRS, Porto Alegre, V.33, n158, p.33, 2012. Grupo estuda novas tecnologias e o mercado: teletrabalho e cyberbullying são alguns temas polêmicos em pauta. Acesso em 20mar2023.

**JANNUZZI, A. H. L.; VASCONCELLOS, A. G. Um estudo sobre a concessão de patentes de medicamentos no Brasil e suas implicações para a continuidade do êxito na política de medicamentos genéricos.** In: **Anais do XV Congresso Latino-americano de Gestão Tecnológica. Lisboa: Centro de Estudos em Inovação, Tecnologia e Políticas de Desenvolvimento;** 2013. p. 3198-214. Disponível em <https://www.scielo.br/j/csp/a/ZgDGD5SW6QPxbTJpTgVLkS/?lang=pt#>. Acesso em 23mar2023.

**JUSTEN FILHO, M. Curso de Direito Administrativo.** 13<sup>a</sup> ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2018. E-Book: ISBN 9788520369301.

**KOTLER, P. Marketing 4.0 – Do tradicional ao digital.** Editora Sextante, 2017.

**KOTLER, P. Marketing 5.0 – Tecnologia para humanidade.** Editora Sextante, 2021.

**LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. Administração Princípios e Tendências.** São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

**LENCIONI, Patrick. Os 5 desafios das equipes - Uma história sobre liderança.** Editora Sextante, 2015.

**MANGABEIRA, Kalinkka Leal de Azevedo. Reflexos da transformação digital do governo federal no Instituto Nacional da Propriedade Industrial.** Tese de Doutorado - ACAD-INPI, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/academia/arquivo/teses/mangabeira-kalinkka-leal-de-azevedo.pdf>. Acesso em 05jan2023.

**MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; FARIA, Vilma Santos Pereira de; LOPES, Ana Lúcia Magri. A construção da identidade profissional: estudo com gestores das gerações Baby Boomers, X e Y.** 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/nc6BqcfDFyVKzcTQLtCFdCj/?lang=pt>. Acesso em 25 fev 2023.

NEELEY, Tsedal. **A revolução do trabalho remoto: Um guia para o sucesso de equipes que trabalham de qualquer lugar**. Tradução: Sandra Martha Dolinsky. Editora Benvirá, 2021.

NOBRE, Letícia. **Home office no serviço público: produtividade e qualidade de vida**. 2018. Disponível em: <https://asmetro.org.br/portalsn/2018/08/13/home-office-no-servico-publico-produtividade-e-qualidade-de-vida/>. Acesso em 05 fev 2023.

OLIVEIRA, Thiago Mattos de. **O teletrabalho como nova relação laboral de sua compatibilidade com os princípios e normas jurídicas**. 2010. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2019/05/TCC-Thiago-Mattos-de-Oliveira-1.pdf>. Acesso em 26 fev 2023.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Gestão de pessoas aplicada ao setor público. Soluções educacionais integradas**, 2017. Disponível em: <https://canalcederj.cecierj.edu.br/012016/f792fdd8e6c70efd629ee7c656024803.pdf>. Acesso em 23 dez 2022.

OLIVEIRA, De C. T. et al. **Oficinas de Gestão do Tempo com Estudantes Universitários. Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 224-233, 2016. Disponível em: <http://doi.org/10.1590/1982-3703001482014>. Acesso em: 25 mar. 2023.

OLIVEIRA, Genori da Silva. **Geração Alpha entre a realidade e o virtual: Sujeitos digitais**. 2019. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/5811/Genori%20da%20Silva%20Oliveira.pdf?sequence=1>. Acesso em: 25 mar. 2023.

PINK, Daniel H. **Motivação 3.0 - Drive - A surpreendente verdade sobre o que realmente nos motiva**. Tradução: 2019. Editora Sextante.

Reportagem. **Como as empresas estão administrando o home office no Brasil**. 2019. Disponível em: <https://sapconsultoria.com.br/pesquisa-home-office-brasil-2020/>. Acesso em: 04 jan. 2023.

Reportagem. **Governo anuncia medidas para estimular negócios no Brasil**. 2019. Disponível em: [www.inpi.gov.br/noticias/protocolo-de-madri-e-plano-de-combate-ao-back-log-de-paten-tes](http://www.inpi.gov.br/noticias/protocolo-de-madri-e-plano-de-combate-ao-back-log-de-paten-tes). Acesso em: 22 dez. 2022.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcelos. **Teletrabalho: A tecnologia transformando as relações de trabalho**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 2011. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO\\_A\\_tecnologia\\_transformando\\_as\\_relacoes\\_de\\_trabalho\\_Integral.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO_A_tecnologia_transformando_as_relacoes_de_trabalho_Integral.pdf). Acesso em: 20 dez. 2022.

RORIZ, Antonella Bruna de Melo. **A experiência-piloto de teletrabalho para os Tecnologistas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial: avaliação dos impactos na produtividade, desempenho institucional e qualidade de vida no trabalho**. Dissertação

de Mestrado. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/academia/arquivo/arquivos-biblioteca/roriz-antonella-bruna-da-silva-melo.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2023.

SAKUDA, Luiz Ojima. **Teletrabalho: Desafios e perspectivas**. Dissertação de Mestrado. EAESP/FGV. São Paulo, 2001. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4832/1200101410.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Reportagem Seme/SG. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2022/abril/governo-federal-comemora-o-dia-d-da-modernizacao>. Acesso em: 20 dez. 2022.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Arte e prática de organização que aprende**. Editora Best Seller Ltda. Rio de Janeiro, 2013.

VIGNOLI, Vanessa de Almeida. **Flexibilização da jornada de trabalho: Importância e Limitações**. Dissertação de Mestrado. 2013. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-04012011-160412/publico/Dissertacao\\_Vanessa\\_Vignoli.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-04012011-160412/publico/Dissertacao_Vanessa_Vignoli.pdf). Acesso em: 05 jan. 2023.

**ANEXO A – Recortes da cartilha Guia de Orientações Ergonômicas para “Homeoffice”, criado pelo Governo Federal visando o bem estar e qualidade de vida do servidor público federal em teletrabalho.**



Fonte: Recorte do material disponibilizado na página de internet do Programa de Gestão e Desempenho (teletrabalho), criado pelo governo federal brasileiro. Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/GuiadeOrientaesErgonomicas.pdf> Acesso em março de 2023.

**6**

Busque estabelecer horários e, se possível, crie um ritual de início, pausas e fim do expediente, por exemplo: meu expediente começa depois que levo meu café para a mesa ou meu expediente termina quando o alarme toca



Monte sua agenda semanal de trabalho e busque elencar objetivos diários, mais vale o cumprimento das metas estabelecidas do que a quantidade de horas em frente ao computador

7

**8**

Cuidado com os distratores, eles podem diminuir seu desempenho e prejudicar sua otimização do tempo



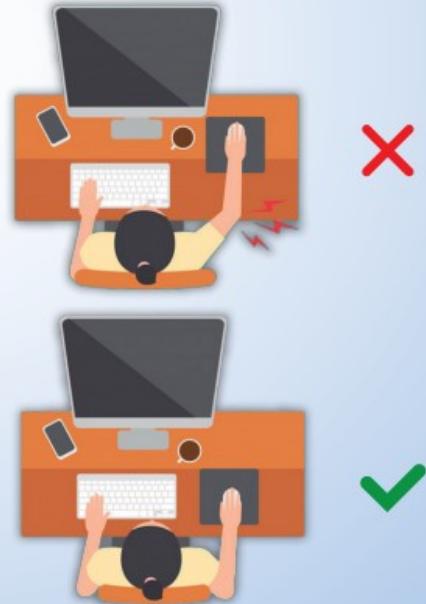
Fonte: Recorte do material disponibilizado na página de internet do Programa de Gestão e Desempenho (teletrabalho), criado pelo governo federal brasileiro. Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/GuiadeOrientaesErgonomicas.pdf> Acesso em março de 2023.

## COMO CONFIGURAR SEU POSTO DE TRABALHO

Você sabe como adaptar o ambiente de trabalho de forma ergonômica?  
Pois fica de olho nessas dicas!

### Mesa de trabalho

- Importante que a mesa de trabalho tenha profundidade suficiente para deixar suas pernas livres e confortáveis e uma altura que permita manter braços e cotovelos próximos ao corpo;
- A organização dos itens no espaço de trabalho deve seguir o critério de uso e importância, os de uso contínuo devem estar mais próximos;



## QUANDO DEVO DAR UMA PAUSA?

Para responder essa pergunta leve em consideração:

1. Estado físico geral: cansaço, dores no corpo e tensões localizadas;
2. Sinais de fadiga visual ou vista cansada;
3. Estado mental e cognitivo: sinais de estresse, falta de atenção e/ou concentração;
4. Outras necessidades fisiológicas: sede, fome, ir ao banheiro, sono.



Foto: Oladimeji Ajegbile - Pexels

Fonte: Recorte do material disponibilizado na página de internet do Programa de Gestão e Desempenho (teletrabalho), criado pelo governo federal brasileiro. Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/GuiadeOrientaesErgonomicas.pdf> Acesso em março de 2023.

**ANEXO B – PORTARIA INPI PR Nº 15 DE 26 DE JANEIRO DE 2021**



**MINISTÉRIO DA ECONOMIA  
INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL**

**PORTRARIA/INPI/PR Nº 015, DE 26 DE JANEIRO DE 2021.**

O PRESIDENTE DO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL, no uso das competências que lhe foram atribuídas pelo Decreto nº 8.854, de 22 de setembro de 2016, tendo em vista o disposto na Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, no § 6º do art 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, na Lei nº 8.112, de 1990, na Portaria nº 334, de 02 de outubro de 2020, do Ministério da Economia e o contido no processo nº 52402.011661/2020-93,

Resolve:

Art. 1º Instituir e regulamentar programa de gestão no âmbito do Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, conforme a autorização de que trata a Portaria nº 334, de 2020, do Ministério da Economia.

Art. 2º Estão autorizados os regimes de execução parcial e integral do programa de gestão na modalidade de teletrabalho.

Parágrafo único. No regime de execução parcial, a forma de teletrabalho a que está submetido o participante restringe-se a um cronograma específico, dispensado do controle de frequência exclusivamente nos dias em que a atividade laboral seja executada remotamente.

Art. 3º O INPI utilizará sistema informatizado apropriado, disponibilizado pelo Órgão Central do SIPEC, como ferramenta de apoio tecnológico para acompanhamento e controle do cumprimento de metas e alcance de resultado do programa de gestão.

Parágrafo único. O sistema informatizado de que trata o **caput** deverá ser parametrizado e disponibilizado pela Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação – CGTI para sua utilização pelo INPI.

Art. 4º Ficam adotados, para o programa de gestão, a tabela de atividades constante do Anexo I e o termo de ciência e responsabilidade constante do Anexo II.

Art. 5º São resultados esperados do programa de gestão:

- I - volume de produção e eficiência operacional majorados;
- II - entregas dos participantes com maior qualidade;
- III - custos do poder público reduzidos;
- IV - talentos atraídos e retidos;
- V- qualidade de vida dos participantes melhorada;
- VI- serviços prestados à sociedade de forma eficiente e efetiva.

Art. 6º A definição do percentual máximo de servidores participantes do programa de gestão é de competência de cada diretoria e unidade organizacional diretamente subordinada à Presidência do INPI.

§ 1º Para a definição mencionada no caput, deverão ser observadas as restrições do art. 5º da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.

§ 2º As tabelas de atividades deverão ser devidamente aprovadas pelas Diretorias ou equivalentes.

§3º. Podem participar do programa de gestão:

- I- servidores públicos ocupantes de cargo efetivo;
- II- servidores públicos ocupantes de cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração;
- III- empregados públicos regidos pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, em exercício na unidade; e
- IV- contratados temporários regidos pela Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993.

§4º A participação dos empregados públicos de que trata o inciso III do caput dar-se-á mediante observância das regras dos respectivos contratos de trabalho e das normas do Decreto-Lei nº 5.452, de 1943.

§5º A participação dos contratados temporários de que trata o inciso IV do caput, dar-se-á mediante observância da necessidade temporária de excepcional interesse público da contratação, das cláusulas estabelecidas em cada contrato e das normas previstas na Lei nº 8.745, de 1993.

Art. 7º O incremento de produtividade para os participantes do programa de gestão será definido pelos Diretores e pelas unidades organizacionais diretamente subordinadas à Presidência do INPI, com a fixação de percentual adicional de, no máximo, 30% (trinta por cento).

Art. 8º O prazo mínimo de antecedência de convocação para comparecimento pessoal do participante à unidade, quando houver o interesse fundamentado da Administração, ou pendência que não possa ser solucionada por meio telemático ou informatizado, será de cinco dias úteis.

Art. 9º Fica delegada às unidades subordinadas em nível não inferior ao de Coordenação- Geral ou equivalente a definição dos critérios técnicos e a seleção dos participantes, com apoio da Coordenação Geral de Recursos Humanos – CGRH, quando for o caso, e respeitando o disposto nos artigos 11 e 12 da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.

Art. 10. Caso a Administração, por motivo de força maior ou caso fortuito, autorize a dispensa de jornada do trabalho dos servidores que não participem do programa de gestão, esta decisão não implicará automaticamente em igual compensação ou reajuste do plano de trabalho dos participantes do programa de gestão.

Art. 11. Nos casos em que houver interrupção comprovada do trabalho, por indisponibilidade dos sistemas hospedados no INPI, indisponibilidade do link de internet institucional, ou outros casos conforme comunicação da CGTI, a chefia imediata deverá readequar o plano de trabalho dos participantes.

Parágrafo único. Serão considerados, para os efeitos do caput, apenas casos ocorridos em dias úteis e dentro do horário de funcionamento do Instituto.

Art. 12. Caso o participante utilize os equipamentos de Tecnologia da Informação fornecidos pelo INPI para o desempenho das suas atribuições remotamente, deverá arcar com os custos de transporte advindos da movimentação do equipamento entre o INPI e sua residência, devolvendo-os em caso de defeito e/ou falhas que impeçam a sua utilização, ao final do programa ou em caso de desligamento antecipado, assim como assumir responsabilidade integral pelas condições adequadas de segurança e uso dos mesmos.

§ 1º Em caso de falhas no equipamento, o participante deverá tempestivamente contatar o suporte técnico disponibilizado pela CGTI e permitir que realize intervenções de manutenção remotamente no equipamento disponibilizado pelo INPI, sendo vedada a contratação de serviço particular para suporte técnico e manutenção dos equipamentos, e arcando com os custos de deslocamento, caso ocorram.

§ 2º Se necessário, o servidor deverá ressarcir o INPI dos prejuízos decorrentes de danos ocasionados aos equipamentos fornecidos por uso indevido e inapropriado, na forma da legislação aplicável.

§ 3º O participante do programa deverá prover infraestrutura própria necessária e ambiente adequado para realização do trabalho, tais como conexão de qualidade com a internet, instalação elétrica adequada, equipamentos próprios, se for o caso, cadeira e mesa ergonômicas, ambiente ventilado e iluminado.

Art. 13. A interrupção ou a baixa qualidade de conexão da internet, a falta de energia ou de água, a necessidade de reparo ou substituição dos equipamentos, ou outras situações que impeçam a realização das atividades pelo participante não serão aceitas como justificativa para descumprimento das metas contratadas e perda de prazos, devendo o participante comunicar o fato à sua chefia imediata que, a seu critério, orientará o participante a comparecer, se possível, ao INPI para realizar suas atividades até que o problema esteja sanado, não comprometendo a continuidade do trabalho ou o alcance da meta, a depender da infraestrutura disponível para esta finalidade.

Art. 14. As Diretorias e Coordenações-Gerais, ou equivalentes, deverão elaborar relatório de acompanhamento do programa de gestão trimestralmente, conforme o § 6º do art 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que serão divulgados no Diário Oficial da União e na página oficial do INPI.

§ 1º As informações de resultados institucionais necessárias serão fornecidas pelas áreas responsáveis pela gestão de pessoas e pelo acompanhamento dos resultados institucionais, cito CGRH, CGPE, AECON ou outras pertinentes, quando for o caso.

Art. 15. Verificada a necessidade de desligamento de participante de programa de gestão, seja pelo descumprimento de obrigações contratadas no Plano de Trabalho individual ou pela superveniência de uma das hipóteses previstas na Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, do Ministério da Economia, os chefes das unidades subordinadas em nível não inferior ao de Coordenação-Geral ou equivalente deverão informar tal fato à CGRH, por ofício, indicando o prazo ou a data do efetivo retorno do servidor para efeitos de apuração de metas e de controle de frequência.

Art. 16. O Presidente do INPI decidirá sobre casos excepcionais e omissos, com manifestação prévia da CGRH.

#### Disposições finais e transitórias

Art. 17. Consideram-se migrados automaticamente para o novo programa de gestão, conforme as regras desta Portaria, no momento da publicação da mesma, até que seja realizado novo processo seletivo para ocupação das vagas do programa, os servidores que já participam dos programas de gestão na modalidade de teletrabalho, regido pela Instrução Normativa INPI/PR nº 103 de 30 de maio de 2019 e na modalidade Por Tarefa, regido pela Instrução Normativa INPI/PR nº 112, de 12 de novembro de 2019.

#### Art. 18. Ficam revogadas:

- I- a Instrução Normativa INPI/PR nº 103, de 30 de maio de 2019;
- II- a Instrução Normativa INPI/PR nº 112, de 12 de novembro de 2019;
- III - a Portaria INPI/PR nº 572, de 18 de dezembro de 2019; e
- IV - a Instrução Normativa INPI/PR nº 116, de 26 de dezembro de 2019.

Art. 19. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação, nos termos do parágrafo único do art. 4º do Decreto nº 10.139, de 2019.

**CLAUDIO VILAR FURTADO**  
PRESIDENTE



Documento assinado eletronicamente por **CLAUDIO VILAR FURTADO, Presidente**, em 26/01/2021, às 16:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site  
[http://sei.inpi.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?  
acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.inpi.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador  
0374742 e o código CRC D36223AE.

---

Referência: Processo nº 52402.011661/2020-93

SEI nº 0374742

PUBLICADA  
NO DOU DE  
28/01/2021

**ANEXO I****Tabela de atividades**

A tabela de atividades esta disponível no link: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/projetos-institucionais/tabela-de-atividades-inpi-publicacao-jan-2021.pdf/view>

**ANEXO II**  
**TERMO DE CIÊNCIA E RESPONSABILIDADE**

Termo de Ciência e Responsabilidade do Programa de Gestão (IN N° 65/2020)	
Nome do participante	
Matrícula	
E-mail	
Celular	
Unidade de exercício	
Regime de execução	
<p>O participante do programa de gestão acima qualificado declara que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atende às condições para participação no programa de gestão, estando ciente de minhas responsabilidades e metas definidas no Plano de Trabalho individual;</li> <li>✓ Compromete-se a atender à convocação para comparecimento pessoal na [nome da unidade], com antecedência mínima de [prazo];</li> <li>✓ Mantém a infraestrutura necessária para o exercício de suas atribuições, inclusive aquelas relacionadas à segurança da informação [essa declaração aplica-se somente quando o participante executa o programa de gestão na modalidade teletrabalho];</li> <li>✓ Está ciente que sua participação no programa de gestão não constitui direito adquirido, podendo ser desligado nas condições estabelecidas no Capítulo III da Instrução Normativa N° 65/2020;</li> <li>✓ Declara que está ciente quanto à vedação de pagamento das vantagens a que se referem os arts. 29 a 36 da Instrução Normativa N° 65/2020;</li> <li>✓ Declara que está ciente quanto à vedação de utilização de terceiros para a execução dos trabalhos acordados como parte das metas;</li> <li>✓ Declara que está ciente quanto ao dever de observar as disposições constantes da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), no que couber, e as orientações da Portaria nº 15.543/SEDGG/ME, de 2 de julho de 2020, que divulga o Manual de Conduta do Agente Público Civil do Poder Executivo Federal.</li> </ul>	
Assinatura do/da Participante	Assinatura da Chefia Imediata

**ANEXO C – PORTARIA INPI PR Nº 03 DE 06 DE JANEIRO DE 2022**



Boletim Pessoal III  
do mês de Janeiro  
de 2022  
Expedido em  
06/01/2022

**MINISTÉRIO DA ECONOMIA  
INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL**

**PORTRARIA /INPI / Nº 03, DE 06 DE JANEIRO DE 2022**

Institui e regulamenta o Programa de gestão no Instituto Nacional de Propriedade Industrial

**O PRESIDENTE** do **INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL**, no uso das competências que lhe foram atribuídas pelo Decreto nº 8.854, de 22 de setembro de 2016, tendo em vista o disposto na Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, no § 6º do art 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, na Lei nº 8.112, de 1990, na Portaria nº 334, de 02 de outubro de 2020, do Ministério da Economia e o contido no processo nº 52402.011661/2020-93,

**RESOLVE:**

**Art. 1º** Fica instituído o programa de gestão no âmbito do Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, conforme a autorização de que trata a Portaria nº 334, de 2020, do Ministério da Economia.

**Art. 2º** Estão autorizados os regimes de execução parcial e integral do programa de gestão na modalidade de teletrabalho.

Parágrafo único. No regime de execução parcial, a forma de teletrabalho a que está submetido o participante restringe-se a um cronograma específico, dispensado do controle de frequência exclusivamente nos dias em que a atividade laboral seja executada remotamente.

**Art. 3º** O INPI utilizará sistema informatizado apropriado, disponibilizado pelo Órgão Central do SIPEC, como ferramenta de apoio tecnológico para acompanhamento e controle do cumprimento de metas e alcance de resultado do programa de gestão.

Parágrafo único. O sistema informatizado de que trata o **caput** deverá ser parametrizado e disponibilizado pela Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação – CGTI para sua utilização pelo INPI.

**Art. 4º** Ficam adotados, para o programa de gestão, a tabela de atividades constante do Anexo I e o termo de ciência e responsabilidade constante do Anexo II.

**Art. 5º** São resultados esperados do programa de gestão:

- I - volume de produção e eficiência operacional majorados;
- II - entregas dos participantes com maior qualidade;

- III - custos do poder público reduzidos;
- IV - talentos atraídos e retidos;
- V- qualidade de vida dos participantes melhorada;
- VI- serviços prestados à sociedade de forma eficiente e efetiva.

**Art. 6º** A definição do percentual máximo de servidores participantes do programa de gestão é de competência do Presidente do INPI em conjunto com cada Diretoria, assim como com as unidades organizacionais que lhe são diretamente subordinadas.

**§ 1º** Para a definição mencionada no caput, deverão ser observadas as restrições do art. 5º da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.

**§ 2º** As tabelas de atividades deverão ser devidamente aprovadas pelas Diretorias ou equivalentes.

**§3º.** Podem participar do programa de gestão:

I- servidores públicos ocupantes de cargo efetivo;

II- servidores públicos ocupantes de cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

III- empregados públicos regidos pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, em exercício na unidade; e

IV- contratados temporários regidos pela Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993.

**§4º** A participação dos empregados públicos de que trata o inciso III do caput dar-se-á mediante observância das regras dos respectivos contratos de trabalho e das normas do Decreto-Lei nº 5.452, de 1943.

**§5º** A participação dos contratados temporários de que trata o inciso IV do caput, dar-se-á mediante observância da necessidade temporária de excepcional interesse público da contratação, das cláusulas estabelecidas em cada contrato e das normas previstas na Lei nº 8.745, de 1993.

**Art. 7º** O incremento de produtividade para os participantes do programa de gestão será definido pelos Diretores e pelas unidades organizacionais diretamente subordinadas à Presidência do INPI, com a fixação de percentual adicional de, no mínimo, 30% (trinta por cento).

**Art. 8º** O prazo mínimo de antecedência de convocação para comparecimento pessoal do participante à unidade, quando houver o interesse fundamentado da Administração, ou pendência que não possa ser solucionada por meio telemático ou informatizado, será de cinco dias úteis.

**Art. 9º** Fica delegada às unidades subordinadas em nível não inferior ao de Coordenação-Geral ou equivalente a definição dos critérios técnicos e a seleção dos participantes, com apoio da Coordenação Geral de Recursos Humanos – CGRH, quando for o caso, e respeitando o disposto nos artigos 11 e 12 da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.

**Art. 10.** Caso a Administração, por motivo de força maior ou caso fortuito, autorize a dispensa de jornada do trabalho dos servidores que não participem do programa de gestão, esta decisão não implicará automaticamente em igual compensação ou reajuste do plano de trabalho dos participantes do programa de gestão.

Art. 11. Nos casos em que houver interrupção comprovada do trabalho, por indisponibilidade dos sistemas hospedados no INPI, indisponibilidade do link de internet institucional, ou outros casos conforme comunicação da CGTI, a chefia imediata deverá readequar o plano de trabalho dos participantes.

Parágrafo único. Serão considerados, para os efeitos do caput, apenas casos ocorridos em dias úteis e dentro do horário de funcionamento do Instituto.

Art. 12. Caso o participante utilize os equipamentos de Tecnologia da Informação fornecidos pelo INPI para o desempenho das suas atribuições remotamente, deverá arcar com os custos de transporte advindos da movimentação do equipamento entre o INPI e sua residência, devolvendo-os em caso de defeito e/ou falhas que impeçam a sua utilização, ao final do programa ou em caso de desligamento antecipado, assim como assumir responsabilidade integral pelas condições adequadas de segurança e uso dos mesmos.

§ 1º Em caso de falhas no equipamento, o participante deverá tempestivamente contatar o suporte técnico disponibilizado pela CGTI e permitir que realize intervenções de manutenção remotamente no equipamento disponibilizado pelo INPI, sendo vedada a contratação de serviço particular para suporte técnico e manutenção dos equipamentos, e arcando com os custos de deslocamento, caso ocorram.

§ 2º Se necessário, o servidor deverá ressarcir o INPI dos prejuízos decorrentes de danos ocasionados aos equipamentos fornecidos por uso indevido e inapropriado, na forma da legislação aplicável.

§ 3º O participante do programa deverá prover infraestrutura própria necessária e ambiente adequado para realização do trabalho, tais como conexão de qualidade com a internet, instalação elétrica adequada, equipamentos próprios, se for o caso, cadeira e mesa ergonômicas, ambiente ventilado e iluminado.

Art. 13. A interrupção ou a baixa qualidade de conexão da internet, a falta de energia ou de água, a necessidade de reparo ou substituição dos equipamentos, ou outras situações que impeçam a realização das atividades pelo participante não serão aceitas como justificativa para descumprimento das metas contratadas e perda de prazos, devendo o participante comunicar o fato à sua chefia imediata que, a seu critério, orientará o participante a comparecer, se possível, ao INPI para realizar suas atividades até que o problema esteja sanado, não comprometendo a continuidade do trabalho ou o alcance da meta, a depender da infraestrutura disponível para esta finalidade.

Art. 14. As Diretorias e Coordenações-Gerais, ou equivalentes, deverão elaborar relatório de acompanhamento do programa de gestão trimestralmente, conforme o § 6º do art 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que serão divulgados no Diário Oficial da União e na página oficial do INPI.

§ 1º As informações de resultados institucionais necessárias serão fornecidas pelas áreas responsáveis pela gestão de pessoas e pelo acompanhamento dos resultados institucionais, cito CGRH, CGPE, AECON ou outras pertinentes, quando for o caso.

Art. 15. Verificada a necessidade de desligamento de participante de programa de gestão, seja pelo descumprimento de obrigações contratadas no Plano de Trabalho individual ou pela superveniente de uma das hipóteses previstas na Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, do Ministério da Economia, os chefes das unidades subordinadas em nível não inferior ao de Coordenação-Geral ou equivalente deverão informar tal fato à CGRH, por ofício, indicando o prazo ou a data do efetivo retorno do servidor para efeitos de apuração de metas e de controle de frequência.

Art. 16. O Presidente do INPI decidirá sobre casos excepcionais e omissos, com manifestação prévia da CGRH.

#### Disposições finais e transitórias

Art. 17. Consideram-se migrados automaticamente para o novo programa de gestão, conforme as regras desta Portaria, no momento da publicação da mesma, até que seja realizado novo processo seletivo para ocupação das vagas do programa, os servidores que já participam dos programas de gestão na modalidade de teletrabalho, regido pela PORTARIA/INPI/PR Nº 015, DE 26 DE JANEIRO DE 2021.

Art. 18. Fica revogada a PORTARIA/INPI/PR Nº 015, DE 26 DE JANEIRO DE 2021.

Art. 19. Esta Portaria entra em vigor uma semana após a data de sua publicação.

**CLAUDIO VILAR FURTADO**

**PRESIDENTE**



Documento assinado eletronicamente por **CLAUDIO VILAR FURTADO, Presidente**, em 06/01/2022, às 16:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.inpi.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.inpi.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0550482** e o código CRC **E2E36751**.

#### ANEXO I TABELA DE ATIVIDADES

#### ANEXO II TERMO DE CIÊNCIA E RESPONSABILIDADE

Termo de Ciência e Responsabilidade do Programa de Gestão (IN Nº 65/2020)	
Nome do participante	
Matrícula	
E-mail	
Celular	

Unidade de exercício	
Regime de execução	
<p>O participante do programa de gestão acima qualificado declara que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende às condições para participação no programa de gestão, estando ciente de minhas responsabilidades e metas definidas no Plano de Trabalho individual;</li> <li>• Compromete-se a atender à convocação para comparecimento pessoal na [nome da unidade], com antecedência mínima de [prazo];</li> <li>• Mantém a infraestrutura necessária para o exercício de suas atribuições, inclusive aquelas relacionadas à segurança da informação [essa declaração aplica-se somente quando o participante executa o programa de gestão na modalidade teletrabalho];</li> <li>• Está ciente que sua participação no programa de gestão não constitui direito adquirido, podendo ser desligado nas condições estabelecidas no Capítulo III da Instrução Normativa N° 65/2020;</li> <li>• Declara que está ciente quanto à vedação de pagamento das vantagens a que se referem os arts. 29 a 36 da Instrução Normativa N° 65/2020;</li> <li>• Declara que está ciente quanto à vedação de utilização de terceiros para a execução dos trabalhos acordados como parte das metas;</li> <li>• Declara que está ciente quanto ao dever de observar as disposições constantes da Lei nº 13.709, de 14 e agosto de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoas (LGPD), no que couber, e as orientações da Portaria nº 15.543/SEDGG/ME, de 2 de julho de 2020, que divulga o Manual de Conduta do Agente Público Civil do Poder Executivo Federal.</li> </ul>	
Assinatura do/da Participante	Assinatura da Chefia Imediata

**Referência:** Processo nº 52402.011661/2020-93

SEI nº 0550482

**ANEXO D – PORTARIA INPI PR N° 67 DE 06 DE SETEMBRO DE 2022**

06/09/2022 20:07

SEI/INPI - 0680109 - Portaria

**PORTARIA /INPI / Nº 67, DE 06 DE SETEMBRO DE 2022**

Autorizar a instituição e regulamentar o Programa de Gestão e Desempenho do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (PGD-INPI).

**O PRESIDENTE DO INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL**, no uso das atribuições que lhe conferem o Regimento Interno, aprovado, por meio da Portaria do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) nº 11, de 27 de janeiro de 2017, tendo em vista o disposto no capítulo II-A, do Título II, do Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943; na Lei nº 8.112, 11 de dezembro de 1990; no Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022, na Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 65, de 30 de julho de 2020, e o contido nos processos nºs 52402.011661/2020-93 e 52402.006152/2022-19,

**R E S O L V E :****Objeto e Âmbito de Aplicação**

Art. 1º Esta portaria autoriza a instituição e regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (PGD-INPI).

**Definições e Diretrizes**

Art. 2º Poderão ser adotadas no PGD-INPI as modalidades e regimes conforme as seguintes definições:

I – modalidade de Teletrabalho em regime parcial: modalidade do PGD-INPI na qual o participante irá executar parte das suas atividades presencialmente, na localidade em que estiver lotado, e parte das suas atividades remotamente, sendo esta limitada a uma quantidade máxima de até 03 (três) dias por semana e registradas no seu Plano de Trabalho;

II – modalidade de Teletrabalho em regime integral: modalidade do PGD-INPI na qual o participante irá executar as suas atividades remotamente, sendo que:

a) deverá comparecer, obrigatoriamente, por pelo menos 48 (quarenta e oito) horas por trimestre, na localidade em que estiver lotado, em especial para atividades integrativas, ações de

06/09/2022 20:07

SEI/INPI - 0680109 - Portaria

capacitação reuniões de equipe e trabalho presencial inovador;

b) ficará a cargo do dirigente da unidade definir as datas ou períodos das atividades presenciais para o comparecimento obrigatório, bem como decidir sobre situações excepcionais que justificadamente impeçam o comparecimento do servidor;

c) o comparecimento será previsto em Plano de Trabalho do servidor, que poderá ser revisto uma vez a cada trimestre; e

d) sendo necessária a convocação em data fora do Plano de Trabalho, o prazo de antecedência para convocação ao comparecimento presencial do participante à unidade é de 03 (três) dias corridos, sendo que, em casos de urgência e necessidade imprescindível da presença do participante no local do serviço, devidamente justificada pela chefia, este prazo poderá ser alterado.

III – modalidade de Trabalho Presencial: modalidade do PGD-INPI na qual o participante irá executar as suas atividades presencialmente, na localidade em que estiver lotado.

Art. 3º Para os fins desta Portaria entende-se como:

I – unidades:

- a) Presidência;
- b) Diretorias;
- c) Gabinete da Presidência;
- d) Coordenações-Gerais subordinadas diretamente à Presidência;
- e) Auditoria Interna;
- f) Corregedoria;
- g) Procuradoria Federal Especializada; e
- h) Ouvidoria.

II – localidade em que estiver lotado: a sede ou repartição regional do INPI que consta no cadastro funcional do participante.

III – índice de produtividade: é um parâmetro quantitativo, qualitativo e composto, preponderantemente, por decisões técnicas, pareceres, contribuição em projetos especiais e atividades de gestão, definido em Plano de Trabalho.

Art. 4º A instituição e manutenção das diferentes modalidades e regimes do PGD-INPI ocorrerão no interesse da administração e não constituem direito do agente público. ([Redação dada pela Portaria INPI-PR nº02 de 19 de janeiro de 2023](#))

§ 1º A modalidade Presencial e a modalidade Teletrabalho no regime integral ou parcial poderão ser adotadas pelo dirigente da unidade, em conjunto com a Presidência, desde que devida e suficientemente fundamentadas, não podendo o Teletrabalho no regime integral superar 40% dos servidores lotados na unidade. ([Redação dada pela Portaria INPI-PR nº02 de 19 de janeiro de 2023](#))

§ 2º Independente da modalidade adotada, os controle de assiduidade e pontualidade dos participantes serão substituídos pelo controle de entregas e resultados das atividades, observando o disposto no artigo 16 do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 e no art. 2º da Instrução Normativa SGPSEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023. ([Redação dada pela Portaria INPI-PR nº02 de 19 de janeiro de 2023](#))

§ 3º O percentual previsto no § 1º será mantido até a data de publicação do ato previsto no artigo 16 do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 e no art. 2º da Instrução Normativa SGPSEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023. ([Incluído pela Portaria INPI-PR nº02 de 19 de janeiro de 2023](#))

06/09/2022 20:07

SEI/INPI - 0680109 - Portaria

Art. 5º. O Plano de Trabalho individual é o documento de formalização de adesão ao PGD-INPI e deve ser firmado entre o participante e a chefia imediata, considerando, especialmente, os seguintes preceitos:

I – discriminar as atividades, que deverão estar registradas na Tabela de Atividades da unidade, devidamente aprovada pela Presidência;

II – prever eventual flutuação ou sazonalidade do volume das atividades;

III – descrever o conhecimento técnico necessário à execução das atividades;

06/09/2022 20:07

SEI/INPI - 0680109 - Portaria

IV – elencar as pesquisas, estudos e aprendizados exigidos;

V – discriminar os acessos e uso de tecnologias de trabalho necessárias;

VI – identificar a interlocução e articulação com terceiros; e

VI – atender as regras do artigo 11 do Decreto nº 11.072, de 2022, além daquelas contidas na Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 65, de 30 de julho de 2020, e alterações supervenientes.

**Parágrafo único.** A chefia imediata será responsável por zelar pelo adequado dimensionamento das atividades e metas constantes no Plano de Trabalho, considerando as atribuições do cargo e respeitando a jornada de trabalho do participante, em consonância com o alcance das metas e dos objetivos estratégicos do INPI.

**Art. 6º** Caberá ao dirigente de cada unidade fazer observar a distribuição adequada da força de trabalho nos dias de comparecimento presencial dos participantes, de modo a não comprometer o atendimento ao público e o cumprimento das metas e objetivos da unidade, firmados em Plano de Ação.

**Art. 7º** Os tipos de atividades que poderão ser incluídos no PGD-INPI são os técnicos, administrativos, de gestão e de governança, sem prejuízo da Tabela de Atividades constante do Anexo I, disponível no site do INPI.

**Art. 8º** São resultados esperados do PGD-INPI:

I - volume de produção e eficiência operacional majorados;

II - ambiente organizacional inclusivo, elevação do senso de pertencimento, cultura de colaboração e ambiente promotor de capacitação e inovação;

III - entregas com contínua elevação de qualidade por parte do participante;

IV - custos de operação reduzidos;

V - talentos atraídos e retidos;

VI - melhora da qualidade de vida dos participantes; e

VII - serviços prestados à sociedade de forma mais eficiente e com elevada qualidade.

## **Participação**

**Art. 9º** Estão autorizados a participar do PGD-INPI:

I – os servidores públicos ocupantes de cargo efetivo;

II – os servidores públicos ocupantes de cargo em comissão;

III – os empregados públicos em exercício no INPI;

IV – os contratados por tempo determinado, nos termos do disposto na Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993; e

V - os estagiários, observado o disposto na Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008.

**§ 1º** A participação dos empregados públicos de que trata o inciso III do caput dar-se-á mediante observância das regras dos respectivos contratos de trabalho e das normas do Decreto - Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

**§ 2º** As formas de seleção, requisitos técnicos e administrativos e critérios de aferição de resultado dos empregados públicos de que trata o inciso III serão previstos no Edital de Seleção, respeitando-se, também, os termos da movimentação de que trata o Decreto nº 10.835, de 14 de outubro de 2021.

**Art. 10.** Poderão participar do PGD-INPI até 100% (cem por cento) dos agentes públicos lotados em cada unidade, devidamente aprovados em processo seletivo, desde que observados os

06/09/2022 20:07

SEI/INPI - 0680109 - Portaria

critérios de elegibilidade definidos e demais dispositivos desta portaria.

**Parágrafo único.** Somente poderão participar do PGD-INPI aqueles lotados nas unidades que tiveram a respectiva Tabela de Atividades aprovada pela Presidência ou autoridade delegada, conforme Anexo I, disponível no site do INPI.

**Art. 11.** Os ocupantes de Cargos Comissionados Executivos (CCE) ou Funções Comissionadas Executivas (FCE) nível 1.13 ou superior, antigo Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS) ou Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE) iguais ou superiores ao nível 4, não poderão participar do PGD-INPI e deverão realizar suas atividades prioritária e preponderantemente de forma presencial.

### Critérios de Elegibilidade

**Art. 12.** São elegíveis à participação no PGD-INPI:

I – servidores que não estejam em estágio probatório;

II – servidores que tenham recebido nota de avaliação de desempenho individual igual ou superior a 90 (noventa) no último ciclo; e

III – interessados que não tenham sido desligados, nos últimos 06 (seis) meses, do PGD-INPI, por descumprimento de suas regras ou por não atingimento dos padrões de desempenho que lhe foram atribuídos pela chefia imediata no Plano de Trabalho.

**Parágrafo único.** Poderão ser estabelecidos critérios de elegibilidade e desempenho específicos de cada unidade, definidos em edital de seleção.

### Seleção dos Participantes

**Art. 13.** Cada unidade deverá publicar edital, onde serão estabelecidos os critérios de elegibilidade e desempenho específicos, bem como a quantidade de vagas disponíveis, por modalidade e regimes, e executar a seleção dos participantes por processo aprovado pela Diretoria de Administração e Presidência, em conjunto, de modo a garantir a harmonização.

**§ 1º** Mesmo que a unidade disponibilize uma quantidade de vagas igual à quantidade de agentes públicos nela lotados, deverá ser publicado um edital e realizado processo seletivo de qualificação, conforme especificado no **caput**.

**§ 2º** Caso o quantitativo de interessados em aderir ao PGD-INPI da unidade supere o das vagas disponibilizadas, a seleção dos participantes deverá ser realizada por processo seletivo de qualificação, de modo impessoal, com base em atividades a serem desempenhadas e na experiência dos interessados, podendo ser previstos outros critérios específicos e razoáveis, além daqueles contidos na Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 65, de 2020, e alterações supervenientes.

**§ 3º** O edital de seleção para participantes na modalidade de Teletrabalho de regime integral deverá estabelecer o prazo máximo de permanência não superior a 3 (três) anos.

**§ 4º** Caso haja desistência de algum participante do PGD-INPI a chefia poderá convocar o próximo candidato do cadastro de reserva, sem a necessidade de realizar novo processo seletivo.

**Art. 14.** O Presidente e o dirigente da unidade, em conjunto, terão a competência de autorizar o ingresso dos participantes das respectivas unidades no PGD-INPI, por meio de portaria de pessoal contendo a relação nominal dos participantes, sua respectiva modalidade e regime de participação, bem como a data de início, publicada em boletim de pessoal.

### Estrutura e Ferramentas de Apoio Tecnológico

06/09/2022 20:07

SEI/INPI - 0680109 - Portaria

Art. 15. Deverá ser utilizado sistema informatizado apropriado como ferramenta de apoio tecnológico para acompanhamento e controle do cumprimento de metas, dos padrões de desempenho quantitativo e qualitativo e do alcance de resultados do PGD-INPI.

§ 1º O sistema informatizado de que trata o **caput** deverá ser disponibilizado pela Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI) para sua utilização pelo INPI.

§ 2º Até que o sistema informatizado seja disponibilizado, o acompanhamento e controle do PGD-INPI deverão ser realizados pela chefia imediata, via Sistema Eletrônico de Informações (SEI), mediante orientações da Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH) e sob supervisão do dirigente da unidade.

Art. 16. Caso a Administração, por motivo de força maior ou caso fortuito, autorize a dispensa do controle de frequência dos não participantes do PGD-INPI, via comunicado institucional, esta decisão não justificará o descumprimento dos Planos de Trabalho individuais dos participantes do PGD-INPI.

Art. 17. Nos casos em que houver interrupção comprovada do trabalho, por indisponibilidade dos sistemas hospedados no INPI, indisponibilidade do link de internet institucional ou outros casos conforme comunicação da CGTI, a chefia imediata deverá registrar tal ocorrência formalizando junto aos participantes.

Parágrafo único. Serão considerados, para os efeitos do **caput**, apenas casos ocorridos em dias úteis e dentro do horário de funcionamento do Instituto.

Art. 18. O participante da modalidade Teletrabalho deverá providenciar e custear a estrutura necessária, física e tecnológica, tais como conexão de qualidade com a internet, instalação elétrica adequada, equipamentos próprios, cadeira e mesa ergonômicas, ambiente ventilado e iluminado, que permitam plena execução das atividades pactuadas no Plano de Trabalho.

Parágrafo único. Problemas relacionados com a infraestrutura utilizada pelo participante não serão aceitas como justificativa para descumprimento das metas contratadas e perda de prazos, devendo o participante comunicar o fato à sua chefia imediata que, a seu critério, orientará o participante a comparecer, se possível e a depender da infraestrutura disponível para esta finalidade, ao INPI para realizar suas atividades até que o problema esteja sanado, não comprometendo a continuidade do trabalho ou o alcance da meta.

### Atribuições e Responsabilidades dos Participantes

Art. 19. A chefia imediata definirá um horário núcleo no qual o servidor deve permanecer disponível para contato por quaisquer meios de comunicação dentro do horário de funcionamento do INPI.

Parágrafo único. Eventos que possam comprometer o atendimento ao previsto no **caput** deverão ser comunicados e acordados previamente com a chefia imediata.

Art. 20. Os feriados e pontos facultativos considerados no âmbito do PGD-INPI são aqueles publicados no calendário oficial divulgado pelo governo federal, além dos feriados municipais e estaduais da localidade em que o participante estiver lotado, conforme estabelecido na Lei nº 9.093 de 12 de setembro de 1995.

Art. 21. Constituem atribuições e responsabilidades do participante do PGD-INPI:

- I - assinar o Termo de Ciência e Responsabilidade, constante do Anexo II desta Portaria;
- II - cumprir o estabelecido no seu Plano de Trabalho;
- III - realizar tempestivamente o registro das entregas no sistema informatizado apropriado;

06/09/2022 20:07

SEI/INPI - 0680109 - Portaria

IV - atender ao programa estabelecido e às convocações para comparecimento presencial, no interesse da administração, na forma disposta nesta portaria;

V - atender às convocações para comparecimento a reuniões virtuais;

VI - manter dados cadastrais e de contato, especialmente telefônicos, permanentemente atualizados e ativos;

VII - manter o chefe imediato informado, constantemente e sempre que demandado, por meio de mensagem de correio eletrônico institucional ou outras formas de comunicação previamente acordadas, acerca da evolução do trabalho, bem como indicar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar o seu andamento;

VIII - comunicar ao chefe imediato a ocorrência de afastamentos, licenças ou outros impedimentos para gestão eficaz das metas e prazos ou possível redistribuição do trabalho;

IX - zelar pelas informações acessadas de forma remota, mediante observância das normas internas e externas de confidencialidade, proteção de dados e segurança da informação; e

X - providenciar e custear toda estrutura necessária, física e tecnológica, para a execução da modalidade Teletrabalho.

#### **Acompanhamento e Aferição de Resultados**

Art. 22. As unidades deverão elaborar, trimestralmente, um relatório gerencial do PGD-INPI contendo, no mínimo, as seguintes informações:

I - de natureza quantitativa, para análise estatística dos resultados alcançados:

a) total de participantes;

b) a produção, o nível do índice de performance e variação de produtividade, quando houver, em valores absolutos e percentuais;

c) variação na rotatividade da força de trabalho, em valores absolutos e percentuais.

II - de natureza qualitativa, para análise gerencial dos resultados alcançados:

a) melhoria na qualidade dos produtos entregues;

b) projetos ou programas executados;

c) eventos ou reuniões de integração e *feedback* realizadas com a equipe;

d) reconhecimento dos melhores desempenhos individuais e de equipes;

e) boas práticas e melhorias implementadas; e

f) dificuldades enfrentadas e sugestões de aperfeiçoamento do PGD-INPI.

Parágrafo único. O relatório mencionado no **caput** deverá ser encaminhado, sempre ao final dos meses de abril, julho, outubro e janeiro para a CGRH, que irá consolidar, encaminhar à Presidência e Diretorias, e publicar em Boletim de Pessoal e, posteriormente, encaminhar para o órgão central do SIPEC.

Art. 23. É responsabilidade da chefia imediata acompanhar os Planos de Trabalho para verificação do cumprimento dos compromissos assumidos pelos participantes, com uma periodicidade mínima mensal e efetivar sua avaliação e reajustes necessários.

Art. 24. É responsabilidade dos dirigentes das unidades fomentarem, regularmente, atividades que estimulem o engajamento, o aperfeiçoamento, a geração de inovação e o senso de pertencimento e propósito dos participantes do PGD-INPI com o plano anual e o planejamento estratégico da Instituição.

06/09/2022 20:07

SEI/INPI - 0680109 - Portaria

## Desligamento

Art. 25. Será desligado do PGD-INPI o participante que:

I – não alcançar os níveis de produção ou do índice de desempenho ou produtividade adicional, definidos no edital, por 01 (um) trimestre;

II – não cumprir o seu Plano de Trabalho;

III – não atender às atribuições e responsabilidades definidas nos artigos 19 a 21;

IV – se ausentar às convocações para reuniões presenciais ou tele presenciais, exceto nos casos de ausências justificadas e afastamentos legais devidamente validados pela chefia imediata; e

V – descumpri sua meta de desempenho individual anual contratada.

Parágrafo único. Poderão ser incluídos critérios de desligamento adicionais em edital, na forma do artigo 13.

Art. 26. Fica delegada ao dirigente da unidade a competência de desligar o participante de suas unidades do PGD-INPI.

§ 1º A comunicação de desligamento do participante do PGD-INPI deverá ser realizada pela chefia imediata do participante, com a anuência das chefias mediatas e do dirigente da unidade, que se dará via processo SEI e posteriormente direcionado para publicação em boletim de pessoal.

§ 2º No processo SEI deverá constar o motivo e a data de desligamento, bem como evidência da comunicação do fato ao participante.

§ 3º O participante deverá comparecer presencialmente para trabalho à localidade em que estiver lotado, num prazo de até 30 (trinta) dias após a publicação do Boletim de Pessoal.

§ 4º Durante o prazo do parágrafo anterior o participante deverá continuar executando as atividades previstas em seu Plano de Trabalho.

§ 5º O participante do PGD-INPI deverá comunicar seu interesse de desligamento do programa à sua chefia imediata, com pelo menos 30 (trinta) dias de antecedência.

## Teletrabalho no exterior

Art. 27. O Teletrabalho no exterior será admitido para o agente público caso sejam cumpridos os requisitos gerais desta portaria para adesão à modalidade Teletrabalho no regime integral e, adicionalmente, os que forem estabelecidos no Decreto nº 11.072, de 2022, e regulamentações complementares e supervenientes.

## Disposições finais e transitórias

Art. 28. O servidor em Teletrabalho no exterior, na data de entrada em vigor desta Portaria, deverá adequar-se às suas disposições até 1º de dezembro de 2022, nos termos do disposto no artigo 27, ou voltar a residir no País.

Art. 29. As unidades que não possuem um programa de gestão instituído poderão selecionar servidores para ingressar no PGD-INPI em caráter experimental, observadas as regras estabelecidas neste normativo, devendo sua permanência ser avaliada nos próximos seis meses.

06/09/2022 20:07

SEI/INPI - 0680109 - Portaria

Art. 30. As unidades que já possuem um programa de gestão instituído não se submetem ao limite de servidores lotados na unidade estabelecido no §1º do art. 4º para a modalidade integral, devendo somente realizar as adaptações necessárias aos seus planos de trabalho. ([Redação dada pela Portaria INPI-PR nº02 de 19 de janeiro de 2023](#))

Art. 31. O Presidente do INPI decidirá sobre casos excepcionais e omissos, com manifestação prévia do dirigente da unidade, da CGRH e da Diretoria de Administração.

Art. 32. Ficam revogadas:

- I -Portaria/INPI/PR Nº 03, de 06 de janeiro de 2022;
- II -Portaria/INPI/DIRMA Nº 01, de 11 de fevereiro de 2021;
- III -Portaria/INPI/DIRPA Nº 04, de 07 de maio de 2021; e
- IV -Instrução Normativa OUVID/PR Nº 01, de 14 de maio de 2021.

Art. 33. Esta Portaria entra em vigor em 6 de setembro de 2022.

CLAUDIO VILAR FURTADO  
PRESIDENTE



Documento assinado eletronicamente por **CLAUDIO VILAR FURTADO, Presidente**, em 06/09/2022, às 17:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.inpi.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.inpi.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0680109** e o código CRC **4B3B4235**.

## ANEXO I

### TABELA DE ATIVIDADES

A tabela de atividades está disponível no link: (<https://www.gov.br/inpi/pt-br/projetos-institucionais/tabela-de-atividades-inpi-publicacao-jan-2021.pdf/view>).

## ANEXO II

### TERMO DE CIÊNCIA E RESPONSABILIDADE

Nome do participante	
Matrícula	
E-mail	

Celular	
Unidade de exercício	
Regime de execução	
<p>O participante do Programa de gestão acima qualificado declara que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende às condições para participação no Programa de gestão, estando ciente de minhas responsabilidades e metas definidas no Plano de Trabalho;</li> <li>• Compromete-se a atender à convocação para comparecimento presencial na [nome da unidade];</li> <li>• Mantém a infraestrutura necessária e adequada (*), física e tecnológica, providenciada e custeada pelo participante, para o exercício de suas atribuições, inclusive aquelas relacionadas à segurança da informação [essa declaração aplica-se somente quando o participante executa o Programa de gestão na modalidade Teletrabalho];</li> <li>• Está ciente que sua participação no Programa de gestão não constitui direito adquirido, podendo ser desligado nas condições estabelecidas no PGD-INPI;</li> <li>• Declara que está ciente quanto à vedação de pagamento das vantagens a que se referem o Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022;</li> <li>• Declara que está ciente das regras relacionadas a diárias e passagens estabelecidas no Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022;</li> <li>• Declara que está ciente quanto à vedação de utilização de terceiros para a execução dos trabalhos acordados como parte das metas;</li> <li>• Declara que está ciente quanto ao dever de observar as disposições constantes da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), no que couber, e as orientações da Portaria nº 15.543/SEDGG/ME, de 2 de julho de 2020, que divulga o Manual de Conduta do Agente Público Civil do Poder Executivo Federal.</li> </ul> <p>(*) Entende-se, ainda, como condições adequadas o meio ambiente do trabalho onde os participantes desempenham suas atividades laborais, cujo equilíbrio está baseado na salubridade do meio e na ausência de agentes que comprometam a incolumidade físico-psíquica desses participantes.</p>	
Assinatura do/da Participante	Assinatura da Chefia Imediata

## ANEXO E – Relatório de Pesquisa – O futuro do Programa de Gestão de Trabalho Remoto no INPI



### RELATÓRIO DA PESQUISA

#### O FUTURO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE TRABALHO REMOTO NO INPI

Maio/2022

#### Objetivo da pesquisa: Levantar informações para aperfeiçoar e ampliar o Programa de Gestão.

O questionário foi composto por 13 perguntas objetivas e buscou entender as **vantagens** e **desvantagens** do programa de gestão (*trabalho remoto*) sob a ótica dos servidores que fazem parte do programa, assim como levantar informações sobre a demanda atual para o programa.

Ao todo foram registrados **973** participantes.

Desse total, **768** concluíram o questionário.

## DO QUESTIONÁRIO

### 1<sup>ª</sup> PERGUNTA

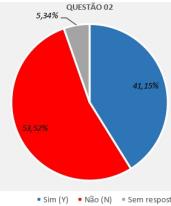
Solicitou informações acerca da lotação, mas não foi possível estabelecer um parâmetro, uma vez que a maioria das respostas foram preenchidas de forma incompleta.

### 2<sup>ª</sup> PERGUNTA

Identificar se o participante faz parte do Programa de Gestão

Resultado:

Resposta	Contagem	Percentagem
Sim (Y)	316	41,15%
Não (N)	411	53,52%
Sem resposta	41	5,34%



### 3<sup>ª</sup> PERGUNTA

Esta foi destinada **exclusivamente** aos servidores integrantes do Programa de Gestão. Os participantes foram convidados a comentar acerca da **vantagem e desvantagem** do programa.

Ao todo foram **249** registros. Com base nas respostas dos participantes, foi possível identificar:

Cerca de **220** registros relacionados a

\* Melhoria na qualidade de vida →

#### TRAZENDO COMO VANTAGEM

- ECONOMIA DE TEMPO E DINHEIRO (*deslocamentos*)
- MAIOR PROXIMIDADE COM A FAMÍLIA
- FLEXIBILIDADE E MELHOR GERENCIAMENTO DO TEMPO
- SENSAÇÃO DE SEGURANÇA

Representando cerca de **88%** dos registros **positivos**

Em contrapartida, dos apontados feitos como **desvantagens, destacam-se:**

- A falta de interação com os colegas de trabalho;
- O aumento de 30% na produtividade para os integrantes do Programa;
- Instabilidade na VPN.

→ *Aparecendo em, aproximadamente, 80% dos registros*

## 4ª PREGUNTA

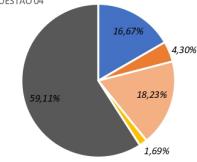
Esta pergunta também foi voltada aos integrantes do Programa de Gestão e buscou saber se houve **melhoria no trabalho em equipe**.

Ao todo foram **314** registros.

Resultado:

Resposta	Contagem	Percentagem
SIM	128	16,67%
NAO	33	4,30%
FICOU O MESMO	140	18,23%
PREFIRO NÃO OPINAR	13	1,69%
SEM RESPOSTA	454	59,11%

QUESTÃO 04



■ SIM ■ NÃO ■ FICOU O MESMO ■ PREFIRO NÃO OPINAR ■ SEM RESPOSTA

Como complementação, alguns comentaram que o contato com os colegas de trabalho tem sido feito através de aplicativos de mensagem e videoconferência regularmente.

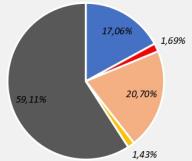
## 5ª PREGUNTA

Esta pergunta buscou saber dos integrantes do Programa de Gestão se houve **melhoria no relacionamento com chefia imediata**.

Resultado:

Resposta	Contagem	Percentagem
SIM	131	17,06%
NAO	13	1,69%
FICOU O MESMO	159	20,70%
PREFIRO NÃO OPINAR	11	1,43%
Sem resposta	454	59,11%

QUESTÃO 05



■ SIM ■ NÃO ■ FICOU O MESMO ■ PREFIRO NÃO OPINAR ■ Sem resposta

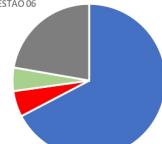
## 6ª PREGUNTA

Esta perguntou se o Programa de Gestão deveria ser **ampliado a todos os servidores do INPI**.

Resultado:

Resposta	Contagem	Percentagem
SIM	517	67,32%
NAO	42	5,47%
PREFIRO NÃO OPINAR	38	4,95%
Sem resposta	171	22,27%

QUESTÃO 06



■ SIM ■ NÃO ■ PREFIRO NÃO OPINAR ■ Sem resposta

Como complementação, alguns comentaram que o INPI já mostrou a possibilidade de executar a maioria das tarefas em Trabalho Remoto, considerando o afastamento de todo corpo funcional para o Trabalho Remoto do INPI durante o pico da pandemia do Covid-19.

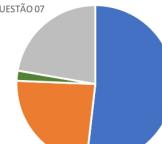
## 7ª PREGUNTA

Com base na pergunta anterior, esta buscou entender qual **tipo de programa** mais se ajusta ao perfil do participante.

Resultado:

Resposta	Contagem	Percentagem
Teletrabalho Integral	398	51,82%
Teletrabalho Parcial	183	23,83%
100% Presencial	16	2,08%
Sem resposta	171	22,27%

QUESTÃO 07



■ Integral ■ Parcial ■ 100% Presencial ■ Sem resposta

**OBS:** As respostas dadas como "Parcial" foram em função da tipicidade do serviço.

Enquanto que as "100% presencial" não tiveram justificativa.

## 8º PERGUNTA

Com base na pergunta anterior, esta buscou saber **quantas vezes na semana seria o ideal para trabalhar presencialmente** no INPI.

Esta questão teve pouca adesão dos participantes. Totalizando somente **183** registros.

Resultado:

Resposta	Contagem	Percentagem
1x na semana	47	6,12%
2x na semana	97	12,63%
3x na semana	33	4,30%
PREFIRO NÃO OPINAR	6	0,78%
Sem resposta	585	76,17%

## QUESTÃO 08



■ 1x na semana ■ 2x na semana ■ 3x na semana ■ PREFIRO NÃO OPINAR ■ Sem resposta

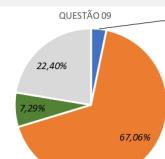
## 9º PERGUNTA

Perguntou se deve existir um número **máximo de participantes** no Programa de Gestão.

Resultado:

Resposta	Contagem	Percentagem
SIM	25	3,26%
NÃO	515	67,06%
PREFIRO NÃO OPINAR	56	7,29%
Sem resposta	172	22,40%

## QUESTÃO 09



■ SIM ■ NÃO ■ PREFIRO NÃO OPINAR ■ Sem resposta

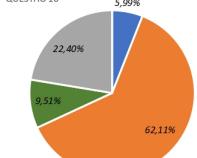
## 10º PERGUNTA

Perguntou se deve existir um número **mínimo de participantes** no Programa de Gestão.

Resultado:

Resposta	Contagem	Percentagem
SIM	46	5,99%
NÃO	477	62,11%
PREFIRO NÃO OPINAR	73	9,51%
Sem resposta	172	22,40%

## QUESTÃO 10



■ SIM ■ NÃO ■ PREFIRO NÃO OPINAR ■ Sem resposta

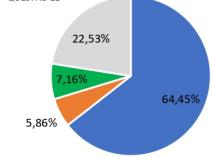
## 11º PERGUNTA

Questionou se o participante é **favorável** sobre Chefias de todos os níveis participarem do Programa de Gestão.

Resultado:

Resposta	Contagem	Percentagem
SIM	495	64,45%
NÃO	45	5,86%
PREFIRO NÃO OPINAR	55	7,16%
Sem resposta	173	22,53%

## QUESTÃO 11



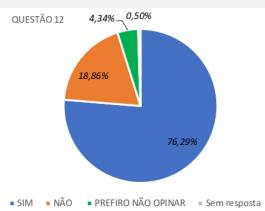
■ SIM ■ NÃO ■ PREFIRO NÃO OPINAR ■ Sem resposta

## 12ª PERGUNTA

Questionou se as reuniões remotas de liderança e liderado **são suficientes** para o bom desenvolvimento e ambiência do trabalho, assim como para manter o sentimento de pertencimento ao INPI.

Resultado:

Resposta	Contagem	Percentagem
SIM	457	76,29%
NÃO	113	18,86%
PREFIRO NÃO OPINAR	26	4,34%
Sem resposta	172	0,50%



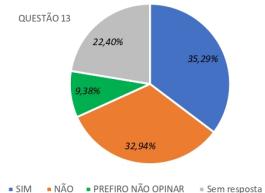
Como complementação, alguns comentaram que as ferramentas tecnológicas atuais permitem a comunicação com clareza e eficiência.

## 13ª PERGUNTA

Perguntou se o participante é favorável a um sistema de **rodízio** dentro do Programa de Gestão, mesmo com limitação de vagas.

Resultado:

Resposta	Contagem	Percentagem
SIM	271	35,29%
NÃO	253	32,94%
PREFIRO NÃO OPINAR	72	9,38%
Sem resposta	172	22,40%



Fonte: Intranet INPI – Elaborado pela DIRAD – Diretoria de Administração do INPI em maio de 2022. Disponível em: Acessado em 25fev2023.