

## 5

### Resultados

Este capítulo apresenta os principais resultados do estudo, entremeados com as análises que deram origem às conclusões apresentadas no Capítulo 6.

Na primeira parte deste capítulo, apresentam-se as principais características da organização estudada. A segunda parte apresenta os resultados obtidos por meio das entrevistas com os sujeitos selecionados para o estudo.

#### 5.1

##### Instituição Estudada

Neste item a instituição em estudo é retratada. Ressalta-se a descrição do Escritório de Negócios em Propriedade Intelectual (ENPI) da PUC-Rio, de forma a elucidar a movimentação das atividades relativas ao tema deste estudo, no que tange à adesão da cultura da propriedade intelectual na instituição.

##### 5.1.1

##### A Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)

Como Universidade católica do Brasil, criada em 1938, a Universidade deu início as suas atividades dois anos após, quando da autorização da instalação das faculdades de Direito e de Filosofia, nas instalações do Colégio Santo Inácio. Em 1947, Universidade passa a ter seu nome atual: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) que é uma instituição sem fins lucrativos, de gestão privada de recursos e de caráter filantrópico. A PUC-Rio tem seu campus situado na Gávea, zona sul do Rio de Janeiro, em área de reserva ambiental da Mata Atlântica, desde a década de 1950.

Em 1948, através de um projeto de grande importância, ocorreu a criação da Escola Politécnica da PUC (EPPUC) com vistas a atender necessidades de demanda de mão-de-obra especializada da indústria ora emergente no país.

Grandes mudanças marcaram a PUC-Rio nas décadas de 1950 e 1960. Em meados da década de 1950 houve a inauguração do novo campus da Gávea, onde

a Universidade encontra-se atualmente. Nesta época vários cursos foram abertos, além dos institutos de Física, Geografia, Serviço Social da Família, entre outros. No início da década de 1960, o primeiro computador – um Burroughs 205, que funcionava a válvulas – da América Latina em Universidades e o primeiro no Brasil foi instalado nas dependências da PUC-Rio. A partir da segunda metade da década de 1960 vários cursos de pós-graduação *strictu-sensu* foram criados, como o mestrado em Engenharia Mecânica e, posteriormente, o do Engenharia Elétrica na área de Telecomunicações, atrelado ao Centro de Estudos em Telecomunicações da PUC-Rio (CETUC), criado em 1965. Antes de 1970 já existia doutorado em Física, na Universidade.

O Rio Data Centro (RDC), onde era centralizado todo o trabalho de computação da PUC, foi criado em 1972. Atualmente, dentre outras unidades, o RDC abriga o departamento de Informática, que oferece desde cursos de graduação, mestrado e doutorado.

Grande parte dos departamentos da PUC-Rio já oferecia cursos de mestrado e doutorado em diversas áreas do conhecimento, principalmente nas áreas técnico-científicas, como engenharias, matemática, física e química, ao final dos anos 80. Em 2000, o número de alunos de pós-graduação matriculados em programas de mestrado e doutorado já atingia 1.563 alunos inscritos, dos quais aproximadamente 60% matriculados em programas ligados à ciência e tecnologia (PUC-Rio, 2000).

Ao longo do tempo a Universidade sofreu várias reestruturações, adaptando-se às inúmeras crises que afetaram a economia brasileira, principalmente durante as décadas de 1980 e 1990, no momento em que houve uma drástica redução do aporte financeiro, por parte do governo, para a pesquisa universitária, o que direcionou a PUC-Rio para a busca de novas fontes de atração de recursos. Do ponto de vista econômico-financeiro, a Universidade ajustou-se, de forma a progredir ano a ano em diversos aspectos.

Como resposta aos desafios e oportunidades trazidas pela crise interna devido ao novo quadro de aportes de recursos do governo, em 1994, O Decanato do Centro Técnico-Científico (DCTC), baseado em seu planejamento estratégico, ressaltou a importância das atividades de desenvolvimento. Dessa forma originou-se o Escritório de Desenvolvimento (ED), subordinado ao Vice-Decano de Desenvolvimento do CTC, com papel de buscar novas formas de financiamento

das atividades de pesquisa do Centro. Dando continuidade a ações que refletiam os progressos da Universidade, a partir do Escritório de Desenvolvimento do CTC, foi que em 1997 constituiu-se a Incubadora de Empresas da PUC-Rio, ora ligada ao Instituto Gênesis, criado no ano anterior.

### 5.1.2

#### O Modelo PUC-Rio

Seguindo o princípio do modelo interdisciplinar, que favorecem a integração das áreas de ensino e pesquisa, os departamentos que estão distribuídos entre quatro centros: (i) Centro de Teologia e Ciências Humanas (CTCH); (ii) Centro de Ciências Sociais (CCS); (iii) Centro Técnico-Ciêntífico (CTC); e (iv) Centro de Ciências Biológicas e de Medicina (CCBM). Esse modelo instituído pioneiramente no Brasil em 1968, integra atividades de pesquisa e ensino em níveis de graduação e pós-graduação, com atividades de extensão, formando um todo orgânico. A seguir, ressaltam-se as características de cada Centro:

- ***Centro de Teologia e Ciências Humanas (CTCH)***

O CTCH compromete-se com a busca da excelência e procura oferecer aos seus alunos as melhores condições possíveis para sua formação na área de Ciências Humanas e para o desenvolvimento da atitude crítica frente à realidade em todas as suas diversas manifestações. Todos os departamentos do CTCH comprometem-se com a pesquisa de alto nível em seus cursos de mestrado e doutorado. O Centro preocupa-se em não dissociar a graduação da pós-graduação, de forma que os professores de pós-graduação atuam, também, na graduação e há a oportunidade dos alunos de graduação ser integrados em projetos patrocinados e outros que lhes dão a possibilidade de enriquecer a formação desses alunos, que hora participam das pesquisas dos professores. O CTCH é composto pelos departamentos de Teologia, Filosofia, Letras, Educação e Artes.

- ***Centro de Ciências Sociais (CCS)***

O CCS tem como finalidade a formação de profissionais que se destaquem pela capacidade de reflexão crítica acerca de problemas da

sociedade contemporânea, em especial da sociedade brasileira. Vários departamentos do Centro oferecem estágios práticos que possibilitam o contato com a comunidade e o mercado de trabalho. O CCS é composto pelos departamentos de Direito, Serviço Social, Comunicação Social, História, Sociologia e Política, Geografia, Administração e Economia, bem como, o Instituto de Relações Internacionais.

- ***Centro Técnico-Científico (CTC)***

O CTC foi pioneiro na integração entre ensino e pesquisa e na introdução da informática em seus cursos, disseminando este modelo no país através dos mestres e doutores que formou. O CTC desenvolve um novo perfil profissional para o Engenheiro PUC, ou seja, o engenheiro empreendedor de base científica, preparado para acompanhar as rápidas mudanças tecnológicas e adaptar-se ao mercado de trabalho. A integração entre departamentos de Engenharia, Informática e Ciências Básicas, a integração entre a graduação e a pós-graduação, bem como, a integração com empresas em projetos de tecnologia de ponta geram um ambiente multidisciplinar de pesquisa e projeto, atrelado ao estudo dos alunos. Há flexibilidade em relação à quantidade de disciplinas eletivas, permitindo ao aluno orientar sua formação de acordo com seu interesse. Há, também, a possibilidade do aluno cursar um conjunto de disciplinas formadoras de atitude empreendedora e participar de programas específicos do Instituto Gênesis, que visam treinar e facilitar a criação de novas empresas – incubadora de empresas. O CTC é composto pelos departamentos de Matemática, Física, Química, Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Engenharia Elétrica – com o Centro de Telecomunicações (CETUC) -, Engenharia Industrial, Informática e Ciências dos Materiais e Metalurgia, além do Instituto Tecnológico (ITUC), que oferece apoio de infra-estrutura a vários departamentos.

- ***Centro de Ciências Biológicas e de Medicina (CCBM)***

O CCBM é o único centro a funcionar parcialmente fora do Campus da Gávea, oferece quatro cursos de pós-graduação *latu sensu* em medicina – cirurgia Plástica, Endocrinologia, Odontologia e Otorrinolaringologia – e

mais trinta especializações. Os cursos deste Centro tiveram seu início na década de 1950, com características específicas, ao oferecer especializações a médicos já formados. Retratando-se, portanto, o caráter de pioneirismo desses cursos, pois na época em que foram iniciados, a pós-graduação na área não era comentada. Alguns dos mais ilustres profissionais especializados do Rio de Janeiro e do Brasil fazem parte do corpo docente deste Centro.

Sua estrutura pode ser verificada conforme organograma da Figura 6.

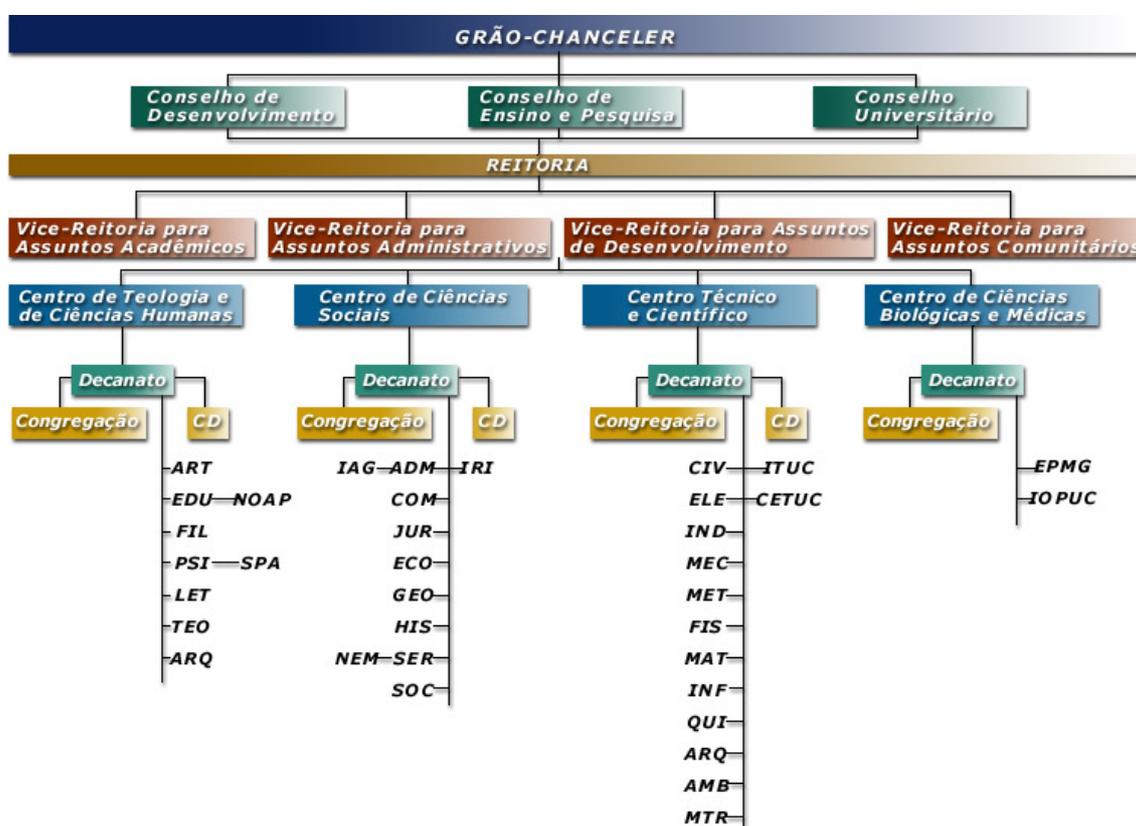


Figura 6: Organograma da PUC-Rio

Fonte: Site PUC-Rio

Na seção seguinte, pode-se verificar como a questão da gestão da PI é trabalhada na PUC-Rio, de forma a contribuir para um melhor entendimento de iniciativas, com vistas à assimilação da cultura de PI e sua gestão na Universidade.

### 5.1.3

#### **A Gestão da Propriedade Intelectual na PUC-Rio**

A PUC-Rio busca a excelência nas suas três vertentes: ensino, pesquisa e extensão visando à formação de profissionais habilitados e com competência para o desempenho de suas funções. Esses profissionais são inseridos na realidade brasileira para que depois de formados possam colocar a ciência e a técnica a serviço da sociedade, colaborando através dos conhecimentos adquiridos na Universidade.

A PUC-Rio é um pólo de estímulo à criatividade e à iniciativa empreendedora, contando com 60 grupos de pesquisa consolidados, diversos institutos que agregam competências complementares de vários departamentos e unidades de ensino e pesquisa, entre os quais está o Instituto Gênese, que promove atividades relacionadas ao empreendedorismo onde há a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, outra de Empresas Culturais e, por fim a de Projetos de Desenvolvimento Social, além, ainda, do Núcleo de Estudos e Pesquisas (NEP).

No Centro Técnico-Científico, da PUC-Rio e, também, na maioria das universidades brasileiras, a implantação de programas de pós-graduação e pesquisa recebeu apoio substancial e aporte financeiro por parte do governo federal. Porém, nos anos de 1992 e 1993, houve uma drástica e significativa redução desses recursos, o que representou uma série de ameaça à continuidade das pesquisas.

Em 1994 foi criado o Escritório de Desenvolvimento (ED) do âmbito do Decanato do Centro Técnico-Científico (DCTC), cuja missão era a de fomentar a transferência da tecnologia gerada pelas pesquisas realizadas na PUC-Rio e institucionalizar a vigente e expressiva interação universidade-empresa já realizada por diversos professores do CTC.

A implementação das atividades do ED do CTC contou com o apoio do Ministério da Ciência e da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Sua equipe foi integrada, inicialmente, por profissionais com larga experiência empresarial, que desempenhavam funções de Gerentes de Projetos, apoiados por uma pequena equipe que os auxiliava. Um dos resultados mais importantes do

trabalho realizado pelo ED do CTC foi a implantação da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, posteriormente vinculada ao Instituto Gênesis da PUC-Rio.

Entre 2001 e 2002, a PUC-Rio participou, através da Coordenação Setorial de Desenvolvimento (CSD) do CTC do projeto denominado “Escritórios de Assessoria Tecnológica e a Interação Universidade-Empresa” (EAT`s), financiado pela FINEP, sob a coordenação do Escritório de Interação e Transferência de Tecnologia (EITT), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O objetivo deste Projeto era o de verificar a natureza das interações universidade-empresa e a forma como se originavam e eram implementadas. Informações de 14 universidades brasileiras, públicas e privadas, que se dedicam ao ensino e à pesquisa foram coletadas através do referido projeto. A PUC-Rio teve uma participação destacada, face ao empenho da equipe da CSD quando da coleta de dados, através das entrevistas com os professores e preenchimento dos questionários requeridos pelo projeto.

Entre as conclusões do trabalho, observou-se a falta generalizada de informações consolidadas sobre as interações universidade-empresa, aliada à dificuldade de obtenção dessas informações, consideradas sigilosas por grande parte dos professores, pelo fato da inexistência ou precariedade da institucionalização da gestão das interações.

A equipe da CSD do CTC baseada em sua experiência na gestão de interações universidade-empresa, tinha consciência de que a propriedade intelectual do resultado do trabalho realizado pelos pesquisadores da universidade era, via de regra, transferida para a empresa, devido a cláusulas contratuais que valorizavam seu aporte de recursos financeiros, sem levar em conta, de forma igualitária, o aporte de conhecimento realizado pelos pesquisadores, principalmente pela falta de uma cultura de valorização da propriedade intelectual.

Em 2002, baseada no fato acima exposto e, quando do lançamento do Edital FVA/TIB: FINEP/CNPq – 01/2002, a PUC-Rio, por meio da CSD do CTC, decidiu apresentar uma proposta de projeto, em resposta a este Edital, para a implementação de um Escritório de Negócios em Propriedade Intelectual (ENPI), sendo esta aprovada em novembro de 2002. O convênio foi assinado em setembro de 2003 e a liberação dos recursos do Fundo Verde-Amarelo foi efetivada em outubro de 2003.

Basicamente, a motivação para participação no Edital foi à aquisição de conhecimentos para a disseminação da cultura da propriedade intelectual, no âmbito da Universidade e das empresas residentes nas incubadoras do Instituto Gênesis e, também, pela familiarização com as melhores práticas relacionadas à proteção, valoração e transferência ou comercialização de tecnologia.

#### **5.1.4**

##### **O ENPI da PUC-Rio**

Com o início das atividades do projeto para a implantação de um Escritório de Negócios em Propriedade Intelectual (ENPI) várias ações foram realizadas a partir da elaboração da missão do ENPI, o desencadear dessas atividades, no âmbito do escopo do projeto, foram desenvolvidas conforme pode-se ver sequencialmente à missão do ENPI:

Promover a disseminação da cultura da propriedade intelectual, formular políticas e implementar ações destinadas à proteção, valoração e comercialização de bens intelectuais oriundos do conhecimento gerado na PUC-Rio.

Segundo Coutinho (2005) as atribuições do ENPI podem ser sintetizadas da seguinte forma:

##### **DIFUSÃO E CAPACITAÇÃO**

- Promover a disseminação da visão estratégica e da cultura da propriedade intelectual e da comercialização de tecnologia;
- Sistematizar e disponibilizar informações sobre propriedade intelectual e comercialização de tecnologia;
- Estimular o uso e articular o acesso a sistemas de informação sobre marcas, patentes e direitos autorais; e
- Implementar programas de capacitação em propriedade intelectual, comercialização e transferência de tecnologia.

## ARTICULAÇÃO

- Organizar e implantar atividades destinadas a proteger, valorar e comercializar bens intelectuais oriundos do conhecimento gerado na PUC-Rio;
- Promover a transferência da tecnologia gerada na PUC-Rio, com base em estudos de viabilidade e na escolha da melhor alternativa visando à sustentabilidade da pesquisa;
- Participar de eventos, nacionais e internacionais, destinados ao estudo e à discussão de temas relativos à propriedade intelectual e à transferência de tecnologia;
- Estimular a realização de estudos no campo da propriedade intelectual, da comercialização e da transferência de tecnologia; e
- Identificar e utilizar, sempre que possível, fontes de financiamento vinculadas à propriedade intelectual, à comercialização e à transferência de tecnologia.

Para implementação do ENPI da PUC-Rio, a metodologia adotada baseia-se no estabelecimento de parcerias com instituições similares, de outras universidades e institutos de pesquisa, nacionais e internacionais, com vistas à assimilação de informações e melhores práticas no desempenho das atividades, bem como com escritórios e consultores especializados em proteção, valoração e comercialização de bens intelectuais e com o Instituto Gênesis da PUC-Rio, a partir de uma equipe mínima e a contratação de terceiros para a realização de serviços mais especializados e de natureza eventual, com o intuito de minimizar custos fixos.

Embora esteja localizado no CTC, o ENPI prevê implantação de suas atividades de forma a atender todas as Unidades da PUC-Rio. Alguns contatos já estão sendo articulados através dos departamentos de Administração e Direito, sendo este último, com vistas à oferta de disciplinas vinculadas à legislação e práticas inerentes ao Direito da Propriedade Intelectual, para que dessa forma a disseminação da cultura de PI possa ser disseminada, através da exposição, aos alunos de pós-graduação e dos cursos de empreendedorismo, dos temas relacionados à propriedade intelectual.

Sua estrutura organizacional é bastante simplificada, contando com uma pessoa em tempo integral para coordenação executiva e duas, em tempo parcial, para o apoio administrativo. O ENPI é assessorado juridicamente, em relação às atividades rotineiras, por um profissional que equaciona suas horas de trabalho com as Incubadoras do Instituto Gênesis. Há um comitê Executivo integrado pelo Coordenador Geral do Projeto, pela Coordenadora Executiva do ENPI, pelo Diretor do Instituto Gênesis e pelo Coordenador do Núcleo de Estudos e Pesquisa. E, ainda um Conselho Consultivo, composto pelo Vice-Reitor de Desenvolvimento da PUC-Rio, por um representante da Academia Nacional de Engenharia e pelo Presidente da Associação de Antigos Alunos da PUC-Rio, dos quais recebem diretrizes, informações e subsídios que assegurem a sintonia entre os seus objetivos e o desenvolvimento das suas atividades, com os da Universidade e as demandas da sociedade. Na Figura abaixo, pode-se verificar a Estrutura do ENPI da PUC-Rio.

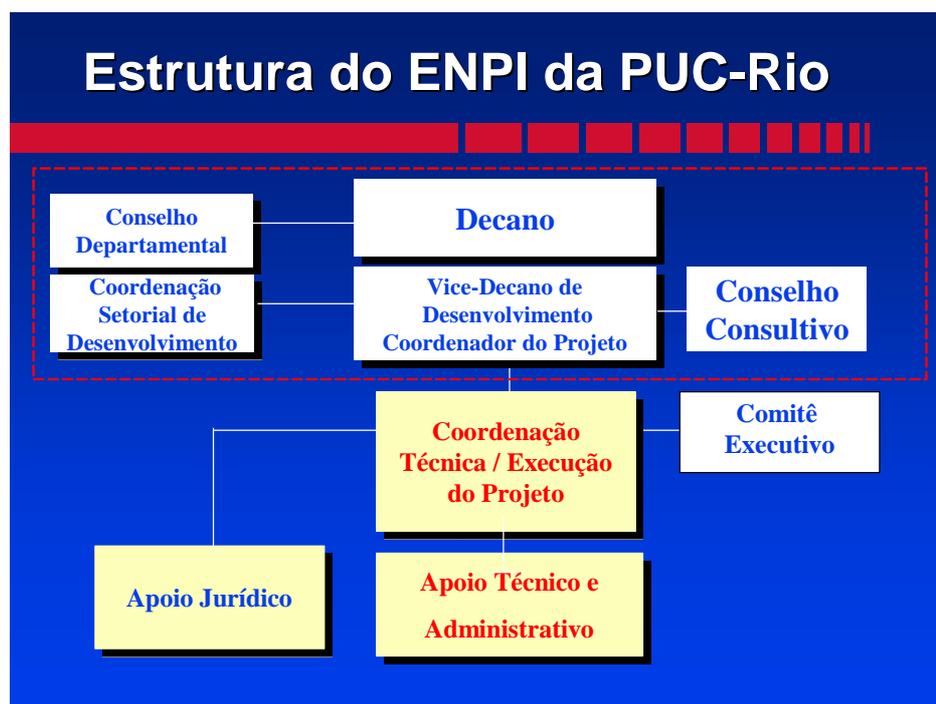


Figura 7: Estrutura da PUC-Rio

Fonte: Documento interno CSD/ENPI da PUC-Rio

## 5.2

### **A Percepção dos Entrevistados sobre a PI na PUC-Rio**

O conteúdo das entrevistas foi analisado com base nas seguintes categorias: cultura, estrutura, processos de produção do conhecimento, práticas de gestão de pessoas e dinâmica de interações entre departamentos. Tais categorias foram estabelecidas previamente, para a composição do roteiro de entrevistas, as quais foram extraídas do referencial teórico.

Os tópicos apresentados a seguir referem-se, então, às percepções dos entrevistados sobre cada um dos temas abordados, a saber: a importância da gestão da PI para as universidades; a visão geral sobre a PI na PUC-Rio; de quem é a propriedade dos bens intelectuais gerados na Universidade; a influência das políticas de PI na missão da Universidade; as dificuldades de mudança da cultura na universidade; os aspectos que podem impactar positiva e negativamente a assimilação de políticas de PI na PUC-Rio; os aspectos organizacionais que precisam ser gerenciados de forma mais efetiva para a absorção de políticas de PI; os processos de produção do conhecimento na Universidade e o papel dos atores envolvidos nestes processos; a dinâmica de interação entre departamentos; as formas mais adequadas para a adesão/comprometimento dos professores/pesquisadores acerca da PI e suas particularidades na Universidade; a localização do escritório de PI na estrutura organizacional da PUC-Rio; a integração entre a gestão da PI e a gestão das outras atividades da Universidade; e a influência das práticas de gestão de pessoas na Universidade.

#### **5.2.1**

##### **A Importância da Gestão da PI para as Universidades**

A maioria dos entrevistados acredita ser de suma importância a questão da Gestão da PI para as universidades, pois crê que, através dessa gestão, resguarda-se o bem maior e intangível – advindo do conhecimento que é gerado no contexto acadêmico – em retorno de imagem e, principalmente, de recursos para a Universidade, com vistas ao reinvestimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação. Alguns depoimentos ilustram esta importância percebida:

*“O ativo da universidade é o conhecimento. Se ela não administra e não trata seu conhecimento, realmente não está tratando do seu produto”.*

*“... valorizar a transferência do conhecimento gerado em benefício da sociedade... um instrumento mais comercial do que propriamente científico, mas é de crucial importância para o prestígio da universidade e para o próprio país onde está inserido.”*

*“... é primordial, um dos principais, se não for o principal ativo de uma universidade é o ativo intangível, é o conhecimento.*

Estas opiniões corroboram com a visão de Feller (1999, *apud* STEVENS e BAGBY, 2001), para quem as crescentes demandas globais e da sociedade e as alianças das empresas com as universidades estão mudando substancialmente a transferência de conhecimento para os mercados econômicos, o que revela a importância da gestão da PI nas universidades como um todo, pois estas têm um papel fundamental na transferência de conhecimento para o mercado produtivo.

Tais opiniões mostram, ainda, que as dificuldades para a implementação de políticas de PI não parecem estar na falta de reconhecimento de sua importância pelos atores envolvidos na construção do conhecimento. Tal reconhecimento, não assegura, no entanto, que haja, necessariamente, um comprometimento individual com a construção de tais políticas. Estes aspectos foram abordados em outros tópicos das entrevistas.

### **5.2.2**

#### **A Visão Geral sobre a PI na PUC-Rio**

Nesta questão, buscou-se verificar a percepção dos atores envolvidos nas atividades de pesquisa, no que tange à gestão da propriedade intelectual na PUC-Rio. Dessa forma, verificou-se que, dependendo da unidade da qual o entrevistado faz parte, esta percepção é mais ou menos desenvolvida.

As mais fortes coincidências de opiniões dizem respeito à percepção de que a cultura universitária, em geral, não favorece, ainda, a difusão de uma prática de controle e respeito à propriedade intelectual. Os entrevistados ressaltam, sobretudo, as dificuldades de mudar uma cultura na qual o conhecimento é visto como um bem da sociedade que pode ser apropriado livremente, para uma cultura na qual o conhecimento passa a ser visto como um bem que atende também a interesses de mercado. Alguns depoimentos são ilustrativos destas percepções:

*“... de maior que pode existir é um direito autoral... que nem sempre é respeitado pela própria cultura brasileira dos alunos, se eles quiserem algum livro, eles xerocam os capítulos de qualquer livro, ninguém compra livro, ninguém respeita nada.”*

*“Eu acho que existe um problema de falta de cultura, quer dizer a Universidade, ela iniciou todo o seu processo de desenvolvimento da pesquisa e de geração do conhecimento numa época em que você não tinha o valor do conhecimento como produto final.”*

*“... tudo isso contribui para que essas instituições em geral tenham atuado de forma negligente em relação à gestão e proteção da PI”.*

*“Os objetivos acadêmicos que eram objetivos de geração de cultura se transformaram em objetivos de geração de riqueza”.*

Estas dificuldades de mudança de cultura são, no entanto, menos percebidas por aqueles que já atuam em áreas nas quais a preocupação com a PI é um requisito da própria atividade, como é o caso de uma entrevistada da unidade que gerencia projetos de educação à distância.

*“Aqui? Na nossa organização, nós não temos o menor problema, ao contrário... tudo o que é produzido é dado o direito autoral e nós temos o direito de uso, o direito intelectual...”.*

Werner (1998) ressalta que quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com estes valores, mais forte será a cultura de uma organização. Corroborando com esta visão, pode-se inferir que as dificuldades de construção de uma cultura organizacional que valorize a gestão da propriedade intelectual talvez estejam no fato de que, apesar de se reconhecer a sua importância, conforme mostrado no item anterior, ela ainda não foi assimilada como um valor compartilhado pelos diferentes atores envolvidos com o ensino e a pesquisa.

### 5.2.3

#### De Quem é a Propriedade dos Bens Intelectuais Gerados na Universidade

Em uma das questões das entrevistas, buscou-se verificar a percepção de cada entrevistado sobre a propriedade dos bens intelectuais gerados na Universidade. Alguns entrevistados ressaltaram que, sendo a produção acadêmica uma atividade que combina o esforço do pesquisador, o apoio e a infra-estrutura disponibilizada pela instituição e o fomento de organismos financiadores, a propriedade do conhecimento gerado não pode ser restrita a um destes atores. Segundo os entrevistados, a partir do momento em que os pesquisadores possuem um vínculo contratual de trabalho e que se utilizam recursos pertencentes à Universidade, os bens desenvolvidos por meio destes recursos, por direito, fazem jus também à instituição. Esta percepção reforça a visão de Couto (2001), para quem a distribuição dos *royalties* e das receitas oriundas das vendas dos direitos de propriedade intelectual está pautada na relação entre pesquisador e instituição. Vale ressaltar a tendência estabelecida pelo *Bayh-Dole Act* (SANTOS, 2004), que reconhece que a propriedade dos bens de conhecimento produzidos e financiados com recursos federais deve ser atribuída também às universidades.

A seguir podem ser verificadas algumas opiniões que refletem estas percepções:

*“Eu acho que os bens intelectuais têm três donos, um que é o gerador do conhecimento, que é o pesquisador, outro é a instituição onde está o pesquisador e outro é o financiador”.*

*“Em minha opinião? Ao pesquisador, à universidade e ao eventual patrocinador”.*

*“Se os bens foram produzidos numa relação de trabalho é do empregador a propriedade patrimonial, embora ninguém tire do autor o privilégio de compartilhar disso como autor... “.*

#### 5.2.4

### A Influência de Políticas de Propriedade Intelectual na Missão da Universidade

Nesta questão, buscou-se verificar, a partir da percepção dos entrevistados, se a inserção de políticas de propriedade intelectual poderia ou não impactar a missão da universidade e como isso poderia ocorrer. Também foi questionado se que outras conseqüências poderiam acontecer em relação à inserção dessas políticas. A seguir alguns exemplos acerca deste item:

*“A missão propriamente não porque ninguém vai impedir que os professores pensem livremente, atuem livremente, fazendo as suas pesquisas, decidam que objetos devem pesquisar pra onde caminhar nas suas pesquisas, não se trata disso”.*

*“Em curto prazo, eu acho que nenhuma dessas políticas vai ter muito impacto na missão. Na missão não vai ter, mas no ambiente universitário teria de alguma maneira, mais em alguns departamentos, mas você teria algum impacto sim”.*

Nos exemplos apresentados, percebe-se que alguns entrevistados acreditam que a inserção de políticas de PI na PUC-Rio pode impactar a missão da universidade positivamente, mas não tenderia a modificá-la, pois a disseminação do conhecimento seria, em sua totalidade, preservada. Cabe salientar que alguns dos entrevistados não tinham conhecimento da missão da universidade, porém, todos tinham o sentido da busca da excelência, por parte da PUC-Rio, em suas três vertentes: ensino, pesquisa e extensão.

Neste aspecto, as opiniões parecem ser variadas, predominando, no entanto, a visão de que, na essência, a missão da Universidade é preservada.

Esta percepção dos entrevistados reforça a visão de Maccarl & Rodrigues (2003), os quais ressaltam que o aumento da importância do setor educacional superior na economia está associado a uma acentuada concorrência localizada, o que requer das IES esforços mais intensificados como objetivo da busca pela eficiência organizacional.

*“Impacta no sentido de que a pesquisa vai, sem dúvida, mudar de direção. Muitas pessoas que faziam pesquisa gerando cultura vão fazer pesquisa gerando riqueza. Isso muda a missão? Sim, nesse aspecto. Não, no aspecto de que a pessoa vai continuar gerando cultura. Porque essa riqueza não deixa de ser uma forma de cultura”.*

Um dos entrevistados, conforme exemplo acima, ressalta a modificação da forma como os pesquisadores pautarão suas pesquisas, a partir da nova cultura de PI, ou seja, a partir da geração de riqueza além da geração de cultura.

*“Eu acho que sim, eu acho que seria uma coisa positiva, como eu falei logo no início que seria mais ou menos uma forma de profissionalizar a pesquisa”.*

Dessa forma, havendo ou não impacto na missão da Universidade, ficou claro entre os entrevistados que a inserção de políticas de PI na PUC-Rio é de extrema importância para a continuidade da manutenção da pesquisa, como uma maneira de profissionalizá-la e, também, de enriquecer a relação universidade-empresa-sociedade, conforme depoimento acima de um dos entrevistados.

### 5.2.5

#### **As Dificuldades de Mudança da Cultura na Universidade**

A relação entre a cultura da PUC e a inserção de políticas de PI, de forma institucionalizada e, também, se há ambiente para a assimilação dessa cultura, foi especificamente abordada em algumas questões contidas no roteiro de entrevista. Neste aspecto, as opiniões foram praticamente homogêneas, no que se refere à dificuldade de mudança da cultura na instituição.

Pode-se observar tais opiniões nos seguintes exemplos:

*“Nós estamos em uma cultura extremamente complicada. Aí você fala, implantar fazer uma politicazinha bonitinha e implantar como? Se ainda não conseguiu implantar com o professor dela... não vai ser uma política implantada, vai ser ornamental, uma universidade com papel”.*

*“Há, o ambiente há porque as oportunidades já apareceram. E essa é uma questão, muitas das iniciativas nasceram, em sentido positivo, nasceram dos pesquisadores, dos próprios professores. Agora, a questão da propriedade intelectual, eventualmente a experiência de alguns professores já possa ajudar”.*

*“Eu acho que como qualquer mudança de cultura porque até então, embora a universidade tenha alguma iniciativa nesse particular, nunca houve uma*

*mobilização no sentido de conscientizar os professores e alunos porque os alunos que serão futuros empresários ou empregados têm que estar cientes das questões ligadas à propriedade intelectual”.*

*“... eu acho que por mais que venha algo de cima dizendo que a universidade agora trabalha dessa forma, vai ter que ser feito um trabalho de formiguinha, trabalhando grupo por grupo de pesquisa, colocando realmente os benefícios não só da universidade, mas do pesquisador, o que ele pode estar ganhando com aquilo porque se você coloca que tem que ser uma coisa meio que mandatária é muito difícil”.*

*“Eu acho que sim, veja bem, eu acho que essa é uma questão da sociedade, quer dizer, que vai acabar sendo refletida na PUC de alguma maneira. O que não impede que a PUC também assuma seu papel de dobrar, né, mas eu acho que essa discussão ainda não está muito disseminada na sociedade brasileira. Eu acho que ainda é uma discussão de especialistas...”.*

Em qualquer processo de mudança cultural as dificuldades são intensas, pois se trata de uma mudança de longo prazo, ainda mais intensificada em um ambiente como uma universidade. Uma vez que a cultura organizacional é o conjunto de princípios, crenças, normas e padrões de comportamento que distingue cada organização, são estes padrões de comportamento e crenças que possibilitam o entendimento e a interação entre os membros do grupo. E, são estes padrões que devem ser trabalhados de forma mais intensa para se contribuir, mais efetivamente, para o sucesso da mudança cultural.

As opiniões são diversas. O que se pode verificar, porém, é que a maioria dos entrevistados acredita que a mudança para essa nova cultura, na universidade, é um trabalho extremamente lento. Um deles chega a fazer analogia com o “trabalho de formiguinha”, ou seja, um processo que deve ser realizado paulatinamente, fazendo com que grupos de pesquisa - alunos, docentes e corpo técnico da universidade - sejam atingidos de forma bem gradual, da base para o topo. Como se pode conferir em um dos depoimentos acima destacados, o entrevistado ressalta que uma visão mandatária da decisão de implementação da cultura de PI na Universidade teria maior dificuldade de produzir o efeito desejado. Tal percepção coincide com a visão de Schein (1994) e Hofstede (1990), autores que ressaltam que um dos erros quando da mudança da cultura em uma organização é justamente a suposição de que esta mudança cultural seja um processo simples.

As opiniões de alguns entrevistados sugerem também que a dificuldade de disseminação da cultura da propriedade intelectual não é um problema restrito à

instituição analisada, mas sim da sociedade como um todo. Neste sentido, de certa forma, a PUC-Rio, por meio da conscientização de seus atores internos, poderia atuar como um agente difusor desta lógica perante a sociedade, suprindo o mercado com profissionais capacitados e já com a visão da necessidade intensa da inserção de políticas e da cultura de PI, onde quer que esses profissionais venham a desempenhar seu papel.

Outra questão que pode ser ressaltada nos depoimentos dos entrevistados, recai sobre a necessidade de criação de debates e, conseqüentemente, o esclarecimento de como a inserção de políticas de PI pode beneficiar as partes e, conseqüentemente, a sociedade como um todo. Tais debates poderiam ser pautados na tentativa de conscientização de que a inserção dessas políticas na Universidade pode vir a trazer benefícios econômicos/financeiros e de imagem para a Instituição, bem como de que a gestão de PI, em sua essência, gera uma política de “ganha-ganha” entre os atores envolvidos na geração de conhecimento, no âmbito da universidade e de toda a sociedade.

### 5.2.6

#### **Os Aspectos que Podem Impactar Positiva e Negativamente a Assimilação de Políticas de PI na PUC-Rio**

Neste item, verificaram-se as dificuldades que poderiam ocasionar impactos positivos ou negativos quando da assimilação das políticas de propriedade intelectual na PUC-Rio. Tal questionamento auxilia na condução de possíveis caminhos a serem traçados, para que de fato, a inserção das políticas de PI possa ser assimilada de forma a contribuir para a mudança da cultura na instituição. A seguir, um exemplo do tipo de opinião apresentada pelos entrevistados:

*“... nós vivemos na cultura em que as pessoas independentes contribuem de alguma forma para a produção, são as melhores pessoas da universidade, elas não precisam nem aparecer na universidade, não precisa nem vir aqui, pode ficar em casa, escrever um paper, ou comprar um paper de um aluno e mandar por fax, já está, compra seu espaço na universidade. Então, vivendo numa situação dessas, algumas pessoas podem se adaptar a tudo isso, mas eu acho difícil porque se dependendo que essa, alguma política nova venha impactar o modus vivendi dessas pessoas, a maneira que essas pessoas vivem hoje vai ser terrível”.*

Uma das questões que mais reflete a dificuldade da absorção de políticas de propriedade intelectual é relativa à dicotomia, já destacada anteriormente, entre proteção e disseminação do conhecimento, no contexto acadêmico. Esta dicotomia pode ser vista através do depoimento de um dos entrevistados, quando ressalta o *modus vivendi* de alguns docentes/pesquisadores que acreditam que cumprindo seu papel de produção de conhecimento, através da produção de artigos científicos, já estão praticamente garantido seu espaço na Universidade. Tal fato é confirmado por Santos (2004), autora que ressalta que, historicamente, é através da publicação que a instituição avalia o prestígio do pesquisador e que a patente nunca foi efetivamente considerada como um elemento de reconhecimento de seu mérito acadêmico.

O discurso do entrevistado acima destacado aponta, então, para o fato de que o pesquisador, ao efetuar a publicação de seu trabalho, não possui preocupação com a proteção do conhecimento gerado, uma vez que isto não tende a pesar, positiva ou negativamente, na forma como ele será reconhecido pela instituição ou pelos seus pares, não buscando, assim, algum tipo de apoio institucional que pudesse assegurar a preservação dos direitos de qualquer possível inovação contida em seus resultados de pesquisa.

Outra questão retratada, por um dos entrevistados, é que alguns professores/pesquisadores já possuem uma cultura direcionada para a propriedade intelectual, no que tange às suas pesquisas. Porém, estes mesmos pesquisadores tratam os bens intelectuais, oriundos de suas investigações, como pessoa física, ou seja, negligenciando assim, toda a infra-estrutura laboratorial e administrativa da Universidade e, até mesmo, o contrato de trabalho existente entre este pesquisador e a PUC-Rio. O acima exposto pode ser visto no seguinte depoimento de um dos entrevistados:

*“Eu acho que dificultar são os hábitos já arraigados da universidade que alguns professores cuidam da sua propriedade intelectual como pessoa física e não pela instituição. Então, isso é uma resistência por que na ausência de uma política institucional, cada um cuidava de si da maneira que achasse mais conveniente”.*

Vale ressaltar que este procedimento poder ser observado, talvez pela falta de uma política de PI que permeie toda a Universidade.

Outro tema abordado nas entrevistas foi a questão da confiança, ou seja, de um relacionamento pautado em um ambiente onde a clareza, transparência e adesão sejam fatores eminentes para um relacionamento pautado na confiança e, conseqüentemente, o sucesso de um sistema organizacional. Este mesmo entrevistado ressalta que a política a ser implementada deve ser estabelecida de forma a propiciar ganhos tanto para o pesquisador quanto para a universidade. Na opinião do entrevistado, o sistema tem que ganhar e, conseqüentemente, se gera o benefício do todo, o que pode ser constatado:

*“Eu acho que o que impacta qualquer coisa, quando você trabalha em processos organizacionais que envolvem relacionamento, é a confiança. Você tem que conseguir criar um ambiente onde as partes confiem uma na outra, quer dizer, é necessária uma clareza, uma transparência de um ganha-ganha na política que vai ser estabelecida, quer dizer, o pesquisador tem que ganhar, a universidade tem que ganhar, o sistema tem que ganhar, o todo tem que ganhar. Se você não conseguir clareza, transparência e adesão você gera desconfiança, gerou desconfiança o sistema organizacional vai para o bebeléu”.*

Outro fator que poderia impactar negativamente a assimilação das políticas de propriedade intelectual é a escassez de recursos para a implementação de um escritório permanente na Universidade. A disponibilização de recursos para manter uma unidade voltada ao tratamento de assuntos relacionados à propriedade intelectual e que pudesse auxiliar os professores no tratamento dos bens intelectuais oriundos de suas pesquisas seria de suma importância.

*“... um bom escritório, com experiência, que mostre que está lá para ajudar o pesquisador, não para atrapalhar”.*

*“Os obstáculos são escassez de recursos para implementação de um escritório permanente... É, assimilação por parte do corpo docente, da, quer dizer, do reconhecimento para o corpo docente da propriedade dos dados por parte da PUC. A questão de cerceamento da liberdade acadêmica pelos professores. A oferta de uma estrutura de tratamento dos bens intelectuais auxiliando os professores”.*

Como este último depoimento sugere, uma das preocupações dos entrevistados é a de que este escritório de PI não reduza a liberdade acadêmica dos professores/pesquisadores, pois inviabilizaria a criatividade direcionada a novas linhas de pesquisa e o desenvolvimento de inovações.

### 5.2.7

#### **Os Aspectos Organizacionais que Precisam ser Gerenciados de Forma mais Efetiva para a Absorção de Políticas de PI**

Neste item verificou-se, a partir da percepção dos entrevistados, quais são os aspectos organizacionais que precisam ser gerenciados, de forma mais efetiva, para a absorção das políticas de propriedade intelectual na PUC-Rio.

Um dos pontos abordados por um dos entrevistados foi a necessidade de a universidade admitir, institucionalmente, a importância da gestão de políticas de propriedade intelectual. Além disto, seria importante fazer com que as estruturas de decisão da PUC-Rio conheçam estas políticas e se manifestem com relação a elas, de tal forma que a implementação de procedimentos inerentes à proteção do conhecimento façam parte da rotina da Universidade. Vale lembrar a opinião de Foguel e Souza (1993), autores que ressaltam que, ao longo do tempo, a universidade atingiu um grau de complexidade significativo, o que fez com que seus administradores revissem estruturas e fizessem proposições para acelerar o desenvolvimento destas instituições. Uma das proposições seria a inserção de um novo direcionamento no que tange as atividades que devem interagir com a gestão da PI na instituição. Estes autores acrescentam também que os administradores das IES ainda relutam em aceitar algumas relações como dinheiro/educação, aluno/cliente, conhecimento/produto, esquecendo-se de que o sistema organizacional é financiado com recursos público ou privado. Os depoimentos a seguir destacados reforçam a percepção dos entrevistados, com relação ao que é abordado por estes autores:

*“Então, em primeiro lugar a universidade tem que admitir que isso seja uma atividade importante pra ela e que ela quer implementar. Segundo, fazer com que as estruturas de decisão da universidade conheçam e se manifestem sobre a política. E terceiro, comece a implementar essas rotinas e procedimentos, tais como termos de revelação, confidencialidade, etc. como uma coisa, parte de rotina na universidade. Isso vai levar tempo. Provavelmente a gente vai ter que continuar ainda trabalhando em parceria com aqueles mais receptivos até disseminar pela universidade toda”.*

*“Em primeiro lugar eu acho que precisa haver uma unidade, um centro, um departamento, enfim, um ente administrativo autônomo capaz de gerir e controlar essa propriedade intelectual. Essa é em minha opinião o principal aspecto organizacional a ser tratado. A propriedade intelectual ela tem que estar subordinada, ou digamos assim, a gestão da propriedade intelectual e a gestão das políticas da propriedade intelectual elas têm que estar subordinadas a um*

*organismo específico, que tenha conhecimentos técnicos, administrativos e jurídicos capazes de realizar essa tarefa. Eu acho que delegar isso às instâncias administrativas que já existem é complicado porque elas não estão preparadas para tratar desse assunto novo e um tanto desconhecido. E acho que talvez elas não tenham a estrutura administrativa para abarcar esse aumento de trabalho, esse aumento de responsabilidade. Então, em minha opinião, esse é talvez o único aspecto organizacional a ser tratado”*

Um dos aspectos considerados como importantes por um dos entrevistados é a possibilidade de acesso ao mapeamento das linhas de pesquisa e seus pesquisadores responsáveis, com vistas a facilitar a indicação desses grupos a possíveis clientes e até mesmo para facilitar a interação interna entre pesquisadores. Para tal seria necessária uma estrutura informacional e de recursos humanos para manter e atualizar tal acervo. Este aspecto é corroborado por Maccarl & Rodrigues (2003), quando ressaltam que a utilização da tecnologia como indutora da melhoria da eficácia operacional tornou-se inevitável. Tal aspecto, como ressalta um dos entrevistados, facilitaria o trabalho mental que determinados pessoas fazem ao serem questionadas acerca de especialistas existentes na instituição:

*“Então esse local poderia acessar isso que os professores falaram, quer dizer, dentro de uma pesquisa de hipertexto, um negócio desses, com palavras-chave que a gente fosse amadurecendo e você conseguir mapear e a partir disso sair lá numa pesquisa sua no computador três professores. Em vez de pesquisar só mentalmente... e aqui é dinâmico, os professores são novos, muda a linha de pesquisa”.*

### **5.2.8**

#### **Os Processos de Produção do Conhecimento na Universidade e o Papel dos Atores Envolvidos nestes Processos**

Neste item, verificou-se a percepção dos entrevistados acerca dos processos de produção do conhecimento e a atuação dos mesmos neste contexto, pois, em uma instituição de ensino superior, o conhecimento é o patrimônio mais importante da organização. Sua disseminação pode se dar via publicação ou através de uma patente ou outro tipo de proteção a ser dado a um bem intelectual.

Os processos de produção do conhecimento na PUC-Rio, como em outras universidades, são pautados basicamente pela produção de artigos a serem publicados em revistas, congressos e outros meios nacionais e internacionais. O

depoimento abaixo de um dos entrevistados retrata a questão da importância da produção acadêmica. O entrevistado ressalta a diversidade de operacionalização de cada unidade dentro de um mesmo centro e da PUC como um todo. Este fato é corroborado por Birbaum (*apud* SIENA, 1993) que ressalta, no modelo anárquico, a problemática do processo decisório, em razão da desarticulação parcial entre problemas e escolhas ratificadas pelas coincidências. O entrevistado questiona o direcionamento das atividades da Universidade a partir das políticas governamentais e de sua integração a políticas de recompensas de cada unidade da instituição:

*“Na PUC se você der 500 aulas por dia, você pode ser demitido, mas se você produzir uns três, quatro papers por ano, você está dentro do critério mesmo que você não bote os pés aqui dentro, entendeu. Então há uma diversidade muito grande dentro da PUC em relação a como os departamentos vivem. Eu não conheço o centro em que você trabalha, mas o departamento de cada um deles, tem um que deve ser mais rigoroso, outro é menos rigoroso, um deve ser mais livre ou menos livre, etc. Mas há uma cultura arraigada que a produção científica é importante, até para justificar que você existe, essa é a cultura da universidade. Como há uma pressão governamental hoje, você logicamente se comporta de acordo com as recompensas, não é isso?”.*

Ainda sobre o processo de produção de conhecimento na universidade, uma outra questão merece ser ressaltada:

*“Eu acho que ele vai continuar sendo, como em todas as universidades, um processo aleatório. Eu não vejo como sistematizar e organizar como algum processo produtivo a geração do conhecimento. Ela por si só é um sistema organizacional completamente anárquico. E ela tem que ser assim senão não existe como sistema gerador de quebra de paradigmas. Então o que a gente tem que controlar no processo, não é o processo da geração do de conhecimento, é o resultado do conhecimento”.*

O depoimento acima sugere que, neste processo, ocorre, em parte, o que McGee e Prusack (1994) classificam como um estado de anarquia de informação difícil de ser solucionado, por ter raízes históricas na prática da produção científica na universidade. Isto ocasiona ambigüidade nas decisões tomadas, inviabilizando o controle dos processos de geração de conhecimento. Em contrapartida, o depoimento do entrevistado a seguir ressalta a possibilidade de formação de um cadastro da produção do conhecimento gerado na universidade, enfatizando, porém, a dificuldade de criar hábitos de manutenção do referido cadastro. Este entrevistado acredita que esta prática será tida como atividade

importante na instituição, a partir do momento em que se possa convencer os indivíduos de sua adesão a esta prática através da percepção de um jogo de ganha-ganha.

*“... pelo cadastro a gente viu que tem uma produção interessante e agora só pela introdução desses hábitos de revelação e outras coisas que a gente vai conseguir manter esse cadastro. E o grande esforço para cooptar o pessoal a aderir a isso, a divulgação e tal, é pegando um caso de sucesso. E aí fazendo a demonstração por que eu acho que de outra maneira por mais que a direção possa ajudar, em termos de colocar como atividade importante, mas o que vai convencer o pessoal é sentir que alguém está num jogo de ganha-ganha e aí querer participar do mesmo jogo”.*

De certa forma, os entrevistados avaliam os processos de produção de conhecimento, na PUC-Rio, como um dos melhores do país, pois a Universidade é uma instituição que prima pela excelência em suas três vertentes: ensino, pesquisa e desenvolvimento. O depoimento de um dos entrevistados exemplifica esta opinião:

*“... eu avalio que a PUC é uma universidade de excelência, um corpo docente e discente muito bem selecionado, os laboratórios são bem equipados, a universidade tem uma cultura de inovação de busca constante pelo aprimoramento. Então eu diria que a PUC é uma universidade de excelência e que processo de produção de conhecimento é dos melhores do País, talvez só não seja maior por falta de mais recursos”.*

Neste item, também foi questionado o papel que cada entrevistado exerce no processo de geração do conhecimento na Universidade. Tal indagação foi de suma importância, pois constatou-se que os atores envolvidos neste estudo possuem envolvimento com a cultura de PI e, também, se sentem co-responsáveis pela disseminação dessa cultura entre seus pares. Eis alguns exemplos de extratos das falas dos entrevistados que qualificam o seu papel no processo:

*“... pesquisador produtivo”.*

*“... pesquisador”.*

*“... é de gerar grupos de pesquisa, de produzir cursos...”.*

*“... selecionar a importância da pesquisa e a possibilidade dessa pesquisa circular na sociedade...”.*

*“... estudar e iluminar o caminho”.*

### 5.2.9

#### A Dinâmica de Interação entre Departamentos

Apesar de se ter encontrado, na literatura, referências à característica de fragmentação interna como algo comum nas universidades, a dinâmica de interação entre os departamentos é um aspecto que os entrevistados consideram que, no caso da PUC-Rio, não impacta negativamente a inserção de políticas de PI na instituição. Alguns entrevistados acreditam que esta dinâmica é facilitada, hoje, naturalmente, devido à interdisciplinaridade demandada pelo próprio esforço de produção do conhecimento.

A fragmentação interna é ressaltada por Romero (1998) como um dos fatores que contribuem para diferenciar as universidades das demais organizações. O autor exemplifica que um especialista em um determinado domínio pode ter naturalmente mais afinidades com outros especialistas do mesmo domínio de outras universidades ou unidades. Os depoimentos a seguir ilustram algumas opiniões dos entrevistados sobre o tema:

*“A dinâmica de interação entre os departamentos eu vejo de maneira simples. Nenhum problema é ou está associado a um departamento, os problemas geralmente estão associados a vários departamentos. Essa cultura vai lentamente desenvolver um mecanismo de solução, no bom sentido, das fronteiras interdepartamentais, ou pelo menos a redução das barreiras entre departamentos”.*

*“ Não, não. Haveria outros, outras questões muito mais sensíveis a essa questão da interação entre departamentos. Essa política? Uma política de propriedade intelectual, a interação entre os departamentos, eu não vejo assim, um departamento se colocando antagonicamente a outro, não”.*

*“Não, porque eu acho até que a prática que já existe na PUC dos grupos de pesquisa envolveu pessoas de diversos departamentos, quer dizer, há uma interseção nos grupos de pesquisa. Eu acho que isso não é um fator que venha dificultar até porque na hipótese da proteção a gente favorece todos os departamentos, todos os laboratórios que participaram do projeto. Então, não vejo”.*

*“... essa interdisciplinariedade é um caminho que a PUC tem tomado e todas as universidades estão tomando, é uma tendência mundial, eu acho. Cada vez mais a compartimentalização do conhecimento já não funciona mais como forma de gerir, de originar inovação, né”.*

*“É, a nossa coordenação aqui ela só trabalha de forma multidisciplinar, então essa cultura trans, multi, transdisciplinar, multidisciplinar, como você quiser chamar, ela já existe no departamento. E essa coordenação aqui ela trabalha de maneira cooperativa. Então o trabalho cooperativo é a tônica aqui da gente.*

*Então nós não temos esse problema, eu não sei avaliar isso. Os departamentos conosco eles colaboram institucionalmente e individualmente através de professores, não tem nenhum problema com departamento”.*

Um dos entrevistados ressaltou que a empatia pessoal entre pesquisadores é um dos fatores de estreitamento de suas relações, pois este entrevistado acredita que tal empatia, adicionada a quesitos como interesses comuns e receptividade, contribui para o estabelecimento das parcerias entre pesquisadores, mesmo que estes sejam de unidades departamentais diferentes. Para o entrevistado, um dos fatores que poderia impactar esta dinâmica é a orçamentação de cada uma destas unidades:

*“Porque como você, as unidades que são os departamentos elas foram constituídas, como eu estou dizendo, como unidades. Então, você tem uma série de motivações administrativas, acadêmicas que mantêm esses departamentos como unidades independentes. Orçamentação, por exemplo, os cursos com cadeiras, com códigos que são pertencentes aos departamentos, e uma cultura histórica de compartimentação dessas, desses conhecimentos. Então, mas em alguns casos a interdepartamentalidade é tão grande que fica difícil de você não conversar, entendeu? Agora o outro fator que vai ter o mesmo peso de todos os outros juntos é a empatia pessoal entre os pesquisadores, entendeu? Porque como os pesquisadores são muito autônomos, você só estabelece essas parcerias na medida em que você tem empatia pessoal, interesse, receptividade e isso é muito difícil”.*

### **5.2.10**

#### **As formas mais adequadas para a adesão/comprometimento dos professores/pesquisadores acerca da PI e suas particularidades na Universidade**

Verificou-se também a opinião dos entrevistados acerca de formas mais adequadas para a adesão e comprometimento dos professores e pesquisadores, no que tange à propriedade intelectual e suas particularidades na universidade. Tais aspectos poderão auxiliar na tomada de decisão das instâncias relacionadas à inserção e assimilação de políticas de PI na instituição.

Neste contexto, alguns dos entrevistados vislumbram a mudança para uma nova cultura a partir da conscientização dos membros atuais da universidade e sua continuidade para novas gerações de futuros professores e pesquisadores, com vistas à propagação contínua da cultura de PI na PUC-Rio. É ressaltada, também,

que a adesão a esta nova cultura não deve ser uma decisão oriunda da cúpula da instituição e, sim, a partir da estimulação de seus pares e de uma decisão de cunho mais espontâneo. A seguir alguns exemplos que corroboram com tal posicionamento.

*“... não olhar somente para o corpo docente atual. Apresentar diretrizes. Não é uma decisão top down e sim estimulada para uma decisão espontânea...”*

*“Um trabalho de contemplação, um trabalho de debate e discussão de colocar isso na ordem do dia, convocar os professores e pesquisadores para a discussão, né? Eu acho que essa é a forma, é a mobilização mesmo para dar continuidade ao longo do tempo. Eu acho que essa é a melhor maneira”*

Outros entrevistados ressaltam que a adesão e o comprometimento devem ser estimulados a partir de casos de sucesso. Segundo eles, este estímulo deve ser trabalhado de duas formas. Uma delas partiria da unidade que atualmente trata da temática da PI na Universidade, a partir de parceiros espontâneos que a procurem. Os casos de sucesso oriundos dos frutos dessas parcerias viabilizariam a adesão dos demais membros da instituição, para que a imposição dessa cultura seja evitada. A outra forma seria através da identificação de áreas ou exemplos potenciais, transformando estes exemplos em casos de sucesso, para que paulatinamente o escopo de atuação desta unidade tenha seu campo ampliado.

*“Por casos de sucesso. É tentar realmente trabalhar. Eu acho que a instância que trata desse assunto tem que trabalhar com os parceiros que já são espontâneos, que vêm procurar, e tentar transformar, pelo menos, algumas das tecnologias em casos de sucesso. E pelo efeito de demonstração é que eu acho que a gente vai conseguir adesão mais fácil do que a imposição de qualquer coisa, não acredito na imposição”*

*“Qualquer política eu acho que você tem que identificar áreas ou exemplos potenciais, fazer com que esses exemplos potenciais virem sucesso e divulgar esse sucesso e depois em pouquinho em pouquinho aumentando o escopo de atuação. Ou seja, você tem que criar uma motivação para que as pessoas procurem essa direção, não empurrar garganta abaixo, que não vai adiantar”*

Um dos entrevistados ressaltou que o escritório de PI deve ser o responsável pelas ações relacionadas a estas políticas na instituição. Na opinião deste entrevistado, esta unidade não deve ter ação meramente policial ou controladora, mas sim uma atuação que fomente a cultura da propriedade

intelectual. Esta unidade também deve ter caráter de apoio aos pesquisadores, para suprir as demandas relacionadas à proteção dos bens intelectuais:

*“... um escritório, ou um grupo, ou que seja, o órgão que ficar responsável por essas ações na universidade, que não seja um órgão de ação meramente policial ou controladora, mas um órgão que fomente essa mentalidade da propriedade intelectual. Um órgão que se mostre uma ferramenta de apoio, um órgão de apoio aos pesquisadores”.*

### 5.2.11

#### **A Localização do Escritório de PI na Estrutura Organizacional da PUC-Rio**

Neste item, verificou-se onde um Escritório de PI deveria ser alocado, na estrutura organizacional da PUC, de forma a atender a demanda da universidade como um todo. Através dos exemplos expostos e das demais percepções dos entrevistados, constatou-se que tal estrutura deveria ser localizada em uma posição estratégica e de visibilidade, nas instâncias mais elevadas da Universidade. Para que seja preservado o objetivo de atender a instituição em todas as suas áreas do saber, este escritório não deve estar ligado a nenhuma outra unidade que não a Reitoria ou uma Vice-Reitoria. A seguir, alguns exemplos de depoimentos que ressaltam este tipo de opinião:

*“Eu acho que a propriedade intelectual ela é no âmbito da universidade inteira, então ela tem que estar no campo da reitoria...”*

*“Preferencialmente junto da Reitoria com muita liberdade de ação porque é uma atividade que perpassa todos os centros. Claro que falando de propriedade industrial é muito mais o CTC, mas falando de propriedade intelectual, de mais amplo censo, é toda universidade”.*

Outros entrevistados ressaltam que o escritório de PI poderia estar subordinado a uma Vice-Reitoria de Desenvolvimento ou atuar como uma unidade complementar, a exemplo do Instituto Gênesis. Outro entrevistado aponta como solução a criação de uma Coordenação de Patrimônio ligada à área de desenvolvimento, pois esta trataria tanto dos bens tangíveis quanto dos intangíveis. Outro local, explicitado por um dos entrevistados, seria a Assessoria Jurídica, pois o entrevistado tem a vivência de ações mais direcionadas para

direitos autorais, que é tratada por um escritório externo de Assessoria Jurídica. Esta diversidade de opiniões é ilustrada nos depoimentos a seguir:

*“Eu acho que deveria estar localizado ou dentro de uma Vice-Reitoria, subordinado a uma Vice-Reitoria de Desenvolvimento ou numa forma de uma Vice-Reitoria específica subordinada diretamente ao reitor ou então na forma de unidade complementar assim como é o Instituto Gênese”.*

*“Eu acho que tem que estar em Desenvolvimento numa coordenação específica de Patrimônio. E aonde é a questão, patrimônio aí que eu estou falando não é só o prédio, isso e aquilo, é a marca PUC, é o patrimônio aí no sentido mais amplo, no tangível e no intangível...”.*

*“No Jurídico, na Assessoria Jurídica, é aonde já é. Quem trata disso é Jurídico, que conta com assessoria de um escritório só pra isso. A nossa assessoria jurídica tem um escritório de propriedade intelectual e direitos autorais e são assessorados por um dos maiores escritórios do mundo”.*

Um dos participantes ressaltou, ainda, que o escritório deveria estar na área de desenvolvimento, que é um ambiente onde as coisas novas ocorrem, pois, aos poucos, há a migração para um ambiente acadêmico que retrata um ambiente de ações estabelecidas, conforme se pode verificar abaixo em seu depoimento.

*“O escritório de propriedade intelectual, a meu ver, deveria estar, inicialmente, num ambiente de desenvolvimento porque é o ambiente das coisas novas e deveria, aos poucos, migrar para um ambiente acadêmico que é o ambiente das coisas estabelecidas”.*

Dessa forma, Foguel e Souza (1993), corroboram alguns dos depoimentos dos entrevistados, no que tange à busca da análise e críticas relacionadas às estruturas das universidades, pois a partir da busca deste exercício seja possível a contribuição dos pares na elaboração de propostas que vislumbrem mais agilidade e mais capacidade para incorporarem novas tecnologias. Posteriormente, estas propostas poderiam ser encaminhadas às instâncias da universidade que tratem dessa questão.

### 5.2.12

#### A Integração entre a Gestão da PI e a Gestão das Outras Atividades da Universidade

Um dos pontos importantes relativos à gestão da propriedade intelectual é a relação que esta tem com as demais atividades da organização. No caso da PI, verificou-se que esta integração deve ocorrer com a preocupação em não impactar a mobilidade inerente a este tipo de atividade em um ambiente acadêmico, visto que alguns aspectos devem ser tratados de forma mais ágil e requer um nível de eficiência bem elevado, o que denota a necessidade de estabelecer parcerias externas, com o intuito de atender a demanda de cada processo de proteção do bem intelectual.

A maioria dos entrevistados, diz que a noção de parceria interna denota uma interação que, possivelmente, facilitará a gestão da propriedade intelectual de forma a respeitar as atividades fim e meio de toda a instituição. Um dos entrevistados acredita ser, esta interação, um movimento que ocorre naturalmente entre as unidades. Outro, por sua vez, ressalta a dificuldade de interação entre as mesmas. Um terceiro entrevistado destaca que PI não deve impactar as demais áreas da instituição.

Um entrevistado aponta, ainda, que talvez a solução esteja na atuação de um tipo de profissional que tenha um bom trânsito com todos os departamentos da instituição, atuando como uma espécie de facilitador da integração entre os órgãos da universidade e apoiador do desenvolvimento do senso de parceria. A seguir, alguns depoimentos que ilustram estas opiniões:

*“Eu acho que a PI não deve atrapalhar o que acontece nas outras, ele tem que administrar, ele tem que acompanhar, ele tem que tomar conta, quer dizer, é como, você não vai ficar falando como é que o seu filho gasta o dinheiro que você dá a ele da mesada. Apenas você controla os gastos totais, eu acho que ele tem que ter liberdade de fazer as coisas, mas você pelo menos saber o que está acontecendo e organizar um sistema, um relatório, etc. uma valorização, eu acho que são todos esses bens, tudo que vale alguma coisa tem que ser organizado como um patrimônio”.*

*“Eu acho que tem que ter uma parceria interna. Pelo menos alguém de dentro do escritório que tenha entrada em todos os departamentos, todos os decanatos, entrada no próprio Instituto Gênesis também, que essa pessoa, na verdade, a universidade, os departamentos, a própria incubadora como os decanatos têm que ver que o escritório não está ali como vilão. Ele está ali como parceiro, ele*

*vai te ajudar, não vai te atrapalhar. E aí tem que ter uma pessoa que saiba trabalhar, não só politicamente, mas também saiba trabalhar com pessoas – porque é difícil – para conversar, e falar e mostrar realmente o ponto sempre o lado positivo daquilo”.*

*“A gestão de PI deve estar ligada mais com as atividades de produção de conhecimento mesmo, cursos, pesquisas, atividade docente etc”.*

Um dos entrevistados destaca também a gestão da PI como uma atividade de suporte, de assessoramento, como um meio que a universidade tem para se proteger e, também, como forma de retorno de imagem e de recursos, através da atração de investidores interessados em aportar recursos financeiros, por ser a PUC-Rio uma instituição de excelência e reconhecida como geradora de conhecimento.

*“Eu acho que a PI, a gestão da PI é suporte. Ela é assessoramento, ela não é atividade-fim, ela é o meio que a universidade tem, primeiro, para se proteger, segundo ganhar algum retorno, ganhar prestígio e ganhar, vamos dizer, a possibilidade de atrair investidores que venham aqui colocar dinheiro apenas para participar desse conhecimento gerado; quer dizer, se a PUC é reconhecida como uma universidade geradora de conhecimento importante, as empresas que estão no ramo das tecnologias onde a PUC tem excelência, vão querer bancar a PUC para que ela continue a fazer pesquisa porque eles serão beneficiados”.*

Esta visão sobre a importância da visão de parceria é corroborada por Borghoff e Pareschi (1998), quando ressaltam que a Gestão do Conhecimento envolve várias áreas de uma organização, desde aspectos relacionados à tecnologia de informação até aspectos ligados aos fatores humanos, como comunicação interpessoal, aprendizado organizacional, ciências cognitivas, movimentação, treinamento e análise de processos. Tais aspectos devem ser tratados de forma integrada para que se possa viabilizar de forma mais efetiva a integração destas áreas e seus pares.

### **5.2.13**

#### **A Influência das Práticas de Gestão de Pessoas na Universidade**

Quando da tentativa de promoção de uma nova cultura, como é o caso da PI, a gestão de pessoas é de suma importância para o alcance do objetivo desejado. Alguns entrevistados identificam, por exemplo, a necessidade de treinamento de alguns funcionários internos, de forma que cada um deles funcione

como um representante das unidades da instituição, o que é ilustrado na seguinte opinião:

*“Eu acho que hoje sim, se você conseguir formar, se você der os cursos que o pessoal já vem fazendo de propriedade, se você começasse a colocar dentro desses cursos uma pessoa de cada departamento. Olha, agora você vai ser o centro de informação propriedade intelectual relacionada ao departamento, a gente vai começar a trabalhar dentro do departamento. Você começa a trabalhar com próprio centro. Agora tem que ser pessoas que tenham interesse também em fazer isso. Não pode ser pessoas que ah, vai, eu estou indo por curiosidade... “.*

Vale salientar que um dos entrevistados destaca PI como uma questão inerente ao Departamento de Direito, desconsiderando, dessa forma, a interdisciplinaridade inerente às políticas de PI em sua totalidade:

*“É, os recursos humanos da própria universidade, é o pessoal do direito, da área de Direito tem que aprender isso, não somos nós. É o pessoal da área de Direito que tem que fazer isso, que tem que explicar para a gente como é que faz isso. A gente não pode saber tudo também. Quem tem que fazer isso, que trata disso é a área de Direito... “.*

Outros entrevistados explicitam, em seus depoimentos, a possibilidade de se aproveitar os recursos humanos disponíveis na Universidade, mas ressaltam que alguns tipos de aspectos inerentes à gestão da PI são de grande complexidade, o que demanda serviços altamente especializados e que devem ser terceirizados, pois a contratação de um profissional desse porte acarretaria uma elevada despesa fixa, o que, em momentos de escassez de recursos, seria um aspecto a ser evitado.

Outra questão abordada é que parte das habilidades requeridas para um profissional da área de PI exige traquejo comercial, ou seja, um profissional com perfil diferenciado dos profissionais acadêmicos. Ressalta-se, também, a necessidade de que este profissional esteja disponível em caráter emergencial, face à importância da PI para a universidade. Este fato direciona para a contratação de um profissional externo, pelo menos inicialmente, por não haver pessoal interno capacitado para assumir tais atividades de imediato. Somente mais tarde, com o desenvolvimento de uma cultura de gestão da PI desenvolvida, esta mão-de-obra já estaria disponível na própria Universidade. Alguns depoimentos que traduzem tais percepções são destacados abaixo.

*“Sem dúvida. Acredito até que essa é a forma lógica de fazer o negócio. Não acho que há necessidade porque na gestão de PI, num órgão desses de gestão de PI haveria dois complexos principais: um de funcionários treinados para trabalhar naquilo e um outro de terceirizados para cuidar de questões mais complexas, principalmente escritório de advocacia e agente de propriedade intelectual que são serviços altamente especializados e não há por que a universidade tê-los dentro do seu corpo funcional. É mais custoso, financeiramente não é compensador”.*

*“Eu acho que sim, com certeza, é só ver as pessoas que têm aptidão, interesse e que queiram se submeter ao treinamento para trabalhar nesse assunto. Bom, eu acho que a parte de negociação de propriedade intelectual exige traquejo comercial. Então não é uma questão para acadêmicos, é todo um outro perfil profissional. Exige uma experiência de negócios, contratação, negociação que é o item mais pesado nessa coisa da transferência da tecnologia porque os serviços especializados você pode contratar”.*

*“É, eu acho que deve, eu acho que as universidades não têm gente muito preparada, mas eu acho que elas vão ter que achar gente que tenha um perfil praticamente pronto para começar a implementar isso na cultura. E a médio e longo prazo, eu acho que poderia se investir na formação de pessoas internas da universidade, quer dizer, aí começa esse pessoal a estudar, a se preparar, a trabalhar na área, e aí conseguir montar então uma agência de, que trabalha com conhecimento na universidade, que é o que todas as universidades vão precisar ter. É uma grande oportunidade”.*

A partir das percepções dos entrevistados verificadas em seus depoimentos, vários aspectos relacionados à inserção das políticas de propriedade intelectual na universidade foram expostos e consolidados, resultando nas conclusões que são apresentadas no próximo capítulo, o qual inclui também as recomendações para futuros trabalhos de pesquisa.