

O PAPEL DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO DESENVOLVIMENTO INTELECTUAL DA INSTITUIÇÃO

Evandro Julião de Almeida
Marcelo Petulante Fernandes



PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL DO INPI O PAPEL ESTRATÉGICO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL EM RECURSOS HUMANOS: O CASO DO INPI

Fernando Sleiman Feruti
Marcelo Petulante Fernandes



PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL DO INPI O PAPEL ESTRATÉGICO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL EM RECURSOS HUMANOS: O CASO DO INPI

Fernando Sleiman Feruti
Marcelo Petulante Fernandes

RESUMO

As exigências por maior efetividade da Administração Pública têm exigido cada vez mais resultados na gestão de recursos humanos. Nesse contexto, a gestão de recursos humanos no INPI passa a ampliar o escopo da Psicologia Organizacional, deixando o viés tradicional de atenção à saúde psicológica do servidor, para contribuir nos processos relacionados com integração, movimentação, valorização, desenvolvimento, bem como de qualidade de vida do servidor. Dentro do novo escopo, diversas atividades e ações são desenvolvidas com vistas ao melhor aproveitamento e desenvolvimento do servidor no Instituto. Este trabalho busca apresentar a experiência do Instituto com as práticas da Psicologia Organizacional e a sua importância para o desenvolvimento de uma gestão estratégica de recursos humanos, abordando a concepção da área, atividades, os desafios e os resultados.



1 INTRODUÇÃO

Desde os anos 90, a Administração Pública Federal se deparou com um cenário de grandes transformações sociais, econômicas e tecnológicas que ampliaram substancialmente as responsabilidades do Estado Brasileiro perante uma sociedade mais exigente e consciente de sua cidadania, além dos crescentes compromissos assumidos pelo país internacionalmente, diante na nova posição mundial do Brasil no âmbito político e econômico.

Tal situação se tornou um grande desafio para o Estado Brasileiro, ainda preso a um modelo de gestão de recursos humanos incompatível com as novas responsabilidades agravada pela drástica redução dos quadros de servidores, conjuntamente com um número expressivo de aposentadorias e poucos concursos públicos realizado. O INPI, a exemplo de outras entidades públicas federais, enfrentou tais dificuldades, a exemplo das demais entidades públicas federais.

No INPI, além da redução da força de trabalho, não havia uma política de recursos humanos institucionalizada capaz de fazer frente às demandas do INPI, que iam muito além da mera reposição pessoal, mas que fosse hábil a permitir o treinamento e desenvolvimento dos servidores ativos, mediante o aperfeiçoamento técnico de suas habilidades, características e potencialidades, privilegiando a meritocracia, e comprometido com a eficácia, eficiência e efetividade, conjuntamente com um ambiente humanizado e sintonizado com a qualidade de vida no trabalho, como fatores impactantes na consolidação de uma carreira na instituição.

A falta de perspectivas e visões negativas, originárias do passado, se apresentavam arraigados no corpo funcional da Instituição, o que dificultava o processo de transformação organizacional necessário para o resgate do otimismo e da motivação do servidores.

Em tais circunstâncias, o esforço realizado pelo INPI na realização de novos concursos públicos, apesar do reconhecido mérito na recomposição dos quadros funcionais, não permitia resultados consistentes ao longo do tempo, eis que diversos recém-concursados acabam por investir em outros concursos e aqueles que permaneciam acabavam por incorporar as mesmas visões negativas que permeavam os quadros já existentes no INPI.



Ademais, inexistia qualquer tipo de acompanhamento institucional dos novos concursados, que eram recepcionados da maneira tradicional, sem qualquer tipo de ação que visasse conhecer as perspectivas de cada um dos novos servidores, as suas habilidades, limitações, potencialidades e demais elementos que são necessários a compor o seu perfil profissional.

Contudo, novas perspectivas surgiram nos últimos anos, no âmbito da política de recursos humanos da Administração Pública Federal, visando a construção de um novo modelo capaz de fazer frente aos novos desafios do Brasil no âmbito nacional e internacional, com foco na profissionalização dos servidores com foco em resultados, com lastro no constante, treinamento e desenvolvimento e aperfeiçoamento dos quadros funcionais.

O INPI incorporou as novas diretrizes de recursos humanos por meio da implementação de um conjunto de ações estratégicas e integradas entre si, dentre elas a Psicologia Organizacional, atuando de forma relevante para a segurança na tomada de decisão por parte dos gestores e na consolidação de um novo modelo de gestão estratégica de recursos humanos.

2 OBJETIVOS DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO INPI

A Psicologia Organizacional desenvolvida no INPI tem como foco no indivíduo e suas relações no trabalho, fornecendo vários subsídios à administração de pessoas em organizações (RH), a qual deve propiciar condições adequadas para que os funcionários executem suas atividades, atinjam suas metas e se desenvolvam junto à organização, ampliando a visão tradicionalmente voltada unicamente para a atenção à saúde.

O trabalho psicológico realizado no INPI observa os aspectos comportamentais dos servidores, deparando-se com demandas de sofrimento, psicopatologia, problemas de relacionamento, condutas socialmente inadequadas e afins.

A atuação da Psicologia Organizacional, no âmbito da Coordenação-Geral de Recursos Humanos do INPI, vai além daquilo que é manifesto (dito), uma vez que busca solucionar problemas de natureza latente (o que não é dito, mas que produz efeito no trabalho).



A preocupação com a ética é fundamentada no respeito pelo ser humano, sabendo o quanto o ser humano não é controlável e padronizável, devido a esse fato não se torna viável obtermos pacotes prontos ou soluções mágicas, mas sim soluções personalizadas, voltadas para o indivíduo inserido na instituição como um todo.

A descrição do trabalho faz-se necessária para evitar que sejam instituídos rótulos degenerativos associados a pessoas que apresentem problemas de ordem bio-psico-social, podendo vir a comprometer a confiabilidade e os resultados esperados.

A Psicologia Organizacional do INPI, em sua concepção, baseou-se em quatro tipos distintos de abordagem, a seguir detalhados.

1. Abordagem de apoio breve

Comporta um envolvimento terapêutico limitado, seja no tempo, seja do ponto de vista emotivo. É um apoio intermitente momentâneo, para a obtenção de um parecer sobre um problema específico, ou um esclarecimento, ou ainda um ponto de referência e de apoio num momento crítico, sem que isto, por outro lado, chegue a ter a menor influência sobre a estrutura básica da personalidade. Isto significa que não está prevista uma mudança existencial, mas que apenas são fornecidas indicações de caráter informativo e de orientação.

Além de fornecer sugestões práticas, a Psicóloga Organizacional, dependendo da demanda em questão, também pode ensinar técnicas relaxantes contra o *stress*, tal como o tratamento psicoterapêutico ou psiquiátrico externo ao INPI e/ou internação em clínicas ou hospitais especializados. A duração dos atendimentos ou acompanhamentos varia conforme as metas a serem alcançadas.

2. Entrevista semi-estruturada

É uma técnica que combina perguntas fechadas e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas.

Os questionamentos não seguem ordem rígida, fazendo com que o desenvolvimento da entrevista se adapte ao entrevistado, mantendo-se um elevado grau de flexibilidade na exploração das questões.



Os questionários são formulados previamente de acordo com a demanda em foco, permitindo selecionar temáticas para aprofundamento e permite mudar ou introduzir novas questões.

Toda entrevista é baseada na observação da linguagem não verbal e dos dados compelidos.

3. Aplicação de Testes psicológicos

São instrumentos técnicos de avaliação restrito ao uso do profissional de Psicologia que fornece indicativos da presença ou não de determinado traço na personalidade do indivíduo avaliado.

Os testes utilizados são periodicamente verificados quanto à sua validade perante o Conselho Regional de Psicologia para fins de garantir a confiabilidade e validade dos resultados apresentado.

São aplicados testes de rapidez, precisão, individuais, coletivos, escritos e desempenho.

Há o compromisso ético para a garantia do sigilo quanto ao acesso restrito aos resultados e a sua adequada interpretação de forma a contribuir para os melhores interesses dos servidores avaliados, em consonância com os objetivos institucionais.

4. Dinâmicas de grupo

Atividade que se desenvolve em grupo na avaliação de admissão dos bolsistas provenientes da FIA-RJ, possibilitando a vivência de experiências comportamentais que possibilitam uma avaliação psicológica mais adequada e o acompanha o seu desempenho em conjunto com a área de Serviço Social.

3 OS DESAFIOS DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL DO INPI

Segundo dados de 2002 da Organização Mundial de Saúde (OMS) de 25% a 30% da população mundial sofrerá ao longo da vida algum tipo de perturbação mental ou comportamental. Mais ainda: a cada quatro famílias uma terá alguém com problema na área. Depressão, alcoolismo, transtornos ansiosos e estresse estão entre as principais causas de afastamento em saúde mental.



Os transtornos mentais ocupam o 3º lugar nos afastamentos do INSS. Um estudo realizado em 2007 pela Unifesp, em parceria com o Ministério da Saúde, revelou que metade dos afastamentos do trabalho ocorre por transtornos mentais. Diante desse quadro a prevenção é um fator primordial e determinante.

A promoção da saúde mental e emocional dos servidores visa reduzir custos, evitar o desgaste profissional, pessoal e familiar e diminuir a quantidade de afastamentos. Um servidor afastado repercute em todos os níveis, desde o RH, que necessita buscar a solução para evitar o absenteísmo, sua própria área, que fica desfalcada gerando sobrecarga para os outros funcionários, desgasta a imagem do afastado perante a instituição, diminui sua auto-estima e repercute no relacionamento familiar.

Contudo, a atuação da Psicologia Organizacional somente neste campo ação é capaz de atender as reais necessidades da instituição, diante da crescente dinâmica proveniente de uma gestão estratégica de recursos humanos.

Um quantitativo relevante de problemas mentais mapeados pela Psicologia Organizacional foram reveladores no sentido de que a sua maior incidência e/ou agravamento a níveis indesejáveis eram fruto da falta de acompanhamento dos processos de integração, movimentação, valorização e desenvolvimento do servidor durante a evolução de sua carreira profissional na instituição, gerando insatisfação e pouca motivação, resultando em uma visão distorcida do servidor em relação a sua instituição e às reais condições de trabalho oferecidas.

Tais percepções se tornaram mais claras após a pesquisa de clima organizacional realizada em parceria com a entidade Great Place to Work, que se tornou importante balizador na implementação de novas políticas de recursos humanos capazes de consolidar um novo modelo de gestão de recursos humanos que permita um processo de transformação organizacional para a concepção de condições sócio-ambientais mais motivadoras capazes de estabelecer um ciclo virtuoso de autodesenvolvimento institucional hábeis a corresponder às novas perspectivas de atuação do INPI diante da ampliação do escopo de responsabilidades assumidas a nível nacional e internacional, consolidando-se como referência mundial no âmbito da Propriedade Intelectual.



O atual desafio encarado pela Psicologia Organizacional é contribuir ativamente para a construção e consolidação do novo modelo de gestão estratégica do INPI, atuando, não de forma isolada, por meio do devido acompanhamento das relações interpessoais, mas integrada com os demais programas e ações de recursos humanos, sendo importante geradora de dados e informações que impactarão diretamente no sucesso das políticas ora implementadas.

4 METODOLOGIA DE AÇÃO E RESULTADOS ALCANÇADOS PELA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO INPI

A Psicologia Organizacional do INPI atua em duas distintas linhas de ação. A primeira se refere à promoção da saúde mental e a segunda linha referente às relações interpessoais do servidor.

A promoção da saúde mental do INPI se dá por meio de ações que propiciem mudanças de atitudes, como educar a chefia e funcionários para que eles tenham ferramentas que possibilitem identificar sintomas e sinais de maneira precoce, sem estigmas e preconceitos, prevenindo os custos diretos e indiretos que esses problemas acarretam quando diagnosticados tardiamente. A atuação do programa é evidenciada na promoção, prevenção, intervenção, remediação e reintegração quando necessário.

Os resultados do programa de saúde mental podem ser percebidos imediatos quanto em médio e longo prazo. Os imediatos aparecem quando o servidor que está em sofrimento psíquico necessita de atenção imediata e recebe atendimento terapêutico nas dependências do INPI com o estabelecimento de uma relação profissional ética e sigilosa. Em médio prazo aparece quando a cultura de saúde mental instaurada proporciona a busca por esse tipo de cuidado está sendo vista e vivenciada sem tanta resistência e preconceito. Em longo prazo, alcançar redução dos índices de afastamentos por problemas de saúde mental.

A Psicologia tem atuação, também no Programa de Dependência Química - PRODEQ, que tem o propósito de prevenção e tratamento ao uso e abuso de substâncias químicas, tais como, álcool e outras drogas, realizado pela equipe multidisciplinar da DISAO, composta por Assistentes Sociais, Médicos, Psicólogo, Técnico de Enfermagem e Dentistas. A abordagem da Psicologia no PRODEQ



contribui para a promoção da recuperação do dependente químico, restabelecimento da capacidade laborativa e contribuição para a melhoria de suas relações funcionais, familiares e sociais, redução do absenteísmo decorrente ao uso abusivo de substâncias químicas e conseqüentemente os custos gerados por estes problemas; incentivo ao desenvolvimento de ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida; estimulando a efetiva participação das chefias e colegas de trabalho no encaminhamento dos servidores com problemas funcionais em decorrência do uso e abuso de drogas para a participação no programa.

Segue abaixo o mapeamento e acompanhamento dos problema, até o momento detectados, no âmbito psicológico, nos três últimos anos:

Quadro demonstrativo de patologias em atendimento pela Psicologia

DESCRIÇÃO	2009	2010	2011 (até Abril)	Total
TRANSTORNO MISTO DE ANSIEDADE E DEPRESSÃO	25	1	0	26
DEPRESSÃO	17	4	1	22
DEPENDENCIA QUIMICA	12	3	1	16
TRANSTORNO DE ANSIEDADE	12	9	5	26
TRANSTORNO BIPOLAR	7	1	2	10
TRANSTORNO DE HUMOR	4	1	1	6
TRANSTORNO PSICOSSOMATICO	3	1	5	9
TRANSTORNO DELIRANTE	2	1	0	3
TRASNTORNO BIPOLAR	1	0	0	1
SINDROME DO PANICO	1	0	1	2
TRANSTORNO EXPLOSSIVO DA PERSONALIDADE	1	1	0	2
TRANSTORNO FÓBICO	1	0	0	1
TRANSTORNO HISTRIONICO	1	0	0	1
DISTURBIO DO DEFICIT DE ATENÇÃO	1	0	0	1
TRANSTORNO OBSESSIVO COMPULSIVO	1	2	0	3
ESQUIZOFRENICO	1	0	0	1
TOTAL GLOBAL	90	24	16	130



No âmbito das relações inter-pessoais, a Psicologia Organizacional se faz por meio das seguintes ações, diretamente vinculadas a outros programas estratégicos de recursos humanos, focados na seleção, colocação, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, desenvolvimento organizacional e Qualidade de Vida:

- Realização de análise do perfil profissiográfico, apontando comportamentos desejáveis e favoráveis aos objetivos da instituição de maneira estratégica, objetivando a transformação de eventuais aspectos desfavoráveis por meio de treinamento e/ou remoção de acordo com as necessidades da instituição, tendo sido realizados 117 análises, contadas desde Janeiro/2010;
- Mapeamento de competências de novos servidores (2009/2010/2011) com *rapport* individual conforme cronograma;
- Elaboração de Campanhas pontuais voltadas para a qualidade de vida e responsabilidade social, tais como: Semana da Saúde, Semana da Saúde Bucal e Natal sem fome dos sonhos, e outras;
- Análise e avaliação de competência dos servidores que podem a médio ou curto prazo, serem preparados e dirigidos para cargos de chefia e liderança no programa de desenvolvimento de gestores (PDG);
- Atendimento psicológico emergencial em situação de crise;
- Ações de acompanhamentos nas áreas com objetivo de melhorias no clima organizacional;
- Atendimento psicológico a dependentes químicos com acompanhamento terapêutico, conforme pré-determinação em equipe multidisciplinar;
- Visita domiciliar e hospitalar a servidores para acompanhamento terapêutico;
- Avaliação psicológica e desenvolvimento de dinâmicas na seleção dos adolescentes bolsistas do programa de iniciação ao trabalho de adolescentes carentes, mediante convênio firmado entre o INPI e a Fundação para a Infância e Adolescência (FIA-RJ).



5 PROGRAMAS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS COM A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

São apresentados abaixo os principais programas em que a Psicologia Organizacional atua estrategicamente de forma relevante no âmbito das políticas institucionais de recursos humanos do INPI:

- Participação e acompanhamento para análise e avaliação comportamental dos servidores trabalhados nos programas desenvolvimento de equipes (PDE), que visa a construção de equipes integradas, com melhoria das competências emocionais, visando o desenvolvimento de uma postura mais compromissada e focada em resultados por meio das contribuições individuais e coletivas;
- Participação e acompanhamento para análise e avaliação comportamental dos servidores trabalhados nos programas de acompanhamento de novos servidores (PROINS), que visa dar suporte ao processo de integração e ambientação do servidor na organização, desde a definição de lotação, passando pela integração com a equipe e chefia, interlocução em possíveis conflitos;
- Participação no Programa de Iniciação ao trabalho dos adolescentes provenientes da Fundação para Infância e Adolescência (FIA-RJ), que visa permitir a inserção social e laboral de jovens de origem carente.
- Parte integrante da Política de Saúde Integral do INPI em consonância com as novas diretrizes do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público - SIASS;
- Ações de acompanhamentos nas áreas com objetivo de melhorias no clima organizacional, conforme cronograma anexo.

6 CONCLUSÃO: A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E O SEU PAPEL ESTRATÉGICO

Segundo Dirks Cumming e Pierce (1996), o processo de promoção ou resistência à mudança organizacional se basearia no conceito de posse psicológica, que apresentaria como o sentimento de ligação psicológica vinculado à Organização Corporativa e dela sentir-se possuidor, propondo três necessidades humanas vitais referentes à posse psicológica:



- **Autovalorização:** desejo do indivíduo de alcance e manutenção de altos níveis de auto-estima, onde a tendência é evitar situações de ameaça de seu senso de auto-estima e a procura de situações que possam melhorá-la;
- **Preservação da auto-imagem:** tentativa de manutenção da estabilidade do seu eu ao longo do tempo e nas diversas situações, com a procura enérgica daquelas que corroborem e preservem o seu senso de continuidade e evitando-se as que não o fazem;
- **Controle e eficiência:** desejo de manutenção e demonstração de um senso de controle e eficiência, onde as situações que o estimulem são psicologicamente mais estimulantes do que as que assim não o fazem.

Os citados autores também delinearão três diferentes tipos de mudança organizacional que impactam na relação entre a posse psicológica e a disposição de aceitar a mudança ou resistir a ela:

- **Mudança desejada versus mudança imposta:** na primeira, a mudança é empreendida como um resultante da própria iniciativa e vontade do indivíduo. A segunda é iniciada por terceiro e obriga o indivíduo a agir reativamente;
- **Mudança evolucionária x mudança revolucionária:** a primeira envolve a modernização organizacional e não muda repentinamente a compreensão que o indivíduo possui da entidade ou de seu relacionamento com ela. A segunda desafia a compreensão individual da organização por alterar a estrutura corporativa vigente;
- **Mudança aditiva versus mudança subtrativa:** A primeira acrescenta coisas à organização, como o início de um programa ou a ampliação de uma atividade. A segunda, ao contrário, reduz a organização, como o encerramento de um programa ou atividade, por exemplo.

A proposta desses especialistas é a de que os indivíduos empreenderão esforços de mudança sob condições que satisfaçam suas necessidades de autovalorização, preservação da auto-imagem e/ou controle e eficiência, onde a posse psicológica será positivamente relacionada à propensão do indivíduo à mudança sob condições de mudança desejada, evolucionária e aditiva. Tais condições possuem correlação direta com as quatro principais características críticas no processo de mudança na cultura organizacional, defendida por diversos autores:



- Um líder forte;
- Uma visão clara do que precisa ser feito;
- Desenvolvimento de novos procedimentos de trabalho;
- Uma organização aberta para aprender

Contudo, independentemente dos inúmeros aspectos em análise, não se pode perder o foco de que *transformar é mudar e preservar; é saber adaptar-se as novas conquistas, sem dispensar, no progresso econômico e tecnológico, os valores da dignidade humana e da justiça* (Paulo Roberto Motta, Transformação Organizacional, 2001, Qualitymark).

No novo modelo de gestão estratégica de recursos humanos, as ações de Psicologia Organizacional se tornam fundamentais para o mapeamento e abordagem precisa das situações que possam prejudicar o ambiente corporativo e travar o processo de transformação organizacional, que se tornou vital para a sobrevivência das entidades, sejam elas públicas ou privadas.



REFERÊNCIAS

MUCHINSY, P.M.: Psicologia Organizacional. Pioneira Thonson Learning São Paulo, 2004.

MOTTA, PAULO MOTTA. Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Qualitymark Editora, 2004.

LIMA, SUZANA MARIA VALLE. Mudança Organizacional: teoria e gestão. FGV, 2003.

AUTORIA

Fernando Sleiman Feruti – Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI

Endereço eletrônico: feruti@inpi.gov.br

Marcelo Petulante Fernandes – Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI

Endereço eletrônico: mafer@inpi.gov.br



GESTÃO ESTRATÉGICA DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA: O INVENTÁRIO ESTRUTURADO COMO FERRAMENTA DE APOIO À ADESÃO DO CONTRATO À LEI

Amílcar Macedo Santiago
Marcelo Petulante Fernandes



GESTÃO ESTRATÉGICA DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA: O INVENTÁRIO ESTRUTURADO COMO FERRAMENTA DE APOIO À ADESÃO DO CONTRATO À LEI

Amílcar Macedo Santiago
Marcelo Petulante Fernandes

RESUMO

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) alcançou elevado nível de internacionalização o qual impôs a necessidade de criação de um modelo próprio de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, integrado ao Planejamento Estratégico do Instituto que conduziu a uma integração estratégica entre gestão de RH e terceirização de atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares de apoio administrativo. Nesse contexto, o Inventário Estruturado de postos de trabalho de apoio administrativo terceirizado, objeto deste trabalho, é uma ferramenta para apoiar a gestão de RH, tanto na dimensão do contrato, na adesão da sua execução à lei, quanto na dimensão das pessoas, para harmonia no clima organizacional. O desenvolvimento do Inventário Estruturado contou com questionários padronizados, instrução de preenchimento, comunicações padronizadas para verificação de exceções e um Guia para orientar as chefias demandantes de apoio administrativo. Entre os resultados, possibilita ao INPI melhorias com relação a informações aos órgãos controladores, ao clima organizacional, ao Capital Social Organizacional e aos índices de produtividade.



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	3
1 OBJETIVOS.....	3
2 METODOLOGIA.....	3
2.1 Da contextualização da terceirização no INPI.....	4
2.1.1 Do INPI.....	4
2.1.2 Do espaço legal do serviço de apoio administrativo terceirizado.....	6
2.1.3 Das atividades de apoio administrativo terceirizadas no INPI.....	8
2.1.4 Das atividades centrais e finalísticas do INPI.....	10
2.1.5 Da prestação de informações aos órgãos controladores.....	11
2.1.6 Da Gestão Estratégica de RH com visão dos <i>stakeholders</i>	13
2.1.7 Dos reflexos da terceirização no clima organizacional.....	16
3 O INVENTÁRIO ESTRUTURADO.....	17
3.1 Do Questionário.....	18
3.2 Da instrução de preenchimento do questionário.....	22
3.3 Do papel do Fiscal do Contrato.....	23
3.4 Do papel das chefias das unidades demandantes.....	23
3.5 Da adesão às respostas e tratamento das exceções.....	23
3.5.1 Da comunicação de levantamento complementar.....	24
3.6 Do Guia Instrutivo.....	26
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
5 REFERÊNCIAS.....	30



INTRODUÇÃO

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) passou por um processo de mudança que o levou a alcançar elevado nível de internacionalização o qual impôs a necessidade de criação de um modelo próprio de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (RH-Estratégico), integrado ao Planejamento Estratégico do Instituto. Nesse viés particular do processo de mudança, um dos pilares mais importantes é o desenvolvimento, também, de um modelo de gestão da terceirização de serviços de apoio administrativo.

O Inventário Estruturado, objeto deste trabalho, é uma ferramenta desenvolvida para apoiar a gestão plena do RH-Estratégico, tanto na dimensão dos contratos de terceirização, com relação à adesão à lei, quanto na dimensão das pessoas, no alcance da harmonia no clima organizacional abrangendo servidores e pessoas prestadoras de serviço terceirizado.

Objetivos, metodologia e conclusões, relativos ao desenvolvimento dessa ferramenta gerencial, estão apresentados a seguir.

1 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo principal apresentar o Inventário Estruturado de postos de trabalho de apoio administrativo terceirizado, uma ferramenta desenvolvida com vistas a evitar o aparecimento de desvio do objeto do contrato, na realização dos serviços por parte dos prestadores do serviço contratado.

É objetivo, também, apresentar o contexto institucional, de RH-Estratégico e de controle externo, abrangendo a lei e os órgãos controladores, que nortearam o desenvolvimento do Inventário objeto deste trabalho.

2 METODOLOGIA

O Inventário Estruturado de postos de trabalho de apoio administrativo terceirizado, descrito neste trabalho foi decorrente da metodologia de Planejamento Estratégico adotada pelo INPI e sua área de Recursos Humanos (RH).



Processo de implementação do Inventário contou com questionários de preenchimento participativo, instrução de preenchimento do questionário e um Guia, tipo Manual, para orientar as chefias demandantes de apoio administrativo, no cumprimento das obrigações contratuais.

Neste item encontram-se demonstrados esses dois contextos metodológicos; primeiramente o estratégico e a seguir o de implementação.

2.1 Da contextualização da terceirização no INPI

2.1.1 Do INPI

As atribuições legais e compromissos estratégicos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) orientam as atividades exclusivas que compõem as atribuições da Autarquia. Essas atribuições são complementadas pelas atividades exercidas nos postos de serviço de apoio administrativo terceirizado, objeto do Inventário Estruturado apresentado neste trabalho. O site do Instituto¹ apresenta um resumo de sua responsabilidade legal e do seu histórico.

O INPI é uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, de acordo com a Lei da Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/96), a Lei de Software (Lei nº 9.609/98) e a Lei nº 11.484/07, responsável por:

- registros de Marcas
- concessão de Patentes
- averbação de Contratos de Transferência de Tecnologia e de Franquia empresarial
- registros de Programas de Computador
- registros de Desenho Industrial
- registros de Indicações Geográficas
- registros de Topografia de circuitos integrados

Criado no dia 11 de dezembro de 1970, pela Lei nº 5.648, o INPI foi uma das iniciativas de uma época marcada pelo esforço de industrialização do país. Localizado no edifício "A Noite" na Praça Mauá, desde o ano de 2007 o INPI também ocupa o edifício da Rua Mayrink Veiga.

¹ www.inpi.gov.br, acessado em 02/05/2011.



O Plano Estratégico 2007-2011 (INPI, 2006) define a missão (razão de existir), a visão (situação futura desejada) e os valores organizacionais (a serem seguidos pelos dirigentes, servidores e colaboradores) do INPI.

A missão está assim definida: “O INPI existe para criar um sistema de Propriedade Intelectual que estimule a inovação, promova a competitividade e favoreça os desenvolvimentos tecnológico, econômico e social” (INPI, 2006).

A visão define que: “O INPI deverá ser um dos institutos de Propriedade Intelectual de referência no mundo, no que tange à eficiência e à qualidade dos seus diversos serviços” (INPI, 2006).

São valores organizacionais:

- Transparência
- Cooperação
- Compromisso com resultados
- Proatividade
- Liberdade de pensamento e expressão.

Hoje, com a modernização do país, o Instituto concentra esforços para utilizar o sistema de propriedade industrial não somente em sua função de proteção intelectual. Todo o trabalho de reestruturação, empreendido, sobretudo a partir de 2004, tem como objetivo utilizar este sistema como instrumento de capacitação e competitividade, condições fundamentais para alavancar o desenvolvimento tecnológico e econômico do país.

Os reflexos dessa nova visão do INPI, mais moderna e atuante é acompanhado, também, por uma participação ativa do Instituto nos debates e negociações em foros internacionais, buscando ampliar o conceito de propriedade intelectual de forma a promover condições de desenvolvimento para todos os países.

Essa evolução da Autarquia foi acompanhada de ampliação do quadro de servidores, para os atuais 928, demandando intensa atuação de RH na condução dessa ampliação, para a qual contou com a terceirização 244 postos de serviços de apoio administrativo como recurso imprescindível, permitido em lei, conforme examinado no item a seguir.



2.1.2 Do espaço legal do serviço de apoio administrativo terceirizado

O serviços para a realização de atividades de apoio administrativo pode e deve ser terceirizado na Administração Pública, dentro de critérios que a lei especifica, no âmbito geral da terceirização.

Encontram-se a seguir a definição de terceirização, com base em publicação do Ministério do Trabalho e a análise dos parâmetros legais, apresentada em Relatório da Presidência do INPI (2010b).

A terceirização é definida pelo Ministério do Trabalho como: “a contratação de serviços por meio de empresa, intermediária entre o tomador de serviços e a mão-de-obra, mediante contrato de prestação de serviços. A relação de emprego se faz entre o trabalhador e a empresa prestadora de serviços, e não diretamente com o contratante destes” (MTE, 2001).

No âmbito geral, a Administração Pública, tem amparo legal para a contratação de serviços, conforme explica o Relatório da Presidência do INPI, “sempre que possível e conveniente, desde que exista, na iniciativa privada, empresa capacitada a desempenhar os encargos da execução” (INPI, 2010b), conforme o art. 10 do Decreto-Lei nº 200, de 25/07/67:

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

[...]

§ 2º Em cada órgão da Administração Federal, os serviços que compõem a estrutura central de direção devem permanecer liberados das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos, para que possam concentrar-se nas atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle.

[...]

§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

Explica o Relatório acima mencionado que “a possibilidade de contratação de serviços terceirizados para as atividades-meio encontra respaldo também no art. 6º, inciso II, da Lei nº 8.666/93, cujo rol é puramente exemplificativo” (INPI, 2010b):



Art. 6º Para os fins desta Lei, considera-se: [...]

II - Serviço - toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais;

A contratação de serviços relativos às atividades materiais e acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade, pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, está regulada nos artigos 1º e 4º do Decreto nº 2.271/97. O art. 1º do Decreto nº 2.271/97, estabelece, preferências, impedimentos e condições:

Art . 1º No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade.

§ 1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta.

§ 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.

Art . 2º A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo:

I - justificativa da necessidade dos serviços;

II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada;

III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

Adicionalmente aos impedimentos e condições acima mencionados, o art. 4º, IV veda a subordinação dos empregados da contratada à administração da contratante:

Art . 4º É vedada a inclusão de disposições nos instrumentos contratuais que permitam: [...]

IV - subordinação dos empregados da contratada à administração da contratante;

Esses parâmetros legais orientam a terceirização de atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares de apoio administrativo no INPI, como examinado a seguir.



2.1.3 Das atividades de apoio administrativo terceirizadas no INPI

Cumprindo as condições legais para a terceirização de serviço de apoio administrativo demonstradas no item anterior, estão contratadas no INPI, através de postos de trabalho terceirizados, atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos de Propriedade Industrial (PI), executadas indiretamente, como as descritas a seguir:

- Recepcionar e atender os usuários dos serviços da unidade;
- Atender chamadas telefônicas internas e externas;
- Enviar e receber fax;
- Prestar serviços de datilografia e digitação;
- Redigir expedientes sumários, tais como cartas, ofícios e memorandos, de acordo com modelo e normas preestabelecidas;
- Auxiliar nos serviços de organização e manutenção de cadastros, arquivos e outros instrumentos de controle administrativo;
- Receber, distribuir e encaminhar expedientes e processos na Unidade.
- Realizar atividades de apoio, relacionadas à execução de tarefas que envolvam a função de suporte administrativo às unidades organizacionais do INPI;
- Dar apoio nas atividades de secretariado, tais como: digitar, redigir, revisar, expedir e arquivar documentos e processos;
- Atender os usuários da unidade e encaminhá-los à área competente;
- Consultar os arquivos e bancos de dados da unidade;
- Coletar dados e informações para elaboração de relatórios estatísticos, planos, programas, projetos da unidade;
- Receber os usuários dos serviços da unidade, prestando as informações preliminares e organizando o seu atendimento por Chefia;
- Controlar o fluxo de entrada e saída do público externo nas dependências da unidade;
- Elaborar e digitar os documentos necessários ao funcionamento da unidade;
- Receber e cadastrar os expedientes recebidos e expedidos pela unidade e os processos que tramitam na unidade, controlando eventuais prazos relativos à sua tramitação;



- Colaborar na sistematização e organização dos arquivos de expedientes e de processos da unidade;
- Auxiliar em pesquisas nos arquivos de expedientes e de processos da unidade, elaborando, inclusive, as estatísticas necessárias;
- Colaborar na manutenção e atualização dos sistemas de informações gerenciais da unidade;
- Preparar a agenda e dar apoio administrativo à Chefia da unidade;
- Receber os usuários dos serviços da unidade, prestando as informações preliminares e organizando o seu atendimento por Chefia;
- Elaborar e digitar, inclusive com o uso de outro idioma (inglês e/ou espanhol), os documentos necessários ao funcionamento da unidade;
- Preparar a agenda e dar apoio administrativo à Chefia da unidade;
- Auxiliar no preparo de relatórios, formulários e planilhas;
- Colaborar em pesquisas, inclusive com o auxílio da Internet e na coleta de informações relativas aos serviços da unidade;
- Colaborar na manutenção e atualização dos sistemas de informações gerenciais da unidade;
- Apoiar a Administração do INPI no acompanhamento dos contratos de projeto, obra, reforma e manutenção predial firmados pelo Instituto;
- Dar suporte na elaboração e implementação de projetos nas áreas de obra, reforma e manutenção predial;
- Prestar serviços de apoio relacionados à padronização, mensuração e controle de qualidade;
- Apoiar a Administração do INPI na avaliação dos sistemas prediais das dependências do Instituto;
- Dar apoio no preparo de relatórios, formulários, cronogramas e planilhas.

Conforme se observa nas descrições acima, entre as atividades mencionadas não há referência a propriedade industrial. Isso porque as atividades do âmbito da Propriedade Industrial e Intelectual são exclusivas do INPI, apresentadas no item a seguir.



2.1.4 Das atividades centrais e finalísticas do INPI

As atividades exclusivas de propriedade industrial estão atribuídas ao INPI no Art. 90 da Lei 11.355/2006, compostas pelas seguintes atribuições:

- Atribuições de natureza técnica especializada de alto nível de complexidade, voltadas às atividades de prospecção e disseminação de novas tecnologias produtivas, ensino e pesquisa continuados, coordenação de projetos de desenvolvimento técnico especializado, de planos de ação estratégica e de estudos socioeconômicos para a formulação de políticas e programas de propriedade intelectual (grifo nosso).

Estas atribuições se referem ao cargo de Especialista Sênior em Propriedade Intelectual;

- Atribuições de natureza técnica especializada, voltadas aos exames de pedidos e elaboração de pareceres técnicos para concessão de direitos de patentes, averbação de contratos de transferência de tecnologia, registro de desenho industrial e de indicações geográficas, desenvolvimento de programas e projetos visando à disseminação da informação tecnológica das bases de patentes, desenvolvimento de ações e projetos de divulgação e fortalecimento da propriedade industrial e realização de estudos e pesquisas relativas à área (grifo nosso).

Estas atribuições se referem ao cargo de Pesquisador em Propriedade Industrial;

- Atribuições de natureza técnica especializada, voltadas aos exames de pedidos e elaboração de pareceres técnicos para concessão de direitos relativos ao registro de marcas, de desenho industrial e de indicações geográficas, entre outros; desenvolvimento de ações e projetos de divulgação e fortalecimento da propriedade industrial e realização de estudos técnicos relativos à área (grifo nosso).

Estas atribuições se referem ao cargo de Tecnologista em Propriedade Industrial;



- Atribuições voltadas para o suporte e o apoio técnico especializado em matéria de propriedade industrial e intelectual (grifo nosso).
Estas atribuições se referem ao cargo de Técnico em Propriedade Industrial;
- Atribuições voltadas para o exercício de atividades de análise, elaboração, aperfeiçoamento e aplicação de modelos conceituais, processos, instrumentos e técnicas relacionadas às funções de planejamento, logística e administração em geral, bem como desenvolvimento de ações e projetos de divulgação e fortalecimento da propriedade industrial (grifo nosso);
Estas atribuições se referem ao cargo de Analista de Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura em Propriedade Industrial;
- Atribuições voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas de nível intermediário, relativas ao exercício das competências institucionais e legais a cargo do Inpi (grifo nosso).
Estas atribuições se referem ao cargo de Técnico em Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura em Propriedade Industrial.

O exercício das atividades do INPI, incluindo a de prestadores de serviço terceirizado é regularmente acompanhado e, eventualmente, questionado por órgãos controladores, como mencionado no item a seguir.

2.1.5 Da prestação de informações aos órgãos controladores

O INPI, como os demais órgãos da Administração Direta, autárquica e fundacional, prestam informações regularmente ao Tribunal de Contas da União e ao Ministério Público do Trabalho subsidiando os procedimentos de auditoria de terceirização.

O Inventário Estruturado objeto deste trabalho contribui como ferramenta disponível ao Gestor e Fiscal do Contrato para prestar informações aos órgãos controladores quanto à regularidade legal da terceirização de atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares de apoio administrativo.

No INPI essa contribuição tem sido efetiva, como menciona o Relatório da Presidência do INPI (INPI, 2010b), quando ressalta a importância de um processo bem conduzido de gestão/fiscalização para a manutenção da regularidade do contrato de terceirização e a contribuição do Inventário Estruturado para acompanhamento e correição dos serviços.



No primeiro caso, o citado Relatório ressalta o processo de gestão/fiscalização quando comenta a decisão objeto do Acórdão nº 252/2009 – TCU – Plenário que considerou regular contratação efetuada pelo INPI:

Desse modo, pode-se afirmar que a **TERCEIRIZAÇÃO NO INPI** restou configurada como um modelo de Gestão, não podendo ser confundida com contratação de **MÃO-DE-OBRA PARA EXERCÍCIO DE ATIVIDADES FIM DA ENTIDADE AUTÁRQUICA**.

É um processo de Gestão pelo qual a Administração repassa algumas atividades para terceiros, estabelecendo uma relação de parceria, ficando a Instituição concentrada em tarefas essencialmente ligadas à missão maior.

A Terceirização quando bem administrada, pode trazer grandes vantagens, como:

- Aumento de eficiência e produtividade.
- Simplificação da Estrutura Organizacional.

A Terceirização vem sendo implementada nas empresas públicas, privadas, bem; como na Administração Pública, tendo desenvolvido mais nas últimas décadas; mas, apesar da sua importância e a sua forma de contratar, acompanhar, gerenciar, a Administração Pública tem enfrentado muitos problemas para executar os seus contratos, uma vez que as empresas, não estão no nível de qualidade desejável. Assim, não basta a realização do Processo Licitatório ter sido um sucesso, se o Gerenciamento desse Contrato não estiver sendo bem conduzido pelo GESTOR/FISCAL DO CONTRATO, previsto na forma do Ar. 67 da Lei nº 8.666/93 e do art. 6º - Decreto nº 2.271/97. (INPI,2010b).

No segundo caso, o citado Relatório ressalta a contribuição do Inventário Estruturado para o acompanhamento e correição dos serviços, quando menciona o processo de sua utilização no INPI:

Para as funções instrumentais desempenhadas no âmbito do INPI. **são elaborados periodicamente inventários** [grifo nosso] tanto para acompanhar a realização das atividades por parte do: prestadores de serviço contratados quanto **para a correição dos serviços** [grifo nosso] caso algum deles venha a extrapolar o permitido pelo Decreto nº 2.271/1997 que define as atividades a serem objeto de execução indireta [...].

Ressalta-se nesse aspecto que a Administração se preocupa em notificar os colaboradores terceirizados sempre que verificar que eles estão excedendo os limites de suas atribuições, até porque, conforme o princípio da autotutela, é de responsabilidade daquela fiscalizar os atos internamente praticados, saneando eventuais irregularidades [...].(INPI, 2010b).

Finalmente, o Inventário estruturado objeto deste trabalho suporta a administração do órgão em manter a legalidade do objeto contratado.

O esforço do INPI em garantir a regularidade legal da terceirização de atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares de apoio administrativo, através da implementação do Inventário Estruturado de postos de trabalho de apoio administrativo objetiva também à gestão do relacionamento com



as pessoas ocupantes dos postos de trabalho terceirizado. A gestão desse relacionamento caracteriza uma gestão de RH com visão dos *stakeholders*, apresentada no item a seguir.

2.1.6 Da Gestão Estratégica de RH com visão dos stakeholders

O Inventário Estruturado de postos de trabalho de apoio administrativo terceirizado foi planejado e executado, como parte do “Plano Estratégico RH – 2007-2011” (INPI, 2006), no que se refere à relação com o grupo de pessoas que ocupam postos de trabalho terceirizado, portanto com uma visão dos *stakeholders* do INPI.

Stakeholders, segundo Freeman², são os grupos de indivíduos que afetam, ou podem ser afetados, pela realização e alcance dos objetivos das organizações.

A visão dos *stakeholders*, na Gestão Estratégica de RH, auxilia identificar necessidades e planejar ações para pessoas de outros grupos, não subordinadas diretamente ao INPI, ampliando o foco tradicional de gestão voltada exclusivamente para o pessoal subordinado.

Podem-se destacar como resultados dessa integração estratégica entre gestão de RH e terceirização de atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares de apoio administrativo:

- a contribuição proporcionada pela terceirização para a flexibilidade na alocação de pessoas às atividades do Instituto, refletindo positivamente no alcance da visão institucional e cenário de contar com “*um ambiente organizacional mais dinâmico*”;
- a melhoria no clima organizacional proporcionada pelo Inventário, objeto deste trabalho, contribuindo para realizar a missão de “*apoiar o INPI para ser um bom lugar para se trabalhar*”;
- a garantia do alinhamento das atividades terceirizadas à lei, resultantes do Inventário, contribuindo com a visão de “*possuir práticas de trabalho que permitam ao INPI estar entre as melhores organizações públicas para se trabalhar*”; e

² FREEMAN, 1984 *apud* TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. *In*: HANASHIRO, Darci Mitiko; ZACARELLI, Laura Menegon; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes... [et al.]. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.



- a gestão de Recursos Humanos com visão dos *stakeholders*, consistindo em uma aplicação dos princípios de atuar tanto para a “*melhoria da integração, desempenho e harmonia organizacional*” como para “*apoiar e desenvolver ações que inspirem o desempenho, o comprometimento e valorizem as pessoas*”.

O esforço em realizar a integração estratégica entre gestão de RH e terceirização, portanto, em realizar uma gestão com visão de *stakeholders*, assim como em obter os resultados dessa abordagem, acima exemplificados, decorre do profissionalismo que a gestão da terceirização demanda, como explica o Relatório da Presidência do INPI, já anteriormente mencionado neste trabalho:

A decisão estratégica definindo o que será terceirizado não pode ser uma decisão individual e sem nenhum planejamento [...] exigindo muito profissionalismo por parte da Instituição, por intermédio do gestor do contrato. (INPI, 2010b).

Algumas características da visão dos *stakeholders* encontrada na Gestão estratégica de RH, no caso do Inventário objeto deste trabalho, estão a seguir examinadas.

Aspecto moral: Na relação com os prestadores de serviço, de forma geral, existe um “aspecto moral”³, segundo o qual o INPI possui deveres morais implícitos em relação aos seus *stakeholders*. É um desses deveres os gestores criarem valor e satisfação suficientes para todos os grupos de *stockholders*, “sem favorecer um grupo à custa do outro”⁴. A participação dos gestores no Inventário Estruturado, objeto deste trabalho, atende a esse aspecto moral, garantindo que as atividades nos postos de trabalho estão sendo exercidas dentro dos limites contratuais e legais, dessa forma, sem favorecer um grupo à custa do outro, ou seja, sem favorecer os servidores responsáveis por atividades exclusivas de Propriedade Industrial em detrimento da legalidade do trabalho dos terceirizados. Desconsiderar

³ GIBSON, K. The moral basis of stakeholder theory. **Journal of business ethics**, v. 26, n. 3, 2000 *apud* TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. *In*: HANASHIRO, Darci Mitiko; ZACARELLI, Laura Menegon; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes... [et al.]. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

⁴ CLARKSON, M. B. E. A risk based model of stakeholder theory. **Paper presented at the 13th annual meeting of society for business ethics**. Vancouver, Canada. 1995 *apud* TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. (op. cit.).



esse dever poderia “gerar insatisfação daquele que percebe que seus interesses são menos considerados”⁵ pela Instituição.

- **Contribuição para o Capital Social Organizacional:** O Inventário Estruturado, ao possibilitar o aumento da confiança entre os ocupantes e os gestores demandantes de apoio administrativo terceirizado, com relação à legalidade das atividades desenvolvidas, contribui para a preservação e valorização do capital social organizacional entendido “como um recurso que reflete o caráter das relações sociais existentes na organização, decorrente da orientação coletiva para alcançar os resultados e confiança compartilhada por seus membros, facilitando o aprendizado coletivo”⁶.

Teixeira (2007) chama à atenção para o fato de que o conceito de capital social organizacional conduz os gestores à reflexão com relação às relações existentes na organização, sendo exemplo a relação com fornecedores. Essa reflexão se aplica ao caso da terceirização de serviços de apoio administrativo, da qual cabe questionar o quanto poderá influenciar no valor do INPI como órgão público, a eventual ocorrência de um relacionamento com fornecedores que não honre os compromissos firmados.

Assim, quanto aos empresários prestadores de serviço, o Inventário contribui para o Capital Social Organizacional com:

- a garantia da realização das atividades objeto do contrato;
- o processo de recrutamento e seleção dos prestadores de serviço, pela clareza dos papéis que exercerão no INPI;
- a Gestão das Pessoas que a empresa contratada designa para trabalhar no INPI, particularmente, com relação às vantagens que a garantia da adesão à lei proporciona para um clima organizacional de tranquilidade no ambiente de trabalho.

⁵ OGDEN, S.; WATSON, R. Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer. **Academy of management journal**, v. 42, n.5, 1999 *apud* TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. (op. cit.).

⁶ LEANA, C. R.; BUREN III, H. J. V. **Organizational social capital and employment practices**. 1999 *apud* TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. (op. cit.).



Teixeira (2007) enfatiza também, com aplicação ao caso do INPI, que “políticas de gestão do fator humano que visem apenas o relacionamento com o empregado, sem que este seja percebido numa rede de relações sociais com os diversos stakeholders implica deixar de aproveitar o potencial do capital social organizacional como fonte de vantagem competitiva”.

O Inventário objeto deste trabalho integrado à Gestão estratégica de RH com visão dos *stakeholders*, no âmbito da terceirização de atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares de apoio administrativo, foi apresentado neste item com o pressuposto de contribuir positivamente para o clima organizacional ao proporcionar condições para uma convivência harmoniosa com e entre os *stakeholders*, abrangendo prestadores de serviço, servidores, gestores, órgãos controladores e empresários de serviços.

A importância da harmonia no clima organizacional quanto ao relacionamento com as pessoas ocupantes de posto de trabalho terceirizado é examinada a seguir.

2.1.7 Dos reflexos da terceirização no clima organizacional

Pode-se afirmar que convivência harmoniosa é essencial à qualidade do clima organizacional. O Inventário Estruturado contribui para essa harmonia, ao proporcionar clareza nos papéis dos prestadores de serviço e a menor incidência de ocorrências junto à Fiscalização do Contrato e à sua contraparte contratual, o Preposto da Contratada.

Os prestadores de serviço de apoio administrativo terceirizado correspondem a 21% do total de 1.172 pessoas que compõem a força de trabalho do INPI, sendo significativa sua participação no clima organizacional, contribuindo para a melhoria dos índices de produtividade que a harmonia proporciona ao ambiente de trabalho.

O Inventário Estruturado ao contribuir para a garantia da adesão à lei e ao contrato, das atividades executadas por esses prestadores de serviço, contribui também para a harmonia no clima organizacional, possibilitando responder e prevenir questionamentos, evitando ocorrências decorrentes de divergências de interpretação dos papéis dos prestadores de serviço, por parte dos atores envolvidos.



O INPI se empenha em estabelecer uma convivência harmoniosa com os prestadores de serviço terceirizado como parte de seu programa estratégico conforme examinado em item anterior, para que os serviços contratados não venham a ser prejudicados. Essa diretriz está expressa no Relatório da Presidência do INPI, já mencionado anteriormente, como segue:

É muito importante que a Instituição saiba conviver de forma harmoniosa com essa mão-de-obra que vai ser agregada à sua Instituição, com objetivo de que os serviços executados não venham a ser prejudicados, e não sofram interrupção de continuidade.” (INPI, 2010b).

3 O INVENTÁRIO ESTRUTURADO

Este item descreve o desenvolvimento do Inventário Estruturado de postos de trabalho de apoio administrativo terceirizado, objeto deste trabalho.

Conforme já examinado em item anterior, o Inventário Estruturado do INPI originou-se no âmbito das ações do modelo de RH-Estratégico do INPI, com visão de *stakeholders*, servindo, também, como ferramenta disponível à prestação de informações aos órgãos controladores.

O desenvolvimento do Inventário, formalmente, teve início por demanda do Gestor do Contrato ao Fiscal do Contrato com vistas a evitar o aparecimento de qualquer desvio do objeto do contrato, na realização dos serviços por parte dos prestadores contratados. Foi demandada, complementarmente, a elaboração de um Guia Instrutivo para as chefias das unidades, esclarecendo e relembrando procedimentos básicos com relação, principalmente, ao papel da contratada, bem como a conduta, frequência, substituição e responsabilidade funcional do prestador de serviço na realização de suas atividades no INPI.

Foram desenvolvidos questionários de inventário individualizados para cada posto de trabalho, acompanhados de instrução de preenchimento padronizada.

A descrição dos campos pré-impresos do questionário, seu desenho e o modelo da instrução de preenchimento estão apresentados a seguir.



3.1 Do Questionário

O questionário, cujo modelo consta deste item, contém, pré-impresas, informações que identificam o contrato inventariado, a data base dos dados pré-impresos no questionário, o posto de trabalho, o prestador de serviço que o ocupa, as atividades inventariadas e as alternativas de resposta esperadas.

Seguem os campos pré-impresos e o modelo do questionário.

São campos pré-impresos:

- **Processo nº XXXXXXXXXXXXXXX**
 - o número do processo, do contrato relativo aos postos de trabalho examinados;
- **(mês) (ano)**
 - o mês e ano, a que se refere o cadastro de dados do Fiscal do Contrato, do qual foram transcritos a matrícula e nome do prestador de serviço ocupante do posto, assim como a unidade de localização.
 - caso ao ser preenchido seja constatado que o ocupante do posto de trabalho constante do questionário tenha sido substituído pela contratada, a instrução de preenchimento orienta a indicar o atual, o que será conferido pelo Fiscal do Contrato para atualizar o cadastro;
- **Nº do Posto**
 - o número seqüencial do posto de trabalho, que individualiza cada posto, para fins de controle do Fiscal do Contrato;
- **(Denominação do posto de trabalho) - (Unidades do INPI: Ex. Diretoria, Divisões) – Nível (Ex: médio ou superior)**
 - a denominação do posto de trabalho, transcrita do contrato;
 - as unidades do INPI às quais se destinam e
 - o nível educacional exigido;
- **Atividade do Serviço Contratado**
 - a relação das atividades do posto de trabalho, transcritas do contrato;
- **4. Atividade que o Prestador de Serviço acima indicado executa**

SIM / NÃO



- campos para resposta “sim” ou “não” com a qual o(s) responsável(eis) pelo posto de trabalho declara(m) se o prestador de serviço ocupante do posto de trabalho, mencionado no cabeçalho do questionário está exercendo as atividades previstas no contrato;
- **5. Tempo gasto na atividade (%)**
 - TOTAL / 100 %**
 - qual o percentual (%) de tempo gasto pelo prestador de serviço em cada atividade prevista no contrato e nos eventuais outros serviços;
 - as atividades descritas devem totalizar 100%, garantindo que o inventário está abrangendo todo o tempo do prestador de serviço que ocupa o posto de trabalho;
- **Outros serviços não descritos acima**
 - campo para descrever “outros serviços” executados, possibilitando registrar atividades que posteriormente serão verificadas pelo Fiscal do Contrato para constatar se são correspondentes às atividades contratadas e complementares às atividades centrais e finalísticas do INPI;
- **6. Assinatura e carimbo da Chefia imediata da unidade do Posto de Trabalho contratado e dos níveis hierárquicos superiores.**
 - finalmente, campos para assinatura das chefias, de todos os níveis, da unidade administrativa na qual o posto de trabalho está localizado contratado e data da assinatura.



Modelo:



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.
 INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL
 COORDENAÇÃO-GERAL DE RECURSOS HUMANOS

Processo nº XXXXXXXXXXXXXXXX

INVENTÁRIO DE ATIVIDADES DOS POSTOS DE TRABALHO

(mês) (ano)

Nº do Posto	1. MATRICULA	2. NOME DO PRESTADOR DE SERVIÇO (riscar se é outro e indicar)	POSTO DE TRABALHO	3. UNIDADE INPI (riscar se é outra e indicar)		
				(diret)	(sigla unid)	
XXX	XXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX	(diret)	(sigla unid)	

❖ (Denominação do posto de trabalho) - (Unidades do INPI: Ex. Diretoria, Divisões)
 – Nível (Ex: médio ou superior)

Atividade do Serviço Contratado	4. Atividade que o Prestador de Serviço acima indicado executa		5. Tempo gasto na atividade (%)
	SIM	NÃO	
1. XXX	()	()	
2. XXX	()	()	
3. XXX	()	()	
4. XXX	()	()	
5. XXX	()	()	
n. XXX	()	()	
XX	()	()	
XX	()	()	
Outros serviços não descritos acima	(Descrever)		
TOTAL			100 %

6. Assinatura e carimbo da Chefia imediata da unidade do Posto de Trabalho contratado e dos níveis hierárquicos superiores.		
Seção: a)	Serviço: a)	Divisão: a)



3.2 Da instrução de preenchimento do questionário

Cada questionário foi acompanhado de instrução de preenchimento. Segue o modelo da instrução adotado.

INVENTÁRIO DE ATIVIDADES DOS POSTOS DE TRABALHO

INSTRUÇÕES

a) **Objetivo:** Este Inventário de Atividades visa acompanhar a realização, por prestadores de serviço contratados através da empresa Xxxxxxx, de atividades amparadas pelo decreto 2.271/97.

b) **Preenchimento:**

Campo 1: (Pré-preenchido - Este é o número de matrícula do prestador de serviço, na Xxxxxxx);

Campo 2: (Pré-preenchido - Nome do prestador de serviço que ocupa o posto de trabalho indicado, na unidade do INPI indicada no Campo 3);

Campo 3: Sigla da unidade administrativa do INPI responsável pelo posto de trabalho, na qual o prestador de serviço indicado no campo 1 executa as atividades descritas no campo 4. Caso a unidade indicada esteja incorreta, riscar e preencher, corrigindo;

Campo 4: Preencher com “x” indicando se a atividade está (“sim”) ou não (“não”) sendo executada pelo prestador de serviço indicado nos campos 1 e 2.

Caso ocorra do prestador executar “Outros serviços não descritos acima”, descrever na linha respectiva as atividades que executa, indicando a continuação da descrição, se for o caso;

Campo 5: Indicar o % do tempo gasto na atividade mencionada no campo 4, relativo ao tempo total de trabalho (100%) que o prestador de serviço executa.

Campo 6: Assinar e apor carimbo; a chefia imediata da unidade na qual está localizado o posto de trabalho contratado e as chefias das unidades administrativas hierarquicamente superiores, até o nível de diretoria ou assessoria da Presidência.



3.3 Do papel do Fiscal do Contrato

O Fiscal do Contrato é o executor do Inventário Estruturado de postos de trabalho de apoio administrativo terceirizado, para “*manter fiscalização efetiva da execução do objeto do contrato*”, tendo em vista que, conforme define o Manual de gestão e fiscalização de contratos do INPI:

Os contratos administrativos, de que trata a Lei nº 8.666, 21 de junho de 1993 e suas alterações e os demais dispositivos legais, serão acompanhados, e fiscalizados por servidores previamente designados pela autoridade competente, na forma prevista no art. 67 da Lei nº 8.666/93 e do art. 6º do Decreto nº 2.271/97. (INPI, 2010a).

3.4 Do papel das chefias das unidades demandantes

O Inventário Estruturado de postos de trabalho de apoio administrativo terceirizado, objeto deste trabalho, teve a participação de todos os níveis hierárquicos demandantes de apoio administrativo: da unidade de localização do posto até Diretor ou equivalente.

Esse envolvimento promoveu a comunicação entre todos os níveis sobre o assunto, proporcionando tanto a garantia de co-responsabilidade por parte das unidades através de um procedimento metodizado como a efetiva clareza com relação aos papéis dos prestadores de serviço.

3.5 Da adesão às respostas e tratamento das exceções

Todos os questionários foram respondidos. Os que contiveram observações com relação às atribuições contratuais, trataram-se de divergências de ordem semântica.

As observações mencionadas nas respostas, com relação às atribuições contratuais dos postos de trabalho respectivos assim como com relação às atividades centrais e finalísticas do INPI, foram verificadas, sendo utilizado o modelo padrão de comunicação do *levantamento complementar*, no âmbito de cada Diretoria, como segue.



3.5.1 Da comunicação de levantamento complementar



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS
COORDENAÇÃO-GERAL DE RECURSOS HUMANOS

Memorando 'N.º 159/XXXX XXXXXXXX

Rio de Janeiro, XX de XXXXX de XXXX.

De: CGRH - Fiscal do Contrato XX/XXXX
Para: XXXXXX

Memorando circular n.º 02/XXXX XXXXX, de 09/03/2010
Assunto: Inventário XXXXXX de Postos de Trabalho

Senhor Coordenador

Informamos que, compareceremos no dia 01/06/XXXXX às xxhxx para efetuar levantamento complementar ao Inventário acima referido, nas unidades administrativas XXXXXXXXXXXX.

Esclarecemos que esse levantamento complementar tem em vista avaliar, com relação ao cumprimento das condições contratuais:

- Os "outros serviços", relacionados em anexo, registrados nos questionários respondidos pelas unidades administrativas acima, com relação às atividades exercidas nos postos de trabalho da empresa XXXXXXXX;

A verificação será efetuada analisando as exceções mencionadas, com as atribuições contratuais dos postos de serviço respectivos assim como com as atividades centrais e finalísticas do INPI, a seguir transcritas:

- ❖ (Denominação do posto de trabalho) - **(Unidades do INPI: Ex. Diretoria, Divisões) – Nível (Ex: médio ou superior)**



3.6 Do Guia Instrutivo

A continuidade da contratação de serviços de apoio administrativo terceirizados, implica em continuar a garantir o cumprimento das demais condições contratuais além das atividades contratadas.

Esse o motivo do desenvolvimento do Guia Instrutivo padronizado, que apresenta às chefias demandantes de apoio administrativo os principais aspectos da relação entre contratante e contratada. O Guia desenvolvido está em fase de aprovação, no Instituto.

Segue o texto de introdução do Guia, que o explica:

NOTA TÉCNICA:

GUIA INSTRUTIVO DO CONTRATO INPI Nº xxxxxxxxxxxx

Em xx/xx/xxxx

Refere-se a presente Nota Técnica à solicitação do Sr. Coordenador Geral de Recursos Humanos, em MEMO Nº xxxxxxxx, de xx/xx/xxxx, para “que seja elaborado um Guia Instrutivo para as chefias das unidades, esclarecendo e relembrando procedimentos básicos com relação, principalmente, ao papel da preposta da Contratada, bem como a conduta, freqüência, substituição, responsabilidade funcional do prestador de serviço na realização de suas atividades no INPI” e tem por base: o Contrato (e o Termo de Referência do contrato) e a Legislação (IN nº 2/2008, da SLTI/MPOG, atualizada pela IN nº 3/2009 e Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006).

Sumário

1 O preposto da Contratada

2 A conduta do prestador de serviço

3 A responsabilidade funcional do prestador de serviço

4 Horário

5 Atrasos



6 Folhas de Ponto

7 Faltas e Substituições (cobertura)

8 Proibição de horas extras

9 Evitar compensação

10 Desligamento

11 Vedação de indicação

12 Poder de Mando e Notificação Direta

13 Férias

14 Vedação de desvio de função

15 Dados e endereço dos prestadores de serviço

16 Outros procedimentos



4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Inventário Estruturado de postos de trabalho de apoio administrativo terceirizado possibilita ao INPI melhorias com relação a informações aos órgãos controladores, ao clima organizacional, ao Capital Social Organizacional, aos índices de produtividade, ao relacionamento com seus *stakeholders*, sendo complementado por um Guia Instrutivo para contribuir com o cumprimento das demais condições contratuais.

Quanto aos órgãos controladores, o Inventário Estruturado de postos de trabalho de apoio administrativo terceirizado possibilita ao INPI prestar informações sobre a execução de atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão, proporcionando uma garantia de que a execução do contrato está obedecendo às condições legais relativas às atividades desenvolvidas pelos ocupantes de postos de trabalho contratados.

Quanto ao clima organizacional, o Inventário Estruturado contribui para a harmonia no relacionamento, proporcionando clareza quanto aos papéis dos prestadores de serviço levando a menor incidência de ocorrências junto à Fiscalização do Contrato e à sua contraparte contratual, o Preposto da Contratada, principalmente decorrentes de divergências de interpretação dos papéis dos prestadores de serviço, por parte dos atores envolvidos.

Quanto ao Capital Social Organizacional, o Inventário Estruturado, ao abranger os empresários prestadores de serviço, contribui em três aspectos: para a garantia da realização das atividades objeto do contrato; para o processo de recrutamento e seleção dos prestadores de serviço devido à clareza dos papéis que exercerão no INPI; e para proporcionar um clima organizacional de tranquilidade no trabalho aos empregados que designa para o trabalho no INPI.

Quanto aos índices de produtividade, pode-se visualizar contribuição do Inventário Estruturado ao considerar-se que os postos de trabalho de apoio administrativo terceirizado correspondem a 20% da força de trabalho do INPI e que complementam significativamente a produtividade das atividades centrais e finalísticas do Instituto.



Assim, com relação à Gestão Estratégica de RH, o Inventário Estruturado integra o conjunto de ações da Autarquia voltadas aos diversos grupos com os quais, sem subordinação direta, mantém relações de reciprocidade de interesse, identificados como seus *stakeholders*. Nessa relação de reciprocidade a instituição procura cumprir a sua parte quanto à estabilidade do relacionamento, no que se refere ao alinhamento legal do exercício das atividades desenvolvidas.

A garantia do cumprimento das demais condições contratuais e legais, além daquelas relativas à complementaridade das atividades centrais e finalísticas contratadas, conta com o Guia Instrutivo, instrumento complementar ao Inventário Estruturado, que padroniza os principais aspectos da relação entre contratante e contratada, o qual está em fase de aprovação, no Instituto.

Finalmente, o Inventário Estruturado objeto deste trabalho se constitui em uma ferramenta que suporta a administração do órgão em manter a legalidade do objeto contratado.



5 REFERÊNCIAS

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. **Plano Estratégico 2007-2011**. Rio de Janeiro: INPI, 2006 *apud* www.inpi.gov.br, acessado em 02/05/2011.

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil). **Manual de gestão e fiscalização de contratos**: INPI/DAS/CGA/ Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil). Rio de Janeiro: INPI, 2010a.

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. **Relatório da Presidência**. Rio de Janeiro, 16/04/2010b.

MTE Ministério do Trabalho e Emprego. **Terceirização - trabalho temporário: orientação ao tomador de serviços**: apresentação de Vera Olímpia Gonçalves. – Brasília: MTE, SIT, 2001.

TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes. **Fator Humano**: Uma Visão Baseada em *Stakeholders*. In: HANASHIRO, Darci Mitiko; ZACARELLI, Laura Menegon; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes... [et al.]. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em *stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.



AUTORIA

Amílcar Macedo Santiago – Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI
Endereço eletrônico: amilcars@inpi.gov.br

Marcelo Petulante Fernande – Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI
Endereço eletrônico: mafer@inpi.gov.br



PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES – UM PASSO IMPORTANTE PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA NOS ÓRGÃOS DO ESTADO

Marcelo Petulante Fernandes
Evandro Julião de Almeida



PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES – UM PASSO IMPORTANTE PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA NOS ÓRGÃOS DO ESTADO

Marcelo Petulante Fernandes
Evandro Julião de Almeida

RESUMO

Os órgãos públicos despertaram, nos últimos anos, para a modernização de suas estruturas. Uma revolução não muito silenciosa vem ocorrendo nas formas de gestão que se volta para levar as instituições à eficácia, melhoria do relacionamento interpessoal e incremento no serviço oferecido ao cidadão e na suportabilidade de seus custos. Mas todos estes esforços acabam esbarrando em um problema difícil de ser transposto – como mudar a mentalidade dos servidores, gerências e administradores levando, efetivamente, as organizações ao sucesso. O presente trabalho tem por objetivo apresentar o Programa de Desenvolvimento de Gestores – PDG, do Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI cuja base encontra-se calcada na estratégia organizacional e sua orientação voltada para a educação continuada, buscando no estímulo ao auto-desenvolvimento e na diversidade de ações de capacitação, traçar as trajetórias para a formação e o aperfeiçoamento de gestores em conformidade com as necessidades organizacionais e o perfil profissiográfico e motivacional de cada servidor.



INTRODUÇÃO

A internacionalização da economia, trazendo para o mercado interno novos competidores, levou à implementação de um forte programa de privatização e o questionamento do papel do Estado e de suas instituições.

A emergência de uma sociedade que passou a atuar de modo mais organizado e ativo na proteção dos direitos dos cidadãos aponta para a necessidade da construção de mecanismos de respostas às demandas sociais por mais efetividade nas ações empreendidas pelos órgãos públicos.

Neste contexto, destaca-se o papel do INPI como ator de grande relevância no desenvolvimento tecnológico do país.

Esta condição estratégica do INPI, tanto à frente do cenário nacional como internacional, o remete para além do seu papel de exame de processos para concessão de marcas, patentes e controle de importações de novas tecnologias, tornando-o um importante protagonista no estabelecimento das Políticas Públicas das áreas de indústria, comércio e de desenvolvimento tecnológico.

Entretanto, a capacidade do INPI em gerir a amplitude de sua atuação poderia estar comprometida se permanecesse regido pelos modelos de administração que utilizava no passado e que, ao longo do tempo, se tornaram insuficientes para alavancar a organização no ritmo com que as mudanças nos cenários político, econômico e social vem ocorrendo.

A Organização necessita, então, de recursos para fazer frente a estas demandas e atuar de modo proeminente neste cenário.

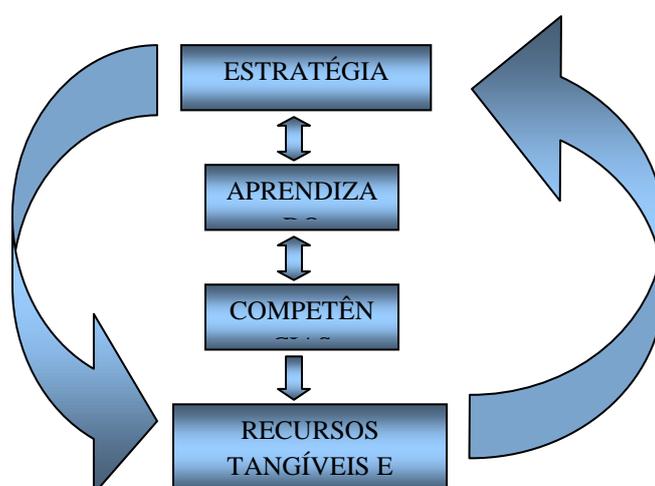
A competência organizacional passa a se fundamentar na visão da organização como um portfólio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem, etc), organizacionais (sistema administrativo, cultura e clima organizacional) e recursos humanos. É este portfólio que caracteriza a existência, gera diferencial e impele o desenvolvimento do INPI.

Esta abordagem incorpora e valoriza a noção de aprendizagem organizacional, e da experiência para lidar com a complexidade e a mudança como fatores relevantes no processo estratégico, destacando o papel impulsionador da gestão por competências e do PDG como um referencial de inovação nos domínios da administração pública.



Ao se focar a gestão no portfólio organizacional enfatiza-se a importância de se implementar estratégias para um grupo específico de recursos – aqueles que garantem a manutenção do diferencial do INPI no longo prazo e da legitimidade deste frente à opinião pública.

Dessa maneira, a abordagem dos recursos permite a implementação da estratégia e a formação de competências, consubstanciando em um círculo que se retroalimenta, estimulado pelo aprendizado organizacional. Este ciclo pode ser ilustrado da seguinte maneira:



As pessoas e em especial os gestores adquirem um papel estratégico na construção deste “novo” INPI, não só para o desenvolvimento da autarquia, mas para a própria coesão do grupo social, mantendo uma identidade cultural e garantindo-lhe a condução do processo de construção de uma cultura organizacional pautada no compartilhamento de conhecimento, na visão sistêmica, na cooperação, na ética e transparência, que facilite lançar o Instituto como um farol do desenvolvimento social, político e econômico do país.

A partir de então, a Administração do INPI vê-se cada vez mais estimulada a preparar seus servidores para atuar neste cenário, desenvolvendo, sobretudo, competências de gestão que as permitem conduzir o Instituto ao alcance dos objetivos estratégicos.



Pautada nesta visão, a Coordenação Geral de Recursos Humanos – CGRH, elabora a Política de Formação e Desenvolvimento de Competências de Gestão que inaugura, nesta autarquia, a filosofia de gestão por competências.

Desta forma, o PDG estabelece um marco histórico para o INPI e, por meio do delineamento dos principais eixos de aprendizagem necessários ao desenvolvimento das competências prioritárias à gestão da autarquia, caminha no sentido de alcançar sua missão e os objetivos estratégicos que o conduzirão ao alcance da visão Institucional.

DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: ASPECTOS CONCEITUAIS

Cada vez mais as organizações se importam com a capacitação de seu corpo gerencial, com vista a melhoria dos seus resultados. O que parece distinguir as organizações excelentes de outras é o investimento realizado no desenvolvimento gerencial (Kotter, 1988). Para os autores Baldwin e Padgett (1993) 904 das organizações de todo o mundo adotam alguma atividade para capacitar os gestores.

Nessa ótica, Whetten e Cameron (1991) apresentaram um conjunto de habilidade gerenciais críticas para os gestores e as relacionaram com o cargo. O conjunto é formado por: desenvolvimento da autoconcepção, gestão do estresse, solução de problemas. No campo interpessoal foram identificadas: comunicação, influência, motivação dos outros e gestão de conflitos. Nos últimos anos, outro campo de estudos tem sido explorado, com enfoque mais na questão feminina diversos estudos tem focado o acesso , perfil, habilidades das gestoras na contribuição por organizações melhores, como os estudos de Lyness e Thompson(1997). Dentro de uma visão da importância estratégica para o INPI de se ter uma política estabelecida para o desenvolvimento de gestores e com vistas a melhor estruturar o amplo conjunto de ações a serem estabelecidas em um estudo publicado na *International Society for the Study of Work and Organizational Values* , Fernandes (2008) apresenta a visão do corpo gerencial do INPI sobre a importância de sua capacitação e o foco a ser desenvolvido. Esse estudo serviu de importante balizador para a formatação do atual programa de desenvolvimento de gestores instituído na Autarquia.



HISTÓRICO

O PDG decorre do processo de reestruturação do Instituto, a partir da confecção do “Planejamento Estratégico 2007 – 2011”, documento que definiu os Propósitos Organizacionais da autarquia, as metas a serem perseguidas neste intervalo temporal e as ações necessárias para a consecução dos objetivos estratégicos.

Orientada por este Planejamento, a CGRH realiza, em 2007, o Fórum de Gestão de Pessoas e Processos de Trabalho, com carga horária de 40 (quarenta) horas por turma e do qual participaram 175 (cento e setenta e cinco) servidores. O Fórum foi concebido para sensibilizar os gestores do INPI para a necessidade de se desenvolverem intelectualmente de forma continuada. Este desenvolvimento dar-se-ia por meio de ações de capacitação e leituras complementares que os qualificariam para um melhor desempenho de suas atribuições e cumprimento dos objetivos e metas institucionais.

Desta concepção, surge, em 2008, o PDG, um Programa de educação continuada que utiliza metodologias de aprendizagem específicas e apropriadas à formação e desenvolvimento de perfis gerenciais.

O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES NO INPI

A estrutura do PDG amplia a visão do servidor sobre as funções do Estado e da Administração Pública, dotando-o de conhecimentos, conceitos e fundamentos sobre o Ciclo de Gestão do Governo Federal, a partir do Plano Plurianual (PPA), o papel do gestor público, sabendo fazer uso de instrumentos de planejamento, execução e controle das verbas orçamentárias, e o papel de líder de pessoas e equipes de trabalho, papel fundamental assumido pelos gestores nas organizações de qualquer natureza.

Acresce-se a esta visão, uma reflexão sobre as práticas gerenciais do INPI, a partir da análise crítica das teorias, técnicas e práticas contemporâneas de gestão, a capacidade de auto-análise e dos aspectos psicossociais envolvidos na liderança de equipes de alta performance.

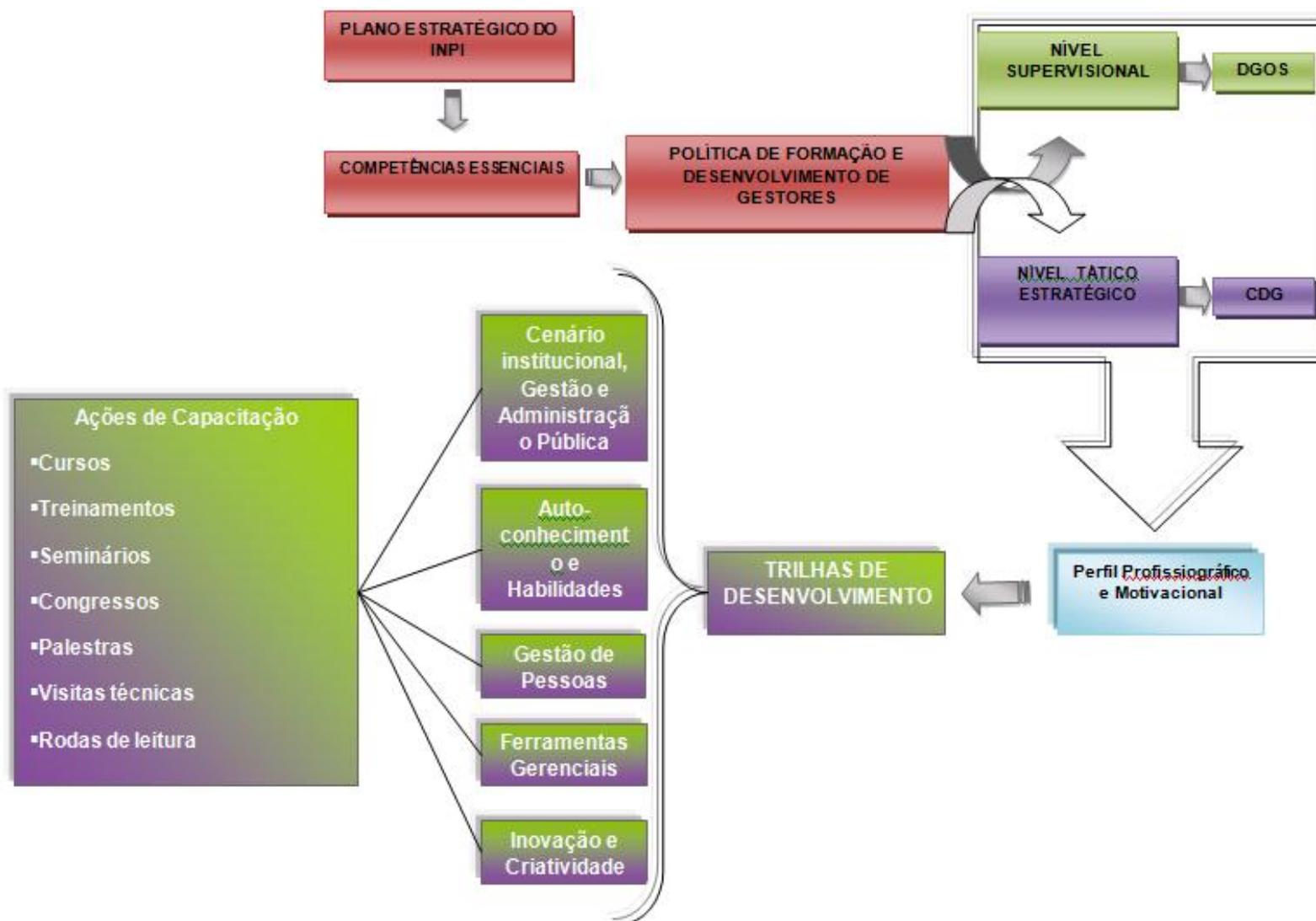


Deste modo, o PDG promove uma atmosfera de aprendizagem em que o participante pode compreender a oportunidade de compartilhar experiências e discutir situações práticas relacionadas aos processos de trabalho desempenhados em suas unidades, construindo, a partir deste repensar, coletivamente, métodos de trabalho mais eficazes para enfrentar os desafios assumidos pelo INPI.

A estrutura do PDG apresenta, inicialmente, dois cursos de especialização, o Curso de Desenvolvimento Gerencial – CDG, com 180 (cento e oitenta) horas e o Desenvolvimento de Gerentes Operacionais e Supervisores – DGOS, com 148 (cento e quarenta e oito) horas e, complementarmente, ações de capacitação definidas a partir das necessidades organizacionais e que formam trilhas de desenvolvimento capazes de atender às características individuais e motivacionais dos participantes.

Esquemáticamente, podemos representar o PDG conforme gráfico a seguir:





O CDG foi desenvolvido em parceria com a Fundação Getulio Vargas – FGV e vem sendo executado na modalidade *in Company*, no centro de treinamento do INPI. Buscando atender à concepção do Programa, foram formatados e customizados os conteúdos do curso e as atividades complementares para melhor atendimento às necessidades da Instituição, dentro de um processo de permanente formação de gestores para os níveis estratégico e tático do INPI.

A parceria permite, ainda, o acompanhamento e a orientação do desenvolvimento profissional dos alunos por meio de uma coordenação pedagógica que permanentemente está em contato com os participantes.

O DGOS, que tem por objetivo ampliar a visão da administração pública, vem sendo executado como fruto de parceria firmada entre o INPI e a Fundação Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

A partir do levantamento do perfil profissiográfico e motivacional dos participantes, realizado após os cursos é discutido com cada participante sua trilha de desenvolvimento, conjugando a possibilidade de desenvolvimento pessoal e as necessidades organizacionais, estimulando o aperfeiçoamento contínuo e o auto-desenvolvimento.

A trilha passa a fazer parte do plano de capacitação do servidor e orientará as chefias e a CGRH na concepção e indicações para a realização das ações de capacitação, comprometendo a Instituição e os servidores com a aprendizagem necessária à organização.

Ao final de ambos os cursos, o participante ainda apresenta trabalho/projeto elaborado durante o curso e que, aprovado pela chefia, tornar-se-á um projeto a ser implementado na unidade de trabalho do servidor.

DA PARTICIPAÇÃO, DO MONITORAMENTO E DA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

A participação no Programa tem como base a transparência do processo que é sustentado por três pilares: necessidades levantadas nas unidades organizacionais; análise das candidaturas aberto aos interesses de cada candidato; e análise das candidaturas pela área de Recursos Humanos seguida de entrevista com os candidatos após o que, os selecionados são indicados à aprovação das chefias imediata e mediata para confirmação de sua inscrição.



O processo de seleção busca identificar e selecionar os participantes de acordo com um perfil de competências específico requerido para atuação no nível gerencial da organização.

Dos resultados compilados, são selecionados até 15 (quinze) participantes para o CDG e até 25 (vinte e cinco) participantes para o DGOS, por ano.

O processo ensino-aprendizagem é monitorado por um sistema de avaliação composto por cinco componentes, que permite uma visão das diversas variáveis envolvidas, bem como o *feedback* necessário ao planejamento das ações de capacitação:

1. Avaliação da aprendizagem
2. Avaliação de reação
3. Avaliação do professor/instrutor
4. Avaliação de impacto
5. Avaliação curricular

A avaliação da aprendizagem dos cursos é realizada por meio de um Trabalho de conclusão, orientado no sentido da apresentação de um projeto de melhoria/aperfeiçoamento da gestão e dos processos de trabalho do INPI, servindo para o desenvolvimento, dentre outras, da competência de consultoria interna. O tema dos trabalhos é previamente aprovado pela chefia imediata e pelo dirigente da unidade, vez que tem aplicação prática na realidade organizacional.

A avaliação de reação tem por objetivo mensurar o grau de satisfação dos participantes em relação aos diversos aspectos da atividade de instrução, bem como a perspectiva de aplicação das competências adquiridas.

A avaliação do professor/instrutor é realizada, por meio de pesquisa de opinião ao final de cada disciplina junto a estes, visando identificar o grau de satisfação e a opinião destes a cerca do perfil da turma, do planejamento instrucional da disciplina e do apoio logístico, bem como coletar informações para subsidiar a avaliação curricular.

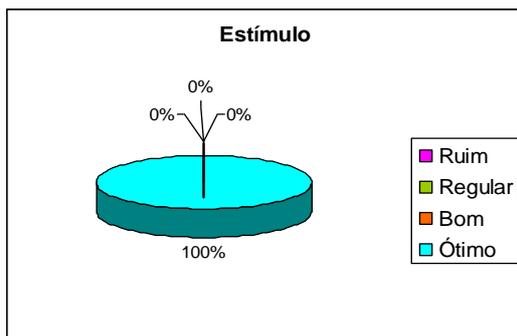




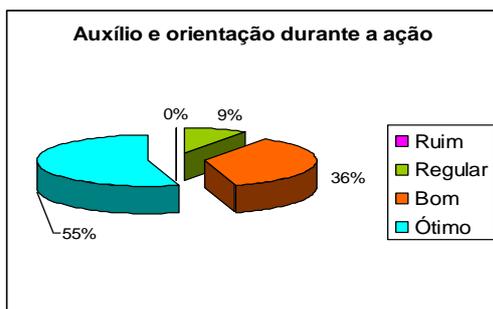
No item, domínio do assunto, verifica-se que as avaliações mostram que 100% dos professores apresentam domínio sobre os assuntos trabalhados em sala, o que passa segurança aos alunos e garante que o conteúdo fora trabalhado com proficiência pelo instrutor.



Quanto à clareza e objetividade com que os instrutores repassam os conhecimentos aos alunos, verifica-se pelas avaliações (100% ótimas) que o método foi bem recebido por todos e as temáticas repassadas de modo a facilitar a compreensão.



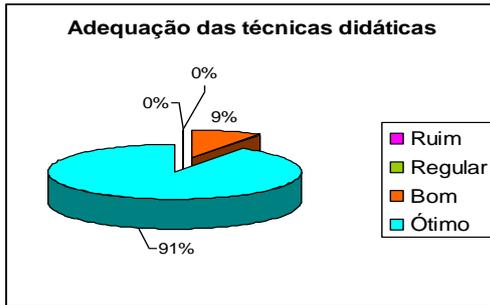
Outro aspecto relevante na avaliação dos instrutores diz respeito à capacidade com que os mesmos motivaram e estimularam os alunos para que se envolvessem ao máximo com a capacitação ofertada e assim alcançassem melhor absorção dos conteúdos



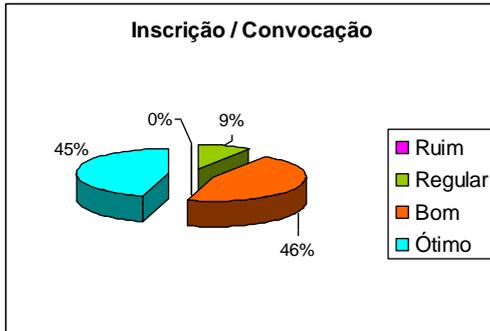
Os alunos receberam permanente apoio pedagógico durante o curso concentrado na professora Aline Barranco. Para as próximas versões, busca-se ampliar a equipe que dará suporte e orientação, agregando com servidor da Unidade.

A Avaliação Curricular tem por objetivo medir a consistência e a adequação dos currículos do curso, abordando os seguintes aspectos: conteúdo programático e carga horária total do curso, pertinência das disciplinas para os objetivos instrucionais e momento de apresentação das disciplinas bem como o conforto as instalações e a ambiência favorável ao aprendizado no ambiente organizacional.



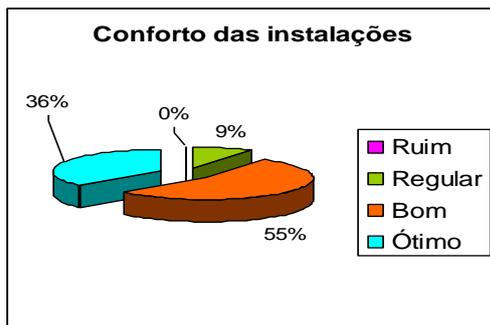


Quanto às didáticas e técnicas de aprendizagem empregadas no Programa, verifica-se ter havido uma boa receptividade por parte dos alunos que em sua grande maioria aprovaram. As dinâmicas de aprendizagem são um importante componente do processo de transmissão e absorção de conhecimentos.



O processo seletivo foi realizado em três etapas, com provas e entrevistas. Foram selecionados 15 de 28 candidatos.

O processo também contou com diversos recursos dentre os quais, e-mail, telefone e carta.



As instalações são equipadas com cadeiras de braço acolchoadas, quadro branco para pilot, flip chart, data show para projeção além de outros recursos audiovisuais utilizados conforme solicitado. Também foi utilizado o laboratório de informática para um módulo específico.

O objetivo da avaliação de impacto é identificar, no desempenho de ex-alunos, o índice de mobilização, integração e transferência dos conhecimentos, recursos e habilidades para o contexto profissional, bem como os *gaps* a serem supridos e conteúdos que necessitam de reforço ou aprofundamento.

Esta avaliação contempla, ainda, o levantamento do suporte organizacional à transferência das competências desenvolvidas pelos ex-alunos.



RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS MENSURADOS

- O aprimoramento das competências de gestão permitiu que os participantes, em suas respectivas áreas de atuação, contribuíssem para a diminuição substancial do atraso e "*backlog*" dos exames de concessão de marcas e patentes;
- Possibilitou construir uma convergência de pensamentos e interesses entre os gestores participantes, de todas as áreas do INPI, para a consolidação do planejamento estratégico da Autarquia, de forma integrada e democrática;
- A universalização da oportunidade a todos os servidores do Instituto e a seleção por meio de processo criterioso e aberto, denotam o viés democrático, inclusivo e, sobretudo, meritocrático do PDG;
- O desenvolvimento gerencial transformou-se em política permanente no INPI, por meio do Programa elaborado no seio da CGRH que conta com carga-horária superior à de cursos de pós-graduação lato sensu comumente realizados no mercado, se considerados o curso regular e as ações complementares;
- Os processos de sucessão passam a configurar-se como mais criteriosos tendo em vista que elaborou-se, junto às unidades, mapeamento dos perfis mais adequados para cada função gerencial a ser preenchido por indivíduos cujo perfil encontra-se descrito em um recém elaborado um *Book Gerencial*. O *book gerencial* armazena os perfis individuais, profissional e pessoal, dos servidores do INPI, dentre os quais, aqueles participantes do PDG, detalhando sua formação, experiência profissional, proficiência em idiomas e nível em competências específicas.
- Dos 72 servidores participantes do PDG, 40 destes já estão ocupando alguma função gerencial no INPI e outros 25 estão cotados para assumir uma função no momento da aprovação da nova estrutura do INPI, prevista para o segundo semestre de 2010.
- Durante a fase inicial de dois anos, os gerentes e substitutos da Autarquia têm a oportunidade de participar de diversas ações de capacitação e vivenciar a realidade organizacional, tornando-se aptos a



contribuir para o aumento do profissionalismo da gestão no INPI. Após esta fase, o desenvolvimento é feito por meio de trilhas de desenvolvimento, constantes de um Plano Individual de Capacitação - PIC;

- Permite aperfeiçoar as ações de capacitação gerencial para os anos seguintes em função dos resultados das avaliações de reação e reuniões temáticas;
- Permite avaliar o impacto do treinamento nos resultados objetivos das Unidades;
- Compreendem a necessidade da qualidade dos gestores, conceitualmente e na prática, passando a exigir aperfeiçoamento contínuo dos mesmos;
- Elaboração de mapa de criticidade das posições gerenciais identificando os quantitativos de servidores aposentáveis por diretoria, conforme figura 1, a seguir:

MAPA DE CRITICIDADE DE CARGOS GERENCIAIS		
PREVISÃO DE APOSENTADORIAS		
SERVIDORES C/FUNÇÃO APOSENTANDOS ATÉ 2010	SERVIDORES C/ FUNÇÃO APOSENTANDOS DE 2011 ATÉ 2015	SERVIDORES C/ FUNÇÃO APOSENTANDOS DE 2016 ATÉ 2020
PRESIDÊNCIA	PRESIDÊNCIA	PRESIDÊNCIA
CGPO 2	PROCURADORIA 1 VICE-PRESIDENTE 1 ASSISTENTE TÉCNICO 1	ASSESSORIA 1 PROCURADORIA 1
DAS	DAS	DAS
CGRH/SERAD 1 CGRH/SELEG 1	CGA 1 SERFIN 1	
DART	DART	DART
CEDIN 4 DIREG-SP 1	CEDIN 3 DIREG-GE 1 DIREG-DF 1	SESER 1 DINTEC 1 SEDIG 1
DIRPA	DIRPA	DIRPA
GABINETE 1 CTPAT-I 2 SEAESP 1 DIBIOTEC 1 DIFELE 1 DIENCI 1	CGPROP 2	DIPAME 1 DIENCI 1 SEANEX 1
DIRMA	DIRMA	DIRMA
CGMAR II 1 DIMAR II 1 SEAROMAR 1 SECERT 1	COTREMA 1 COPRA 1 DIMAR VI 1 SEDOCMAR 1	DIMAR I 1 CADMAR 1 SEFORM 1
DIRTEC	DIRTEC	DIRTEC
CGTEC 1 CGREG 1 DIMAFRA 1 COPATEC 1 DIREPRO 1	CODING 1	SEATEC 1
TOTAL 25	TOTAL 17	TOTAL 12

Figura 1: Quadro de Criticidade por aposentação

Ao se estabelecer um sistema de seleção, monitoramento e avaliação, é possível afirmar que o Programa traz em seu âmago a expressão “agregar valor” que implica no desenvolvimento das competências individuais resultem no desenvolvimento de competências organizacionais capazes de responder às demandas da sociedade.

Percorrendo este caminho, o INPI planeja investimento nas pessoas certas e nas capacitações adequadas.

CONCLUSÃO

Na medida que se introduz um Programa na Administração Pública voltado, exclusivamente, para a formação e desenvolvimento de competências de gestão, cria-se uma nova Era com novos padrões de treinamento aos ocupantes de funções gerenciais das carreiras do Estado e nova cultura sucessória, pautada por critérios profissionais e meritocráticos.

O PDG, por sua customização à realidade do Instituto e capacidade de “agregar valor”, permitindo ao Órgão a sustentação de seus recursos tangíveis e intangíveis, marca uma nova realidade no serviço público.

Dentre as principais características que fazem deste Programa um diferencial no processo da educação corporativa, destacam-se as seguintes:

- O alinhamento com as estratégias maiores da Organização;
- O estímulo ao autodesenvolvimento;
- O foco na educação continuada;
- A utilização de metodologia apropriada à aprendizagem de adultos;
- A diversificação das ações de capacitação; e
- A avaliação de todo o processo, como retroalimentador do planejamento.

O PDG estabelece um olhar para as competências individuais que passam a ser a inteligência prática de situações que, apoiadas nos conhecimentos adquiridos, os transforma com tanto mais força quanto maior a complexidade destas situações.



Apoiada nesta visão, a CGRH busca desenvolver competências que não se reduzem ao mero conhecimento ou *know how* específico, mas que sejam capazes de responder às questões institucionais, ou seja, o *know why* (competências estratégicas).

Estas são construídas sobre três eixos: a pessoa (sua biografia e capacidade de socialização); pela formação educacional; e pela experiência profissional, implicando em saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado.

Representa o saber agir responsável e reconhecido que agrega valor social ao INPI, estabelecendo uma cultura organizacional de aprendizagem coletiva, capaz de gerar sustentabilidade à Autarquia.



REFERÊNCIAS

BALDWIN, T.T, PADGET, M.Y. Management development: A review and commentary In: COOPER, C.L. e ROBERTSON, I.T. (eds) International review of industrial and organizational psychology, v *. Londres Wiley, 1993, p 35-85.

FERNANDES, M.P. Managers Perception in a Changing Process in the Public Organization. ISSWOV proceedings, 2008.

KOTTER, J.P. The Leadership factor. Nova York. Free Press, 1988.

LYNESS, K.S. THOMPSON, D. E. Above the glass ceiling: A comparison of matched samples of female and male executives. Journal of Applied Psychology, n 82 p. 359-375.

WETHEM, D.A. e CAMERON, K.S. Developing management skills. Nova York: HarperCollins, 1991.



AUTORIA

Marcelo Petulante Fernandes – Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI
Endereço eletrônico: mafer@inpi.gov.br

Evandro Julião de Almeida – Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI
Endereço eletrônico: ejuliao@inpi.gov.br



O PAPEL DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO DESENVOLVIMENTO INTELECTUAL DA INSTITUIÇÃO

Evandro Julião de Almeida
Marcelo Petulante Fernandes

RESUMO

No mundo contemporâneo o acesso às informações imprime um novo olhar sobre as organizações. Rompe-se com o velho e o novo requer das pessoas pensar e agir de modo inovador, quebrando paradigmas todos os dias. A aquisição de novos conhecimentos faz parte de uma cultura de aprendizagem, criando uma atmosfera de inovação, fundamental ao processo de aprendizagem e transformação dos indivíduos em seres mais competitivos e eficientes. Neste contexto, o INPI, como agente de inovação tecnológica, decidiu empregar em sua Política de valorização de pessoas, um Modelo de Universidade Corporativa que promova o aprendizado contínuo e incentive os servidores neste construto intelectual. Sua estrutura é responsável por Programas de formação profissional de caráter complementar à formação acadêmica nos campos gerencial, comportamental e técnico. Este trabalho buscará apresentar como o Instituto vem atuando nesta direção, visando manter seus servidores sempre atualizados e bem preparados para as exigências do mundo do trabalho contemporâneo visando prestar serviços cada vez melhores à sociedade.



INTRODUÇÃO

A educação é um processo que, a partir do intercâmbio de conhecimentos adquiridos e repassados, produz inovação e desenvolvimento para uma sociedade. É capaz de manter ou modificar uma determinada ordem social por meio da incorporação de valores, idéias, critérios de análise da realidade, formas de comportamento, etc.

A história da humanidade e os avanços que tornam a vida do homem mais prática e confortável estão diretamente alinhados à capacidade da nossa espécie aprender e se recriar.

O processo educacional por muitos anos ficou restrito às classes mais abastadas da sociedade, demorando muitos séculos até que fosse reconhecido como direito universal acessível ao povo.

Nas organizações mais antigas da humanidade, o exército e a igreja, a educação sempre foi valorizada por ser considerada um valioso instrumento para preparação das tropas e, no caso da Igreja, o sustentáculo político que lhe garantia poder para o estabelecimento de uma ordem social que esteve vigente por muitos séculos.

A educação também foi muito importante nas corporações de ofício que permitiam a jovens o aprendizado de uma profissão que lhe garantiria o sustento pessoal e de sua família.

A partir das organizações modernas, que vão emergir com as duas primeiras revoluções industriais, no que ficou conhecido como a Era taylorista-fordista do início do século XIX, a educação tinha o papel de atuar uniformização e padronização do trabalho que se caracterizava pela estreita divisão das tarefas e na especialização da mão-de-obra, por meio do repasse de técnicas e procedimentos. A educação formal ainda era vista como incumbência das instituições de ensino.

Estas instituições de ensino se caracterizam por sua pluridisciplinaridade, estando voltadas para formação de quadros e para as atividades de pesquisa e extensão. Por muitos anos foram consideradas as únicas responsáveis pelo processo de formação da mão-de-obra qualificada para o mercado.



Todavia, a formação universitária é insuficiente para atender às necessidades das organizações contemporâneas, que necessitam de uma formação específica complementar à formação mais geral dada pelas universidades. Logo, a partir de meados da década de 50 foi-se introduzindo, gradualmente, o conceito de educação complementar para formação de quadros nas próprias organizações, o que ficou conhecido como universidade corporativa.

Hoje em dia, o processo de educação para a melhoria da qualidade do trabalho visando ao alcance de melhores resultados está cada vez mais presente na grande maioria das organizações de médio e grande porte, se estendendo, também para as pequenas que dependem de processos inovadores para garantir a sua existência no mercado.

As organizações públicas, por seu turno, por terem como “clientes”, muitas destas corporações e a própria sociedade, não fica atrás, também tem que buscar se atualizar para estar sempre em condições de atender aos anseios que são criados em torno de sua existência.

OBJETIVO

O objetivo do Centro de Educação Corporativa – CETEC é promover o aprendizado contínuo na Instituição, criando uma cultura de aprendizagem que incentive os servidores, no seu construto intelectual, a quebrar paradigmas todos os dias e assim, complementar à formação acadêmica dos servidores nos campos: gerencial, comportamental e técnico; capacitando continuamente os servidores para que melhor contribuam com o INPI no alcance de seus objetivos estratégicos.

O objetivo deste trabalho é mostrar como as bases sobre as quais se funda esse conceito de educação corporativa e como o INPI, por meio do CETEC, vem atuando nesta direção e que resultados vem alcançando a partir deste empreendimento.



REFERENCIAL

1 UNIVERSIDADE CORPORATIVA: ASPECTOS CONCEITUAIS

O termo Universidade Corporativa foi preliminarmente atribuído por Jeanne Meister, presidente da *Corporate University Xchage*, empresa americana de consultoria em educação corporativa.

De acordo com Meister, uma universidade corporativa é: (...) *um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização de um pólo permanente* (Meister, 1999, p.8).

Pelo entendimento da autora, trata-se de um processo que vai além das organizações, se estendendo por toda a sua cadeia de valor, envolvendo todos os *stakeholders* direta ou indiretamente ligados à organização.

O modelo das universidades corporativas vem ganhando espaço e já não mais se restringe às organizações do setor privado, tendo, nos últimos anos, adentrado as organizações públicas.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior define, em seu portal, a educação corporativa como sendo:

“(...) uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Educação corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de educação corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos (bens ou serviços).”

Partindo-se do pressuposto que, na atualidade, as organizações estão totalmente conectadas e formam uma grande rede em que toda e qualquer mudança ocorrida, seja ela em nível regional ou global, exigirá das mesmas uma capacidade cada vez maior de se reinventar, buscando adequar sua existência aos novos ditames globais, isso só é possível por meio da educação, que rompe com o passado e constrói o novo.



Logo, é o conhecimento que produzirá inovação e que essa inovação depende das pessoas colocarem em prática sua capacidade intelectual, investindo no processo educacional como uma chave para promover inovação nas organizações.

Para Meister (op.cit.), o conhecimento e as qualificações das pessoas “*só são adequadas durante um período, que pode ir de 12 a 18 meses, depois do qual precisamos reabastecê-las para competir na economia global do conhecimento*” (p.8). “*o diferencial decisivo de competitividade reside no nível de capacitação (...) de seus funcionários, fornecedores principais, clientes, e até mesmo membros das comunidades onde atuam*” (p.15).

Para Quartiero e Cerny (2005):

“As empresas, ao criarem universidades corporativas, estão preocupadas em desenvolver pesquisas e ações para obter respostas para as suas atividades-fim, ou seja, estão procurando treinamento e desenvolvimento para seus profissionais nos assuntos de seu interesse operacional e estratégico”. (p. 34-35)

Nesta linha, pode-se inferir que uma universidade corporativa é um espaço educacional criado e mantido por uma organização cujo objetivo institucionalizar uma é formar uma cultura de aprendizagem contínua que vise proporcionar a aquisição e o desenvolvimento de competências vinculadas às estratégias da organização, assegurando que esse desenvolvimento retornará vantagens competitivas permanentes à própria organização.

A Universidade Corporativa tem sua importância majorada a partir da concepção de que a educação, nos dias atuais, deve ser considerada um vetor estratégico para o desenvolvimento permanente das pessoas e estas por garantir a competitividade e existência das organizações. Este cenário de inovação e tecnologia carece, cada dia mais, de programas de formação que atendam às necessidades de produção de capital intelectual com foco no desenvolvimento da capacidade de pensar e repensar a organização diante das exigências da sociedade e da busca permanente por melhores resultados.

De acordo com teóricos como Meister (1999), Senge (1996) e Stuart (1998), a formação adquirida nas universidades acadêmicas é limitada para atender a todas demandas exigidas pelo mundo do trabalho, em constante reestruturação e é justamente nesta lacuna deixada pelas universidades que deve atuar a universidade corporativa, complementando o processo de formação iniciado.



1.1 Aspectos históricos da educação corporativa

Nos Estados Unidos, a primeira universidade corporativa foi criada no ano de 1955 - a *Cotronville* - ligada à empresa General Electric. Porém, foi somente a partir da década de 1990 que elas começaram a emergir com maior força.

No Brasil, a primeira empresa a ter um campus da universidade corporativa foi a Accor, criada em 1992, em Campinas, São Paulo. Foi a segunda a nascer (depois da sede francesa), das atuais 15 Universidades Corporativas da empresa existentes no mundo. Em 2002, a Accor fez parceria com o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais e criou seu programa de pós-graduação lato sensu, reconhecido pelo Ministério da Educação.

A educação voltada para o atendimento das demandas do mundo do trabalho inseridas em uma proposta contextualizada requer programas de formação e aperfeiçoamento bastante direcionados e ao mesmo tempo capazes de satisfazer os anseios de crescimento pessoal e profissional dos trabalhadores envolvidos no processo, gerando uma cadeia de crescimento organizacional e social.

A organização tem como grande trunfo, neste processo de educação corporativa, a capacidade de promover uma formação mais específica, direcionada para as atividades que serão demandadas do trabalhador na sua rotina de trabalho, por fazerem parte do dia-a-dia de cada trabalhador e permitir que o processo de aprendizagem seja continuado, conceitual e prático.

As Instituições de Ensino Regulares, por seu turno, devido à sua característica de formação social para além das técnicas e para o atendimento de uma variedade significativa de conhecimentos, não conseguem atingir esse nível de customização que somente a organização pode alcançar.

Logo, percebe-se que o papel da universidade corporativa é complementar ao das instituições de ensino, técnicas e superiores. Sua fundamental importância reside na capacidade de formar e desenvolver conhecimentos e práticas, bem como habilidades atitudinais e cognitivas que atendam às demandas de cada específico setor, sendo ele produtivo ou não.

A universidade corporativa, portanto, responsabiliza-se pela educação profissional que, segundo Moraes (2010) "(...) é a busca da integração entre escola e trabalho", não interferindo na formação geral dada pelas instituições acadêmicas que visam à formação integral do ser humano, sustentada por valores éticos, sociais e políticos.



O autor destaca ainda que a educação para o trabalho e a educação pelo trabalho “*são instâncias dinâmicas que se confundem, se integram e se complementam*” entendendo a primeira como um processo educacional conceitual, realizado e a segunda, como uma ação educativa que está presente como uma prática.

2 SUPORTE TEÓRICO AO MODELO DE UC

A teoria de aprendizagem organizacional –AO difere de organização de aprendizagem- OA, pois refere-se aos processo de aprendizagem individuais e coletivos (Wiegand, 1996). Diversos pesquisadores tem trado da temática, principalmente apos os anos 50 do século passado. Esse campo de estudos tem recebido grande atenção nas últimas duas décadas, já que com o advento da globalização as organizações têm focado cada vez mais na sua capacidade de desenvolver e gerenciar o conhecimento. Nesse contexto, a Administração Publica não fica de fora, já que também tem sido exigida em melhoria de seus resultados, o que torna a observação desse campo fundamental para o seu êxito.

Em seu estudo por teorias de aprendizagem, Christiane Prange (2001), destaca que diferentes autores abordaram à A.O.diferenciando esta pela dimensão da abordagem , seja no sujeito da ação ou nas diferenças de ferramentas, recursos, métodos, objetivos e resultados. (Cyert e March, 1963; Cangelosi e Dill,1965; Argry e Shon, 1978;Huber 1991;Weick e Roberts 1993). O conhecimento de diferentes pesquisas no campo da A.O. são um importante subsidio no processo de estruturação de um modelo de universidade corporativo, que visa a construção de uma organização de aprendizagem.

No contexto de desenvolvimento de um modelo organizacional, que busque criar uma cultura de aprendizagem, bem como estabelecer para tal, políticas e mecanismos que permitam a transferência e criação do conhecimento, torna-se mister conhecer e entender o que há intrínseco e deficiente nos estudos e pesquisas de aprendizagem, visando balizar as ações de A.O.na organizacao. Em sua revisão sobre a literatura de A.O., Marleen Huysman (2001), apresenta importantes aspectos ocultos nos estudos de A.O.e apresenta-os por meio da identificação de quatro tendências existentes nesses estudos: tendência à



melhoria, tendência a ação individual, tendência a adaptação ambiental e tendência a aprendizagem planejada. Em seu estudo, Huysman destaca como os estudos no campo da A.O. têm se pautado, principalmente, no que se refere ao campo de investigação.

Nele, demonstra que os estudos se pautam mais por investigar a A.O. no viés da melhoria das organizações pelo incremento em seus resultados, mas que deve-se ater ao impacto do excesso de mudanças e sobre o que é aprendido como para se ter uma A.O. por processo; do ponto de vista da ação individual a A.O. negligenciaria condições estruturais internas da organização grupos, cultura e poder. No campo da tendência a adaptação ambiental, as organizações precisam aprender para se adaptar e sobreviverem, focando só no alinhamento estratégico e esquecendo de outras formas de aprendizagem internas. Quanto a tendência de planejamento da A.O. muitos estudos focam a atividade como intencional e portanto deva ser planejada, porém há poucos estudos sobre as atividades não planejadas e não intencionais de A.O. que ocorrem no dia a dia das organizações, assim se entendendo a organização dentro de um processo evolucionista há que se contrabalançar e entender os processos intencionais e não intencionais existentes na A.O.

Assim, partindo de um conhecimento mais profundo da literatura científica no campo da A.O., torna-se possível a concepção de um modelo de universidade corporativa, no qual possam ser entendidos as diferentes concepções, condicionantes, fragilidades e limites para que os envolvidos diretamente possam estabelecer as diferentes ações/políticas de aprendizagem no âmbito interno/externo da organização

3 O CONTEXTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO SERVIÇO PÚBLICO

Em 23 de fevereiro de 2006, a partir da publicação do decreto Nº 5.707, fica instituída a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Esta Política inaugura uma nova fase na gestão pública de pessoas na Administração pública federal, tendo por finalidade:



- I. melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II. garantir o desenvolvimento permanente do servidor público;
- III. adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual de cada uma delas;
- IV. divulgar e gerenciar as ações de capacitação de cada uma das organizações abrangidas pela Política; e
- V. racionalizar os gastos com capacitação garantindo maior efetividade das ações empregadas.

O referido instrumento vem regulamentar os dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 que versam sobre os programas de contínuo aperfeiçoamento dos servidores públicos federais brasileiros.

De acordo com o decreto presidencial Nº 5.707/2006, a capacitação é um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.

Nesta linha, a Educação Corporativa tem por objetivo proporcionar um diferencial para o desempenho dos servidores públicos, por meio da oferta de um extenso rol de ações, direcionadas, que subsidiem as pessoas na atuação no seu campo de trabalho de maneira mais direta, assertiva e incisiva visando melhor contribuir para o alcance da estratégia de cada organização.

Atuando efetivamente na gestão do conhecimento, na identificação das competências, dos valores da organização e na formação de massa crítica, uma universidade corporativa deve sempre busca alinhar a real vocação institucional com os propósitos pessoais de seus servidores, visando o aprimoramento das competências necessárias ao alcance dos seus marcos estratégicos.

Cada vez mais, a ênfase no processo de educação profissional se alinha à uma Gestão por competências, à Gestão do Capital Intelectual e, por conseguinte, à Gestão do Conhecimento, possíveis em função de programas educacionais desenvolvidos no seio das Universidades Corporativas para melhor atender às expectativas da organização.



As competências distintivas de cada órgão bem como as inerentes às funções de cada uma das unidades administrativas de sua estrutura devem, portanto, ser geridas de forma orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos de cada instituição.

Nesta direção, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal traz no seu bojo como principais diretrizes:

- I. o incentivo ao servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II. o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- III. a promoção de capacitação gerencial para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- IV. o incentivo e apoio às iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- V. o estímulo à participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- VI. avaliação permanentemente dos resultados das ações de capacitação; e
- VII. elaboração de planos anuais de capacitação, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas.

Os planos anuais de capacitação elaborados pelas instituições para cada ano em exercício são um valioso instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, subsidiando as universidades corporativas na administração do sistema de gestão por competência de cada órgão.



3.1 O papel dos Planos Anuais de Capacitação do INPI

Os Planos Anuais de Capacitação – PAC são um guia operacional e um instrumento de planejamento, resultado da análise dos objetivos institucionais e estratégicos traçados pela organização, bem como do levantamento de necessidades de capacitação para a promoção do desenvolvimento permanente de seu corpo de servidores.

Por meio das ações de capacitação específicas, materializar-se-á a política de valorização e desenvolvimento dos servidores e gestores das organizações.

Um aspecto relevante e que vem sendo levado em consideração na elaboração das ações de Treinamento e Desenvolvimento do INPI é a presença, cada vez mais significativa, do Instituto no cenário internacional, suscitando novas necessidades de aprendizado e o desenvolvimento de competências capazes de garantir o elevando nível de eficiência da instituição no contexto internacional.

Nesse sentido, os planos anuais de capacitação configuram-se como instrumentos essenciais à orientação do curso das ações a serem desenvolvidas pelo órgão enquanto agente promotor de inovação e conhecimento profissional.

Assim, chega-se a um conjunto de ações de Treinamento e Desenvolvimento que por meio de metodologias próprias, permitirão adequar o desempenho de cada função na Instituição, seja ela técnica ou gerencial segundo necessidades de cada unidade.

Tendo em vista a necessidade de alinhamento do Plano Anual de Capacitação aos objetivos e metas do INPI, expõem-se a seguir os principais pontos do Plano Estratégico que nortearam as ações do CETEC para o período de 2007 a 2011:

A Missão do INPI

O INPI existe para criar um sistema de propriedade intelectual que estimule a inovação, promova a competitividade e favoreça o desenvolvimento tecnológico, econômico e social do País.

O INPI deverá ser um dos institutos de propriedade intelectual de referência no mundo, no que tange à eficiência e à qualidade dos seus diversos serviços.



Dos Valores Organizacionais

Transparência – busca-se conduzir as atividades do Instituto de maneira ética, agindo sempre com honestidade, confiança, respeito e lealdade no relacionamento com os públicos interno e externo;

Cooperação – reconhecem-se os serviços do INPI como resultado do esforço coletivo e, portanto, persegue-se a existência de um ambiente de cooperação contínua;

Compromisso com Resultados – buscam-se soluções inovadoras que favoreçam o aprendizado contínuo e o entusiasmo para alcançar resultados que agreguem valor ao Instituto;

Proatividade – age-se com alto grau de responsabilidade social e iniciativa pessoal e coletiva, desenvolvendo-se a criatividade para a solução dos problemas e o sentido de urgência nos diferentes processos organizacionais;

Liberdade de pensamento e expressão – o INPI depende da contribuição intelectual de cada um de seus colaboradores e constrói-se, para tanto, um ambiente que promova sua produção e manifestação.

Das Diretrizes Estratégicas

- I. Garantia da eficiência e da qualidade no exame e registro de direitos;
- II. Divulgação e comunicação do INPI com a sociedade;
- III. Aperfeiçoamento institucional do sistema nacional de propriedade intelectual;
- IV. Execução e fomento da educação e da pesquisa em propriedade intelectual;
- V. Inserção no sistema internacional de propriedade intelectual;
- VI. Desenvolvimento da infra-estrutura de suporte à propriedade intelectual;
- VII. Consolidação da atuação do INPI perante o Judiciário no campo da propriedade intelectual; e
- VIII. Modernização administrativa do INPI.



Do Objetivo Estratégico para Gestão de Pessoas

O Planejamento Estratégico tem por objetivo estratégico para o processo de gestão de pessoas, a busca pela modernização e fortalecimento da política de Recursos Humanos do INPI, importante subsídio para que a visão institucional seja alcançada em sua plenitude e o Instituto alcance grau de alto desempenho em sua competência essencial, tornando-se referência mundial em Propriedade Intelectual.

METODOLOGIA

Uma das diretrizes da área de Recursos Humanos do INPI é tornar o ambiente de trabalho cada vez mais humanizado.

Entende-se por "ambiente" todo o conjunto físico, social e processual de trabalho, que permita às pessoas se sentirem confortáveis, seguras, produtivas e reconhecidas. Neste enfoque, emerge a necessidade de dotar o INPI de condições adequadas, saudáveis e seguras, de um ambiente social de dignidade e respeito, e de processos de trabalho otimizados e lógicos.

Torna-se claro que este é, na realidade, um objetivo de toda a Administração do Instituto, aí incluído todo o corpo gerencial nas suas respectivas esferas de atuação, cabendo à unidade de Recursos Humanos a proposição de ações relativamente ao aspecto humano e social do trabalho.

A humanização privilegia o reconhecimento das pessoas como seres inteligentes, conscientes e responsáveis. À organização, cabe propiciar os espaços necessários ao processo de amadurecimento das pessoas, fornecendo condições para tal, assim como reconhecendo e estimulando as iniciativas positivas e a expressão dos talentos do corpo de servidores.

A Política de Recursos Humanos do INPI, portanto, está pautada no incentivo à auto-estima, a motivação e o foco em desenvolvimento contínuo. Para tanto, busca estar aberta a inovações que contribuam para estes objetivos, sem receio de romper com procedimentos tradicionais que possam bloquear o desenvolvimento do Instituto.



Por esta razão, a universidade corporativa vem buscando, como diretriz estratégica, apoiar o INPI para que se torne um bom lugar para se trabalhar; para que a Instituição alcance um elevado índice de competência profissional; desenvolva conhecimentos e práticas que alcem o INPI ao status de referência entre as organizações públicas brasileiras; alinhe o corpo funcional e gerencial ao nível de competência adequado ao perfil do cargo e/ou função ocupado; valorize as pessoas inspirando a melhoria dos desempenhos individuais e coletivos; e fortaleça os valores que conduzem à modernização do Instituto.

Para tanto, foram estabelecidos, a partir de 2006, quatro pilares estratégicos que suportariam ações específicas e direcionadas à construção de um novo INPI, e que deveriam ser o eixo de atuação do órgão para se tornar uma referência tanto em nível nacional como internacional no seu campo de atuação.

O desmembramento de ações que consubstanciaram a solidificação destes pilares é, segundo a visão estratégica da área de Recursos Humanos para a Instituição, de responsabilidade da unidade de educação corporativa, pois se entende que somente pela educação tornar-se-á possível implementar as mudanças que criarão uma nova e sólida cultura de alto desempenho na Instituição.

São pilares e respectivas ações da universidade corporativa do INPI:

1. Desenvolvimento de Líderes: Trabalhar a partir de um diagnóstico das ocupações gerenciais com respectiva elaboração de mapa de criticidade de sucessão, o estabelecimento de prioridades, dentre as quais destaca-se um Programa de cunho gerencial. Trata-se do Programa de Desenvolvimento de Gestores – PDG que foi concebido para formar e desenvolver competências de gestão tanto nos ocupantes de função gerencial como nos demais servidores com perfil para ocupação da função dentro de uma escala sucessória;
2. Capacitação de Servidores: Amplo programa capacitação elaborado a partir de Levantamento das Necessidades de Capacitação realizado junto às unidades do órgão, com base em um sistema de gestão por competências que permite, por meio de planos individuais de desenvolvimento, preparar as pessoas para seu aperfeiçoamento contínuo ao longo da carreira e para o eventual preenchimento de posições gerenciais, quando requerido;



3. Clima organizacional e redução do *Turn Over*: Desenvolvimento de ações de acompanhamento da ambiência organizacional visando à redução de pontos críticos e das principais mazelas organizacionais identificadas em pesquisa de clima realizada no Instituto. Por meio de metodologia própria e instrumentos apropriados, busca-se trabalhar a melhoria do clima organizacional nas unidades, algo que acredita-se, refletirá positivamente em toda a organização, tanto na produção de melhores resultados como na ampliação dos níveis de motivação individual, o que poderá reduzir os índices de rotatividade no órgão;
4. Desempenho: identificar nos relatórios extraídos do Sistema de Avaliação de Desempenho Individual - SISGD, por metas e competências, o nível de competência de cada servidor para, a partir das necessidades diagnosticadas, elaborar planos de capacitação mais customizados a cada necessidade identificada, visando aprimorar conhecimentos e práticas necessários ao melhor desempenho de suas funções, bem como ações de cunho comportamental para ampliar o incentivo e a motivação dos servidores para o exercício de suas atribuições.

Estas são as diretrizes que vêm suportar o modelo de Aprendizagem Organizacional do INPI e que permitiram criar, por meio dos Planos Anuais de Capacitação, um modelo específico instituidor de sete áreas de concentração das ações de formação e desenvolvimento.

1 ELABORAÇÃO DO MODELO

As necessidades de capacitação diagnosticadas encontram-se alinhadas aos eixos centrais de aprendizagem do INPI, identificados a partir dos marcos estratégicos da organização. Cada um dos Eixos de aprendizagem, por seu turno, foi definido a partir de um conjunto de competências essenciais à organização e que devem ser continuamente desenvolvidas tendo em vista representarem o escopo das competências distintivas do INPI perante os demais órgãos do Estado.



Dessa forma, as linhas de capacitação previstas suportam a formação e desenvolvimento das principais competências gerenciais, técnicas e comportamentais priorizadas pelo INPI, visando formar e desenvolver os servidores de modo customizado para o alcance da maior efetividade no atendimento aos interesses do Instituto.

São também utilizados neste processo, o resultado das avaliações de desempenho individuais, processadas sob duas perspectivas complementares, metas e competências.

A partir da média das notas individuais por competência de cada coordenação-geral agrupa-se os resultados pelas dimensões Técnica e Sócio-Comportamental que compõem a sistemática de avaliação.

A dimensão técnica diz respeito ao conjunto de competências específicas e distintivas e que visam à otimização das tarefas e atividades precípuas do cargo de cada unidade e que suportarão o alcance dos resultados institucionais. Já a dimensão sócio-comportamental diz respeito ao conjunto de ações produzidas a partir da reunião de comportamentos/atitude de cada servidor, para alcance das metas individuais e institucionais, observada sua capacidade de inter-relacionamento e trabalho em equipe.

Cada competência é formada por um conjunto de três indicadores que denotam seu significado e são utilizados para aferir a performance e o percentual de desempenho individual, por competência, de cada servidor. A performance individual em cada indicador é aferida com base em conceitos de desempenho e respectiva escala numérica relativa.

O PAC contempla todo tipo de ação de capacitação identificada no relatório de levantamento de necessidades de capacitação bem como no resultado das avaliações de desempenho individual, contemplando tanto ações mais específicas como as de caráter mais amplo e direcionadas aos servidores recém ingressos e aos servidores que se encontram nas unidades regionais do Instituto.

Constituem ações específicas, um grupo de treinamentos encadeados e seqüenciais que formará o servidor do seu ingresso no órgão até o atingimento de sua maturidade profissional, dotando-o das competências necessárias ao desempenho de suas funções, observado o plano logístico necessário ao atendimento daqueles que se encontram fora da sede.



O Plano logístico mencionado contempla parcerias com Escolas de Governo, na Federação; cursos à distância; cursos promovidos por instituições de renome situadas nas proximidades de cada Unidade; ações realizadas na sede do INPI, no Rio de Janeiro; dentre outras.

Para garantir a máxima efetividade destas ações, foi designada uma equipe de servidores e colaboradores do CETE especificamente com o propósito de planejar, coordenar e garantir a execução deste Plano, suportando todo o corpo funcional quanto às informações e procedimentos necessários à sua plena formação.

Nesse sentido, cada Plano Anual de Capacitação do INPI tem como desafio, oportunizar capacitação customizada às necessidades laborais de cada servidor para o alcance dos melhores resultados individuais e institucionais que conduzirão o INPI ao ponto estabelecido como sua Visão Estratégica.

O sucesso desta iniciativa é também fruto da participação e colaboração de todos, e o sucesso de cada um é o que determina o ganho coletivo que tanto contribuirá para tornar o INPI, cada vez mais, um bom lugar para se trabalhar, bem como referência nos cenários nacional e internacional.

1.1 Como funciona o Modelo: O Mapa dos Eixos de Aprendizagem Organizacional do INPI e respectivos grupamentos de competências necessárias:

Existem competências em que o INPI necessita focar o seu desenvolvimento para alcançar plenamente sua missão. Estas competências são formadas a partir do contexto em que a organização se situa, bem como dos elementos que formam sua cultura, conforme esboçado no modelo da figura 1.

As Competências são trabalhadas por meio de ações de capacitação desenvolvidas por meios distintos, agrupadas por áreas de concentração, conforme descrito:

ÁREA I: SISTEMAS INSTITUCIONAIS E DE APOIO

ÁREA II: TÉCNICO INSTITUCIONAL

ÁREA III: LEGISLAÇÃO APLICADA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ÁREA IV: MÉTODOS ORGANIZACIONAIS

ÁREA V: COMPORTAMENTAL

ÁREA VI: GESTÃO

ÁREA VII: MICROINFORMÁTICA



As ações visam à formação e desenvolvimento de competências individuais e coletivas, subdivididas em três grandes dimensões e que subsidiarão o aprimoramento das macro-competências da organização, são elas: Dimensão Gerencial, Dimensão Técnica e Dimensão Sócio-Comportamental, assim distribuídas:



Figura 1: Eixo das competências, contexto e cultura



Dimensão das Competências	Competências
<p>Gerencial: Grupo de competências gerenciais formado pelas capacidades (conhecimento, habilidades e atitudes) necessárias ao gestor para coordenar e dirigir ações, projetos e equipes dentro da Organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminação de conhecimentos • Proatividade • Integração • Ação coletiva e trabalho em equipe • Coaching • Negociação • Orientação para resultados • Delegação de responsabilidade • Julgamento e Decisão
<p>Técnica: Grupo de competências inerentes às atribuições desempenhadas no órgão de lotação e que visam à otimização das tarefas e atividades precípuas do cargo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento e uso de sistemas da organização e TI • Pensamento Crítico/Analítico • Qualidade no Trabalho • Conhecimento Técnico/científico na Área de Atuação • Planejamento e Organização para o trabalho; • Julgamento técnico profissional • Legislação de Propriedade Industrial • Legislação sobre Administração Pública
<p>Sócio – Comportamental: Grupo de competências inerente ao comportamento do indivíduo em grupo, observando os limites e características do coletivo em que transita.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Relacionamento Interpessoal • Orientação à Aprendizagem Contínua • Comprometimento Organizacional • Cooperação Mútua • Companheirismo • Visão sistêmica • Criatividade

Todas as ações promovidas pelo CETEC estão diretamente inseridas em uma das macro-áreas de concentração supramencionadas e são desenvolvidas fazendo uso de um grupo de estratégias didático-pedagógicas que facilitam a absorção do conteúdo pelos aprendizes.

Através de vivências, reflexões e ações, a estratégia metodológica das ações de capacitação busca, por meio da problematização de situações e do diálogo, criar um espaço de construção coletiva onde as questões relativas à prática do exercício da função pública são debatidas e a construção das soluções para os problemas enfrentados no dia-a-dia são encontradas pelos próprios aprendizes.



A participação dos aprendizes, em classe, é uma das estratégias que também é muito utilizada, além da técnica da exposição dialogada, discussões dirigidas, observando-se alguns procedimentos importantes:

Perguntas bem dirigidas podem orientar o processo de reflexão;

Dar exemplos e pedir aos alunos que dêem exemplos relativos à sua rotina para ilustrar o que foi exposto pelo professor;

Dramatizações em pequenas cenas mais ou menos improvisadas também são um excelente recurso para, de modo descontraído, reforçar o conteúdo que está sendo trabalhado.

A Prática pedagógica em sala de aula deve usar os recursos e as técnicas mais adequadas para cada situação, bem como articular estas técnicas e recursos entre si.

A estrutura pedagógica privilegia o educador que tenha uma postura muito mais de facilitador, do que de “expositor” de conteúdo, em direção à “problematização”, como mediador do debate para a construção do conhecimento.

Problematizar é uma prática pedagógica difundida no Brasil por Paulo Freire que significa trazer a baila, ou a tona uma abordagem contextualizada . É uma forma de abordar o conteúdo em uma sala de aula, buscando no educando suas próprias respostas.

O tema é introduzido por alguma atividade em que se resgatem os conhecimentos prévios e as informações que o aluno traz, criando-se, assim, um contexto que irá dar um "significado" ao tema em questão, justificando ainda o fato de que ele será estudado a seguir.

No processo de problematização, o aprendente provavelmente irá complementar ou reformular suas hipóteses iniciais, substituindo-as por outras mais adequadas, construindo, assim, o conhecimento que se espera dele.



1.2 Dos Marcos Estratégicos do Centro de Educação Corporativa



O **Centro de Educação Corporativa** do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, que integra a Rede Nacional de Escolas de Governo, é um modelo de universidade corporativa que busca promover o desenvolvimento do servidor público, por meio de abordagem teórico-prática das políticas, diretrizes, técnicas e metodologias que se inserem na Administração Pública.

O programa de cursos, oficinas, palestras e seminários oferecido privilegia a interdisciplinaridade e a troca de experiências entre servidores e agentes públicos, internos e externos.

Missão

Promover o desenvolvimento de pessoas a fim de elaborar e aperfeiçoar políticas, diretrizes e técnicas que contribuam para a modernização contínua da Administração Pública.

Visão

Ser reconhecido pela formação conceitual e desenvolvimento de servidores e gestores públicos.

Valores

Ética profissional no relacionamento com fornecedores e servidores;

Orientação para o desenvolvimento de uma cultura focada na aprendizagem contínua;

Agir com iniciativa, simpatia e empatia na realização do nosso trabalho;

Contribuir com o conhecimento para a inovação e um desempenho de qualidade.



1.3 O Currículo do CETEC baseado nos 3 Cs

As ações desenvolvidas no âmbito do Centro de Educação Corporativa do INPI estão sustentadas, de acordo com Meister (1999) por um currículo formado por três elementos integradores, quais sejam: **cidadania**, **contexto** e **Competências** básicas necessárias ao suporte às competências essenciais do órgão.

A cidadania é trabalhada no momento de ingresso do servidor no órgão, quando o mesmo participa de um Programa de Ambientação denominado PROAMB. Neste momento, o servidor é apresentado ao instituto, suas áreas e tem o primeiro contato com as atividades que são desempenhadas no instituto em cada uma das áreas que compõem sua estrutura.

Muitos servidores, recém ingressos, desconhecem o papel do instituto na sociedade e muito pouco sobre a sua atividade que é muito peculiar. Dependendo do cargo ocupado, receberá sólida formação em matéria de P.I. por profissionais que atuam em áreas específicas do instituto.

Em complemento ao PROAMB, o servidor recebe acompanhamento direcionado durante os primeiros anos de exercício, por meio de um programa de integração e orientação – PROINS. Seja por meio de reuniões, entrevistas e outros instrumentos de coleta de informações e devolutiva, a área de RH fica em contato permanente com os servidores dando todo suporte nos seus primeiros anos de trabalho no órgão e trabalhando as expectativas individuais na carreira.

O contexto em que o INPI se insere é, como descrito em sua missão estratégica, o de criar um sistema de Propriedade Intelectual que estimule a inovação, promova a competitividade e favoreça os desenvolvimentos tecnológico, econômico e social.

Atualmente o INPI tem uma participação ativa nos debates e negociações em foros internacionais, buscando ampliar o conceito de propriedade intelectual de forma a promover condições de desenvolvimento para todos os países.

Por fim, no que diz respeito às competências básicas já descritas neste trabalho, nas dimensões gerencial, técnica e sócio-comportamental, suportarão o instituto no alcance dos melhores níveis de desempenho em suas competências distintas, qual seja, atuar no processo de inovação por meio do fortalecimento do sistema de propriedade industrial.



1.4 Dos principais resultados alcançados até o momento

Integrante da Rede Nacional de Escolas de Governo, o INPI firmou parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em julho de 2009, com o objetivo de capacitar servidores de todas as esferas da administração pública e contribuir, assim, para um serviço mais eficiente, eficaz e comprometido com o cidadão.

Por meio da Parceria INPI/ENAP, servidores públicos que atuam em órgãos federais, estaduais e municipais no estado do Rio de Janeiro e na Região Metropolitana podem contar com cursos presenciais gratuitos, de acordo com sua área de atuação.

Os cursos promovidos pela Parceria INPI/ENAP são uma ótima oportunidade para a troca de experiências e ampliação de redes de relacionamento entre servidores de importantes instituições públicas de todas as esferas de governo na busca por conhecimentos e práticas que auxiliarão no exercício de suas atribuições.

Outros produtos ofertados pelo CETEC e alinhados às áreas de capacitação existentes são:

1. **Programa de Desenvolvimento de Gestores – PDG:** customizado à realidade do Instituto e capaz de “agregar valor”, permite ao Órgão a sustentação de seus recursos tangíveis e intangíveis, marcando uma nova realidade no serviço público. Seu diferencial no processo da educação corporativa reside no alinhamento com as estratégias maiores da Organização; no seu estímulo ao autodesenvolvimento; no foco na educação continuada; e na utilização de metodologia apropriada à aprendizagem de adultos, primando pela diversificação das ações de capacitação;
2. **Programa de Desenvolvimento de Equipes de Trabalho – PDE:** Por apresentar uma forma atípica à dos demais treinamentos regulares, em função de suas características e da sua natureza eminentemente sócio-comportamental, o PDE transcende o formalismo da sala de aula, usando e abusando de técnicas e recursos educacionais criativos que



remetem à adoção de novos paradigmas que consubstanciam uma nova maneira de trabalhar o desenvolvimento de pessoas. É de suma importância para a construção de uma ambiência organizacional voltada para o alto desempenho e para a consolidação de uma cultura organizacional forte e pautada nos valores institucionais.

3. **Programa de Desenvolvimento Técnico – PDTéc:** Trata-se de um Programa de Educação continuada em fase de elaboração, capaz de formar e desenvolver competências em matéria de propriedade industrial, Busca e Exame, promovendo, assim, o aperfeiçoamento contínuo dos examinadores de patentes da carreira do INPI e elevando-os ao mais alto nível de competências que consubstanciarão em exames de maior qualidade, com maior segurança técnica e jurídica, além de contribuir para o aumento da produtividade institucional.
4. **Programa de Idiomas:** trata-se de um programa para aprimoramento em língua estrangeira realizado no âmbito do INPI para servidores ativos. O programa contemplou cursos individuais e em grupos, nos idiomas inglês e espanhol, nos mais variados níveis.
5. **Programa de Estágio:** tem como fundamento basilar o seu caráter sócio-educativo, uma vez que os estudantes nele incluídos são oriundos de instituições de ensino, proporcionado por meio de integração da escola com o ambiente de trabalho, caracteriza-se como um importante instrumento de inclusão social por que cria oportunidades não só de aprendizagem laborativa, mas, principalmente, de desenvolvimento pessoal e para a efetiva formação de cidadãos de caráter e, conseqüentemente, para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.
6. **Programa de Qualidade no Atendimento em matéria de P.I.:** trata-se de um programa para uniformização dos processos de atendimento em matéria de Propriedade Industrial nas unidades regionais do INPI e respectivas representações nos demais estados da federação. O referido programa se encontra em fase de projeto devendo ser implementado a partir do segundo semestre de 2011;



7. Ações de capacitação de curta duração (*in company* e externas):

conjunto de ações ofertadas por instituições públicas e privadas, de caráter individual e que visam atender às necessidades de capacitação pontuais dos servidores de acordo com as solicitações das respectivas chefias imediatas.

Por fim, outro ponto relevante no processo de resultados, diz respeito a um conjunto de indicadores que estão sendo construídos para suportar a gestão do CETEC e assim, possibilitar a implementação de estratégias cada vez mais apropriadas ao seu máximo e melhor desempenho.

São indicadores de desempenho do CETEC:

1. Número de servidores capacitados;
2. Número de treinamentos oportunizados e realizados;
3. Total de horas e capacitação por cargo;
4. Montante de recursos empregados em capacitação;
5. Indicadores de reação referentes aos treinamentos realizados;
6. Dentre outros que se encontram em elaboração.

CONCLUSÕES

O Centro de Educação Corporativa do INPI – CETEC é hoje uma realidade cada vez mais presente no cotidiano do Instituto. É referência para a alta administração na condução estratégica das políticas internas que consubstanciarão no alcance dos objetivos estratégicos do INPI.

Seja por meio e parcerias junto a instituições de ensino referendadas, seja pelas ações implementadas internamente, visando estar na vanguarda da formação profissional complementar e estar diretamente responsável pelo desenvolvimento técnico-intelectual dos servidores públicos, atualmente o CETEC tem uma participação singular tanto no âmbito do INPI, como no estado do Rio de Janeiro, como agente de desenvolvimento profissional dos servidores públicos.

Indo muito além das competências de uma área de treinamento, o CETEC hoje tem um escopo de atuação cada vez mais abrangente capaz de oportunizar aos servidores do próprio INPI bem como de instituições parceiras, treinamento de qualidade e participação de programas de formação complementar.



A proposta do CETEC é complementar a formação dada nas instituições de ensino técnico e superior, dando um caráter mais customizado às necessidades do mundo do trabalho em que se insere o servidor público de cada instituição que pertença.

Logo, por meio de uma organização estratégica das ações de capacitação ofertadas, busca-se criar uma atmosfera de aprendizagem que garantirá às pessoas a possibilidade de estar permanentemente sendo recicladas em conhecimentos e práticas que contribuirão para melhor realizarem seu trabalho.



REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Portal de Educação Corporativa. Acessado em 27/04/2011. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/educacao>

BRASIL. Presidência da República Federativa. Portal da Subchefia de Assuntos Jurídicos, Casa Civil. Acessado em 27/04/2011. disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm

CANGELOSI, V; DILL, W.R. Organizational learnig. Observations toward a theory. Administrative science Quaterly, 1965.

CYERT, R; MARCH,J.G. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

HUBER, G.P. Organizational learning: the contributing proceses and the literature. Organizational Science, 1991.

MARK, E.S.; BURGOYNE,J.;ARAUJO,L.;Traducao ROESCH .M.A.S: Aprendizagem Organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na pratica. São Paulo: Atlas, 2001.

MARLEEN, H. Contrabalançando tendenciosidades: Uma revisão critica da literatura sobre aprendizagem organizacional. Aprendizagem Organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na pratica.p 81-99. São Paulo: Atlas, 2001.

MEISTER, Jeanne. Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MORAES, Francisco de. educação para o trabalho *versus* educação pelo trabalho / Francisco de Moraes. – São Paulo : Editora Senac, 2010.

PRANGE, C. Aprendizagem Organizacional – Desesperadamente em busca de teorias?. Aprendizagem Organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na pratica.p 41-64. São Paulo: Atlas, 2001



ARGRYS, C; SHON, D.A. Organizational learning: a theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

QUARTIERO, Elisa Maria; CERNY, Roseli Zen. "Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação". In: QUARTIERO, E. M.; BIANCHETTI, L. (Orgs.). Educação Corporativa, mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. Santa Cruz do Sul: EDUNISC; São Paulo: Cortez, 2005, p. 23-49.

SENGE, Peter M. Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 11 ed. São Paulo: Best Seller/Círculo do Livro, 1996.

WEICK, K.E; ROBERTS, K.H. Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. Administrative Science Quarterly, 1993.

WIEGAND, M. Prozesse organisationalen lernens. Wiesbaden, 1996.



AUTORIA

Evandro Julião de Almeida – Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI
Endereço eletrônico: ejuliao@inpi.gov.br

Marcelo Petulante Fernandes – Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI
Endereço eletrônico: mafer@inpi.gov.br

