

ESCRITÓRIO DE PROJETOS CORPORATIVO DO INPI

O modelo implantado
e as lições aprendidas

PEDRO BURLANDY

Maio/2011

DIGEP

DIVISÃO DE GESTÃO
DE PROJETOS ESTRATÉGICOS



SUMÁRIO

- 1. *PREMISSAS E RESTRIÇÕES***
- 2. *DIAGNÓSTICO SUMÁRIO***
- 3. *O PROBLEMA E A META***
- 4. *O MODELO***
- 5. *A FERRAMENTA***
- 6. *AS LIÇÕES APRENDIDAS***
- 7. *PRÓXIMOS PASSOS***

1

PREMISSAS E RESTRIÇÕES



GESTÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

PREMISSAS

- Patrocínio pessoal do Presidente
- Liderança executiva do Vice-Presidente
- Autonomia operacional
- Iniciativa inovadora em relação ao modelo atual
- Simplicidade e facilidade de implantação

RESTRIÇÕES

- Implantação de um modelo de gestão estratégica de projetos – e não de gerenciamento operacional
- Vinculação à Coordenação de Planejamento e Orçamento – e não diretamente à Presidência
- Utilização dos recursos escassos disponíveis (TI, equipe, instalações, orçamento)

2

DIAGNÓSTICO SUMÁRIO



✓ PONTOS FORTES

- Processo de planejamento estratégico institucionalizado (desde 2007)
- Carteira formalizada
- “Projetos para todos” – a lógica inclusiva favoreceu, num primeiro momento, a adesão ao plano estratégico

✗ PONTOS FRACOS

- O plano estratégico não define as metas estratégicas (resultados mensuráveis)
- Excesso de projetos (73 projetos estratégicos?!)
- Maioria de projetos de baixo impacto
- “Projetização” de atividades continuadas
- Projetos sem metas e custos definidos

✓ PONTOS FORTES

- Projetos padronizados (modelo de estruturação definido)
- Processo de monitoramento institucionalizado (desde 2009)
- Equipe de monitoramento com dedicação exclusiva
- Gerentes de projeto designados

✗ PONTOS FRACOS

- Projetos com fraco desempenho
- Projetos sem avaliação de resultados
- Monitoramento burocrático (relatórios trimestrais)
- Normatização técnica insuficiente
- “Descolamento” do processo decisório
- Equipe de monitoramento com perfil e “status” exclusivamente técnico-operacional
- Maioria dos gerentes de projeto sem capacitação específica

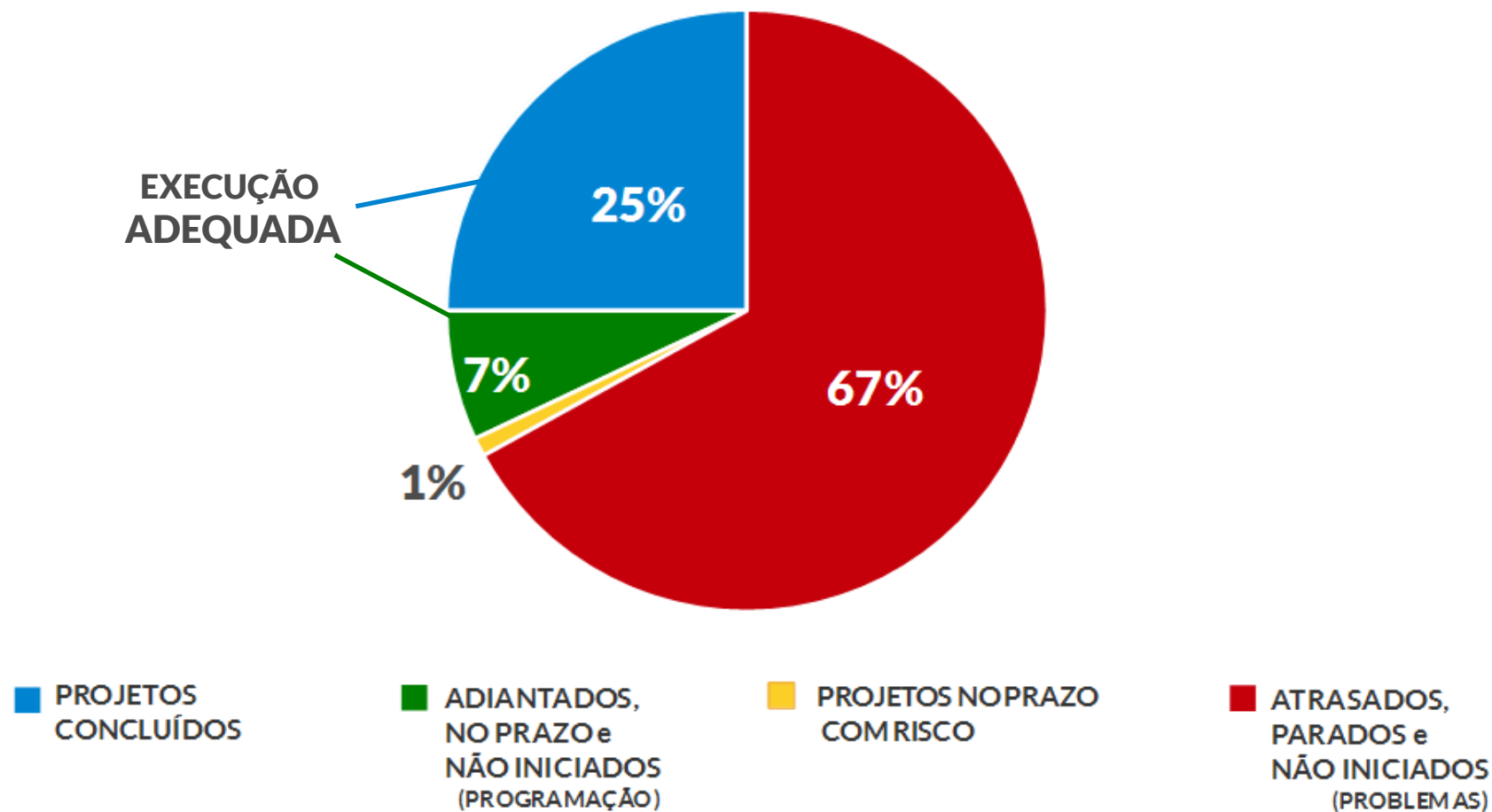
3

O PROBLEMA E A META



O PROBLEMA

Situação da Carteira de Projetos Estratégicos – Dez/2010



A META

DESAFIO

Aumentar a capacidade de
EXECUÇÃO dos projetos
estratégicos

RESULTADO

Aumentar o Índice de Execução
Adequada* dos projetos estratégicos
de 32% em dezembro de 2010 para
70% em 2012

* IEA: % de projetos concluídos e no prazo

4

O MODELO



PRINCÍPIOS

1 FOCO NA GESTÃO ESTRATÉGICA

2 ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

3 TRANSPARÊNCIA

4 DESBUROCRATIZAÇÃO

5 TRABALHO EM REDE

BASES DO NOVO MODELO



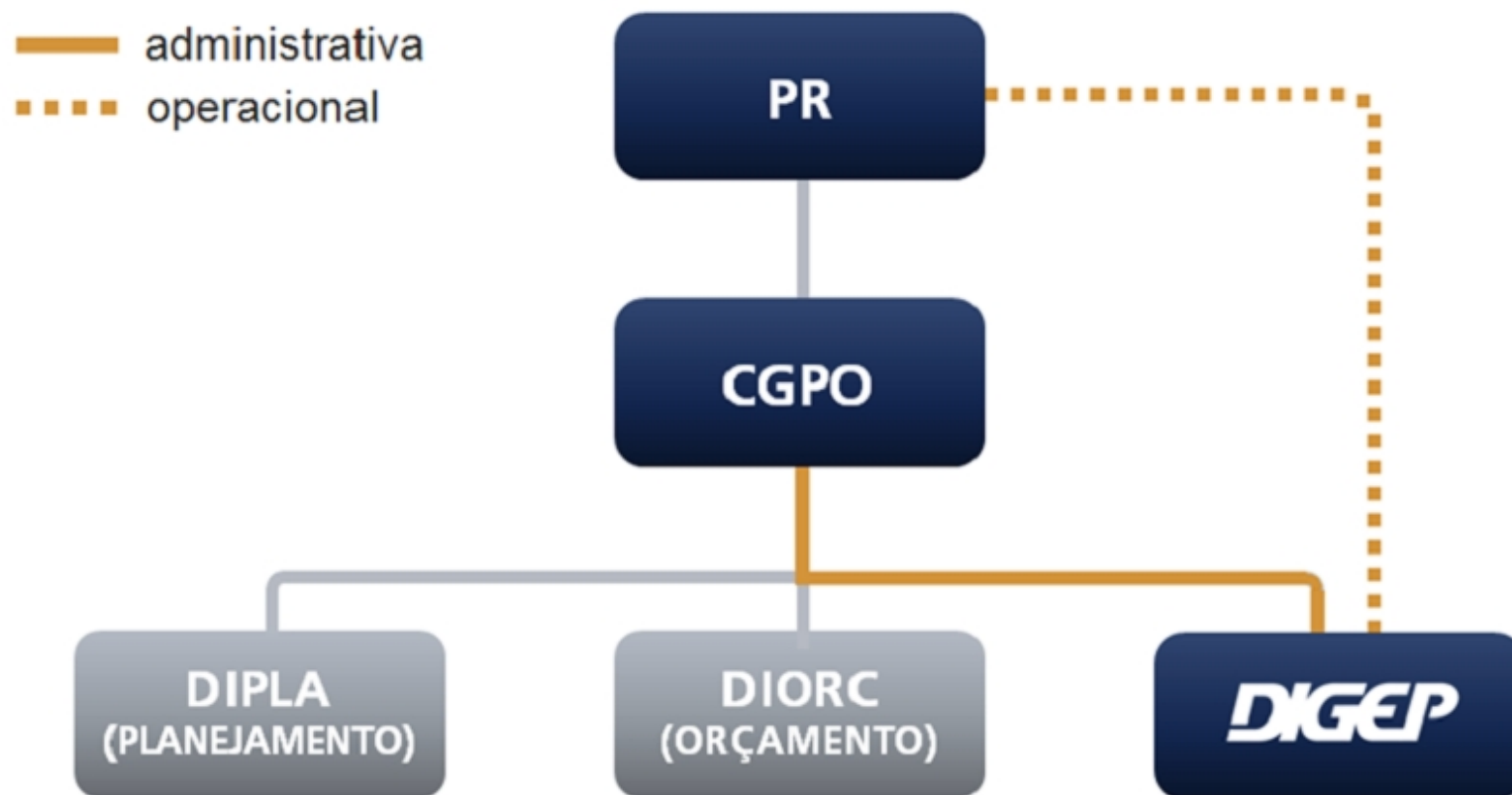
ESTRUTURA DE GESTÃO E GOVERNANÇA



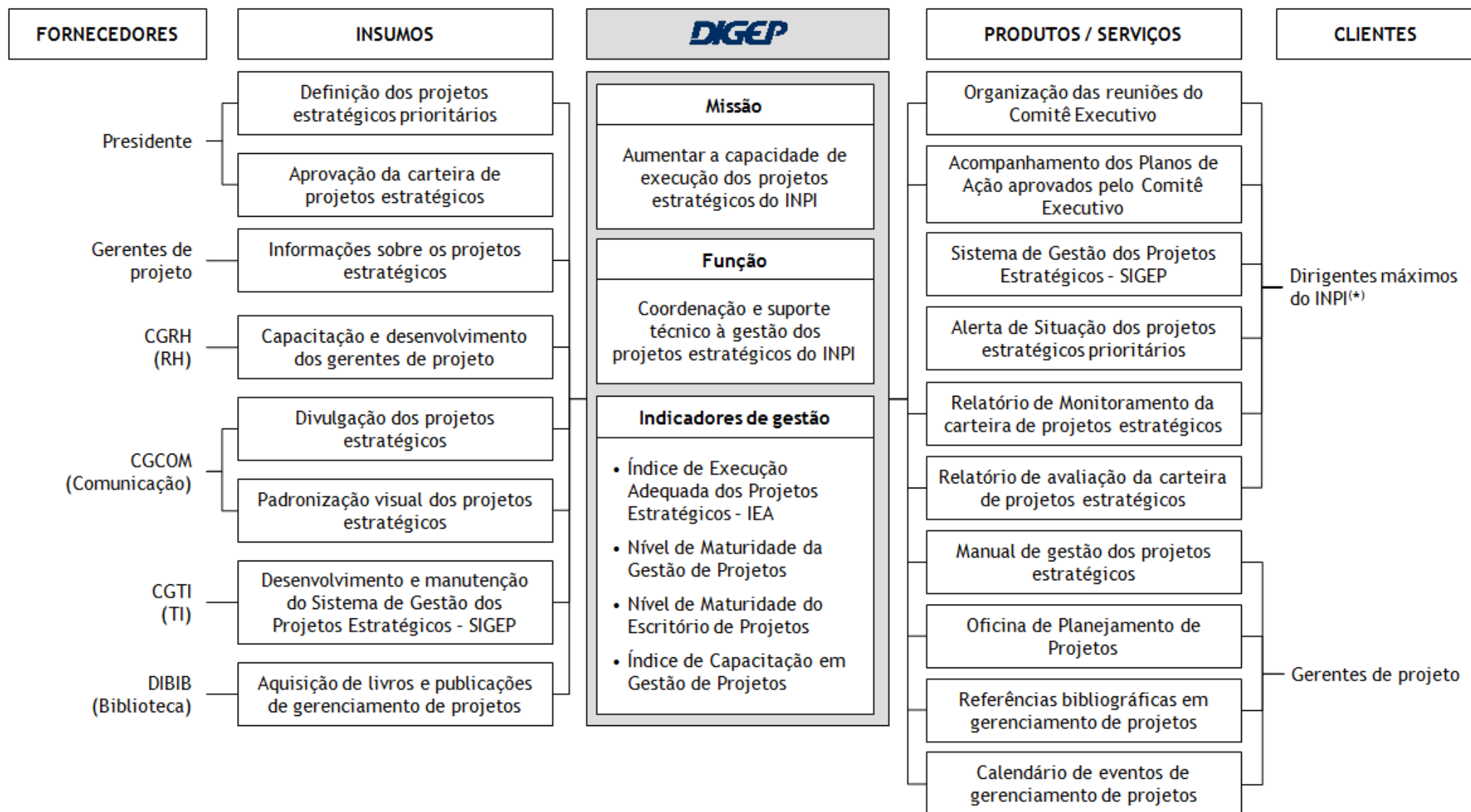


Nova unidade criada em 2010
para coordenar e oferecer
suporte técnico à gestão
dos Projetos Estratégicos

POSICIONAMENTO ORGANIZACIONAL



MAPEAMENTO DO “NEGÓCIO”



COMITÊ EXECUTIVO

MEMBROS PERMANENTES

- PRESIDENTE
- VICE-PRESIDENTE (coordenador)
- COORDENADOR-GERAL DA CGPO
- CHEFE DA DIGEP (secretário executivo)
- DIRIGENTES máximos das unidades responsáveis pelos projetos

OUTROS PARTICIPANTES

- GERENTES DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS
- Outros participantes internos ou externos indicados pelos membros permanentes do CEPEP

COMITÊ EXECUTIVO (2)

PERIODICIDADE

- Reuniões SETORIAIS*

** Cada reunião deve tratar dos projetos de um setor específico (Presidência e Diretorias)*

- Reuniões MENSAIS condicionadas à existência de problemas ou riscos críticos*
(calendário indicativo)

** problemas ou riscos de execução dos marcos críticos dos projetos*

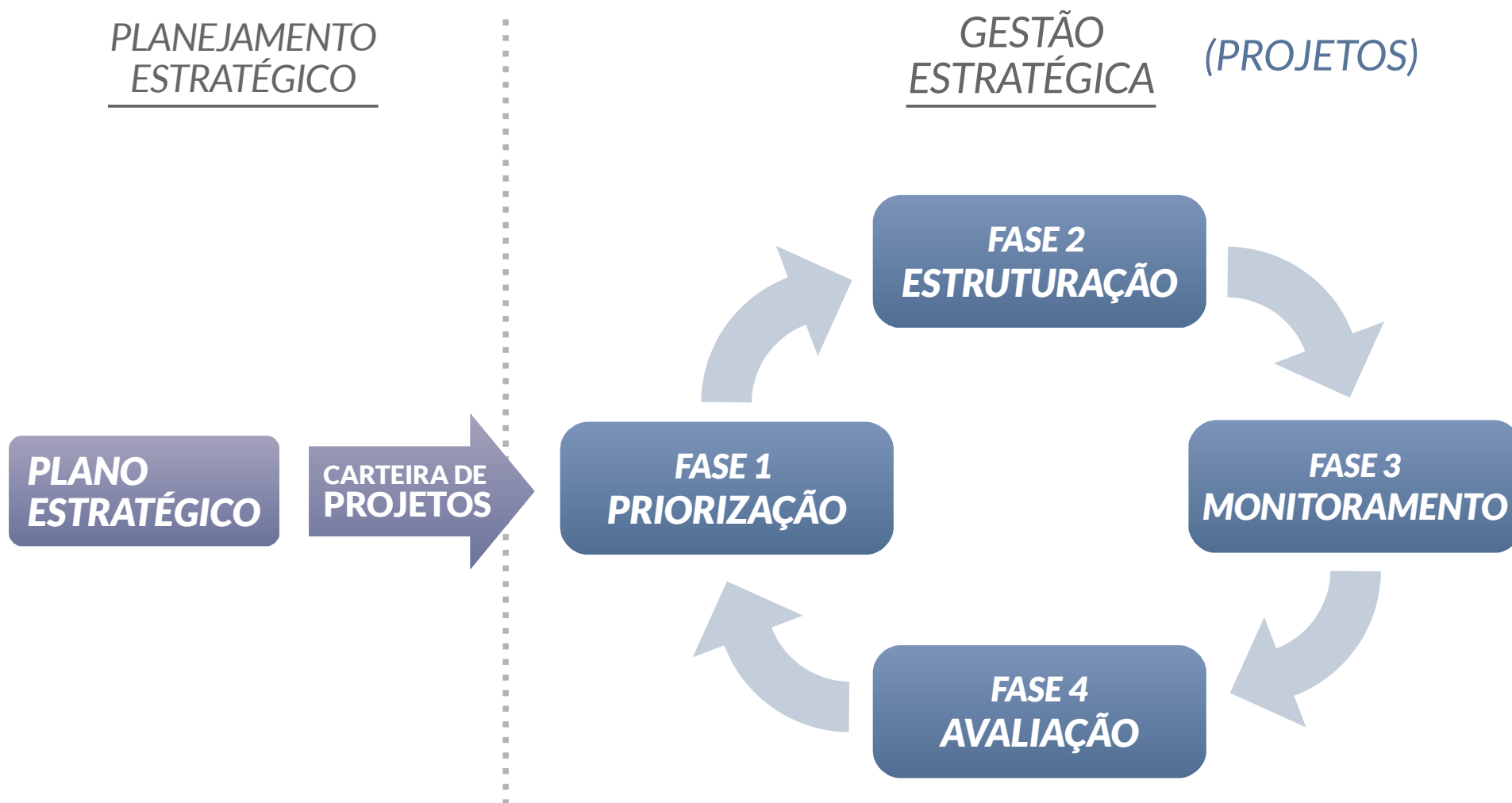
LOCAL

Sala de Reunião da Presidência, preferencialmente

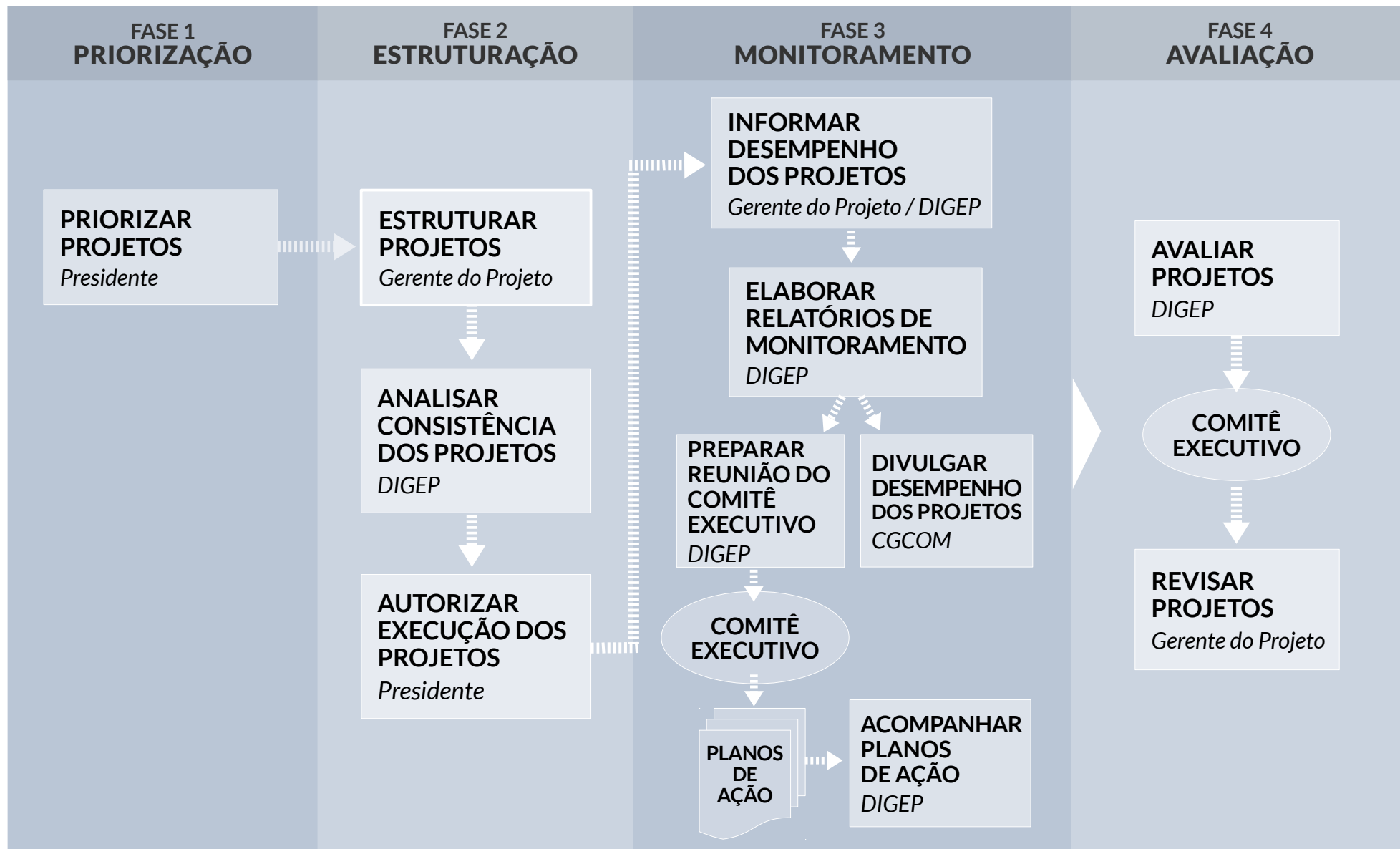
DURAÇÃO

Máxima programada de 2 horas

PROCESSO DE GESTÃO



MAPEAMENTO DO PROCESSO



TIPOLOGIA DE PROJETOS

Projetos	“Dono”	Quantidade	Enfoque da DIGEP
Projetos estratégicos PRIORITÁRIOS	PRESIDENTE	13 projetos (atual)	• Suporte técnico à estruturação • Monitoramento intensivo • Governança: Comitê Executivo • Avaliação
CARTEIRA de projetos estratégicos*	Dirigentes máximos setoriais**	30 projetos (aprox.)	• Suporte técnico à estruturação • Monitoramento quadrimestral
Projetos SETORIAIS	Outros dirigentes setoriais	Ilimitada	• Suporte técnico à estruturação (por demanda)

* Inclui os projetos estratégicos prioritários. Não inclui os projetos setoriais.

** Diretores, Procurador-chefe etc. Excluídos os projetos estratégicos prioritários.

TIPOLOGIA DE PROJETOS

Projetos	“Dono”	Quantidade	Enfoque da DIGEP
Projetos estratégicos PRIORITÁRIOS	PRESIDENTE	13 projetos (atual)	• Suporte técnico à estruturação • Monitoramento intensivo • Governança: Comitê Executivo • Avaliação
CARTEIRA de projetos estratégicos*	Dirigentes máximos setoriais**	30 projetos (aprox.)*	• Suporte técnico à estruturação • Monitoramento quadrimestral
Projetos SETORIAIS	Outros dirigentes setoriais	Ilimitada	• Suporte técnico à estruturação (por demanda)

* Inclui os projetos estratégicos prioritários. Não inclui os projetos setoriais.

** Diretores, Procurador-chefe etc. Excluídos os projetos estratégicos prioritários.

TIPOLOGIA DE PROJETOS

Projetos	“Dono”	Quantidade	Enfoque da DIGEP
Projetos estratégicos PRIORITÁRIOS	PRESIDENTE	13 projetos (atual)	• Suporte técnico à estruturação • Monitoramento intensivo • Governança: Comitê Executivo • Avaliação
CARTEIRA de projetos estratégicos*	Dirigentes máximos setoriais**	30 projetos (aprox.)*	• Suporte técnico à estruturação • Monitoramento quadrimestral
Projetos SETORIAIS	Outros dirigentes setoriais	Ilimitada	• Suporte técnico à estruturação (por demanda)

* Inclui os projetos estratégicos prioritários. Não inclui os projetos setoriais.

** Diretores, Procurador-chefe etc. Excluídos os projetos estratégicos prioritários.

PROJETOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS

Resolução nº. 262/2011

1. Solução do *backlog* de patentes
2. Fortalecimento da infraestrutura e dos recursos humanos de tecnologia da informação do INPI
3. Aperfeiçoamento do e-INPI – Marcas
4. Implementação do e-INPI – Patentes
5. Implantação do observatório de tecnologias estratégicas para a indústria brasileira
6. Disseminação do conteúdo de propriedade intelectual para os cursos de ensino técnico, graduação e pós-graduação
7. Organização da participação do INPI na atração de investimentos de P&D para o território nacional
8. Revisão dos procedimentos do INPI de apoio à transferência de tecnologia
9. Elaboração e execução do plano de criação e promoção de Indicações Geográficas brasileiras e sul-americanas
10. Aprofundamento da integração sul-americana dos sistemas nacionais de propriedade industrial
11. Implantação do Programa INPI da Qualidade
12. Revisão das normas técnicas e administrativas do INPI
13. Ampliação e modernização das instalações físicas e prediais do INPI

5

A FERRAMENTA



**SISTEMA DE GESTÃO
DOS PROJETOS
ESTRATÉGICOS**



...Coordenação-Geral de ... x +

← → ↻ ↕ cgpo/



Gestão	Planejamento	Orçamento	Projetos	Estrutura do INPI
• Legislação • Sites Relacionados • Notícias • Páginas do INPI • Ramais e E-mails • Portal INPI • Portal MDIC • Memória • Mapa do Site • Fale Conosco	- Procuradoria do INPI é indicada a ser especializada - Projetos Estratégicos do INPI - Decreto Nº 7.446, de 01/03/11; estabelece limites e procedimentos para empenho de diárias e passagens - Foi sancionada pela Presidente da República a Lei Orçamentária Anual - LOA, que estima a receita e fixa a despesa para o exercício financeiro de 2011 Execução Orçamentária A Equipe da CGPO Acesso direto aos principais relatórios ▾ Pesquisa na internet Pesquisar	- Estrutura Regimental - Planejamento Estratégico - Oficinas de Planejamento - Projetos Estratégicos - Indicadores de Gestão - Avaliação Institucional - Receita do INPI		



O SISTEMA DE INFORMAÇÃO: SIGEP

PREMISSAS BÁSICAS

- Público-alvo: **DIRIGENTES** máximos do INPI
- Instrumento de apoio à **DECISÃO**
- **SELETIVIDADE** das informações (visão executiva)
- **SIMPLICIDADE** de uso (intuitivo)
- Facilidade de acesso (**INTERNET***)

* **SITUAÇÃO ATUAL** : protótipo na intranet

O SISTEMA DE INFORMAÇÃO: SIGEP

MÓDULOS DE INFORMAÇÃO

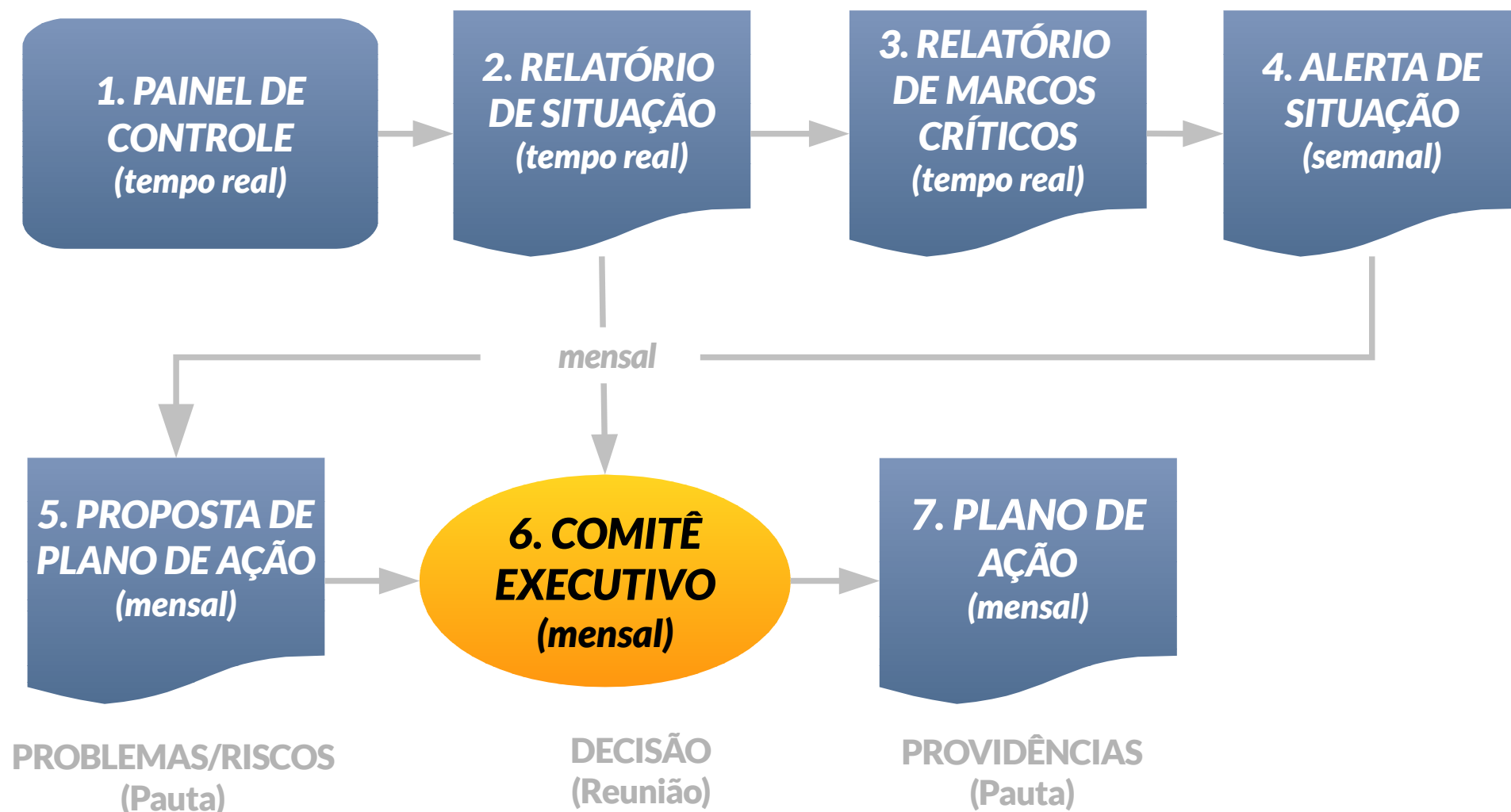
- Módulo ESTRUTURAÇÃO ⁽¹⁾
- Módulo MONITORAMENTO ⁽²⁾
- Módulo AVALIAÇÃO

⁽¹⁾ Ficha de projeto atual

⁽²⁾ Protótipo do SIGEP desenvolvido

O SISTEMA DE INFORMAÇÃO: SIGEP - MÓDULO DE MONITORAMENTO

FLUXO DE INFORMAÇÃO E DECISÃO



O SISTEMA DE INFORMAÇÃO: SIGEP

INSTRUMENTOS

Instrumentos	Aplicação	Finalidade	Público-alvo	Abrangência	Periodicidade
FICHA DE PROJETO	Planejamento	Padronizar e registrar a estruturação dos projetos	Gerente de projeto	Por projeto	Anual
PAINEL DE CONTROLE	Monitoramento	Fornecer uma visão geral da situação da execução física de todos os projetos	• Presidente • Vice-Presidente • Público interno (funcionários) • Público externo	Todos os projetos	Tempo real
RELATÓRIO DE MARCOS CRÍTICOS	Monitoramento	Fornecer uma visão sumária dos da situação de todos os marcos críticos	• Gerentes de projeto • Dirigentes de projeto	Todos os projetos	Tempo real
ALERTAS DE SITUAÇÃO	Monitoramento	Fornecer uma visão sumária dos marcos críticos com problemas e riscos de execução	Dirigentes de projeto	Por setor	Semanal (e-mail)
RELATÓRIO DE SITUAÇÃO	Monitoramento	Fornecer uma visão gerencial da situação da execução física de cada projeto	• Presidente • Vice-Presidente • Dirigentes de projeto	Por projeto	Tempo real e Mensal
PLANOS DE AÇÃO	Monitoramento	Definir e registrar as providências para superação dos problemas e riscos críticos do projeto	• Vice-Presidente • Dirigentes de projeto • Gerentes de projeto	Por projeto	Mensal



Identificação do Projeto

Data de elaboração

Versão

Título do Projeto

Unidade Responsável

Dirigente do Projeto

Gerente do Projeto

Gerente Adjunto do Projeto

Prazo de Execução

Data de início

Data de conclusão

Duração



Detalhamento do Projeto

Elaboração:

Versão:

Objetivo

Público-Alvo

Escopo

Resultados



Cronograma do Projeto

Implantação do observatório de tecnologias estratégicas para a indústria brasileira

					Conclusão		2010		2011												2012							
		Peso (%)	Início	Prevista	Realizada	Status	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	
► Etapa 1: Manual de Procedimentos do OBTEC		15%	dez/2010	abr/2011																								
Marco Crítico 1: GT constituído				21/12/2010	21/12/10	☐		21																				
Marco Crítico 2: Manual entregue ao diretor				19/3/2011	22/03/11	☐					19																	
Marco Crítico 3: Manual publicado internamente				30/4/2011		☐						30																
► Etapa 2: Comunicação interna do OBTEC		15%	nov/2010	mar/2011																								
Marco Crítico 1: OBTEC criado na nova estrutura				12/11/2010	12/11/10	☐		12																				
Marco Crítico 2: OBTEC apresentado às diretorias técnicas				24/2/2011		☐					24																	
Marco Crítico 3: Sistema de comunicação interna em funcionamento				30/3/2011		☐						30																
Marco Crítico 4: Nomeação do Comitê Gestor				30/3/2011	14/04/11	☐						30																
► Etapa 3: Realização das atividades do Acordo de Cooperação		20%	dez/2010	dez/2012																								
Marco Crítico 1: Acordo assinado com o IPEA				1/12/2010	29/12/10	☐		1																				
Marco Crítico 2: Atividades definidas				4/1/2011	10/02/11	☐			4																			
Marco Crítico 3: Atividades concluídas				30/11/2012		☐																						
► Etapa 4: Realização das atividades do Acordo de Cooperação		20%	jan/2011	dez/2012																								
Marco Crítico 1: Acordo assinado com a EMPRAPA/MAPA				4/1/2011		☐			4																			
Marco Crítico 2: Atividades definidas				4/1/2011		☐			4																			
Marco Crítico 3: Atividades concluídas				31/12/2012		☐																						
► Etapa 5: Organização logística da Divisão		20%	nov/2010	dez/2011																								
Marco Crítico 1: Chefe da divisão nomeado				12/11/2010	29/11/10	☐		12																				
Marco Crítico 2: Equipe fixa nomeada				31/7/2011		☐								31														
Marco Crítico 3: Instalações físicas concluídas				31/12/2011		☐													31									
► Etapa 6: Comunicação do OBTEC com a sociedade		10%	jun/2011	jan/2012																								
Marco Crítico 1: Primeiros produtos publicados				30/6/2011		☐							30															
Marco Crítico 2: Página na internet publicada				30/8/2011		☐									30													
Marco Crítico 3: Rotinas de absorção de atividades definida				31/1/2012		☐														31								
Total Peso (%):		100%																										

Painel de Controle

Em 23 de maio de 2011

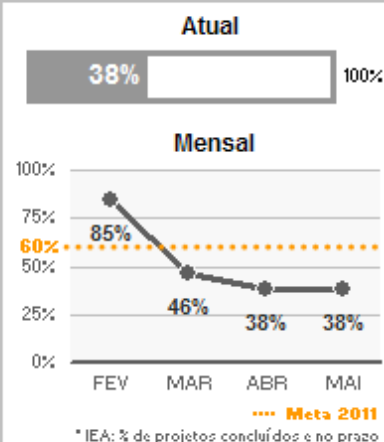
Painel de Controle

Relatório de Situação

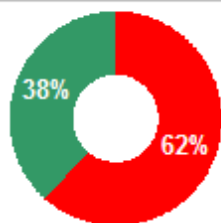
Plano de Ação

Visão Global

Índice de Execução Adequada*



Projetos (Atual)



Marcos Críticos (Atual)



Visão Projetos

Projetos	Execução Física		Marcos Críticos
	Prevista	Realizada	
1 Solução do backlog de patentes	1,8%	0%	
2 Fortalecimento da infraestrutura e dos recursos humanos de tecnologia da informação do INPI	11,8%	0%	
3 Aperfeiçoamento do e-INPI - Marcas	37,4%	14,3%	
4 Implementação do e-INPI - Patentes	6,7%	6,7%	
5 Implantação do observatório de tecnologias estratégicas para a indústria brasileira	63,3%	37,5%	
6 Disseminação do conteúdo de PI para os cursos de ensino técnico, graduação e pós-graduação	9,6%	9,6%	
7 Organização da participação do INPI na atração de investimentos de P&D para o território nacional	16,7%	16,7%	
8 Revisão dos procedimentos do INPI de apoio à transferência de tecnologia	2,5%	0%	
9 Elaboração e execução do plano de criação e promoção de IG brasileiras e sul-americanas	—	—	
10 Aprofundamento da integração sul-americana dos sistemas nacionais de propriedade industrial	11,3%	0%	
11 Implantação do Programa INPI da Qualidade	11,8%	11,8%	
12 Revisão das normas técnicas e administrativas do INPI	42,5%	14,2%	
13 Ampliação e modernização das instalações físicas e prediais do INPI	15,0%	11,7%	

Legendas: ■ Atrasado ■ Atenção ■ No Prazo ■ Concluído

Relatório de Situação

Em 23 de maio de 2011

Painel de Controle

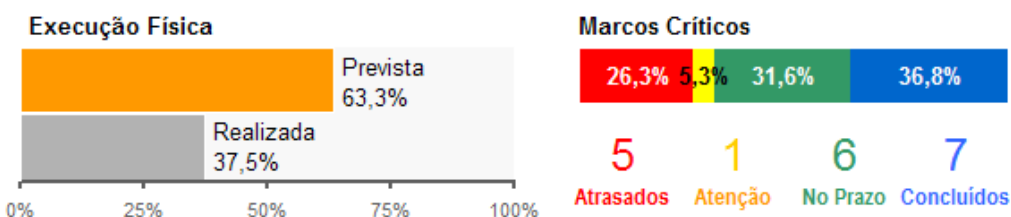
Relatório de Situação

Plano de Ação

Projeto 5

● Implantação do observatório de tecnologias estratégicas para a indústria brasileira

Situação Atual



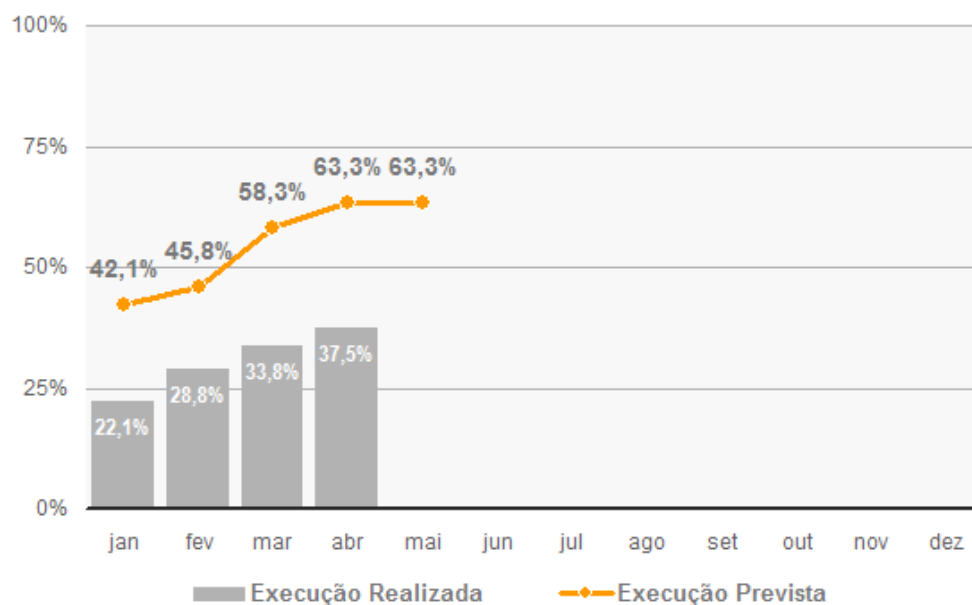
Descrição

Já está em operação, desde novembro de 2010, a Divisão Geral do Observatório - OBTEC, a qual cabe coordenar a elaboração de monitoramentos setoriais do desenvolvimento tecnológico, previstos nos Acordos de Cooperação Técnica ou por meio de solicitação interna.

A elaboração do Manual de Procedimentos do OBTEC encontra-se em fase de finalização.

Foi iniciada a realização das atividades do Acordo de Cooperação INPI/IPEA.

Evolução Mensal – Execução Física 2011



Relatório de Marcos Críticos

Em 23 de maio de 2011

Painel de Controle

Relatório de Situação

Plano de Ação

Projeto 5



Implantação do observatório de tecnologias estratégicas para a indústria brasileira

Legendas: ■ Atrasado ■ Atenção ■ No Prazo ■ Concluído

Etapa		Marcos Críticos		Conclusão	
				Prevista	Realizada
Etapa 1	Manual de Procedimentos do OBTEC	GT constituído		21/12/10	21/12/10
		Manual entregue ao diretor		19/03/11	22/03/11
		Manual publicado internamente		30/04/11	
Etapa 2	Comunicação interna do OBTEC	OBTEC criado na nova estrutura		12/11/10	12/11/10
		OBTEC apresentado às diretorias técnicas fev/2011		24/02/11	
		Sistema de comunicação interna em funcionamento		30/03/11	
		Nomeação do Comitê Gestor		30/03/11	14/04/11
Etapa 3	Realização das atividades do Acordo de Cooperação 1	Acordo assinado com o IPEA		01/12/10	29/12/10
		Atividades definidas		04/01/11	10/02/11
		Atividades concluídas		30/11/12	
Etapa 4	Realização das atividades do Acordo de Cooperação 2	Acordo assinado com a EMPRAPA/MAPA		04/01/11	
		Atividades definidas		04/01/11	
		Atividades concluídas		31/12/12	
Etapa 5	Organização logística da Divisão	Chefe da divisão nomeado		12/11/10	29/11/10

ALERTA DE SITUAÇÃO - Projeto Prioritário 5

Arquivo Editar Exibir Ferramentas Mensagem Ajuda

Responder Responder... Encaminhar... Imprimir Excluir Anterior Avançar Endereços

Esta mensagem é de alta prioridade.

De: Pedro Burlandy
Data: segunda-feira, 16 de maio de 2011 16:54
Para: Denise Gregory/PR
Cc: Elaine/DICOD; Luci Mary/DICOD; Alexandre/DICOD; Sandra/CGPO; Laura Bibas/CGPO; Rodrigo Moerbeck
Assunto: ALERTA DE SITUAÇÃO - Projeto Prioritário 5

Projeto 5

Implantação do observatório de tecnologias estratégicas para a indústria brasileira

Problemas/Riscos

Etapa	Marcos Críticos	Prazo Previsto
Etapa 1: Manual de Procedimentos do OBTEC	Manual publicado internamente	30/04/11
Etapa 2: Comunicação interna do OBTEC	OBTEC apresentado às diretorias técnicas	24/02/11
	Sistema de comunicação interna em funcionamento	30/03/11
Etapa 4: Realização das atividades do Acordo de Cooperação 2	Acordo assinado com a EMPRAPA/MAPA	04/01/11
	Atividades definidas	04/01/11
	Atividades concluídas	31/12/12

Para saber mais sobre a execução dos **projetos estratégicos prioritários**, acesse o [SIGEP](#) (clique neste link e selecione "Abrir" na caixa de mensagem).

Abraços.

Pedro Burlandy
Divisão de Gestão de Projetos Estratégicos - CGPO/DIGEP
Tel.: (21) 2139-3949 / 6620-9228
pburlandy@inpi.gov.br

Plano de Ação

Em 23 de maio de 2011

Painel de Controle

Relatório de Situação

Plano de Ação

Projeto 5

- **Implantação do observatório de tecnologias estratégicas para a indústria brasileira**

Legendas: ■ Atrasado ■ Atenção ■ No Prazo ■ Concluído

[illegible]

6

AS LIÇÕES APRENDIDAS



AS LIÇÕES APRENDIDAS

Lição 1: O PÚBLICO-ALVO SÃO OS DIRIGENTES MÁXIMOS *

Lição 2: AGILIZAR A GOVERNANÇA *

Lição 3: DESCOBRIR O PROBLEMA

Lição 4: DESPOLUIR A CARTEIRA

Lição 5: “NÃO SE APAIXONAR PELAS FERRAMENTAS”

Lição 6: QUAL A MELHOR ESTRUTURA?

Lição 7: TRABALHAR EM REDE

Lição 8: PRATICAR E INSTITUCIONALIZAR – NESTA ORDEM

Lição 9: GARANTIR A TRANSPARÊNCIA

Lição 10: IR ALÉM DOS PROJETOS

LIÇÃO 1: O PÚBLICO-ALVO SÃO OS DIRIGENTES MÁXIMOS

- A escolha do **Presidente** e do **Vice-Presidente** do INPI como público-alvo foi fundamental para caracterizar o foco na **gestão estratégica**, na **orientação para resultados** e no **caráter inovador** da iniciativa
- O modelo e as ferramentas devem ser desenhados para satisfazer as **necessidades dos dirigentes máximos**
- Os **gerentes de projetos** devem saber, já no primeiro momento, que serão **operadores** – e não os clientes finais da iniciativa
- **Risco 1:** personalização, sem institucionalização
- **Risco 2:** resistência dos gerentes de projeto

LIÇÃO 2: AGILIZAR A GOVERNANÇA

- Especialmente no início, é importante criar e fazer funcionar um fórum de decisão **exclusivo (“paralelo”)** para os projetos prioritários
- O líder da estrutura de governança **pode não ser o N° 1** da organização – o importante é ter poder decisão e tempo para participar ativa e sistematicamente
- A liderança executiva da iniciativa **pode ser do N° 2** (no caso do INPI, é o Vice-Presidente)
- Esquema decisório **flexível e focado na solução de problemas**
 - Reuniões condicionadas à existência de problemas concretos e relevantes (calendário indicativo)

LIÇÃO 3: **DESCOBRIR O PROBLEMA**

- O ponto de partida deve ser **identificar, dimensionar e demonstrar o problema** que se quer resolver
- O problema deve ser **importante para os executivos principais – especialmente o N°1** – e não “apenas” para a instituição
- A solução desse problema deve ser a **justificativa**, se transformar na **meta** e servir de parâmetro para **avaliação** da iniciativa

LIÇÃO 4: **DESPOLUIR A CARTEIRA**

- Descobrir e priorizar os “**projetos do Presidente**”
- Excluir os **projetos setoriais**
- Excluir os **projetos de baixo impacto**
- Excluir os projetos com **insuficiência de desempenho**
- Mesclar os **projetos afins**

LIÇÃO 5: “NÃO SE APAIXONAR PELAS FERRAMENTAS”

- Reforçar sempre a disposição para **mudar o modelo** (procedimentos e instrumentos) **se os resultados não aparecerem**
- **Risco:** confusão e redução do modelo às suas ferramentas, especialmente as informatizadas. O risco da **burocracia eletrônica** é alto!

LIÇÃO 6: QUAL A MELHOR ESTRUTURA?

- Mesmo numa organização burocrática, pertencer à **estrutura formal não é determinante** para o sucesso da iniciativa
- Numa organização burocrática, o modelo de “**gabinete paralelo**” dá **agilidade e “status”** organizacional imediato, mas é de **alto risco** para a institucionalização da iniciativa
- Independente da estrutura, o crítico é o **respaldo político** e a **autonomia operacional** do escritório

LIÇÃO 7: **TRABALHAR EM REDE**

- Rede integrada por “pontos focais setoriais” e gerentes de projeto, sob a coordenação técnica do escritório
- Exige capacitação técnica e “**animação**” constante da rede
- “**Pontos focais setoriais**”
 - Gestores de carteiras setoriais
 - “Empoderamento” e acesso facilitado aos dirigentes máximos setoriais
 - Trânsito na estrutura gerencial local
- Manutenção de uma **estrutura fixa enxuta**
- **Capilaridade** da atuação do escritório
- Institucionalização da **cultura** de projetos

LIÇÃO 8: PRATICAR E INSTITUCIONALIZAR – NESTA ORDEM

- Começar “apenas” com um **modelo básico validado** com o público-alvo da iniciativa
- Antes de formalizar, aplicar e testar no “**mundo real**”
- Não colocar coisa demais no papel. Garantir uma normatização **leve e flexível**
- **Desafio:** institucionalizar sem burocratizar

LIÇÃO 9: **GARANTIR A TRANSPARÊNCIA**

- A transparência dos projetos para os públicos interno e externo é, ao mesmo tempo, uma **exigência** e um **risco**
- **Risco 1:** uso indevido das informações de desempenho dos projetos, por atores internos e externos
- **Risco 2:** mascarar a transparência e dificultar o controle social
- **Desafio:** saber o que, como, quando e para quem comunicar. Essa é uma competência crítica – e rara

LIÇÃO 10: **IR ALÉM DOS PROJETOS**

- Especialmente em organizações por processos (como o INPI), o aumento da capacidade de execução de projetos é **importante, mas insuficiente para garantir a melhoria consistente do desempenho institucional**
- É necessário investir na melhoria da **gestão dos macroprocessos finalísticos**
- O **gerenciamento da rotina** também deve ser otimizado, pois consome e dissipa a maior parte da atenção gerencial que deveria ser dedicada aos projetos

7

PRÓXIMOS PASSOS



CRONOLOGIA DA IMPLANTAÇÃO

<i>Marcos da implantação</i>	<i>Data</i>
Decisão de criação da DIGEP	5-ago-2010
Criação da DIGEP na nova estrutura do INPI	12-nov-2010
Publicação da Resolução PR N° 262/2011*	13-jan-2011
Apresentação interna do novo modelo	11-fev-2011
Apresentação do novo modelo para o MDIC	14-abr-2011
Apresentação interna do SIGEP	19-abr-2011
Disponibilização do SIGEP na intranet	4-mai-2011
Envio dos primeiros Alertas de Situação	16-mai-2011
Realização da primeira reunião do Comitê Executivo	Previsão: jun-2011
Disponibilização do SIGEP na internet	Previsão: jul-2011

*Definiu os 13 projetos estratégicos prioritários do INPI

PRÓXIMOS PASSOS

1. Normatização de procedimentos (manual)
2. Capacitação da “rede de projetos”
3. Desenvolvimento e disponibilização do SIGEP na internet
4. Revisão e realinhamento estratégico da carteira
5. Fortalecimento da equipe técnica da DIGEP (quantitativo e qualificação)



PRÓXIMO DESAFIO

GERENCIAMENTO DE CUSTOS