

## A Propriedade Intelectual como Elemento da Gestão do Conhecimento: o que Compartilhar?

**Autoria:** Isamir Machado de Carvalho, Vivianne Muniz Veras

A interação entre os indivíduos para a explicitação de conhecimentos tem sido instigada como uma das formas de compartilhamento de conhecimento para contribuir para o sucesso empresarial. Neste contexto, surge a questão: está claro para os empregados e gerentes o que deve ser compartilhado e o que deve ser protegido para garantir os negócios e evitar litígios? O artigo aborda o processo de adaptação do conjunto de orientações formais (política e norma) às leis (Lei nº 9.610/98 - Direito Autoral, Lei nº 9.609/98 - Programa de Computador e Lei nº 9.279/96 - Propriedade Industrial), como forma de regulamentação da proteção ao conhecimento. Trata-se de estudo, exploratório e descritivo, em uma empresa pública de Tecnologia de Informação e Comunicações (TIC), que considerou, principalmente, as abordagens sugeridas por Krog *et al* (2001) e King (2002). Os aspectos relevantes estabelecidos foram: princípios da Política de Propriedade Intelectual; estrutura de classificação da Norma; principais modelos de documentos da Norma; tópicos polêmicos. A conclusão aponta para a necessidade de entendimento apropriado em busca do equilíbrio entre a proteção ao conhecimento e o compartilhamento do conhecimento, de modo útil, considerando indivíduos e organizações.

### Introdução

Cada vez mais os executivos avaliam as possibilidades de estratégias para elaborarem seus planos, buscam métodos e técnicas de empresas de classe mundial, reformulam estruturas hierárquicas, capacitam equipes em tecnologias avançadas, estabelecem parcerias com fornecedores e aperfeiçoam o relacionamento com clientes. E, na orquestração das partes interessadas, se deparam com a necessidade de tratar o recurso da economia contemporânea: o conhecimento.

Esta necessidade pode ser explicada por alguns autores. Para Crawford (1994) o conhecimento vem se tornando o recurso que fundamenta os negócios e serve de base para uma nova sociedade. Stewart (1998) aponta que o conhecimento parece ser a base de uma economia de retornos crescentes em oposição a de retornos decrescentes, típico da era industrial. Exemplifica com a idéia de que quando dois trabalhadores dividem seus recursos de produção, tal como um conjunto de ferramentas, cada um passa a possuir somente a metade. Na nova economia quando esses trabalhadores dividem seus conhecimentos, adquirem o conhecimento do outro, além de manter o seu próprio. Implica no gerenciamento a partir de uma nova visão da mesma realidade, ou seja, compartilhar o conhecimento como forma de se obter ganhos.

A gestão do conhecimento surge nas organizações como parte de estratégia empresarial e não mais como uma moda de eficiência operacional (Sveiby, 1998). De acordo com Wigg (2003) existem medidas sendo tomadas em busca da efetividade da gestão do conhecimento como uma ferramenta para atingir a excelência empresarial e o envolvimento das pessoas. O autor aponta o conhecimento como recurso que também pode ser uma fonte de vantagem competitiva.

King (2002) destaca um item que parece incomum: o que se refere à proteção do conhecimento. Não se trata de cercear o conhecimento, mas sim preservá-lo com regras apropriadas, pois passou a ser visto como um bem, denominado intangível. Sob este ponto de vista, a proteção do conhecimento passa a ser uma questão fundamental na Gestão do Conhecimento. A proteção deve ser vista como uma proteção ao patrimônio, pois prescinde o caráter estratégico. Algumas questões cercam esta idéia: O que diferencia uma organização de outra? Qual o valor dos seus ativos tangíveis e intangíveis? Qual é o seu diferencial? O que é preciso para alcançá-lo? Os clientes requerem algum tipo de proteção estabelecidos em

contrato? Estas questões envolvem a capacidade da organização em compartilhar o conhecimento corretamente e, quando necessário, protegê-lo de alguma forma. O conhecimento passa a ser elemento estratégico.

O presente artigo tem por objetivo abordar o processo de adaptação do conjunto de orientações formais (política e norma) às leis (Lei nº 9.610/98 - Direito Autoral, Lei nº 9.609/98 - Programa de Computador e Lei nº 9.279/96 - Propriedade Industrial), como forma de regulamentação da proteção ao conhecimento para o adequado compartilhamento do conhecimento organizacional. O processo gerou os documentos proposta de Política de Propriedade Intelectual e a Norma de Propriedade Intelectual. Este estudo mostra os principais aspectos relevantes estabelecidos nestes documentos para a regulamentação da proteção ao conhecimento.

Na organização estudada o tratamento dado à propriedade intelectual tem evoluído muito, deixando para trás um pouco da informalidade. Alguns exemplos podem ser ressaltados, por demonstrar a busca por um maior controle de bens considerados “intangíveis”, tais como, metodologias de desenvolvimento de soluções tecnológicas e norma de educação à distância que já incluem alguns dos aspectos da propriedade intelectual.

O método adotado foi de estudo de caso com abordagem exploratória e descritiva. A análise preliminar de documentos organizacionais e institucionais foi o ponto de partida seguindo-se de etapas de avaliações exploratórias que conduziram a identificação de mecanismos com providências e procedimentos. Ao final do estudo resalta-se os tópicos de discussão resultantes da inadequada interpretação ou pouco entendimento da matéria e os devidos esclarecimentos necessários ao correto entendimento.

Os resultados são relevantes para organizações que estão investindo na estratégia de gestão do conhecimento, em especial nos cuidados com a proteção ao conhecimento, ao mostrar os principais pontos de discussão que prevaleceram neste processo. Pode ser útil por elucidar que é possível compartilhar e proteger o conhecimento, o que tem sido compreendido de forma equivocada e, por vezes, negligenciado. A relevância desta abordagem para o meio acadêmico é verificada pela possibilidade de se discutir dois temas, ainda pouco explorado de modo relacionado, e gerar novos conhecimentos sobre a gestão do conhecimento considerando a propriedade intelectual como forma de proteção e de adequado compartilhamento do conhecimento.

## 1 - Entendimentos sobre Gestão do Conhecimento.

Poucos autores explicitam uma definição sobre Gestão do Conhecimento. Desses, Drucker (1998) entende a gestão do conhecimento como um modo ou sistema usado para capturar, analisar, interpretar, organizar, mapear e difundir a informação, para que ela seja útil e esteja disponível como conhecimento.

A gestão do conhecimento está inserida na era da informação, na economia do conhecimento e no capital intelectual descritos por Stewart (1998), dentre outros. O autor apresenta a lata de alumínio como exemplo de artefato da economia do conhecimento. Descreve-a como resultado de uma nova economia que mostra como o conhecimento tornou-se o componente da atividade de negócios. A lata de alumínio representou um triunfo do *know how* pois, após anos de pesquisas, teve substituída a matéria-prima aço por alumínio que possui a metade do peso. O autor desenvolve o conceito de capital intelectual descrevendo-o como composição do capital humano, capital estrutural e capital do cliente. Argumenta que o gerenciamento dos ativos do conhecimento de uma empresa é necessário para melhorar o desempenho.

Para Santos *et al* (2001) a gestão do conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida

de uma organização. Acrescenta que é a administração dos ativos de conhecimento das organizações que permite a elas saberem o que sabem. A gestão do conhecimento conduz as organizações a mensurarem com mais segurança a sua eficiência; a tomarem decisões acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes e ciclos de vida de produtos e serviços; a saberem identificar as fontes de informações; a saberem administrar dados e informações; e a gerenciarem seus conhecimentos. Trata-se da prática de agregar valor à informação e de distribuí-la.

Terra (2000) define a gestão do conhecimento como sendo “a capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado”. O autor sugere que a gestão do conhecimento requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais); novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário; e uma efetiva liderança disposta a enfrentar as barreiras existentes ao processo de transformação. Ainda, que no Brasil, para as organizações fazerem gestão do conhecimento serão necessárias profundas revisões nos valores das lideranças empresariais nacionais, que incluem: (1) onde se encontram as *expertises* e habilidades centrais da empresa relacionadas às *core competences*? (2) como utilizar os investimentos em informática e em tecnologia de comunicação para aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações? (3) como tornar a empresa aberta ao conhecimento externo? Como ampliar e capturar o fluxo de conhecimentos, *insights* e idéias provenientes de clientes, parceiros, fornecedores e da comunidade em geral?

Enquanto alguns autores caracterizam a gestão do conhecimento como processo, outros a associam a diferentes aspectos. Sveiby (1998) afirma que a gestão do conhecimento é o gerenciamento de ativos intangíveis, a partir do desenvolvimento de uma estrutura interna na organização, de modo a sustentar a transferência do conhecimento. Esta, também entendida como aprendizagem organizacional, ocorre principalmente de duas maneiras: pela informação e pela tradição. Acrescenta que a melhoria da eficiência e eficácia da organização é decorrente do estabelecimento de estratégias orientadas para a informação e o conhecimento.

O conhecimento também é abordado sob a ótica do seu compartilhamento. Para Tonet (2005) compartilhar conhecimento no trabalho é entendido como “o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe a pessoas com quem trabalha, e de receber conhecimento que elas repassam”. Aponta que na literatura o termo compartilhamento de conhecimento é encontrado como sinônimo dos termos disseminação, distribuição, partilha e transferência. Que estes termos são usados para identificar processos entre pessoas, entre equipes, entre fontes físicas, por exemplo, banco de dados, dentre outros mecanismos tecnológicos. Em relação às organizações, a autora destaca que algumas já se deram conta da importância de criarem mecanismos que facilitem o estabelecimento de uma cultura propícia ao compartilhamento de conhecimento, que estimule a aprendizagem contínua das pessoas, e valorize tanto o que sabem como a disposição que possuem para repassar aos outros aquilo que aprenderam, e também, para receberem de outras soluções para o que não sabem. Ainda, que a formação de uma cultura propícia ao compartilhamento supõe a existência de oportunidades de contatos pessoais, já que o mais importante canal de transferência do saber entre pessoas, dentro das organizações, é aquele que promove os seus encontros.

Práticas formais de compartilhamento de conhecimento, segundo Grotto (2005), podem ser adotadas pelas organizações enfocando a tecnologia da informação que propicia o armazenamento do conhecimento ou a facilidade de seu compartilhamento. Algumas ferramentas tecnológicas como *email*, videoconferência e sistema de redes são capazes de fornecer uma infra-estrutura facilitadora para a distribuição e o intercâmbio do conhecimento organizacional. Já o mapeamento de conhecimento pode apoiar tanto o armazenamento de

conhecimentos explícitos como a localização de conhecimentos tácitos. A autora observa que o mapeamento de conhecimento como uma ferramenta formal vem sendo utilizada pelas organizações com o intuito de promover o compartilhamento facilitando o acesso ao detentor de conhecimento.

“Onde está o conhecimento nesta organização?” Segundo Prusak (2007) a resposta seria em suas práticas. Denominadas redes ou comunidades, o autor afirma que essas unidades acumulam conhecimento, pois são feitas de pessoas ligadas por tarefas, vocabulários, ferramentas e histórias. É por meio das práticas que se pode conseguir uma abordagem mais intensa da inovação pautada no conhecimento. As práticas proporcionam uma atuação em conjunto em um novo produto ou serviço e propicia novas tecnologias e mais foco gerencial. Para se trabalhar com as práticas é preciso saber onde estão, o que estão fazendo e quem as detém de forma a ser possível utilizá-la para auxiliar a liderar a inovação.

Portanto, a gestão do conhecimento pode ser entendida como um conjunto de práticas, relacionadas ao conhecimento, que requerem decisões para produzirem efeitos práticos nas organizações, e que se percebe como relevante o compartilhamento do conhecimento.

## 2 – A importância do conhecimento e a relevância de sua proteção

Parece existir consenso entre os autores de que o conhecimento é o recurso essencial na nova economia. Quinn (1992) aponta que o poder econômico e de produção de uma empresa moderna está mais em suas capacidades intelectuais e de serviço do que em seus ativos imobilizados, como terra, instalações e equipamentos. Toffler (1994) destaca o conhecimento como sendo uma fonte de poder da mais alta qualidade. Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que a criação do conhecimento é uma fonte de desenvolvimento das organizações. Prusak e Davenport (1998) apontam que a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, aliado à eficiência com que ela usa esse conhecimento e a prontidão com que ela o adquire. Mintzberg e Quinn (2001), Hitt *et al* (2002), Fleury e Oliveira Jr. (2001) reconhecem o potencial desse recurso nas empresas como uma importante oportunidade. Em resumo, sugere-se que o conhecimento pode ser o recurso mais importante controlado por uma organização. Também pode ser uma linha conhecida como a teoria baseada no conhecimento (*KBV – Knowledge-based view*). Esta abordagem pode ser vista como uma extensão da teoria baseada em recursos ou como uma extensão das áreas de aprendizado organizacional e teoria das organizações (EISENHARDT; SANTOS, 2002).

No mundo dos negócios aspectos relacionados à economia passam a ser cada vez mais observados. Os pesquisadores apontam as relevâncias do recurso conhecimento associado à gestão. Cohen (1999) explicita seu entendimento sobre como gerir tal recurso nas organizações e descreve:

“Gestão do conhecimento é orientar a empresa inteira para produzir este que é o bem mais valioso da nova economia, descobrir formas de aproveitá-lo, difundi-lo, combiná-lo. E lucrar com ele. Em cada caso particular, as empresas vão ter de escolher qual o tipo de gestão do conhecimento que usarão: o segredo ou a cooperação, a evolução ditada pelas leis de mercado ou pela revisão dos pares. Na maioria das vezes, será necessário um misto dessas duas formas de gestão”.

Alguns autores abordam a proteção ao conhecimento no processo de compartilhamento de conhecimento, também denominado de intercâmbio, transferência ou transação de conhecimento. King (2002) aponta a proteção ao conhecimento como um dos desafios para a gestão do conhecimento, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Desafios para a gestão do conhecimento.

Principais desafios
• Como o uso da Gestão do Conhecimento pode desenvolver uma vantagem estratégica?
• Como obter o apoio da alta gerência para a Gestão do Conhecimento?
• Desafios da gestão do conhecimento
• Como manter a circulação ou fluxo do conhecimento organizacional?
• Como motivar as pessoas para contribuírem, através do seu conhecimento individual, para um sistema de gestão do conhecimento (no nível organizacional)?
• Como identificar o conhecimento organizacional que deve ser capturado pelo sistema de Gestão do Conhecimento?
• Como avaliar os benefícios financeiros e custos da Gestão do Conhecimento?
• Como verificar a eficácia, legitimidade e relevância do conhecimento atribuído a um sistema de Gestão do Conhecimento?
• Qual a melhor maneira de projetar um sistema de Gestão do Conhecimento?
• Como manter de maneira sustentável os progressos da Gestão do Conhecimento em uma organização?
• Como garantir a proteção do conhecimento

Fonte: adaptado de King (2002).

Krog *et al* (2001) introduzem a idéia da capacitação para o conhecimento e inclui a proteção ao conhecimento no processo de intercâmbio. Partem das limitações da teoria da gestão do conhecimento para discutir abordagens práticas à questão do conhecimento humano, que dizem amorfos e sempre em evolução constante. Identificam cinco capacitadores do conhecimento: 1) “instilar a visão do conhecimento”, 2) “gerenciar conversas”, 3) “mobilizar os ativistas do conhecimento”, 4) “criar o contexto adequado” e 5) “globalizar o conhecimento local”. Analisam o papel crucial da estratégia - as barreiras individuais e organizacionais mais comuns à criação de conhecimento. Enfatizam a importância dos grupos dentro das organizações, cujos membros compartilham conhecimento, assim como valores e objetivos comuns. O capacitador “globalização do conhecimento local”, afirmam os autores, apresenta um processo de três fases – Desencadeamento, Embalagem & Expedição e Recriação. A primeira fase focaliza a identificação de oportunidades ou necessidades de negócios. A segunda fase trata da embalagem do conhecimento, ou seja, o conhecimento social explícito, a única espécie de conhecimento de fato suscetível de ser embalada para expedição. Entendem que o conhecimento individual tácito permanece na unidade local, a não ser que seus detentores sejam transferidos para outra localidade. A terceira fase envolve a recriação do conhecimento expedido no nível local. Os autores afirmam que na segunda fase – Expedição do conhecimento - os gerentes devem desenvolver uma política de intercâmbio de conhecimentos que ajude a identificar as razões para o processo, assim como os conhecimentos envolvidos e os meios disponíveis para Embalagem & Expedição. O motivo para a expedição do conhecimento é criar condições para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis para toda a empresa. A transferência de conhecimento que não beneficie a doadora não fornece motivação para o compartilhamento de conhecimento. Portanto, os executivos devem iniciar qualquer discussão sobre as políticas de intercâmbio como uma análise em profundidade das vantagens competitivas das unidades envolvidas. Duas unidades podem conquistar vantagem competitiva por meio do intercâmbio de conhecimentos, pois uma e outra se tornarão cada vez mais conscientes e integradas a respeito das possíveis manobras do concorrente.

Edvinsson (1998) aponta que o futuro está nas “transações de conhecimento”, nas “ações de seu uso de intercâmbio” e meios de facilitar o desenvolvimento de capital intelectual, tanto nos mercados internos quanto externos à organização. O autor cita Larry Prusak, do *Institute of Knowledge Management*, que revela: “há muito valor no

desenvolvimento de mecanismos capazes de gerar mercados mais eficientes para o conhecimento. Esses mercados permitem que compradores e vendedores de conhecimento negociem seus bens em preços de mercado. Será a terceira geração das transações, a dos leilões para as receitas do conhecimento. As primeiras consistiam em trocas materiais e ganharam vida há milhares de anos. A segunda veio com as trocas financeiras, surgidas há algumas centenas de anos. E agora assistimos ao advento da terceira geração: as transações de conhecimento”.

Contudo, constata-se na literatura poucos autores que tratam da proteção ao conhecimento no contexto da gestão do conhecimento. Por isso, a intenção é estabelecer uma associação entre as duas temáticas, explorando as relações existentes e esclarecendo as implicações positivas que podem contribuir para o compartilhamento de conhecimento em uma gestão empresarial abrangente.

### 3 - O advento da Propriedade Intelectual

De acordo com Brandelli *et al* (2006) o cenário atual das discussões sobre propriedade intelectual é um subproduto da sociedade do conhecimento: enquanto países ricos em alta tecnologia demandam maior proteção por direitos de propriedade intelectual, países em desenvolvimento e de menor desenvolvimento relativo defendem a preservação de flexibilidades já garantidas pelo sistema internacional de propriedade intelectual, com vistas a acomodar políticas públicas de acesso ao conhecimento, à saúde, à cultura, entre outros. Em função de bens de conhecimento permearem variados aspectos da vida cotidiana, as discussões sobre propriedade intelectual transcendem o âmbito da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) e da Organização Mundial do Comércio (OMC). Aspectos da propriedade intelectual têm sido discutidos na Organização das Nações Unidas (ONU), na Convenção sobre Diversidade Biológica, na UNESCO, na Organização Mundial da Saúde, entre outras instituições internacionais. É observada uma diversidade de foros multilaterais em que o tema propriedade intelectual é abordado, o que tem submetido o tratamento do tema a diversos enfoques – não mais restrito à abordagem exclusivamente jurídica. Diante da importância adquirida pelo tema, o espectro de atores envolvidos nas discussões sobre a agenda internacional de propriedade intelectual também se ampliou: enquanto no passado as negociações eram acompanhadas de perto apenas por representantes dos titulares de direitos de propriedade intelectual, verificam-se hoje consumidores, usuários de sistemas públicos de saúde, entidades ambientalistas, entre outros, passaram igualmente a seguir os processos negociadores.

Ainda, estes autores afirmam que se trata de momento inédito em que há espaço para discussão crítica do papel desempenhado pela propriedade intelectual nos níveis nacional e internacional. Argumentam que, se for certo que demanda por maior e mais ampla proteção aos direitos de propriedade intelectual são percebidas em escala global, também é certo que se globaliza a demanda pela preservação de flexibilidades de interesse público que podem ser erodidas pela expansão dos direitos de propriedade intelectual. A experiência adquirida após mais de dez anos da vigência do Acordo TRIPs - *Related Aspects of Intellectual Property Rights* fornece exemplos concretos que indicam a importância de salvaguardar o espaço para a elaboração de políticas de acesso ao conhecimento, à saúde, ao meio ambiente sustentável, entre outros.

Machado (2006) aponta que os atuais estudos relacionados à propriedade intelectual visam firmar a adesão aos cuidados que merecem o domínio público e a promulgação incessante do conhecimento e de sua disponibilidade a todos os seres humanos, autênticos titulares do direito de usufruir a cultura e o conjunto de conhecimentos produzidos por todos, em prol não apenas das artes, mas da saúde, do conforto e das *benesses* que a tecnologia deve

propiciar, inclusive pelo caminho da inclusão digital. Afirma que a inobservância dos devidos cuidados no trato com a manutenção e proteção do domínio público poderá implicar severas distorções e desvios de finalidade – inclusive sob a forma de “abuso de poder”, figura bem conhecida do Direito Público – no trato do conhecimento e do bem-estar da humanidade.

Diante da literatura pesquisada, considerando o contexto da gestão do conhecimento, a propriedade intelectual pode ser entendida como tudo quanto envolva direitos, marcas, patentes, desenhos industriais, segredos de negócio, segurança de dados e informações, transferência de tecnologia e toda ou qualquer matéria que interfira, direta ou indiretamente, com o aspecto patrimonial incorpóreo. Segundo Pimentel (2005, p. 19) os operadores do Direito, em geral, definem a propriedade intelectual como um conjunto de normas que regulam a aquisição, o exercício e a perda de direitos e interesses sobre ativos intangíveis diferenciadores (entre concorrentes de mercado) que são suscetíveis de utilização no comércio.

No âmbito do governo brasileiro, estudo publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, em 2005, intitulado “Práticas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública”, indica o estágio desta temática. Tal estudo considera a definição de gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis como sendo os recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. Aponta que a prática desse tipo de gestão pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual. Conclui que esse conjunto de práticas aparece com um índice extremamente baixo de adoção nas organizações pesquisadas, sendo que 67% delas indicam que não existem planos de implantação.

Observa-se, portanto, uma lacuna ou oportunidade que deve ser preenchida com o claro entendimento do que seja propriedade intelectual, em especial nas organizações de governo, a fim de evitar interpretações equivocadas que possam comprometer a relação entre a propriedade intelectual e a gestão do conhecimento.

#### 4 - Contextualização de algumas razões para proteção ao conhecimento

Este estudo envolveu o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa pública do governo brasileiro, vinculada ao Ministério da Fazenda, que atua na área de tecnologia da informação e comunicações (TIC). Prestadora de serviços, não vende produtos, na acepção estrita do termo, na medida em que seu negócio é propiciar acesso à tecnologia da informação e comunicações, por meio de serviços. A empresa vende modos de trabalhar, soluções, serviços de informática, informação e sistemas de informação arquitetados sob medida para as necessidades específicas de cada cliente. Em razão desta natureza e de sua missão institucional, deve tratar a matéria propriedade intelectual com atenção e importância. Já nas políticas e diretrizes traçadas para o ano de 1998, a direção da empresa explicitava seu papel no cenário de atendimento aos clientes e os valores a serem perseguidos, em consonância com os seus componentes estratégicos.

Nos dias atuais, a empresa tem atuado para ser a melhor opção de prestador de serviços para os órgãos do governo que empregam seus serviços, atendendo aos requisitos de qualidade, segurança e preços. O nível de importância dado ao intangível pela alta direção da empresa não foi menos, haja vista sua participação na condução do Brasil em face da Cúpula Mundial para a Sociedade da Informação, na implantação do uso de *Software Livre*, no projeto internacional de governança na *internet*, e no Comitê do Governo Eletrônico (Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica).

Um conjunto de fatores demanda cuidado na necessária instauração de uma política concreta de tratamento de informações e conhecimentos produzidos pela empresa e que

requerem proteção. Pode ser detalhado a partir de cinco principais focos de preocupação, no tocante à proteção da propriedade intelectual, relacionados na ordem de maior grau de identificação entre a matéria e a empresa, quais sejam: (1) Conhecimento, Segredos de Negócio e Segurança da Informação; (2) Transferência de tecnologia; (3) Direitos Autorais, Titularidade de Programa de Computador e Produtos do Intelecto; (4) Marcas, Figurativas, Normativas e Mistas; e (5) Patente e Modelo de Utilidade.

Diante da gama de informações produzidas no decorrer do desempenho das atividades da empresa, se reconhece que seu conjunto patrimonial é basicamente intelectual. Pode-se considerar, por exemplo, que por intermédio de um simples CD podem ser subtraídos valores pecuniários mais significativos que o valor correspondente a todo o conjunto de mobiliário de todas as unidades organizacionais da empresa em nível nacional, para se ter idéia da gravidade de tal perspectiva. Mesmo quando se venha a tratar, no âmbito da empresa, de matéria envolvendo bens corpóreos, refere-se ao suporte material que abriga o intelecto, o conhecimento, a prestação de serviços, a disponibilidade de utilidades, a transferência de tecnologia. Neste contexto, a empresa tem obrigações para com o respeito ao direito autoral, seja relativo a seus empregados, fornecedores e clientes, dependendo da origem da informação. É preciso ter clareza sobre os limites entre o direito moral do autor e o direito patrimonial da empresa. No momento em que a empresa terceiriza frações de seus serviços e estabelece parcerias de grande importância no cenário nacional, necessita que seus dirigentes dispensem absoluta atenção às práticas que garantam o máximo de absorção da tecnologia alheia e um mínimo de evasão cognitiva, isto é, segurança máxima.

Assim, a necessidade da adoção de uma política de propriedade intelectual regulamentada por norma torna-se eminente. Aliada ao investimento em gestão do conhecimento, os mecanismos resultantes podem evitar desvios, seja para fins internos organizacionais como para clientes. Deste modo, busca-se a proteção ao valioso patrimônio intelectual propiciando melhores condições para o cumprimento da missão institucional da empresa.

## 5 - O método adotado

Foi adotada neste estudo a estratégia de estudo de caso, com predomínio qualitativo, caracterizando-se em exploratório e descritivo. Este método de pesquisa “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos e vida individuais, processos organizacionais e administrativos...”, de acordo com Yin (2001, p.21). O estudo de caso é a estratégia de pesquisa indicada quando se pretende focalizar acontecimento contemporâneo e não se pode exigir controle sobre os eventos comportamentais.

Conforme mencionado, o presente artigo tem por objetivo abordar o processo de adaptação do conjunto de orientações formais (política e norma) às leis (Lei nº 9.610/98 - Direito Autoral, Lei nº 9.609/98 - Programa de Computador e Lei nº 9.279/96 - Propriedade Industrial), como forma de regulamentação da proteção ao conhecimento para o adequado compartilhamento do conhecimento organizacional. O processo gerou os documentos de Política de Propriedade Intelectual e Norma de Propriedade Intelectual. Este estudo mostra os principais aspectos relevantes estabelecidos nestes documentos para a regulamentação da proteção ao conhecimento na empresa envolvida. Os principais conceitos considerados neste estudo são descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Termos considerados na Política e Norma de Propriedade Intelectual

<b>Glossário</b>
<b>AGENTE DE DESENVOLVIMENTO:</b> é o autor de programa de computador ou de solução em tecnologia.
<b>AUTOR:</b> é a pessoa física criadora de obra literária, artística ou científica.
<b>CONHECIMENTO:</b> é o diferencial, o ponto-chave, o qualificador dos serviços, as boas e melhores práticas ou a experiência acumulada, que constitui o manancial de informações pró-negócio e matérias específicas envolvidas na prestação de serviços.
<b>CONHECIMENTO CRÍTICO:</b> é o conjunto de valores em matéria de conhecimento, que caracteriza um processo, que seja de importância para a empresa, mas que não constitui objeto de propriedade intelectual (OPIP ou OPIA).
<b>DIREITO AUTORAL</b> (Inclusive de programa de computador ou de solução em tecnologia da informação e comunicações): é todo produto intangível fruto da criação intelectual passível de proteção por força do disposto nas leis 9.609/98 e 9.610/98.
<b>DIREITO MORAL DE AUTOR:</b> é o direito personalíssimo, inalienável e irrenunciável que se constitui atributo da pessoa de reivindicar a qualquer tempo a autoria da obra, de ter seu nome indicado como sendo o autor e de outros direitos legais próprios.
<b>GESTOR DE SEGREDO DE NEGÓCIO:</b> é todo gerente, em qualquer nível hierárquico, cuja competência resulte no devido cuidado com aquilo que venha a ser definido como segredo de negócio visando sua preservação.
<b>MARCA:</b> é todo sinal perceptível que identifica produtos e serviços e os distingue de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas. É o símbolo identificador da empresa, de seus produtos e de serviços a terceiros.
<b>OBJETO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL ALHEIA (OPIA):</b> é todo e qualquer produto da criação humana objeto de proteção pela regra dos Direitos Autorais, da Lei de Marcas e Patentes, do TRIPs - <i>Related Aspects of Intellectual Property Rights</i> , Acordo sobre Aspectos da Propriedade Intelectual Relacionadas ao Comércio, e convenções nas quais o Brasil seja signatário, cuja titularidade recaia sobre terceiros.
<b>OBJETO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL PRÓPRIA (OPIP):</b> é todo e qualquer produto da criação humana objeto de proteção pela regra dos Direitos Autorais, da Lei de Marcas e Patentes, do TRIPs e convenções nas quais o Brasil seja signatário, cuja titularidade recaia sobre a empresa ou sobre a empresa e co-titulares.
<b>OBRA INTELECTUAL:</b> é toda e qualquer criação do espírito expressa por qualquer meio ou fixada em suporte tangível ou intangível, conhecido, ou por inventar, incluindo programas de computador ou solução em tecnologia da informação e comunicações, nos termos do que dispõe o Art. 7º da Lei 9.610/98.
<b>PATENTE:</b> é título de propriedade temporária sobre invenção ou modelo de utilidade, outorgados pelo Estado a inventores ou autores ou outras pessoas físicas ou jurídicas detentoras de direitos sobre a criação, com direito de insurgência, pelo titular, contra terceiros que, sem sua prévia autorização, pretendam praticar atos relativos à matéria protegida, tais como fabricação, comercialização, importação, uso, venda.
<b>PROGRAMA DE COMPUTADOR:</b> também denominado <i>software</i> , é a expressão de um conjunto organizado de instruções em linguagem natural ou codificada, contida em suporte físico de qualquer natureza, de emprego necessário em máquinas automáticas de tratamento da informação, dispositivos, instrumentos ou equipamentos periféricos, baseados em técnica digital ou análoga, para fazê-los funcionar de modo e para fins determinados. Por sua vez, o <b>Software Livre (SL) Free Software</b> é aquele disponível com permissão para qualquer um usá-lo, copiá-lo, e distribuí-lo, seja na sua forma original ou com modificações, seja gratuitamente ou com custo. Em especial, a possibilidade de modificações implica em que o código fonte esteja disponível. Se um programa é livre, potencialmente ele pode ser incluído em um sistema operacional também livre. É importante não confundir <i>software</i> livre com <i>software</i> grátis porque a liberdade associada ao <i>software</i> livre de copiar, modificar e redistribuir, independe de gratuidade. Existem programas que podem ser obtidos gratuitamente, mas que não podem ser modificados, nem redistribuídos. Por outro lado, existe a possibilidade de uso não-gratuito. A <i>Free Software Foundation- FSF</i> licencia o uso de programas desta

natureza por meio da GPL (Licença Pública Geral).
<b>PROPRIEDADE INDUSTRIAL:</b> é a fração da propriedade intelectual que se aplica aos OPIP e OPIA, e que disponham de aplicabilidade econômica e industrial, regidos pelo disposto na lei 9.279/96 e que não se confundem com o Direito Autoral.
<b>SEGREDO DE NEGÓCIO:</b> é todo e qualquer fato ou conjunto de fatos estratégicos ou táticos, que constituam objeto de proteção em concreto contra terceiros e, em especial, contra efetivos ou potenciais concorrentes. Deve ser metodológica e disciplinadamente mantido em sigilo, seja por meio da classificação da informação ou pela utilização da estrutura física da empresa.
<b>SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO:</b> é um conjunto de controles (políticas, práticas, procedimentos) que visam a proteção da informação de diversos tipos de ameaças para garantir a continuidade dos negócios, minimizar os danos aos negócios e maximizar o retorno dos investimentos e as oportunidades de negócios, caracterizada pela preservação da confidencialidade, integridade e disponibilidade.
<b>Solução em Tecnologia da Informação:</b> é a utilização integrada de métodos, recursos de informática, de comunicação e de multimídia que visam resolver problemas relativos a (1) geração, armazenamento, veiculação, processamento e reprodução de dados; e (2) processos que facilitam a conversão de dados em informação (interpretação, avaliação e seleção de alternativas). Contribui para a elevação quantitativa e qualitativa dos resultados de tais processos. (Fonte: <i>Gartner Group</i> )
<b>TERCEIRO:</b> é todo aquele que dispõe de personalidade diversa da empresa, inclusive fornecedores, clientes, empregados e dirigentes, quando estejam na defesa de direitos e interesses pessoais.
<b>TITULARIDADE:</b> exprime o estado ou a qualidade de titular de alguma coisa em virtude de título conferido ou outorgado.
<b>TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA:</b> é a permuta negocial de conhecimento tecnológico entre a empresa e outra empresa nacional ou sediada ou domiciliada no exterior

Fonte: dados do estudo

O processo mencionado ocorreu por meio de grupos de trabalho instituídos formalmente no âmbito empresarial. Na realidade, em 2001 foi instituída a primeira versão da Política de Propriedade Intelectual na empresa, porém apenas com indicativo de Norma. Durante o período de 2004 a 2007 foi realizada a revisão da Política e elaborada a Norma. Dois grupos trataram deste trabalho. O primeiro foi composto por especialistas das áreas de auditoria, gestão logística, gestão de contratos e aquisições, segurança, consultoria jurídica, documentação e informação e gestão do conhecimento. Também foram consultados especialistas da área de gestão de pessoas, desenvolvimento de *software* e *software* livre. Os textos da Política e da Norma foram produzidos em 2004 e 2005, sendo que no decorrer do segundo semestre de 2005 os textos foram aperfeiçoados pelo grupo designado, envolvendo as áreas pertinentes, no sentido de tornar mais claro e simples sua forma de aplicação.

Em 2006, as etapas de aprovação foram iniciadas tendo sido apresentado o conjunto dos documentos, Política e Norma, para os assessores da empresa. Na etapa seguinte, o tema foi discutido em reunião de diretores, oportunidade em que foram recebidos comentários e dúvidas relativas ao texto do documento da Norma. O segundo grupo de trabalho foi composto por especialistas da consultoria jurídica, documentação e informação e gestão do conhecimento que procedeu à análise e produziu uma avaliação. Nova versão do documento da Norma foi apresentada, discutida e consensada em duas reuniões, durante o mês de março de 2007, com assessores da diretoria e coordenadores dos processos corporativos da empresa. Assim, foram concluídos os documentos da Política e da Norma, com a adoção de clareza vocabular mais explicativa nos itens criticados, de modo a facilitar o entendimento e permitir a aprovação pela diretoria.

Pode-se observar neste estudo o encadeamento associando as evidências à fundamentação teórica, conforme recomenda Yin (2001). Quanto às fontes de evidências,

foram utilizadas fontes múltiplas, garantindo a validade da coleta de dados. Os dados foram coletados de fontes primárias, obtidos em documentos institucionais e organizacionais. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: 1) formulários com os registros das discussões não estruturadas, realizadas com os especialistas dos grupos e dos executivos da organização; 2) roteiro para análise dos tópicos específicos. Deste modo, foi realizada a triangulação dos dados levantados pelos diferentes instrumentos utilizados (Yin, 2001). A análise dos dados foi realizada a luz das leis pertinentes sendo as críticas e sugestões introduzidas e com estas contribuições foram completados os procedimentos de construção dos textos da Política e da Norma.

As limitações do estudo estão associadas às características de estudo de caso único. Tendo em vista que este estudo de caso envolve apenas uma unidade de análise, a organização, o foco foi a percepção dos empregados especialistas quanto ao entendimento e interpretação sobre as leis pertinentes. Outras limitações incluem: (1) fundamentação conceitual se restringiu a alguns fatores considerados relevantes: compartilhamento de conhecimento e transferência de conhecimento; 2) não foram pesquisadas as percepções dos empregados. No entanto, para validar o resultado do trabalho de grupo foram realizadas reuniões de consenso por empregados especialistas, para verificar a adequação dos textos às definições das leis pertinentes.

#### 6 – Resultados: Aspectos relevantes da regulamentação da proteção ao conhecimento

O trabalho teve como foco o estabelecimento das preocupações que devem balizar a atividade de todos os empregados na lida com o nome da empresa e a imagem, os produtos e serviços prestados por ela, e o relacionamento corporativo com agentes externos. Os aspectos relevantes para regulamentação da proteção ao conhecimento são apresentados a seguir:

- Princípios da Política de Propriedade Intelectual;
- Classificação dos procedimentos e providências relativos à norma de propriedade intelectual;
- Principais modelos de documentos da norma de propriedade intelectual;
- Tópicos polêmicos sobre propriedade intelectual e devidos esclarecimentos.

Para a Política de Propriedade Intelectual foram estabelecidos princípios que devem reger o norteamento explícito, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Princípios da Política de Propriedade Intelectual

<b>Princípios Fundamentais</b>
<p><b>Direitos de terceiros:</b> A empresa atuará em prol da justeza no tratamento de direitos de propriedade intelectual de terceiros, qualquer que seja a natureza desses direitos.</p>
<p><b>Avaliação:</b> As unidades organizacionais zelarão pela identificação, quantificação e valoração de todos os aspectos de propriedade intelectual que sejam de interesse da empresa.</p>
<p><b>Expectativa em relação a terceiros:</b> o relacionamento da empresa com terceiros pressupõe a assunção expressa, por esses terceiros, do dever de proteção à titularidade do patrimônio intelectual da empresa, em todas as suas feições, e a garantia absoluta de proteção aos bens intangíveis que correspondem, em qualquer caso, a direito de propriedade intelectual da empresa. Essa assunção se dará mediante a inserção de cláusula contratual no sentido de que as disposições contidas na Política de Propriedade Intelectual são de conhecimento da contratada ou do contratante que as acata, obrigando-se a respeitá-las e a protegê-las da infringência por terceiros e por seus prepostos.</p>

Princípios Fundamentais
<p><b>Responsabilidade:</b> A inobservância do disposto na Política de Propriedade Intelectual implicará a responsabilização pessoal.</p> <p><b>Universalidade:</b> A empresa deve assegurar proteção ao seu patrimônio intelectual, a saber: dos contratos e dos empregados; do direito autoral relativo a programa de computador ou solução em tecnologia da informação e comunicação; do direito autoral de obra literária e afins; do conhecimento, do segredo de negócio e da segurança da informação; da transferência de tecnologia; da patente de invenção e de modelo de utilidade; da marca e toda nova forma de proteção ao intangível.</p>

Fonte: dados do estudo

À luz da interpretação das leis (Lei nº 9.610/98 - Direito Autoral, Lei nº 9.609/98 - Programa de computador e Lei nº 9.279/96 - Propriedade Industrial) foi definida a estrutura de classificação da Norma de Propriedade Intelectual apresentada no Quadro 4 .

Quadro 4 – Estrutura de classificação da Norma de Propriedade Intelectual

<p><b>Do Direito Autoral</b>            Dos contratos e dos empregados            Do direito autoral relativo a programa de computador ou solução em tecnologia da informação e comunicações            Do direito autoral de obra literária e afins</p>
<p><b>Do Direito de Propriedade Intelectual</b>            Do conhecimento, do segredo de negócio e da segurança da informação            Da transferência de tecnologia            Da patente de invenção e de modelo de utilidade            Da marca</p>

Fonte: dados do estudo

Visando a efetivação dos mecanismos de proteção ao conhecimento foi identificada a necessidade de uso de alguns tipos de modelos de documentos. Para apoiar os mecanismos foi elaborada uma “matriz de responsabilidades sobre procedimentos de propriedade intelectual” que relaciona a **estrutura organizacional e as partes envolvidas** (Titular da unidade organizacional, Área de pessoas, Área de contratos, Área de desenvolvimento, Clientes, Empregados, Terceiros) aos **modelos de documentos da norma** indicando os procedimentos necessários (Determina, Garante, Executa, Guarda, Assina).

Busca-se assim garantir a adoção efetiva de cada tipo de documento pelas unidades organizacionais. Os modelos de documentos criados estão relacionados no Quadro 5.

Quadro 5 – Principais documentos da Norma de Propriedade Intelectual

Modelos de documentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cláusula em contrato de receita</li> <li>• Cláusula em contrato de despesa</li> <li>• TCDU - Termo de Cessão de Direito de Uso de programa de computador ou solução em tecnologia da informação e comunicações relativo a empregado.</li> <li>• TCDU - Termo de Cessão de Direito de Uso de programa de computador ou solução em tecnologia da informação e comunicações relativo a terceiros.</li> <li>• TCDU - Termo de Cessão de Direito de Uso de obra literária ou afins relativo a empregado e a terceiros</li> </ul>

Fonte: dados do estudo

A norma também contém uma “matriz de responsabilidades sobre providências de propriedade intelectual” que relaciona a **estrutura organizacional e as partes envolvidas** com a **estrutura de classificação da norma de propriedade intelectual** e indica algumas

providências básicas para garantir a aplicação desta norma. Cita-se como exemplo, a ‘diretoria’ é responsável pela ‘aprovação da contratação’ para a ‘transferência de tecnologia’.

Também foi elaborado quadro com alguns exemplos de tipos de segredos de negócio da empresa por tema, categoria de unidade organizacional (negócio, gestão ou infra-estrutura) e unidade organizacional, de modo a facilitar a aplicação da norma. Os segredos de negócio são específicos a cada área e compõem o conjunto dos segredos de negócio da empresa. Para cada tipo de Segredo de Negócio as unidades podem atribuir nível de sigilo (confidencial, reservado ou corporativo) de acordo com norma de classificação dos ativos de informações da empresa. Citam-se como exemplos de tipos de segredos de negócios: plano de contingência; informações contidas nos bancos de dados dos clientes ou da empresa, e regras de negócio. Os tópicos polêmicos surgidos sobre propriedade intelectual, cuja avaliação permitiu melhor explicitação para adequada compreensão da matéria, são apresentados no Quadro 7.

Quadro 6 – Tópicos polêmicos relativos à propriedade intelectual e esclarecimentos.

Tópicos	Esclarecimentos
<b>Sobrecarga na área jurídica</b>	<b>Não cria sobrecarga</b> na área jurídica nem mesmo na diretoria porque já existem procedimentos, respectivamente, para análise do uso de <i>software</i> pela empresa (seja livre ou proprietário), e para a alta liderança tratar os casos de excepcionalidades.
<b>Sobrecarga administrativa</b>	<b>Não acarreta sobrecarga administrativa</b> nas unidades organizacionais porque a maioria dos procedimentos propostos já é adotada. A norma visa a observar cuidados que a empresa deve ter com o seu acervo de conhecimento. Ressalta-se que não se propõe a guarda em papel e mídia do código fonte e sim guardar os termos de cessão de direito de uso, quando for o caso.
<b>Provoca aumento de custos</b>	<b>Considera o princípio da economicidade</b> não se sobrepondo ao da legalidade, e não causará aumento de custos. Ainda que isso fosse verdade em curto prazo, em longo prazo nos coloca em conformidade com as práticas de excelência contemporâneas. Representa, portanto, não um gasto, mas um investimento condizente com os padrões de excelência que a empresa tanto almeja. O ponto de vista que enxerga “despesa” é o mesmo que critica o processo de desenvolvimento de soluções tecnológicas, por exemplo, de ser excessivamente burocrático, quando na verdade, o mundo inteiro está adotando práticas como aquela fundada na metodologia RUP. Com a adoção da Política de PI está se preservando o patrimônio da empresa contra despesas futuras.
<b>Discriminação ao Software Livre</b>	<b>Não discrimina o Software Livre</b> , pelo contrário, continuará a adotar a mesma formalidade dos demais <i>softwares</i> utilizados pela empresa, considerando: respeito à titularidade, consideração aos investimentos em segurança da informação, adequação ao processo de desenvolvimento de <i>software</i> , adoção de procedimentos apropriados que não suscitem questionamentos futuros dos órgãos de controle da administração pública.
<b>Dificuldade de compartilhamento de código</b>	<b>Não dificulta o compartilhamento de código</b> dentro da empresa, pois este continuará a ser feito em conformidade com os procedimentos estabelecidos no processo de desenvolvimento de <i>software</i> . Apenas passará a ser explicitado o respeito ao direito autoral de terceiros e da própria empresa. O que for gerado dentro da empresa com ferramentas de <i>software</i> livre é propriedade intelectual da empresa. O fato de um programa ser “livre” não significa que é “sem autor” e nem que é “grátis”. Se a empresa paga alguém para desenvolver algo em SL, estará gerando direito patrimonial sob a titularidade da empresa e será preciso prestar contas a respeito disso perante os órgãos de controle. <b>Software Livre</b> não é “propriedade compartilhada”. O que se compartilha é o uso e o licenciamento do produto. A titularidade dos programas de computador não segue regras de GPL ou de licenciamento: segue as regras das Leis 9.609/98 – Programa de Computador e 9.610/98 - Direito Autoral. A própria Lei já estabelece que o produto do desenvolvimento praticado pelo empregado ou terceirizado é titularidade do empregador (ou do contratante). O desenvolvimento de produto feito pelo empregado com uso de <i>software</i> livre também é produto do empregador. No caso a empresa, tem inclusive o direito de decidir se será economicamente interessante distribuir o programa gratuito ou remuneradamente. Tem esse direito porque é titular do programa assim desenvolvido. Na qualidade de autor pode inclusive, como licenciado da <i>Free Software Foundation</i> - FSF decidir não distribuir o programa desenvolvido. A decisão pela distribuição

	gratuita de programa de computador pode ocorrer desde que seja economicamente viável, ou de interesse social. <b>GPL - General Public License:</b> é a licença que acompanha os pacotes distribuídos pelo Projeto GNU, e mais uma grande variedade de <i>software</i> , incluindo o núcleo do sistema operacional Linux. A formulação da GPL é tal que ao invés de limitar a distribuição do <i>software</i> por ela protegido, ela de fato impede que este <i>software</i> seja integrado em <i>software</i> proprietário. A GPL é baseada na legislação internacional de <i>copyright</i> , o que deve garantir cobertura legal para o <i>software</i> licenciado.
<b>Cria novo cargo na organização</b>	<b>Não cria novo cargo</b> , mas sim explicita o papel de “gestor de segredos de negócio” que é inerente ao cargo de qualquer gerente.
<b>Proíbe manifestação de empregados</b>	<b>Não proíbe empregado de falar pela empresa</b> , estes podem dar entrevistas, fazer palestras, escrever artigos que reflitam sua opinião pessoal, de especialista ou relativa a sua <i>expertise</i> . Já os gerentes, por ocuparem cargos de confiança, representam a empresa em sua esfera de atuação. A autorização será necessária apenas para a divulgação promovida em caráter oficial, por exemplo, uma resposta a artigo na imprensa ou pedido de órgão público.
<b>Obriga realização de registros no INPI</b>	<b>Não obriga registro no INPI de todos os programas de computador da empresa</b> , somente aponta a necessidade de avaliação de viabilidade econômica do produto que o justifique.
<b>Atribui obrigações aos clientes</b>	<b>Não obriga cliente a registrar programas de computador</b> , mas recomenda que se alerte o cliente para a conveniência de providenciar o registro que seja de sua titularidade.
<b>Normatiza citações</b>	<b>Orienta sobre o uso</b> de dados, informações (textos, pesquisas, quadros, tabelas, publicações, transmissões) de terceiros ou de outras áreas da empresa determinando a inclusão dos devidos créditos, por exemplo, por meio da ficha técnica ou indicação de fonte.

Fonte: dados do estudo

## 7 – Conclusão

O resultado deste estudo revela a proximidade da relação entre a propriedade intelectual e a gestão do conhecimento. A investigação evidenciou a propriedade intelectual como elemento da gestão do conhecimento. Observou-se que a explicitação de uma Política de Propriedade Intelectual estabelece os princípios norteadores que devem ser considerados quando se trata do uso, do acesso e da titularidade de produção intelectual envolvendo o recurso conhecimento. Verificou-se que a definição de Norma específica que regulamente uma política prescinde de estrutura de classificação para adequada operacionalização. A definição de procedimentos parece balizar a adoção de mecanismos de modo a não inviabilizar o compartilhamento de conhecimento, nem a liberdade de acesso à informação. Os modelos de documentos sugeridos apóiam a incorporação dos mecanismos. Por sua vez, os tópicos polêmicos resultantes do amadurecimento das discussões ao longo do tempo, revelaram-se esclarecedores propiciando melhor compreensão para adequado funcionamento dos mecanismos. Isto parece corroborar o desafio apontado por King (que questiona como garantir a proteção ao conhecimento) e a abordagem de Krog *et al* (que aponta a necessidade de uma política, denominada pelo autor de “intercâmbio de conhecimentos”, que seja benéfica a organização em seu contexto).

Foi possível constatar que mecanismos de propriedade intelectual se baseiam em regras definidas, por exemplo, para identificação e registro do tipo de informação que deva ser resguardada daquela que pode ser disseminada, como é o caso dos “segredos de negócios”. A propriedade intelectual visa tão somente resguardar direitos, sendo que o seu alcance deve ser medido de tal forma a não prejudicar o acesso à informação e à geração de novos conhecimentos que alimentam a inovação. A propriedade intelectual torna-se assim uma aliada à gestão do conhecimento, como um elemento que compõem o arcabouço regulamentar para condutas legais de preservação de direitos que podem evitar a evasão de conhecimentos e ainda, propiciar de forma adequada o compartilhamento de conhecimento.

No caso do SERPRO, a proposta de Política de Propriedade Intelectual e a Norma de Propriedade Intelectual visam evitar despesas com litígios relacionados a cinco principais focos de preocupação, no tocante à proteção da propriedade intelectual, relacionados na ordem de maior grau de identificação entre a matéria e a empresa, quais sejam: (1) Conhecimento, Segredos de Negócio e Segurança da Informação; (2) Transferência de tecnologia; (3) Direitos Autorais, Titularidade de Programa de Computador e Produtos do Intelecto; (4) Marcas, Figurativas, Normativas e Mistas; e (5) Patente e Modelo de Utilidade.

Os principais benefícios com a adoção da Política de Propriedade Intelectual e a Norma de Propriedade Intelectual estão relacionados a: melhor compreensão da temática propiciando clima organizacional favorável a produtividade, confiabilidade e credibilidade da empresa junto às partes interessadas (clientes, fornecedores, empregados e sociedade), além de assegurar a imagem da empresa no contexto da Administração Pública Federal.

Além disto, o avanço tecnológico que o mundo está testemunhando, que introduziu a era digital, trouxe impactos na forma de produzir, divulgar e disseminar informações, sendo a Internet o meio mais eficaz. Alguns desses impactos são positivos, destacando-se a proliferação de ferramentas que possibilita a criação de obras compartilhadas, a agilidade e facilidade de publicação e de acesso, a redução de custos de editoração, dentre outros. Também suscitou o aparecimento de diversos movimentos que defendem a democratização das informações, tais como: Mundo Livre (*Open Access* – acesso gratuito à produção científica), Código Aberto (*Open Source*). Por outro lado, surgiram impactos negativos, que colidem com determinações legais dos direitos autorais, e que precisam ser considerados. Isso acaba por influenciar as organizações e seu modo de gerir os seus ativos intangíveis, quanto às formas de preservação do conhecimento organizacional. Sugere-se, portanto, para estudos futuros a avaliação dessa forma de produção intelectual e o que acarreta para empresas (públicas e privadas) e seu impacto para a sociedade.

Ainda há muita discussão sobre esta matéria, em várias esferas nacionais e internacionais, polêmicas no que tange ao direito de acesso à informação versus o registro da propriedade intelectual. A fim de não acarretar excesso de proteção, a propriedade intelectual deve exercer o papel de regulador das relações entre os direitos morais e patrimoniais, sendo importante estar claro o que realmente precisa ser resguardado, de acordo com a legislação, e tratar apropriadamente do recurso da economia contemporânea, o conhecimento, de modo útil e equilibrado considerando indivíduos e organizações.

## 8 – Referência Bibliográfica

BRANDELLI, Otávio; GURGEL, Renato P. A.; MORAES, Henrique C. **Uma análise do regime internacional da proteção da propriedade intelectual à luz dos efeitos sobre políticas públicas de gestão do conhecimento.** In: Gestão do Conhecimento: uma estratégia empresarial. Brasília: SERPRO, 2006. Cap.13, p.304-319.

CARVALHO, Isamir M. **Liderança de Criação de Conhecimento: aspectos relevantes da liderança para o processo de criação de conhecimento numa organização de alta tecnologia.** 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Ciência da Informação e Documentação; Universidade de Brasília, Brasília.

CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano.** São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, Thomas H. ; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. **As novas realidades.** São Paulo: Pioneira, 1998.

- DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- EISENHARDT, K. M. ; SANTOS, F. M. **Knowledge-based view: anew theory of strategy?** In: PETTIGREW, A ; Thomas, H. ; WHITTINGTON, R. Handbook of strategy and management. London: Sage, 2002.
- GROTTO, Daniela. **O compartilhamento do conhecimento nas organizações**. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org.). Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2005. Cap.7, p.112-113.
- KING, W. R.; MARKS JR, P. V.; MCCOY, S. **The most important issue in knowledge management**. Communications of the ACM, v. 45, n. 9, p. 93-97, 2002.
- MACHADO, Ulysses A.L. **A Convergência entre o privilégio de exploração da criação intelectual e a elaboração de um direito do espaço virtual com suas conseqüências sobre o domínio público**. 2003. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Pernambuco - UFPE/PE, Recife.
- MILES, Matthew B. ; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis; an expanded sourcebook**. USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 1994.
- MINTZBERG, Henry. ; QUINN, James. B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NONAKA, I.; Takeuchi, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PIMENTEL, Luiz. Otávio. **Propriedade Intelectual e Universidade: aspectos legais**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2005.
- PRAHALAD, C. K. ; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v.68, n.3, p.79-92, 1990.
- PRUSAK, Larry. **Conhecimento e Inovação**. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu (org.). Inovação: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007. Cap. 25, p.262-263.
- PRUSAK, Lawrence. ; DAVENPORT, T. H. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston, Harvard Business School Press, 1998.
- QUINN, James Brian. **Empresas muito mais inteligentes**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, Larl Erick. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial**. São Paulo: Negócios, 2000.
- TOFFLER, Alvin. **Powershift: as mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1994.
- TONET, Helena. **Compartilhamento de Conhecimento no trabalho: o impacto das atitudes na cultura organizacional**. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.
- Von KROGH, George. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WIIG, KARL M. **Knowledge management: an emerging discipline rooted in a long history**, 2003. Disponível em <http://www.krii.com> .Acesso em 17 abr 2008.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.