



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)**

**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E POLÍTICAS**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**RODRIGO LAUTERT RANGEL**

**A PRÁTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: um estudo  
de caso do INPI**

**Rio de Janeiro**

**2022**

**RODRIGO LAUTERT RANGEL**

**A PRÁTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: um estudo  
de caso do INPI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola de Administração da Universidade Federal  
do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração  
Pública.

**Orientadora:** Profa. Dra. Ana Luiza  
Szuchmacher Veríssimo Lopes

**Rio de Janeiro**

**2022**

Catálogo informatizada pelo(a) autor(a)

R196 Rangel, Rodrigo Lautert  
A PRÁTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR  
PÚBLICO: um estudo de caso do INPI / Rodrigo Lautert  
Rangel. -- Rio de Janeiro, 2022.  
83 f.

Orientadora: Ana Luiza Szuchmacher Veríssimo  
Lopes.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro,  
Graduação em Administração Pública, 2022.

1. Instituto Nacional da Propriedade Industrial.  
2. avaliação de desempenho no setor público. 3.  
gestão por competências no setor público. I.  
Szuchmacher Veríssimo Lopes, Ana Luiza, orient. II.  
Título.

**RODRIGO LAUTERT RANGEL**

**A PRÁTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: um estudo  
de caso do INPI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de  
Administração da Universidade Federal do Estado do Rio  
de Janeiro (UNIRIO), para a obtenção do grau de Bacharel  
em Administração Pública.

Aprovado em: 02/08/2022

Banca examinadora:

---

Profª. Dra. Ana Luiza Szuchmacher Veríssimo Lopes (Orientadora)  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO.

---

Prof. Me. Júlio César Silva Macedo  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO.

---

Prof. Dr. Jorge de Paula Costa Ávila  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente e principalmente, aos meus pais, Rodolfo e Thais, além da minha querida tia-avó, Regina, que sempre estiveram ao meu lado e me ajudaram a chegar até aqui através de todas as oportunidades, conselhos, abraços e apoio dado. Sem eles, definitivamente teria sido um caminho muito mais árduo e sinuoso.

Aos amigos que fiz durante o curso, principalmente João, Felipe e Bia. Obrigado por tornarem a faculdade um pouco mais divertida e tolerável.

À minha namorada, Beatriz, que apesar de melhor amiga, merece seu agradecimento de forma separada. Obrigado por ser parte fundamental da minha vida, minha companheira e por ter me ajudado tantas vezes a pensar e escrever esse trabalho.

À Priscila, pelo grande apoio.

Por fim, agradeço à minha orientadora, a maravilhosa Ana Luiza Lopes, que me guiou através de toda esta pesquisa. Muito obrigado por toda a paciência, ensinamentos e, mais importante, sempre me motivar e nunca me deixar duvidar, de mim ou da qualidade do meu trabalho.

## EPÍGRAFE

*“Never be cruel, never be cowardly. And never ever eat pears! Remember – hate is always foolish... and love, is always wise. Always try to be nice and never fail to be kind.” – Peter Capaldi, the 12th Doctor.*

*“I must not fear. Fear is the mind-killer. Fear is the little-death that brings total obliteration. I will face my fear.” – Frank Herbert, “Dune”.*

## RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo principal identificar os benefícios e as dificuldades da avaliação de desempenho no Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Para isso, foi realizada uma pesquisa teórica de forma a entender melhor a história da Administração Pública Federal brasileira, seus particularismos e suas evoluções desde o tempo colonial, através do governo de Getúlio Vargas até a Constituição de 1988, bem como a adoção da gestão por competências no setor público e da prática da avaliação de desempenho no setor público. Em seguida, foi realizado o estudo de caso com base em pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com gestores do Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Foi possível concluir, através da pesquisa de campo que a avaliação de desempenho introduz conceitos de uma gestão de desempenho na instituição, porém, acaba seguindo os traços deixados por modelos de gestão anteriores da Administração Pública Federal, o que leva a limitações no potencial de uso da ferramenta.

**Palavras-chave:** Instituto Nacional da Propriedade Industrial; avaliação de desempenho no setor público; gestão por competências no setor público.

## ABSTRACT

The main objective of this research was to identify the benefits and difficulties of performance evaluation at the National Institute of Industrial Property. For this, a theoretical research was carried out in order to better understand the history of the Brazilian Federal Public Administration, its particularisms, and its evolutions from colonial times, through the government of Getúlio Vargas until the 1988 Constitution, as well as the adoption of management by competencies in the public sector and the practice of performance appraisal in the public sector. Then, the case study was carried out based on documentary research and semi-structured interviews with managers of the National Institute of Industrial Property. It was possible to conclude, through field research, that performance evaluation introduces concepts of performance management in the institution, however, it ends up following the traces left by previous management models of the Federal Public Administration, which leads to limitations in the potential use of the tool.

**Keywords:** National Institute of Industrial Property; performance evaluation; management by competences in the public sector.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Resumo dos ciclos de avaliação .....</b>	<b>36</b>
--	-----------

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Nome fictício dos Gestores.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabela 2 – Exemplos de notas de servidores fictícios.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 3 - Exemplo da pontuação de servidores fictícios .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 4 - Nota da avaliação individual por número de servidores, 2019 .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 5 - Nota da avaliação individual por número de servidores, 2018 .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 6 - Nota da avaliação individual por número de servidores, 2020 .....</b>	<b>44</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	17
<b>2.1 A Administração Pública Brasileira</b> .....	17
<b>2.2 Gestão por Competência no Setor Público</b> .....	20
<b>2.3 A Prática da Avaliação de Desempenho no Setor Público</b> .....	22
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	24
<b>3.1 Seleção do método e tipo de pesquisa</b> .....	24
<b>3.2 Seleção de sujeitos e Coleta de Dados</b> .....	24
<b>3.4 Análise de dados</b> .....	27
<b>3.5 Limitações</b> .....	27
<b>4 RESULTADOS</b> .....	29
<b>4.1 O Instituto</b> .....	29
4.1.1 Atualidades .....	30
<b>4.2 A Avaliação de Desempenho no Instituto conforme a Legislação</b> .....	31
4.2.1. A Avaliação de Desempenho Individual .....	33
4.2.1.1 O papel da chefia e do servidor .....	34
4.2.1.2 Ciclos de Avaliação .....	35
4.2.1.3 Dimensões de Aferição.....	36
4.2.1.4 Contratação .....	37
4.2.1.5 Repactuação.....	38
4.2.1.6 Notas .....	38
4.2.1.7 Desdobramentos .....	40
4.2.2 Avaliações Recentes .....	42
<b>4.3 A Avaliação de Desempenho Individual na Perspectiva do RH</b> .....	45
<b>4.4 A Avaliação de Desempenho Individual na Perspectiva dos Gestores</b> .....	47
4.4.1 Atividades da Avaliação .....	47
4.4.2 Os Impactos da Avaliação de Competências na Avaliação de Desempenho Individual na Visão dos Gestores .....	51
4.4.3 Negociação .....	54
4.4.4 Dificuldades da Avaliação de Desempenho .....	55
4.4.5 Benefícios da Avaliação de Desempenho .....	60
4.4.6 Treinamento.....	62
4.4.7 A Regra 80/20.....	64
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	67
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	72

<b>ANEXO A - Competências e Fatores de Desempenho - Dimensão Comportamental ....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO B - Competências e Fatores de Desempenho – Dimensão Técnica .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO C - Conceitos e ações a serem seguidas relativos à nota final no conjunto das competências sociocomportamentais e técnicas.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO D - Conceitos e ações a serem seguidas relativos à nota final no conjunto das competências gerenciais .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO E – Nível de desempenho das Competências .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO F - Detalhamento dos indicadores e metas institucionais. Período de Avaliação: 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2019.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO G - Notas de desempenho por percentual de alcance das metas institucionais. Período de Avaliação: 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2019 .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO H – Tabela de Cargos por Vencimento Básico e Valor do Ponto da GDAPI... </b>	<b>81</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão pública vem se modificando desde o Estado Novo, em 1930. Desde então, diversas reformas vêm sendo implementadas. Esse movimento foi intensificado a partir da década de 1990, quando se materializou por meio de uma série de legislações que visavam a adaptação à lógica do mercado e estratégias voltadas para os resultados.

No entanto, apesar de transcorridos mais de 30 anos, observa-se, ainda hoje, uma certa resistência do setor público com relação à implantação de um modelo estratégico de gestão de pessoas, em razão de certas características da administração pública, como a impessoalidade e a burocracia (CARMO *et al* 2018).

Existem 3 modelos de estruturas administrativas: o gerencial, o burocrático e o patrimonialista. A Administração Pública brasileira passou por todos, o que leva a subsistência de traços de cada um deles, o que, por sua vez, culmina em um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas nas organizações públicas (SCHIKMANN, 2010).

O modelo patrimonialista, no Brasil, foi predominante no período colonial e oligárquico, não havendo nenhuma forma de controle por outros poderes ou leis. Também chamado de clientelismo, ele se baseia na troca de favores (*quid pro quo*), nepotismo e corrupção, sendo característica de Estados não democráticos, apesar de ainda manter traços na Administração Pública hoje. Sua principal característica era a confusão entre o patrimônio público e o privado, não havendo distinção entre o que era do Estado e o que era do detentor do poder. (CAMPELO, 2010)

Reformas administrativas se tornam necessárias pela constante evolução da sociedade, tecnologia e dos processos. Assim, modelos e estruturas se tornam obsoletos e precisam de aperfeiçoamentos constantes. Dessa maneira, são criadas novas estruturas e modelos através das reformas do Estado para aumentar a eficácia e eficiência da Administração.

Com a tomada do poder por Getúlio Vargas, se iniciaram as políticas trabalhistas no Brasil. Em 1938 foi criado o Departamento de Administração de Serviços Públicos (DASP) com a função de modernizar a administração, através de fiscalização, centralização e regulamentação da Administração de forma a combater práticas do patrimonialismo, instituindo medidas características do modelo burocrático – que é conhecido pela lentidão e ineficiência – como hierarquia rígida, padronização, impessoalidade nas relações, entre outras. Também durante o período do Estado Novo, em 1941 foi instituída a Justiça do Trabalho, e em 1943, foi

criada a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) através do Decreto-Lei nº 5.452, que inseriu definitivamente os direitos trabalhistas na legislação brasileira.

A Reforma Administrativa Militar, ocorrida em 1967 através Decreto-Lei 200, foi a primeira tentativa de implantação do modelo gerencial no Brasil. Esse modelo possui foco nos resultados, visando o interesse dos cidadãos, implementando algumas práticas do setor privado no público, como estruturas descentralizadas, parcerias público-privadas, controle após os resultados, entre outros. Essa Reforma teve como objetivo romper o modelo burocrático que estava instituído há anos na Administração Pública e, apesar da centralização política da época, promoveu a descentralização administrativa por intermédio da criação de ministérios e da divisão da Administração Pública Federal entre Administração Direta – que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios – e Administração Indireta, que foi subdividida em Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e, somente em 1987, Fundações Públicas.

Após a redemocratização, em 1995, houve uma nova reforma administrativa, a Reforma Gerencial. Com grandes crises fiscais e a recém superação de uma inflação descontrolada, o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso iniciou uma nova reforma para implementar o modelo gerencial no Brasil, através do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, elaborado pelo então ministro da Administração e Reforma do Estado, Bresser-Pereira. Esse plano se baseou na gestão por resultados, na competição administrada por excelência, no controle ou responsabilização social, na flexibilização do serviço público e aproximação com o setor privado.

O modelo gerencial implementado pela Reforma de 1995 trouxe um foco para a gestão de pessoas e para gestão por competência na Administração Pública. Desde então surgiram alguns decretos sobre políticas de desenvolvimento de pessoas, sendo o que está em vigência hoje o Decreto nº 9.991/2019 que, segundo seu Art. 1º:

Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

De acordo com Carmo *et al.* (2018), os departamentos de Recursos Humanos devem assumir um papel estratégico na organização, orientando os funcionários às estratégias da organização e de governo e se atentar ao desempenho dos servidores públicos, direcionando-os aos resultados.

Segundo Silva e Mello (2013), a gestão por competências na administração pública revela-se como um modelo de gestão estratégica para o alcance da eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento social e humano dos servidores com os objetivos da organização. Competências são entendidas como um conjunto de três fatores: Conhecimento, Habilidade e Atitude, que também se dividem entre Competências Técnicas – Conhecimentos e Habilidades – e Competências Comportamentais – Atitude (ROBBINS e DECENZO, 2004).

A principal função da ferramenta de avaliação de desempenho é melhorar a gestão dos programas, serviços e políticas públicas e, através dela é possível medir a performance dos funcionários públicos, comparando o que se era esperado deles, com os resultados demonstrados. Esta importante ferramenta ganhou *status* de Emenda Constitucional com a EC nº 19, em 1998, alterando o artigo 41 da Constituição Federal de 1988, de maneira a tornar possível a medição dos resultados dos servidores públicos mediante avaliação periódica de desempenho, de modo a elevar a eficácia do serviço público e a satisfação dos cidadãos (DALACORTE, 2014).

A importância da avaliação de desempenho se dá pelo fato de ser uma ferramenta que é capaz de medir o grau de contribuição de um indivíduo, além de ajudar na tomada de decisão sobre determinado funcionário, como promoções, aumento de salário ou necessidade de treinamento e capacitação. Também serve como uma espécie de feedback para o funcionário, e pode aumentar sua motivação ou melhorar seu desempenho. Logo, essa ferramenta é capaz de promover o desenvolvimento, tanto da organização, quanto dos servidores. De acordo com Dalacorte (2014), a avaliação de desempenho é capaz de identificar elementos que permitem o alcance de uma melhoria contínua da performance do servidor, visando sempre melhorar a eficiência da gestão pública.

O tema desta pesquisa é a prática da avaliação de desempenho no setor público. O objetivo principal deste trabalho é descrever os benefícios e as dificuldades do uso de ferramentas de avaliação de desempenho no Instituto Nacional da Propriedade Industrial, analisando a relevância das avaliações de desempenho dentro do Instituto Nacional da Propriedade Industrial e a percepção de seus gestores acerca da prática das avaliações de desempenho. Assim, surgiu a pergunta de pesquisa que será utilizada neste trabalho: Quais são os benefícios e as dificuldades da avaliação de desempenho no Instituto Nacional da Propriedade Industrial?

A delimitação do projeto será estudar como são utilizadas as avaliações de desempenho no serviço público federal, com ênfase no Instituto Nacional da Propriedade Industrial, doravante referenciado pela sua sigla, INPI.

Esta pesquisa apresenta relevância no sentido de que ainda existem dificuldades da implantação da avaliação de desempenho no setor público, conforme apontado por Carmo *et al.* (2018), e que serão apontadas na revisão de literatura. Adicionalmente, ressalta-se a grande relevância nacional do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, bem como seus serviços prestados, e a conseqüente necessidade de se compreender a incorporação de práticas alinhadas à gestão estratégica de pessoas nesta organização.

No século XV, em Veneza, um importante centro comercial da época, lar de uma pluralidade de inventores, o governo local promulgou, em 1477, a primeira lei para proteger os direitos dos inventores. Após isto, muitos adotaram leis similares.

Como o próprio nome diz: *propriedade* intelectual, trata de uma propriedade do titular, que é livre para usá-la da forma que entender, desde que não seja contrária à lei, sendo livre para impedir um terceiro de utilizá-la. Propriedade intelectual abrange três grupos: Direito Autoral, Propriedade Industrial e Proteção Sui Generis. Por sua vez, cada um desses três grupos é composto por vários itens (JUNGMANN, 2010).

Com a globalização, empresas investem cada vez mais em Pesquisa e Desenvolvimento<sup>1</sup> mundialmente, e para recuperar seus investimentos, buscam a proteção da atividade intelectual. Somente a gigante sul-coreana de tecnologia Samsung, investiu cerca de €13.4 bilhões, além de possuir mais de 60 mil patentes ativas, somente nos Estados Unidos. Já no Brasil, esse campo é dominado pelas Universidades, principalmente pela Universidade Federal da Paraíba - que registrou 100 pedidos de patente em 2019 (INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL, 2019). Na economia do conhecimento, isto acarreta diferenciais competitivos, que estimulam o constante surgimento de novas identidades e soluções técnicas.

A propriedade industrial abrange as Patentes, Marcas, Indicações Geográficas, os Desenhos Industriais, Segredo Industrial e Repressão à Concorrência Desleal. Na proteção patentária, é garantido o direito exclusivo de uso das tecnologias protegidas por um período determinado. No Brasil, é concedido o direito de livre exploração da patente por 20 anos, conforme a Lei de Propriedade Industrial (Lei 9.279/1996). Desenhos industriais têm uma proteção menor, de 10 anos. Já os registros de Marcas, tem um período de vigor de 10 anos, podendo ser prorrogáveis por períodos iguais e sucessivos, sem um limite definido. Indicações geográficas são as indicações de procedência ou a denominação de origem, e também não

---

<sup>1</sup> SAMSUNG, Huawei, Google ou Apple? Quais são as empresas que mais investem em inovação no mundo. **BBC News Brasil**, 07 de julho de 2019. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-48862658>>. Acesso em 02 set. 2021.



possuem um período de validade. Além disso, a Lei da Propriedade Industrial dispõe sobre os crimes contra a propriedade industrial, bem como sobre crimes de concorrência desleal.

A propriedade intelectual tem como suas principais finalidades proteger a atividade intelectual, reprimindo a concorrência desleal, permitindo que o titular possa receber benefícios de seu trabalho intelectual. Também é uma ferramenta muito poderosa para aumentar a competitividade, além de um instrumento para o desenvolvimento econômico e social do país. Para ilustrar sua importância, a Constituição Federal, no Art. 5º, inciso XXIX, assegura aos autores de inventos industriais privilégio temporário para sua utilização, bem como proteções às criações industriais, à propriedade das marcas, aos nomes de empresas e a outros signos distintivos, tendo em vista o interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do país.

Esta proteção, assegurada pela propriedade intelectual, gera um ciclo virtuoso, pois promove o desenvolvimento através do fomento às criações e inovações. Por sua vez, o reconhecimento destas criações e inovações pelo Estado gera um retorno econômico para seu titular, produção de riqueza, dissemina conhecimento, além de melhorar a qualidade de vida de consumidores e membros da sociedade. Ou seja, propriedade intelectual traz vantagens e gera riqueza não só para seu titular, mas para o próprio país (JUNGMANN, 2010).

É importante ressaltar, porém, que o Instituto não presta serviços apenas relacionados a Propriedade Industrial. Também protege programas de computador, topografias de circuitos integrados, realiza averbações de contratos de franquia, entre outras modalidades de transferência tecnológica.

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial é uma autarquia federal, criada em 1970, através da Lei 5.648/70, e é o objeto deste Estudo de Caso.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 A Administração Pública Brasileira

A Administração Pública brasileira passou por 3 períodos de transformação em relação aos modelos de gestão: o patrimonial, o burocrático e o gerencial. É possível perceber que ainda hoje, existem traços de cada um desses modelos, o que torna a gestão de pessoas complexa e desafiadora nas organizações públicas (SCHIKMANN, 2010).

O modelo patrimonialista, também conhecido como clientelista, se baseia na troca de favores, nepotismo, corrupção, prevalectimento dos interesses privados em detrimento do interesse público e confusão entre patrimônio público e privado. Alguns desses traços ainda permeiam a fábrica da Administração Pública nos dias de hoje, apesar desse modelo ter vigorado entre 1808 até meados da década de 1930, muito característico de regimes absolutistas, em que o Estado era propriedade do monarca.

Segundo Campelo (2010), esse modelo ainda pode ser dividido em duas categorias: o patrimonialismo político-administrativo e o patrimonialismo institucional, tendo o Estado brasileiro manifestado ambos. O primeiro trata de condutas políticas ou administrativas que possuem traços patrimonialistas, como a mistura do público com o privado, como ocorreu com a chegada da Família Real Portuguesa ao Brasil, e qualquer propriedade privada poderia ser utilizada para uso da nobreza, com uma simples marcação nas portas (CAMPELO, 2010).

Mas não é necessário voltar tanto no passado para achar um exemplo do clientelismo e da troca de favores. Existe, hoje, prática muito conhecida que visa controlar o voto, por meio de favores de candidatos à eleição, que variam desde dinheiro vivo até a troca de serviços públicos.

Já o patrimonialismo institucional trata das práticas que antes eram sorateiras, feitas às escondidas, mas se tornaram normatizadas e legalizadas pelo próprio Estado, como a prática muito conhecida da distribuição de emendas bilionárias para parlamentares em troca de aprovação às reformas, ou ao próprio governo.

Dessa forma, segundo Bresser-Pereira (1996) tornou-se necessário desenvolver um tipo de administração que não apenas distinguisse o público do privado, mas que também separasse o político e o administrador público. O modelo burocrático tinha raízes históricas nas revoluções Francesa e Industrial e surgiu com o advento do Estado Liberal. Esse modelo chegou ao Brasil através da Revolução de 30, durante o Governo Vargas. Buscou romper com o

patrimonialismo vigente na política brasileira, sendo pautado na burocracia Weberiana, que tinha como características a hierarquia, padronização administrativa, a impessoalidade, o formalismo e a concepção de carreiras (CARMO *et al.* 2018).

Assim, em 1938 foi criado o Departamento de Administração de Serviços Públicos (DASP) com a intenção de modernizar a Administração, através de fiscalização, centralização e regulamentação da mesma, de forma a combater práticas do patrimonialismo, instituindo medidas características do modelo burocrático, muito conhecido pela lentidão e ineficiência.

O órgão era subordinado à presidência da República e tinha por objetivo aprofundar a reforma administrativa e racionalizar o serviço público, sendo responsável pela organização orçamentária, classificação de cargos públicos, promoção de cursos para servidores, de forma a minimizar o patrimonialismo latente na Administração, modernizando-a. O Governo Vargas também foi o responsável pela criação da Justiça do Trabalho, em 1941 e pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943, que regulava a relação entre empresas e empregados, assegurando certos direitos básicos trabalhistas, com organização de sindicatos, proteções relativas a demissões, remuneração e contratação, entre outros.

Com o avanço da administração de empresas, surge o modelo gerencial de administração a partir do final da 2ª guerra mundial, quando países foram forçados a se mobilizar para recuperar suas economias e modernizar suas indústrias, visto que os impactos da guerra foram devastadores para muitos (CAMPELO, 2010). Esse modelo era pautado na descentralização, *accountability*, controle por resultados ao invés do controle rígido, aumento da qualidade dos serviços públicos prestados e administração voltada para o cidadão, não para si mesma e visava uma gestão mais eficiente, eficaz e transparente (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A primeira tentativa de implementação de um modelo gerencial no Brasil ocorreu com o Decreto-Lei nº 200 de 1967, durante a Reforma Administrativa Militar. Ela teve como objetivo descentralizar a Administração e romper com o modelo burocrático que perdurava há anos, por meio da divisão da Administração Pública Federal em Direta e Indireta, sendo a primeira compreendida pelos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios e a segunda ficou dividida entre autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e, mais tarde, as fundações. Além disso, houve a criação de um grande número de empresas estatais, com o objetivo de tornar a gestão mais especializada e ágil (CAMPELO, 2010).

Durante o final da década de 1970 e o começo da década de 1980, ainda no governo militar, foi criado o Ministério da Desburocratização, com o objetivo de acelerar os trâmites

processuais da máquina pública, considerada muito ineficiente, com um grande número de organizações da Administração Indireta (CAMPELO, 2010). Porém, segundo Bresser-Pereira (1996), essa reforma teve duas consequências inesperadas e indesejáveis. A primeira foi a permissão de contratação de empregados sem concurso público, o que causou a sobrevivência de práticas patrimonialistas. A segunda foi o enfraquecimento do núcleo estratégico do Estado, por uma “estratégia oportunista” do Regime Militar, que não se preocupou com mudanças na Administração Direta, deixando de realizar concursos e desenvolver carreiras dos administradores do topo da pirâmide, preferindo contratar estes através das empresas estatais. Assim, a reforma acabou não atingindo todos seus objetivos e ficou pela metade, fracassando.

Com a redemocratização e a Constituição promulgada em 1988, segundo Bresser-Pereira (1996), houve uma volta aos ideais burocráticos dos anos 30 no plano administrativo. Durante essa época, apesar de existir uma grave crise fiscal nos cofres públicos e uma inflação fortíssima que assolava a nação, houve uma paralisação das ações de gestão gerencial. As organizações da Administração Indireta foram enrijecidas, e foi criado um Regime Jurídico único para servidores federais, estaduais e municipais.

Então, durante o governo Fernando Collor de Mello, houve uma iniciativa de desestatização e privatização de entidades da Administração Indireta e houve uma abertura da economia para o mercado externo, com uma influência neoliberal. Foi durante o governo de Fernando Henrique Cardoso que foi realizada a terceira grande reforma administrativa, em 1995.

Foi criado o Ministério da Administração e Reforma do Estado e nomeado seu respectivo ministro, José Carlos Bresser-Pereira, com o objetivo de diminuir a burocracia instituída pela Constituição recém promulgada. Foram criadas agências reguladoras, houve privatizações e foi promulgada a Emenda Constitucional nº 19, que trata especificamente da Administração Pública, instituindo o princípio da eficiência no serviço público e permitindo mecanismos de avaliação da qualidade de serviços, além da avaliação de desempenho, a serem regulamentadas por lei posterior.

Além disso, foi criada a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei nº 101/2000), com o propósito de fiscalizar a gestão contábil e orçamentária da Administração Pública. Apesar da Administração ter passado por 3 grandes reformas, vimos que estas deixaram traços que ainda hoje persistem e são muito complexos para serem eliminados, ou seja, o que persiste hoje não é um modelo puro, mas um híbrido entre os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial, apesar de serem bastante opostos entre si.

## 2.2 Gestão por Competência no Setor Público

Após a Reforma Administrativa do Estado em 1995, a gestão de pessoas adotou uma perspectiva estratégica orientada para resultados. Essa perspectiva, porém, enfrenta desafios de implementação devido aos traços deixados pelos modelos patrimonialista e burocrático (CARMO *et al* 2017).

Em 1973, nos Estados Unidos, McClelland escreveu um artigo na revista *The American Psychologist*, intitulado de ‘*Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*’. Este artigo é considerado por muitos, segundo Longo (2007), como o momento fundacional da noção de competência na gestão contemporânea. De acordo com Fleury & Fleury (2001), para McClelland, competência é uma característica subjacente a alguém, que é relacionada com maior desempenho na execução de certa tarefa ou situação.

Dessa forma, o conceito de competência pode ser entendido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justifiquem um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão pautados na personalidade e na inteligência dos indivíduos (FLEURY & FLEURY, 2001). Ainda de acordo com Longo (2007), gerenciar por competências implica dedicar uma atenção prioritária aos elementos qualitativos do investimento em capital humano.

No contexto da Administração Pública, a gestão por competência tem seu pontapé inicial com a Reforma do Estado de 1995 e a Emenda Constitucional nº 19/1998. Ela permitiu mecanismos de avaliação em diversas áreas, a serem regulamentados por lei posterior, além da previsão de perda do cargo a partir de sentença judicial transitada em julgado, conforme Art. 41, § 1, I; processo administrativo, conforme inciso II e mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, conforme seu inciso III.

Após isso, o Decreto nº 2.794 de 1998 instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal, com o objetivo de melhorar a eficiência da prestação do serviço público por meio da capacitação dos servidores. Este, por sua vez, foi revogado pelo Decreto nº 5.707, de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, substituindo a política anterior. Esse decreto define em seu Art. 2º, inciso II, a gestão por competência como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. E por

último, o Decreto nº 9.991/2019 definiu o estabelecimento de diretrizes para modelos, metodologias e ferramentas de desenvolvimento pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal.

A Escola Nacional de Administração Pública foi criada com o objetivo de formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade. A Escola nasceu com a promessa de transformar a cultura e o modelo mental de cada agente público, com a missão de formar e desenvolver pessoas capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade.

De acordo com Silva e Mello (2013), a gestão por competências na Administração Pública é um modelo de gestão estratégica para o alcance da eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento social e humano dos servidores com os objetivos da organização. A gestão por competência no setor público tem ganhado ênfase, pois se preocupa com a profissionalização, capacitação, motivação, além de oferecer mais oportunidades e melhores formas de aprendizagem (GENARO; SAWITZKI; SCHEFFER, 2012). Apesar disso, o setor público enfrenta diversas dificuldades na implementação desse modelo de gestão pelos seus particularismos e questões políticas que podem interferir no processo, além dos traços deixados, tanto pelo modelo patrimonialista quanto pelo burocrático (DALACORTE, 2014).

Apesar das provas de conhecimento dos concursos públicos, elas não são capazes de medir a habilidade prática, ou atitude dos candidatos, além de também não conseguir verificar a capacidade de lidar com desafios, assumir responsabilidades, ser assíduo, etc. O concurso público apenas seleciona os indivíduos mais bem colocados e é responsabilidade dos órgãos públicos criar mecanismos para melhor alocar o servidor, de forma a maximizar o desempenho das atribuições de seu cargo, como apontam Stassun e Wippel (2013).

Conforme Schikmann (2010), as normas e definições existentes sobre gestão de pessoas no setor público, especialmente aquelas relacionadas aos planos de cargos, podem levar à acomodação dos servidores, pelo fato do tempo de serviço ser critério prioritário para a progressão.

Além dos traços deixados pelos modelos anteriores na Administração, o setor público enfrenta dificuldades na implementação da gestão por competência, pois sua especificidade afeta a prática da mesma, já que as organizações públicas são particularmente vagarosas em relação às mudanças, e como resultado, transformar o setor público é complexo e exige um processo de aprendizagem coletiva (SILVA e MELLO, 2013).

### 2.3 A Prática da Avaliação de Desempenho no Setor Público

De acordo com Chiavenato (2000, p. 323), “as práticas de avaliação do desempenho não são novas. Desde que uma pessoa empregou à outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação de custo e benefício”. Já a partir da década de 1980, países começaram a adotar medidas para medir e aperfeiçoar a eficiência e melhorar a efetividade do serviço público (SUZUKI e GABBI, 2008). O antigo modelo administrativo, que era burocrático, deu lugar ao gerencial, que tem como característica a busca pela eficiência no serviço público (DALACORTE, 2014).

Apesar de avaliação de performance não ser um conceito novo, foi somente com a Emenda Constitucional nº 19/1998 que foi instituída a possibilidade da perda de cargo do servidor público estável por meio de avaliação periódica de desempenho, conforme o Art. 41, § 1º, III. Vale ressaltar que a efetiva perda do cargo mediante avaliação de desempenho não foi institucionalizada, visto que não há lei complementar que guie este inciso da Constituição.

Nos dias de hoje, com a população brasileira cada vez mais politicamente ativa, a Administração Pública é forçada a buscar soluções para aumentar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados ao povo (SUZUKI e GABBI, 2008). Desta forma, o uso de ferramentas para medir o desempenho dos funcionários e da organização, pelos gestores públicos, de forma a trazer um serviço de mais qualidade e aumentar a satisfação dos usuários, é uma das maneiras de atingir esses objetivos. Uma gestão pública moderna exige mais objetividade, inovação e menos burocracia. Deve-se também investir no aprimoramento dos servidores para suprir limitações da falta de conhecimento para o desempenho de suas tarefas (DALACORTE, 2014).

Dalacorte (2014) também aponta que a principal função da avaliação de desempenho é melhorar a gestão dos programas, serviços e políticas públicas, além de auxiliar os gestores a compreender melhor como suas ações e decisões estão conectadas aos resultados obtidos ou quais fatores podem limitar ou aumentar sua efetividade como gestores. Ainda, para que a implantação da avaliação de desempenho seja satisfatória, é necessário que ela envolva toda a organização, além de requerer o comprometimento, compreensão e aceitação de todos.

Suzuki e Gabbi (2008) apontam que é importante compreender que a avaliação de desempenho deve ter uma perspectiva de aprendizado, e não de punição, o que não significa que haja tolerância com o mau desempenho. A boa performance deve ser incentivada e a má deve ser corrigida, mas pelo fato de haver grandes diferenças entre a Administração Pública e o setor privado, não é possível que as ferramentas, abordagens e objetivos sejam os mesmos. No setor público, não existe a mesma flexibilidade na gestão de recursos humanos do que no

privado, além da Administração possuir múltiplos objetivos, sendo que o setor privado só possui como objetivo o lucro.

Dalacorte (2014), afirma que a avaliação de desempenho é um processo indispensável às organizações na busca pela eficiência, pois é um instrumento gerencial que permite que sejam descobertas potencialidades, fraquezas, necessidade de recrutamento e treinamento, além de premiar aqueles que se destacam no exercício de suas atividades.

Para evitar que o servidor público entre em sua zona de conforto após a aquisição da estabilidade, é importante que a ferramenta de avaliação de desempenho do servidor seja utilizada para buscar seu aprimoramento e crescimento profissional. Mas deve-se ter cuidado para não a transformar em arma de coerção que seja capaz de impedir denúncias de irregularidades cometidas na Administração Pública (STASSUN e WIPPEL, 2013).

Pauli e Biulchi (2012) conduziram uma pesquisa no Instituto Nacional do Seguro Social, na Gerência Executiva de Passo Fundo, RS. Lá, a avaliação de desempenho consiste na (i) avaliação institucional, correspondente a 80% da avaliação total e (ii) individual, que corresponde aos 20% remanescentes do total, e culmina no pagamento da GDASS, Gratificação de Desempenho da Atividade do Seguro Social.

Seus resultados demonstraram que a implantação do processo foi satisfatória, porém os critérios de avaliação são passíveis de distorções, que por sua vez geram distorções nos resultados da mesma. Foi encontrado que a grande maioria dos servidores do INSS alcançou resultado máximo, numa média de cerca de 95% dentre os cinco ciclos de avaliação de desempenho.

O Decreto Nº 2.794/1998 que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores tem como uma de suas diretrizes “utilizar a avaliação de desempenho e a capacitação como ações entre si complementares”. Após a revogação do Decreto Nº 5.707/2006, que não menciona avaliação de desempenho dentro da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, foi promulgada a Lei Nº 11.355, de 19 de outubro de 2006. Dispõe sobre a criação de diversas carreiras do serviço público, incluindo a do INPI, suas gratificações e seus processos de avaliação de desempenho.



### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Seleção do método e tipo de pesquisa**

O presente estudo teve por objetivo principal descrever as dificuldades e os benefícios do uso de ferramentas de avaliação de desempenho no Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Dessa forma, foram definidos os seguintes objetivos intermediários para se atingir o objetivo principal: i) Pesquisa de revisão de literatura de maneira a compreender os modelos de gestão da Administração Pública e sua evolução; ii) Análise documental de Legislações referentes à Avaliação de Desempenho do Instituto Nacional da Propriedade Industrial; iii) Pesquisa de campo junto aos gestores do Instituto Nacional da Propriedade Industrial; iv) Análise dos dados coletados nas entrevistas para compreender suas visões do processo, além de seus benefícios e suas dificuldades.

Segundo Vergara (1998), existem várias taxionomias de tipos de pesquisa. Neste trabalho, foram usados os dois critérios básicos propostos pela autora: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins se trata de uma pesquisa descritiva, pois buscou descrever as dificuldades e os benefícios do uso de ferramentas de avaliação de desempenho no Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

Quanto aos meios, esta pesquisa é classificada como (i) pesquisa de campo, pois houve investigação empírica, com entrevistas aos gestores do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, (ii) documental, visto que foram utilizados documentos digitais do INPI, e (iii) estudo de caso. Conforme Yin (2005), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.” Ainda, é relevante o método quando as questões demandarem uma descrição “ampla e profunda” de certo fenômeno.

#### **3.2 Seleção de sujeitos e Coleta de Dados**

Por se tratar de um estudo de caso, será necessário a utilização de mais de um tipo de coleta de dados (YIN, 2005), por meio de pesquisa documental e de campo, através de entrevistas semiestruturadas.

As entrevistas semiestruturadas são importantes, pois elas podem fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de

alternativas, segundo Manzini (1990). De acordo com Vergara (1998), os sujeitos de uma pesquisa são aqueles que fornecerão os dados que o autor necessita para fazer a pesquisa. Os sujeitos escolhidos foram gestores que conduziam avaliações de desempenho dentro do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, e que estavam no cargo há pelo menos 24 meses, ou tenham sido gestores pelo mesmo prazo nos últimos 5 anos.

Adicionalmente, foram consultados e analisados documentos internos relacionados à avaliação de desempenho, disponibilizados pelo RH, pertinentes a este trabalho, bem como documentos públicos relacionados à avaliação de desempenho no Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

Ao fazer um convite aberto a alguns gestores, 8 aceitaram participar das entrevistas, todos dentro do perfil delineado. O número de entrevistados mostrou-se suficiente, visto que ao final do processo de coleta de dados atingiu-se um ponto de saturação, que se dá quando já não é possível encontrar novas informações que aprofundem mais o tópico (GLASER & STRAUSS, 2006).

**Tabela 1** - Nome fictício dos Gestores

Gestores
Maria
Thais
Vanessa
Marcos
Luís
Alisson
Ney
Paulo

**Fonte:** Elaboração Própria do Autor

O roteiro conduzido durante as entrevistas com os gestores foi o seguinte:

1. Poderia me explicar, com suas palavras, quais são as atividades que você executa durante a avaliação de desempenho?
2. Poderia me explicar, com suas palavras, como as dimensões sociocomportamentais e técnicas impactam a avaliação de desempenho individual?
3. Há negociação entre você e o avaliado das contratações de metas e competências de desempenho individual?

4. Você percebe dificuldades na avaliação de desempenho?
  - i. Você percebe benefícios na avaliação de desempenho?
5. Há algum treinamento para realizar a avaliação de desempenho?
6. O que pensa sobre a avaliação institucional possuir peso de 80% na Gratificação de desempenho, enquanto a avaliação individual possui peso de 20%?
7. Algo mais que gostaria de trazer sobre o tema?

Para a entrevistada do RH, foram feitas as perguntas abaixo, e após, foi seguido o roteiro acima.

1. Pode me explicar, com suas palavras
  - i. Como a avaliação é comunicada aos funcionários?
  - ii. Existe algum treinamento para o feedback formal?
  - iii. Existe algum tipo de feedback informal além do formal?
    - a. Caso sim, qual?
  - iv. Quem pode avaliar quem?
  - v. Quem preenche as fichas?
    - a. Elas ainda são preenchidas no papel, ou no SISGD (Sistema de Gestão do Desempenho Individual dos Servidores do INPI)?
  - vi. Como os dados são tratados?
  - vii. Quais são os desdobramos a partir do resultado das avaliações, quantitativas e qualitativas?
  - viii. Existe alguma diferença, para fins da avaliação de desempenho, entre o servidor receber a Gratificação de Desempenho da Atividade da Área de Propriedade Industrial ou Gratificação de Desempenho de Atividade em Ciência e Tecnologia?
    - a. Se sim, quais?
  - ix. Qual o objetivo principal da avaliação de desempenho?
  - x. Como funcionam as autoavaliações?
  - xi. O que é a avaliação institucional do INPI?
  - xii. Existem cargos que não sofrem ou realizam avaliação de desempenho?

As entrevistas ocorreram do dia 08 de março até 31 de março de 2021, em horários alternativos conforme disponibilidade dos participantes, através da plataforma Google Meets, com um tempo médio de 30 minutos.

Aos participantes, no início da entrevista, foi apresentado o objeto de estudo e o problema de pesquisa, solicitada a autorização da gravação, e a todos foi garantido a confidencialidade de suas informações. Em seguida, foram feitas as perguntas do roteiro.

### **3.4 Análise de dados**

Os dados foram tratados de forma qualitativa, fazendo análises através da triangulação dos dados. A triangulação é o processo de utilizar múltiplas percepções para clarificar significados, minimizar a probabilidade de interpretações equivocadas e empregar vários procedimentos para a coleta de dados (STAKE, 1988 apud VERGARA, 1998).

Segundo Maxwell (1996) a triangulação “reduz o risco de que as conclusões de um estudo reflitam enviesamentos ou limitações próprias de um único método” pelo que conduz a “conclusões mais credíveis”. Para Bardin (2011), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Foi feita análise do conteúdo obtido nas entrevistas e nos documentos públicos e internos encontrados à luz da literatura sobre gestão por competências e avaliação de desempenho no serviço público, com o propósito de identificar aspectos do fenômeno já mapeados pela literatura, assim como o de ressaltar elementos novos e *insights* emergidos do campo e que ajudam a trazer uma compreensão mais ampla, rica e profunda sobre o tema analisado. Adicionalmente, o processo de análise buscou descrever o processo de Avaliação de Desempenho no INPI conforme descrito nos documentos informativos, avaliando seus benefícios e dificuldades a partir da visão dos gestores.

### **3.5 Limitações**

Todo método tem possibilidade e limitações, e é saudável antecipar-se às críticas, explicitando quais limitações o método escolhido oferece, segundo Vergara (1998). O método escolhido apresenta algumas limitações, como: (1) não é possível entrevistar todos os gestores

que realizam avaliações de desempenho, a quantidade de tempo para realizar a entrevista é finita e a agenda do entrevistador e dos entrevistados pode não ser favorável, e podem haver falhas na comunicação entre o entrevistador e o entrevistado; (2) é esperado que não seja possível conseguir todos os documentos pertinentes ao projeto, pois se trata de um órgão governamental e, por definição, a análise documental possui algumas limitações, principalmente quando se trata do acesso aos documentos necessários, já que nem sempre é possível obtê-los; (3) Yin (2005) salienta que muitos pesquisadores demonstram certo descrédito em relação à estratégia de estudo de caso, devido (a) à falta de rigor nas investigações; (b) fornecem pouca base para generalizações; (c) consomem muito tempo; (4) conforme Boni e Quaresma (2005), a entrevista é uma forma de complementação de coleta de dados. Quanto às limitações da entrevista semiestruturada, estas se limitam às do próprio entrevistador. Já por parte do entrevistado, pode haver insegurança em relação ao seu anonimato, o que pode levar à retenção de informações importantes.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 O Instituto

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Economia, criada em 1970 pela Lei nº 5.648. Conforme seu Artigo 2º,

O INPI tem por finalidade principal executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, tendo em vista a sua função social, econômica, jurídica e técnica, bem como pronunciar-se quanto à conveniência de assinatura, ratificação e denúncia de convenções, tratados, convênios e acordos sobre propriedade industrial.

O registro de ativos de propriedade intelectual constitui a razão de ser do INPI. Essa matéria possui proteção constitucional, tamanha sua importância, prevista no Art. 5º, inciso XXIX:

A lei assegurará aos autores de inventos industriais privilégio temporário para sua utilização, bem como proteção às criações industriais, à propriedade das marcas, aos nomes de empresas e a outros signos distintivos, tendo em vista o interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País.

De acordo com o Instituto, sua missão e visão são, respectivamente:

Estimular a inovação e a competitividade a serviço do desenvolvimento tecnológico e econômico do Brasil, por meio da proteção eficiente da propriedade industrial;

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

E seus valores podem ser traduzidos em: eficiência, foco nos usuários, trabalho em equipe, transparência, ética, meritocracia, valorização das pessoas. Além de, dentre os 5 objetivos estratégicos do INPI traçados em junho de 2022, constar “Promover o Desenvolvimento, o Desempenho e o Bem-Estar dos Profissionais do INPI”. Esse objetivo estratégico, segundo o órgão, focaliza e destaca o aperfeiçoamento da gestão de pessoas como fator crítico de sucesso para a criação de condições organizacionais sustentáveis para o cumprimento da Missão e o alcance da Visão do Instituto.

Entre os serviços prestados pela autarquia, constam: registros de marcas, desenhos industriais, indicações geográficas, programas de computador de topografias de circuitos integrados, concessões de patentes, averbações de contratos de franquia, entre outras modalidades de transferência de tecnologia.

Com a leitura dos valores e objetivos estratégicos, é possível perceber a ênfase dada, no discurso organizacional do INPI, à gestão de pessoas e à gestão por competências, ao ter meritocracia e valorização das pessoas dentre seus valores, além de buscar promover o desenvolvimento, desempenho e bem-estar dos profissionais do órgão.

#### 4.1.1 Atualidades

Em 2019, O INPI iniciou um projeto chamado “Projeto de Combate ao Backlog”. Esse projeto visa reduzir o número de pedidos de patente de invenção com exame requerido e pendentes de decisão. Em 2019, existiam cerca de 150 mil pedidos de patente nessa condição. Em junho de 2022, esse número foi reduzido drasticamente, para cerca de 23 mil pedidos<sup>2</sup>. Para isso, foram utilizados os resultados de análises de pedidos de patentes similares em escritórios de outros países, como o USPTO e EPO, órgãos responsáveis pela propriedade industrial nos Estados Unidos da América e Europa, respectivamente<sup>3</sup>.

Ainda assim, de acordo com a Organização Mundial da Propriedade Intelectual, uma patente demora mais de cinco anos para ser decidida no Brasil, o que o torna o país mais lento na decisão de patentes, superando países como Equador, Tailândia, Índia, Reino Unido e México.<sup>4</sup> Apesar da autarquia ser superavitária – arrecada mais do que gasta – ela não possui autonomia orçamentária. De 2016 até 2021, o Instituto arrecadou cerca de R\$ 2,4 bilhões e executou despesas de R\$ 1,8 bilhão, porém o Tesouro Nacional repassa apenas uma fração do que é arrecadado para o Instituto<sup>5</sup>.

Segundo a Afinpi, Associação dos Funcionários do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, o quadro de pessoal da autarquia está extremamente defasado, tendo o último concurso sido realizado em 2014. Hoje, há mais de 380 cargos vagos, de 945 ativos, segundo dados do Portal da Transparência da União. Desde o início da Pandemia do Covid-19, o Instituto vem sofrendo com cortes em seu orçamento e com a queda nos depósitos de pedidos

---

<sup>2</sup> INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Plano de Combate ao Backlog**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/plano-de-combate-ao-backlog>>. Acesso em: 02 set. 2021.

<sup>3</sup> SALERMO, Gabriela. **O plano de combate ao backlog de patentes do INPI**. Montaury. 2021. Disponível em: <https://www.montaury.com.br/pt/o-plano-de-combate-ao-backlog-de-patentes-do-inpi>. Acesso em: 15 jun. 2022.

<sup>4</sup> MOREIRA, Assis. Brasil é campeão mundial na demora em conceder patentes, diz OMPI. **O Globo**, ano 2021, 08 nov. 2021. Disponível em: [oglobo.globo.com/economia/brasil-campeao-mundial-na-demora-em-conceder-patentes-diz-ompi-25268507](https://oglobo.globo.com/economia/brasil-campeao-mundial-na-demora-em-conceder-patentes-diz-ompi-25268507). Acesso em: 05 abr. 2022.

<sup>5</sup> POMBO, Bárbara. Justiça vai analisar autonomia financeira do INPI. Montaury, 14 set. 2021. Disponível em <<https://www.montaury.com.br/pt/justica-vai-analisar-autonomia-financiera-do-inpi>>. Acesso em: 15 jun. 2022

de patentes, pelo terceiro ano consecutivo<sup>6</sup>. Em 2022, sofreu um corte significativo em seu orçamento e alguns especialistas, e até dirigentes do Instituto, anteviam a paralisação das atividades do órgão em julho de 2022<sup>7</sup>.

#### 4.2 A Avaliação de Desempenho no Instituto conforme a Legislação

A avaliação de desempenho é dividida em duas etapas: (i) Avaliação Institucional, que busca medir o desempenho da instituição como um todo, bem como a qualidade de seus serviços, correspondente ao valor de 80 pontos e; (ii) Avaliação Individual, equivalente a 20 pontos, que busca medir o desempenho e desenvolvimento do servidor nas atribuições do cargo, bem como sua contribuição para o alcance das metas e objetivos institucionais. Os períodos das avaliações são anuais, e os resultados das avaliações definem os efeitos financeiros do pagamento da GDAPI, promoção e progressão funcional.

A avaliação de desempenho do Instituto Nacional da Propriedade Industrial tem como base a Instrução Normativa nº 54, de 04 de julho de 2016. Sua implementação substituiu o processo existente até então.

Já a Gratificação de Desempenho de Atividade da Área de Propriedade Industrial foi instituída em 2006, através da Lei 11.355:

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

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

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

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

§ 5º A avaliação de desempenho individual a que se refere o § 1º deste artigo será realizada, pelo menos, 1 (uma) vez por ano;

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

---

<sup>6</sup> JANONE, Lucas; BARRETO, Elis. Pedido de patentes no Brasil registra queda pelo 3º ano consecutivo, diz Inpi. CNN Brasil, ano 2022, 27 jan. 2022. <Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/pedido-de-patentes-no-brasil-registra-queda-pelo-3o-ano-consecutivo-diz-inpi/>>. Acesso em: 20 mai. 2022

<sup>7</sup> LEONARDOS, Gabriel. Cortes no INPI: um tiro no coração da indústria. **Valor**, ano 2022, 16 mar. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2022/03/16/cortes-no-inpi-um-tiro-no-coracao-da-industria.ghtml>. Acesso em: 15 jun. 2022



Art. 100-B. A pontuação referente à GDAPI será assim distribuída:

I - até 20 (vinte) pontos serão atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho individual; e

II - até 80 (oitenta) pontos serão atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho institucional.

Conforme o parágrafo 4 do Art. 100 da Lei 11.355, o INPI elaborou a Instrução Normativa nº 54 (IN 54), que dispõe sobre a Avaliação de Desempenho Individual dos servidores do INPI para fins de percepção da Gratificação de Desempenho de Atividade da Área de Propriedade Industrial – GDAPI – e de progressão funcional e promoção no Plano de Carreiras e Cargos do INPI. É muito importante ressaltar que a redação do caput do Art. 100 demonstra que a GDAPI é paga tanto em função do alcance das metas de desempenho individual – do servidor – quanto das metas de desempenho institucional – do Instituto como um todo.

Já a Avaliação de Desempenho Institucional, que não é o foco deste trabalho, mas deve ser mencionada por ter um impacto tão significativo – representa 80% do valor pago pela GDAPI – não possui uma Instrução Normativa com diretrizes, como ocorre com a Avaliação de Desempenho Individual. São emitidas Instruções novas pelo Presidente do INPI, onde são definidos os indicadores e as metas de desempenho institucional para o período anual.

Alguns dos indicadores da última Instrução Normativa disponível sobre Avaliação de Desempenho Institucional, IN 96/2019, são: Número de Decisões de Exame Técnico de Pedidos de Patentes; Número de Decisões de Exame Técnico de Registro de Marca; Número de Decisões de Exame Técnico de Registro de Desenho Industrial, conforme Anexo F. Todas as Instruções Normativas podem ser localizadas no *site* do INPI, na seção Legislação.

É importante observar que os cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores, perceberão a GDAPI calculada com base no valor máximo da parcela individual, somado ao resultado da avaliação institucional do Instituto no período, conforme a Lei 11.355. Ou seja, são cargos em comissão que não sofrem avaliação de desempenho.

Compõem o corpo funcional do INPI, além dos servidores do plano de carreira de Propriedade Industrial, também os da carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, que totalizam 11 servidores, conforme o Setor de Carreira e Desempenho do INPI, com gratificação própria – Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia – e uma Instrução Normativa própria para a avaliação de desempenho individual desses servidores. Porém, não será analisado no escopo deste estudo, por se tratar de um número tão reduzido de servidores.

#### 4.2.1. A Avaliação de Desempenho Individual

Hoje, conforme Art. 1º, III da IN 54, as avaliações de desempenho individuais dos servidores do INPI são regidas pelos seguintes princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência – os 5 princípios básicos que regem a Administração Pública, como dispostos no Art. 37 da Constituição, além de – finalidade, imparcialidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica e interesse público; e operacionalizadas pelo Sistema de Gestão do Desempenho Individual dos Servidores do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, ou SISGD.

As metas institucionais têm um peso de 80% na GDAPI e, também conforme o parágrafo 4 do Art. 100 da Lei 11.355, são definidas anualmente em ato do Presidente do INPI, tendo seus resultados apurados a cada ciclo de avaliação, seguindo o princípio da publicidade. Já as metas individuais, bem como as competências, são contratadas anualmente entre o avaliador e o servidor, tendo um peso de 20% na GDAPI.

Conforme o Art. 16 da IN 54, a avaliação de desempenho individual tem foco em metas para fins de percepção da GDAPI, de progressão funcional e promoção no Plano de Carreiras e Cargos do INPI; além disso, a avaliação também tem foco em competências – técnicas, sociocomportamentais e gerenciais, para gestores – para fins de desenvolvimento, através de capacitação ou análise de adequação funcional do servidor - investido ou não em cargo de comissão, função comissionada ou função gratificada.

O Art. 17 da IN 54 define Progressão Funcional, em seu parágrafo 1º, como: a passagem do servidor de um padrão para outro imediatamente superior dentro de uma mesma classe do cargo; e Promoção, em seu parágrafo 2º, como: a passagem do servidor do último padrão de uma classe para o padrão inicial da classe imediatamente superior do cargo.

Ou seja, tanto para o recebimento de até 20% da Gratificação de Desempenho, conforme o Art. 100-B da Lei 11.355, quanto para progressão funcional, ou promoção, o foco será apenas na nota das metas quantitativas individuais, contratadas anualmente entre o avaliador e o servidor. As notas das competências individuais contratadas, por sua vez, terão enfoque em desenvolvimento, capacitação e análise de adequação do servidor, sem afetar qualquer parcela da GDAPI ou chances de promoção ou progressão.

Vale mencionar, porém, que nos casos em que a nota individual da avaliação de competências for maior do que a nota individual da avaliação das metas, a primeira será considerada para fins de recebimento da gratificação por desempenho, progressão ou promoção,

na proporção de 75% para nota de avaliação das metas e 25% para a nota de avaliação das competências.

Assim, um servidor que obtenha nota relativa às metas individuais igual a 60, e 100 para a nota relativa às competências, sua nota final seria composta por ambas: 60 multiplicado pelo peso de 75%, somado a 100 multiplicado pelo peso de 25% -  $(60 \times 75\%) + (100 \times 25\%)$ , o que resulta em 70 pontos na nota final. Consequentemente, a nota final será igual a 20% da pontuação da GDAPI do servidor, enquanto os outros 80% advêm do cumprimento das metas institucionais.

#### 4.2.1.1 O papel da chefia e do servidor

Conforme Art. 21 da IN 54, cabe à chefia imediata do servidor proceder com a avaliação de desempenho individual, mediante validação do Coordenador-Geral da unidade, ou gestor em posição equivalente, e posterior aprovação do dirigente máximo da unidade administrativa, respectivamente.

Além de proceder com a avaliação e remeter para as instâncias superiores, cabe à chefia imediata do servidor, conforme o Art. 85: contratar as competências e as metas de desempenho individual, a partir da necessidade de alcance das metas institucionais; acompanhar e orientar o servidor para o cumprimento das metas contratadas, implementando correções de rumo, quando necessárias, buscando promover ajustes que possibilitem o alcance das metas contratadas com a eficiência e eficácia desejada; fornecer feedback aos avaliados e contratar, juntamente com os mesmos, após ciência da nota final da avaliação de desempenho individual, metas de aprendizagem, visando ao aperfeiçoamento e desenvolvimento que contribuirão para o alcance de melhores resultados futuros.

Ao servidor avaliado, cabe registrar sua avaliação no Sistema – SISGD, o quantitativo ou percentual de cumprimento da meta no decorrer do ciclo de avaliação. O resultado, então, tramita por meio do SISGD para validação e anuência, retornando ao servidor para registro de ciência. E seguindo os princípios do contraditório e ampla defesa, é possível que, caso o servidor discorde do resultado da avaliação de desempenho individual, ele possa entrar com um pedido de reconsideração ao avaliador em até 30 dias a partir da ciência da avaliação. Caso o pedido seja indeferido, ainda cabe recurso à Comissão de Carreiras e Cargos do INPI, em até 30 dias da ciência do servidor do indeferimento do pedido de reconsideração. A Comissão, então, irá decidir, em instância final.

#### 4.2.1.2 Ciclos de Avaliação

Conforme a IN 54, Art. 31, os ciclos de avaliação têm duração aproximada de 365 dias, sempre se iniciando após a data de encerramento do ciclo anterior. O Art. 32 define as etapas que compõem os ciclos: 1) contratação de metas e competências de desempenho – firmada entre o avaliador e o avaliado, mediante planejamento prévio, de forma a alcançar as metas institucionais; 2) período de execução do ciclo de avaliação – anual, para acompanhamento do desempenho de cada avaliado, referentes às metas e competências contratadas, sob orientação do avaliador, em todas as etapas, ao longo do ciclo de avaliação; 3) repactuação das metas e competências contratadas – ocorre pelo menos uma vez ao longo do período do ciclo, e tem por função analisar os resultados parciais e a realização de eventuais ajustes necessários; 4) avaliação do desempenho individual de cada servidor – anual, composta pela avaliação das metas, realizada pela chefia imediata, submetida à validação do Coordenador-Geral, ou gestor em cargo equivalente, e posterior anuência do dirigente máximo da unidade, para fins de recebimento da GDAPI, progressão e promoção; e pela avaliação das competências, realizada pela chefia imediata, pelo próprio servidor, e pelos subordinados, caso ocupante de cargo de chefia, para fins de desenvolvimento, por meio de capacitação ou análise de adequação funcional.

Figura 1 - Resumo dos ciclos de avaliação



Fonte: Elaboração própria do autor

#### 4.2.1.3 Dimensões de Aferição

São três as dimensões de aferição da avaliação de desempenho individual dos servidores, conforme Art. 41 da IN 54.

Dimensão das metas de desempenho individual – que se refere ao qualitativo das metas contratadas entre avaliador e avaliado, que devem contribuir para o alcance das metas institucionais.

Dimensão sociocomportamental – é o conjunto das competências, comportamentos e atitudes de cada servidor, que também devem dar suporte ao alcance das metas individuais e institucionais, observando as capacidades do servidor de se relacionar com colegas e trabalho em equipe – são exemplos de competências sociocomportamentais, conforme o Anexo A: Comunicação, Relacionamento Interpessoal, Cooperação Mútua, Comprometimento Organizacional...

Dimensão técnica – trata das competências fundamentais às atribuições do cargo, visando a otimização das tarefas e atividades para alcance das metas individuais e institucionais – são exemplos de competências técnicas, conforme o Anexo B: Qualidade no Trabalho,

Conhecimento na área de atuação, Legislação de Propriedade Industrial, Legislação sobre Administração Pública....

Ainda existe uma quarta dimensão de aferição para os gestores, a dimensão gerencial, que é o conjunto de competências essenciais às atribuições desempenhadas como chefe, gestor, de uma unidade. Visam orientar e dar suporte aos subordinados na consecução de suas metas e na realização de suas atribuições, para alcance das metas institucionais. São competências gerenciais: Proatividade, Integração, Ação Coletiva e Trabalho em Equipe, Coaching, Negociação, Orientação para Resultados, Delegação de Responsabilidade, Julgamento e Decisão.

#### 4.2.1.4 Contratação

Trata-se da primeira etapa de avaliação, conforme a seção 4.2.1.2. De acordo com o Artigo 4 da Instrução Normativa 54, as metas individuais e as competências serão contratadas anualmente entre o avaliador e o servidor avaliado. Essas metas individuais serão negociadas e contratadas entre o servidor ou chefe de unidade e o avaliador, e posteriormente lançadas no SISGD, sistema do INPI que trata da gestão de desempenho. Caso não haja essa negociação, cabe aos chefes imediatos fixar as metas individuais, mediante validação do Coordenador-Geral, ou gestor em cargo equivalente, e posterior anuência do dirigente máximo da unidade.

Até 12 metas podem ser contratadas por servidor. Elas deverão ser específicas, mensuráveis, realistas, relevantes e temporais, definidas em razão da competência de cada unidade e alinhada às metas institucionais, conforme Art. 47. Já com relação às competências sociocomportamentais (Anexo A), devem ser contratadas no mínimo 5 e no máximo 8, e todas as competências possíveis estão relacionadas num rol taxativo. Elas devem suportar os resultados alcançados em cada meta contratada e suas notas devem ser justificadas pelo avaliador, no SISGD.

Para as competências técnicas (Anexo B), também devem ser contratadas um mínimo de 5 e máximo de 8, e existe um rol taxativo para seleção.

Já para cada servidor investido em cargo em comissão, função comissionada ou função gratificada, devem ser contratadas todas as 8 competências do rol taxativo das competências gerenciais.

#### 4.2.1.5 Repactuação

A repactuação das metas e competências deve ocorrer pelo menos uma vez durante o ciclo e serve para investigar os resultados obtidos até o momento, avaliação parcial das competências contratadas e realizar possíveis ajustes, caso necessários. Conforme o Art. 39 da IN 54, as metas poderão ser revistas após sua contratação, somente caso surjam fatores que tenham influência significativa e direta na sua consecução. A repactuação pode ainda ocorrer de forma extraordinária, a qualquer tempo, mediante justificativa do chefe da unidade.

#### 4.2.1.6 Notas

Com certeza uma das partes mais importantes da avaliação de desempenho individual para os servidores, pois tem impacto direto em sua Gratificação de Desempenho, percepção de progressão funcional e promoção; a dimensão das metas individuais, em regra, corresponde à nota final da avaliação de desempenho individual. Ainda, as outras dimensões, conforme mencionadas na seção 4.2.1.3, não possuem impacto na gratificação e correspondem à nota final da avaliação de competências, que tem fins de desenvolvimento do servidor, por meio de capacitação ou análise de adequação funcional. Porém existe uma única possibilidade de que a nota da avaliação das competências influencie o recebimento da GDAPI, progressão e promoção, conforme o parágrafo único do Artigo 54:

Parágrafo único. Quando for superior à nota da avaliação das metas, a nota da avaliação das competências será considerada para fins de percepção da Gratificação de Desempenho de Atividade da Área de Propriedade Industrial - GDAPI e de progressão funcional e promoção no Plano de Carreiras e Cargos do INPI, na proporção de 75% (setenta e cinco por cento) para a nota de avaliação das metas e 25% (vinte e cinco por cento) para a nota de avaliação das competências.

Ou seja, nos casos em que a nota final da avaliação de competências do servidor seja superior à nota final da avaliação das metas individuais, a primeira terá um peso de 25% na nota final da avaliação de desempenho individual, enquanto a outra terá um peso de 75% nessa nota. Caso a maior nota seja a nota final da avaliação das metas, ela será igual a nota final da avaliação de desempenho individual, que é a considerada para fins de percepção da Gratificação de Desempenho, progressão funcional ou promoção.

Por exemplo, caso o servidor, no ciclo de 2019, receba 90 na avaliação individual de metas e 100 na avaliação de competências, sua nota final da avaliação de desempenho

individual será 92,5 – a conta deverá ser feita considerando peso de 75% para a nota individual de metas (90), e peso de 25% para a nota de competências (100):  $(90 \times 75\%) + (100 \times 25\%)$ .

Caso um colega receba 90 na avaliação individual de metas e 70 na avaliação de competências, sua nota final da avaliação de desempenho individual será 90, pois a única possibilidade de que a nota da avaliação de competências afete a nota final da avaliação de desempenho individual, é se a nota da avaliação de competências for maior que a nota da avaliação das metas individuais.

**Tabela 2** – Exemplos de notas de servidores fictícios

Servidor	Nota Competências	Nota Metas	Nota Final
A	100	90	92,5
B	70	90	90
C	80	50	57,5
D	70	80	80

Fonte: Elaboração própria do Autor

Por sua vez, a nota final da avaliação de desempenho individual possui peso de 20% na GDAPI, contra os 80% de peso da nota de avaliação de desempenho institucional.

A nota final do conjunto das competências, dimensões 2 e 3, será transformada em conceitos (A, B, C ou D), conforme Anexo C. Caso o servidor esteja no conceito D, deverá ser realizado o levantamento de seu perfil de competências para análise da adequação funcional e capacitação específica e complementar para elevação do desempenho a patamares superiores. Já as competências gerenciais, dimensão 4, serão divididas em 5 conceitos (A, B, C, D ou E), conforme Anexo D. Caso o gestor esteja no conceito E, ele não está mais apto a ocupar a função gerencial, no momento.

A nota final da avaliação das competências será obtida de acordo com os Artigos 63, 64 e 66:

Art. 63. O nível de desempenho no conjunto das competências, relativo à avaliação realizada pela chefia imediata, mediante validação do Coordenador-Geral ou gestor em posição hierárquica equivalente, conforme o caso, e anuência do dirigente máximo da unidade, será calculado a partir da média dos desempenhos das dimensões sociocomportamental e técnica, multiplicando-se o resultado por 25 (vinte e cinco);

Art. 64. O nível de desempenho no conjunto das competências, relativo à autoavaliação, será calculado a partir da média dos desempenhos das dimensões sociocomportamental e técnica, multiplicando-se o resultado por 25 (vinte e cinco);



Art. 66. A nota final da avaliação das competências será obtida pela média ponderada das seguintes pontuações:

I – nível de desempenho no conjunto das competências, atribuído ao servidor avaliado pela chefia imediata, mediante validação do Coordenador-Geral ou gestor em posição hierárquica equivalente, conforme o caso, e anuência do dirigente máximo da unidade, de que trata o art. 63, com peso 3 (três);

II – nível de desempenho no conjunto das competências, atribuído ao servidor avaliado, mediante autoavaliação, de que trata o art. 64, com peso 1 (um);

Já para gestores, o processo é similar, porém com um passo extra ao do Art. 66, conforme Art. 76, inciso III:

Art. 76. A nota final da avaliação das competências será obtida pela média ponderada das seguintes pontuações:

III – média dos níveis de desempenho no conjunto das competências gerenciais, atribuídos ao gestor avaliado pelos servidores da unidade, de que trata o art. 74, com peso 2 (dois).

Às competências contratadas para o servidor, serão atribuídos pontos, conforme o Anexo E, para cada uma delas. Ao fim, é feita uma média simples de todos os pontos e então, multiplica-se essa média por 25.

#### 4.2.1.7 Desdobramentos

Por fim, chegamos aos desdobramentos da Avaliação de Desempenho Individual: Segundo o Art. 27 da IN 54, somente será concedida progressão funcional ou promoção ao servidor que obtiver nota de desempenho igual ou superior a 70% – conceitos A ou B – do valor máximo da avaliação de desempenho individual.

Entretanto, conforme o Art. 28, o servidor que obtiver pontuação inferior a 40% na avaliação de desempenho individual não receberá sua parcela referente à avaliação de desempenho institucional, que compõe 80% do valor da GDAPI.

Por exemplo, caso o servidor obtenha 50 pontos na sua avaliação individual e o INPI obtiver 100 na avaliação institucional, o servidor fará jus à 80 pontos – 80% de 100 pontos – relativos à avaliação institucional e 10 pontos da avaliação individual – 20% de 50 pontos – somando um total de 90 pontos na GDAPI. Caso o servidor obtenha 30 pontos na avaliação individual, receberia somente o equivalente à 6 pontos (20%, da parcela referente à avaliação de desempenho individual, de 30 pontos) da GDAPI, pois não possuiria direito a receber sua parcela referente à avaliação de desempenho institucional, de acordo com o Art. 28. Conforme a tabela abaixo (assumindo que a avaliação institucional tenha recebido nota máxima)

**Tabela 3** - Exemplo da pontuação de servidores fictícios

Servidor	Nota Competências	Nota Metas	Nota Final	Pontuação GDAPI Institucional	Pontuação GDAPI Individual	Pontuação Total
T	100	70	77,5	80	15,5	95,5
U	90	80	82,5	80	16,5	96,5
V	80	90	90	80	18	98
W	70	100	100	80	20	100
X	40	50	50	80	10	90
Y	20	40	35	0	7	30
Z	30	30	30	0	6	30

Fonte: Elaboração própria do Autor

Porém, não irá receber somente os 6 pontos, pois o Art. 100-A da Lei 11.355 dispõe que a GDAPI será paga observando o limite máximo de 100 pontos e o mínimo de 30 pontos por servidor. Assim, caso o servidor tenha uma nota menor que 40, ainda receberá 30 pontos.

Os efeitos financeiros decorrentes da avaliação de desempenho se iniciarão a partir do mês seguinte ao encerramento do respectivo ciclo de avaliação de desempenho, e se darão ao longo de todo o ano.

Todavia, é importante ressaltar que esses percentuais do Artigo 27 e 28 são relativos, quase sempre, à avaliação individual de metas. O único cenário em que a nota final da avaliação não é igual a avaliação individual de metas é quando a nota da avaliação de competências for superior à nota da avaliação de metas, como explicitado na subseção 4.2.1.6 – Notas – e disposto no parágrafo único do Art. 54:

Parágrafo único. Quando for superior à nota da avaliação das metas, a nota da avaliação das competências será considerada para fins de percepção da Gratificação de Desempenho de Atividade da Área de Propriedade Industrial – GDAPI e de progressão funcional e promoção no Plano de Carreiras e Cargos do INPI, na proporção de 75% (setenta e cinco por cento) para a nota de avaliação das metas e 25% (vinte e cinco por cento) para a nota de avaliação das competências.

Um dispositivo bastante interessante é o Art. 77 da IN 54, que dispõe que ao final do ciclo, a partir da aferição dos resultados na avaliação de competências de cada servidor, o avaliador deverá preencher, em conjunto com o avaliado, um formulário de contratação de metas de aprendizagem para o ciclo de avaliação subsequente, que será encaminhado ao Centro de Educação Corporativa, de forma a contribuir para a elaboração do Plano Anual de

Capacitação do ano seguinte. Ou seja, apesar de não possuir efeitos financeiros, ou de promoção/progressão, a avaliação de competências ainda tem o intuito de desenvolvimento e aprendizagem.

Este artigo ainda dispõe que as ações do Plano Anual de Capacitação devem priorizar os avaliados com conceitos C ou D na nota final de competências. Também dispõe que os avaliados que obtiverem conceito “A” na nota final de competências, poderão ser selecionados para atuar como instrutores ou orientadores do INPI, de forma a facilitar a aprendizagem no processo de formação e desenvolvimento prático e cognitivo de servidores públicos. Porém, conforme veremos na próxima seção, boa parte dos servidores do Instituto recebe conceito “A” – Entre 100 e 90 – nessa avaliação.

#### 4.2.2 Avaliações Recentes

Foram fornecidos pelo setor de Serviço de Carreira e Desempenho os ciclos de avaliação de 2018, 2019 e 2020. Neles, estão disponíveis as notas de todos os servidores avaliados durante o ciclo.

O ciclo de 2019 foi composto por 943 servidores. Destes 943, 22 receberam o valor máximo da GDAPI por se enquadrarem em cargos que não sofrem avaliação de desempenho. Do restante, 35 tiveram suas notas repetidas ao ciclo anterior por não cumprirem 2/3 do ciclo de 2019. Conforme Art. 19 da IN 54, servidores que não cumprem período igual ou superior a 2/3 do ciclo não são avaliados. Servidores recém-nomeados, de licença ou afastados, recebem gratificação no valor de 80 pontos. Assim, 886 servidores foram efetivamente avaliados no ciclo de 2019.

Dos 886 servidores avaliados, 835 servidores tiveram nota final igual a 100 e apenas 2 servidores obtiveram nota abaixo de 70 – notas 66.15 e 69.97 –, mínimo para progressão e promoção.

Já com relação à avaliação das competências, o resultado é um pouco diferente, mas não tanto: 330 dos 886 servidores receberam nota máxima. Porém, acima de 90 pontos o número aumenta muito, para 774 servidores. Abaixo de 40 nota mínima para levantamento do perfil do servidor para uma reciclagem, nenhum servidor. Apenas 11 servidores obtiveram nota abaixo de 70. As notas foram categorizadas e tabeladas abaixo, com o número de servidores e sua nota correspondente.

**Tabela 4 - Nota da avaliação individual por número de servidores, 2019**

Nota Final	Número de Servidores	Nota Metas	Número de Servidores	Nota Competências	Número de Servidores
100	835	100	835	100	329
$\geq 90,00 \leq 99,99$	29	$\geq 90,00 \leq 99,99$	29	$\geq 90,00 \leq 99,99$	445
$\geq 80,00 \leq 89,99$	12	$\geq 80,00 \leq 89,99$	10	$\geq 80,00 \leq 89,99$	74
$\geq 70,00 \leq 79,99$	8	$\geq 70,00 \leq 79,99$	9	$\geq 70,00 \leq 79,99$	27
$\geq 60,00 \leq 69,99$	2	$\geq 60,00 \leq 69,99$	3	$\geq 60,00 \leq 69,99$	8
$\geq 50,00 \leq 59,99$	0	$\geq 50,00 \leq 59,99$	0	$\geq 50,00 \leq 59,99$	1
$\geq 40,00 \leq 49,99$	0	$\geq 40,00 \leq 49,99$	0	$\geq 40,00 \leq 49,99$	2
<b>Total:</b>	<b>886</b>	<b>Total:</b>	<b>886</b>	<b>Total:</b>	<b>886</b>

Fonte: Elaboração Própria do Autor

Conforme visto no subcapítulo anterior, nem sempre a nota das metas é igual a nota final, conforme o parágrafo único do Art. 54. Porém, podemos perceber, conforme a tabela acima, que, em quase todos os casos, elas são iguais.

Já o perfil das notas relativas às competências é um pouco diferente e mais distribuído.

No ciclo de 2018, não foi demonstrado quantos servidores tiveram sua nota repetida nem quantos não foram avaliados por particularidades do cargo ocupado. Contudo, ele foi composto por 854 servidores avaliados. Destes, 808 obtiveram nota final máxima e apenas 3 abaixo de 70.

**Tabela 5 - Nota da avaliação individual por número de servidores, 2018**

Nota Final	Número de Servidores	Nota Metas	Número de Servidores	Nota Competências	Número de Servidores
100	808	100	808	100	238
$\geq 90,00 \leq 99,99$	21	$\geq 90,00 \leq 99,99$	21	$\geq 90,00 \leq 99,99$	485
$\geq 80,00 \leq 89,99$	12	$\geq 80,00 \leq 89,99$	10	$\geq 80,00 \leq 89,99$	83
$\geq 70,00 \leq 79,99$	8	$\geq 70,00 \leq 79,99$	8	$\geq 70,00 \leq 79,99$	33
$\geq 60,00 \leq 69,99$	2	$\geq 60,00 \leq 69,99$	3	$\geq 60,00 \leq 69,99$	8
$\geq 50,00 \leq 59,99$	2	$\geq 50,00 \leq 59,99$	2	$\geq 50,00 \leq 59,99$	5
$\geq 40,00 \leq 49,99$	1	$\geq 40,00 \leq 49,99$	2	$\geq 40,00 \leq 49,99$	0
Abaixo de 40	0	Abaixo de 40	0	Abaixo de 40	2
<b>Total:</b>	<b>854</b>	<b>Total:</b>	<b>854</b>	<b>Total:</b>	<b>854</b>

Fonte: Elaboração Própria do Autor

Seguindo um padrão, as notas de metas não se alteraram muito das notas finais. Poucas se alteraram o suficiente para mudar de categoria entre a nota de metas e a nota final.

Com relação ao ciclo de 2020, ele foi composto por 941 servidores. 20 não foram avaliados por estarem em cargos que não requerem avaliação, e 25 tiveram suas notas repetidas por não cumprirem 2/3 do período. Outros 46 tem apenas sua nota final 100, sem nenhum comentário ou outra nota. Assim, 850 servidores foram avaliados neste ciclo.

Destes 850, 815 obtiveram nota máxima final, enquanto apenas 7 obtiveram nota abaixo de 70.

**Tabela 6** - Nota da avaliação individual por número de servidores, 2020

Nota Final	Número de Servidores	Nota Metas	Número de Servidores	Nota Competências	Número de Servidores
100	815	100	815	100	333
$\geq 90,00 \leq 99,99$	17	$\geq 90,00 \leq 99,99$	17	$\geq 90,00 \leq 99,99$	421
$\geq 80,00 \leq 89,99$	6	$\geq 80,00 \leq 89,99$	6	$\geq 80,00 \leq 89,99$	59
$\geq 70,00 \leq 79,99$	5	$\geq 70,00 \leq 79,99$	4	$\geq 70,00 \leq 79,99$	21
$\geq 60,00 \leq 69,99$	3	$\geq 60,00 \leq 69,99$	3	$\geq 60,00 \leq 69,99$	8
$\geq 50,00 \leq 59,99$	4	$\geq 50,00 \leq 59,99$	1	$\geq 50,00 \leq 59,99$	4
$\geq 40,00 \leq 49,99$	0	$\geq 40,00 \leq 49,99$	0	$\geq 40,00 \leq 49,99$	2
Abaixo de 40	0	Abaixo de 40	4	Abaixo de 40	2
<b>Total:</b>	<b>850</b>	<b>Total:</b>	<b>850</b>	<b>Total:</b>	<b>850</b>

Fonte: Elaboração Própria do Autor

A avaliação de competências também foi bem similar ao ciclo de 2019. 333 dos 850 receberam nota máxima. Ainda assim, 754 obtiveram nota acima de 90. Apenas 16 obtiveram nota abaixo de 70 e 2 receberam menos do que 40, indicando uma necessidade de reciclagem destes 2 servidores.

Em suma, durante os três ciclos foi verificado que a grande maioria dos servidores recebe nota máxima na dimensão das metas e nota acima de 90 na dimensão competências. Estes resultados são similares ao encontrado na pesquisa de Pauli e Biulchi (2012), que verificou a Avaliação de Desempenho no INSS de Passo Fundo. Lá, dentre os 5 ciclos analisados, mais de 97% dos servidores obtiveram resultado máximo na avaliação individual de desempenho, comparado à média de 94% de notas finais máximas, dentre os ciclos analisados, no INPI.

### 4.3 A Avaliação de Desempenho Individual na Perspectiva do RH

Através da entrevista com Maria, servidora do RH do Instituto, responsável pelo processo da avaliação de desempenho individual, buscou-se entender a visão do setor de Recursos Humanos sobre o processo e seus objetivos.

Maria resume as fases da avaliação:

Existem várias fases da avaliação de desempenho. A primeira é a contratação de metas [...] a segunda é a repactuação de metas, no meio do ano você faz uma repactuação, e a terceira é a avaliação em si, e depois a geração dos resultados.

Quando perguntada sobre o intuito principal da avaliação Maria diz que

o que [o Instituto] deveria querer [com a avaliação de desempenho individual] é aumentar o desempenho e conseguir desenvolver as pessoas. O desenvolvimento, e atingir as metas e objetivos da organização, eu acho que esse é o objetivo principal.

Ainda segundo a entrevistada, com relação ao tratamento de dados, o papel desempenhado pelo RH é consolidar as notas das avaliações, gerar uma listagem nominal com as notas e enviar para o setor de pagamentos, onde as notas serão lançadas, pois a nota é vinculada à progressão, promoção e gratificação. Caso a nota mínima não seja obtida, não há progressão nem promoção. Maria, no entanto, complementa sobre o que deveria ser feito,

A avaliação de desempenho deveria ser insumo para área de desenvolvimento para fazer cursos e tudo mais, mas não é automatizado. Isso daí é uma coisa que a gente tem que melhorar, tem que implantar, porque deveria ser automatizado com o PDP, que é o plano de desenvolvimento de pessoas, e não é.

E termina: “Mas é isso, a gente simplesmente compila e a gente manda para o pagamento.”

É possível notar na fala de Maria que há um certo grau de desapontamento entre a falta de alinhamento com o que o Setor entende que seria o objetivo principal e o que efetivamente é alcançado a partir dos resultados das avaliações de desempenho individuais.

Com relação aos desdobramentos dos resultados das avaliações individuais, a entrevistada apontou apenas duas possibilidades: lançamento das notas pela área de pagamento; ou abertura de recurso por parte de servidores que pedem reconsideração da nota. Esses recursos são então avaliados pelo RH e enviados para as chefias correspondentes. Caso a chefia não concorde, pode ser feito um recurso à presidência pelo avaliado, que é o voto final. Maria

complementa “Basicamente é isso. E deveria ser muito mais”. Novamente, é possível perceber na fala de Maria que ela entende que falta algo, que o processo não atinge todo seu potencial.

Sobre Feedbacks informais e treinamentos, foi notado pela entrevistada que foram feitos múltiplos treinamentos, desde negociação para chefias, até feedbacks. Segundo Maria, o Setor está continuamente divulgando e incentivando os servidores a participarem, fazer treinamentos online, cursos da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. Também houve um treinamento em 2020, segundo Maria, específico sobre feedback e sua importância.

A avaliação e seus resultados são amplamente divulgados e comunicados. Conforme Maria,

A gente comunica as fases. A gente está sempre... A norma é amplamente divulgada, a gente comunica as fases, ou como eles tem que fazer, qual é o papel de cada de cada pessoa, né, do chefe, do subordinado, do coordenador-geral, do diretor. A gente tem um cronograma que a gente está sempre comunicando. Apesar de muita gente ignorar os comunicados e eles ficam sempre nos ligando, mandando mensagem. A gente está sempre respondendo, sempre tirando dúvidas que muitas vezes já estão ali na frente, no próprio comunicado. É essa é a nossa comunicação.

É importante notar que a entrevistada demonstrou um alinhamento com a Instrução Normativa que rege a avaliação individual de desempenho. Segundo Maria, no Instituto o chefe avalia o servidor, que por sua vez pode avaliar de volta o chefe, mas não é obrigatório e a maioria não o faz. Também é possível a realização da autoavaliação do servidor:

A autoavaliação é dizer “acho que a minha competência na liderança é maior, ou é menor...” São 5 quesitos, para competências, se é insatisfatório, satisfatório... É nota de 1 a 5. Agora assim de cor eu não sei. Então cada um vai lá no próprio sistema e faz a sua avaliação e depois é tirado uma média da autoavaliação com avaliação do Chefe. Só que a média, é, eu acho, que a maior percentual é do Chefe.

Maria nota que a autoavaliação não é obrigatória, e caso não seja feita, só a avaliação realizada pela chefia direta é contabilizada para a nota.

O sistema mencionado é o SISGD – Sistema de Gestão do Desempenho Individual. Ele foi criado para automatizar as fichas em papel que constam no anexo da IN 54.

Por fim, Maria complementa: "De Coordenador Geral para cima não é avaliado, já leva 100 direto [na nota final].”

Em suma, pode-se notar que a entrevista com o RH demonstrou um alinhamento entre sua visão sobre o processo e a IN 54. O setor também entende que a avaliação de desempenho individual não cumpre sua função na totalidade, ou seja, hoje ela tem fins de percepção da GDAPI, progressão e promoção, somente. Falta principalmente uma conexão entre a avaliação e a área de desenvolvimento do Instituto. Também foi demonstrado como é a comunicação do

processo, além de enunciar a falta de atenção de alguns gestores sobre seus papéis, bem como o papel ativo do RH no esclarecimento do processo.

#### **4.4 A Avaliação de Desempenho Individual na Perspectiva dos Gestores**

Foram conduzidas entrevistas com os gestores do Instituto para entender suas visões sobre o processo de Avaliação de Desempenho, além de ilustrar suas tarefas, demonstrar os impactos do processo, bem como suas dificuldades e seus benefícios.

A avaliação de desempenho tem grande importância por ser uma ferramenta que é capaz de medir o grau de contribuição do servidor, além de assistir na tomada de decisão sobre determinado servidor, como promoções, necessidade de treinamento ou capacitação (DALACORTE, 2014).

Os subcapítulos seguintes buscarão explicitar os seguintes temas: atividades performadas pelos gestores durante as diferentes etapas do ciclo de avaliação de desempenho individual; impactos das competências na avaliação de desempenho individual; dificuldades e benefícios da avaliação de desempenho individual; treinamento sobre avaliação de desempenho.

De maneira geral, houve bom alinhamento, tanto entre o RH e a IN 54, quanto entre os gestores e a IN 54 e os gestores e o RH. Só foi possível identificar desalinhamentos no quesito treinamento, como veremos à frente.

##### **4.4.1 Atividades da Avaliação**

Essa pergunta busca ilustrar e esmiuçar quais são as atividades performadas pelos gestores durante o ciclo de avaliação de desempenho. O gestor Paulo descreve o processo como uma “tarefa trabalhosa”:

o INPI tem uma avaliação de desempenho, que a gente registra no sistema, chamado SISGD. Aí o que acontece? Anualmente a gente combina as metas ali, as metas dos Servidores, e a cada semestre a gente pode repactuar a meta. Se não tá indo bem, a gente pode repactuar aquela meta ali, se não atingiu a estimativa, né? Aí o que acontece? Ao final do ciclo, ao final de um ano, a gente tem que avaliar aquelas metas que estão ali no sistema. [...] Eu entro no sistema, e eu não lembro a meta que eu pactuei um ano atrás em detalhes, mas o sistema tem todos os detalhes ali, a quantidade, o número de atividade que coloquei para cada servidor. E aí, essa é uma tarefa trabalhosa. Muito trabalhosa, porque, por exemplo, eu digo ali para o servidor X, “tem que ter feito naquele período quatro mil processos” Aí o que eu tenho que fazer? Eu tenho que ir no sistema do INPI, os sistemas de acompanhamento de



processo e tal, e ver quantos que Fulano fez efetivamente, e de cada atividade, de cada servidor [...] Uma outra parte dessa parte sociocomportamental, que é obrigatório o preenchimento, é a meta de capacitação, de educação, ou seja, o que que você espera que o servidor desenvolva no período seguinte quando a gente está contratando a meta] (...) isso normalmente dá muito, muito trabalho, mas tem que fazer. Só que é um trabalho, que ao mesmo tempo é hercúleo, eu não sei se ele é muito interessante de fazer.

Ele ainda comenta sobre como acha que o procedimento poderia melhorar:

Talvez essa parte do sociocomportamental, precisasse ser algo diferente de clicar em opções. Algo diferente de clicar em múltiplas escolhas, porque aí ficaria um pouco mais interessante de você escrever ali o porquê que você escolheu o bom e não muito bom, ou porque escolheu outra coisa, porque que você escolheu o regular ou ruim ao invés do muito bom. Essa forma fica ruim. Eu já tive situações em que eu marquei ali alguma coisa e depois o servidor ou a servidora veio com quatro pedras na mão

Alisson também demonstra bastante conhecimento sobre o processo e suas atividades, e destaca o uso do sistema na definição de metas,

Então, o processo de avaliação, ele começa geralmente no início do ano, com a contratação das metas, no sistema que a gente usa lá que é a sigla SISGD. [...]

É um sistema relativamente flexível, então você pode, é, tem um cardápio de metas, você pode inventar novas metas, se você quiser cadastrar novas metas. E você pode cadastrar basicamente metas numéricas ou não numéricas [...] Há sempre um período, geralmente são um ou dois períodos no ano, que você pode fazer [...] uma repactuação de metas em função de N questões que podem surgir ao longo do ano [...] no final do ano você tem, ou no iniciozinho do ano seguinte, geralmente, você tem a entrega das metas [...] Então o funcionário, o servidor, ele registra o quanto que ele entregou. E você, eu como chefe, dou anuência ou não.

Paulo, então, complementa sobre a operacionalização das competências e habilidades no sistema,

Uma segunda parte dessa avaliação [...] é uma avaliação relativa a determinadas competências, habilidades e a características desejadas para cada conjunto dos funcionários, né? Então se você tem servidores que são chefes, é de se esperar que eles tenham determinadas características ou determinadas competências típicas de um gestor [...] Então existe um catálogo, digamos assim, uma lista, um rol de habilidades, ou de características, com que você no final das contas avalia se aquele indivíduo demonstrou possuir aquelas habilidades [...] Uma parte da avaliação é: o indivíduo ele registra, né? Suas metas numéricas quantitativas ou categóricas, mas entregues, que você contratou no início do ano. E no final do ano você chancela, dá anuência ou não para esse entrega e também avalia essas competências e habilidades.

A gestora Vanessa, descrevendo suas atividades durante o ciclo, ressalta a importância da comunicação com os servidores ao longo das etapas de avaliação,

Tanto a contratação, quanto a repactuação, a gente tem que dar ciência ao servidor. A gente faz a contratação e ele tem um prazo para ele tomar ciência de que aquelas metas tão sendo contratadas para ele, né? Tudo isso dentro do sistema, ele vai lá e dá um okay e tal aí se ele por acaso não toma ciência. [...] Se passar do prazo e ele não der o okay, parte-se da premissa que é uma ciência tácita. Então o sistema vai acatar como se ele tivesse tomado ciência.

Ela entende que o processo teve uma melhora desde a Instrução Normativa 54,

eu acho que passou a ser mais verdadeiro, justamente quando eles tiraram essa avaliação [qualitativa] do peso da gratificação. Teve uma época que ela fazia parte. [...] E aí os chefes se sentiam mais constrangidos, vamos dizer assim, de fazer uma avaliação verdadeira da atuação desse profissional, socialmente, psicossocialmente, e tecnicamente, porque eles ficavam com medo de isso prejudicar, né? De abater muito do salário da pessoa

Já com relação as percepções sobre suas atividades, a gestora Thais entende que “é bem operacional”. O gestor Marcos também tem uma percepção similar e destaca as metas estabelecidas como um modo de controlar o andamento do trabalho dos servidores. Porém, ele entende que o processo “parece sempre ser só para constar”

O [meu] controle é efetivamente: eles atenderam o que eu peço e não ter nada parado aqui. Tem nada parado, tá tudo em dia, eu tô fazendo o que tem que ser feito. E aí o sistema vale mais como Proforma. [...] Frustração é essa, a gente gasta tempo fazendo algo que tudo indica que não tem retorno. [...] Você não vê isso na prática de servidores, de servidores que trabalham mal sendo avaliados de acordo com o que entregam de resultado.

Ele ainda complementa:

Seria mais interessante que fosse algo que a gente percebe esse resultado, pudesse ser uma ferramenta de gestão efetivamente... Tirar relatório, linhas temporais uma série de questões, e que a própria área de RH atuasse em conjunto quando os chefes percebem fragilidade. Se o servidor tá apresentando algum tipo de comportamento indevido, isso vai refletir na avaliação, a área vinha junto do chefe pra tentar resolver essas questões. A gente também não vê isso, e mesmo quando se tem problemas e que não necessariamente são refletidos nas avaliações, e que a gente precisou desse apoio do RH, a gente não teve tanto quanto gostaria. Então eu imagino, mesmo que a avaliação indicasse, eles se restringiriam a cumprir o formalismo deles. Se foi entregue, não foi entregue, tá de acordo com a norma, não tá, e não trabalhariam num sentido de resolver as coisas. É uma série de questões estruturais também, muito pouca gente, não sei o quê, se você colocar isso para ele, eles vão ter a desculpa adequada.

Nesse trecho da entrevista de Marcos, é possível entender a frustração que sente, compreendendo o processo como uma grande perda de tempo, ou uma grande burocracia, por não ser “uma ferramenta de gestão efetivamente”. Frustração essa que é entendida até mesmo por Maria, do RH, quando diz que “[O processo] basicamente é isso. E deveria ser muito mais”. Ou seja, o próprio setor de RH entende que o processo de avaliação de desempenho possui deficiências e espaços de melhoria na aplicação da ferramenta, percepção que também é compartilhada por demais gestores.

Um segundo ponto de dificuldades, é o sistema de avaliação – SISGD. É um sistema que, segundo os entrevistados, é visto mais como agravante do que facilitador, com relação aos problemas do processo. Maria afirma que,

ao longo dos anos, esse sistema não foi muito bem documentado e toda hora muda a equipe de fábrica de software do INPI. Toda hora mudam gestores, as pessoas que mexem no sistema. Então tá cheio de falhas, cheio de problemas.

O gestor de pseudônimo Ney também cita o setor de tecnologia da informação como uma das causas das dificuldades,

mas ele [o sistema] esbarra nas nossas mazelas de tecnologias da informação, que é que é terrível aqui dentro. Eles não conseguem resolver [...]. Mas temos um sistema, ele funciona, uma hora da uma creca ele para funcionar, vai e volta, enfim, teve período que ele não tava funcionando e tem que fazer tudo em papel de novo...

Marcos complementa:

É muito ruim. Também é difícil, você tá sempre lutando com sistema, você não consegue extrair relatórios adequados, histórico nada disso... [...] na gestão efetiva não serve, você não consegue relatório, não consegue linha de tempo, não consegue nada.

Já a gestora Vanessa entende que a falta de frequência de uso do sistema seja a maior dificuldade:

A gente só tem que mexer nesse sistema, duas no máximo três vezes no ano. Muitas vezes quando a gente vai mexer nele, a gente já meio que esqueceu aí fica lá fuçando, mexendo “como é que é aqui mesmo. Ah, eu acho que é aqui...”. [...], mas o sistema, assim, ele não é tão complexo que não dê para você mexer tudo sozinho, mas ele é meio chatinho, às vezes você tem que ficar procurando, se você esquecer, você tem que ficar procurando aonde é que você vai fazer cada coisa e aí quando as pessoas não tem preparo, de como mexer, às vezes esquecem.

Paulo também entende de forma similar à Vanessa, mas vê uma praticidade maior em seu uso:

E eu acho que a avaliação de desempenho feita no SISGD hoje, talvez ela seja meio descasada da realidade dos trabalhos. Eu acho que quando o SISGD foi criado [...] talvez ele estivesse mais, ele fosse uma coisa mais do dia a dia do servidor, sabe? De entrar ali todo dia e olhar e tal. Mas não é, não é hoje em dia. Hoje o servidor entra ali no dia do programa, para ele olhar o que programei para ele e no dia de entregar, e aí eu acho que fica distante, não é um sistema do tipo, “Ah hoje você fez tanto de trabalho, você vai lá e marca. E esse distanciamento gera uma estranheza em relação ao sistema. [...] Eu acho que o SISGD teria que ser algo um pouco mais próximo disso, de você ter o hábito como servidor de entrar regularmente nele e informar o que você tá fazendo. [...] Ele é prático, no sentido de você entra ali, bota seu login e senha, e ó, tá ali. Bota as metas..., Mas eu acho que para você ter um controle de produção, um controle de metas, não é você acessar um sistema a cada 12 meses e ver o numerozinho que tá ali. Era interessante que fosse um sistema que acompanhasse o servidor no seu dia a dia.

Na descrição de suas atividades executadas nas etapas do ciclo de avaliação de desempenho individual, foi possível notar um perfeito alinhamento entre as descrições e a Instrução Normativa nº 54/2016. Ainda assim, alguns gestores entendem que as atividades são trabalhosas, e a fase final, a avaliação propriamente dita dos servidores, poderia ser um pouco

melhor elaborada, no sentido de ser “algo diferente de clicar em opções de múltipla escolha” e haver algum tipo de justificativa para essas avaliações; Também foi notado por alguns que o processo é bem operacional, ou simplesmente Proforma, apenas para constar. Assim, existe uma barreira para os gestores identificarem quais são os retornos efetivos da avaliação de desempenho individual.

Além disso, o sistema também é visto como mais problemático do que qualquer outra coisa. Apesar de ser uma ferramenta útil, não é bem documentado, possui falhas, além da falta da possibilidade de extração de relatórios úteis.

#### 4.4.2 Os Impactos da Avaliação de Competências na Avaliação de Desempenho Individual na Visão dos Gestores

Quando perguntados sobre os impactos da avaliação de competências na avaliação de desempenho individual, os gestores também demonstraram alinhamento com a Norma e com o RH. Paulo destaca que mesmo sem impactar na remuneração, o feedback das competências é um momento delicado da avaliação.

Elas [competências] não têm a ver com remuneração. Só que que acontece? Os servidores se ressentem quando você marca alguma coisa ali que eles não gostam. E isso é sempre um dia sensível, digamos assim. Porque eu tenho que ter super embasamento para dizer por que que eu dei... É uma escala, se eu não me engano, é, não lembro dos parâmetros, mas eu acho que é péssimo, regular, bom, ótimo, excelente, uma coisa assim. E se eu marco, por exemplo, alguém bom em algum critério, eu tenho que ter uma mega justificativa. Isso não, assim, isso não influencia nenhum real no bolso da pessoa, não muda a vida da pessoa isso, mas a pessoa não gosta. Ela se sente diretamente atacada. Então isso é complexo de fazer, porque eu acho que essa escala de péssimo, regular, bom, excelente, ela é muito objetiva para coisas que não são objetivas, né?

Maria, do RH, afirma que o impacto das competências é voltado para o desenvolvimento dos servidores e elaboração de cursos, apenas, sem efeitos financeiros.

As competências são para os cursos. Os cursos que são idealizados são pensados, mais nas competências, mas não que seja algo assim automático. O que falta é esse link direto, mas o chefe, ele na hora da avaliação tem um campo que o chefe diz qual a necessidade de desenvolvimento específica, do servidor. Muitos colocam e muito não colocam. É obrigatório, mas pode não ser completo. E muitas vezes pode não ser pensado exatamente para aquelas competências, o ideal é estabelecer um link competência – curso, desenvolvimento

É possível observar nessa fala de Maria que nem todos os gestores compreendem a importância da avaliação, deixando de embarcar completamente no processo.

Já Alisson entende que a avaliação de competências “serve para alertar as pessoas; alertar não são só a própria pessoa, mas inclusive os futuros chefes daquelas, daquela pessoa”.

Enquanto a resposta de Vanessa elabora mais sobre os desdobramentos da avaliação das competências,

se o servidor ficar com menos, se eu não me engano menos de 50 ou 60 [...] ele é automaticamente encaminhado para reciclagem. E aí é uma reciclagem como um todo. [...] Vai passar por reciclagem assim: de legislação de serviço público, de ética profissional, de uma série de coisas, inclusive parte técnica também [...] se, parece que se ele ficar até 70%, aí já vão chamar a chefia para fazer um mapa. Projeção de capacitação né, aí eles vão tentar ver qual foi a área que o servidor ficou mais deficiente, né? Se foi na parte técnica ou se foi na parte interpessoal [sociocomportamental]. E aí eles vão ver qual área que eles vão precisar dar uma atenção na capacitação daquele servidor. Então é assim que eu que eu vejo. Eu acho válido.

Mas, conforme analisado no subcapítulo 4.2.2, nos ciclos verificados, mais de 83% dos servidores receberam nota superior à 90 no quesito competências, e pouquíssimos receberam abaixo de 70. Em 2018 e 2020, apenas 2 receberam uma nota abaixo de 40 em cada ciclo, que é a nota em que o servidor seria automaticamente para reciclagem, de acordo com a IN 54 e o anexo C. Conforme corroborado com o depoimento de Ney:

Mas fica registrado a avaliação para possíveis reciclagem do Servidor. Não é porque não interfere no dinheiro que isso não pode conduzir a alguma orientação do Servidor. [...] Ela foi criada para isso, entendeu? Não para você punir, mas para você melhorar. [...] Apesar de, na prática, eu desconhecer. [...] aqui, na prática, nunca conduziu a alguma ação em função de algum ponto que você tira ali na competência e tal.

Por fim, Ney finaliza dizendo que o avaliado não se importa muito com a avaliação de competências, e acaba se preocupando mais com as metas. Essa resposta, entretanto, representa uma oposição à resposta de Paulo, que disse

E se eu marco, por exemplo, alguém bom em algum critério, eu tenho que ter uma mega justificativa. Isso não, assim, isso não influencia nenhum real no bolso da pessoa, não muda a vida da pessoa isso, mas a pessoa não gosta. Ela se sente diretamente atacada.

Esta distinção de percepção pode estar relacionada tanto com a forma como os gestores interpretam bom e mau desempenho, assim com a falta de uma calibração (padronização) na instituição sobre os critérios que justificam as diferentes gradações de avaliação, desde as mais positivas até as mais negativas.

Adicionalmente, o gestor Luís ressalta a distinção entre o desempenho real e aquilo que é preenchido na avaliação e o desconforto que tal discrepância pode gerar,

A gente sabe lá que tem muitos servidores lá que não trabalham bem e que são bem avaliados, entendeu? Porque isso já foi motivo já de discussões lá na coordenação, né, com outros chefes lá porque a gente acha injusto isso. A gente percebe uma pessoa que trabalha mal recebendo nota máxima, enquanto a gente aqui que tá sempre cheio de serviço, entendeu?

Desse modo, ele entende que essa avaliação – de competências – não tem grande importância. Luis afirma que nunca teve problema em dar uma nota baixa, porém faz questão de dizer: “apesar de todos os problemas externos ao setor, a nossa equipe é muito comprometida”

Em uma perspectiva mais ampla, ele analisa o viés político da avaliação,

a gente percebe que isso [a avaliação de desempenho] veio até pra coibir movimento de greve, entendeu? Porque sempre que tem um movimento de greve, as pessoas ficam preocupadas “E, mas a GDAPI? Vai ser mantida?” Então tem toda essa questão política dessa avaliação de desempenho que foi criada justamente por ser uma instituição muito politizada. Então infelizmente, na minha opinião, essa avaliação não tem uma finalidade muito boa.

Já Marcos, tem a mesma visão que Luís no sentido de perceber “muito colega trabalhando mal” e não sendo afetado. Porém, essa visão tem outra consequência em seu caso,

Se essas pessoas não são prejudicadas mesmo trabalhando mal, eu não vou prejudicar os meus servidores que trabalham bem. Então no sistema eu dou sempre nota máxima, em tudo.

A própria Maria, do RH, corrobora a visão de Marcos, demonstrando que a avaliação em si, não é levada muito a sério por muitos,

E assim a avaliação desempenho, por outro lado no INPI, ela já peca muito porque é uma avaliação proforma, muita gente não leva [a sério], não tá nem aí...

Novamente, pode-se notar um grande alinhamento entre a Norma e os desdobramentos da avaliação de desempenho individual de competências. Ela não possui efeitos financeiros, de maneira geral, somente impacto no desenvolvimento dos servidores e elaboração de cursos, porém não de forma automática. Dalacorte (2014), porém, afirma que é necessário que toda a organização esteja envolvida na avaliação de desempenho, necessitando de compreensão, aceitação, e comprometimento de todos para que seja satisfatória e produza bons resultados. No INPI, além de um número significativo de servidores não receber avaliação de desempenho, foi observado que nem todos os gestores compreendem a importância, e aceitam completamente o processo, de forma a gerar bons resultados; além disso, nem a Avaliação do Chefe pelo Servidor, nem a Autoavaliação são obrigatórias.

Ainda pelo fato da avaliação de competências individual ser um quesito mais subjetivo, pode haver uma diferenciação na maneira como gestores percebem bom e mau desempenho, o que levaria à necessidade de uma padronização maior desses critérios, ou treinamento dos gestores.

#### 4.4.3 Negociação

Perguntados sobre a existência de uma negociação das metas e competências, e como funcionam, em geral, as respostas deram a entender que, para metas, depende muito do setor, pois alguns trabalham por demanda.

Vanessa afirma,

no meu caso isso varia muito pouco, né? Como eu te disse, a gente trabalha com demanda, né? Então para eu ser equânime, eu não tenho como fazer uma contratação, tipo: fazer 10 processos por semana. Eu não tenho como falar isso porque eu não sei se vão chegar a 10 processos por semana, então a gente faz uma eu faço uma contratação estimativa. Então como é que é o meu cálculo de contratação de meta? Eu pego eu digo o seguinte: Dos 100% de processos que chegarem a minha área, tantos por cento, né? Tem que ser feitos por cada pessoa.

Luís tem uma resposta bem curta sobre como funciona a negociação de metas no seu setor, que também funciona por demanda,

Não [há negociação]. O serviço chegou, tem que dar conta.

O setor de Ney não trabalha por demanda, mas ele afirma que não faz negociação, pois “a contratação já vem sendo feita igual há muito tempo. Não tem nada para negociar novo”

Maria afirma que sempre conversa com seus servidores sobre a meta e competências,

cheguei a conversar, acabei dando uma nota alta porque eu achei que foram excelentes mesmo e eu vejo né? Em comparação com outras pessoas, mas já houve, o certo é a gente chegar, conversar antes. Olha eu vou dar uma nota, tá? Primeiro conversar sobre as metas, isso sempre eu converso. Sua meta é tal, você precisa fazer isso e aquilo. Depois na hora da avaliação. Olha eu achei que você não foi tão bom aqui, foi bom ali... Aí eu acho que competência esse ano que eu acabei dando realmente a nota máxima para [eles].

Paulo também pede um feedback de seus servidores antes de submeter as metas,

Eu primeiro vou lá no sistema e coloco as metas, mas aí eu peço que as pessoas olhem as metas, antes de eu mandar para cima, porque eu quero um feedback, eu não quero um feedback tardio, depois sei lá que diretor já assinou e não tem mais como mudar nada. Então é importante. Eu sempre faço isso, eu escrevo lá e falo, olha escrevi lá, quem quiser olhar pode olhar, se vocês não olharem até o dia tal, hora tal, eu vou mandar pra cima. E aí quem quiser olha. Eles sempre olham, né? Porque isso é muito importante para eles, e se eles estiverem qualquer questão, eles trazem a mim. Só que nesse ponto eu ainda consigo mudar

Com relação as competências, tanto técnicas quanto sociocomportamentais, é necessário selecioná-las – pelo menos 5 de cada – dentre um rol taxativo, conforme Thais,

a parte comportamental é bem amarrada, né? Ela te dá algumas opções lá, acho que são sete ou oito e você escolhe cinco assim, três que ficam de fora. É uma coisa bem simples

E Vanessa,

E a parte qualitativa [...]. Eu excludo tudo que é que se refere a área finalística, porque são vários tópicos [...] eu deixo basicamente a parte toda de integração da equipe, né? Relacionamento interpessoal, relacionamento com a chefia, conhecimentos técnicos da sua área de atuação, né, conhecimento de legislação da sua área de atuação. Então geralmente escolho os quesitos, mostro para eles. Eles concordam e segue o barco. Geralmente é assim.

Alisson entende que as negociações ocorrem, pois “há aqueles que [...] de repente querem forçar demais eventualmente ali uma fronteira e tal limite da execução”. Ele afirma que as metas são “construídas por consenso”, assim não há uma grande negociação.

É possível perceber que esta seção é um pouco mais subjetiva, além de dependente de outros fatores, como: setor trabalhar por demanda ou não, chefe acreditar que é necessária a negociação, enfim. Pelo o que foi compreendido, as falas estão de acordo com a Instrução Normativa no que tange a negociação de metas/competências contratadas.

#### 4.4.4 Dificuldades da Avaliação de Desempenho

Esta pergunta busca entender quais são as maiores dificuldades do processo de avaliação de desempenho individual na visão dos gestores. Visa também responder o objetivo principal deste trabalho.

Marcos entende que a maior dificuldade do processo é justamente “saber que não serve para nada”:

Dificuldade, em termos de motivação é isso. Saber que não serve para nada. Não é possível que tem tanto colega trabalhando mal, se isso estivesse doendo no bolso deles, e depois de cinco anos recebendo nota baixa eles tinham que receber algum tipo de punição. Primeiro essa dificuldade motivacional, de fazer algo que você percebe que não serve para nada.

Isso desmotiva o gestor e ocupa um tempo precioso, pois como foi relatado, muitos deles são também servidores que têm a mesma função que seus colegas, acrescido de uma função de chefia. Existe também a falta de um fluxo constante de entrada e saída de pessoas, conforme relata Paulo,

enquanto a saída acontece direto, com aposentadorias mortas, pessoas que mudam de trabalho, o ingresso de pessoas só acontece mediante concurso público, em regra, ou seja, a gente tá sempre perdendo mais pessoas do tempo, né? A gente tem algum voo de galinha quando abre algum concurso, aí entra uma leva de pessoas depois fica anos sem concursos, só diminuindo o staff.

A consequência disso é que muitas vezes, eu digo isso porque eu vejo isso em todas as unidades [da coordenação], e eu poderia dizer que isso é uma realidade do INPI.



As chefias acabam tendo que gastar a esmagadora maioria do seu tempo no operativo, e não no gerencial. Então o tempo que eu sento para fazer uma avaliação de desempenho, tem 10.000 processos ali apitando para fazer.

A questão de chefia, entre aspas, é muito, é muito superficial. Na prática a gente é um servidor igual ao que tá do lado, no que tange a fazer as coisas. Em teoria a gente teria uma atividade de supervisão, de revisão, essas coisas... Mas a prática não permite isso. Existe uma demanda tão grande de coisas, e não temos gente para cumprir, e se o chefe ficar numa posição, num pedestal, digamos assim, o setor para. Então o que que é feito? A gente enfia a mão na massa mesmo e no dia a dia não tem, você não vê diferença do servidor e do chefe. [...] eu como chefe, eu tenho muita dificuldade de sentar pra fazer planejamento, meta, avaliação de desempenho. Então se você me entrega um sistema que não é fácil de fazer, é, você quebra minhas pernas. Porque o tempo que eu gastar aqui, eu tinha que estar fazendo os trabalhos ali, e a minha equipe me cobra porque eu não tô fazendo a minha parte de trabalho, então vai sobrar para eles.

A falta de pessoal acaba sendo uma dificuldade também para Luís, que afirma,

no sistema a gente tem que colocar as atividades que o servidor executa. Então como a equipe é reduzida, acaba no servidor tem que fazer de tudo um pouco né? E aí, com isso, se torna até difícil diferenciar uma atividade de outra, o desempenho de um de outro, entendeu? Porque acaba que uma pessoa, né? Acaba tendo maior expertise num determinado assunto, o outro melhor em outro, entendeu? Só que a gente não pode colocar na avaliação do Servidor apenas uma atividade. E é isso que na minha opinião às vezes torna o trabalho um pouco difícil de avaliar, entendeu?

Ele também faz uma crítica à pressão por metas e às metas quantitativas,

Na minha opinião, principalmente com esse governo, criou essa questão institucional de meta, né? E meta, e meta. Essa palavra vem sendo repetida inúmeras vezes lá no INPI. Então os dirigentes têm em mente que meta é quantidade. E isso inclusive eu já ouvi até no seminário, assim que eu assumi a chefia lá no nosso setor, em 2019, um seminário com os ex-presidentes lá, na Firjan lá no centro. E um dos ex-presidentes falou assim mesmo, né? “É preciso tomar cuidado com essas metas, porque se não a meta faz com que a pilha de processos saia de um setor e vá pra outro.” E isso acontece com alguns setores. Por quê? Fica tão preocupado com a quantidade, que acaba parando num outro setor. E essa é a minha crítica, porque a gente se vê obrigado a demonstrar quantidade quando na verdade a gente trabalha por demanda. [...] A minha crítica maior é em relação a isso. Essa questão da quantidade, porque é um setor que trabalha por demanda

Um dos pontos levantados por Ney, é entender que o processo não deveria ser “punitivo”, e sim “bonificador”.

Porém, os dados sugerem que o processo possa ser compreendido como “punitivo” por alguns servidores, pois, conforme analisado anteriormente, as notas finais das avaliações de desempenho individuais recebem, em sua maioria, pontuação máxima, assim como as avaliações institucionais, conforme Maria. Isso torna a GDAPI, de certa forma, parte do orçamento mensal fixo do servidor, além de colaborar para a não-percepção da nota da avaliação como quesito para promoção ou progressão.

Dessa forma, pode acabar sendo entendido que, dar uma nota ruim para um servidor seria como retirar parte de seu salário, ou impedir uma progressão ou promoção, e não uma forma de o fazer melhorar, aprender, e se desenvolver profissionalmente.

Assim, por ser visto como uma “punição”, nem sempre essa avaliação é feita de forma verdadeira, como relatou Marcos, que sempre dá nota máxima para seus servidores pois “a gente vê muito colega trabalhando mal [...] sem impacto na remuneração”. Por outro lado, uma nota alta é vista como “normal” e não como uma bonificação.

Conforme Suzuki e Gabbi (2008), a avaliação de desempenho deve possuir um intuito de aprendizado, e não de punição. Porém, isso não significa que possa haver tolerância com o mau desempenho. Deve-se incentivar a boa performance e corrigir a má.

De acordo com Vanessa, muitos servidores têm a crença de que o quesito para progressão e promoção seja tempo de serviço e titulação, já que as notas obtidas pelos servidores nas avaliações individuais são, em regra, muito altas, o que causa a falta de percepção de seu efeito na progressão e promoção.

Conforme a Instrução Normativa 54, a nota obtida pelo servidor na avaliação individual, mais a nota da avaliação de desempenho institucional obtida pelo Instituto, compõem a GDAPI, que será distribuída ao longo do próximo ano, mês a mês. Isso colabora com a ideia de que perder a gratificação, ou parte dela, é como perder parte do salário. E não é parte pequena do salário.

É bom lembrar que 20% da pontuação obtida na GDAPI advêm da nota final da avaliação individual de desempenho, que consiste, basicamente, do alcance das metas estipuladas para o servidor – ou negociada com eles pela chefia, conforme o último subcapítulo.

Os outros 80% da GDAPI advêm da avaliação de desempenho institucional, cujas metas são fixadas anualmente pelo Ministério da Economia, conforme Anexos F e G.

Além disso, o valor da GDAPI (mínimo 30 e máximo 100 pontos, conforme a Lei 11.355) varia de 28% para Técnicos da Carreira de Suporte até 86% do vencimento base do servidor – sem levar em conta outras remunerações, como gratificação por titulação – conforme Anexo H

É um percentual alto para uma remuneração variável, ainda mais uma remuneração que é distribuída ao longo de todo o ano seguinte, não é como um acréscimo ao fim de um ano. Isso colabora muito para uma visão “punitivista” do processo, já que, caso seja mal avaliado, irá lidar com as consequências ao longo de um ano inteiro.

Além disso, essa questão pode entrar um pouco mais na esfera psicológica, pois o servidor considera a GDAPI como parte do seu salário, sendo que é – ou pelo menos deveria ser – uma gratificação por desempenho, conforme Ney e Vanessa, respectivamente,

Eu acho que ele [processo] não deveria ser punitivo, ele deveria ser bonificador. - Ney  
 se fosse inverso eu acho que angustiaria menos; se a gente começar do zero e fosse ganhando. E não a gente começar do 100 e vai perdendo né? Que é o que é como funciona hoje [...]. No fim das contas, o resultado não muda nada, mas muda no psicológico, tanto de quem tá avaliando quanto de quem tá sendo avaliado, eu acho também. – “Vanessa”

Maria corrobora a hipótese,

pelo corporativismo, por ser órgão público, muitas pessoas acabam sempre avaliando a meta 100. 97% se eu não me engano recebe 100% e isso é muito errado também, né? Alguma coisa tá errada.

Ela também entende que, além disso, há uma falta de percepção de importância quanto à realização da avaliação individual. “É uma luta” ...

é uma coisa estressante, porque a gente faz o comunicado, as pessoas não têm a percepção da importância. Então eu comecei, esse ano eu comecei a botar, a colocar bem assim, bem didaticamente: se você não avaliar o seu servidor, ele não vai ser progredido e promovido mais, ele não vai ganhar a parcela da GDAPI que é simplesmente 50% do nosso salário. [...] a gente tem que ficar cobrando, e cobrando os gestores, o gestor não faz e a gente dá o prazo, tem que prorrogar o prazo toda a vez [...]. Não quer fazer, joga pro RH. Acha que o RH tem que resolver os problemas deles. Ele tem o bônus do valor da chefia, mas não quer ter um ônus desse trabalho, de chegar e se comprometer, "vou avaliar bem, você fez isso". O cara acaba querendo jogar pra gente. Esse ônus, aí a gente faz várias, eles nos procuram o que que eu faço? "Fulano não trabalhou quase nada..." Eu falo: avalia abaixo de 40%. Ainda mais essa época de pandemia, houve vários casos de pessoas que "ah que não tem internet em casa", não pôde produzir. E o chefe mesmo sabendo que ele não produziu ainda fica querendo não avaliar mal. Fica querendo que a gente diga ó, “você deve avaliar mal” quando ele já deveria saber disso. Deveria se comprometer com isso acontece muito.

Mas ela faz uma autocrítica ao setor e entende que o problema pode não ser só o mencionado acima,

É uma luta. Talvez seja até falha nossa de não ter idealizado uma avaliação que seja perceptível como importante, que gere impactos no desenvolvimento, assim, mais perceptíveis.

Também, como foi bem observado por Paulo, devido à falta de pessoal e devido ao fato de gestores também botarem a “mão na massa” e não terem tempo adequado para um planejamento estratégico e execução de todas suas funções de chefia, além do fato observado por Marcos, de que os gestores percebem que o processo “não serve para nada”, o processo de avaliação acaba sendo deixado de lado, pois não há tempo e nem uma sensação de importância do processo, o que pode resultar nos problemas enfrentados pelo RH.

Alguns gestores também se sentem preocupados, ou até angustiados de dar uma nota menor, justamente por mexer com uma parte considerável de sua remuneração, conforme Paulo e Vanessa, respectivamente,

eu não tive ainda a situação em que as pessoas não atingiram a meta que estava ali contratada. Mas eu sempre fico receoso disso. O que eu faria? Porque se eu efetivamente der uma nota baixa pra pessoa, isso é um impacto direto na remuneração dela. – “Paulo”

A parte quantitativa, eu me adaptei melhor, né? Porque assim, quando você tem aonde se basear, quando você tem dados, argumentos. Então quando você tem dados, você tem planilhas com aquela informação, você tá meio que amparado. Mas isso não tira angústia. Não tira angústia de você saber ao final das contas lá, depois que você tabula tudo, que você vê que uma pessoa não alcançou a meta, não tira a angústia de você pensar que você ao lançar aquilo ali, aquela pessoa que convive com você diariamente, durante um ano inteiro, ela vai ter um desconto no salário dela. – “Vanessa”

Marcos entende que as metas devem ser estabelecidas de forma que não prejudiquem o servidor, nem destoe muito de outros setores,

Ficar exigindo muito aqui do nosso setor, dos que trabalham com a gente, enquanto nos outros setores, as pessoas sabem que não é bem assim... Isso pode causar evasão do setor, os colegas quererem sair...

Ney entende que, a avaliação de competências, não serve para muita coisa, justamente por não afetar a gratificação e dá um exemplo hipotético,

Ele acaba sendo, na prática não serve para nada, né? Pelo menos essa parte da competência, entendeu? Porque ele não desconta nada, você pode falar que o cara é (ruim) ali e não vai adiantar nada, ele vai continuar sendo (ruim) [...] ele bate a meta dele, mas ele xinga todos os colegas de trabalho.

Já Paulo, entende que ela poderia ser aprimorada, mas discorda que as pessoas não liguem para essa avaliação, muito pelo contrário,

essa questão sociocomportamental, talvez não esteja exposto da melhor maneira com opções múltipla-escolha de escolher se a pessoa é boa ou ruim [...]. Isso pode ser uma visão minha também, que as pessoas são um pouco mais sensíveis, pode ser da minha visão prévia do militarismo também, as pessoas têm uma sensibilidade extrema a você dizer que a pessoa é boa e não é excelente.

No caso de Marcos, ele entende que a dificuldade quanto a parte sociocomportamental é mais dele do que do processo, o que indica a necessidade de treinamento,

E na parte sociocomportamental, é mais a dificuldade particular minha. Eu tenho essa dificuldade de dar o feedback, então não faz sentido eu fazer essa avaliação de feedback sem conversar. Mas é não tem nada a ver com o sistema ou com a forma que é feita. É questão particular minha.

Alisson também faz uma crítica,

e aí até um pouco de autocrítica, não só individual [...]. Acho que é importante a gente poder construir momentos estruturados, pra conversar com os servidores a respeito do que está bem, do que não está bem e em vez de ficar sujeito apenas a momentos episódios, casuísticos. Acho que isso pode ser mais bem trabalhado, como um hábito.

Por fim, Vanessa entende que tanto a avaliação sociocomportamental, quanto a técnica, são muito subjetivas, o que também talvez seja uma necessidade de treinamento, enquanto Alisson entende que o SISGD possa melhorar a partir de novas funcionalidades

Em resumo, as principais dificuldades relatadas foram: motivacionais, tanto por falta de percepção de importância quando por falta de percepção de resultados efetivos; a falta de pessoal, e o baixo fluxo de pessoas, que é uma peculiaridade do serviço público; pressão por metas.

O fato de o tempo de serviço ser o critério prioritário para a progressão, ou promoção, pode levar à uma acomodação dos servidores (SCHIKMANN, 2010). Vanessa afirma que muitos servidores creem que o quesito prioritário para progressão e promoção no INPI seja tempo de serviço e titulação pelo fato das notas serem sempre altas, quando, na verdade, o quesito prioritário é nota final de avaliação de desempenho individual igual ou acima de 70. Assim, conforme Schikmann, os servidores do INPI podem entrar numa zona de conforto com relação ao seu desempenho, e se acomodarem.

#### 4.4.5 Benefícios da Avaliação de Desempenho

Esta categoria busca descrever os maiores benefícios do processo da avaliação de desempenho individual na visão dos gestores.

Há aqueles que percebem e aqueles que não percebem algum benefício no processo.

Paulo entende que é benéfico o conceito de “ter uma meta”. Porém, Ney entende que o processo não faz tanta diferença nesse sentido,

Assim, as pessoas daqui, mesmo antes de ter avaliação, elas batiam a meta delas. Como eu não tenho ninguém que não bate eu não posso dizer que eu não percebo benefício e nem que eu percebo com relação a meta.

A visão do RH, como dita por Maria, é de que o maior benefício da avaliação de desempenho seja o desenvolvimento do servidor,

Eu acho que é o principal da avaliação é realmente o desenvolver os servidores.

Conforme Dalacorte (2014), através das avaliações de desempenho é possível observar elementos que permitam o alcance de uma melhoria contínua do desempenho do servidor,

visando ainda uma melhora na eficiência da gestão pública. A gestão por competência ainda é cada vez mais observada como uma forma de estimular competências e motivar funcionários, de forma a obter uma melhora no desempenho (SPENCER e SPENCER, 1993 apud LONGO, 2007)

Thais também entende que a parte qualitativa seja a mais benéfica da avaliação,

Então, eu gosto dessa parte justamente que é mais amarrada, que é a qualitativa, que tem feedback. Eu acho que ela proporciona um crescimento maior para o servidor. [...] Agora, aquilo que ele pode crescer como profissional, que eu acho que tá na fase qualitativa, que não tá atrelado ao salário, eu acho até bom que não esteja, acho que poderia estar como uma forma de bônus. Aquele servidor que alcança melhores resultados, o maior crescimento profissional naquele ano, ele poderia receber de repente uma bonificação, né? Acho que seria mais interessante, mas é essa parte que é mais me atrai que eu acho que realmente acrescenta alguma coisa na vida profissional.

Vanessa diz que vê vantagem na avaliação, pois um servidor bem avaliado é um servidor feliz e motivado, mas entende que o Instituto deveria fazer mais com os resultados,

A partir do momento que ele toma ciência que a chefia dele avaliou ele muito bem. Né? É como se ele ganhasse um parabéns, “olha, parabéns, você é um ótimo funcionário” então ele já é aquilo para ele já é uma já um retorno positivo, então eu vejo esse Impacto Positivo na minha área, esse servidor que é muito bem qualificado, eu vejo que quando eu o avalio muito bem, não só na questão da meta, porque a meta tá lá [...] mas na Avaliação pessoal, ele quando ele vê que eu que eu o avaliei com 10 em tudo, eu coloquei uma observação dizendo que ele é muito qualificado aquela coisa toda, eu sinto que isso dá a ele mais disposição para trabalhar cada vez melhor. Então eu vejo uma vantagem sim, eu vejo uma vantagem agora, que por enquanto é só essa, mas que poderia ter muito mais se o INPI pegasse esses dados e fizesse coisinhas simples como essas que eu falei [tabulação, levantamentos, necessidades de capacitação, incentivos, cursos...]

Em geral, de acordo com as entrevistas, o processo como um todo ainda é bem-visto pela maioria dos entrevistados. Alisson tem uma visão muito positiva, além de entender que o Instituto apostar no modelo e efetivamente realizá-lo todo ano é um fato muito positivo para o serviço público,

entre custos e vantagens temos muito mais vantagens, não tenha dúvida. A percepção de que há um ciclo de avaliação em que o seu trabalho tá sendo mensurado, isso é importante porque você só gerencia aquilo que você mede. Se você não mede, aí vira chute, vira Impressionismo [...] mais do que medir trabalho, é uma fonte, é uma forma, aliás, de você reconhecer o trabalho bem-feito, de qualidade, que muitas vezes no dia a dia passa batido. Tanto do sujeito que é medíocre, quanto aquele que é acima da média. [...] isso é importante, todo mundo quer ser reconhecido. E mesmo aqueles que eventualmente vão mal, no ano, se você tem um momento em que você diz por que que ele foi mal, e onde ele pode melhorar, a pessoa naturalmente vai se sentir acolhida, vai se sentir respeitada

se a gente for contemplar todas as instituições da Administração. [...] Eu diria que a gente tá talvez ali entre os 20% da fração daquelas Instituições que de fato tem um modelo de avaliação. [...] eu acho que o fato da gente ter o modelo, apostar nesse modelo, ter uma tradição de aplicá-lo todo ano por si só, já é um grande avanço em

relação ao funcionalismo público como um todo. [...] Acho que vale a pena pela reflexão. A coisa do teletrabalho, né, trabalhar à distância na pandemia, agora mesmo depois da pandemia, né? Isso vai ter que nos levar naturalmente a repensar alguns critérios de avaliação, alguns métodos, né? Porque, as pessoas tão longe, distantes, né? Literalmente. Então tem alguns critérios, algumas habilidades, algumas competências novas que surgem e outras que talvez não façam mais sentido.

Mas, nem todos conseguem ver vantagens ou benefícios do processo da avaliação de desempenho. Conforme Marcos e Luís, respectivamente,

Não [percebo nenhum benefício]. Pros colegas eu também eu acho que é tão proforma, que não sei... Internamente a gente já se entendeu como funciona... [...]. Parece que é só formal. – “Marcos”

No contexto da instituição, não [percebo]. [...]. Falo por mim, cara. Eu já trabalhei em processos complicados aí, processos que eu tive que mexer em casa de maribondo, polêmicos, entendeu? E até hoje nunca tive um elogio funcional. Enquanto outros servidores já tiveram. Estão constantemente com o nome do boletim, entendeu? Por quê? Porque eu me nego a fazer politicagem. Comigo não tem essa. Tá no processo? Tá na lei? Beleza, acabou. E aí com isso já tive vários atritos. – “Luís”

Com relação aos gestores que acreditam que há benefícios na avaliação de desempenho, todos os entrevistados entendem que a parte mais benéfica é a parte sociocomportamental e técnica da avaliação, a que, em regra, não afeta Gratificação, Promoção ou Progressão. Também é a parte que o RH entende ser a mais benéfica, de desenvolvimento dos servidores.

Já os que não acreditam que haja benefícios, parecem possuir uma falta de motivação, pois relataram que é um processo Proforma, sem muitos resultados aparentes, ou nunca obteve um elogio por conta de seu desempenho, também demonstrando uma certa insatisfação.

#### 4.4.6 Treinamento

Sobre treinamento, não houve um alinhamento entre as respostas fornecidas pelo RH e pelos gestores. A maioria não teve ou nunca ouviu falar de um treinamento específico para avaliação de desempenho, o que pode demonstrar uma falta de comunicação dos cursos e treinamentos providos pelo RH, ou uma falta de cursos e treinamentos recentes

Maria afirma que em 2018 houve um treinamento, tanto de negociação para chefias, quanto de feedback e durante a pandemia também houve vários treinamentos,

A gente tá sempre divulgando e incentivando as pessoas a fazer isso, da área de educação corporativa, fazer treinamentos online, a ENAP tem muitos treinamentos gratuitos, que são excelentes. [...] A gente chegou a divulgar, a minha área agora o ano passado, nós divulgamos um treinamento especificamente que é sobre feedback, falamos da importância do feedback

São de fato, temas muito importantes, porém não parecem estar sendo muito aproveitados pelos gestores entrevistados. Thais afirma,

Não, eu nunca fiz. Desde que eu estou no INPI eu nunca vi um treinamento para isso [avaliação de desempenho] não.

Vanessa também não teve um “treinamento formal”, e entende que há uma “falta de preparação para lideranças no INPI”

O que teve, se eu não me engano, há um tempo, foi um tutorialzinho. Fizeram um tutorialzinho que eu nem sei se está mais lá na página do RH. [...] Mas aquilo que a gente pode chamar de treinamento formal, não teve, não. A gente meio que vai no feeling ali, e lendo a instrução normativa...

A mesma dificuldade que eu senti quando eu me senti caindo de paraquedas num cargo de gestão, muita gente sente. Porque muita gente cai de paraquedas. A gente não nasce preparado para ser um gestor. Então tem muita gente que não é gestor, é chefe. Que que só manda, né, e mal domina o serviço da área que está gerindo [...]. Então acho que isso ainda tá muito fraco lá. Precisa ter esse preparo. Então assim que a pessoa pegou uma chefia, corre. Essa pessoa que acabou de assumir um cargo, vamos montar, criar um pacotinho. O RH tem um pacotinho de cursos alinhados. Mesmo que não seja imediatamente após a pessoa ter tomado, porque às vezes não dá para montar uma turma para uma pessoa, mas o mais rapidamente possível juntar pessoas que tenham entrado em cargo de liderança durante um determinado período, e dar cursos, pelo menos básico ou introdutórios ou preparatório

Esse despreparo de lideranças pode ser observado na fala de Ney,

Já teve [na época era avaliado, não avaliador], mas hoje em dia não lembro. Desde que eu assumi [2019~2020] não teve nada [...] Tem um FAQ. Ah tem um FAQ com 25 perguntas. Já é alguma coisa, mas não tive nenhum treinamento, nenhuma possibilidade nem de acessar ninguém, nem nenhum treinamento para me ensinar a usar o sistema. Como que eu aprendi? Perguntando pra minha chefe. É assim a gente aprende: perguntando a quem já tem experiência.

Luís e Paulo também afirmam que nunca fizeram nenhum curso de avaliação de desempenho. Porém Marcos se lembra de ter feito alguns cursos, tanto sobre a importância da avaliação quanto do feedback,

A gente faz muito, há uns três anos assim, a gente tem feito muitos cursos para gestores aí tem sempre esses temas, a importância da avaliação, do feedback. Eu passei também por uma formação de gestores de nível operacional, já tem mais tempo...

tem um treinamento muito recente que a gente fez essa semana, falaram muito de feedback [...] é [um curso] para gestores, né? Tem vários assuntos, um deles falaram da importância de dar o retorno ao servidor, positivo ou negativo, sempre tempestivamente, se baseando em fatos e não em... coisas assim... É algo que eu preciso treinar, e o rapaz deu algumas ferramentas práticas que podem me ajudar aí nisso. [...]. Em algumas dessas oficinas, workshops, que tiveram aí para gestores, é um tema recorrente [importância da avaliação de desempenho]



O que é algo muito positivo, pois Marcos também menciona que tem uma certa dificuldade em dar esse retorno ao servidor, o feedback,

O que não impediria d'eu. Na relação com eles, dar feedback, fazer coisas mais reais, o que eu acabo não fazendo e deveria fazer. [...] eu deveria. [...] Mas nunca fiz. Eu tenho muita dificuldade com isso, é algo que eu preciso aprimorar muito...

Thais, Maria e Alisson foram os entrevistados que mencionaram dar feedback informal a seus servidores, respectivamente,

eu faço um feedback com cada servidor individualmente dessa parte sociocomportamental e como a gente pode, pela capacitação, tentar evoluir naquilo que por um acaso não estejam em 100%. – “Thais”

eu procuro dar sempre feedback [...] eu não peço muito feedback. Isso é uma coisa importante, né? A gente o gestor tem que dar, e tem que pedir o feedback também. – “Maria”

em linhas gerais assim, a avaliação em si, ela é feita no sistema e tal, não substitui, claro, bom e velho bate-papo, conversa" [...] "independentemente de qualquer sistema, a chefia tem sempre a prerrogativa de chamar a pessoa, bater um papo, conversar. – “Alisson”

O feedback é uma das partes mais importantes da avaliação, então é de extrema importância que os gestores tenham um bom treinamento e entendam a verdadeira importância de dar esse feedback ao servidor, sendo ele positivo ou negativo. Conforme Dalacorte (2014), esse feedback pode aumentar sua motivação ou melhorar seu desempenho. Porém, nessa categoria, não foi observado um alinhamento entre o RH e as respostas dos gestores. Apenas Marcos se recordou de ter feito cursos, sobre importância da avaliação de desempenho e feedback.

#### 4.4.7 A Regra 80/20

Essa pergunta visa demonstrar a visão dos gestores conforme a Lei 11.355, que instituiu a GDAPI, com peso de 80% para avaliação institucional e 20% para avaliação individual.

Thais entende que a avaliação seja mais uma burocracia e o Instituto esteja, de certa forma, restrito por questões de legislação,

Eu acho que essa avaliação tanto a parte institucional quanto a individual é muito proforma no INPI. Eu acho que, assim, a institucional sempre alcance 100% e a individual quase sempre também todos os casos também alcança 100%, justamente por mexer com a gratificação, com o salário de uma forma punitiva [...]. Nós estamos muito distantes do ideal, mas é uma coisa difícil porque é legislação né, é uma imposição, então para mudar isso, eu sei que o INPI já tentou de algumas formas, já

tiveram outras gestões que tentaram mudar isso. Não é tão fácil, mas eu acho que a gente deve sempre tentar, porque o jeito que é hoje não acrescenta muito no que a gente quer, que é o crescimento mesmo de servidores para maximizar os resultados do INPI.

Já Luís entenda que seja uma distribuição política,

na minha opinião, isso aí é a maior questão política mesmo. Acho que se fosse um órgão sério, essa instituição [80/20] seria um pouco mais equânime, sabe? Na minha opinião essa Lei que institui essa GDAPI foi para coibir o movimento de greve.

Marcos enxerga que “parece que o pessoal que trabalha mal pode ser carregado nas costas por quem trabalha bem”

Se 80% e a meta institucional, e você tem um grupo comprometido, esse grupo vai atuar de modo a fazer com que essas metas institucionais sejam alcançadas, aí o pessoal que trabalha mal acaba sendo favorecido por isso. O impacto de 20% é muito menos significativo, mesmo que, se ele fosse mal avaliado, o impacto seria bem menor. Mas nunca refleti como deveria ser.

Maria também entende que a distribuição é, de certa forma, desbalanceada,

Então 80% da nossa remuneração consiste na avaliação institucional, e só 20% na avaliação individual. Isso é um percentual que eu já acho errado, porque óbvio que o INPI sempre bate as metas. Nunca houve um ano em que não bateu. Porque é fácil, o papel aceita tudo. Por isso que muita que acaba que muitas vezes o desempenho da pessoa não é tão bom quanto, porque para ela se ela perder 20% também, se perder não é tanta coisa assim. Isso eu acho que esse percentual deveria ser alterado. Com certeza deveria ser pelo menos 60/40 60 institucional, se for o caso e 40, no mínimo.

Já Alisson entende que a distribuição atual é perfeita, no contexto de uma instituição complexa como o INPI por amenizar possíveis problemas e usos equivocados do sistema de avaliação pelos gestores do processo,

Acho perfeito. [...] porque é equilibrado [...] instituições complexas como a nossa, existem naturalmente sempre a possibilidade de desvios, desvio do ponto de vista da aplicação da avaliação, né? Em outras palavras, você pode ter um chefe que pesa mais a mão, e outro que pesa menos a mão, pode existir né? Existe a possibilidade de eventual até de perseguição. [...] Não sei se é a melhor saída institucional, mas do meu ponto de vista, quando você aplica uma relação com essa, você tem dois ganhos. Você valoriza mais o trabalho coletivo, reconhece que o trabalho tem uma dimensão coletiva, que eventualmente o desvio padrão ali num determinado grupo é alto mesmo, porque as pessoas são diferentes, claro. Na prática, sendo bastante realista, em determinado grupo qualquer sempre vai ter alguém que vai carregar o piano um pouco mais pesado e outros que por n razões, inclusive incompetência [...]. Eu acho que essa aplicação diretamente é muito boa, muito adequado.

Vanessa tem uma visão bastante similar,

Olha, eu já pensei bem, eu já pensei mal. Hoje em dia eu acho que tem seus prós e tem seus contras. Por quê? Porque a gente sabe que no serviço público, a avaliação de desempenho, ela pode ser usada de maneira muito nefasta. [...] Então um chefe não está satisfeito com um servidor, ele pode avaliar mal esse servidor e não porque esse servidor realmente não tem batido a meta, ou realmente seja um mau servidor, mas

simplesmente porque aquele chefe não gosta daquele servidor. Ou por que aquele chefe queria que aquele servidor fizesse alguma coisa que não era correta, aquele servidor se recusou e ele vai aproveitar aquele momento [...] Então de olhando por esse ponto de vista, eu acho que os 80% da avaliação institucional do INPI, garantem a esse servidor que pode estar passando por uma situação dessa né? Pelo menos 80% da gratificação dele, que vai ser um impacto, mas se fosse 100%, ou se fosse 80%, caso fosse contrário, o impacto seria muito maior, uma situação injusta e a gente sabe que também dentro do serviço público, você conseguir provar um assédio moral, você conseguir provar uma perseguição desse gênero é muito difícil. [...] Então, assim, eu já achei mais injusto essa diferença, eu achava que tinha que ter 50-50, mas hoje assim no meu trabalho, já enquanto quanto gestora, já vendo o que determinado gestores fazem né? E essas questões, de como mensurar né? O que é uma meta justa para áreas tão diferentes, eu acho que talvez dessa forma seja a mais próxima do justo que se pode conseguir.

Assim como Paulo,

O desempenho geral é importante, com certeza, porque todo mundo contribui para o desempenho final do INPI

Esse modelo é considerado positivo por alguns e negativo por outros. Ele é positivo no sentido de proteger o servidor por uma eventual perseguição, injustiças pessoais ou políticas, assédio moral, ou até mesmo por problemas pessoais que prejudiquem seu desempenho. Mas é negativo no sentido de que acaba sendo muito trabalho para os gestores, para pouco resultado, e pode esconder as incompetências do grupo, de uma maneira mais ampla.

Também foi possível observar, através dos relatos, que a avaliação de desempenho individual ter um peso tão reduzido quando comparado à avaliação de desempenho institucional torna a avaliação ainda mais Proforma, além do engessamento e burocracia do processo por conta de legislações, como a Lei 11.355.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo conduzido permitiu a obtenção de um panorama de como são realizadas as avaliações no Instituto, bem como a visão dos gestores, com intuito de melhor compreender suas dificuldades e seus benefícios. Ao final das entrevistas, também foi possível identificar a chegada ao ponto de saturação (GLASER & STRAUSS, 2006), ou seja, quando já não é possível encontrar novas informações que aprofundem mais o tópico

Através da análise de conteúdo dos documentos obtidos, foram obtidos alguns pontos importantes: 1) No Instituto, a avaliação de desempenho é dividida em duas modalidades: (i) Avaliação Institucional, que visa medir o desempenho do INPI naquele ano, valendo 80% da remuneração dos servidores e; (ii) Avaliação Individual, que busca medir o desempenho do servidor e sua contribuição para alcançar as metas institucionais estipuladas, valendo 20% da remuneração do servidor. A Avaliação Individual, por sua vez, tem enfoque em Metas para progressão, promoção e recebimento da Gratificação de Desempenho, e enfoque em Competências para o desenvolvimento do servidor; 2) A análise das avaliações de desempenho individuais recentes no INPI retornou uma média de 94% de notas máximas, o que foi similar aos resultados obtidos por Biulchi e Pauli (2012) no INSS de Passo Fundo, outra autarquia da Administração Federal.

Já a análise das entrevistas, foi dividida entre perspectiva do RH e perspectivas dos gestores.

A perspectiva do RH sobre a Avaliação de Desempenho mostrou-se alinhada com a Instrução Normativa nº 54/2016, porém, notou-se que o setor de RH entende que a avaliação não cumpre seu propósito inteiramente por haver uma falta de conexão entre a área de desenvolvimento do Instituto e os resultados da avaliação. Também foi relatado que, durante a comunicação do processo aos gestores, existe certa falta de atenção de alguns deles sobre as informações passadas, o que aumenta a demanda sobre o RH no repetido esclarecimento do processo. Além disso, foi identificado que há oportunidades para o RH “fazer mais” com os resultados, pois hoje, os dados são basicamente tabulados e enviados para o setor de pagamentos, para recepção da Gratificação por Desempenho.

Não obstante o nível de demanda sobre o RH para o esclarecimento do processo de avaliação de desempenho, durante as entrevistas com gestores, nenhum demonstrou que tinha dúvidas sobre suas funções ou deveres durante a avaliação de desempenho, e todos definiram muito bem suas atividades durante o ciclo, demonstrando um perfeito alinhamento entre a

Instrução e as descrições. Por outro lado, existe um grande número de gestores que não compreendem a importância, nem aceitam completamente o processo, o que, conforme Dalacorte (2014), é necessário para que a avaliação de desempenho seja satisfatória e atinja bons resultados.

Na mesma linha, as principais dificuldades relatadas pelos gestores foram: (i) motivacionais, tanto pela falta de percepção de resultados efetivos quanto pela falta de percepção de importância do processo; (ii) de acordo com Shikmann (2010), o fato de servidores entenderem que o tempo é critério prioritário para a progressão ou promoção – o que efetivamente ocorre, devido ao alto percentual de notas máximas, conforme Vanessa – pode ocasionar com que os servidores entrem numa zona de conforto e se acomodem com relação ao seu desempenho; (iii) falta de pessoal, que é peculiar da Administração Pública, pela falta de concursos regulares, visto que o último concurso para o INPI foi realizado em 2014; (iv) problemas com o SISGD, Sistema de Gestão do Desempenho Individual dos Servidores do INPI, que apesar de ser uma ferramenta bastante útil, possui muitas falhas, não é bem documentado, além da falta da possibilidade de extração de relatórios úteis.

Já os principais benefícios relatados sobre a avaliação de desempenho individual são relativos à parte sociocomportamental e técnica, que também é a parte que o RH e os gestores entendem ser a mais benéfica, e que efetivamente pode desenvolver os servidores e melhorar suas performances. Conforme a análise dos ciclos recentes, as notas máximas relativas às competências diminuem para cerca de 40%, ainda que quase 50% ainda obtenham uma nota entre 90 e 100.

O único ponto de desalinhamento entre a percepção dos gestores e o relato do RH observado foi com relação à treinamentos. Enquanto o RH afirmou que foram realizados múltiplos treinamentos com relação à avaliação de desempenho, apenas um gestor corroborou essa fala e se recordou de ter feito cursos, tanto sobre importância da avaliação de desempenho quanto de feedback, que, segundo Dalacorte (2014), pode levar ao aumento da motivação do servidor e até mesmo melhorar seu desempenho.

Por fim, o modelo 80/20 – 80% de peso na Gratificação de Desempenho para a Avaliação Institucional e 20% para a Avaliação Individual – é considerado positivo por alguns, e negativo por outros. Apesar de poder proteger servidores de eventuais perseguições ou injustiças pessoais, ele pode causar uma sensação de muito trabalho para os gestores com pouco resultado efetivo, além de ser possível esconder as incompetências do grupo, de maneira geral. Talvez esse modelo tenha sido pensado conforme Stassun e Wippel (2013), pois se deve ter

cuidado para não transformar a avaliação de desempenho em arma de coerção que seja capaz de impedir denúncias de irregularidades cometidas na Administração.

Podemos observar traços dos 3 modelos de gestão no Instituto, modelo burocrático, gerencial e patrimonialista (SCHIKMANN, 2010). O burocrático no sentido do preenchimento das informações no sistema, tendo que seguir à risca o que institui a Norma.

É possível notar o modelo gerencial e a perspectiva da gestão por competências, orientada para resultados, conforme Carmo et al (2017), pela própria idealização do modelo de avaliação de desempenho, que visa desenvolver os servidores, ajudar o instituto a atingir suas metas institucionais e melhorar a qualidade do serviço prestado à sociedade. Conforme Silva e Mello (2013), a aplicação da gestão por competências na Administração é uma ferramenta de gestão estratégica para alcance da eficácia organizacional, através da articulação do desenvolvimento social e humano dos servidores com os objetivos da organização, preocupando-se com a profissionalização, capacitação, motivação, oferecendo oportunidades e melhores formas de aprendizagem com os treinamentos e cursos mencionados pelo RH (GENARO; SAWITZKI; SCHEFFER, 2012).

Todavia, conforme Dalacorte (2014), os particularismos da Administração e do setor público causam dificuldades na implementação total do modelo gerencial, além das questões políticas envolvidas, bem como a visão “punitivista” do processo, já que se trata de uma remuneração ‘variável’ cujo percentual é bastante alto quando comparado aos vencimentos-base, conforme Anexo H, além de os servidores receberem essa remuneração durante todo o ano seguinte, o que acaba tornando a Gratificação por Desempenho um ‘salário’, e dessa forma, os gestores não querem agir de forma a prejudicar o salário de seus servidores. Tudo isso nos leva a observar também o traço Patrimonialista, mais especificamente o patrimonialismo institucional conforme Campelo (2010), no sentido de que 94% do Instituto recebe nota final máxima e da Gratificação por Desempenho ser entendida, de certa forma, como uma ‘remuneração fixa’, ou ‘salário’ ao invés de uma remuneração variável. Esses traços ainda persistem, não somente no Instituto, mas na Administração Pública Federal como um todo, e são extremamente difíceis de extirpar.

Um dos grandes particularismos do setor público é que um cargo de chefia não é uma garantia. Os cargos de chefia são de livre nomeação e livre exoneração, ou seja, os servidores podem ser retirados daquela função a qualquer momento, sem necessidade de uma grande justificativa. Desta forma, o servidor que hoje é chefe, amanhã pode ser exonerado de sua função, voltar para seu antigo cargo, e um novo chefe será nomeado para substituí-lo. Assim, existe uma possibilidade de troca de favores (*quid pro quo*), talvez até de forma inconsciente,

em que o avaliado não é muito exigente com seus avaliadores, na espera de que não seja muito exigido quando for avaliado.

Além disso, conforme o Anexo H, a gratificação de desempenho é uma porcentagem alta dos vencimentos básicos dos servidores, variando de 34% até 86%, o que leva aos avaliados a serem menos exigentes, tanto na contratação quanto na avaliação propriamente dita, pois uma nota baixa na avaliação significaria um ano inteiro sem parte de uma grande parcela da remuneração, bem como perda de promoção ou progressão. Por sua vez, esse menor grau de exigências nas avaliações se torna parte da cultura organizacional do Instituto.

Talvez, para diminuir a percepção dos gestores de que a avaliação de desempenho individual seja “muito trabalho para pouco resultado” e motivá-los, um novo percentual deveria ser elaborado entre a avaliação institucional e a avaliação individual, ao invés do 80/20.

Apesar de ser muito importante apostar num modelo e efetivamente usá-lo todo ano, a avaliação de desempenho, caso não seja executada de forma adequada, pode atrasar o desempenho dos servidores, desmotivá-los e acomodá-los, principalmente com o alto percentual de notas máximas. Assim deve-se procurar utilizar a ferramenta de forma mais eficaz, de maneira que traga mais benefícios do que prejuízos, além de preparar melhor os gestores para essa atividade, de forma que todos tenham consciência da importância de seu papel como avaliadores, e seu reflexo para a gestão do Instituto.

Conforme Dalacorte (2014), a avaliação de desempenho é indispensável na busca pela eficiência das organizações, permite descobrir potencialidades, fraquezas, eventuais necessidades de recrutamento e treinamento, além de premiar aqueles que se destacam no exercício de suas atividades. Apesar da avaliação sociocomportamental/técnica ser a mais bem elaborada, e melhor entendida como benéfica pelos gestores, não existe um prêmio para aqueles que se destacam no exercício de suas atividades, pela alta porcentagem de resultados altos na nota final de avaliação de desempenho. O ótimo é avaliado como ótimo, mas o bom também, e talvez até o mediano, o que pode desmotivar os servidores ‘ótimos’ a continuarem a serem ‘ótimos’.

Ainda, a avaliação deve se adaptar à nova realidade do *home-office*, pois o comportamento dos servidores pode mudar, bem como os pontos de avaliação podem não ser mais tão aplicáveis a situações de trabalho remoto. Também, conforme o relato de Maria e dos demais servidores, o Instituto poderia se beneficiar de sistemas mais automatizados, e mais bem elaborados, com menos falhas.

Gostaria, por fim, de sugerir estudos futuros, como a análise dos aspectos políticos/subjetivos das avaliações de desempenho na Administração Pública Federal como um

todo, bem como uma análise mais profunda do que pode ser o fato causador do alto número de notas máximas de servidores com base na avaliação de desempenho individual.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. **São Paulo: Edições**, v. 70, p. 229, 2011.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BRASIL. **Constituição**. República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF. Senado Federal, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em: 6 set. 2021.

BRASIL. Decreto-lei no 200, de 25 de Fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 fev. 1967.

BRASIL. Instrução Normativa nº 54/INPI/PRES, de 04 de julho de 2016. Dispõe sobre a Avaliação de Desempenho Individual. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF. Disponível em: <<https://www.gov.br/inpi/pt-br/backup/centrais-de-conteudo/legislacao/IN542016.pdf>>. Acesso em 6 set. 2021.

BRASIL. Lei 5.648, de 11 de outubro de 1970. Cria o Instituto Nacional da Propriedade Industrial e dá outras providências. **Diário Oficial da União, Brasília**, DF, 14 dez. 1970.

BRASIL. Lei 9.279, de 14 de maio de 1996. Cria o Instituto Nacional da Propriedade Industrial e dá outras providências. **Diário Oficial da União, Brasília**, DF, 14 mai. 1996.

BRASIL. Lei 11.355, de 19 de outubro de 2006. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. **Diário Oficial da União, Brasília**, DF, 20 out. 2006.

BRASIL. Presidência da República. Decreto no 2.794, de 1 de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 02 out. 1998.

BRASIL. Presidência da República. Decreto no 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2006.

BRASIL. Presidência da República. Decreto no 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 ago. 2019.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, v. 34, 2010.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira et al. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público**, Brasília, v. 69, n. 2, abr./jun. 2018, p 163-191.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 6 Edição. **São Paulo: Editora Atlas SA**, 2000.

DALACORTE, Dagmar Bonato. **Avaliação de desempenho no setor público: desafios e dificuldades de sua implantação**. Santa Maria, RS, f. 25, 2014. 25 p Trabalho de Conclusão de Curso (Gestão Pública) - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA.

DE FARIAS FILHO, José Rodrigues et al. **Gestão por Competências: um estudo de caso da PETROBRAS**. Disponível em: <<https://www.inovarse.org/filebrowser/download/9089>>. Acesso em: 16 ago. 2021.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Somos a construção do futuro do serviço público brasileiro**. Disponível em: <<https://www.enap.gov.br/pt/a-escola>>. Acesso em: 04 set. 2021.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

GENARO, T. T. G. D; SAWITZKI, Roberta Cristina; SCHEFFER, A. B. B. **A Gestão por Competência como Instrumento para a Negociação Coletiva na Administração Pública**. Salvador/BA, nov./2012. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EnAPG510.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG510.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2021.

GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. **The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research**. Routledge, 2017.

HENEMANN, Julia Seolino; GONÇALVES, Guilherme Corrêa. Avaliação de desempenho: desafios e dificuldades na utilização da ferramenta no setor público. **ENCONTRO DA ANPAD**, v. 38, 2014.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Identidade Institucional**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/identidade-institucional>>. Acesso em: 2 set. 2021.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Plano de Combate ao Backlog**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/plano-de-combate-ao-backlog>>. Acesso em: 2 set. 2021.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **RANKINGS DOS DEPOSITANTES RESIDENTES EM 2019**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www.gov.br/inpi/pt-br/aceso-a-informacao/pasta-x/estatisticas-preliminares/arquivos/documentos/ranking-maiores-depositantes-residentes-2019.pdf>>. Acesso em: 2 set. 2021.

JUNGMANN, Diana de Mello; BONETTI, Esther Aquemi. **Inovação e propriedade intelectual: guia para o docente**. Brasília: Senai, 2010.

- KLERING, Luis Roque; PORSSE, M. D. C. S; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/8231>>. Acesso em: 18 jul. 2021.
- LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: gestão das pessoas no setor público**. Edições Fundap, 2007.
- LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE eletrônica**, vol. 1, n.º 2, jul.-dez, 2002.
- MOREIRA, Assis. Brasil é campeão mundial na demora em conceder patentes, diz OMPI. **O Globo**, ano 2021, 8 nov. 2021. Disponível em: [oglobo.globo.com/economia/brasil-campeao-mundial-na-demora-em-conceder-patentes-diz-ompi-25268507](https://oglobo.globo.com/economia/brasil-campeao-mundial-na-demora-em-conceder-patentes-diz-ompi-25268507). Acesso em: 5 abr. 2022.
- PAULA, A. P. P. de. Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, jan-mar, p.36-49, 2005.
- PAULI, Jandir; BIULCHI, Adão Felipe. Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social-GDASS. **Revista de Administração IMED**, v. 2, n. 2, p. 129-137, 2012.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço público**, v. 47, n. 1, p. 07-40, 1996.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Editora 34, 1998.
- PINTO, J. de F.; DOS SANTOS, L. T. Administração Pública Brasileira no Século XXI - Caminhamos para Alguma Reforma? **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 3, p. 205-215, 2017
- ROBBINS, S.P.; DECENZO, D.A. Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações. **São Paulo: Prentice Hall**, 2007.
- SALERMO, Gabriela. **O plano de combate ao backlog de patentes do INPI**. Montaury. 2021. Disponível em: <<https://www.montaury.com.br/pt/o-plano-de-combate-ao-backlog-de-patentes-do-inpi>>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- SAMSUNG, Huawei, Google ou Apple? Quais são as empresas que mais investem em inovação no mundo. **BBC News Brasil**, 07 de julho de 2019. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-48862658>>. Acesso em 02 set. 2021.
- SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

SILVA, F. M. da; MELLO, S. P. T. de. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

STASSUN, C. C. S.; WIPPEL, F. Avaliação de Desempenho e Capacitação Contínua no Serviço Público: Avanços da política de RH na administração pública de uma prefeitura do Alto Vale Do Itajaí. **Planejamento e Políticas Públicas**, [S. l.], n. 41, 2013. Disponível em: <[www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/236](http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/236)>. Acesso em: 1 set. 2021.

SUZUKI, J. A. N.; GABBI, L. V. B. Desafios da avaliação de desempenho no setor público: o caso da Prefeitura Municipal de São Paulo. **II Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Florianópolis, 2008. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DESAFIOS-DA-AVALIAÇÃO-DE-DESEMPENHO-NO-SETOR-PÚBLICO-O-CASO-DA-PREFEITURA-MUNICIPAL-DE-SÃO-PAULO3.pdf>>. Acesso em 31 ago. 2021.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5 ed. **São Paulo: Atlas**, 1998.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXO A - Competências e Fatores de Desempenho - Dimensão Comportamental

Competências	Fatores de Desempenho
Comunicação	Transmite ideias, conceitos, opiniões de forma clara e consistente.
	Manifesta-se de forma estruturada e objetiva oralmente e/ou por escrito.
	Certifica-se de ter havido entendimento da mensagem transmitida pelo receptor.
Relacionamento Interpessoal	Coopera e respeita o grupo com que trabalha, mostrando-se cortês e imparcial em suas atitudes e decisões, observando o respeito mútuo, a confiança, as diferenças, a empatia, os valores, a cultura, as crenças como forma de interação social.
	Porta-se de modo a assegurar o bom convívio com os indivíduos no ambiente profissional.
	Relaciona-se no ambiente de trabalho de forma a conduzir a um melhor nível de produtividade em equipe.
Orientação à Aprendizagem Contínua	Busca desenvolver, permanentemente, sua capacidade cognitiva, seja por meio da leitura, seja por meio de estudos e ou pesquisas.
	Mostra-se observador, atento e interessado em adquirir novos conhecimentos por meio da troca de experiência e vivências profissionais, seja pelo convívio com servidores com maior experiência, seja com a observação de práticas bem-sucedidas no passado.
	Busca agregar conhecimentos com o intuito de contribuir para um melhor desempenho profissional.
Comprometimento Organizacional	Percebe a natureza das atividades da organização, engajando-se à missão institucional e direcionando suas ações para que o instituto alcance a maximização dos resultados.
	Compartilha conhecimentos e orientações a fim de promover o melhor desempenho institucional e aumentar a sinergia com a instituição.
	Mostra-se interessado em contribuir com as áreas e as pessoas que nelas trabalham, visando alcançar o máximo da eficiência e eficácia na execução das atribuições.
Cooperação Mútua	Atua de forma integrada e colaborativa enquanto membro de uma equipe de trabalho, junto aos colaboradores da sua unidade para o alcance do interesse comum institucional.
	Compreende a interdependência do trabalho que desenvolve individualmente com aqueles desenvolvidos pelos colegas das outras unidades da instituição.
	Mostra-se sempre disponível, solícito com os colegas das demais unidades, buscando contribuir para o alcance do melhor resultado coletivo.
Companheirismo	Integra-se com os demais colaboradores ajudando, apoiando e sabendo trabalhar em equipe;
	Mostra-se cortês e cordial com os colegas de trabalho para que todos possam atingir os melhores resultados individuais.
	Contribui para tornar o ambiente de trabalho agradável de convívio em equipe, por sua postura positiva e amistosa.
Visão Sistêmica	Compreende as interdependências, as interinfluências e as vinculações entre as unidades da instituição como um sistema social complexo e integrado.
	Entende que a instituição é um sistema interagente com os ambientes externo e interno e que o resultado desta interação, conectado com as ambiências externa e interna da Instituição.
	Compreende a instituição como um conjunto de partes constituídas para o alcance de um objetivo comum, que levará o INPI ao cumprimento de sua missão e a posição definida em sua visão institucional.
Criatividade	Atua, individualmente ou em equipe na concepção e implementação de ideias úteis e aplicáveis para melhorar o desempenho de pessoas e processos no ambiente de trabalho.
	Apresenta soluções inovadoras que visam criar alternativas para aprimorar/desenvolver produtos, processos ou atividades ultrapassando os limites do usual e do corriqueiro.
	Propõe soluções para problemas decorrentes das atividades desenvolvidas, sem a obrigação de que as mesmas sejam adotadas pela chefia, mas, todavia, contribuem para a construção coletiva de uma alternativa e não para a geração de mais um problema frente ao cotidiano.

Fonte: Instrução Normativa 54/2016

## ANEXO B - Competências e Fatores de Desempenho – Dimensão Técnica

Competências	Fatores de desempenho
Conhecimento e uso de sistemas de organização e TI	Compreende e mostra domínio dos conceitos relativos aos sistemas de organização e/ou TI relativos às suas atribuições profissionais
	Aplica os conceitos relativos aos sistemas de organização e TI, relativos às suas atribuições de maneira adequada, colaborando na produção de melhores resultados para a unidade;
	Promove soluções com a máxima efetividade para as demandas da unidade e que contribuem para o melhor resultado institucional.
Pensamento crítico-analítico	Compreende e avalia uma suposição, inferência ou argumento no desenvolvimento de planos, ações e decisões aplicáveis às situações reais de trabalho de sua área.
	Posiciona-se frente a situações e argumentos de forma construtiva, emitindo parecer e colaborando para a construção de um melhor entendimento sobre as questões levantadas.
	Mostra postura ativa de questionamento do status quo, avaliando a realidade e buscando propor alternativas para otimizar os resultados institucionais.
Qualidade no trabalho	Atende aos requisitos, especificações e padrões definidos pelo Instituto, norma ou gerência de unidade administrativa, na execução das tarefas e atividades pelas quais encontra-se responsável.
	O produto de seu trabalho é entregue em conformidade com as exigências apresentadas no momento de solicitação ou agregado de benefício que melhore seu propósito.
	O produto de seu trabalho é referência para os demais e pode ser utilizado para balizar orientações futuras aos demais procedimentos de mesma natureza.
Conhecimento técnico/científico na área de atuação	Emprega produtivamente os conhecimentos específicos acumulados ao longo de sua vida acadêmica e profissional para o melhor desempenho das atividades pertinentes a área técnica de atuação.
	Colabora para a melhoria dos resultados da unidade orientando e disseminando conhecimentos técnicos adquiridos aos demais colegas de trabalho.
	Produce conhecimentos para a instituição, fruto do desenvolvimento intelectual e prático que adquire por meio das iniciativas patrocinadas ou apoiadas pelo INPI.
Planejamento e organização para o trabalho	Estrutura e organiza ações que envolvam pessoas, ambiente e recursos de maneira eficiente e eficaz.
	Estabelece a melhor estratégia no desenvolvimento de seu trabalho para alcançar os objetivos e metas delineados pelo Instituto.
	Organiza tempo e recursos necessários à consecução do trabalho, de modo eficiente, alcançando os resultados desejados com qualidade e tempestividade.
Julgamento técnico-profissional	Reúne conhecimentos e vivência organizacional suficientes para entender questões de cunho técnico e relativos às atribuições técnicas desenvolvidas na unidade organizacional.
	Avalia e forma entendimento sobre questões de cunho técnico-profissional de sua competência para se posicionar sempre que requerido, com segurança e assertividade.
	Elabora proposta a fim de subsidiar as decisões sobre questões relacionadas à sua área de competência profissional, emitindo opinião e/ou pareceres técnicos confiáveis.
Legislação de Propriedade Industrial	Conhece da legislação e as respectivas correntes de pensamento norteadoras da interpretação da Lei de Propriedade Industrial;
	Aplica corretamente a legislação de Propriedade Industrial no desempenho de suas atribuições e busca orientação nas doutrinas quando não se sente seguro para emitir juízo próprio.
	Compartilha com os demais colegas de trabalho aspectos da legislação de Propriedade Industrial, buscando novos entendimentos e formulando questões que possam contribuir para melhorar o trabalho no INPI.
Legislação sobre Administração Pública	Conhece a legislação e respectivas correntes de pensamento norteadoras da interpretação das leis que regem e norteiam a Administração Pública.
	Orienta-se e faz uso adequado de toda legislação atinente ao serviço público no desempenho de suas atribuições, orientações nas doutrinas para formar juízo próprio e apresentar pareceres administrativos.
	Compartilha com demais colegas de trabalho aspectos da legislação aplicada à Administração Pública buscando novos entendimentos e formulando questões que possam contribuir para melhorar o trabalho no INPI.

Fonte: Instrução Normativa 54/2016

**ANEXO C - Conceitos e ações a serem seguidas relativos à nota final no conjunto das competências sociocomportamentais e técnicas**

NOTA FINAL	CONCEITO	AÇÃO
100 a 90	A	Recomenda-se capacitação específica para atualização e manutenção do desempenho.
89,99 a 70	B	Recomenda-se capacitação específica e complementar para otimização do desempenho.
69,99 a 40	C	Recomenda-se levantamento do perfil de competências comportamentais para análise da adequação funcional e capacitação específica e complementar para elevação do desempenho
abaixo de 40	D	Levantamento do perfil de competências comportamentais para análise da adequação funcional e capacitação específica e complementar para elevação do desempenho a patamares superiores.

Fonte: Instrução Normativa 54/2016

**ANEXO D - Conceitos e ações a serem seguidas relativos à nota final no conjunto das competências gerenciais**

NOTA FINAL	CONCEITO	AÇÃO
100 a 86	A	Apto a ocupar a função e recomenda-se capacitação gerencial para atualização e manutenção do desempenho.
85,99 a 70	B	Apto a ocupar a função, devendo o servidor realizar capacitação gerencial e complementar para otimização do desempenho.
69,99 a 60	C	Apto a ocupar a função com ressalva, devendo o servidor realizar capacitação gerencial e complementar para elevação do desempenho; recomenda-se levantamento do perfil de competências comportamentais e gerenciais para acompanhamento.
59,99 a 40	D	Apto a ocupar a função com necessidade emergencial de capacitação gerencial e complementar para elevação urgente do desempenho, devendo o servidor ser submetido a levantamento do perfil de competências comportamentais e gerenciais, para acompanhamento contínuo e análise da adequação funcional.
abaixo de 40	E	Não apto a ocupar função gerencial no momento.

Fonte: Instrução Normativa 54/2016

## ANEXO E – Nível de desempenho das Competências

Ponto	Desempenho	Descrição do nível de desempenho na Competência
1	Insuficiente	O servidor apresenta desempenho que sempre requer melhora. Apresenta deficiências críticas na competência que comprometem seu desempenho nas atribuições quotidianas, necessitando de acompanhamento e controle periódicos para produzir alguns resultados. Requer treinamento intensivo e acompanhamento sistemático para melhorar desempenho, principalmente de atitude comportamental e autodesenvolvimento prático e intelectual.
2	Satisfatório	O servidor apresenta um nível de desempenho razoável, aquém do nível desejado para competência, fato este que gera algumas imperfeições na execução de seu trabalho. Contudo, mostra-se disposto ao aprimoramento para estar mais próximo do nível desejado para a competência. É necessário a este servidor participar de treinamentos específicos para a competência avaliada e vivenciar, na prática, com outros servidores mais experientes, situações com as quais irá lidar com frequência.
3	Bom	O servidor apresenta um desempenho que atende, na maioria das vezes, ao nível desejado para a competência, permitindo-o bom desenvolvimento profissional. A incipiente experiência profissional que será aprimorada pela vivência no dia a dia, somada à vontade de aprender e desenvolver-se, são elementos presentes neste perfil de desempenho. O alcance do nível de excelência dar-se-á pelo contínuo desenvolvimento somado à conclusão de treinamentos específicos que o capacitarão ao domínio da competência.
4	Excelente	O servidor apresenta um desempenho que atende plenamente ao nível desejado para a competência, caracterizando-o como uma referência na competência. A experiência vivenciada ao longo de sua vida profissional e o aprendizado acumulados, são elementos específicos deste perfil de desempenho. O alcance do nível de excelência se deu pelo e contínuo desenvolvimento na competência somado à conclusão de treinamentos e formação específicos que o capacitaram ao domínio da mesma.

Fonte: Instrução Normativa 54/2016

## ANEXO F - Detalhamento dos indicadores e metas institucionais. Período de Avaliação: 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2019

Indicador	Meta
Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Patentes	16.040
Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Marca	286.690
Decisão de Exame Técnico de Pedidos de Desenho Industrial	6000
Taxa de desempenho de decisões emitidas de Contratos e faturas averbadas ou registradas	97%
Instrução em Recurso e Processo Administrativo de Nulidade em processos de patentes	1975
Instrução em Recurso e Processo Administrativo de Nulidade em processos de marcas	18.467
Instrução em Recurso e Processo Administrativo de Nulidade em processos de desenho industrial e outros registros	1242

Fonte: Instrução Normativa nº 96/2019



**ANEXO G - Notas de desempenho por percentual de alcance das metas institucionais.  
Período de Avaliação: 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2019**

<b>% de alcance da meta institucional (Resultado)</b>	<b>Nota de desempenho</b>
0% < Resultado < 10%	0
10% < Resultado < 20%	1
20% < Resultado < 30%	2
30% < Resultado < 40%	3
40% < Resultado < 50%	4
50% < Resultado < 60%	5
60% < Resultado < 70%	6
70% < Resultado < 80%	7
80% < Resultado < 90%	8
90% < Resultado < 95%	9
95% < Resultado > 100%	10

**Fonte:** Instrução Normativa nº 96/2019

**ANEXO H – Tabela de Cargos por Vencimento Básico e Valor do Ponto da GDAPI**

Cargo	Classe	Padrão	Vencimento Básico	Valor do Ponto da GDAPI	
Especialista Sênior em Propriedade Intelectual	Única	I	9,415.68	81.15	
Pesquisador em Propriedade Industrial da Carreira de Pesquisa em Propriedade Industrial	ESPECIAL	III	8,712.75	52.74	
		II	8,409.26	51.44	
		I	8,117.79	50.2	
	C	III	7,679.51	47.58	
		II	7,413.04	46.43	
		I	7,155.05	45.28	
	B	III	6,807.09	44.18	
		II	6,572.41	43.11	
		I	6,344.92	42.05	
	A	III	6,002.92	39.86	
		II	5,797.00	38.87	
		I	5,597.02	37.94	
	Tecnologista em Propriedade Industrial da Carreira de Produção e Análise em Propriedade Industrial e de Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial da Carreira de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial	ESPECIAL	III	8,712.75	52.74
			II	8,409.26	51.44
			I	8,117.79	50.2
D		III	7,679.51	47.58	
		II	7,413.04	46.43	
		I	7,155.05	45.28	
C		III	6,807.09	44.18	
		II	6,572.41	43.11	
		I	6,344.92	42.05	
B		III	6,002.92	39.86	
		II	5,797.00	38.87	
		I	5,597.02	37.94	
A		III	5,326.47	37	
		II	5,143.88	36.11	
		I	4,966.98	35.23	
Técnico em Propriedade Industrial da Carreira de Suporte Técnico em Propriedade Industrial e de Técnico em Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial da Carreira de Suporte em Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial	ESPECIAL	III	3,983.90	13.71	
		II	3,850.30	13.43	
		I	3,721.49	13.13	
	B	VI	3,601.63	12.92	
		V	3,480.37	12.63	
		IV	3,362.04	12.33	
		III	3,253.04	12.14	
		II	3,142.31	11.88	
		I	3,034.26	11.6	
	A	VI	2,934.58	11.41	
		V	2,833.54	11.13	
		IV	2,734.51	10.87	
		III	2,642.32	10.69	

		II	2,549.20	10.44
		I	2,457.78	10.17

Fonte: Anexos XVIII e XVIII-A da Lei 11.355

### ANEXO H - (Continuação)

Cargo	Classe	Padrão	% do valor máximo da GDAPI em relação ao vencimento básico	% máxima da GDAPI relativa à avaliação individual	% máxima da GDAPI relativa à avaliação institucional
Especialista Sênior em Propriedade Intelectual	Única	I	86%	17%	69%
Pesquisador em Propriedade Industrial	ESPECIAL	III	61%	12%	48%
		II	61%	12%	49%
		I	62%	12%	49%
	C	III	62%	12%	50%
		II	63%	13%	50%
		I	63%	13%	51%
	B	III	65%	13%	52%
		II	66%	13%	52%
		I	66%	13%	53%
	A	III	66%	13%	53%
		II	67%	13%	54%
		I	68%	14%	54%
Tecnologista em Propriedade Industrial	ESPECIAL	III	61%	12%	48%
		II	61%	12%	49%
		I	62%	12%	49%
	D	III	62%	12%	50%
		II	63%	13%	50%
		I	63%	13%	51%
	C	III	65%	13%	52%
		II	66%	13%	52%
		I	66%	13%	53%
	B	III	66%	13%	53%
		II	67%	13%	54%
		I	68%	14%	54%
A	III	69%	14%	56%	
	II	70%	14%	56%	
	I	71%	14%	57%	
Técnico em Propriedade Industrial da Carreira de Suporte Técnico	ESPECIAL	III	34%	7%	28%
		II	35%	7%	28%
		I	35%	7%	28%
	B	VI	36%	7%	29%
		V	36%	7%	29%

		IV	37%	7%	29%
		III	37%	7%	30%
		II	38%	8%	30%
		I	38%	8%	31%
	A	VI	39%	8%	31%
		V	39%	8%	31%
		IV	40%	8%	32%
		III	40%	8%	32%
		II	41%	8%	33%
		I	41%	8%	33%

**Fonte:** Anexos XVIII e XVIII-A da Lei 11.355