

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ
ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA
SÉRGIO AROUCA
SECRETARIA ACADÊMICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE CIÊNCIA &
TECNOLOGIA EM SAÚDE

AUTORA: PATRÍCIA SEIXAS DA COSTA

MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE TRABALHO DA ÁREA
DE CONTRATOS E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA
GESTEC COMO FERRAMENTA PARA A IMPLEMENTAÇÃO
DE MELHORIAS ORGANIZACIONAIS.

ORIENTADOR: Prof. Dra. Ana Paula Oliveira Brum

Co-Orientador: Prof. Dr. Carlos Morel

Aprovada em: _____/_____/_____

Examinadores:

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Aos meus pais

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado uma família maravilhosa e por iluminar o meu caminho.

Aos meus pais, Paulo Sérgio e Maria Alice, o meu alicerce.

Às minhas irmãs Paula e Priscila, mais do que irmãs, grandes amigas. Aos meus cunhados por serem os irmãos que eu não tenho.

Aos meus avós, Marina e Mattoso, por terem sido pessoas tão importantes na construção da minha vida profissional.

A minha madrinha, Rosinda Seixas Antunes, minha segunda mãe, uma grande amiga.

A minha orientadora Dra. Ana Paula Oliveira Brum, por todo o ensinamento, apoio e paciência.

Ao meu Co-orientador, Dr. Carlos Morel, por ter me incentivado a enfrentar esse desafio.

Fabius Esteves pelo apoio e atenção dispensada.

A Leila Costa Duarte Longa, mais do que uma chefe, uma amiga, grande encorajadora.

A equipe da Área de Contratos e Transferência de Tecnologia da GESTEC: Aline Moraes, Daniel Bartha, Gabriela Barros e Janaína Vicente. Aos meus amigos e colegas da GESTEC, em especial a Adriana Campos Moreira Britto, Karla Bernardo Montenegro e Márcia Amaral.

Aos meus amigos, em especial ao Mansur Ferreira Campos por todo apoio nessa jornada.

Ao meu amigo Marcos Rocha, o responsável por eu ter vindo para a FIOCRUZ. À Maria Celeste Emerick, a responsável por eu estar aqui até hoje. À Miriam Tandler, a responsável por eu ter me apaixonado pela FIOCRUZ.

Ao João Bhering grande professor, um amigo insubstituível.

À Kátia Almeida por todo o apoio no decorrer desses longos anos.

Ao Vice-Presidente de Produção e Inovação em Saúde da FIOCRUZ, Dr. Carlos Gadelha, pela atenção dispensada e compreensão pelas minhas ausências.

A Coordenação e ao corpo docente do Curso de Mestrado Profissional e à Secretaria Acadêmica, em especial à Marluce.

Ao Dr. Reinaldo Guimarães, o verdadeiro responsável por eu ter feito esse curso.

RESUMO

Diante de um cenário de desafios e oportunidades, uma atuação mais dinâmica e pró-ativa da FIOCRUZ para a celebração das parcerias tecnológicas passa necessariamente pelo enfrentamento de mudanças organizacionais, culturais e do aprimoramento das ferramentas de gestão direcionadas para a sua aproximação com o setor produtivo, em especial quando envolvido o licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ e o estabelecimento de cooperações tecnológicas para o desenvolvimento conjunto de produtos.

Dentro desse contexto, o formato de gestão da inovação adotado pela FIOCRUZ é fator determinante para lhe propiciar, mais do que o sucesso no alcance de suas metas, objetivos, condições de atender as responsabilidades que lhe cabem dentro do Sistema Nacional de Inovação em Saúde.

Com essa preocupação, o presente trabalho, teve por objeto *“Mapear os processos da área de Contratos e Transferência de Tecnologia da GESTEC com vistas a identificar suas principais lacunas e sugerir a introdução de melhorias voltadas, em especial, para o licenciamento das patentes da FIOCRUZ para o setor produtivo do Sistema Nacional de Inovação em Saúde, bem como para subsidiar as estratégias institucionais relacionadas ao seu portfólio de patentes”*, e o propósito se caracterizar como um passo na busca da excelência organizacional.

Para tanto focou nas questões internas relacionadas à execução dos processos de trabalho da área de contratos e transferência de tecnologia, o que compreendeu, além do seu detalhamento, o destaque às interseções com os processos executados pelas demais áreas da GESTEC, o levantamento de seus pontos fortes, fracos, a sua tradução em fluxogramas para, por fim, poder propor a introdução melhorias nos processos de trabalho investigados.

SUMÁRIO

Lista de Siglas e Abreviaturas

Lista de Quadros

Lista de Figuras

Lista de Fluxogramas

CAPÍTULO I - APRESENTAÇÃO.....	01
1.1 PARADIGMAS TECNOLÓGICOS E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO.....	01
1.2 SISTEMAS NACIONAIS DE INOVAÇÃO.....	05
1.3 SISTEMA NACIONAL DE INOVAÇÃO EM SAÚDE E O PAPEL DOS INSTITUTOS DE PESQUISA.....	08
1.4 A FIOCRUZ NO SISTEMA NACIONAL DE INOVAÇÃO EM SAÚDE.....	10
CAPÍTULO II - SITUAÇÃO PROBLEMA.....	13
2.1 A INAUGURAÇÃO DA ATIVIDADE DE GESTÃO TECNOLÓGICA NA FIOCRUZ: A CRIAÇÃO DA GESTEC.....	13
2.2 A ATIVIDADE DE GESTÃO TECNOLÓGICA NA FIOCRUZ – CONTEXTO ATUAL.....	16
2.2.1 Estrutura e Competência.....	16
(a) Área de Patentes.....	21
(b) Área de Informação Tecnológica.....	22
(c) Área de Contratos e Transferência de Tecnologia.....	23
2.2.2.1 A Criação do Sistema GESTEC-NIT.....	23
2.2.2 Atuação.....	26
2.3 OBJETIVO GERAL.....	31
2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	31
2.5 METODOLOGIA.....	32

CAPÍTULO III - MARCO TEÓRICO.....	34
3.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	34
3.2 CONCEITO.....	36
3.3 CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS.....	37
3.4 DOCUMENTAÇÃO.....	39
3.5 MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	40
3.5.1 Conceito.....	40
3.5.2 A Execução do Mapeamento de Processos.....	42
3.5.2.1 A Elaboração de Fluxogramas.....	44
3.6 AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	47
CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO: O MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA ÁREA DE CONTRATOS E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA GESTEC.....	49
4.1 METODOLOGIA PARA O MAPEAMENTO.....	49
4.2 DA EXECUÇÃO AO MAPEAMENTO.....	49
4.2.1 Primeira Etapa: Levantamento das demandas.....	50
4.2.2 Segunda Etapa: Identificação e Detalhamento dos processos Levantamento das demandas.....	54
4.2.2.1 Demandas Relacionadas à Propriedade Intelectual....	55
4.2.2.2 Demandas Referentes ao Fornecimento de Assessoria Jurídica.....	61
4.2.3 Terceira Etapa: Realização de Entrevistas.....	87
4.2.4 Quarta Etapa: Elaboração dos Fluxogramas.....	92
4.2.4.1 Processo de Cooperação com Empresas.....	94
4.2.4.2 Processo de Co-titularidade de Patentes.....	105
4.2.4.3 Processo de Licenciamento de Patentes.....	114
CAPÍTULO V - CONCLUSÃO.....	132
BIBLIOGRAFIA.....	140
ANEXOS	143

ANEXO N° 01	Portaria da FIOCRUZ 294/96-PR
ANEXO N° 02	Portaria da FIOCRUZ 167/2007-PR
ANEXO N° 03	Portaria da FIOCRUZ 133/2008-PR
ANEXO N° 04	Formulário de SG
ANEXO N° 05	Quadro “Registro de SG”
ANEXO N° 06	Quadro “Controle Processual”

SIGLAS

ACTT	Área de Contratos e Transferência de Tecnologia
AITG	Área de Informação Técnica e Gerencial
ANSI	American National Standards Institute
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
AP	Área de Patentes
ARIPO	Organização de Propriedade Intelectual da África Regional
ATMB	Acordo de Transferência de Material Biológico
AU	Austrália
BR	Brasil
CA	Canadá
CCS	Coordenação de Comunicação Social
CDTS	Centro de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde
CECAL	Centro de Criação de Animais
CGEN	Conselho de Gestão do Patrimônio Genético
CN	China
COC	Casa de Oswaldo Cruz
COPAT	Comissão de Patentes
COPLAN	Coordenação de Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Controle da DIPLAN
CPqAM	Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães
CPqGM	Centro de Pesquisas Gonçalo Muniz
CPqLMD	Centro de Pesquisas Leônidas Maria Deane
CPqRR	Centro de Pesquisas René Rachou
CRIS	Centro de Relações Internacionais em Saúde

CUP	Convenção da União de Paris
DE	Alemanha
DIPLAN	Diretoria de Planejamento
DIRAC	Diretoria de Administração do Campus
DIRAD	Diretoria de Administração
DIREB	Diretoria Regional de Brasília
DIREH	Diretoria de Recursos Humanos
ENSP	Escola Nacional de Saúde Pública
EP	Pedido de Patente Europeu
EPSJV	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
FR	França
GATT	Acordo Geral sobre Tarifas Aduaneiras
GESTEC	Coordenação de Gestão Tecnológica
IAM	Instituto Aggeu Magalhães
ICC	Instituto Carlos Chagas
ICICT	Instituto de Comunicação e Informação Científica em Saúde
IFF	Instituto Fernandes Figueiras
IGM	Instituto Gonçalo Muniz
ILMD	Instituto Leônidas Maria Deane
IN	Índia
INCQS	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde
IPEC	Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas
IRR	Instituto René Rachou
ISSO	International Organization for Standardization
IT	Itália

JP	Japão
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MS	Ministério da Saúde
MX	México
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
NIT-UTC	Núcleo de Inovação Tecnológica – Unidade Técnico Científica
OAPI	Organização Africana de Propriedade Intelectual
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC	Organização Mundial do Comércio
OMPI	Organização Mundial da Propriedade Intelectual
PCT	Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes
PDTIS	Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Insumos para a Saúde
PDTSP	Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde Pública
PROC	Procuradoria
SG	Solicitação GESTEC
SIEX	Serviço de Importação e Exportação
SLT	Solicitante
TRIPS	Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio
UK	Reino Unido
UN	Unidade de Negócio
US	Estados Unidos
VPPDT	Vice-Presidência de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico
VPPIS	Vice-Presidência de Produção e Inovação em Saúde
VPPLR	Vice-Presidência de Pesquisa e Laboratórios de Referência
ZA	África do Sul

LISTA DE FIGURAS

FIGURA Nº 01	Organograma da FIOCRUZ.....	11
FIGURA Nº 02	Organograma da GESTEC – Proposta 2004.....	18
FIGURA Nº 03	Organograma da GESTEC – 2006.....	19
FIGURA Nº 04	Organograma da GESTEC – 2008.....	20
FIGURA Nº 05	Organograma do Sistema GESTEC-NIT.....	24
FIGURA Nº 06	Hierarquia de processos.....	38
FIGURA Nº 07	Símbolos de fluxograma.....	46
FIGURA Nº 08	Símbolos utilizados para a elaboração dos fluxogramas.....	93

LISTA DE QUADROS

QUADRO N° 01	Tabela de custo de patentário.....	28
QUADRO N° 02	Adoção de padrões/abrangência da documentação.....	40
QUADRO N° 03	Modelo para levantamento de processos.....	55
QUADRO N° 04	Processo: registro de obras autorais.....	56
QUADRO N° 05	Processo: registro de software.....	58
QUADRO N° 06	Processo: registro de marca.....	60
QUADRO N° 07	Processo: emissão de pareceres em processos administrativos para a celebração de convênios nacionais....	63
QUADRO N° 08	Processo: transferência de material biológico.....	66
QUADRO N° 09	Processo: cooperação tecnológica com empresas.....	68
QUADRO N° 10	Processo: regulamentação de co-titularidade de patente.....	71
QUADRO N° 11	Processo: cessão de direitos patentários.....	75
QUADRO N° 12	Processo: licenciamento de patentes.....	78
QUADRO N° 13	Processo: aquisição de tecnologia.....	82
QUADRO N° 14	Processo: contratação de escritório especializado em propriedade intelectual.....	84
QUADRO N° 15	Pontos fortes e pontos fracos da Área de Contratos e transferência de Tecnologia.....	89
QUADRO N° 16	Sugestões de Melhorias para a Área de Contratos e transferência de Tecnologia	

LISTA DE FLUXOGRAMAS

FLUXOGRAMA Nº 01	Fluxo resumido do processo de cooperação com empresas.....	95
FLUXOGRAMA Nº 02	Fluxo detalhado do processo de cooperação com empresas. Subprocesso: celebração de acordo de sigilo.....	96
FLUXOGRAMA Nº 03	Fluxo detalhado do processo de cooperação com empresas. Subprocesso: levantamento a informação sobre a empresa.....	98
FLUXOGRAMA Nº 04	Fluxo detalhado do processo de cooperação com empresas. Subprocesso: elaboração de projeto.....	99
FLUXOGRAMA Nº 05	Fluxo detalhado do processo de cooperação com empresas. Subprocesso: negociação e celebração do acordo de cooperação.....	100
FLUXOGRAMA Nº 06	Fluxo detalhado do processo de cooperação com empresas. Subprocesso: negociação e celebração do acordo de cooperação (continuação).....	102
FLUXOGRAMA Nº 07	Fluxo detalhado do processo de cooperação com empresas. Subprocesso: negociação e celebração do acordo de cooperação (continuação).....	103
FLUXOGRAMA Nº 08	Fluxo resumido do processo de regulamentação de co-titularidade de patentes.....	105
FLUXOGRAMA Nº 09	Fluxo detalhado da regulamentação de co-titularidade de patentes. Subprocesso: avaliação da solicitação.....	107
FLUXOGRAMA Nº 10	Fluxo detalhado da regulamentação de co-titularidade de patentes. Subprocesso: avaliação da solicitação (continuação).....	109
FLUXOGRAMA Nº 11	Fluxo detalhado da regulamentação de co-titularidade de patentes. Subprocesso: negociação e celebração do acordo.....	111
FLUXOGRAMA Nº 12	Fluxo detalhado da regulamentação de co-titularidade de patentes. Subprocesso: negociação e celebração do acordo (continuação).....	112

FLUXOGRAMA Nº 13	Fluxo resumido do processo de licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ (1ª parte).....	115
FLUXOGRAMA Nº 14	Fluxo resumido do processo de licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ (2ª parte).....	116
FLUXOGRAMA Nº 15	Fluxo detalhado do processo de licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ. Subprocesso: avaliação da solicitação.....	117
FLUXOGRAMA Nº 16	Fluxo detalhado do processo de licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ. Subprocesso: publicação de edital.....	120
FLUXOGRAMA Nº 17	Fluxo detalhado do processo de licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ. Subprocesso: publicação de edital (continuação).....	121
FLUXOGRAMA Nº 18	Fluxo detalhado do processo de licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ. Subprocesso: publicação de edital (continuação).....	122
FLUXOGRAMA Nº 19	Fluxo detalhado do processo de licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ. Subprocesso: execução do edital - 1ª etapa.....	124
FLUXOGRAMA Nº 20	Fluxo detalhado do processo de licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ. Subprocesso: execução do edital - 1ª etapa (continuação).....	125
FLUXOGRAMA Nº 21	Fluxo detalhado do processo de licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ. Subprocesso: execução do edital - 2ª etapa.....	126
FLUXOGRAMA Nº 22	Fluxo detalhado do processo de licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ. Subprocesso: execução do edital - 2ª etapa (continuação).....	127
FLUXOGRAMA Nº 23	Fluxo detalhado do processo de licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ. Subprocesso: negociação e celebração do contrato de licença.....	129
FLUXOGRAMA Nº 24	Fluxo detalhado do processo de licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ. Subprocesso: negociação e celebração do contrato de licença (continuação).....	130

CAPÍTULO I

APRESENTAÇÃO

1.1 PARADIGMAS TECNOLÓGICOS E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

A inteligência e criatividade humanas são fontes inesgotáveis de invenções. Desde os primórdios o homem se mostrou capaz de transformar o mundo a sua volta a partir das inovações oriundas de suas criações. Não obstante a este fato, a relação existente entre as criações humanas e seus impactos sobre a civilização se mostrou relativamente tímida e gradual até o advento da Primeira Revolução Industrial. Neste momento, o conhecimento técnico alcançado associado ao modo de produção e acumulação de capitais do regime capitalista emergente imprimiram um ritmo de transformações sem precedentes na história da humanidade.

Nem toda invenção, entretanto, é capaz de gerar inovações¹ e, ainda, as inovações podem gerar distintos níveis de impactos no ambiente no qual são inseridas. Neste sentido, as inovações, segundo Tigre (2006), podem ser

¹ Uma invenção decorre de um ato de criação humano. É definida por FERNANDA MACEDO como “*uma nova solução para um problema técnico de produção*” (MACEDO, Maria Fernanda G. *et alli*. **Patentes, Pesquisa & Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2000, pág. 23), e por PAULO TIGRE como a “*criação de um processo ou produto inédito*”, (TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação. A Economia da Tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, pág 72). Entretanto, uma invenção para ser considerada como uma inovação precisa ser introduzida no mercado. Ao mesmo tempo, nem toda inovação necessita obrigatoriamente de ser uma invenção, pois a avaliação da inovação deve partir do ambiente ao qual ela se destina.

classificadas como incrementais, radicais, um novo sistema tecnológico, ou um novo paradigma técnico-econômico. Segundo o citado autor, inovações incrementais seriam as resultantes do processo de aprendizado interno das empresas, não decorrendo necessariamente de atividades de P&D, caracterizando-se como melhoramentos ou modificações cotidianas. As inovações radicais significariam um salto tecnológico e implicariam na adoção de uma nova rota tecnológica, e, diferentemente das inovações incrementais, geralmente seriam fruto de atividades de pesquisa e desenvolvimento. Inovações caracterizadas como um novo sistema tecnológico seriam aquelas capazes de fazer emergir um novo campo tecnológico e assim operar transformações em um ou mais setores econômicos. Por fim, as inovações classificadas como um novo paradigma técnico-econômico seriam aquelas que introduziriam mudanças capazes de afetar toda a economia e implicariam em transformações técnicas e organizacionais, alteração de produtos e processos, criação de novas indústrias e no estabelecimento de novas trajetórias de inovações.

Quando da difusão do carvão mineral na produção de ferro e inovações na maquinaria têxtil, paradigmas técnico-econômicos da 1ª Revolução Industrial, o empresário transitava por um ambiente competitivo simples, no qual o desafio gerencial que se apresentava era a escolha da melhor técnica e insumos mais adequados na busca de preços mais competitivos. Neste momento, a figura do administrador da empresa se confundia com a de seu proprietário.

O progresso nos meios de transporte, a criação do telégrafo e o advento da eletricidade, paradigmas da 2ª Revolução Industrial, exigiram maciços investimentos para a construção de unidades de produção mais complexas. A necessidade de um grande volume de capitais tornou necessária a separação entre a propriedade e a administração da empresa, e impulsionou uma completa transformação no ambiente empresarial então existente, fazendo surgir empresa industrial moderna. Neste momento, o mercado se torna em um ambiente competitivo complexo, no qual a competição não se restringia mais apenas ao oferecimento de produtos por menores preços, mas pela disputa pelo domínio de mercado associado às inovações tecnológicas e organizacionais, bem como pela obtenção de maiores lucros através da eficácia. Aqui identificamos a origem, nas

palavras de Chandler (1990), do “managerial capitalism”, no qual a organização empresarial se estrutura para aproveitar as vantagens competitivas das economias de escala e escopo. As estruturas organizacionais então criadas são altamente hierarquizadas, através da integração vertical de atividades desempenhadas por unidades distintas, e integração horizontal através das primeiras fusões e aquisições, bem como pela introdução da administração científica com a separação do trabalho manual de trabalho intelectual. As empresas que conseguiram se organizar neste momento originaram os primeiros oligipólios, e obtiveram vantagens competitivas difíceis de serem alcançadas por futuros competidores.

Com o advento da microeletrônica, paradigma técnico-econômico da 3ª Revolução Industrial, inauguramos a atual “Era das Tecnologias de Informação e Comunicação”, as chamadas TICs. Neste momento, estamos diante do chamado mundo globalizado e de um mercado altamente competitivo, aonde a inovação se apresenta como um diferencial de competitividade. As estruturas gerencias exigidas são altamente complexas, tornando necessário estruturas flexíveis, sistêmicas e visão estratégica de seus administradores. O capital intelectual é dentro deste paradigma fonte de competitividade, o que torna necessário a valorização dos recursos humanos, do conhecimento e do aprendizado. Para a conquista de mercados mundiais a celebração de alianças entre empresas e a sua articulação em redes é estratégia necessária ante a obrigatória descentralização da produção e da organização de eficientes mecanismos de distribuição, além de ser imprescindível conjugação de competências e intercâmbio de conhecimentos necessários a corrida tecnológica instaurada.

O papel do Estado, diante destes três momentos distintos enfrentados pelo sistema capitalista, tem sido objeto de diversas teorias econômicas. Para os liberais clássicos, o foco da economia seria o indivíduo, e a função do Estado seria garantir a liberdade individual e o funcionamento do mercado, onde o Estado deveria intervir para compensar suas falhas. Contrariamente, para os adeptos da teoria Keynesiana, que possuem como preocupação básica os mecanismos necessários para o crescimento da economia, o foco econômico seria a explicação do processo de expansão de renda, onde Estado teria uma atuação essencial e permanente, através do estímulo ao investimento, o controle de gastos e promoção do bem estar.

A escola neoliberal, originária da década de 70, possui características semelhantes as da escola liberal, mas enxerga o Estado como um mal para o funcionamento da economia capitalista, apresentado como proposta a redução a intervenção do Estado na economia ao mínimo possível. Para os adeptos da teoria neoclássica, o foco da economia seria a alocação ótima de recursos escassos, onde o papel do Estado seria assegurar as condições da concorrência, a propriedade, os contratos e a correção de eventuais falhas de mercado, devendo sua atuação estar direcionada para restabelecer as condições de um mercado competitivo bem como atenuar suas imperfeições.

Não obstante as teses apresentadas pelas escolas anteriormente citadas, foi Schumpeter quem defendeu a teoria de que o capitalismo seria uma máquina de ruptura e desenvolvimento, com foco a inovação, a partir da qual se realizaria o processo de destruição criativa inerente a este sistema econômico:

“O capitalismo, então, é, pela própria natureza, uma forma ou método de mudança econômica, e não apenas nunca está, mas nunca pode estar estacionário. (...) O impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção e transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria.

“(…), normalmente se vê o problema de como o capitalismo administra as estruturas existentes, enquanto o relevante é saber como ele as cria e as destrói. Enquanto não reconhecer isso, o pesquisador realizará um trabalho sem sentido.”

Assim, com base na teoria formulada por Schumpeter (1926), se por um lado as inovações seriam a mola mestra do sistema capitalista, o poder transformador delas decorrente implicaria num processo de destruição para que se pudesse processar o novo necessário ao desenvolvimento econômico. Dentro deste contexto, o papel do Estado seria favorecer os agentes de inovação e atenuar seus efeitos destrutivos através da elaboração de políticas estruturais.

Com vista a enfrentar os efeitos causados pela internacionalização dos mercados, e com base na tese da escola fundada por Schumpeter, a teoria neoschumpeteriana defende que a elaboração de políticas que visem o desenvolvimento

industrial e inovativo é fundamental para a adaptação e superação das transformações operadas pelo processo de globalização.

Dentre as distintas teorias citadas, o discurso neoliberal é defendido quase de forma unânime pelos países membros da OCDE², fato este que, entretanto, não corresponde com as ações adotadas por estes mesmos países, Cassiolato (2000), visto a formulação e implementação de uma série de políticas voltadas ao incremento da inovação, com destaque ao estímulo dos Sistemas Nacionais de Inovação.

1.2 SISTEMAS NACIONAIS DE INOVAÇÃO

Um sistema, segundo Lundvall (1992), seria constituído de vários elementos e pelos relacionamentos entre eles estabelecidos. A partir deste conceito, um sistema de inovação deveria ser entendido como um conjunto de elementos e relacionamentos que interagem com a produção, difusão e o uso do conhecimento economicamente útil e novo, dentro ou fora das fronteiras de um estado.

Conforme elucida Freeman (1995)³, apesar da terminologia Sistema Nacional de Inovação ter sido utilizada pela primeira vez apenas em 1992, por Lundvall, a sua concepção teórica teria sido desenvolvida desde meados do século XIX por Friedrich List. List teria antecipado uma série de questões de atual debate sobre o tema, visto já ter percebido o elo que une o capital intelectual, capital produtivo e desenvolvimento econômico, bem como já haver constatado a

² Organization for Economic Cooperation and Development. Países membros: Austrália, Bélgica, Canadá, República Checa, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hungria, Islândia, Irlanda, Itália, Japão, Coreia, Luxemburgo, México, Holanda, Nova Zelândia, Noruega, Polônia, Portugal, República Eslovaca, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia, Reino Unido e Estados Unidos.

³ Segundo FREEMAN, Friedrich List teria analisado muitas características do sistema nacional de inovação que são o coração de estudos contemporâneos (instituições de educação e treinamento, ciência, institutos técnicos, aprendizado interativo usuário-produtor, acúmulo de conhecimento, tecnologia importada e adaptada, promoção de indústrias estratégicas etc). Ainda de acordo com o citado autor, Friedrich List teria dado grande ênfase no papel do Estado na coordenação e condução de políticas a longo prazo para a indústria e a economia. FREEMAN, Chris. **The 'National System of Innovation' in perspective**. Cambridge, Journal of Economics 1995, 19, 5-24

necessidade da elaboração de políticas voltadas para a implementação e aceleração do processo de industrialização e desenvolvimento econômico. Assim, a discussão a respeito da importância da articulação do Estado na elaboração de políticas voltadas ao estímulo do processo inovativo é antiga. A construção dos sistemas nacionais de inovação na formatação hoje apresentada foi resultado de um longo processo de construção institucional e diretamente relacionado à crescente importância assumida gradualmente pela ciência para o progresso das grandes indústrias e desenvolvimento econômico dos Estados.

Sobre este aspecto vale destacar que a teoria defendida por List é contemporânea do surgimento dos primeiros laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, os quais, conforme preceitua Chandler (1990)⁴, apareceram por volta de 1880 na indústria química alemã e elétrica norte-americana, tendo, a partir de então gradualmente se tornado característico das grandes indústrias à época existentes.⁵ Entretanto, apesar da importância atribuída à ciência neste momento, foi apenas com o resultado Projeto Manhattan⁶ em Hiroshima na 2ª Guerra Mundial que o seu poder teria impressionado o mundo. Neste momento, a atividade de pesquisa e desenvolvimento alcança grande prestígio, mas a percepção acerca de sua organização se limitava a um modelo linear, no qual o Sistema de Pesquisa e Desenvolvimento era visto como a fonte das inovações. O Sistema Nacional de Inovações era então definido de forma restrita e simplista, como o resultado de uma reação em cadeia que possuiria três etapas: a primeira corresponderia à pesquisa básica, na segunda os resultados obtidos etapa anterior passariam a ser desenvolvidos em larga escala nos grandes laboratórios; para por fim, na terceira etapa, introduzir as inovações no mercado. Foi apenas entre as décadas de 70 e 80

⁴ Segundo o citado autor, a introdução de departamentos de pesquisa nas empresas teria passado por três momentos distintos. No início, o objetivo destes departamentos seria apenas de assegurar o controle adequado dos processos de produção e a manutenção da qualidade dos produtos. Em um segundo momento, passam a se preocupar em obter melhorias e aperfeiçoamentos no produto e nos processos de produção. Ultrapassado estes dois primeiros momentos, enfim, os departamentos de pesquisa teriam passado a buscar o desenvolvimento de novos produtos como mecanismo necessário para o alcance de novos mercados. CHANDLER JR, Alfred D. **Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism**. Cambridge. London: Harvard Press. 1990. pág 32.

⁵ Alguns autores destacam que a maior invenção do século XIX foi o próprio método de inventar.

⁶ Este projeto foi um esforço durante a 2ª Guerra Mundial para desenvolver as primeiras armas nucleares pelos Estados Unidos, e contou com o apoio do Reino Unido e Canadá. Em 1945, empregava cerca de 130.000 pessoas com custo total de cerca de US\$ 2 bilhões (US\$21 bilhões em 1996).

que os aspectos sistêmicos da inovação assumiram grande relevância⁷, quando então foi evidenciada a importância do relacionamento seus diversos atores.

A partir desta perspectiva, um Sistema Nacional de Inovação poderia então ser definido como um conjunto de instituições e organizações responsável pelo progresso tecnológico de um determinado país, que possuiria como atores o Estado, as empresas, os institutos de pesquisa e universidades, além de envolver aspectos tais como infra-estrutura, mercado, condições econômicas locais, sócio-culturais e sistema educacional.

Conforme o elucidado por diversos autores, os sistemas nacionais de inovação são fatores determinantes para o desenvolvimento econômico. As diferentes características entre os diversos sistemas seriam elemento determinante para o desenvolvimento irregular da economia mundial, bem como para as distintas taxas de crescimento dos países.

1.3 SISTEMA NACIONAL DE INOVAÇÃO EM SAÚDE E O PAPEL DOS INSTITUTOS DE PESQUISA

Além da elaboração de políticas macroeconômicas voltadas à implementar e estimular o Sistema Nacional de Inovação, é possível a sua desagregação em setores através da criação dos sub-sistemas de inovação, dentre eles o Sistema Nacional de Inovação em Saúde, que seria uma interseção entre o Sistema Nacional de C&T e o Sistema Nacional de Saúde, Gadelha (2005). Este

⁷ Sobre este aspecto Freeman destaca *“As empirical evidence and analysis began to accumulate about industrial R&D and about innovation, both in Japan and in the United States and Europe, it became increasingly evident that the success of innovations, their rate of diffusion and the associated productivity gains depended on a wide variety of other influences as well as formal R&D. (...) Not only were inter-firm relationships shown to be of critical importance, but the external linkages within the narrower professional science-technology system were also shown to be decisive for innovative success with radical innovations (NSF, 1973; Gibbons and Johnston, 1974). Finally, research of diffusion revealed more and more that the systemic aspects of innovation were increasingly influential in determining both the rate diffusion and the productivity gains associated with any particular diffusion process”*. FREEMAN, Chris. **The ‘National System of Innovation’ in perspective**. Cambridge, Journal of Economics 1995, pág 11.

sistema englobaria, além do setor empresarial, neste caso as indústrias farmacêuticas e de produção de equipamentos médico-hospitalar e instrumentos de diagnósticos, as instituições de financiamento, universidades e instituições de pesquisa, os serviços de saúde, o governo etc.

Para compreender a importância e a dinâmica do funcionamento do Sistema Nacional de Inovação em Saúde é necessária a atenção para algumas características do setor saúde, dentre as quais é de merecido destaque a sua elevada complexidade tecnológica, bem como que as inovações neste setor introduzidas têm o poder de gerar um impacto direto sobre a qualidade de vida da população e surtir grandes repercussões sobre a capacidade produtiva do país, Albuquerque *et al*, (2004). Sobre este último aspecto, deve ser salientado que a dinâmica das transformações tecnológicas presentes na área da saúde torna a capacidade de inovar indispensável para o crescimento e a competitividade do setor industrial.

Em se tratando de uma área de alta complexidade tecnológica, e por conseqüência fortemente baseada na ciência e tecnologia, a base científica nacional instalada é apresentada como condição necessária ao avanço tecnológico, não só pela necessidade do conhecimento acumulado, mas também, e em especial, pelos mecanismos que tornam possíveis os processos de aprendizado.⁸ Paralelamente, conforme destaca Cassiolato (2002), para a produção de inovações no setor saúde, além da estrutura de formação universitária e de pós-graduação é necessária a sua interação com o setor industrial.

Acrescente-se aqui, o importante papel desempenhado pelos institutos nacionais de pesquisa enquanto produtores de conhecimento científico. Neste

⁸ Sobre este aspecto, LASTRES aponta ser o processo de aprendizado a essência do desenvolvimento e destaca que “A necessidade de investir constantemente em inovação implica, necessariamente, promover processos que estimulem o aprendizado, a capacitação e a acumulação contínua de conhecimentos. Assim, apesar da maior visibilidade das informações e do papel desempenhado pelo conhecimento no cerne do dinamismo do novo padrão, alguns autores vêm preferindo denominar esta nova fase como Economia do Aprendizado. Nesta o conhecimento é visto como o recurso mais estratégico e o aprendizado como o processo mais importante (Lundvall e Johnson, 1994; Foray e Lundvall, 1996; Lundvall e Borrás, 1998)”. LASTRES, Helena M.M., *et al.* **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Campos. 1999, pág. 29.

sentido Quental *et al* (2001) esclarece que nos últimos anos a interação entre a indústria farmacêutica e os institutos públicos de pesquisa e tecnologia vem se tornando cada vez mais forte, ao mesmo tempo em que adverte que a importância e a intensidade desta interação são variáveis em função do tipo de P&D e da fase do projeto de desenvolvimento de um novo medicamento. Não obstante este fato, Quental ainda destaca que além de fonte de inovações e formadores de recursos humanos, os institutos de pesquisa podem exercer importantes funções políticas e estratégicas, citando o National Institute of Health, NIH, do Departamento de Saúde americano como exemplo para o setor saúde.

Dentro deste contexto, a indução do Estado ao desenvolvimento tecnológico ganha relevância, e a Fundação Oswaldo Cruz, enquanto instituto público de pesquisa pode assumir um papel estratégico.

Para reverter este quadro, como mecanismo de aproximação entre os diversos atores do Sistema Nacional de Inovação, foram promulgadas a Lei de Inovação, Lei 10.973/2004⁹; e a Lei do Bem, Lei n. 11.196 de 21/11/2005¹⁰. Estes diplomas legais estabelecem medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, sendo visto como um importante instrumento de apoio às políticas industrial e tecnológica brasileiras.

Entretanto, e conforme elucida Guimarães (2002), estudos apontam para o fato de que uma atuação mais dinâmica das instituições públicas de pesquisa nos sistemas nacionais de inovação locais, não apenas no Brasil, mas também nos demais países da América Latina, passa pelo enfrentamento mudanças organizacionais e culturais. Esta realidade também é enfrentada pela FIOCRUZ, que necessita do aprimoramento das ferramentas de gestão direcionadas para a sua aproximação com o setor produtivo.

⁹ A Lei de Inovação brasileira foi elaborada com base na lei de inovação francesa, a chamada de Inovação e da Pesquisa, lei esta que foi aprovada pelo Parlamento francês em 1999.

¹⁰ Esta lei concede de incentivos fiscais às empresas, dentre os quais se encontram inseridos incentivos fiscais a investimentos em tecnologia

1.4 A FIOCRUZ NO SISTEMA NACIONAL DE INOVAÇÃO EM SAÚDE

A Fundação Oswaldo Cruz¹¹ foi criada em 25 de maio de 1900 com a missão de combater os grandes problemas de saúde pública brasileira. Hoje é um órgão de ciência e tecnologia do Ministério da Saúde e executa um rol diversificado de atividades que incluem desde desenvolvimento de pesquisas; a fabricação de vacinas, medicamentos, reagentes e kits de diagnóstico; o controle da qualidade de produtos e serviços; perpassam o ensino e a formação de recursos humanos; a informação e a comunicação em saúde, ciência e tecnologia; e alcançam a prestação de serviços hospitalares e ambulatoriais de referência em saúde; bem como a implementação de programas sociais em saúde.

Enquanto instituto de pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico, a FIOCRUZ desempenha papel central na formulação de políticas de ciência e tecnologia do Sistema Nacional de Inovação em Saúde Brasileiro. Faz parte da sua missão institucional *“a articulação entre geração de conhecimento e desenvolvimento de tecnologias, elaborando e propondo soluções cientificamente embasadas e tecnicamente viáveis para problemas de saúde da população”*¹², para o que, no período de 2005 a 2008, investiu em pesquisa e desenvolvimento tecnológico cerca de R\$ 500.000.000,00 (quinhentos milhões de reais), dos quais quase R\$ 152.000.000,00 (cento e cinquenta e dois milhões) apenas em 2008.

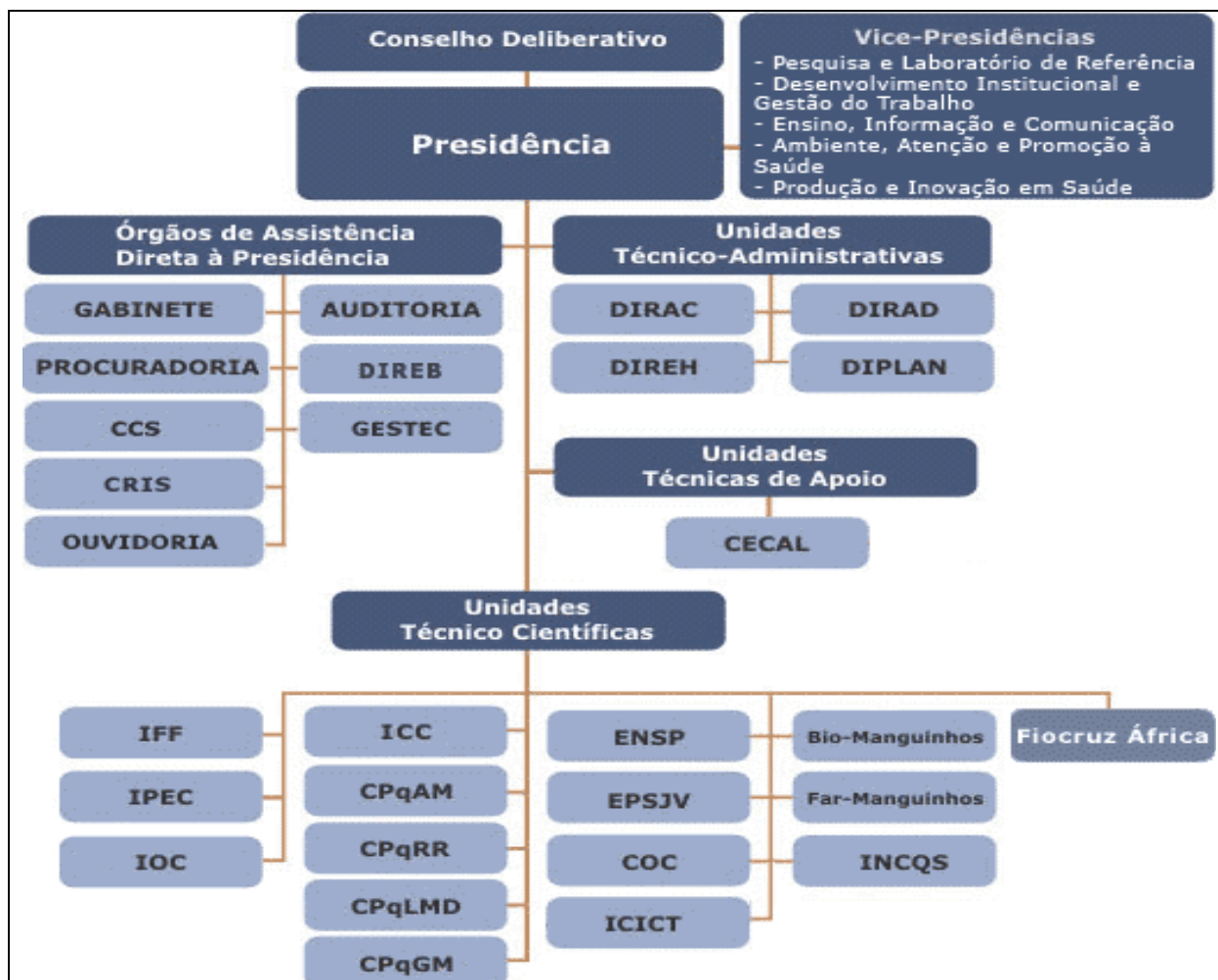
Estruturalmente deve ser compreendida como um complexo organizacional abrangente e diversificado. Congrega 16 Unidades técnico-científicas localizadas no território nacional, das quais 6 estão outros Estados (AM, PE, BA, PR, MG, CE), 2 se encontram no Rio de Janeiro, mas fora do campus de Manguinhos (IFF e Far-Manguinhos), e uma fora do país, em Moçambique. Também estão em processo de implantação as Unidades Mato Grosso do Sul,

¹¹ Originalmente a FIOCRUZ foi criada com o nome de Instituto Soroterápico Federal, que em 1908 foi rebatizado com o nome de Instituto Oswaldo Cruz. Em 1970 o então Instituto Oswaldo Cruz passou por uma reforma administrativa que lhe atribuiu à qualidade de fundação, a Fundação Instituto Oswaldo Cruz, e que apenas em 1974 que passou a possuir a designação de Fundação Oswaldo Cruz.

¹² Relatório de Atividades da FIOCRUZ de 2005-2008.

Rondônia e Piauí.¹³ A atual estrutura organizacional pode ser representada pela figura abaixo¹⁴.

FIGURA Nº 01
ORGANOGRAMA DA FIOCRUZ



Fonte: FIOCRUZ, (2009)

¹³ A expansão da FIOCRUZ, através da implantação de novas Unidades em regiões econômica, científica e socialmente mais carentes, tem por finalidade: (i) reduzir as iniquidades em ciência e tecnologia no território nacional; (ii) ampliar a capacidade de geração de conhecimentos e tecnologias capazes de melhorar as respostas do setor saúde aos problemas regionais da população brasileira; (iii) contribuir para o crescimento econômico através da fixação de trabalhadores especializados nas regiões que apresentam uma maior carência em capacitação técnico-científica instalada, (iv) gerar produtos que podem ser absorvidos pelo setor produtivo regional e local.

¹⁴ Ainda não está indicada no organograma oficial da FIOCRUZ a recém criada Unidade do Ceará. Também a referência ainda realizada no organograma em questão é a antiga nomenclatura das Unidades, onde aquelas localizadas fora do Rio de Janeiro recebiam a denominação de Centro de Pesquisa (CPqAM, CPqRR, CPqLMD e CPqGM). Entretanto, a nomenclatura mais atual é de instituto: IAM, IRR, ILMD e IGM.

Dentre as suas Unidades Técnico-Científicas encontramos duas voltadas para a fabricação de produtos necessários ao atendimento das demandas do Ministério da Saúde: Bio-Manguinhos, Far-Manguinhos e o ICC. Em cada uma dessas Unidades estão presentes fábricas que executam um papel estratégico para a execução de políticas governamentais de incorporação de tecnologia de ponta em segmentos prioritários para a saúde da população, bem como de redução do seu custo e diminuição da dependência comercial e tecnológica do país em insumos na área da saúde, o que imputa à FIOCRUZ um lugar de destaque dentro do Complexo Industrial Econômico da Saúde Brasileiro.

CAPÍTULO II

SITUAÇÃO PROBLEMA

2.1 A INAUGURAÇÃO DA ATIVIDADE DE GESTÃO TECNOLÓGICA NA FIOCRUZ: A CRIAÇÃO DA GESTEC.

Os avanços tecnológicos proporcionam transformações econômicas, ambos necessitam e impulsionam mutações e evoluções na ordem jurídica, e estão diretamente ligados à criação e à evolução do sistema internacional de patentes que hoje conhecemos. Esse sistema começou a ser construído ainda na Alta Idade Média¹⁵, sendo Veneza apontada como o berço dos direitos sobre o privilégio de invenção, pois responsável pela elaboração da primeira lei concernente a matéria,

¹⁵ Ainda na Antiguidade Pré-Clássica é possível identificar regras que, mesmo indiretamente, se preocupavam com a proteção do conhecimento. Entretanto, foi Antiguidade Clássica, na cidade de Sibaris, colônia da Grécia Antiga, que foram concedidos pela primeira vez privilégios de exploração como forma de incentivo a um determinado ramo de produção, no caso a concessão do direito de exploração exclusiva aquele que criasse uma nova especialidade gastronômica. Em *Os Desinpnosofistas*, obra do século III, de Ateneu é narrada que “*se um cozinheiro inventasse receitas novas e suculentas, nenhum de seus concorrentes era autorizado a pô-las em prática durante um ano, só ele poderia livremente confeccionar seu prato*”. Estes privilégios, segundo Carvalho, podem ser apontados, ainda que vagamente, como o primerio regime jurídico que se assemelha a um sistema de patentes. Todavia, também como elucida o referido autor, os privilégios de exploração concedidos na Grécia Antiga não devem ser vistos como os precursores do sistema internacional de patentes que hoje conhecemos, mas seriam um exemplo de uma “*experiência institucional anacrônica*” que surge quando uma sociedade busca novas formas de se organizar, mas que, para serem citados como referência de uma evolução histórica seriam muito limitados, pois abandonados quando a cidade de Sibaris desapareceu, não tendo sido repetidos por outra cidade grega ou pela civilização romana. Carvalho (2009).

em 1474¹⁶, quando começaram a florescer outros importantes diplomas jurídicos que consolidaram esta proteção entre os diversos Estados¹⁷.

Tendo sua origem nas legislações nacionais como forma de incentivo ao desenvolvimento industrial, os requisitos para a concessão dos privilégios patentários, como o tempo de vigência, a matéria patenteável, bem como os direitos conferidos e limitações a estes direitos, eram regulados única e exclusivamente pelas leis de cada Estado. Todavia, a intensificação do comércio internacional implicou no interesse dos Estados na harmonização das legislações internas sobre o tema como forma de se evitar entraves à expansão desse mercado.

Com esta finalidade, em 1883, na cidade de Paris, foi firmada a Convenção da União de Paris, a CUP¹⁸, o primeiro tratado internacional sobre propriedade industrial. Esse tratado possuía regras concernentes à patentes¹⁹, desenhos, marcas e concorrência desleal. Neste momento, a passagem da regulamentação das normas referentes à propriedade industrial do âmbito nacional para o internacional implicou na criação do sistema internacional de patentes, tendo sido consagrados os princípios patentários até hoje vigentes: tratamento nacional²⁰, direito de prioridade²¹, e a independência das patentes²².

¹⁶ Veneza era à época um grande centro comercial, ambiente propício para o surgimento de tais regras jurídicas. Nesta cidade, entre 1478 e 1650, teriam sido concedidas 128 patentes para inventos relativos a moinhos de cereais. Carvalho, Nuno Pires de. "A Estrutura do Sistema de Patentes e de Marcas. Passado, Presente e Futuro." Rio de Janeiro: Lumen Jures; 2009. p.159.

¹⁷ Em 1623 foi elaborado o "Statute of Monopolies", através do qual o Parlamento Inglês reservou à Coroa o direito de dar "cartas de patente" às invenções de novas manufaturas. A Constituição norte-americana de 1787 consagrou a necessidade de promover o progresso da ciência através da garantia aos inventores do direito de exclusividade de exploração sobre seus inventos, o que resultou na elaboração, em 1790, do "Patent Act". A França, em 07 de janeiro de 1791, promulga a sua lei de propriedade industrial, reconhecendo o direito do inventor.

¹⁸ Cumpre observar que em sendo a CUP uma convenção internacional que versava apenas sobre direitos de propriedade industrial, o outro ramo da propriedade intelectual ficava carente de uma regulamentação internacional, e para supri-la, em 1886, foi celebrada a Convenção de Berna.

¹⁹ A CUP não chegou a apontar quais seriam os requisitos que uma criação deveria observar para ser considerada como uma invenção protegível através do privilégio patentário. Apesar da ausência de regulamentação internacional, a exigência quanto aos requisitos de patenteabilidade já seguia um padrão, sendo exigidas a atividade inventiva, a novidade e a aplicação industrial.

²⁰ Art. 2º da CUP "*Os nacionais de cada um dos países da União gozarão em todos os outros países da União, no que se refere à proteção da propriedade industrial, das vantagens que as leis respectivas concedem atualmente ou venham a conceder no futuro aos nacionais, sem prejuízo dos direitos especialmente previstos na presente Convenção. Em consequência, terão a mesma proteção que estes e os mesmos recursos legais contra qualquer atentado de seus direitos, desde que observem as condições e formalidades impostas aos nacionais*".

²¹ Art. 4º da CUP "*Aquele que tiver devidamente apresentado pedido de patente de invenção, de depósito de modelo de utilidade, de desenho industrial, de registro de marca de fábrica ou de*

Apesar das questões relativas à propriedade intelectual terem sido disciplinadas no cenário internacional, inaugurada a atual “Era das Tecnologias de Informação e Comunicação”, essas regras passam a ser consideradas incipientes. Neste momento, a internacionalização dos mercados nacionais é intensificada, passamos a vivenciar um mundo cujo mercado, agora globalizado, é altamente competitivo, onde as inovações e o capital intelectual são um diferencial imprescindível de competitividade. Este novo cenário, implicou na necessidade da reformulação da matéria. Assim, na década de 70, inicia-se o processo de transformação na postura dos países sobre a regulamentação internacional das regras de propriedade industrial, fato este que implicou na discussão dessas regras no âmbito do Acordo Geral sobre Tarifas Aduaneiras, o GATT, e que culminou na celebração em 1994 do Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio, TRIPS.

O TRIPS compõe o rol de tratados constitutivos da Organização Mundial do Comércio, a OMC, e as regras de propriedade industrial disciplinadas por este tratado ganharam uma valoração renovada com a criação da OMC. Até então, contra os Estados que se recusassem a editar suas normas internas em consonância com as normas internacionais não existiam mecanismos de sanção respaldados por decisões proferidas por uma Organização Internacional²³. Paralelamente, o TRIPS, diferentemente da CUP impôs proteções mínimas que obrigatoriamente deveriam ser conferidas pelos Estados signatários, implicando, assim, em uma modificação sobre a concepção internacional da propriedade intelectual²⁴²⁵.

comércio num dos países da União, ou seu sucessor, gozará para apresentar o pedido nos outros países do direito de prioridade durante os prazos adiante fixados”.

²² Este princípio encontra-se vinculado ao exercício do direito de prioridade, pois a concessão de uma patente de invenção depositada com base no exercício deste direito, não pode ficar condicionada a sua concessão nos demais países da União.

²³ A OMPI, Organização Internacional da Propriedade Intelectual, não dispõe de mecanismos desta natureza.

²⁴ O TRIPS ampliou e assegurou o escopo de proteção mínima a ser conferida pelos Estados através do privilégio patentário, o que se fez, em especial, quando determinou quais direitos deveriam ser conferidos ao titular de uma patente e quando impediu a discriminação a certos segmentos do setor tecnológico. Por outro lado, consagrou objetivos e princípios que acabam por limitar e condicionar o exercício dos direitos consagrados. A obrigatoriedade da observância das regras internacionalmente consagradas, iniciada de forma ainda tímida pela CUP, adquirindo rigor com a elaboração do TRIPS, trouxe consigo repercussões sobre os ordenamentos nacionais.

²⁵ Além da CUP e TRIPS devem ser citados o Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes, o PCT (Patent Cooperation Treaty), constituindo-se como um tratado multilateral, o qual tem por

Entretanto, antes mesmo da elaboração do TRIPS, ainda a partir da década de 80, o governo norte-americano, impulsionado por sua indústria farmacêutica, passou a fazer pressão direta sobre o governo brasileiro para reformular a sua legislação de propriedade intelectual.²⁶

Foi dentro deste contexto que a FIOCRUZ, desde os meados da citada década de 80, passou a se preocupar com questões relacionadas à propriedade intelectual. Como conseqüência, criou um núcleo de estudos que em 1990 se transformou na Coordenação de Gestão Tecnológica (GESTEC), a quem foi incumbida à tarefa de proteger, através dos institutos de propriedade intelectual, os resultados das pesquisas desenvolvidas pela FIOCRUZ, como se verá adiante.

2.2. A ATIVIDADE DE GESTÃO TECNOLÓGICA NA FIOCRUZ – CONTEXTO ATUAL

2.2.1 Estrutura e Competência

A Coordenação de Gestão Tecnológica, ou simplesmente GESTEC, é um órgão de assessoria direta ao Presidente da FIOCRUZ vinculada à Vice-Presidência de Produção e Inovação em Saúde²⁷, cuja missão é

“contribuir para aprimorar a política de pesquisa e desenvolvimento tecnológico na Instituição, utilizar estrategicamente os mecanismos do sistema internacional de propriedade intelectual e de transferência de

objetivo facilitar e reduzir os custos iniciais nos procedimentos dos pedidos de patente nos países Membros; foi firmado na cidade de Washington em 1970; o Tratado de Budapeste, firmado no ano de 1977, em Budapeste, com a finalidade regulamentar o depósito de microorganismos necessário para assegurar a devida proteção patentária, tendo estabelecido, para tanto, os procedimentos a serem observados pelos países Membros, e normas referentes ao fornecimento de amostras de microorganismos armazenados.

²⁶ De acordo com a legislação brasileira de propriedade intelectual então vigente, o Código de Propriedade Industrial Lei 5.772 de 21.12.1971, não seriam invenções patenteáveis os produtos químicos, farmacêuticos e alimentícios, nos dois últimos casos também quanto aos seus respectivos processos de fabricação; o uso ou emprego de microorganismos, estendendo-se aos produtos e processos de fabricação resultante da transformação do núcleo atômico.

²⁷ A sua Presidência é o órgão executivo da FIOCRUZ e abriga cinco vice-presidências dentre as quais a Vice-Presidência de Produção e Inovação e Saúde.

tecnologia, com vistas à efetiva incorporação pela sociedade dos resultados de sua pesquisa”

Sua atuação está amparada em alguns documentos institucionais: o Regimento Interno da FIOCRUZ²⁸; a Portaria da Presidência da FIOCRUZ de nº 294/96²⁹; ANEXO N° 01, e a proposta de estrutura organizacional da FIOCRUZ de 30 de maio de 2007³⁰. O Regimento Interno consolidou as competências já reconhecidas pela Portaria 294/96, que então foram descritas da seguinte forma:

“Art. 11. À Coordenação de Gestão Tecnológica compete:

- I proteger o patrimônio intelectual da FIOCRUZ;*
- II estimular o processo de inovação tecnológica;*
- III estabelecer parcerias junto ao setor produtivo público e privado;*
- IV assessorar a Presidência, bem como as demais Unidades da FIOCRUZ, na negociação e elaboração de contratos e transferência de tecnologia;*
- V assessorar a Presidência, bem como as demais Unidades da FIOCRUZ, nas questões concernentes a propriedade intelectual;*
- VI representar a FIOCRUZ, nas suas áreas de competência, perante os órgãos e instituições públicas do Poder Executivo, do Poder Legislativo, dos Conselhos Interministeriais, além de entidades privadas no Brasil e no exterior; e*
- VII participar na elaboração de políticas públicas nas suas áreas de competência.”*

Mais do que simplesmente ter por competência proteger o patrimônio técnico e científico da FIOCRUZ, a GESTEC tem sua atuação voltada para viabilizar que este patrimônio se transforme em inovações a serem absorvidas pelo Sistema Nacional de Inovação em Saúde.

Para o exercício das competências que lhe foram atribuídas foi necessário que a GESTEC, desde a sua criação, adotasse uma estrutura dividida em áreas especializadas. Essa estrutura, que não chegou a ser amparada por documentos institucionais oficiais, passou a enfrentar um processo de reestruturação deflagrado

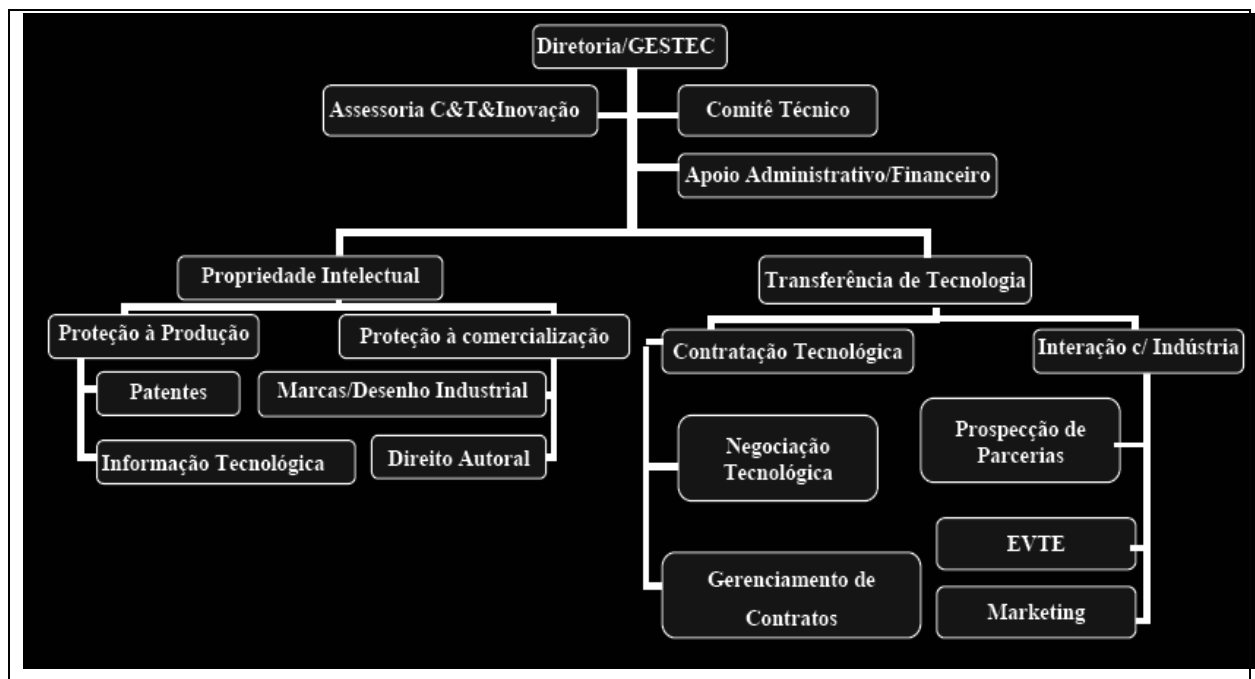
²⁸ Esse regimento foi aprovado pelo Congresso Interno da FIOCRUZ em 2003, e é objeto da Portaria do Ministério da Saúde de nº 2376/GM, de 15 de dezembro de 2003

²⁹ Esta portaria além de consolidar a política de propriedade intelectual da FIOCRUZ da época, introduziu regras relacionadas ao depósito de pedidos de patente, seu licenciamento e repartição de benefícios com os inventores que até hoje se encontram em vigor, apesar de já constatada necessidade de atualização de algumas destas regras, não apenas para uma correta adequação a nova política de propriedade intelectual discutida e à Lei de Inovação, Lei 10.973/2004.

³⁰ Proposta de 30.05.2007, publicada Na página da Diretoria de Planejamento (DIPLAN) da FIOCRUZ, [Http://www.fiocruz.br/planejamento/media/ntr/ntr_presidencia.pdf](http://www.fiocruz.br/planejamento/media/ntr/ntr_presidencia.pdf).

pela proposta de intervenção constante da dissertação de mestrado intitulada “Gestão Tecnológica como Instrumento para a Promoção do Desenvolvimento Econômico-Social: uma Proposta para a FIOCRUZ”, apresentada por Maria Celeste Emerick à Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca em junho de 2004. Esta proposta sugeriu uma nova estrutura organizacional para a GESTEC, que então passaria a estar dividida em duas macro-áreas: propriedade intelectual e transferência de tecnologia

FIGURA Nº 02
ORGANOGRAMA DA GESTEC – PROPOSTA 2004



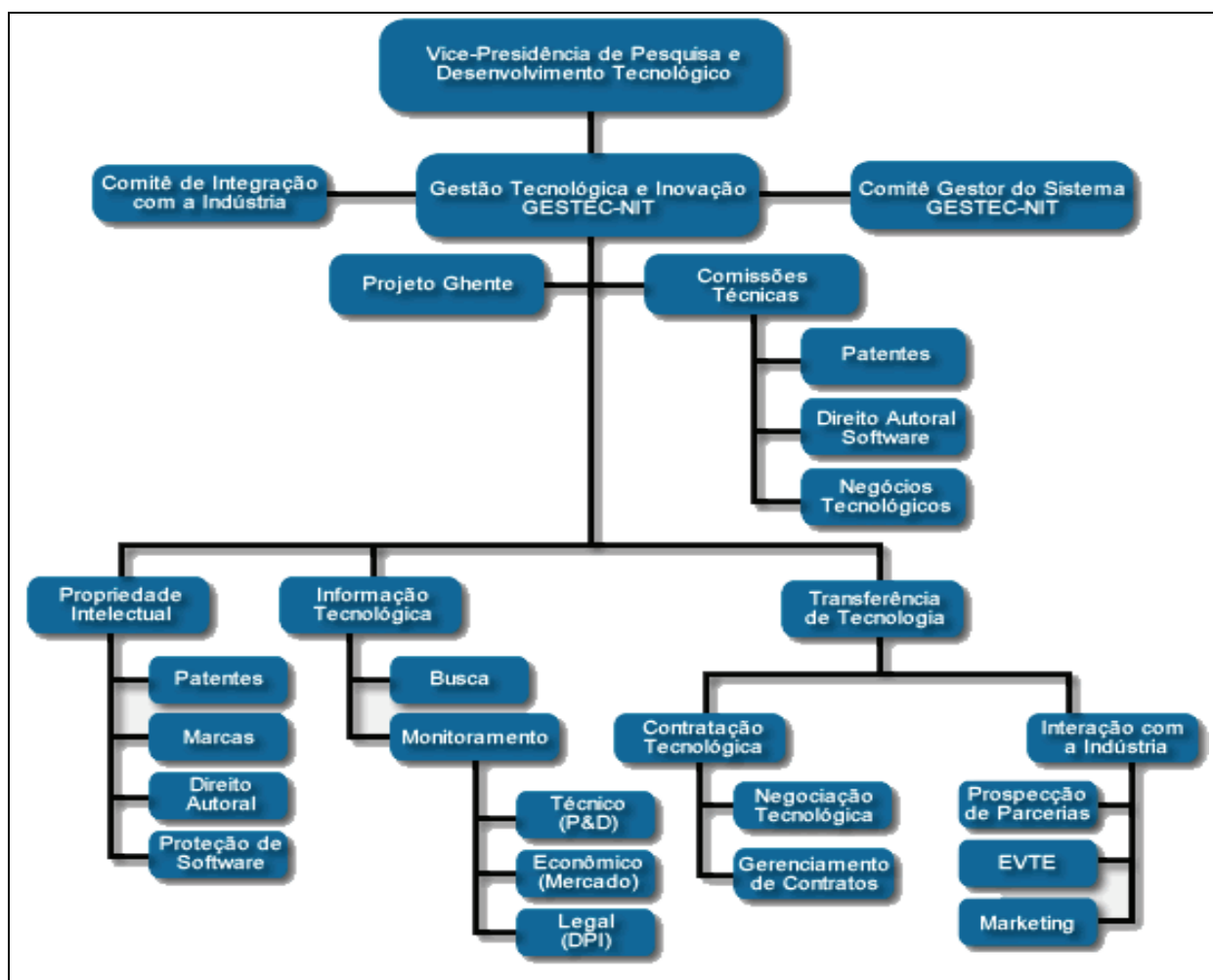
Fonte: Emerick, (2004)

De acordo com o organograma acima, a área de propriedade intelectual seria dividida em dois ramos de atividades: um primeiro com foco na proteção a produção; e um segundo com o foco na proteção à comercialização. Por esta proposta, à esta área estaria relegada toda atividade de proteção às criações geradas pela FIOCRUZ, no caso proteção por patentes e registros de obras autorais, além do registro de marcas e desenhos industriais. Em paralelo, a área de transferência de tecnologia também seria dividida em dois ramos: um primeiro com o

foco na contratação tecnológica; e um segundo com o foco de interação com a indústria.

Durante a implantação da proposta apresentada, algumas alterações foram inseridas na sua formatação, em especial no que diz respeito à introdução de uma nova área especializada. Ao lado das macro-áreas de propriedade intelectual e transferência de tecnologia passaria a existir a área de informação tecnológica, tendo sido apresentada uma nova proposta de estrutura³¹:

FIGURA Nº 03
ORGANOGRAMA DA GESTEC - 2006



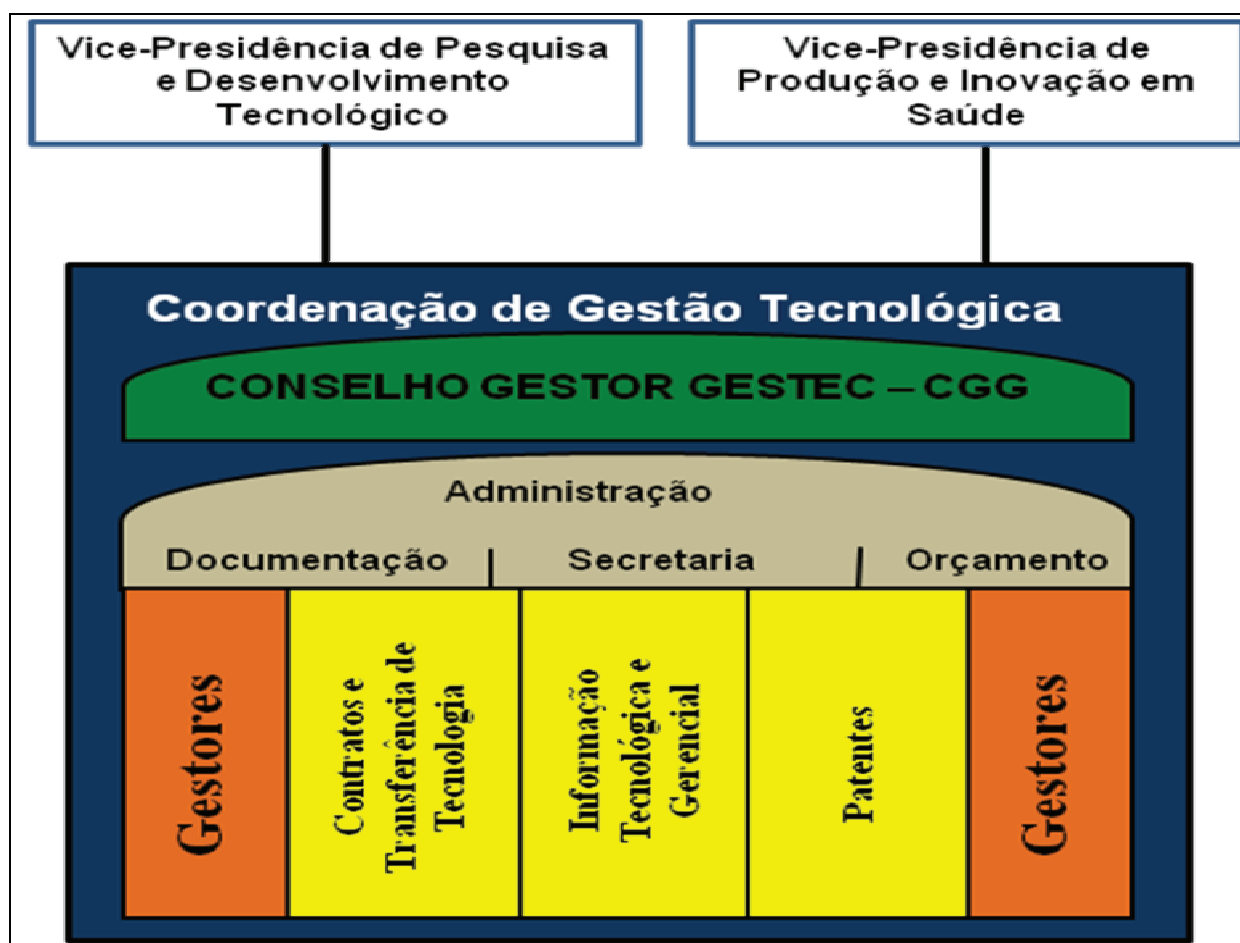
Fonte: GESTEC, (2006)

³¹ Apesar de não ter sido incorporada por um documento institucional oficial, esta proposta chegou a ser publicada no site da FIOCRUZ, na página da Vice-Presidência de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico, na área destinada à GESTEC.

Neste novo formato, o escopo de atuação da área propriedade intelectual foi alterado através da supressão da atividade relacionada à informação tecnológica do seu corpo, que passou a se constituir em uma nova macro-área. Na área de transferência de tecnologia não foi realizada, nesse momento, qualquer alteração³².

Este formato, entretanto, não foi efetivamente implantado, e nem mesmo chegou a fazer parte da proposta de estrutura organizacional da Presidência da FIOCRUZ de 2007³³, e foi abandonada em 2008 quando mais uma proposta foi apresentada, conforme se extrai da Figura N° 04:

FIGURA N° 04
ORGANOGRAMA DA GESTEC – 2008



Fonte: GESTEC, (2008)

³² Essa proposta foi realizada já sob os auspícios da implantação do Sistema GESTEC-NIT, o que se extrai da indicação da criação do seu Comitê Gestor. Esse sistema, entretanto, só foi oficialmente criado em 2009, através da Portaria da Presidência n.º 133/2009.

³³ http://www.fiocruz.br/planejamento/media/ntr/ntr_presidencia.pdf

Por essa proposta, a GESTEC continua a exercer suas atividades especializadas através da distribuição de sua competência por três macro-áreas. Entretanto, as atribuições das áreas de transferência de tecnologia e de propriedade intelectual passaram por grandes alterações. A área de propriedade intelectual passou a ser competente apenas pelas questões relacionadas a patentes, passando a ser denominada como área de patentes; em paralelo, suas demais competências foram incorporadas à área de transferência de tecnologia que passou a ser denominada de área de contratos e transferência de tecnologia.³⁴

A pluralidade de propostas – apresentadas, não efetivamente implantadas e abandonadas - em um período de tempo relativamente pequeno caracteriza o intenso processo de mudança organizacional enfrentado pela GESTEC. Da análise das propostas anteriormente indicadas, constata-se que o único ponto em comum entre elas é a apresentação de uma estrutura dividida em áreas especializadas. De forma contrária, a definição do escopo de atuação dessas áreas é uma questão divergente. Não obstante esse fato, a competência e as atividades desempenhadas pelas macro-áreas da GESTEC podem ser apontadas da seguinte forma:

(a) Área de Patentes

A Área de Patentes (AP) tem por principal atribuição proteger os resultados das pesquisas realizadas pela FIOCRUZ através de patentes. Para o exercício de dessas atribuições executa um conjunto de atividades, tais como o levantamento de informações sobre o estado da técnica em documentação de patentes e em literatura técnica especializada; a elaboração de pedidos de patentes para o depósito no Brasil e no exterior; acompanhamento da tramitação do processo de concessão destes pedidos, o que inclui o cumprimento das exigências formuladas em função dos exames técnicos efetuados pelas repartições de patente; e posterior adoção dos procedimentos necessários para a manutenção das patentes concedidas. Em paralelo, considerando os conhecimentos especializados detidos para o exercício de suas atribuições precípuas, assessora a FIOCRUZ na área, por exemplo, através da elaboração de pareceres técnicos que tenham por objeto a

³⁴ Aqui foi idealizada uma área de suporte, a Área de Administração, que englobaria uma área de secretaria, uma área documental e uma área financeira.

investigação de barreiras patentárias referentes a uma tecnologia de interesse da FIOCRUZ.

Para o exercício de suas atribuições e competências, a AP conta com uma equipe composta da seguinte forma: uma engenharia química, especialista em patentes, doutora em tecnologia de processos químicos e bioquímicos e com pós-doutorado em gestão e inovação tecnológica; uma bióloga com bacharelado em genética, mestrado em biofísica; uma microbiologista e imunologista, com mestrado em microbiologia e doutorado em ciências médicas; e uma biblioteconomista. Dos quatro membros dessa equipe, três são servidores e um é terceirizado.

(b) Área de Informação Tecnológica e Gerencial

A Área de Informação Tecnológica e Gerencial (AITG) atua nos seguintes segmentos: i) Inteligência da Informação; ii) Comunicação Empresarial; iii) Gestão do conhecimento. Atua de forma colaborativa e construtiva para todas as áreas da GESTEC/VPPIS, tendo como foco contribuir para o estímulo do uso da informação na gestão da inovação e na proteção do conhecimento na Instituição. A AITG também aplica as práticas de trabalho nos segmentos acima mencionados na gerência do Sistema GESTEC-NIT

O segmento Inteligência da Informação tem por objetivo o uso da gestão estratégica da informação para subsidiar tomada de decisões no campo da gestão tecnológica e inovação em saúde. Tem por atribuição, em especial: prospecção tecnológica, inteligência competitiva, apuração, análise e tratamento da informação tecnológica. O segmento da Comunicação Empresarial tem pro finalidade precípua a interação com Complexo Econômico Industrial da Saúde – CEIS, através, em especial da divulgação das oportunidades tecnológicas para a celebração de parcerias tecnológicas com a FIOCRUZ, além de buscar absorver informações do mercado. Já o segmento da Gestão Conhecimento tem por objetivo valorizar o processo interativo da criação do conhecimento organizacional. Desta forma, valoriza o intercâmbio de informações entre as áreas técnicas da GESTEC e os integrantes do Sistema GESTEC-NIT. Além disso, enfatiza a importância da disponibilização de todo acervo documental e bibliográfico no âmbito da Propriedade

Intelectual e inovação, estimulando e fortalecendo os mecanismos do aprendizado e da produtividade em rede.

Para o exercício de suas atribuições e competências, a AITG conta com uma equipe composta da seguinte forma: dois biólogos, um especialista em propriedade intelectual e mestre em gestão de C&T em saúde, o outro especialista em informação científica e tecnológica em saúde; e uma jornalista, especialista em comunicação em saúde. Dos três membros dessa equipe, um é servidor e os outros dois são terceirizados.

(c) Área de Contratos e Transferência de Tecnologia

A atuação da Área de Contratos e Transferência de Tecnologia (ACTT) inclui desde a responsabilidade pela adoção de medidas voltadas para a proteção do patrimônio intelectual da FIOCRUZ; perpassa pelo assessoramento, ou mesmo pela condução, de negociações; na elaboração e celebração de acordo e contratos vinculados ao processo de inovação da FIOCRUZ, o que inclui todo um leque de acordos e contratos que vão desde as parcerias científicas vinculadas à pesquisa básica até os contratos de aquisição tecnologia; e, por fim, engloba o suporte operacional às atividades fins da GESTEC através do suporte a celebração dos contratos que são indispensáveis ao exercício dessas atividades.

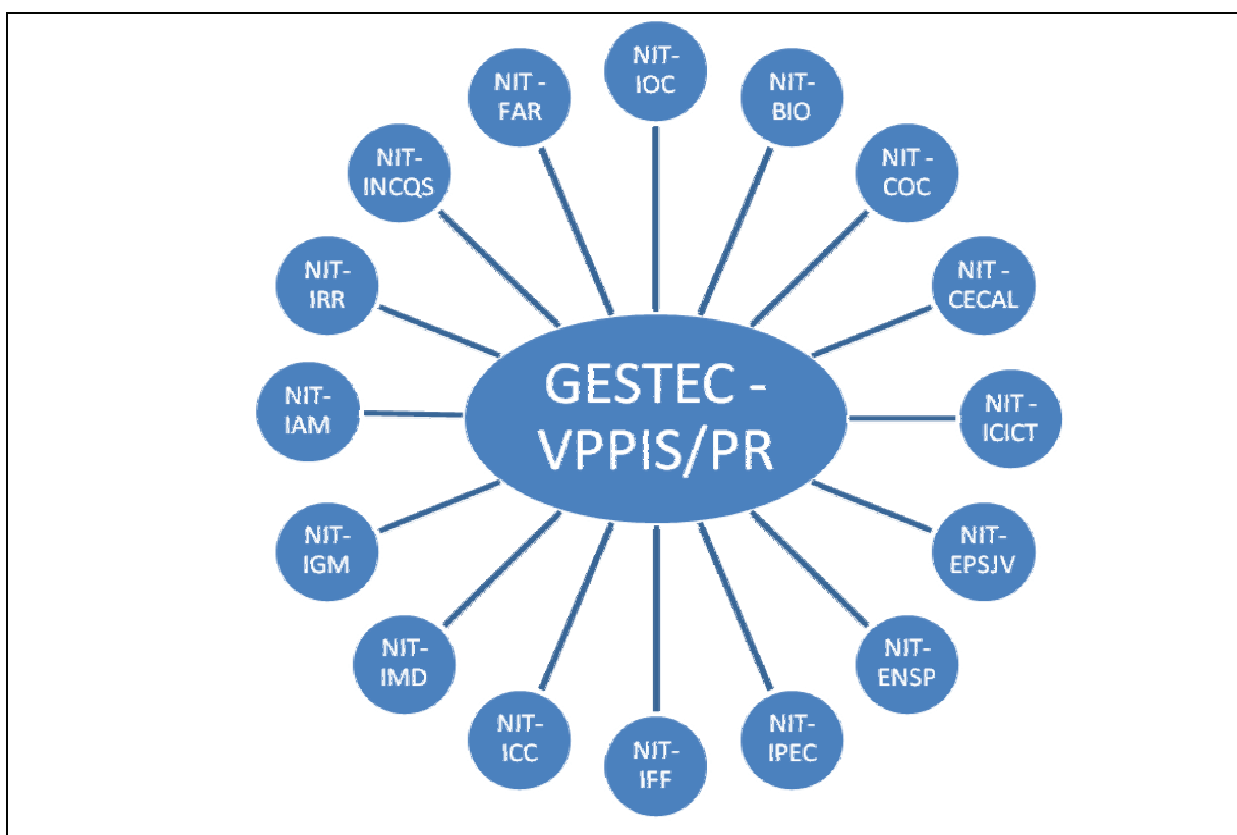
Para o exercício de suas atribuições e competências, a ACTT atualmente conta com uma equipe composta da seguinte forma: dois advogados, um com mestrado em direito econômico, e o outro especialista em direito ambiental; uma estudante de direito formada em letras, e uma administradora. Dos quatro membros dessa equipe, dois são servidores e os outros dois são bolsistas.

2.2.1.1 A Criação do Sistema GESTEC-NIT

O Sistema GESTEC-NIT foi concebido em 2006 com a finalidade de adequar a política institucional da FIOCRUZ de propriedade intelectual e transferência de tecnologia à luz da Lei de Inovação, bem como viabilizar o

atendimento de forma mais ampla às demandas institucionais relacionadas ao tema. Para tanto, foi idealizada a criação de uma estrutura especializada em propriedade intelectual também em cada Unidade, os chamados Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT-UTC), interligados e subordinados ao Núcleo Central já existente³⁵, a GESTEC, conforme se extrai da Figura N° 05³⁶.

FIGURA N° 05
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO SISTEMA GESTEC-NIT



Fonte: GESTEC, (2009)

³⁵ A ampliação da demanda de relacionadas à propriedade intelectual e transferência de tecnologia, impulsionada pela Lei de Inovação, implicou na percepção de que o incremento das atividades de gestão tecnológica na FIOCRUZ passa necessariamente pela capilarização dessa atividade nas suas diversas Unidades: apenas a partir de uma maior aproximação da gestão central com a pesquisa realizada dentro de cada Unidade é que se tornará possível de fato atender de forma plena as demandas de propriedade intelectual da casa e de forma efetiva fazer a gestão integrada das tecnologias geradas pela FIOCRUZ.

³⁶ Deve ser destacado que a FIOCRUZ possui 16 Unidades, das quais 5 estão em outros Estados (AM, PE, BA, PR, MG), 2 se encontram no Rio de Janeiro, mas fora do campus de Manguinhos (IFF e Far-Manguinhos), e uma fora do país, em Moçambique. Também estão em processo de implantação unidades no Ceará, Mato Grosso do Sul, Rondônia e Piauí.

A sua criação foi impulsionada pela aprovação do Projeto "Fortalecimento da Gestão Tecnológica e da Inovação na FIOCRUZ: Implantação do Sistema GESTEC-NIT", Chamada Pública MCT/FINEP/Ação Transversal-TIB 02/2006. Neste momento foram desenhadas suas diretrizes estruturais, e foi dado início o seu processo de implantação, para o que foi criado o Comitê Gestor do Sistema GESTEC-NIT, através da Portaria 168/2007 da Presidência da FIOCRUZ, ANEXO N° 02. Entretanto, apenas em 05.05.2009, através da Portaria 133/2009, também da Presidência da FIOCRUZ, é que o Sistema GESTEC-NIT foi oficialmente instituído e que lhe foram delineadas suas competências, ANEXO N° 03.

Com essa nova estrutura, além da extensão do suporte oferecido às unidades da FIOCRUZ nas áreas de propriedade intelectual e transferência de tecnologia, almeja-se o fornecimento aos pesquisadores e gestores da FIOCRUZ de um sistema de informações gerenciais integrado. O funcionamento dessa estrutura perpassa, obrigatoriamente, pela implantação de procedimentos operacionais, com vistas à otimização do fluxo de informações e de rotinas, apenas após o que poderá ser alcançada uma estrutura organizacional de elevado nível de eficiência.

Dentro desse formato, as demandas originalmente encaminhadas pelos pesquisadores das diversas unidades da FIOCRUZ diretamente à GESTEC passariam a ser primeiramente submetidas aos NITs, que atenderiam aquelas possíveis de serem respondidas e encaminhariam aquelas que fugissem a sua esfera de ação.

A criação do Sistema GESTEC-NIT inaugurou um novo formato para a atividade de gestão tecnológica na FIOCRUZ, cuja história pode ser resumida através da indicação de quatro marcos na sua evolução. O 1º seria a própria criação da Coordenação de Gestão Tecnológica, a GESTEC, em 1990; o 2º, em 1996, com a sua elevação a categoria de uma assessoria direta da Presidência da FIOCRUZ, o que traduziu o reconhecimento da importância estratégica da atividade de gestão tecnológica para esta casa; o 3º, a reestruturação da GESTEC deflagrada em 2004, já anteriormente citada; e que culminou com o 4º marco, a criação do Sistema FIOCRUZ de Gestão e Inovação Tecnológica, o Sistema GESTEC-NIT, em 2006.

2.2.2 Atuação

Desde a sua criação, a GESTEC já depositou no Brasil mais de 120 pedidos de patente (incluindo vigentes e não vigentes, a exemplo de abandonados) e possui, atualmente, 79 pedidos de patentes em tramitação e 08 patentes concedidas³⁷. No exterior são mais de 257 pedidos de patente depositados (incluindo vigentes e não vigentes, a exemplo de abandonados), dos quais 129 pedidos ainda estão em tramitação e 77 patentes já foram concedidas.³⁸ Esses pedidos de patente e patentes concedidas correspondem a aproximadamente 90 projetos de pesquisa, entretanto, nenhuma inovação significativa decorrente desses projetos foi introduzida no mercado até a presente data³⁹. Este fato decorre, em especial, da necessidade do estabelecimento de parcerias entre a FIOCRUZ e o setor industrial, a quem deve ser confiado o desenvolvimento final dos produtos oriundos das atividades de pesquisa realizadas pela FIOCRUZ, sua produção e comercialização.

Em paralelo, ou mesmo em decorrência da questão acima citada, um segundo problema se apresenta: o custo para a manutenção do portfólio de patentes da FIOCRUZ associado a sua não exploração, ou seja, associado à ausência de inovações introduzidas no mercado. A FIOCRUZ, no período de Novembro de 2008 a Novembro de 2009, teve um custo total de R\$ 774.798,11 (setecentos e setenta e sete mil, setecentos e noventa e oito reais e onze centavos)⁴⁰ relacionado ao depósito e tramitação de seus pedidos de patente, bem como para manter as patentes já concedidas. Entretanto, a previsão de receitas oriundas diretamente de contratos de licença de patentes para o período alcança a cifra de apenas R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais). Este fato tem gerado questionamentos pela própria casa quanto à manutenção das atuais regras estabelecidas para a proteção por patentes das invenções internamente geradas.

³⁷ Dados atualizados em fevereiro/2010.

³⁸ Dados atualizados em fevereiro/2010.

³⁹ Dados atualizados em fevereiro/2010.

⁴⁰ Esse valor corrigido pelo IPCA no acumulado no período é de R\$788.129,22 (setecentos e oitenta e oito mil cento e noventa e nove reais, e vinte e dois centavos).

Sem querer entrar em detalhes quanto aos procedimentos institucionais relacionados ao depósito patentário, cumpre resumidamente destacar que o processo decisório da FIOCRUZ para depósito de um pedido de patente passa pela sua apreciação por uma comissão⁴¹, a Comissão de Patentes (COPAT), que é composta por especialistas em patentes além de especialistas nas áreas do conhecimento relacionadas às patentes depositadas pela FIOCRUZ. De acordo com os procedimentos adotados, os pedidos de patente cuja busca prévia para o estado da arte concluiu que a invenção atende os requisitos de patenteabilidade (novidade, atividade inventiva e aplicação industrial) e cujos testes *in vitro* apresentem resultados adequados, são depositados primeiramente no Brasil. Para o depósito em outros países, existe um prazo de 12 meses a contar deste primeiro depósito, que é o depósito prioritário⁴². Para tanto, a FIOCRUZ ainda pode lançar mão de depósitos via tratados internacionais, como é caso do PCT (Patent Cooperation Treaty)⁴³. Depositado um pedido via PCT, a FIOCRUZ tem ainda mais 18 meses para escolher em quais países efetivamente pretende depositar o pedido de patente, após o que deverá dar entrada nas chamadas fases nacionais destes pedidos.

Obviamente, cada depósito de um pedido de patente está relacionado a um custo. O custo do depósito de uma patente no Brasil é relativamente baixo. De forma contrária, o custo da proteção no exterior, desde a deflagração do processo, mesmo através de um depósito de pedido PCT, já tem um valor mais elevado, que é acentuado exponencialmente quando da entrada destes pedidos nas fases nacionais e regionais. Trata-se, a princípio, da seguinte ordem de valores:

⁴¹ Esta comissão foi criada em 2002 através da 240/2002, (vide Anexo II). Originalmente, seu objetivo correspondia não apenas decidir sobre a obtenção da proteção patentária dos inventos resultadas das atividades desenvolvidas pela Fiocruz, mas também deliberar sobre o estabelecimento de parcerias que visem o desenvolvimento dos produtos nelas inseridos e sua comercialização, mas atualmente se limita a deliberação sobre a proteção patentária.

⁴² Trata-se de princípio estabelecido pelo art. 4º. Da Convenção da União de Paris, a prioridade unionista, segundo o qual o primeiro pedido de patente depositado em um dos países membros serve de base para depósitos subsequentes relacionados à mesma matéria, devendo ser observado o prazo de 12 meses.

⁴³ O PCT é um tratado internacional multilateral que tem por objetivo facilitar e reduzir os custos iniciais nos procedimentos dos pedidos de patente nos países Membros; foi firmado na cidade de Washington em 1970. Este tratado internacional entrou em vigor no Brasil em 1978, através do Decreto 81.742/78. Até abril de 2008, este tratado internacional possuía 138 países signatários, dentre os quais se encontram os principais países onde a FIOCRUZ normalmente deposita seus pedidos de patente no exterior, como Alemanha, Austrália, Canadá, China, Estados Unidos, França, Índia, Inglaterra, Itália e Japão. <http://www.wipo.int/treaties/en/documents/pdf/pct.pdf>

QUADRO Nº 01
TABELA DE CUSTO DE PATENTÁRIO

Tabela de Custo (*)				
Estimado em moeda nacional (**) ao longo de 20 anos				
País	Depósito (***)	Concessão (****)	Manutenção (****)	Total R\$
BR	880,00	5.920,00	8.150,00/8.750,00	14.950,00/15.550,00
PCT	9.000,00	Não aplicável	Não aplicável	9.000,00
US	9.750,00	14.000,00	6.125,00	29.875,00
EP	22.750,00	110.000,00	17.000,00/23.000,00	149.750,00/155.750,00
OAPI	12.000,00	5.500,00	10.000,00/18.000,00	27.500,00/35.500,00
ARIPO	15.000,00	6.000,00	12.000,00/20.000,00	33.000,00/41.000,00
ZA	14.000,00	6.000,00	18.000,00	38.000,00
CA (*****)	9.500,00	14.000,00	8.400,00/14.000,00	31.900,00/37.500,00
JP (*****)	29.750,00	11.725,00	18.000,00	59.475,00
CN (*****)	28.000,00	13.000,00	17.000,00	58.000,00
ÍN (*****)	10.000,00	9.000,00	21.000,00	40.000,00
AU (*****)	11.000,00	16.500,00	13.000,00/21.000,00	40.500,00/48.500,00
MX (*****)	9.500,00	10.000,00	20.000,00	39.500,00

(*) O custo de patenteamento apresentado se baseia em um pedido de patente com 15 (quinze) reivindicações, tendo em vista que algumas taxas oficiais são baseadas nessa quantidade.

(**) Os valores monetários foram convertidos para reais brasileiros à taxa cambial (dólar comercial, cotação para venda) vigente em dezembro 2009 (R\$1,80).

(***) Estes custos incluem: custo de tradução/versão (quando for o caso), valor médio de honorários para depósito, taxas oficiais. Não foram incluídos os custos de preparação do pedido nem de busca patentária, pois, em regra, essas atividades vêm sendo realizadas pela própria FIOCRUZ, ou seja, existe ainda um custo da própria FIOCRUZ com pessoal que também não foi contabilizado.

(****) Estes custos incluem: taxa oficial para exame do pedido, taxa oficial para cumprimento de

exigência, taxa oficial para concessão do pedido, no caso da patente europeia inclui a validação da patente europeia em quatro países da Europa (DE, FR, UK, IT), valor médio de honorários para desempenho das atividades mencionadas e demais procedimentos necessários ao processamento do pedido.

(****) Estes custos referem-se ao pagamento de anuidades, e incluem: o pagamento da 1ª à 20ª anuidades, mais os honorários para controle de prazos e a realização destes pagamentos. Para totalização desse custo, foi considerado que o pedido de patente paga sua anuidade enquanto pedido até o 10º ano, e o restante (até o 20º ano) como patente.

(*****) Aqui foram consideradas as despesas necessárias para a entrada na fase nacional/regional.

Fonte: GESTEC, (2009)

Por essa razão, os prazos existentes entre um depósito prioritário e a entrada nas fases nacionais são uma ferramenta estratégica para a economia de custos, vez que concedem ao depositante tempo hábil para uma melhor avaliação do seu interesse ou não em dar seguimento a um determinado pedido de patente e sobre quais países efetivamente este depósito deve ser efetuado.

Entretanto, a avaliação atualmente realizada pela FIOCRUZ através de sua Comissão de Patentes, tanto para o depósito no Brasil quanto no exterior, se restringe mais a aspectos de ordem técnica, do que em questões de ordem econômica, onde aspectos de mercado e parcerias deveriam fundamentar e orientar o processo de tomada de decisões.

Assim, surge a necessidade da implantação de procedimentos institucionais efetivamente voltadas não apenas para prospecção de parcerias capazes de introduzir no mercado inovações oriundas das pesquisas realizadas pela FIOCRUZ, mas também para subsidiar sua estratégia de ação acerca da proteção das invenções geradas internamente.

Quanto ao primeiro problema apresentado, para reverter o quadro de escassez de parcerias a FIOCRUZ, através de sua Vice-Presidência de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico, a partir de 2002, estabeleceu diversas estratégias institucionais para estimular e induzir o desenvolvimento tecnológico, dentre elas a criação dos seguintes programas e projetos: Programa de Desenvolvimento

Tecnológico em Insumos para a Saúde/PDTIS; Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde Pública/PDTSP; o desenvolvimento e implantação do Projeto do Centro de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde/CDTS, e mais recentemente o projeto de reestruturação da GESTEC e ampliação da gestão tecnológica da FIOCRUZ através da estruturação do Sistema de Gestão Tecnológica e Inovação, o Sistema GESTEC-NIT.

O PDTIS e o PDTSP, enquanto programas prioritários da VPPDT, fornecem suporte financeiro, operacional e logístico aos projetos por que eles venham a ser amparados. Estes programas encontram-se organizados em Redes Cooperativas, cada uma sendo responsável pelo gerenciamento de um conjunto de projetos/serviços. No PDTIS encontramos um total de 51 projetos distribuídos em suas quatro redes cooperativas: a Rede de Genômica e Proteômica Aplicada; a Rede de Insumo Diagnóstico, a Rede de Medicamentos, e a Rede de Vacinas. Também encontramos uma Rede de Plataformas Tecnológicas, que possui um total de 12 plataformas que apóiam as demais redes através dos serviços ofertados por elas. No PDTSP encontramos apenas uma Rede Cooperativa, a Rede de Dengue, que possui 7 projetos⁴⁴.

O CDTS representa o estabelecimento de uma nova política institucional: a aposta na integração plena entre pesquisa, desenvolvimento e produção, e deverá ter suas atividades voltadas especialmente para doenças negligenciadas e condições de saúde de importância epidemiológica ou econômica para o Brasil. Sua efetiva implantação deve ocorrer a partir de 2010, quando deverá estar concluída a construção do prédio que será sua sede. Para que o CDTS consiga fazer com que a FIOCRUZ dê o salto necessário na área de inovação, sua atuação deverá estar articulada com as atividades desenvolvidas pelo PDTIS, PDTSP e de gestão tecnológica na FIOCRUZ.

As citadas articulações institucionais, entretanto, não são suficientes para introduzir no mercado os produtos oriundos dos resultados das pesquisas realizadas na FIOCRUZ, a interação com a indústria continua sendo o elo final neste processo.

⁴⁴ Dados atualizados em novembro de 2008.

A celebração de parcerias tecnológicas entre a FIOCRUZ e o setor produtivo é responsabilidade também atribuída a GESTEC, o que deve ser executado através de sua área de contratos e transferência de tecnologia. Entretanto, as ações até então desempenhadas não têm sido suficientes ao estabelecimento das parcerias capazes de transformar o conhecimento técnico-científico gerado pela FIOCRUZ em inovações tecnológicas a serem incorporadas pelo Sistema Nacional de Inovação em Saúde.

Desta forma, esse trabalho se propõe a identificar as lacunas existentes na área de contratos e transferência de tecnologia da GESTEC visando implementar melhorias organizacionais.

2.3 OBJETIVO GERAL

Mapear os processos da área de Contratos e Transferência de Tecnologia da GESTEC com vistas a identificar suas principais lacunas e sugerir a introdução de melhorias voltadas, em especial, para o licenciamento das patentes da FIOCRUZ para o setor produtivo do Sistema Nacional de Inovação em Saúde, bem como para subsidiar as estratégias institucionais relacionadas ao seu portfólio de patentes.

2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapear os processos da área de Contratos e Transferência de Tecnologia da GESTEC;
- Identificar a interação dos processos da área de Contratos e Transferência de Tecnologia com as demais áreas da GESTEC.

- Identificar as principais dificuldades enfrentadas pela área de contratos e transferência de tecnologia da GESTEC para licenciar patentes de titularidade da FIOCRUZ.

2.5 METODOLOGIA

O trabalho realizado se caracteriza como um estudo de caso qualitativo de caráter interpretativo. Terá a área de contratos e transferência de tecnologia da GESTEC como caso particular a ser estudado e compreendido em sua complexidade. Será qualitativo, pois o seu foco de preocupação é a compreensão dos processos sociais ocorridos no objeto de estudo, buscando entender a atuação desta área em profundidade sem se preocupar com variáveis estatísticas. Interpretativo, pois além de possuir um relato detalhado do objeto de estudo, através da investigação, em especial, da sua configuração, estrutura, processos, e sua interação com o ambiente externo, busca identificar e compreender as principais lacunas que dificultam o alcance de um de seus objetivos prioritários: no caso o estabelecimento de parcerias com o setor produtivo através do licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ. Não chega a possuir um caráter avaliativo, mas busca gerar dados e informações de forma cuidadosa, empírica e sistemática com vistas a se constituir em um importante subsídio para o processo de tomada de decisão voltado para o aprimoramento dos mecanismos de gestão do objeto estudado.

Sua execução foi dividida em duas etapas. A primeira etapa se caracteriza como uma revisão bibliográfica que, considerando a importância já consolidada da compreensão dos processos de trabalho para a introdução de melhorias e avanços na gestão organizacional, investigou o mapeamento de processos com vistas a sua compreensão e verificação da aplicabilidade das suas técnicas como ferramenta para sistematizar a coleta e organização de dados realizados por força do presente trabalho.

A segunda etapa corresponde à fase exploratória, onde os processos de trabalho da área de contratos e transferência de tecnologia da GESTEC foram o objeto de estudo. Para a sua execução, com base nas técnicas estudadas na primeira etapa do trabalho, e a partir de três fontes de evidência – documentos, registros em arquivos e entrevistas semi-estruturadas - os processos de trabalho da citada área de contratos e transferência de tecnologia foram mapeados com vistas à compreensão e o seu detalhamento. Dentro desse contexto, deve ser destacado que as entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com a Vice-Presidência de Produção e Inovação em Saúde (VPPIS), com a Coordenação da GESTEC, bem como com a gerência de cada uma das macro-áreas da GESTEC, e tiveram como objetivo, além de validar os processos mapeados, levantar seus pontos fortes e os pontos críticos que comprometem a sua execução; e, em especial, identificar a sua dimensão estratégica para consecução dos objetivos institucionais almejados pela FIOCRUZ de forma a direcionar e embasar a proposta de intervenção elaborada ao final do presente trabalho

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Quanto mais competitivo um mercado, mais as empresas e organizações precisam desenvolver estratégias que lhes atribuam vantagens competitivas, capazes de lhes assegurar, mais do que condições de crescimento, a própria sobrevivência.

Dentro deste contexto, com vistas a diminuição de custos e obtenção de melhorias de qualidade de seus produtos e serviços, os japoneses em meados da década de 60, sob a liderança da Toyota Motor Company, começavam a direcionar suas estratégias de gestão para a excelência do processo. Este direcionamento se contrapôs à administração autocrática⁴⁵ que era a regra mundial vigente até então, formato de gestão que ganhou ainda mais força após a Segunda Guerra Mundial. O impacto da invasão japonesa no mercado mundial, atribuído às estratégias de gestão voltadas para a excelência do processo, fez com que as empresas ocidentais começassem, no final da década de 70 e início da década de 80, a avaliar suas técnicas de produção e compreender que as operações de produção são um

⁴⁵ De estrutura vertical e altamente hierarquizada, onde o poder é fortemente centralizado.

processo único, onde a melhoria desse processo implica numa valiosa força competitiva, Johansson (1995).

A partir de então, o conhecimento e domínio sobre os processos organizacionais, bem como a busca contínua do seu aperfeiçoamento, passaram a ser amplamente apontados pela doutrina como uma meta a ser perseguida pelas empresas visto ser capaz de lhes atribuir um diferencial de competição, seja pela melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, seja pela diminuição dos custos que lhes são inerentes.

Corroborando com esse entendimento, diversos autores destacam a relevância dos processos organizacionais para o sucesso empresarial. Neste sentido, Hunt (1996) salienta que os negócios empresariais são tão efetivos quanto seus processos, e os objetivos do negócio empresarial só podem ser alcançados através do desenvolvimento dos processos de negócios. Segundo Soares *et. al.* (2006), a necessidade de implementar estratégias que visam melhorar o desempenho e a conquista de vantagens competitivas motivam as empresas a buscar e adotar a inovação de seus processos organizacionais.

Mais do que isso, a própria compreensão de uma organização passaria pela compreensão de seus processos. Segundo Madison (2005), as organizações consistem em pessoas trabalhando em processos de trabalho que possuem mecanismos de controle, todos sob uma estrutura organizacional. Seriam assim compostas por quatro elementos: as pessoas; os processos; os mecanismos de controle; e a estrutura. De forma semelhante, Slack (2008) destaca que uma organização pode ser representada de formas distintas, dentre as quais como um conjunto de processos interconectados.

Ainda segundo Madison (2005), levando em consideração os quatro elementos citados que então comporiam uma organização (pessoas, processos, mecanismos de controle e estrutura), 85% dos problemas organizacionais poderiam ser atribuídos aos processos, seus mecanismos de controle e estrutura organizacional, e apenas os 15% remanescentes decorrentes às pessoas. Sobre este aspecto, Madison (2005) alerta que por vezes as pessoas acabam sendo

responsabilizadas pelos problemas existentes, o que acaba por implicar na utilização de uma série de rotinas defensivas para o desvio das críticas, como atribuir a responsabilidade a outras pessoas ou outros departamentos. Como consequência, os problemas embutidos no processo não são consertados, e provavelmente voltam a ocorrer. Por esta razão, o mecanismo mais efetivo para resolver problemas organizacionais seria examinar detalhadamente os processos existentes.

Essas afirmações consolidam o entendimento de que a estratégia organizacional deve ser voltada para compreensão e a gestão dos processos como mecanismo capaz de agregar valor na operação das organizações, quer indústrias ou de serviços.

3.2 CONCEITO

Na literatura encontramos uma grande diversidade de definições para os processos de uma organização. Segundo Oliveira (2006), podem ser conceituados como um *“conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações”*. Seriam resultados dos sistemas de ação e poderiam ser representados por fluxo de atividades ou eventos. Para Johansson (1995), *“um conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo (input) e o transformam para criar um resultado (output)”*, seriam *“as bases na quais todas as entidades produtoras criam riquezas”*. De acordo com Sordi (2008) *“fluxos de trabalho que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a ótica do cliente final”*. Para Davenport, uma estrutura para ação, ou seja, ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, que possuiria um começo e um fim, além de entradas e saídas claramente identificadas⁴⁶. Segundo Villela (2000), *“um processo dispõe de inputs e outputs, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que, interligados logicamente irão resultar em uma estrutura para fornecer produtos*

46

ou serviços ao cliente". Para Madison (2005) os processos organizacionais podem ser definidos de três formas distintas: (i) como um conjunto de atividades que leva a algumas saídas e resultados; (ii) como o meio através do qual o trabalho é feito nas organizações; e por fim, (iii) como um mecanismo para criar e entregar valor aos clientes. Ainda de acordo com Madison os principais processos em qualquer organização seriam o fluxo de trabalho e o fluxo de informação.

Diante as definições apontadas, um processo pode ser compreendido como um conjunto de ações e procedimentos encadeados, interligados e ordenados de forma a produzir um resultado específico.

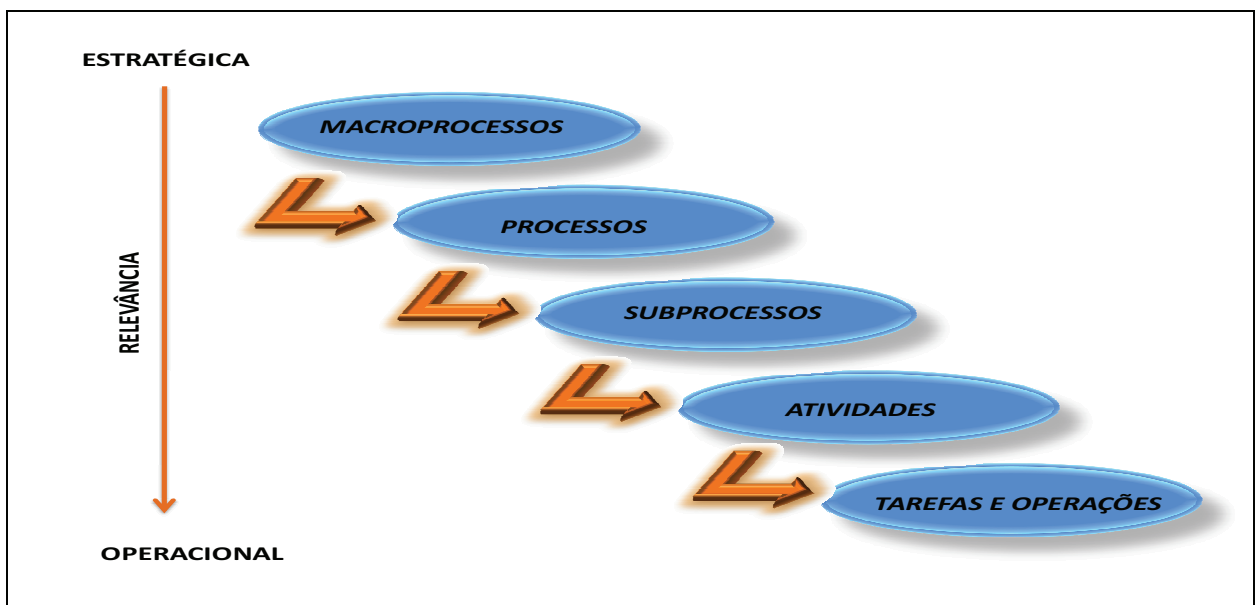
3.3 CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

Os processos de uma organização possuem características distintas; podem ser identificados e analisados de diferentes formas. É possível classificá-los em função de sua hierarquia, complexidade, relevância, aplicação, finalidade, dentre outros critérios.

Não obstante essa pluralidade de enfoques, uma forma comum de classificá-los seria quanto a sua hierarquia, ou seja, a sua posição ocupada na estrutura organizacional. Neste sentido, Vilella (2000) destaca que os processos podem ser classificados como macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas. Os macroprocessos geralmente envolveriam mais de uma função na estrutura organizacional, sua operação teria um impacto significativo no modo de funcionamento da organização. Os processos seriam um conjunto de atividades seqüenciais conectadas, relacionadas e lógicas, que tomariam um *input* de um fornecedor, acrescentariam valor a este e produziriam um *output* para um cliente. Já um subprocesso seria uma parte que possuiria uma interrelação lógica com outro subprocesso, e teria por objetivo apoiar um macroprocesso e contribuir para sua missão. As atividades normalmente seriam desempenhadas por pessoas ou departamentos para produzir um resultado particular, ocorreriam dentro dos

processos e subprocessos, e se constituíram na maior parte dos fluxogramas. Por fim, as tarefas seriam uma parte específica do trabalho, o menor microenfoque do processo, e poderiam ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade. De acordo com Oliveira (2006), a relação entre a hierarquia e relevância estratégica dos processos pode ser representada pela figura abaixo.

FIGURA Nº 06
HIERARQUIA DE PROCESSOS



Fonte: Oliveira, (2006) adaptado

Outra abordagem muito comum é que se refere aos processos como processos negociais. Sob este enfoque, Oliveira destaca que os processos poderiam ser classificados em três categorias básicas: (i) processos de negócios ou de clientes, que caracterizariam a atuação da empresa, não seriam suportados por outros processos internos, e resultariam em produtos e serviços recebidos por clientes externos; (ii) processos organizacionais ou de integração, que focalizariam a função de organização, apoiariam os processos de negócio, viabilizariam o funcionamento e a coordenação dos vários sistemas da organização, e buscariam a garantia de desempenho; (iii) processos gerenciais, que seriam focalizados nos gerentes e suas relações. De forma semelhante, Hunt (1996), destaca que os processos poderiam ser divididos em duas categorias distintas: (i) processos de

clientes, quando os resultados são produtos ou serviços recebidos pelos clientes externos da organização; (ii) e processos administrativos, que seriam invisíveis para os clientes externos, mas essenciais para o efetivo gerenciamento do negócio.

Independentemente da classificação adotada, esse exercício contribui para a sistematização dos processos investigados e contribui para a sua compreensão dentro do contexto organizacional.

3.4 DOCUMENTAÇÃO

A documentação dos processos organizacionais é matéria disciplinada por normas voltadas para a gestão da qualidade, no caso as normas ISO 9000:2000. Essas normas caracterizam-se como um padrão internacional que representou o ápice do desenvolvimento de normas direcionadas para o estabelecimento de padrões baseados no sistema de gestão da qualidade, criadas pela International Organization for Standardization (ISO)⁴⁷. Aplicáveis a qualquer organização, independente de seu tamanho, tipo ou área de atuação, tornam o comércio internacional mais compreensível, pois, conforme destaca Mendes (2006), *"formam um conjunto coerente de padrões sobre o sistema de gestão da qualidade, direcionando, conduzindo e operando a organização de maneira transparente e sistemática"*. Para Oliveira (2006), essa família de normas estabelece um padrão normativo, e não descritivo, a ser seguido pelas organizações quanto a sua documentação, o que significa afirmar que é descrito "o que" fazer e não "como fazer", ou seja, não é apontado um modelo a ser adotado.

A primeira preocupação com a documentação seria definir a estrutura mais adequada, para o que seria necessário levantar macroprocessos, processos, atividades e tarefas, em seguida decidir sobre o seu limite de abrangência, o que pode ser representado pelo quadro a seguir.

⁴⁷ Para sua implementação no território brasileiro, foram adaptadas pela ABNT e traduzidas na série ou família NBR ISO 9000:2000, que inclui as seguintes normas: NBR ISO 9000, NBR ISO 9001, NBR ISO 9004 e NBR ISO 19011.

QUADRO Nº 02
ADOÇÃO DE PADRÕES/ABRANGÊNCIA DA DOCUMENTAÇÃO

NÍVEL DE PROCESSOS	NÍVEL DE DOCUMENTAÇÃO		ABRANGÊNCIA
Macroprocessos	Manual da qualidade	Único para toda a empresa	Descreve, de forma geral, o Sistema de Gestão da Qualidade <ul style="list-style-type: none"> • Políticas e diretrizes estratégicas • Visão, missão, objetivos e valores
Processos e Subprocessos	Manuais da UN	Um para cada UN.	Descreve os processos daquela UN.
Atividades (rotinas)	Manuais de procedimentos	Um para todos os procedimentos da UN.	Descreve os procedimentos daquela UN.
Tarefas	Documentos de instrução de trabalho	Vários para cada procedimento	Descrevem as instruções de cada procedimento daquela UN.
Legenda: UN (Unidade de Negócio)			

Fonte: Adaptado de Barbará, (2006)

Quanto menor o nível da documentação e a sua abrangência, menos conhecidos e claros serão os processos de uma organização. Por conseqüência, maiores incertezas e instabilidades incidirão para a sua execução.

3.5 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

3.5.1 Conceito

Não obstante e reconhecida importância atribuída aos processos organizacionais, nem sempre as organizações de fato conhecem os seus processos, que por vezes não são suficientemente definidos, descritos ou formalmente registrados, e em outras situações são alterados sem a devida documentalização ou interpretados de forma até mesmo contraditória.

Neste sentido, segundo Villela (2000), os processos ao serem criados visam um determinado fim específico, sendo bastante claros e simples. Ao longo do

tempo sofreriam refinamentos, adaptações, variações individuais (induzidas pelas pessoas que nele trabalham) mudanças de planos organizacionais, enfim, fatores que vão levar o processo a certo grau de institucionalização e maturidade que, porém, ocasionam a diminuição da eficácia, levando ao excesso de controle e colapso.

Diante desses problemas, o mapeamento de processos é apontado como o mecanismo capaz de revelar os processos organizacionais, constituindo-se em uma importante ferramenta de gestão. A origem das suas técnicas de execução, segundo Johansson (1995), pode ser atribuída a Taylor, que em meados 1880 começou a estudar os melhores métodos de realizar tarefas na Midvale Steel Works. A investigação de Taylor, diferente das pesquisas já realizadas até então, não se concentrava em projetar novas máquinas ou mecanismos para poupar trabalho, mas em compreender como os homens poderiam melhorar a organização da forma pela qual o trabalho era realizado.

Apesar de sua origem técnica ser por Johansson atribuída a Taylor, segundo Hunt (1996) o mapeamento de processos é uma ferramenta de gestão que foi inicialmente desenvolvida e implementada pela General Eletric como parte de sua estratégia de melhoria significativa no desempenho de seus negócios. Essa ferramenta, de acordo com Slack (2008) pode ser definida como uma fotografia do processo, que no seu nível mais básico seria a descrição da forma como as atividades dentro de um processo se relacionam umas com as outras. Para Villela (2000), teria por finalidade *“entender os processos de negócios existentes e futuros para criar melhor satisfação do cliente e melhor desempenho nos negócios”*, devendo ser vista, segundo Mareth, como uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação.

Hoje a sua utilização é consolidada pela doutrina. Neste sentido, conforme destaca Hunt (1996), o mapeamento de processos seria uma excelente ferramenta de gerenciamento de processo que torna possível uma melhor compreensão dos processos atuais, eliminação ou simplificação daqueles que requerem mudanças. Dentro deste contexto, e de acordo com Slack (2008) *“é necessário para expor a realidade do comportamento do processo”*.

Comprovadamente, seria uma ferramenta destinada a ajudar a melhorar os processos existentes ou implementar um novo direcionamento da estrutura dos processos orientada para a reestruturação do processo de negócio. Segundo Damelio (1996), o mapeamento ajuda a tornar o trabalho visível, e a visibilidade melhora a comunicação e compreensão, e fornece um quadro comum de referência para os envolvidos com o processo de trabalho. Sobre o que destaca que os mapas de processo normalmente são utilizados para mostrar como o trabalho é normalmente feito, mas também pode ser usado para mostrar é desejado que o trabalho seja feito nas organizações.

O mapeamento de processo é o primeiro passo para a reestruturação dos processos organizacionais, após o que deverão ser avaliados, modelados e finalmente redesenhados.

3.5.2 A Execução do Mapeamento de Processos

As técnicas de mapeamento de processos foram desenvolvidas e aprimoradas no decorrer dos anos. Segundo Slack (2008), dentre essas técnicas poderiam ser apontadas duas características principais: (i) a identificação dos diferentes tipos de atividades que ocorrem dentro de um processo; (ii) a identificação do fluxo de materiais, pessoas ou informação através do processo. Entretanto, para a sua realização é necessário, conforme destaca Mareth, antes de qualquer coisa um profundo conhecimento das atividades que compõe os processos essenciais de uma organização e os processos que os apóiam. Para conhecê-los, inicialmente é necessário atentar para a própria razão de ser da organização investigada, ou seja, saber para que ela existe. A partir dessa informação deverão ser levantadas as atividades chaves necessárias para administrar e operar a organização, as quais irão constituir os processos mais importantes da organização, os chamados processos críticos segundo Oliveira (2006).

O mapeamento pode ser realizado de forma mais agregada ou mais de detalhada, o que depende do processo retratado, que caso sejam complexos necessitarão ser quebrados em subprocessos e elementos de fluxo de trabalho.

Para Johansson (1995), um processo deverá ser decomposto em subprocessos *“quando as atividades que os constituem são tão complexas que justificam tal tratamento, ou casos onde o processo em si mesmo é mais facilmente compreensível pela decomposição “de cima para baixo”.*

Segundo Madison (2005), o mapeamento de processo, no que diz respeito ao seu detalhamento, pode ser feito em três níveis distintos: (i) nível macro, que é o menos detalhado dos três e que normalmente descreve de duas a sete atividades que compõem os elementos críticos de um processo; (ii) nível de atividade funcional, um nível médio de detalhamento, aqui são indicados os cargos, atividades ou trabalhos desenvolvidos no processo, não sendo apontado apenas aos títulos dos departamentos; e (iii) nível de procedimento tarefa, que é o nível mais detalhado, e inclui os detalhes necessários para explicar uma determinada tarefa a alguém durante o treinamento.

Podendo ser realizado em níveis distintos de decomposição, o mapeamento de processos passa obrigatoriamente por etapas distintas, no total de quatro segundo Hunt (1996): a primeira corresponderia a uma etapa de coleta de dados; a segunda de estruturação do mapa de processo; uma terceira de documentação e uma quarta de interação e feedback. Assim, o mapeamento de processo se inicia com a coleta de dados necessários para a elaboração de um esboço do fluxograma correspondente ao mapa do processo, que deve ser submetido à equipe responsável pelo processo para críticas, comentários e sugestões até a sua consolidação em um formato final.

A coleta de dados necessária para a elaboração do esboço do processo é realizada de duas formas distintas. Um levantamento de documentos relacionados com o processo investigado e através da realização de entrevistas. Nessa etapa, deverão ser descritos os objetivos dos processos investigados, além de indicadas às atividades que lhes são relacionadas, e, dependendo do nível de detalhamento necessário, deverão também ser descritas as tarefas que lhes são correspondentes. Neste sentido, segundo Vilella (2000), o mapeamento de processo inicia com a identificação dos objetivos do processo, sendo o próximo passo a decomposição do

objetivo em uma lista de atividades e tarefas. A partir desse levantamento deverão ser construídos os esboços dos mapas de processos e a construção de fluxogramas.

É importante ainda destacar que nem todos os processos são integralmente executados por uma mesma equipe. Por vezes a interação entre equipes de distintas funções é necessária, sendo importante levantar os pontos fortes e fracos de interação entre essas equipes para que se possa ter uma compreensão mais precisa sobre a dinâmica do funcionamento do processo sob estudo.

Uma das maiores dificuldades apontadas pela doutrina na execução do mapeamento de processos é que ele deve retratar o que de fato acontece “*as is*” e não o que deveria acontecer “*to be*”. Madson (2005) também adverte que qualquer processo apresenta múltiplas variações decorrentes das diversas decisões tomadas no decorrer do processo, sendo que o fluxograma elaborado para a sua retratação ficará parecido com um “espaguete com almôndegas” caso todas as variações venham a ser apontadas.

3.5.2.1 A Elaboração de Fluxogramas

Fluxogramas podem ser conceituados como ferramentas de representação gráfica dos processos de trabalho executados por uma organização. Segundo Rodrigues (2008), sua aplicação teria cabimento quando: 1) for implantado um processo novo ou sistema, pois irá facilitar a compreensão e a adaptação dos envolvidos; 2) se queira otimizar uma atividade ou processo já implantado pois irá permitir uma visão panorâmica do processo e a identificação dos seus pontos de melhoria; 3) um processo existem mas não está bem definido, pois facilita a obtenção de uniformidade na realização das tarefas do processo; 4) se deseja planejar ou alterar o layout do processo para otimizar o fluxo físico de documentos, pessoas, etc., pois facilita o contato entre os diversos departamentos.


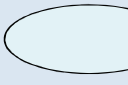
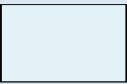
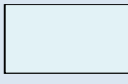
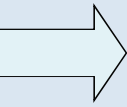
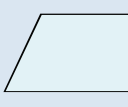



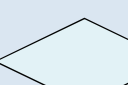
Cada fluxograma possui uma finalidade específica e podem ser mais ou menos complexos, dependendo do nível de detalhamento pretendido ou da própria

complexidade dos processos mapeados e então retratados. Neste sentido, e segundo Madson (2005) o mapeamento de processos pode adotar três níveis de detalhes: fluxograma macro, o menos detalhado dos três; fluxograma atividade-funcional, que representa um nível médio de detalhamento, abrangendo as atividades e os cargos das pessoas que trabalham no processo; e o fluxograma de tarefas e procedimentos, que representa o nível mais detalhado, que chegaria a detalhar a execução de uma determinada tarefa dentro de um processo.

Para Rodrigues (2008), dentre as modalidades de fluxogramas existentes aqueles que podem ser apontados como mais utilizados seriam: (i) o diagrama de blocos; (ii) o fluxograma de processo simples; (iii) o fluxograma funcional; (iv) o fluxograma físico ou geográfico; e, (v) o fluxograma ANSI. Ainda segundo RODRIGUES, o diagrama de blocos seria aquele que apresenta uma seqüência de atividades contínua e sem envolvimento de decisão; e seria utilizado em instruções de trabalho simples ou macro fluxo de processos, onde funcionaria para demonstrar relações contínuas entre os processos, não sendo aplicável para processos complexos. O fluxograma de processo simples mostraria as relações entre as fases e necessidades básicas de qualquer processo, e seria útil para auditorias internas quando o processo é verificado isoladamente, pois não apresenta o fornecedor nem o cliente do processo. O fluxograma funcional mostraria a seqüência das atividades de um processo entre as áreas ou seções por onde ele flui, e seria útil para processos que não se completam em uma única área, pois indica os responsáveis por cada fase e pode apresentar uma linha do tempo cronológica que permite a identificação de gargalos do processo. O fluxograma físico ou geográfico, que mostra o caminho percorrido por um processo no ambiente, é geralmente confeccionado sobre uma planta do setor ou da fábrica. Por fim, o fluxograma ANSI seria o mais completo e complexo deles, e apresentaria uma relação fiel da interação das etapas do processo. Sua execução normalmente começaria pela elaboração de um diagrama de blocos, a partir do que seriam incluídas as alternativas de tomada de decisão até que tenhamos um “retrato” do processo o mais próximo possível da realidade. Ele possui uma simbologia internacionalmente compreendida criada pela ANSI.

Não obstante o formato adotado, sua elaboração prescinde da utilização de uma simbologia que apresenta uma inter-relação entre as etapas do processo retratado, para o que segundo Madison (2005), a familiarização com os símbolos usualmente utilizados em fluxogramas. Slack (2008) esclarece que não existe um padrão universal de símbolos para a elaboração de fluxogramas, apesar de alguns serem relativamente comuns em todo o mundo, sendo que a maioria seria derivada do começo do gerenciamento científico em torno do século passado, ou seria decorrente do fluxograma do sistema de informação. Na figura a seguir Slack apresenta aqueles que seriam os símbolos mais comumente utilizados para o mapeamento de processos.

FIGURA Nº 07
SÍMBOLOS DE FLUXOGRAMA

Símbolos do mapeamento de processos derivado do "Gerenciamento Científico"		Símbolos do mapeamento de processos derivado da "Análise de Sistemas"	
	Operação (uma atividade que diretamente adiciona um valor)		Início ou fim de um processo
	Inspeção (uma verificação de alguma classificação)		Atividade
	Transporte (um movimento de alguma coisa)		Entrada ou saída de processo
	Atraso (uma espera, ex. por matérias)		Direção de Fluxo
	Armazenagem (define armazenagem, o oposto do atraso)		Decisão (exercitando discricção)
Alguns símbolos comuns do mapeamento de processos			

Fonte: Slack, (2008)

Esboço montado, o próximo passo é a sua submissão à equipe responsável pelo processo para críticas, sugestões e comentários, o que deverá ser feito repetidamente até a aprovação final do fluxograma elaborado.

Por fim, para a sua elaboração podem ser utilizados um conjunto de ferramentas disponíveis em vários programas de computador que vão desde os mais simples como o Word e Power Point até softwares sofisticados, existindo segundo Oliveira (2006), dentre softwares livres e softwares comercializados, mais do que 300 softwares disponíveis no mercado. Hunt (1996) aponta a existência de 5 categorias distintas de softwares para o mapeamento de processos, que seriam: (1) softwares para elaboração de gráficos simples de fluxograma; (2) mapeamento de processo de produtos; (3) IDEF mapeamento de processos de produtos; (4) simulação de processo de produtos; (5) mapeamento de processo relacionando ao custo básico do produto. Dentre esses softwares, podem ser apontados: (i) MS-Windows: Visio, Edge Diagrammer, Smart Draw, Harvard Graphics, MS-Office; (ii) Linux: Kivio, DIA, OpenOffice.Org. A escolha do software a ser utilizado dependerá do nível de detalhamento almejado e da aplicação do mapeamento realizado.

3.6 AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A avaliação dos processos organizacionais, mais do que essencial para o seu gerenciamento, possibilita o acompanhamento do desempenho da própria organização. Além disso, através dessas avaliações podem ser identificadas áreas onde devem ser feitas ações corretivas o que é necessário para a implantação de melhorias nos processos gerenciados. Para tanto, é necessário o controle e medição das atividades que são executadas, o que, segundo Valle, pode ser executado em dois momentos distintos: (i) após a execução de uma determinada atividade, quando então é realizada uma avaliação final do processo; e (ii) realizada em paralelo com a execução de uma determinada atividade, quando então a avaliação dos processos é permanente. Segundo Madison (2005), o controle dos processos é realizado através

do estabelecimento de regras que buscam assegurar que o funcionamento da organização é realizado de forma a aderir às políticas e procedimentos corporativos.

Em ambos os casos, a avaliação de processo para ser efetuada prescinde do estabelecimento de critérios, que deverão ser traduzidos através de indicadores, tais como tempo, custo etc. O critério equivale ao parâmetro de avaliação, sem o qual um resultado obtido por um indicador não significa absolutamente nada.

Valle ainda destaca que dentro de uma organização deve existir uma escala hierárquica de indicadores. Esses deverão partir de um nível mais estratégico, passar pelo nível gerencial, até chegar ao nível operacional. A sua criação deve ser realizada de cima para baixo (top-down), o que significa dizer que os indicadores estratégicos devem ser desdobrados em indicadores gerenciais e esses em indicadores operacionais, os quais se espontaneamente gerados pelo nível operacional raramente são os mais adequados para a gestão estratégica da organização.

CAPÍTULO IV

ESTUDO DE CASO: O MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DA ÁREA DE CONTRATOS E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA GESTEC

4.1 METODOLOGIA PARA O MAPEAMENTO

A partir da reflexão crítica sobre os conceitos e métodos identificados na investigação realizada para a execução do presente trabalho, foi elaborado um roteiro para subsidiar o mapeamento dos processos da área de contratos e transferência de tecnologia da GESTEC, que consiste, resumidamente, na execução de quatro etapas: (i) 1ª etapa, o levantamento das demandas; (ii) 2ª etapa, a identificação dos processos de trabalho; (iii) 3ª etapa, a realização de entrevistas; (iv) 4ª etapa, a elaboração de fluxogramas.

Deve ser destacado que o mapeamento realizado se restringiu ao foco interno dos processos investigados, ou seja, sua finalidade foi pesquisar o efetivo gerenciamento e a execução dos processos da ACTT, sem um incluir o seu foco externo: não foi investigada a relação existente entre os clientes e os produtos e serviços que lhes são resultantes.

Também deve ser elucidado que não foi procedida a avaliação dos processos mapeados, ante a impossibilidade de se fixar, nesse momento, indicadores em consonância com as metas indicadas pela Coordenação da GESTEC e pela VPPIS. Essas metas, apesar de indicadas nas entrevistas realizadas, ainda precisariam ser desdobradas em critérios, sem o que qualquer indicador estabelecido se tornaria inócuo.

4.2 DA EXECUÇÃO DO MAPEAMENTO

4.2.1 Primeira Etapa: Levantamento das Demandas:

Esta etapa consistiu na investigação das demandas recebidas pela área de contratos e transferência de tecnologia da GESTEC, bem como na sua listagem e agrupamento em função do seu objeto.

Para sua realização foi necessário identificar: (i) o registro de entradas de demandas, de uma forma geral, na GESTEC, o “Quadro de Registro de SG”; e, em seguida, (ii) o registro de entradas de demandas, de uma forma específica, da área de contratos e transferência de tecnologia, para o que foi tomado por base o quadro intitulado “Controle Processual”.

Quanto ao registro de entradas de demandas na GESTEC, foi identificado que o procedimento interno a ser adotado para o envio, registro e acompanhamento das demandas recebidas pela GESTEC é o registro de SG⁴⁸. Com base nesse procedimento, que é aplicável indistintamente a todas as áreas da GESTEC, toda demanda encaminhada à GESTEC deve ser realizada através do preenchimento do formulário denominado de Solicitação GESTEC, ou simplesmente SG, ANEXO N° 04. Nesse formulário devem ser indicados o objeto da solicitação, a justificativa e

⁴⁸ Esse procedimento foi apresentado e implantado oficialmente na reunião do Comitê Gestor do Sistema GESTEC-NIT de dezembro de 2008.

anexados todos os documentos relacionados ao caso, além de informações sobre o solicitante, como Unidade originária, laboratório ou setor ou área, telefone e e-mail para contato.

Recebida a SG pela secretaria da GESTEC, ela é numerada, inserida no “Quadro de Registro de SG”, ANEXO N° 05 e encaminhada para a área indicada. Este número serve de referência para o acompanhamento de sua tramitação na GESTEC, seja pela própria equipe da GESTEC, seja pelo solicitante ou por qualquer outro interessado. Já na área destinatária, é designado pelo seu gerente um responsável pelo atendimento da demanda, que deve lançar nesse formulário todas as ações adotadas para o atendimento da demanda.

Esse procedimento ainda não está completamente incorporado pelo Sistema GESTEC- NIT, pelo menos no que diz respeito à sua aplicação na ACTT. Muitas demandas chegam diretamente dos pesquisadores sem passar pelos NITs-UTCs, e chegam sem SG, em regra via e-mail, mas também por outros meios como memorando. Para contornar essa situação, os integrantes da área de contratos e transferência de tecnologia encaminham a solicitação recebida à secretaria para o registro de uma SG.

Esse formulário não se restringe ao registro de demandas externas, mas pode ser utilizado para o registro de demandas internas, ou seja, uma área pode encaminhar uma demanda para outra através de uma SG. Entretanto, a comunicação entre as áreas da GESTEC por vezes ocorre através de solicitações mais informais, como e-mails e solicitações orais, sendo a comunicação entre as áreas marcada por grande informalidade.

No que diz respeito à ACTT ainda existe uma particularidade que não se repete nas demais áreas, pois corresponde ao recebimento e tramitação de processos administrativos. Esses processos não são registrados via SG, são encaminhados à GESTEC pelo sistema de controle de processos da DIRAD, o SGA. Uma vez recebidos pela secretaria da GESTEC são posteriormente encaminhados à ACTT, não chegam a virar SGs.

Em paralelo ao registro de SG, a ACTT possui um registro interno específico de entradas de demandas, que são traduzidas em um sistema de controle denominado “Controle Processual”, ANEXO N° 06. Esta forma de registro de demandas é anterior à implantação do sistema de controle e registro de demandas da GESTEC via SG, e não possui correspondente nas demais áreas. Para a ACTT, as ações tomadas para o atendimento das demandas recebidas não têm sido registradas através dos formulários de SGs: os registros via o quadro de “Controle Processual” continuam sendo o mecanismo utilizado.

O referido sistema foi implantado no final de dezembro de 2006 e se caracteriza como uma modernização do quadro de despachos existente até então. Esse último apenas se preocupava com o registro de entradas e saídas dos processos administrativos que eram encaminhados a área de contratos e transferência de tecnologia, através da anotação da Unidade da FIOCRUZ de origem, o seu número, o interessado (empresa, instituição de pesquisa, universidade), tipo de instrumento, objeto, e o andamento (data de entrada, data de saída e encaminhamento para quem). De forma mais abrangente, o quadro “Controle Processual” tem por finalidade o registro de todas as demandas que passam pela ACTT, sejam elas decorrentes de processos administrativos ou não, tais como memorandos, e-mails, solicitações da chefia ou de outras áreas da GESTEC. Neste quadro, além das informações já anotadas pelo quadro anterior passou a ser indicada a pessoa responsável pelo caso além da inserção de referência à resposta produzida. Para fins de registro, independente da sua natureza (parecer em processo administrativo, parecer fora de processo administrativo, elaboração de documentos, negociação via e-mail, etc.), cada resposta é denominada genericamente como “informação” a quem é atribuída uma numeração e deve ser arquivada, independentemente de qualquer outro arquivamento que venha a ser realizado, numa pasta específica de informações disponível na rede da GESTEC na área de contratos e transferência de tecnologia.

Com base nesse levantamento, considerando que o sistema de controle “Boletim de Informação” é mais completo do que o sistema de controle de demandas realizado através do quadro “Registro de SG”, visto que engloba os processos

administrativos recebidos pela área de CTT, optou-se dar continuidade ao levantamento realizado apenas com base no quadro “Boletim de Informação”.

Assim, não se preocupando nesse momento em avaliar a forma através da qual a demanda foi encaminhada, e considerando os dois segmentos de atuação da ACTT - propriedade intelectual; e assessoria jurídica – foram levantadas as demandas atendidas a partir da implantação do sistema de controle “boletim de informações”, o que corresponde ao período de dezembro de 2006 a outubro de 2009. Essas demandas podem ser listadas e agrupadas da seguinte forma:

- (a) Demandas relacionadas à proteção da propriedade intelectual, que seriam:
 - Registro de obras autorais junto aos órgãos competentes;
 - Registro de softwares junto ao INPI;
 - Registro de marcas junto ao INPI.

- (b) Demandas referentes ao fornecimento de assessoria jurídica, que podem ser agrupadas conforme o que se segue:
 - b.1)Relacionadas à propriedade intelectual:
 - Cooperação em pesquisa com Universidades e Institutos de Pesquisa nacionais e estrangeiros;
 - Transferência de Material Biológico;
 - Cooperação em pesquisa e desenvolvimento tecnológico com empresas;
 - Regulamentação titularidade de patentes e pedidos de patente de titularidade conjunta da FIOCRUZ com parceiros nacionais e estrangeiros;
 - Cessão de direitos patentários;
 - Licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ;
 - Aquisição de tecnologia pela FIOCRUZ.

b.2) De suporte operacional a GESTEC:

- Contratação do escritório de propriedade intelectual que assessora a GESTEC;
- Contratação de consultorias e outras contratações de interesse da GESTEC;

4.2.2 Segunda Etapa: Identificação dos Processos

Esta etapa consistiu na investigação das demandas recebidas e atendidas pela ACTT da GESTEC, bem como a sua listagem e agrupamento em função do seu objeto, tudo isso com o intuito de identificar os processos de trabalho da área investigada. Essa investigação teve caráter qualitativo, sem a preocupação com a realização de um levantamento quantitativo das demandas recebidas e atendidas.

Os processos de trabalho identificados, de acordo com o que foi constatado, não estão descritos quer em manuais de procedimentos, quer em instruções de trabalho. Por essa razão, para desvendá-los foi necessária a investigação do acervo documental disponível (arquivos físicos e digitais dos casos em andamento e já encerrados, documentos produzidos, processos administrativos etc), a partir do que a pesquisa realizada buscou revelar a tramitação das demandas anteriormente levantadas, o que tornou possível o seu detalhamento, além de uma intensa interação com a Coordenação da GESTEC para a validação de cada levantamento realizado.

Com base nos registros da área, foram identificadas as tarefas e atividades executadas para o atendimento das demandas em questão, bem como a investigação buscou compreender o encadeamento dessas atividades e tarefas, além de avaliar a sua complexidade para agrupá-las e detalhá-las de acordo com o seguinte referencial: processo, objetivo, sub-processos, atividades, tarefas, área responsável. Esse referencial foi traduzido no seguinte quadro:

QUADRO Nº 03
MODELO PARA LEVANTAMENTO DE PROCESSOS

OBJETIVO			
PROCESSO:			
SUBPROCESSOS	ATIVIDADES	TAREFAS	ÁREA RESPONSÁVEL
PRODUTO			
CLIENTE			

Fonte: elaboração própria

O detalhamento realizado foi submetido à Coordenação da GESTEC para comentários, sugestões, que uma vez incorporados foram novamente submetidos para apreciação. Esse procedimento foi repetido até a aprovação final do detalhamento realizado. Quando os processos investigados possuíam atividades de interação com as demais áreas da GESTEC, também foi necessária a sua submissão para comentários, sugestões e aprovação das suas respectivas gerências de área.

Como será possível constatar adiante, dependendo da complexidade revelada pela demanda avaliada o quadro acima foi simplificado.

4.2.2.1 Demandas Relacionadas à Proteção da Propriedade Intelectual

Conforme o abordado anteriormente, as atividades incluídas nesse grupo retornaram a ser de competência da área de contratos e transferência de tecnologia

a partir da última proposta de estrutura apresentada para a GESTEC, e que por ora está em implantação. Os quadros abaixo procuram retratar e detalhar os processos identificados.

- **REGISTRO DE OBRAS AUTORAIS JUNTO AOS ÓRGÃOS COMPETENTES;**

O processo sob análise consiste em um conjunto de atividades e tarefas executadas que visam à apresentação das obras autorais criadas em função das atividades executadas pela FIOCRUZ para registro perante os órgãos competentes, tais como a Biblioteca Nacional no caso de obras literárias.

Recebida a solicitação de registro para uma determinada criação, os procedimentos se resumem na avaliação ou não da sua pertinência, e, tendo sido decidido pelo registro, na preparação da documentação necessária para sua realização e tramitação de processo correspondente. Pode ser detalhado da seguinte forma:

QUADRO Nº 04
PROCESSO: REGISTRO DE OBRAS AUTORAIS

OBJETIVO	Constituir prova documental de autoria de uma determinada obra gerada em função das atividades de pesquisas realizadas na FIOCRUZ	
PROCESSO:	Obtenção de registro de obras autorais	
ATIVIDADES	TAREFAS	ÁREA RESPONSÁVEL
1) Avaliação da registrabilidade	1.1) Verificar se o material recebido se enquadra dentre as modalidades de proteção pelos institutos de direito autoral	Área de contratos e transferência de tecnologia
2) Avaliação da pertinência do registro	2.1) Consultar o solicitante sobre o mercado e sobre a existência de empresas já interessadas ou que	Área de contratos e transferência de

	potencialmente possam se interessar na comercialização da obra 2.2) Verificar o interesse na exploração econômica da obra.	tecnologia
3) Preparação da documentação necessária para o registro	3.1) Identificar os autores 3.2) Adequar minutas de acordo de cessão direitos dos autores para FIOCRUZ já aprovadas pela Procuradoria e submetê-las aos autores para assinatura	Área de contratos e transferência de tecnologia
4) Tramitação do processo administrativo correspondente	4.1) Abrir processo; 4.2) Instruir processo: elaborar e juntar justificativa, e anexar toda documentação correspondente (obra, documentos de cessão etc); 4.3) Enviar para a Coordenação da GESTEC e em seguida para a VPPIS para autorização do registro; 4.4) Enviar processo para assinatura da FIOCRUZ	Área de contratos e transferência de tecnologia
5) Encaminhamento de solicitação de registro ao escritório de propriedade intelectual que assessora a GESTEC	5.1) Elaborar carta de solicitação ao escritório com a juntada de toda documentação pertinente: obra e documentos de cessão devidamente assinados pelos cessionários (FIOCRUZ) e cedentes (autores).	Área de contratos e transferência de tecnologia
PRODUTO	Obra autoral registrada	
CLIENTE	Autor/Empresas	

Fonte: elaboração própria

- **REGISTRO DE SOFTWARE JUNTO AO INPI:**

A atividade desenvolvida consiste, em especial, na apresentação dos softwares criados em função das atividades executadas pela FIOCRUZ, para registro junto ao INPI.

O processo aqui delineado se assemelha ao descrito anteriormente. Recebida a solicitação de registro para um software, os procedimentos se resumem na avaliação ou não da sua pertinência, e, tendo sido decidido pelo registro, na preparação da documentação necessária para sua realização e tramitação do processo correspondente. Pode ser detalhado da seguinte forma:

QUADRO Nº 05
PROCESSO: REGISTRO DE SOFTWARE

OBJETIVO	Constituir prova documental de autoria de um software gerado em função das atividades de pesquisas realizadas na FIOCRUZ	
PROCESSO:	Obtenção de registro de software	
ATIVIDADES	TAREFAS	ÁREA RESPONSÁVEL
1) Avaliação da pertinência do registro – verificação do interesse na exploração econômica da obra.	1.1) Consultar solicitante sobre o mercado: qual a sua aplicação e quem seriam os seus destinatários.	Área de contratos e transferência de tecnologia
2) Preparação da documentação necessária para o registro	2.1) Identificar os autores. 2.2) Elaborar os acordos de cessão de direitos dos autores para a FIOCRUZ e submetê-los aos autores para assinatura	Área de contratos e transferência de tecnologia
3) Tramitação do processo administrativo correspondente	3.1) Abrir processo; 3.2) Instruir processo: elaborar e juntar justificativa, e anexar toda documentação correspondente (descrição do software, documentos de cessão etc); 3.3) Enviar para a Coordenação da GESTEC e em seguida para a VPPIS para autorização do registro; 3.4) Enviar processo para assinatura da FIOCRUZ	Área de contratos e transferência de tecnologia
4) Encaminhamento de solicitação de registro ao escritório de propriedade intelectual que assessora a GESTEC	4.1) Elaborar carta de solicitação ao escritório com a juntada de toda documentação pertinente: código fonte, documentos de cessão devidamente assinados pela cessionária (FIOCRUZ) e cedentes (autores), etc.	Área de contratos e transferência de tecnologia

PRODUTO	Software registrado
CLIENTE	Autor/Empresas

Fonte: elaboração própria

- **REGISTRO DE MARCAS**

As atividades aqui desenvolvidas têm por finalidade a obtenção do registro junto ao INPI para as marcas utilizadas pela FIOCRUZ.

Recebida a solicitação de registro para uma determinada marca, o primeiro passo é a avaliação da sua pertinência. Igualmente ao que ocorre com o registro das obras autorais, aqui também não existem parâmetros institucionais, critérios pré-estabelecidos, ou uma política institucional capaz de amparar a decisão de proteger ou não a marca submetida à GESTEC para registro.

Tendo sido ficado decidido pelo registro, o próximo passo é o envio de sua solicitação ao escritório de propriedade intelectual que assessora a FIOCRUZ para que este seja efetuado. Nessa solicitação a marca deve estar bem caracterizada através da precisa indicação de sua destinação, ou seja, devem ter sido apontados e detalhados quais produtos ou serviços ela se destina a identificar. Com base nessas informações, a marca será enquadrada na tabela nacional de classificação de marcas⁴⁹, em seguida será definido quantas solicitações de registro serão realizadas. Este procedimento pode ser detalhado da seguinte forma:

⁴⁹ A Classificação Nacional de Produtos e Serviços foi instituída pelo INPI através do Ato Normativo 51, de 1981. Por essa classificação, as marcas podem ser enquadradas em 41 classes diferentes - 35 referentes a produtos e 6 a serviços -, sendo que cada uma dessas classes é ainda dividida em itens. Cada pedido de registro de marcas deverá assinalar uma única classe e compreender até o máximo de 3 itens, exceto para medicamentos, cujo limite é de apenas 2 itens.

QUADRO Nº 06
PROCESSO: REGISTRO DE MARCA

OBJETIVO	Proteger as insígnias utilizadas pela FIOCRUZ (marcas nominativas, figurativas e mistas), através da obtenção do registro de marcas junto ao INPI, visando diferenciar seus produtos e serviços no mercado, lhe atribuindo um diferencial de competição	
PROCESSO:	Obtenção de registro de marca	
ATIVIDADES	TAREFAS	ÁREA RESPONSÁVEL
1) Avaliação da registrabilidade e pertinência do registro	1.1) Verificar se a marca submetida a registro é registrável. 1.2) Consultar ao solicitante a descrição detalhada dos produtos e serviços que serão identificados pela marca; 1.3) Consultar ao solicitante sobre cores, formas de apresentação, etc. 1.3) Verificar aplicabilidade econômica	Área de contratos e transferência de tecnologia
2) Efetuação do Registro	2.1) Elaborar carta ser enviada ao escritório que presta assessoria em propriedade intelectual à GESTEC com a solicitação da classificação da marca; 2.2) Submeter ao solicitante o formato final e classificação da marca para aprovação; 2.3) Solicitar o registro da marca ao escritório; 2.4) Acompanhar a tramitação do registro: atender a exigência, responder a contestações enviadas pelo escritório; 2.5) Enviar cópia do certificado do registro da marca ao solicitante	Área de contratos e transferência de tecnologia
PRODUTO	Marca registrada	
CLIENTE	Solicitante do Registro (Departamento, Direção de uma Unidade, etc)	

Fonte: elaboração própria

Da verificação dos processos de trabalho decorrentes das demandas relacionadas à proteção da propriedade intelectual, no caso registro de obras autorais, softwares e marcas, foi constatado:

(1) São processos executados integralmente na área de contratos e transferência de tecnologia, sem a necessidade da interação ou do intercâmbio de informações com as demais macro-áreas da GESTEC;

(2) A maior dificuldade enfrentada para a execução das atividades inerentes a esses processo é a ausência de diretrizes e critérios institucionais para a avaliação da pertinência ou não da realização dos registros solicitados. Sobre essa questão, é necessário destacar que, de forma contrária a sistemática aplicável às invenções para as quais a propriedade sobre a criação decorre da concessão da patente que lhe é correspondente, para obras autorais e softwares basta à comprovação da autoria⁵⁰. Se a proteção a estas criações independe do registro, a pergunta que se faz é por que registrar, ou ao menos, quando registrar? O problema relacionado com as marcas da FIOCRUZ possuiria natureza distinta. Tendo as marcas a finalidade precípua de atribuir um diferencial de competitividade a produtos e serviços, e não sendo de interesse da FIOCRUZ competir no mercado, à questão que se apresenta é: como avaliar quando é pertinente o registro de uma marca da FIOCRUZ. Da mesma forma com o que ocorre em relação ao registro de obras autorais e softwares, os critérios institucionais aqui também são incipientes.

4.2.2.1 DEMANDAS REFERENTES AO FORNECIMENTO DE ASSESSORIA JURÍDICA

A) RELACIONADAS À PROPRIEDADE INTELECTUAL:

- **COOPERAÇÃO EM PESQUISA COM UNIVERSIDADES E INSTITUTOS DE PESQUISA NACIONAIS E ESTRANGEIROS;**

A FIOCRUZ, enquanto instituição pública de pesquisa, executa boa parte de suas atividades através do intercâmbio científico com outras instituições de

⁵⁰A lógica é inversa à aplicável às invenções, quando a concessão da patente é que atribui ao depositante do pedido o direito de propriedade sobre a criação obtida.

pesquisa, universidades; e, mais eventualmente, através do estabelecimento de parcerias com o setor produtivo.

Em todos esses casos, é importante que a cooperação estabelecida seja objeto de acordos que regulamentem a sua execução. Nesses acordos, forçosamente, é necessário que sejam inseridos dispositivos relacionados ao compartilhamento da propriedade intelectual sobre os resultados auferidos e sobre a sua respectiva exploração. Os processos aqui identificados se destinam a amparar essas parcerias, e se destinam especialmente ao assessoramento para a celebração de convênios e acordos de cooperação nacionais e internacionais com universidade e instituições de pesquisa.

No que diz respeito às cooperações estabelecidas entre a FIOCRUZ e instituições de pesquisa ou universidades nacionais, compete à Coordenação de Convênios da DIPLAN/FIOCRUZ o assessoramento das partes convenientes na elaboração dos pré-projetos de convênios; a coordenação e supervisão; toda a tramitação interna necessária a sua assinatura e publicação; e, por fim, o monitoramento da sua execução. Os procedimentos internos relacionados à assinatura e gerenciamento destas parcerias estão disciplinados pelo manual de procedimentos da DIPLAN⁵¹.

De acordo com o procedimento estabelecido, cabe a GESTEC apenas analisar os aspectos específicos desses instrumentos pertinentes ao seu campo de atuação, ou seja, avaliar aspectos relacionados à propriedade intelectual e exploração dos resultados oriundos das pesquisas executadas sob o amparo das cooperações científicas estabelecidas. Essa análise é realizada pela área de contratos e transferência de tecnologia da GESTEC, através da emissão de pareceres nos processos administrativos recebidos. Nesses casos estamos diante de um processo administrativo que perpassa por instâncias institucionais distintas, cuja etapa dentro da GESTEC pode ser detalhada da seguinte forma:

⁵¹ A Coordenação de Convênios da DIPLAN elaborou um manual de procedimentos para a celebração de convênios de cooperação técnica na FIOCRUZ. Este manual foi discutido no âmbito da Presidência através de consulta à COPLAN (Coordenação de Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Controle da DIPLAN), Procuradoria, GESTEC e DIRAD, e, após aprovado, foi implementado em 02.05.2006.

QUADRO Nº 07

PROCESSO: EMISSÃO DE PARECERES EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS PARA A CELEBRAÇÃO DE CONVÊNIOS NACIONAIS

OBJETIVO	Avaliar a adequação das cláusulas relacionadas à propriedade intelectual aos convênios nacionais celebrados pela FIOCRUZ.	
PROCESSO:	Emissão de parecer em processos administrativos para celebração de convênios nacionais	
ATIVIDADES	TAREFAS	ÁREA RESPONSÁVEL
Análise de minuta de convênio com Universidades ou Instituições de Pesquisa nacionais.	<ol style="list-style-type: none">1) Confrontar as justificativas, planos de trabalhos e projetos relacionados ao objeto da parceria a ser estabelecida com os termos da minuta sob análise para avaliação da adequabilidade quanto aos aspectos relacionados à propriedade intelectual;2) Realizar consulta à área de patentes na hipótese de dúvidas técnicas relacionadas com o objeto do plano de trabalho ou projeto;3) Emitir parecer de aprovação e dar prosseguimento no feito através do envio para Procuradoria, ou com sugestões de alterações e devolver para o solicitante.	Área de contratos e transferência de tecnologia, com suporte da área de patentes, se pertinente
PRODUTO	Parecer emitido	
CLIENTE	DIPLAN/Partes Cooperadas	

Fonte: elaboração própria

No que se refere às parcerias estabelecidas com instituições de pesquisa e universidades no exterior, onde podem ser incluídos os consórcios internacionais de pesquisa, os procedimentos institucionais não foram até a presente data devidamente estabelecidos. Ante a falta de uma regulamentação interna, por vezes foi a GESTEC responsável pela abertura e tramitação dos procedimentos internos relacionados à celebração de instrumentos dessa natureza, por ora apenas lhe foi solicitada a apreciação dessas parcerias no que diz respeito aos aspectos relacionados à propriedade intelectual e exploração dos resultados oriundos das pesquisas objeto das cooperações. Em outras ocasiões, as parcerias foram estabelecidas sem qualquer consulta a GESTEC.

- **TRANSFERÊNCIA DE MATERIAL BIOLÓGICO**

Considerando a velocidade com a qual se estabelecem as parcerias científicas entre grupos de pesquisa de instituições distintas, os acordos de Transferência de Material Biológico, ou simplesmente ATMB, têm por finalidade regulamentar questões referentes à propriedade intelectual, que incluem, em resumo, o reconhecimento da propriedade do seu fornecedor, a restrição do seu uso, a disciplina o acesso e os direitos sobre os resultados obtidos e sobre o sigilo das informações técnico e científicas que serão trocadas, além de documentar o envio do material biológico de uma instituição para outra e condições de uso⁵². São acordos de tramitação mais fluída, normalmente não geram a abertura de processos administrativos⁵³. Normalmente são assinados pelas instituições signatárias⁵⁴ em conjunto com os pesquisadores envolvidos com a execução da pesquisa.

Terão aplicabilidade quando a transferência de material biológico for realizada entre a FIOCRUZ e outras instituições de pesquisas ou universidades, nacionais ou estrangeiras, na hipótese da inexistência de cooperação científica entre essas instituições que ampare a parceria que se busca estabelecer.⁵⁵ O ideal é que já exista um projeto bem definido que sirva de anexo ao ATMB, onde então será explicitado de forma mais clara a destinação e os limites da utilização do material que será transferido. Jamais deve ser utilizado para o envio de material biológico da FIOCRUZ para empresas, pois se for realizada dentro do espírito de uma cooperação em pesquisa com uma empresa, sempre deverá ser amparada pelo acordo de cooperação tecnológica que lhe é correspondente, onde já deverão estar delineadas, mais do que questões relacionadas com a exploração econômica dos

⁵² Por exemplo: o material não deve ser usado em seres humanos.

⁵³ Deverá ser aberto processo administrativo sempre que identificadas cláusulas contratuais que possuem restrições legais de serem aceitas pela FIOCRUZ. Nessa modalidade de acordos, elas serão eventualmente identificadas quanto à regulamentação de foro e legislação aplicável. Assim, se durante a negociação a instituição parceira for irreduzível, o processo administrativo deverá ser instaurado, e apenas na hipótese da autorização da Procuradoria o acordo deverá ser assinado.

⁵⁴ No caso da FIOCRUZ, são assinados pelo Diretor da Unidade onde está vinculada a equipe de pesquisa envolvida com a parceria e o pelo coordenador da pesquisa, na qualidade de pesquisador principal da FIOCRUZ.

⁵⁵ Mesmo que exista um convênio ou um acordo de colaboração entre a FIOCRUZ e a instituição para a qual será enviado o material biológico o ATMB poderá ser aplicável, desde esses instrumentos não amparem a pesquisa que será realizada com o material objeto da transferência.

resultados, questões relacionadas com o acesso à tecnologia que eventualmente vier a ser gerada.

Quando o material biológico a ser transferido não for humano, é necessária a observância das regras estabelecidas pelo Conselho de Gestão do Patrimônio Genético (CGEN) do Ministério do Meio Ambiente (MMA)⁵⁶, e a obtenção das autorizações pertinentes⁵⁷.

Quando fora do escopo de atuação do CGEN, a área contratos e transferência de tecnologia assessora a celebração dos acordos de transferência de material biológico. Normalmente a demanda chega pela solicitação direta dos pesquisadores interessados, e o assessoramento prestado pela GESTEC compreende a elaboração da minuta de acordo de transferência de material biológico quando o material biológico será fornecido pela FIOCRUZ, ou análise da minuta recebida, quando o material biológico será recebido pela FIOCRUZ. Em ambos os casos pode ou não incluir a negociação direta com a instituição parceira.

É importante destacar que está fora da esfera de competência da GESTEC o assessoramento quanto às questões de vigilância sanitária, em especial no que diz respeito ao envio e recebimento de material biológico para ou do exterior, quando então será ainda necessária a obtenção das autorizações da ANVISA que forem pertinentes⁵⁸.

⁵⁶ Criado pelo Ministério do Meio Ambiente através da MP no 2.186-16, o CGEN é um órgão de caráter deliberativo integrado por representantes de 19 órgãos e entidades da Administração Pública Federal (Ministério do Meio Ambiente; Ministério da Ciência e Tecnologia; Ministério da Saúde; Ministério da Justiça; Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Ministério da Defesa; Ministério da Cultura; Ministério das Relações Exteriores; Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; IBAMA; Instituto de Pesquisa Jardim Botânico do Rio de Janeiro; CNPq; Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia; Museu Paraense Emílio Goeldi; EMBRAPA; FIOCRUZ, Funai, INPI, Fundação Cultural Palmares) com direito a voto. <http://www.mma.gov.br/sitio/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=222>

⁵⁷ Essas autorizações são obrigatórias e devem ser solicitadas previamente ao envio do material biológico. Tratam-se das seguintes autorizações:

⁵⁸ Na FIOCRUZ essa atividade é executada pelo SIEX

QUADRO Nº 08
PROCESSO: TRANSFERÊNCIA DE MATERIAL BIOLÓGICO

OBJETIVO	Regulamentar a transferência de material biológico quanto a aspectos relacionados à propriedade intelectual	
PROCESSO:	Transferência de Material Biológico	
ATIVIDADES	TAREFAS	ÁREA RESPONSÁVEL
1) Avaliação prévia da solicitação.	1.1) Verificar se a solicitação se enquadra ou não na esfera de competência do CGEN, com suporte da área de patentes; 1.2) Em caso afirmativo, comunicar ao solicitante que o CGEN precisa ser acionado; ou 1.3) Em caso negativo, dar seguimento da solicitação.	Área de contratos e transferência de tecnologia, com suporte da área de patentes se pertinente.
2) Elaboração de proposta/Avaliação da proposta	2.1) Elaborar minuta de acordo ou avaliar a minuta de acordo recebida; 2.2) Submeter ao solicitante (cliente interno) para revisão da parte técnica; 2.3) Consolidar proposta da FIOCRUZ, aceitar proposta recebida ou elaborar contra-proposta da FIOCRUZ 2.4) Enviar ao solicitante a minuta de acordo ou contra-proposta elaborada para ser enviada a instituição parceira ou autorizar assinatura da minuta recebida.	Área de contratos e transferência de tecnologia com suporte do solicitante
3) Negociação da proposta	3.1) Aguardar resposta da instituição parceira à proposta ou contra-proposta de FIOCRUZ; 3.2) Analisar as sugestões contra-propostas; 3.3) Consolidar sugestões ou enviar nova contra-proposta à instituição parceira através do solicitante; 3.4) Repetir o processo até a consolidação dos termos finais do acordo; 3.5) Autorizar assinatura.	Área de contratos e transferência de tecnologia com suporte do solicitante
PRODUTO	Acordo de Transferência de Material Biológico assinado	
CLIENTE	Pesquisador ou NIT/Instituições de Pesquisas	

Fonte: elaboração própria

- **COOPERAÇÃO EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO COM EMPRESAS**

Além da cooperação acima descrita, a FIOCRUZ também executa projetos de pesquisa e desenvolvimento em parceria com empresas, que podem ou não envolver o licenciamento de patentes, cuja finalidade é o desenvolvimento conjunto de produtos. No grupo de atividades ora tratado só estão incluídas as parcerias que não envolvem o licenciamento de patentes.

Originalmente vinculado às Unidades de Pesquisa, esse processo trata de um formato de parceria com um grande potencial a ser explorado pela FIOCRUZ, mas que pode ser apontado como incipiente se comparado com o que ocorre nos institutos de pesquisa em países como nos Estados Unidos, Inglaterra, França e Alemanha. Mais recentemente, a essa modalidade de processo tem sido atribuída uma vertente estratégica, a partir seu foco no estabelecimento de parcerias vinculadas às Unidades de Produção e ao CDTS.

Dependendo da vinculação da parceria almejada – Unidade de Produção ou Unidade de Pesquisa -, o processo assumirá contornos totalmente distintos, podendo mesmo se considerar como processos diferentes.

No caso de parcerias vinculadas às Unidades de Pesquisa é atribuída à GESTEC a responsabilidade pela negociação, elaboração dos acordos, instauração, tramitação do procedimento interno necessário para a celebração acordo almejado, e, por vezes, além de aprovar o projeto que será objeto da parceria, participar da sua elaboração. Esses acordos podem ou não envolver o aporte direto de recursos pelas empresas parceira, quando então é necessária a utilização de uma fundação de apoio para a gestão financeira desses recursos e apoio operacional ao projeto.⁵⁹

Esse processo foi retratado através da elaboração do fluxograma que lhe é correspondente, razão pela qual, nesse momento, não serão apresentados mais

⁵⁹ Este papel é atualmente desempenhado pela FIOTEC, amparado pelo Convênio n. 18/2008 celebrado entre a FIOCRUZ e a FIOTEC, de 25 de março de 2008. Nestes casos, o projeto ainda deverá ser submetido à FIOTEC, e deverá ser assinado um acordo de prestação de serviços entre a FIOCRUZ e a FIOTEC cujo objeto será a gestão financeira do projeto.

detalhes relacionados com a sua execução, mas apenas a sua descrição de acordo com o quadro que se segue:

QUADRO Nº 09
PROCESSO: COOPERAÇÃO TECNOLÓGICA COM EMPRESAS

OBJETIVO	Execução conjunta de projetos visando o desenvolvimento de produtos		
PROCESSO:	Estabelecimento de parceria de cooperação tecnológica com empresas		
SUBPROCESSOS	ATIVIDADES	TAREFAS	ÁREA RESPONSÁVEL
1) Celebração de Acordo de Sigilo	1.1) Elaboração de proposta	1.1.1) Elaborar minuta de acordo; 1.1.2) Submeter ao solicitante (cliente interno) para revisão da parte técnica; 1.1.3) Consolidar proposta	Área de contratos e transferência de tecnologia com suporte do solicitante
	1.2) Negociação da proposta	1.2.1) Enviar proposta para empresa; 1.2.2) Analisar as sugestões contra-propostas; 1.2.3) Consolidar sugestões ou enviar nova contra-proposta para empresa; 1.2.4) Repetir o processo até a consolidação dos termos finais do acordo	Área de contratos e transferência de tecnologia com suporte do solicitante
	1.3) Assinatura do acordo	1.3.1) Enviar minuta final para assinatura da empresa; 1.3.2) Enviar minuta assinada pela empresa para assinatura da FIOCRUZ; 1.3.3) Enviar acordo assinado pela FIOCRUZ para empresa; 1.3.3) Digitalizar e arquivar original do acordo assinado.	Área de contratos e transferência de tecnologia
2) Levantamento de informações sobre a empresa	2.1) Levantamento de informações relacionadas à regularidade jurídico-fiscal	2.1.1) Solicitar documentação dos atos constitutivos da empresa 2.1.2) Realizar consulta ao SICAF ou solicitar à empresa certidões correspondentes	Área de contratos e transferência de tecnologia

	2.2) Levantamento de informações técnico-econômicas	2.2.1) Solicitar à área de Informação Tecnológica e Gerencial o levantamento de informações relacionadas à: porte da empresa, ramo de atividade, produtos no mercado, etc.	Área de informação tecnológica e gerencial
3) Elaboração do Projeto	3.1) Elaboração e discussão da minuta de Projeto	3.1.2) Analisar minuta de projeto elaborada pelo solicitante em parceria com a empresa; 3.1.2) Elaborar sugestões se for o caso; 3.1.3) Participar da consolidação final do Projeto;	Solicitante, com suporte da Área de contratos e transferência de tecnologia
	3.2) Aprovação do Projeto pela FIOCRUZ	3.2.1) Submeter o projeto à direção da Unidade do solicitante para aprovação de sua execução;	Solicitante
4) Negociação e Celebração do acordo de cooperação	4.1) Elaboração de proposta	4.1.1) Elaborar minuta de acordo; 4.1.2) Submeter ao solicitante para revisão da parte técnica; 4.1.3) Consolidar proposta	Área de contratos e transferência de tecnologia com suporte do solicitante
	4.2) Negociação da proposta	4.2.1) Enviar proposta para empresa; 4.2.2) Analisar as sugestões contra-propostas; 4.2.3) Consolidar sugestões ou enviar nova contra-proposta para empresa; 4.2.4) Repetir o processo até a consolidação dos termos finais do acordo	Área de contratos e transferência de tecnologia com suporte do solicitante
	4.3) Tramitação do processo administrativo correspondente,	4.3.1) Abrir processo; 4.3.2) Instruir processo. Juntar documentação da empresa, justificativa para a celebração do acordo, minuta negociada etc.; 4.3.3) Enviar para a VPPIS para autorização da celebração da parceria; 4.3.3) Enviar para aprovação da Procuradoria à celebração do acordo; 4.3.4) Analisar considerações a Procuradoria: verificar exigências se existentes; 4.3.5) Responder à Procuradoria com esclarecimentos ou reabrir a negociação.	Área de contratos e transferência de tecnologia

	4.4) Renegociação com a empresa	4.4.1) Enviar proposta com sugestões da Procuradoria à empresa; 4.4.2) Analisar contra-proposta da empresa, se existente, e tramitar junto à Procuradoria; 4.4.3) Repetir o processo de discussão até a consolidação dos termos finais do acordo.	Área de contratos e transferência de tecnologia
	4.5) Assinatura do acordo	4.5.1) Enviar minuta final para assinatura da empresa 4.5.2) Enviar minuta assinada pela empresa para assinatura da FIOCRUZ; 4.5.3) Enviar acordo assinado pela FIOCRUZ para empresa; 4.5.4) Digitalizar acordo assinado; 4.5.5) Juntar no processo acordo assinado; 4.5.6) Providenciar extrato de publicação no DOU e enviar para publicação; 4.5.7) Juntar cópia da publicação no processo	Área de contratos e transferência de tecnologia
PRODUTO	Acordo de Cooperação assinado		
CLIENTE	Pesquisador coordenador da pesquisa/empresa		

Fonte: elaboração própria

- **REGULAMENTAÇÃO DA TITULARIDADE CONJUNTA DA FIOCRUZ COM PARCEIROS NACIONAIS E ESTRANGEIROS DE PATENTES E PEDIDOS DE PATENTE;**

As invenções geradas como fruto de cooperação com outras universidades ou instituições de pesquisa, nacionais ou no exterior, acabam por gerar depósitos de pedidos de patente em co-titularidade, e as regras que giram em torno dessa situação de co-titularidade precisam ser regulamentadas.

A velocidade com a qual o intercâmbio científico se estabelece implica no fato de que grande parte das pesquisas realizadas pela FIOCRUZ em cooperação com outras instituições de pesquisa não chegue a ser disciplinada através dos

instrumentos pertinentes. Entretanto, mesmo quando a parceria estabelecida tenha sido disciplinada por convênio ou acordos de cooperação, a assinatura de acordos específicos sobre a titularidade destas invenções é, em regra, ainda necessária, pois naqueles instrumentos as questões relacionadas à propriedade intelectual são normalmente muito incipientes.

A co-titularidade de patentes implica na necessidade de se disciplinar o percentual que será atribuído a cada uma das instituições parceiras sobre as invenções geradas, o que inclui, a divisão dos custos com o processo de patenteamento; o processo decisório para a realização dos depósitos em diferentes países; a condução das negociações com vistas ao licenciamento; a repartição dos benefícios decorrentes da exploração econômica dessas patentes.

A atuação da GESTEC nestes casos engloba a elaboração e negociação com os co-titulares dos termos destes acordos. Também inclui a observância dos procedimentos internos: abertura de processo e sua submissão à Procuradoria para aprovação final dos termos dos acordos negociados. Nestes casos é imprescindível destacar que antes de ser iniciada qualquer negociação desta natureza, é necessário averiguar o interesse institucional na exploração direta das invenções em questão. Essa exploração, considerando a natureza das criações oriundas das atividades desenvolvidas pela FIOCRUZ, implica na necessidade do desenvolvimento dos produtos que lhes são correspondentes. Esse processo foi detalhado no quadro abaixo

QUADRO Nº 010

PROCESSO: REGULAMENTAÇÃO DE CO-TITULARIDADE DE PATENTE

OBJETIVO	Regulamentar a co-titularidade sobre direitos patentários de invenções obtidas por força de parceria científica estabelecida entre os pesquisadores da FIOCRUZ e de outras instituições		
PROCESSO:	Estabelecimento de acordo de co-titularidade de patentes		
SUBPROCESSOS	ATIVIDADES	TAREFAS	ÁREA RESPONSÁVEL

1) Avaliação da solicitação	1.1) Se enviada por SG da área de patentes - Verificação preliminar da documentação recebida	1.1.1) Checar se informações e documentação necessária foi encaminhada: cópia da notificação de invenção, cópia do pedido de patente se já depositado, lista dos pedidos de patentes correspondentes já depositados, lista das patentes já concedidas, cópia da decisão da COPAT; 1.1.2) Solicitar documentação e informações adicionais, se necessárias.	Área de contratos e transferência de tecnologia
	1.1) Se enviada por externos à FIOCRUZ ou por um dos NITs - verificação do interesse da FIOCRUZ na patente ou no pedido depositado	1.1.1) Encaminhar a solicitação recebida para avaliação da área de patentes;	Área de contratos e transferência de tecnologia
		1.1.2) Encaminhar solicitação, ao NIT da Unidade dos inventores indicados na patente ou pedido de patente sob análise, a elaboração de notificação de invenção correspondente, caso ainda não tenha sido encaminhada FIOCRUZ. 1.1.3) Realizar busca nos bancos de patente; 1.1.4) Avaliar a patenteabilidade, se ainda for pedido; 1.1.5) Submeter à COPAT para avaliação do interesse da FIOCRUZ em figurar como co-titular da patente ou pedido depositado; 1.1.6) Comunicar a decisão da COPAT à área de contratos e transferência de tecnologia	Área de Patentes
1.2) Levantamento de informações relacionadas ao status da co-titularidade	1.2.1) Identificar co-titulares e interlocutores; 1.2.2) Identificar inventores da FIOCRUZ; 1.2.3) Checar e confirmar percentuais de co-titularidade com inventores, através dos NITs correspondentes.	Área de contratos e transferência de tecnologia	
2) Negociação e celebração do acordo de co-titularidade	2.1) Elaboração/Avaliação de proposta	2.1.1) Elaborar minuta de acordo/Analisar proposta de acordo recebida; 2.1.2) Consultar o NIT-Bio ou o NIT-Far, caso reposta para o item 2.2.1 tiver sido positiva;	Área de contratos e transferência de tecnologia com suporte do NIT-Far ou NIT-Bio se for o caso

		2.1.3) Consolidar proposta/ou contra-proposta da FIOCRUZ	
	2.2) Negociação da proposta/ou contra-proposta	2.2.1) Enviar proposta/ou contraproposta para instituições co-titulares; 2.2.2) Analisar sugestões contra-propostas pelas instituições co-titulares, e, se for o caso, discuti-las com os Nits de Bio e Far; 2.2.3) Consolidar sugestões ou enviar nova contra-proposta para instituições co-titulares; 2.2.4) Repetir o processo até a consolidação dos termos finais do acordo	Área de contratos e transferência de tecnologia com suporte do solicitante
	2.3) Tramitação do processo administrativo correspondente,	2.3.1) Abrir processo; 2.3.2) Instruir processo. Elaborar e juntar justificativa, anexar documentação: cópia da patente ou pedido de patente, notificação de invenção, decisão da COPAT; 2.3.3) Enviar processo para a Coordenação da GESTEC e posteriormente para a VPPIS para autorização da celebração do acordo; 2.3.4) Enviar processo para aprovação da Procuradoria à celebração do acordo; 2.3.5) Analisar considerações a Procuradoria: verificar exigências se existentes; 2.3.6) Responder à Procuradoria com esclarecimentos ou reabrir a negociação com co-titulares.	Área de contratos e transferência de tecnologia.
	2.4) Renegociação com os co-titulares	2.4.1) Enviar nova contra-proposta com sugestões da Procuradoria às instituições co-titulares; 2.4.2) Analisar contra-proposta às instituições co-titulares, se existente, e tramitar junto à Procuradoria; 2.4.3) Repetir o processo de discussão até a consolidação dos termos finais do acordo.	Área de contratos e transferência de tecnologia
	2.5) Assinatura do acordo	2.5.1) Enviar minuta final para assinatura às instituições co-titulares;	Área de contratos e transferência de

		<p>2.5.2) Enviar minuta assinada às instituições co-titulares para assinatura da FIOCRUZ;</p> <p>2.5.3) Enviar acordo assinado pela FIOCRUZ para às instituições co-titulares;</p> <p>2.5.4) Digitalizar acordo assinado e arquivar eletronicamente;</p> <p>2.5.5) Enviar uma cópia para a Área de Patentes;</p> <p>2.5.6) Juntar no processo o acordo assinado;</p> <p>2.5.7) Providenciar extrato de publicação no DOU e enviar para publicação;</p> <p>2.5.8) Juntar cópia da publicação no processo.</p>	tecnologia.
PRODUTO	Acordo de co-titularidade assinado		
CLIENTE	Co-titular/empresa/AP-GESTEC		

Fonte: elaboração própria

- **CESSÃO DE DIREITOS PATENTÁRIOS**

A cessão de direitos patentários tem lugar quando a FIOCRUZ decide não dar seguimento à tramitação de um de seus pedidos de patentes, ou dar seguimento a manutenção de uma patente já concedida. Esta decisão é tomada pela Comissão de Patentes, e se baseia na avaliação de critérios técnicos e econômicos. Técnicos: ausência do atendimento aos critérios de patenteabilidade, no caso a atividade inventiva ou novidade, e normalmente causada pelo acesso a informações ainda não disponíveis quando do depósito patentário, como a existência de pedidos de patente ainda em sigilo. Econômicos: quando da constatação da ausência de parceiros produtivos interessados no desenvolvimento dos produtos amparados pelo pedido de patente depositado ou da patente concedida, ou do seu desenvolvimento interno pela própria FIOCRUZ.

A cessão se opera para o co-titular ou para os inventores, neste último caso amparado pelo art. 11 da Lei 10.973/2004, a Lei Inovação, e deve obedecer aos requisitos estabelecidos pelo citado diploma legal⁶⁰. Em ambos os casos, como se trata de disposição de patrimônio público, é imprescindível a abertura de processo administrativo correspondente, no qual deverão ser apontadas as razões de ordem técnica e econômica que amparam a decisão da FIOCRUZ em não dar seguimento na tramitação de um pedido de patente ou pela não manutenção de uma patente concedida; e a manifestação de interesse do cessionário, para posterior encaminhamento à Procuradoria para sua aprovação antes da sua assinatura pela FIOCRUZ.

QUADRO Nº 11
PROCESSO: CESSÃO DE DIREITOS PATENTÁRIOS

OBJETIVO	Transferir direitos patentários de titularidade da FIOCRUZ para terceiros	
PROCESSO:	Cessão de direitos patentários	
ATIVIDADES	TAREFAS	ÁREA RESPONSÁVEL
1) Recebimento de SG enviada pela área de Patentes	1.1) Checar preliminarmente a documentação encaminhada: se foi juntada a cópia do pedido de patente ou patente objeto da solicitação, e decisão da COPAT que deliberou pela cessão dos direitos.	Área de contratos e transferência de tecnologia
	1.2) Solicitar à área de Patentes a complementação da documentação, caso necessário.	Área de contratos e transferência de tecnologia
2) Avaliação da SG	2.1) Verificar quem são os cessionários (inventores ou co-titulares) 2.2) Consultar aos inventores sobre o seu interesse em assumir a titularidade, caso não sejam os cessionários indicados e ainda não tenham sido consultados; 2.3) Verificar se a decisão da COPAT está fundamentada; 2.4) Solicitar à área de patentes os esclarecimentos e	Área de contratos e transferência de tecnologia

⁶⁰ Regulamentado pelo art. 12 do Decreto 5.563/2005.

	documentação complementar caso necessário;	
3) Tramitação do processo administrativo correspondente	<p>3.1) Abrir processo;</p> <p>3.2) Instruir processo. Elaborar e juntar justificativa, e juntar toda documentação correspondente: decisão da COPAT, cópia do pedido de patente ou patente que será cedida, consulta e correspondente manifestação dos inventores, minuta do acordo de cessão que será celebrado, etc.;</p> <p>3.3) Enviar para a Coordenação da GESTEC e em seguida para a VPPIS para autorização da celebração da cessão;</p> <p>3.4) Enviar para aprovação da Procuradoria à celebração do acordo;</p> <p>3.5) Analisar considerações a Procuradoria: verificar exigências se existentes;</p> <p>3.6) Atender as exigências da Procuradoria e/ou prestar esclarecimentos se solicitado;</p>	Área de contratos e transferência de tecnologia, com suporte da secretaria.
4) Assinatura do acordo	<p>4.1) Enviar o acordo de cessão para assinatura do cessionário</p> <p>4.2) Submeter o acordo de cessão já assinado pelo cessionário para assinatura da FIOCRUZ;</p> <p>4.3) Enviar acordo assinado pela FIOCRUZ para cessionário;</p> <p>4.4) Digitalizar acordo assinado para fins de arquivo eletrônico;</p> <p>4.5) Juntar no processo o acordo assinado;</p> <p>4.6) Encaminhar o processo para a área de patentes.</p>	Área de contratos e transferência de tecnologia.
PRODUTO	Acordo de cessão de Direitos Patentários assinado.	
CLIENTE	AP-GESTEC/Cessionário	

Fonte: elaboração própria

- **LICENCIAMENTO DAS PATENTES DE TITULARIDADE DA FIOCRUZ**

O contrato de licença de patentes é o instrumento jurídico através do qual o titular de uma patente autoriza terceiros a explorar economicamente produtos objeto da patente, processos ou produtos obtidos diretamente do processo patentado, o que inclui o direito de uso, produção, comercialização e importação⁶¹.

O licenciamento de patentes pode ser realizado com ou sem exclusividade. Quando sem exclusividade, o procedimento institucional é mais simples, pois uma vez que não fica excluída a possibilidade da assinatura de contratos semelhantes com terceiros, o contrato de licença de patentes pode ser assinado sem a necessidade do procedimento licitatório. Para os casos com exclusividade, a Lei de Inovação, Lei 10.973/2004, autoriza que a sua assinatura seja realizada com dispensa de licitação, desde que procedida a prévia publicação de edital⁶².

Aqui também não existe um procedimento institucional consolidado, e foram encontradas variações nos casos investigados. De qualquer forma, o processo para a celebração de um contrato de licença de uma patente de titularidade da FIOCRUZ é deflagrado a partir da provocação ou do próprio inventor, ou do PDTIS, sempre que for identificado por esses uma empresa interessada no seu licenciamento. Uma vez recebida a solicitação, para a celebração de um contrato desta natureza, se pertinente, as Unidades de Produção da FIOCRUZ, Far-Manguinhos e Bio-Manguinhos devem ser consultadas quanto ao interesse no desenvolvimento dos produtos que lhes são correspondentes, o que terá cabimento quando esses produtos estiverem vinculados às demandas do Ministério da Saúde.

Sendo inviável ou inexistindo o interesse institucional no desenvolvimento desses produtos, é dado seguimento no processo para o licenciamento almejado.

⁶¹ Art. 42 c/c art. 61 da Lei 9.279 de 14 de maio de 1996, Lei de Propriedade Industrial.

⁶² Esta possibilidade foi disciplinada pelo art. 25 da Lei de Inovação, que inseriu de mais um inciso ao art. 24 da Lei 8.666/1993, Lei de Licitações e Contratos Administrativos. A obrigatoriedade da publicação de edital foi prevista pelo art. 6º§ 1º do citado diploma legal, e regulamentado pelo também art. 6º do Decreto 5.563/2005.

Para tanto deverão ser levantadas um conjunto de informações para que seja possível avaliar, em sendo um licenciamento com exclusividade e ausente a situação de inexigência de licitação, a publicação de edital de dispensa de licitação. Para a sua elaboração, será realizada uma consulta técnica ao solicitante e as demais áreas da GESTEC, para por fim ser aberto processo para a aprovação de seus termos pela Procuradoria. Esses editais têm dividido o procedimento em duas etapas, uma de pré-qualificação das empresas interessadas e uma fase posterior para a apresentação de propostas. para o depois de concluídas as negociações com o licenciado, que se iniciam com a assinatura de um acordo de sigilo, para que possa ser disponibilizado o dossiê técnico referente aos produtos protegidos pela patente ou pedido de patente objeto do edital em curso. Com base nesse dossiê, as empresas candidatas deverão elaborar um projeto resumido de desenvolvimento e apresentar as suas propostas. Em todos os casos investigados, apenas uma empresa se qualificou para a etapa de apresentação de propostas, o que acabou a atribuir uma maior liberdade para finalizar a contratação nessa etapa. De qualquer forma, fechados os termos contratuais do licenciamento a ser celebrado, ainda será necessária a sua submissão à Procuradoria visando a sua aprovação final de seus termos, para, por fim, poder ser assinada pela FIOCRUZ.

Este processo está descrito no quadro a seguir

QUADRO Nº 012
PROCESSO: LICENCIAMENTO DE PATENTES

OBJETIVO	Autorização de terceiro a explorar economicamente produtos protegidos por pedidos de patentes e/ou patentes de titularidade da FIOCRUZ		
PROCESSO	Licenciamento de Patentes de Titularidade da FIOCRUZ		
SUBPROCESSOS	ATIVIDADES	TAREFAS	ÁREA RESPONSÁVEL
1) Avaliação da solicitação recebida (PDTIS/Inventor /NIT)	1.1) Realização de consulta às Unidades de Produção	1.1.1) Consultar o NIT-Bio e o NIT-Far sobre o interesse da Unidade em desenvolver, produzir e comercializar os produtos referentes à patente ou pedido de patente objeto da solicitação de licenciamento;	Área de contratos e transferência de tecnologia

	1.2) Levantamento de informações	<p>1.2.1) Consultar a Área de Patentes relacionados ao status da patente ou do pedido de patente que será objeto do licenciamento;</p> <p>1.2.2) Consultar a Área de Informação Tecnológica e Gerencial sobre as características do mercado: perfil das empresas, mercados para exploração, expectativas de vendas no mercado nacional;</p> <p>1.2.3) Consultar ao solicitante sobre empresas interessadas e características do mercado, além de solicitar um dossiê técnico.</p>	Área de contratos e transferência de tecnologia com suporte do solicitante
	1.3) Verificação da necessidade de publicação de edital	<p>1.3.1) Checar se a licença será com exclusividade;</p> <p>1.3.2) Checar se as características do mercado inviabilizam a licitação</p>	Área de contratos e transferência de tecnologia
2) Publicação de Edital	2.1) Elaboração do Edital	<p>2.1.1) Elaborar edital</p> <p>2.1.2) Enviar ao solicitante para sugestões;</p> <p>2.1.3) Enviar para Área de Informação Tecnológica e Gerencial para sugestões</p>	Área de contratos e transferência de tecnologia
	2.2) Tramitação do processo administrativo para a publicação do edital	<p>2.2.1) Abrir processo;</p> <p>2.2.2) Instruir processo: elaborar e juntar justificativa, anexar documentação: cópia da patente ou pedido de patente, etc.;</p> <p>2.2.3) Enviar processo para a Coordenação da GESTEC e posteriormente para a VPPIS para autorização da publicação do edital;</p> <p>2.2.4) Enviar processo para aprovação do edital pela Procuradoria;</p> <p>2.2.5) Analisar considerações a Procuradoria: verificar exigências se existentes;</p> <p>2.2.6) Repetir o processo de discussão até a consolidação dos termos finais do edital.</p> <p>2.2.7) Providenciar publicação.</p> <p>2.2.8) Juntar publicação no processo.</p> <p>2.2.9) Encaminhar solicitação de divulgação à Área de Informação Tecnológica e Gerencial.</p>	Área de contratos e transferência de tecnologia.
	2.3) Divulgação do Edital	<p>2.3.1) Elaborar release;</p> <p>2.3.2) Submeter consulta técnica sobre o material elaborado a área de contratos e transferência de tecnologia e à área de patentes.</p> <p>2.3.3) Divulgar edital no site da FIOCRUZ junto com os formulários de pré-qualificação</p> <p>2.3.4) Enviar mala direta para empresas, divulgar em jornais e revistas;</p> <p>2.3.5) Responder as perguntas das</p>	Área de informação tecnológica e gerencial com o suporte das demais áreas da GESTEC

		empresas que entrarem em contato.	
3) Execução do Edital	3.1) Execução da 1ª etapa do edital: pré-qualificação	3.1.1) Receber e certificar o recebimento os formulários de pré-qualificação; 3.1.2) Avaliar se as empresas candidatas à pré-qualificação atendem as condições estabelecidas; 3.1.3) Publicar no site da FIOCRUZ lista das empresas pré-qualificadas	Área de contratos e transferência de tecnologia
	3.2) Execução da 2ª. Etapa: seleção da empresa	3.2.1) Enviar minuta de acordo de sigilo para empresas pré-qualificadas; 3.2.2) Receber acordo de sigilo assinado; 3.2.3) Providenciar assinatura do acordo de sigilo pela FIOCRUZ. 3.2.4) Disponibilizar dossiê técnico; 3.2.5) Responder dúvidas técnicas sobre dossiê técnico; 3.2.6) Receber e certificar o recebimento das propostas; 3.2.7) Julgar propostas ou enviar a única proposta para comentários e sugestões do solicitante 3.2.8) Consolidar comentários e sugestões do solicitante na elaboração de contra-proposta na hipótese de uma única proposta. 3.2.9) Negociar contra-proposta com empresa candidata quando da existência de uma única proposta. 3.2.8) Disponibilizar no site da FIOCRUZ o resultado do julgamento das propostas	Área de contratos e transferência de tecnologia Área de contratos e transferência de tecnologia, com suporte técnico do solicitante.
4) Negociação e Celebração do contrato de licença	4.1) Elaboração de proposta	4.1.1) Elaborar minuta de acordo; 4.1.2) Submeter ao solicitante para revisão da parte técnica; 4.1.3) Consolidar minuta	Área de contratos e transferência de tecnologia com suporte do solicitante
	4.2) Negociação da proposta	4.2.1) Enviar minuta para empresa; 4.2.2) Analisar sugestões contra-propostas; 4.2.3) Consolidar sugestões ou enviar nova contra-proposta para empresa; 4.2.4) Repetir o processo até a consolidação dos termos finais do acordo	Área de contratos e transferência de tecnologia com suporte do solicitante
	4.3) Aprovação da	4.3.1) Juntar minuta consolidada no processo e enviar para aprovação da	Área de contratos e

transferência de

	Procuradoria	Procuradoria; 4.3.2) Analisar considerações da Procuradoria: verificar exigências se existentes; 4.3.3) Responder à Procuradoria com esclarecimentos ou reabrir a negociação.	tecnologia
	4.4) Renegociação com a empresa	4.4.1) Enviar proposta com sugestões da Procuradoria à empresa; 4.4.2) Analisar contra-proposta da empresa, se existente, e tramitar junto à Procuradoria; 4.4.3) Repetir o processo de discussão até a consolidação dos termos finais do acordo.	Área de contratos e transferência de tecnologia
	4.5) Assinatura do acordo	4.5.1) Enviar minuta final para assinatura da empresa 4.5.2) Enviar minuta assinada pela empresa para assinatura da FIOCRUZ; 4.5.3) Enviar acordo assinado pela FIOCRUZ para empresa; 4.5.3) Digitalizar acordo assinado; 4.5.4) Juntar no processo acordo assinado; 4.5.5) Providenciar extrato de publicação no DOU e enviar para publicação; 4.5.6) Juntar cópia da publicação no processo	Área de contratos e transferência de tecnologia
PRODUTO	Acordo de Licença de Patente assinado		
CLIENTE	Área de Patentes, ou Inventor ou PDTIS, etc		

Fonte: elaboração própria

- **AQUISIÇÃO DE TECNOLOGIA**

O assessoramento jurídico da área de contratos e transferência nesses casos tem por finalidade, inicialmente, o acompanhamento das negociações necessárias a celebração de acordos que tem por objeto a aquisição de tecnologia para a fabricação pela FIOCRUZ, através de suas Unidades de Produção, Bio-Manguinhos e Far-Manguinhos, para a fabricação de produtos voltados ao atendimento de demandas prioritárias do Ministério da Saúde, tais como o fornecimento de tecnologia para a produção de insulina recombinante e da vacina pneumocócica penta-valente.

Esse acompanhamento caracteriza-se pela participação em reuniões internas relacionadas à concepção da parceria almejada e com a empresa detentora da tecnologia, da análise das minutas propostas para elaboração de sugestões e comentários. Essa participação, além de ter por finalidade assessorar a Unidade na celebração da parceria pretendida, tem em vista subsidiar a VPPIS de todas as informações necessárias a sua aprovação da contratação almejada, e está retratada no quadro abaixo.

QUADRO Nº 013
PROCESSO: AQUISIÇÃO DE TECNOLOGIA

OBJETIVO	Assessorar a celebração de contratos de aquisição de tecnologia pela FIOCRUZ	
PROCESSO:	Aquisição de tecnologia	
ATIVIDADES	TAREFAS	ÁREA RESPONSÁVEL
1) Acompanhamento das negociações do acordo	1.1) Participar das reuniões internas com a Unidade interessada de discussão da concepção da parceira; 1.2) Analisar as minutas contratuais e fazer comentários. Consultar a área de patentes, se pertinente; 1.3) Participar de reuniões com a empresa para discussão dos termos e condições do acordo; 1.4) Subsidiar a Coordenação da GESTEC e a VPPIS com as informações solicitadas.	Área de contratos e transferência de tecnologia, com suporte da área de patentes.
2) Celebração do Acordo	2.1) Verificar as justificativas técnico-econômicas apresentadas no processo administrativo instaurado para amparar a contratação; 2.2) Confrontar as justificativas apresentadas com a minuta do acordo e emitir parecer; 2.3) Submeter para a aprovação da Coordenação e da VPPIS; Enviar para a Procuradoria; 2.4) Providenciar a assinatura do acordo pela Presidência da FIOCRUZ 2.5) Encaminhar o processo com o contrato assinado para o NIT-UTC	Área de contratos e transferência de tecnologia.
3) Averbação do Acordo	Solicitar ao NIT-UTC as informações financeiras necessárias à averbação do acordo Encaminhar os originais do contrato e as informações financeiras ao escritório que assessorar a FIOCRUZ para averbação;	Área de contratos e transferência de tecnologia, com suporte do NIT-UTC

	Cumprir exigências, com o suporte do NIT-UTC Providenciar a digitalização do acordo averbado e enviar original para o NIT-UTC	
PRODUTO	Parecer emitido	
CLIENTE	VPPIS/Unidade de Produção/empresa	

Fonte: elaboração própria

Dentre os problemas enfrentados na execução das atividades inerentes a esse processo estariam o atendimento da solicitação de avaliações de documentos em prazos extremamente exíguos e a participação em reuniões internas sem agendamento prévio durante a fase de negociação. Os prazos se tornam exíguos por várias razões: por vezes não é possível deixar de atender compromissos anteriormente assumidos para se dedicar a solicitação encaminhada; ou as informações disponibilizadas sobre a parceria são poucas; em outros casos o estágio da negociação já está avançado etc. A participação em reuniões sem agendamento prévio compromete a execução de outras atividades de responsabilidade da área, por vezes afeta uma programação e acaba gerando um efeito cascata no atendimento das demandas da área.

Outro problema identificado foi à escassa articulação entre as macro-áreas da GESTEC na atuação nos processos voltados para aquisições tecnológicas realizadas pela FIOCRUZ, ficando a sua avaliação restrita à análise da área de contratos e transferência de tecnologia. Não é envolvida de forma sistemática a área de patentes para a verificação da inexistência de barreiras patentárias ao uso, produção e comercialização do(s) produto(s) que será objeto da transferência de tecnologia. Da mesma forma, a área de informação tecnológica e gerencial não é consultada de forma ordenada, seja para a identificação dos produtos e empresas concorrentes, seja para avaliação do status tecnológico da tecnologia que será adquirida (se é uma tecnologia já ultrapassada, se é uma tecnologia que já está há muito tempo no mercado, e que em pouco tempo estará obsoleta; se é uma tecnologia nova etc). Desta forma, o subsídio que a GESTEC vem prestando fica aquém da sua esfera de competência e daquele que poderia ser fornecido à Presidência no seu processo de tomada de decisão.

(D) DEMANDAS VOLTADAS PARA O SUPORTE OPERACIONAL DA GESTEC;

- **RELACIONADAS À CONTRATAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL QUE ASSESSORA A GESTEC;**

Nesse item encontram-se incluídas as contratações de serviços necessárias ao exercício das atividades que são inerentes à GESTEC.

A principal dessas contratações corresponde à do escritório que lhe presta serviços de consultoria e assessoria especializada em propriedade intelectual, a quem é atribuída, em especial, a responsabilidade pela efetuação dos depósitos de pedidos de patente e sua tramitação junto ao INPI, além de fornecer suporte à realização de todos os depósitos e tramitação de pedidos de patente no exterior. Essa contratação é realizada pelo período de 12 meses, podendo e prorrogada por períodos iguais e sucessivos até o limite de 60 meses⁶³, através da celebração de termos aditivos, após o que um novo contrato deve ser assinado. Considerando que o serviço a ser executado é altamente especializado, seu processo de contratação se baseava na caracterização da situação de inexigência de licitação. Entretanto, em 2008 foi instaurado o procedimento licitatório para a realização da contratação almejada. Neste caso, o processo de trabalho da área de contratos e transferência de tecnologia da GESTEC pode ser traduzido da seguinte forma:

QUADRO Nº 014
PROCESSO: CONTRATAÇÃO DE ESCRITÓRIO ESPECIALIZADO EM
PROPRIEDADE INTELECTUAL

OBJETIVO	Fornecimento de consultoria e assessoria especializada em propriedade intelectual à GESTEC
PROCESSO:	Contratação de escritório especializado em propriedade intelectual

⁶³ Art. 57, inciso II da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993.

ATIVIDADES	TAREFAS	ÁREA RESPONSÁVEL
1) Preparação da solicitação de contratação	<p>1.1) Elaborar plano de trabalho e projeto básico, com suporte da área de patentes;</p> <p>1.2) Enviar consulta de estimativa de custo a dois escritórios, no mínimo;</p> <p>1.3) Elaborar planilha de custo com base nas estimativas recebidas e com suporte da área de patentes;</p> <p>1.4) Providenciar requisição de compra (RCO);</p> <p>1.5) Submeter o plano de trabalho, o projeto básico, a planilha de custos e a RCO para a aprovação da Coordenação da GESTEC e da VPPIS;</p> <p>1.6) Enviar RCO com plano de trabalho, projeto básico e planilha de custos à DIRAD</p>	Área de contratos e transferência de tecnologia com suporte da área de patentes.
2) Publicação de edital	<p>2.1) Abrir processo;</p> <p>2.2) Elaborar edital com o suporte da área de contratos e transferência de tecnologia da GESTEC;</p> <p>2.3) Submeter à Procuradoria para análise;</p> <p>2.4) Elaborar os ajustes e fornecer os esclarecimentos solicitados pela Procuradoria;</p> <p>2.5) Submeter novamente a Procuradoria, e repetir esse procedimento até a aprovação final dos termos do edital e da contratação;</p> <p>2.6) Publicar o edital</p>	Área de licitação e contratos da DIRAD com suporte da área de contratos e transferência de tecnologia e da Procuradoria
3) Celebração da contratação	<p>3.1) Receber propostas;</p> <p>3.2) Verificar o cumprimento das exigências previstas pelo edital;</p> <p>3.3) Julgar propostas apresentadas – selecionar mais vantajosa;</p> <p>3.4) Submeter contrato para assinatura;</p> <p>3.5) Publicar a assinatura do contrato</p>	Área de licitação e contratos da DIRAD com suporte da área de contratos e transferência de tecnologia.
PRODUTO	Contrato assinado	
CLIENTE	GESTEC	

Fonte: elaboração própria

Da verificação dos processos de trabalho decorrentes do fornecimento de assessoria jurídica pela ACTT às atividades executadas pela GESTEC, foi constatado:

(1) De forma diversa ao que ocorre com os processos de trabalho da ACTT decorrentes das demandas relacionadas com a proteção da propriedade intelectual; a interação entre a ACTT e as demais áreas da GESTEC se faz presente na maioria dos processos executados;

(2) Dentre os processos executados pela ACTT, os de aquisição de tecnologia, cooperação tecnológica com empresas, aquisição de tecnologia, regulamentação de co-titularidade de patentes, licenciamento de patentes e aquisição de tecnologia, a interação entre as macro-áreas da GESTEC se apresentou como mais relevante, dentre os quais os processos de licenciamento de patentes e de regulamentação de co-titularidades de patentes se fez mais intensa e interdependente com a atuação das demais macro-áreas;

(3) Que, de uma forma geral, a interação da ACTT com os NITs das Unidades ainda é incipiente, inconstante e não uniforme.

(4) Que nos processos de aquisição de tecnologia e cooperação tecnológica com empresas vinculadas às Unidades de Produção o formato de participação da ACTT e da GESTEC na celebração dos acordos e contratos correspondentes é uma questão controvertida e que perpassa por uma discussão mais estratégica da própria interação da VPPIS com a Direção das Unidades de Produção.

4.2.3 Terceira Etapa: Realização de Entrevistas.

Esta etapa teve por objeto a realização de entrevistas semi-estruturadas com a Vice-Presidência de Produção e Inovação em Saúde (VPPIS), que foi realizada na figura de seu Vice-Presidente; com a Coordenação da GESTEC, na figura da sua Coordenadora; e com a gerência de cada uma das macro-áreas da GESTEC, na figura de seus gerentes⁶⁴.

Em linhas gerais, a entrevista realizada com a VPPIS teve por finalidade identificar a dimensão mais estratégica de atuação da GESTEC e da sua área de contratos e transferência de tecnologia: a contextualização de sua atuação em consonâncias com as diretrizes e metas da VPPIS. A entrevista realizada com a Coordenação da GESTEC também teve por finalidade a identificação da dimensão estratégica de atuação da área de contratos e transferência de tecnologia, mas isso em consonância com as diretrizes e metas da GESTEC, além de descer ao nível operacional para identificar, dentre os processos da área de contratos e transferência de tecnologia, aqueles que possuiriam maior relevância, sua interação com as demais macro-áreas da GESTEC, seus pontos fortes e pontos fracos. As entrevistas com as gerências das demais macro-áreas se ativeram ao nível operacional de trabalho, buscando aprofundar as questões relacionadas com a interação e as interseções entre os processos executados por cada uma das macro-áreas em questão, e também identificar os pontos fortes e fracos na interação entre essas áreas. Por fim, em todas as entrevistas realizadas foram solicitadas sugestões de melhorias para serem introduzidas nos processos executados pela área de contratos e transferência de tecnologia.

⁶⁴ A entrevista com a gerência da Área de Contratos e Transferência de Tecnologia foi realizada com a pessoa da Coordenadora da GESTEC, uma vez que a pessoa da presente mestranda se confunde com a figura da gerente da área de contratos e transferência de tecnologia.

No que diz respeito à contextualização da atuação da GESTEC e de sua ACTT, a VPPIS espera que a GESTEC enquanto coordenadora de um sistema – o SISTEMA GESTEC NIT – se torne o braço executivo da gestão da inovação na FIOCRUZ.

Para a VPPIS a expectativa é que a ACTT seja menos uma área administrativa burocrática, especializada na elaboração de acordos e contratos relacionados à propriedade intelectual, e mais uma área de parcerias tecnológicas capaz de subsidiar o processo de inovação na FIOCRUZ. Isso significa dizer que a ACTT necessita de uma ação mais proativa no que diz respeito ao estabelecimento dessas parcerias, que seria o salto da dimensão técnico-operacional no qual ela se encontra inserida para uma dimensão mais estratégica. De forma semelhante, a Coordenação da GESTEC destacou a importância de uma maior proatividade da ACTT no estabelecimento de parcerias tecnológicas com o setor produtivo do CEIS, o que seria um elemento necessário para que de fato a GESTEC possa se transformar no braço executivo da gestão da inovação na FIOCRUZ conforme o almejado pela VPPIS.

No que diz respeito ao cenário atual, foram apontados pela VPPIS, pela Coordenação da GESTEC e pelas gerências das macro-áreas da GESTEC um conjunto de fatores que podem contribuir ou prejudicar para o alcance das perspectivas apresentadas. Esses fatores foram consolidados no quadro a seguir, onde se buscou listar os principais pontos fortes e pontos fracos relacionados à atuação da ACTT no exercício das atribuições e competências.

QUADRO Nº 015
PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE CONTRATOS E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA

ENTREVISTADO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
VPPIS	<ul style="list-style-type: none"> • Área de CTT estruturada; • Experiência da equipe – bom nível técnico operacional; • O Sistema GESTEC-NIT estruturado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Passividade na celebração de parcerias tecnológicas; • Sistema GESTEC-NIT pouco efetivo, o que inclui a atuação do sistema relacionada à ACTT e a celebração de parcerias;
COORDENAÇÃO DA GESTEC	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência da equipe; 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade da equipe; • Necessidade de treinamento da equipe; • Inexistência de procedimentos estabelecidos na ACTT; • Inexistência de fluxos de trabalho definidos entre a ACTT e as demais macro-áreas da GESTEC; • Pouca afinidade entre o controle de demandas da ACTT com o controle de demandas implantado na GESTEC, o controle de SG;
GERÊNCIA DA AP	<ul style="list-style-type: none"> • Bom relacionamento e facilidade de interação entre a AP e a ACTT; • Bom nível de conhecimento técnico da ACTT quanto às atividades executadas pela AP; • Disposição da ACTT para o atendimento das demandas oriundas da AP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de procedimentos estabelecidos na ACTT; • Pouca clareza dos procedimentos da ACTT; • Falta de definição de fluxos de trabalho entre a ACTT e as demais áreas da GESTEC. • Problemas quanto à execução das demandas solicitadas à ACTT de acordo com os prazos legais obrigatórios para a AP; • Escassa participação nas reuniões da COPAT; • Falta de informação para o acompanhamento das SGs.
GERÊNCIA DA AITG	<ul style="list-style-type: none"> • Bom relacionamento e facilidade de interação entre a AITG e a ACTT na execução de atividades e tarefas conjuntas; • Disposição da ACTT para atender às demandas da AITG; • Potencial para o desdobramento de atividades da ACTT na AITG, e vice-versa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de procedimentos estabelecidos e fluxos definidos e sistematizados entre as áreas; • Pouco conhecimento dos procedimentos internos da ACTT pelos integrantes da AITG; • Pouco conhecimento dos procedimentos internos da AITG pelos integrantes da ACTT.

Legenda: ACTT (Área de Contratos de Transferência de Tecnologia); AITG (Área de Informação Tecnológica e Gerencial); AP (Área de Patentes); COPAT (Comissão de Patentes); GESTEC (Coordenação de Gestão Tecnológica); SG (Solicitação GESTEC); VPPIS (Vice-Presidência de Produção e Inovação em Saúde).

Fonte: Elaboração própria

Com base nas informações contidas no quadro acima é possível constatar que, não obstante a ACTT ser considerada como uma área bem estruturada e da reconhecida boa interação com as demais áreas da GESTEC, a inexistência de procedimentos estabelecidos e fluxos de trabalho definidos internos na ACTT e entre a ACTT e as demais macro-áreas da GESTEC (AP e AITG) implicam na conseqüente insegurança para a execução daquelas atividades que demandem qualquer interação entre as citadas áreas.

Outra questão que merece ser abordada são as dificuldades enfrentadas pela ACTT na implantação do sistema de controle de demandas da GESTEC, implantado a partir de 2008 (Registro de SG), com a estrutura do controle das demandas já consolidado na ACTT, bem como a sua falta de adequação a realidade do andamento das demandas da ACTT. Sobre esse aspecto, a criação desse controle sem a preocupação em compreender a sistemática de controle já utilizada pelas demais áreas foi apontada como a principal razão para a pouca amistosidade existente entre os dois sistemas e, por conseqüência, para a existência de dificuldades para sua utilização pela ACTT⁶⁵. Dentro desse contexto, a falta de um sistema integrado, foi apontado como um problema a ser resolvido.

Para enfrentar os problemas identificados, aos entrevistados foi solicitado que eles apresentassem soluções de melhorias, o que foi traduzido no quadro que se segue.

⁶⁵ A lógica desse sistema de controle passa pelo recebimento de um formulário de SG via e-mail, ou impresso, com um conjunto de informações e documentos. Recebido esse formulário ele deverá receber um número de referência. O solicitante deverá receber um e-mail que lhe informará esse número, através do qual ele poderá acompanhar a sua tramitação na GESTEC. Para tanto, os NITs deveriam exercer um papel fundamental: quando uma demanda não pudesse ser atendida pelo próprio NIT, ele deveria participar da elaboração dessa SG e do seu acompanhamento. Ocorre, entretanto, que não apenas os pesquisadores continuam a enviar demandas e consultas diretamente a ACTT, o que denota um problema na implantação do Sistema, mas, em especial, que as demandas estratégicas recebidas pela ACTT são encaminhadas diretamente pela VPPIS ou por outras instâncias da Presidência. Em ambos os casos, o registro via SG acaba sendo provocado pela própria ACTT, mas esse registro acaba por servir apenas para o controle interno, o que, no primeiro caso, por vezes se torna um grande problema no que diz respeito o seu acompanhamento; e no segundo, torna o sistema de registro praticamente inócuo.

QUADRO Nº 016
SUGESTÕES DE MELHORIA PARA A
ÁREA DE CONTRATOS E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA

ENTREVISTADO	SUGESTÕES DE MELHORIA
VPPIS	<ul style="list-style-type: none"> • Normatização do processo de estabelecimento de parcerias tecnológicas, em especial aquelas vinculadas às Unidades de Produção; • Implantação de procedimentos voltados para uma ação mais proativa na prospecção e celebração de parcerias tecnológicas; • Supressão das atividades relacionadas com a proteção da propriedade intelectual da ACTT, como mecanismo de viabilizar um maior foco nas parcerias tecnológicas;
COORDENAÇÃO DA GESTEC	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de procedimentos da ACTT e a sua tradução em manuais; • Definição de fluxos de trabalho entre a AP e a ACTT; • Maior integração entre os procedimentos da ACTT, AP e AITG; • Padronização de documentos.
GERÊNCIA DA AP	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de procedimentos da ACTT; • Definição de fluxos de trabalho entre a AP e a ACTT; • Um acompanhamento das SGs mais eficiente; • O retorno da participação da ACTT na COPAT como mecanismo de aproximação das atividades executadas por essas áreas;
GERÊNCIA DA AITG	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de procedimentos da ACTT; • Definição de fluxos de trabalho entre a AITG a ACTT;
<p>Legenda: ACTT (Área de Contratos de Transferência de Tecnologia); AITG (Área de Informação Tecnológica e Gerencial); AP (Área de Patentes); COPAT (Comissão de Patentes); GESTEC (Coordenação de Gestão Tecnológica); SG (Solicitação GESTEC); VPPIS (Vice-Presidência de Produção e Inovação em Saúde).</p>	

Fonte: Elaboração própria

Da análise do quadro acima, de forma quase unânime, a definição de procedimentos e fluxos foi apontada como o caminho para a introdução de melhorias nos processos de trabalho da ACTT, devendo ainda ser dado o merecido destaque a necessidade da padronização de documentos e a normatização dos procedimentos adotados.

Por fim, tanto a VPPIS quanto a Coordenação da GESTEC apontaram como meta mais importante a ser seguida em médio prazo a necessidade de se tornar efetiva a atuação do Sistema GESTEC-NIT, o que incluir a interação da ACTT com os NITs das demais Unidades através do estabelecimento e a concreta implantação de procedimentos e fluxos de trabalho bem definidos.




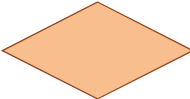




4.2.4 Quarta Etapa: Elaboração dos Fluxogramas.

Para a elaboração dos fluxogramas dos processos inerentes ACTT foram selecionados aqueles apontados como de maior relevância pelas gerências de área e a coordenação da GESTEC, que seriam: cooperação com empresas, licenciamento de patentes e co-titularidade de patentes.

Nos processos selecionados se faz presente, em regra, a interação entre as macro-áreas da GESTEC, com o próprio cliente e com áreas da FIOCRUZ externas a GESTEC, em especial a Procuradoria. Por essa razão, o formato escolhido para a elaboração do fluxograma presa pela divisão funcional das atividades executadas, adotando-se um nível médio de detalhamento.

Partindo das informações já levantadas e consolidadas no quadros anteriormente apresentados no presente trabalho, para cada processo a ser retratado através de um fluxograma foi elaborado, inicialmente, um fluxo resumido, aproximado de um diagrama de blocos, mas já com a indicação da responsabilidade funcional para cada atividade apontada. A partir desse fluxograma resumido foi realizado o aprofundamento da descrição das suas atividades até se alcançar o nível de detalhamento almejado, que no caso apontou as tarefas executadas. Para sua elaboração foram utilizados os símbolos apontados na figura que se segue.

FIGURA Nº 08
SÍMBOLOS UTILIZADOS PARA A ELABORAÇÃO DOS FLUXOGRAMAS

Símbolos do mapeamento de processos derivado da “Análise de Sistemas” apontados por Slack			
	Início ou fim de um processo		Direção de Fluxo
	Atividade		Decisão (exercitando discricção)
Outros símbolos utilizados			
	Somador		Ou
	Processo alternativo		Conector fora da página

Fonte: elaboração própria

Esses fluxogramas foram submetidos à coordenação da GESTEC e as gerências das suas macro-áreas⁶⁶, Área de Patentes (AP) e Área de Informação Tecnológica e Gerencial (AITG), além da área de ACTT, para validação do desenho realizado, o que inclui o apontamento de críticas e sugestões, e, em especial para a indicação dos problemas enfrentados na execução dos processos retratados.

⁶⁶ Aqui, a validação executada com a gerência da Área de Contratos e Transferência de Tecnologia foi realizada na pessoa da Coordenadora da GESTEC, uma vez que a presente mestranda se confunde com a figura da gerente da área investigada.

4.2.4.1 PROCESSO DE COOPERAÇÃO TECNOLÓGICA COM EMPRESAS

De acordo com o abordado anteriormente, o produto desse processo é um acordo de cooperação assinado entre a FIOCRUZ com uma empresa para o desenvolvimento conjunto um produto específico.

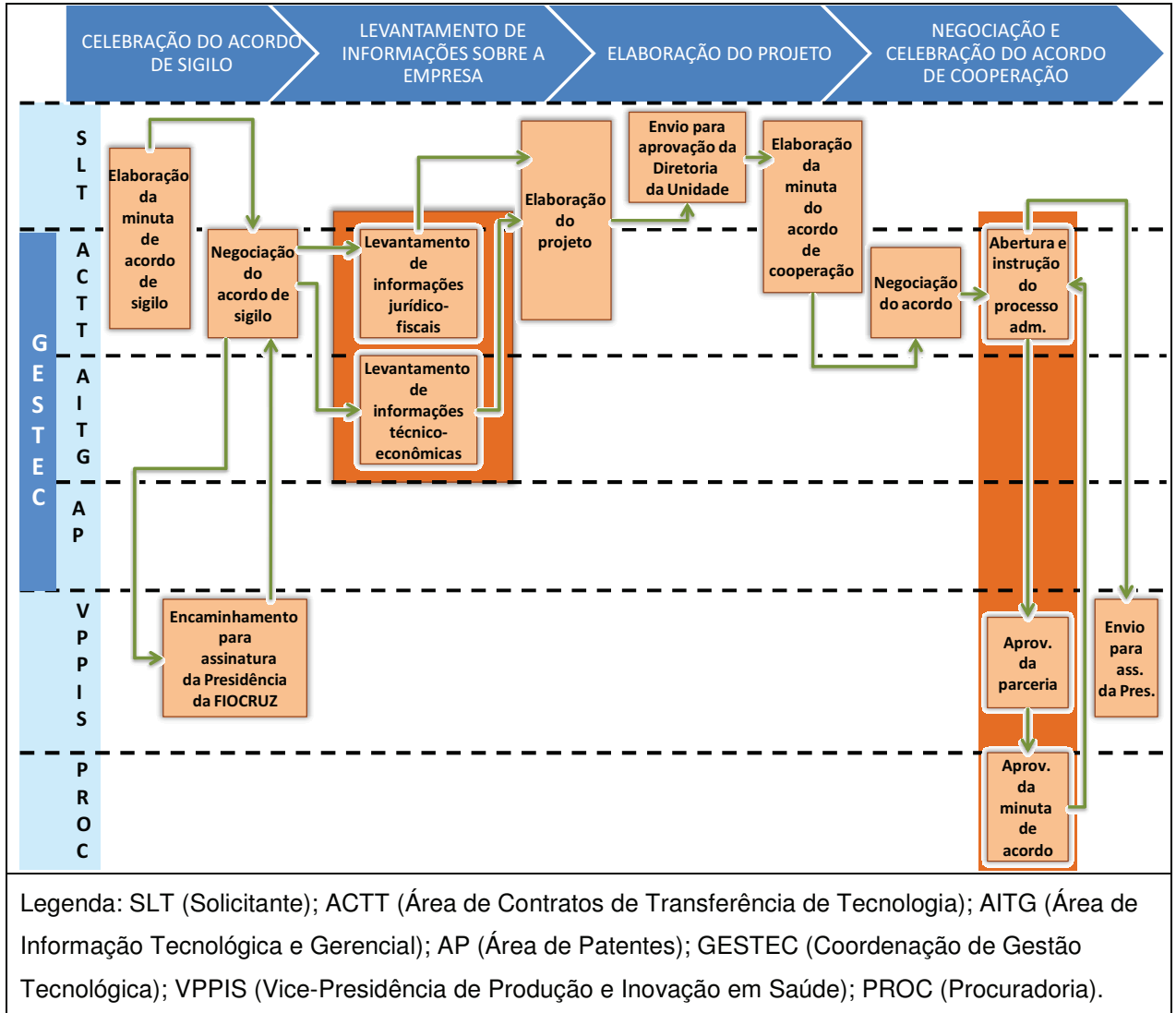
Sobre esse aspecto, deve ser destacado que o estabelecimento de parcerias com o setor produtivo para o desenvolvimento de projetos que visem o desenvolvimento conjunto de produtos foi apontado pela VPPIS como sendo o processo mais importante dentro daqueles que são executados pela ACTT. De forma assemelhada, também foi apontado pela Coordenação da GESTEC como um dos mais processos executado pela área em questão. Por essas razões, esse processo foi selecionado para a elaboração do fluxograma que lhe é correspondente.

Entretanto, conforme o abordado anteriormente, o processo em questão assumirá contornos totalmente distintos em função da natureza da Unidade de onde provém a demanda: se uma Unidade de Produção ou de uma Unidade de Pesquisa. No caso, a modalidade de processo retratada foi àquela vinculada às Unidades de Pesquisa.

Os 7 fluxogramas a seguir retratam esse processo. O primeiro corresponde ao fluxo resumido do processo. As demais ao seu detalhamento.

FLUXOGRAMA Nº 01

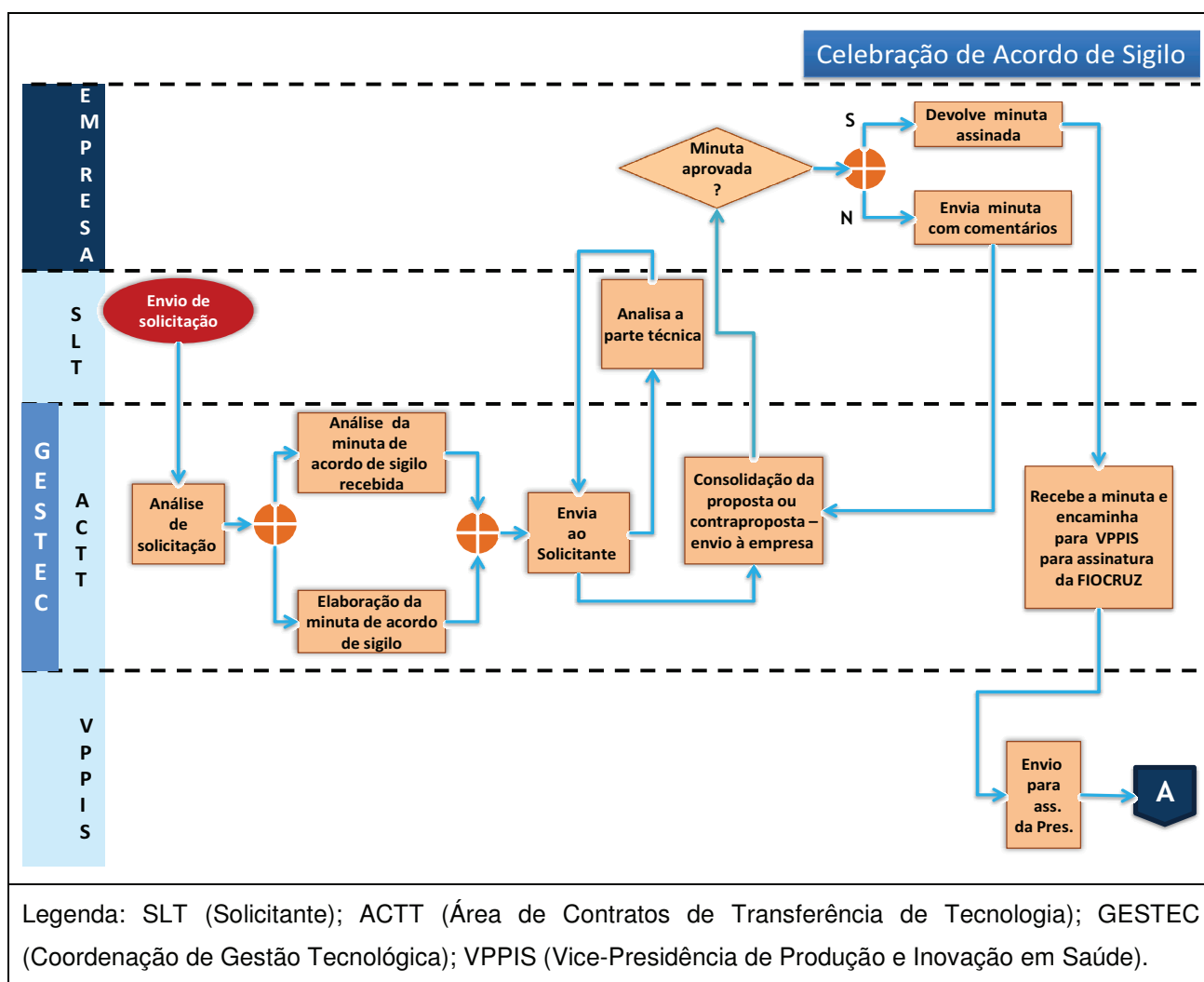
FLUXO RESUMIDO DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO COM EMPRESAS



Esse processo foi dividido em quatro sub-processos: (i) um primeiro que corresponde à celebração do acordo de sigilo; (ii) um segundo que equivale ao levantamento de informações sobre a empresa com a qual se pretende estabelecer a parceria; (iii) um terceiro que tem por finalidade a elaboração do projeto que será executado em conjunto pelas partes, ou seja, para definição e detalhamento do próprio objeto do acordo, e (iv) um quarto que corresponde à negociação e celebração do acordo de cooperação, acordo esse que é o produto a ser entregue ao final da execução do processo em questão.

A divisão funcional apresentada no fluxograma resumido do Processo de Cooperação com Empresas inclui as principais instâncias internas da FIOCRUZ que participam do processo em questão: além das três macro-áreas da GESTEC a Área de Contratos de Transferência de Tecnologia (ACTT), a Área de Informação Tecnológica e Gerencial (AITG) e a Área de Patentes (AP), o Solicitante (SLT), ou seja, o cliente; a Vice-Presidência de Produção e Inovação em Saúde (VPPIS); e a Procuradoria (PROC). No decorrer do processo ainda será incluída a empresa parceira.

FLUXOGRAMA Nº 02
FLUXO DETALHADO DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO COM EMPRESAS
SUBPROCESSO: CELEBRAÇÃO DE ACORDO DE SIGILO



Fonte: elaboração própria

O início do processo vem sendo deflagrado através de solicitações oriundas duas fontes distintas: (i) pela área de pesquisa envolvida com o projeto, quando identificado alguma empresa interessada no desenvolvimento conjunto; (ii) pelo NIT da Unidade onde será desenvolvida a pesquisa.

Aqui é identificado o principal ponto crítico para o estabelecimento de parcerias desta natureza, e que implica em uma interação incipiente entre a FIOCRUZ o setor produtivo: a dificuldade em prospectar empresas para o estabelecimento de tais parcerias dessa natureza, o que, inicialmente decorre do pouco conhecimento sobre as pesquisas realizadas pela própria FIOCRUZ.⁶⁷

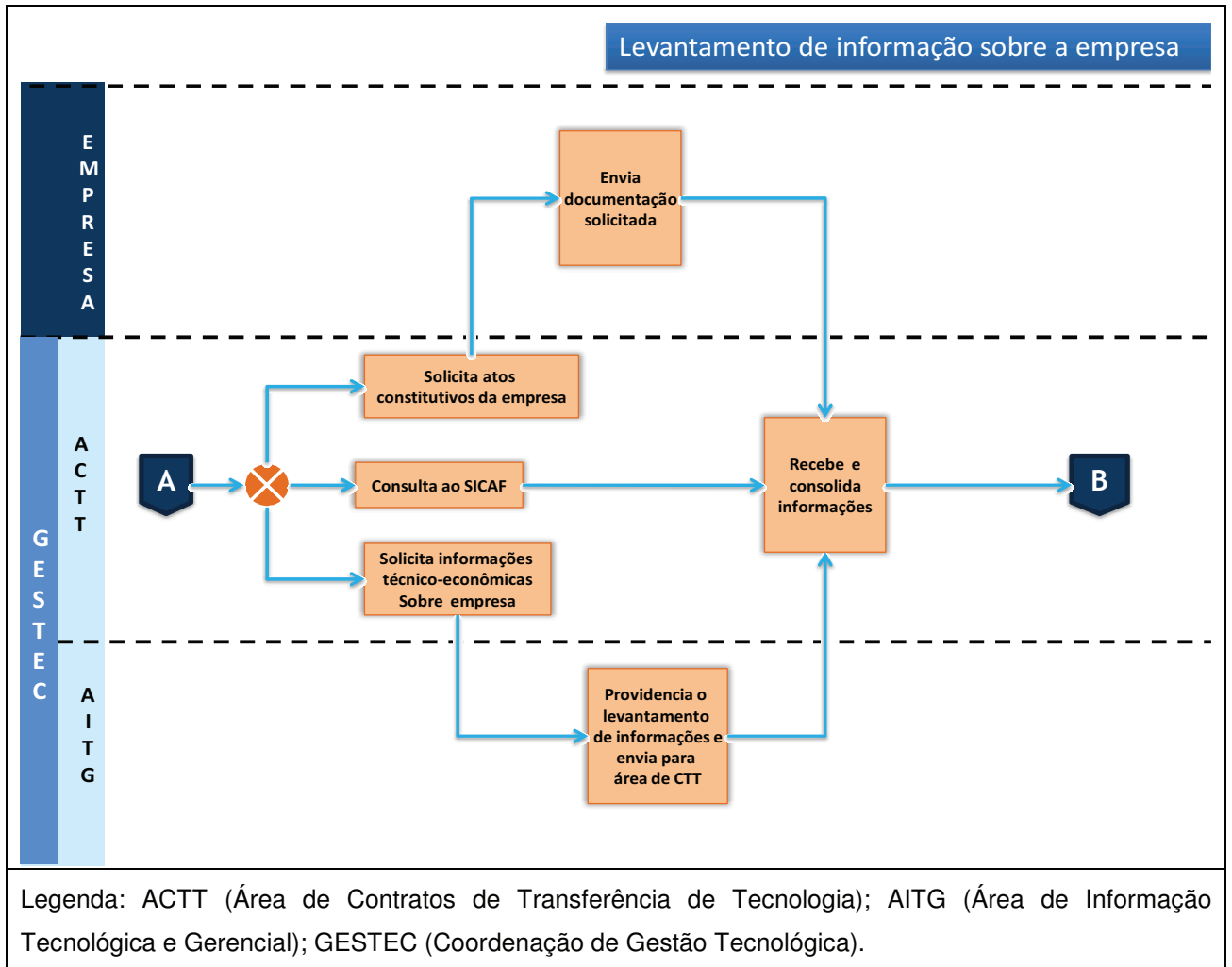
A execução desse processo pressupõe necessariamente o intercâmbio de informações confidenciais tanto da FIOCRUZ quanto da empresa com a qual se almeja estabelecer a parceria. Essas informações são fundamentais para a discussão e elaboração do projeto que será executado em conjunto pelas partes. Por essa razão, a primeira etapa desse processo corresponde à negociação e celebração do acordo de sigilo que irá respaldar o intercâmbio de informações confidenciais na etapa pré-contratual.

Essa etapa pode ser deflagrada de duas formas distintas: (i) pela elaboração do acordo de sigilo pela ACTT para posterior envio para a apreciação da empresa parceira; (ii) ou pela análise da minuta de acordo recebida por essa empresa. Em ambos os casos, o solicitante deverá ser consultado para se manifestar quanto ao detalhamento técnico das informações que serão trocadas. Em qualquer dessas hipóteses, a proposta e contrapropostas serão discutidas e após a obtenção de um denominador comum quanto seus termos, será finalmente assinado o acordo de sigilo almejado.

⁶⁷ Sobre essa questão deve ser destacado que se encontra em elaboração um projeto de prospecção tecnológica interno a ser executado nas diversas Unidades da FIOCRUZ através dos NITs. Esse projeto foi elaborado pela AITG da GESTEC e aguarda a aprovação final da VPPIS, para, por fim, ser implementado através do Sistema GESTEC-NIT. Em resumo, sua finalidade é levantar todos os grupos de pesquisa das diversas Unidades da FIOCRUZ, seus respectivos projetos e resultados como um dos passos para a implantação de uma efetiva atividade de gestão tecnológica na FIOCRUZ. O grande desafio que se apresenta é atribuir a esse trabalho de prospecção um caráter de continuidade e a sua consolidação como uma atividade de rotina dos NITS, sem o que se transformará apenas numa investigação pontual, onde as informações obtidas em pouco tempo restarão obsoletas.

FLUXOGRAMA Nº 03

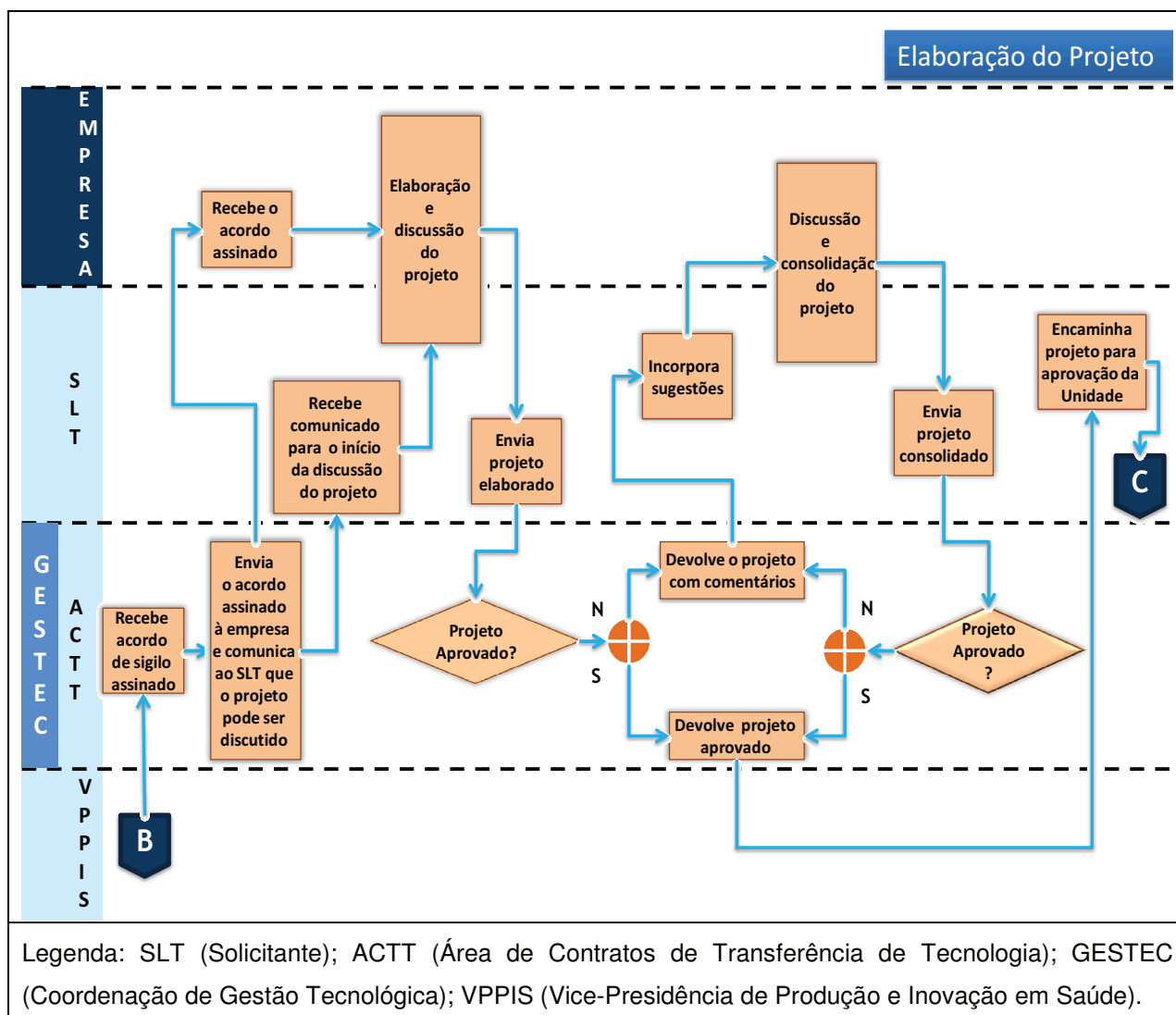
FLUXO DETALHADO DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO COM EMPRESAS SUBPROCESSO: LEVANTAMENTO A INFORMAÇÃO SOBRE A EMPRESA



Fonte: elaboração própria

Não foi investigado, por fugir ao escopo do presente trabalho, como se processa internamente na AITG o levantamento de informações solicitadas pela ACTT. De qualquer forma, tanto a solicitação quanto o fornecimento dessas Informações são realizados muito informalmente e não existe por parte da ACTT qualquer delineamento do que se espera receber da AITG

FLUXOGRAMA Nº 04
FLUXO DETALHADO DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO COM EMPRESAS
SUBPROCESSO: ELABORAÇÃO DE PROJETO



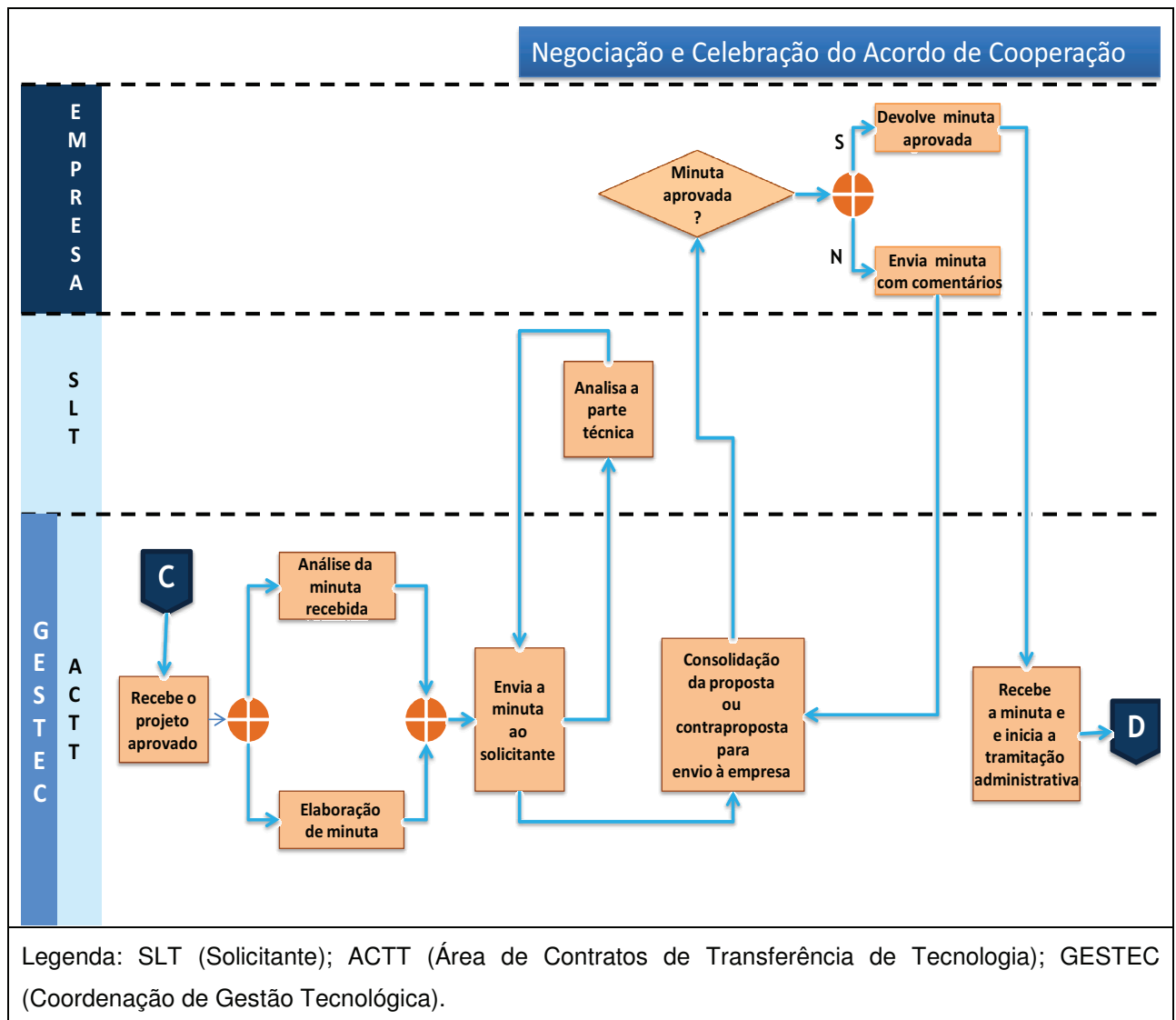
Fonte: elaboração própria

Após a celebração do acordo de sigilo, será iniciada a discussão correspondente ao delineamento do projeto de cooperação que será executado em conjunto entre as partes. Na FIOCRUZ, sua elaboração será de responsabilidade do solicitante que deverá discuti-lo diretamente com a empresa parceira⁶⁸. Aqui

⁶⁸ Esses projetos, em regra, envolvem o aporte de recursos na FIOCRUZ, para o que é utilizada a FIOTEC como gestora financeira dos recursos aportados pelo parceiro. A FIOTEC normalmente não figura entre as partes do

estamos diante de mais um gargalo, pois, apesar de fugir ao seu escopo de atuação, a Área de Contratos e Transferência de Tecnologia tem participado da elaboração fazendo sugestões. Finalizado o projeto, ele deverá ser submetido para a aprovação da Unidade a qual se encontra vinculado o laboratório de pesquisa que irá executá-lo pela FIOCRUZ.

FLUXOGRAMA Nº 05
FLUXO DETALHADO DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO COM EMPRESAS
SUBPROCESSO: NEGOCIAÇÃO E CELEBRAÇÃO DO ACORDO DE COOPERAÇÃO



Fonte: elaboração própria

acordo de cooperação assinado, para o que será necessário assinar um contrato específico entre a FIOCRUZ e a FIOTEC, cuja celebração será responsabilidade da Unidade interessada.

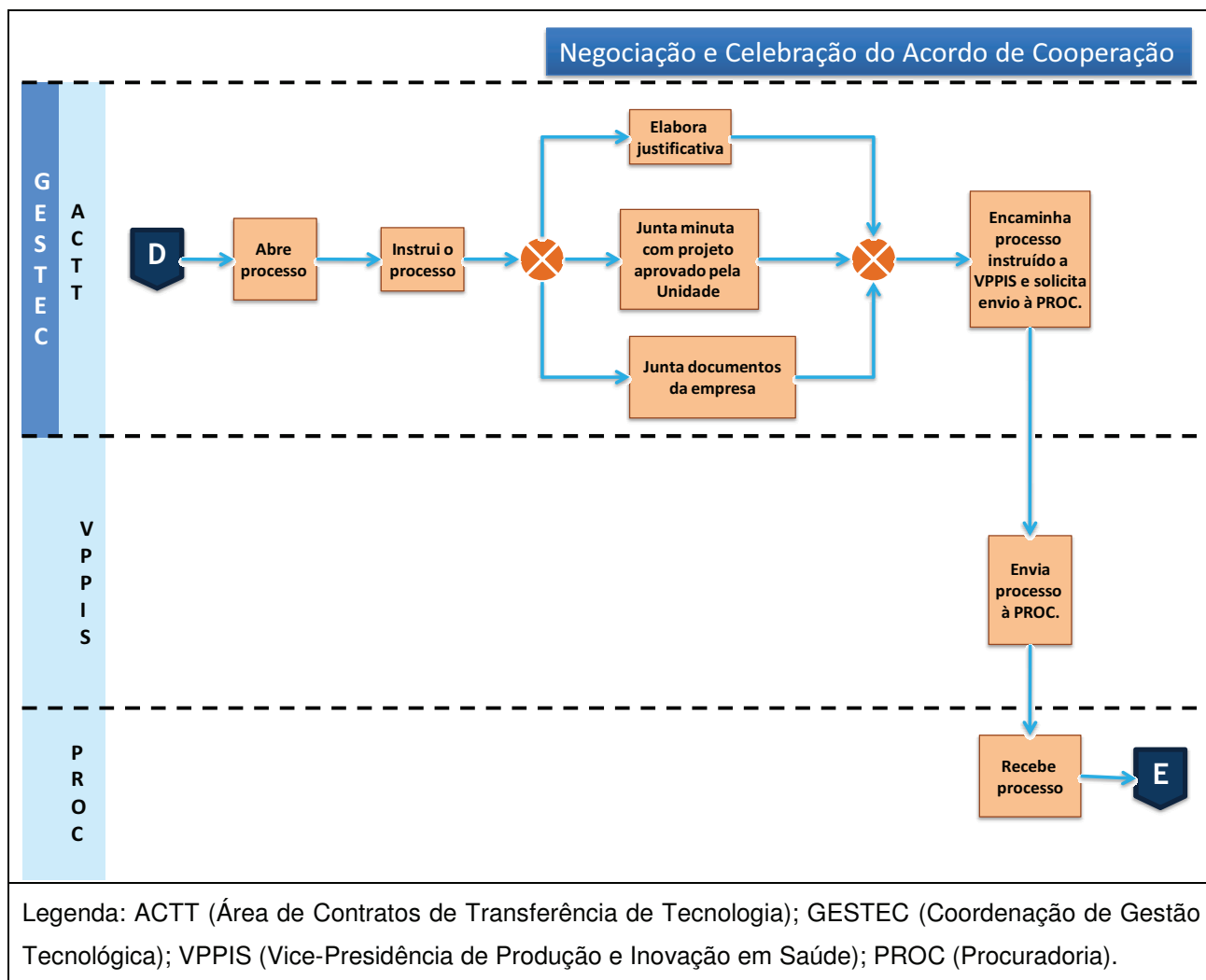
Após a área de contratos e transferência de tecnologia receber o projeto aprovado, será iniciada a próxima etapa, que corresponde à elaboração e negociação do acordo de cooperação tecnológica. Este acordo tem por finalidade disciplinar a execução da parceria que será estabelecida e possui regras relacionadas ao sigilo sobre as informações trocadas durante a execução do acordo bem como sobre os resultados gerados, a propriedade sobre esses resultados, a condução e o custeio da sua proteção através dos institutos de propriedade industrial pertinentes, e a sua exploração econômica.

Sua elaboração pode partir de uma minuta de acordo pela ACTT ou da análise do acordo recebido pelo parceiro. Na primeira hipótese, a minuta elaborada será submetida ao parceiro para apreciação, que em regra irá sugerir algumas alterações. Da mesma forma, em função da avaliação feita pela ACTT na minuta recebida, provavelmente, serão sugeridas algumas modificações no texto proposto. Essa etapa poderá ter idas e vindas até a obtenção de uma versão final.

Um gargalo identificado nessa etapa consiste na inexistência de um padrão consolidado de acordo de cooperação e adotado pela ACTT como o ponto de partida para o início das negociações.

Apenas após o fechamento de uma versão aceita por ambas as partes é que será iniciado o procedimento administrativo necessário para a assinatura do acordo em negociação.

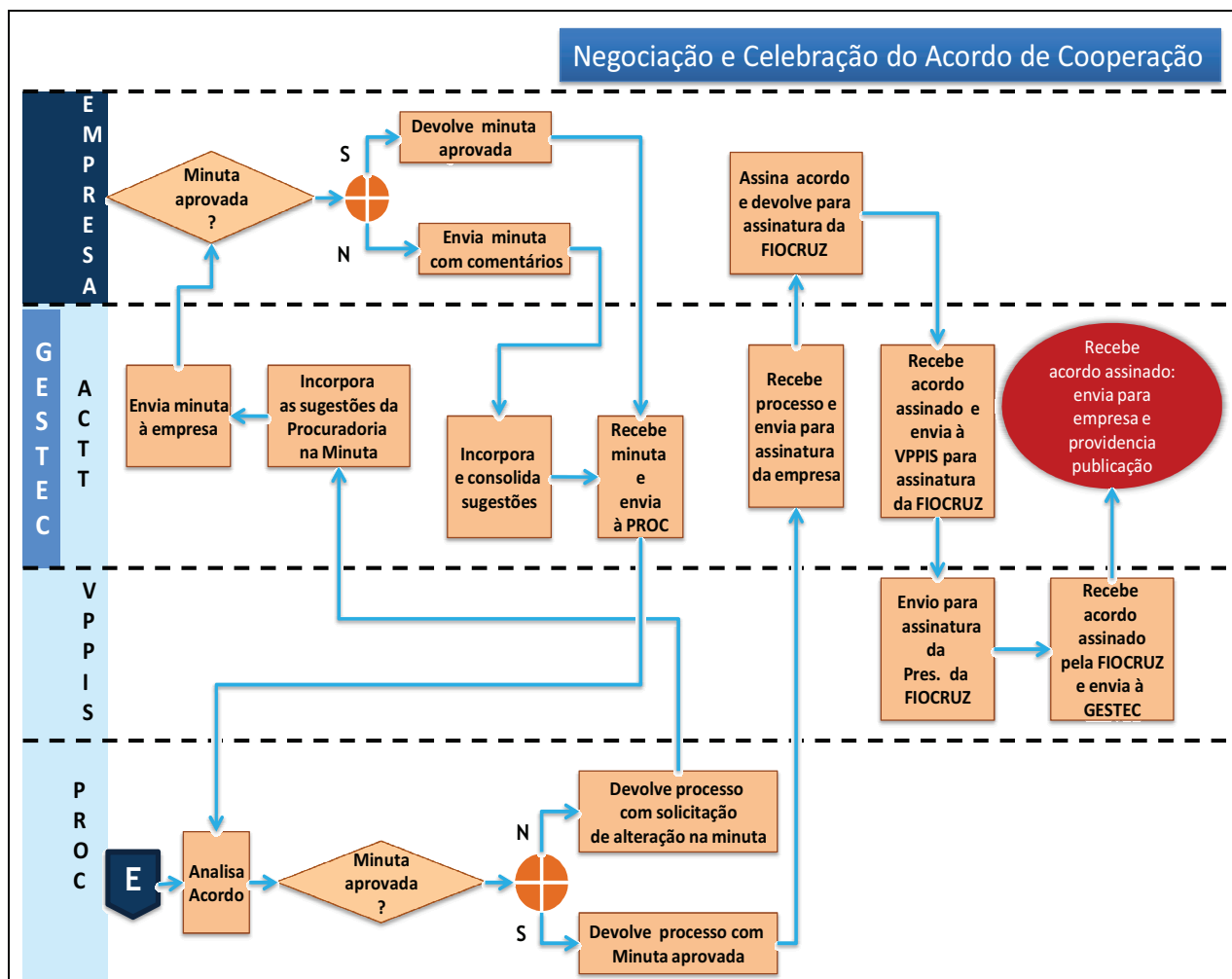
FLUXOGRAMA Nº 06
FLUXO DETALHADO DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO COM EMPRESAS
SUBPROCESSO: NEGOCIAÇÃO E CELEBRAÇÃO DO ACORDO DE
COOPERAÇÃO (CONTINUAÇÃO)



Fonte: elaboração própria

Processo aberto, esse deverá ser devidamente instruído através da juntada da justificativa elaborada pela ACTT, do projeto aprovado pela Unidade, e dos documentos da empresa parceira. Uma vez submetida à aprovação da VPPIS, o processo será por fim encaminhado à Procuradoria para aprovação final dos termos do acordo.

FLUXOGRAMA Nº 07
FLUXO DETALHADO DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO COM EMPRESAS
SUBPROCESSO: NEGOCIAÇÃO E CELEBRAÇÃO DO ACORDO DE
COOPERAÇÃO (CONTINUAÇÃO)



Legenda: ACTT (Área de Contratos de Transferência de Tecnologia); GESTEC (Coordenação de Gestão Tecnológica); VPPIS (Vice-Presidência de Produção e Inovação em Saúde); PROC (Procuradoria).

Fonte: elaboração própria

O processo será recebido pela Procuradoria que irá aprovar ou não a minuta. Caso sugira alterações, tais sugestões serão incorporadas à minuta e submetidas à empresa selecionada. A minuta recebida da empresa será submetida novamente a apreciação da Procuradoria para aprovação. Esse processo se

repetirá até a obtenção de um denominador comum sobre os termos da minuta do acordo, e uma vez que esse não seja alcançado implicará na interrupção da negociação e o processo finalizado. Em não sendo esse o caso, a minuta aprovada deverá ser devolvida assinada pela empresa selecionada, e enfim encaminhada para a assinatura da Presidência da FIOCRUZ. Para finalizar o processo, a Área de Contratos e Transferência de Tecnologia irá providenciar o envio de uma das vias à empresa e a publicação do contrato no Diário Oficial da União.

Um gargalo identificado nessa etapa é a falta da discussão prévia com a Procuradoria da minuta que será submetida à empresa, o que pode implicar em problemas e atrasos desnecessários na negociação com a empresa.

Por fim, deve ainda ser destacado que com a criação do Sistema GESTEC-NIT, e com a respectiva implantação do NITs nas Unidades a condução dos procedimentos para a celebração destas parcerias poderia passar ser atribuída às Unidades, ficando relegado a GESTEC o assessoramento e aprovação do acordo antes da submissão à Procuradoria, última instância para aprovação da assinatura da cooperação almejada.

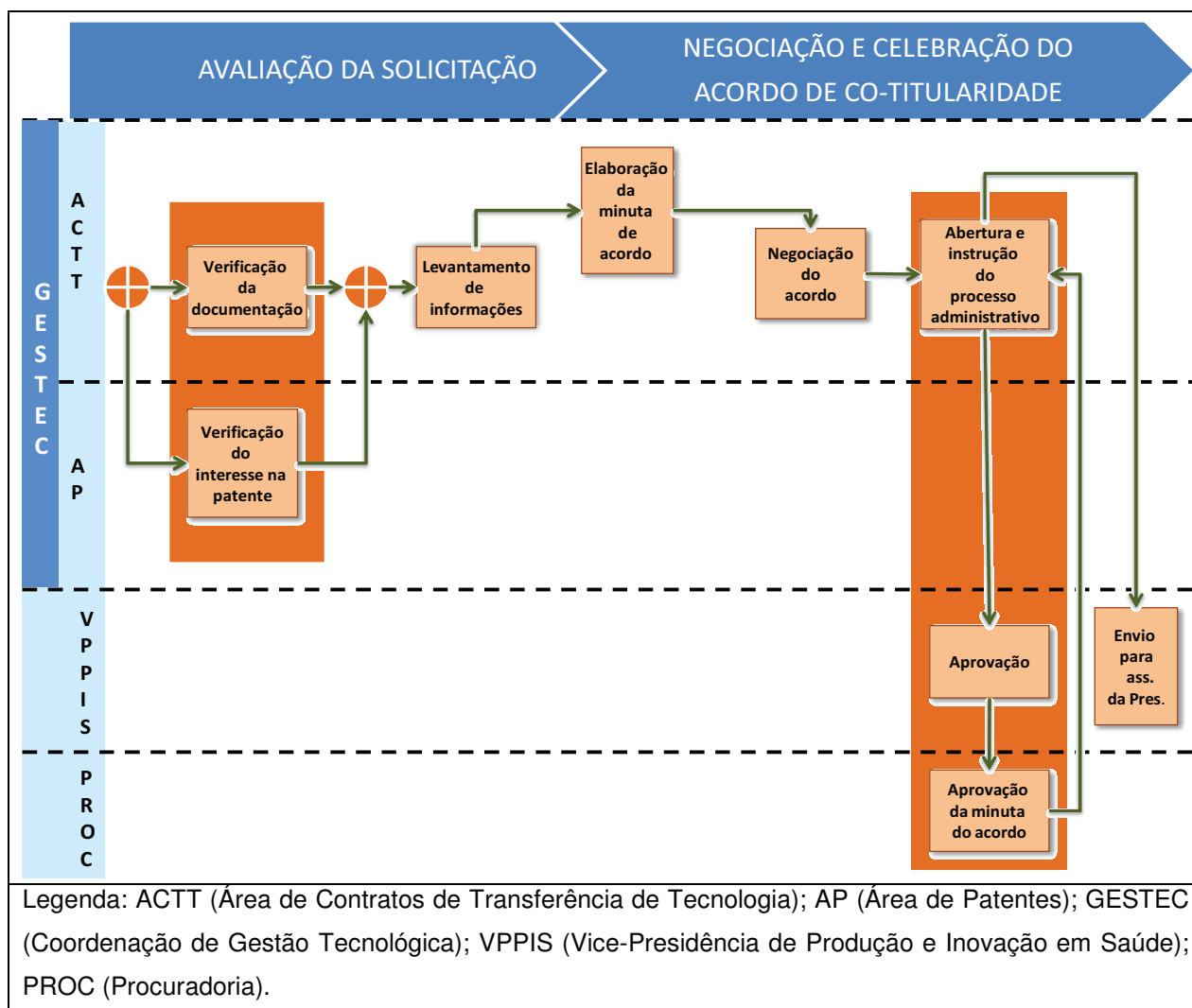
Em resumo, podem ser apontados como pontos críticos do processo de celebração de acordo de cooperação com empresas:

1. Pouco conhecimento sobre as pesquisas realizadas pela própria FIOCRUZ;
2. Conhecimento superficial sobre as empresas que atuam no mercado;
3. Falta de parâmetros para a elaboração de projetos;
4. Inexistência de documentos padrão pré-estabelecidos consolidados; minutas acordo e de esboço de projeto;
5. Fluxo de informação mal definido entre as áreas;
6. Procedimentos e fluxos de trabalho mal definidos;
7. Falta de consolidação com a Procuradoria das minutas de acordo de cooperação proposta pela FIOCRUZ.

4.2.4.2 PROCESSO DE CO-TITULARIDADE DE PATENTES

Em entrevista realizada com a gerência da ÁP, esse processo foi apontado de forma veemente como sendo o de maior relevância para os processos de trabalhos executados pela área em questão. Também foi apontado pela Coordenação da GESTEC como sendo um dos processos de maior importância. Por essa razão, foi um dos processos selecionados, dentre os identificados como de competência da ÁCTT, para a elaboração do fluxograma que lhe é correspondente. Os 5 fluxogramas a seguir retratam esse processo: o primeiro, de uma forma resumida; os demais de forma detalhada.

FLUXOGRAMA Nº 08 FLUXO RESUMIDO DO PROCESSO DE REGULAMENTAÇÃO DE CO-TITULARIDADE DE PATENTES



Fonte: elaboração própria

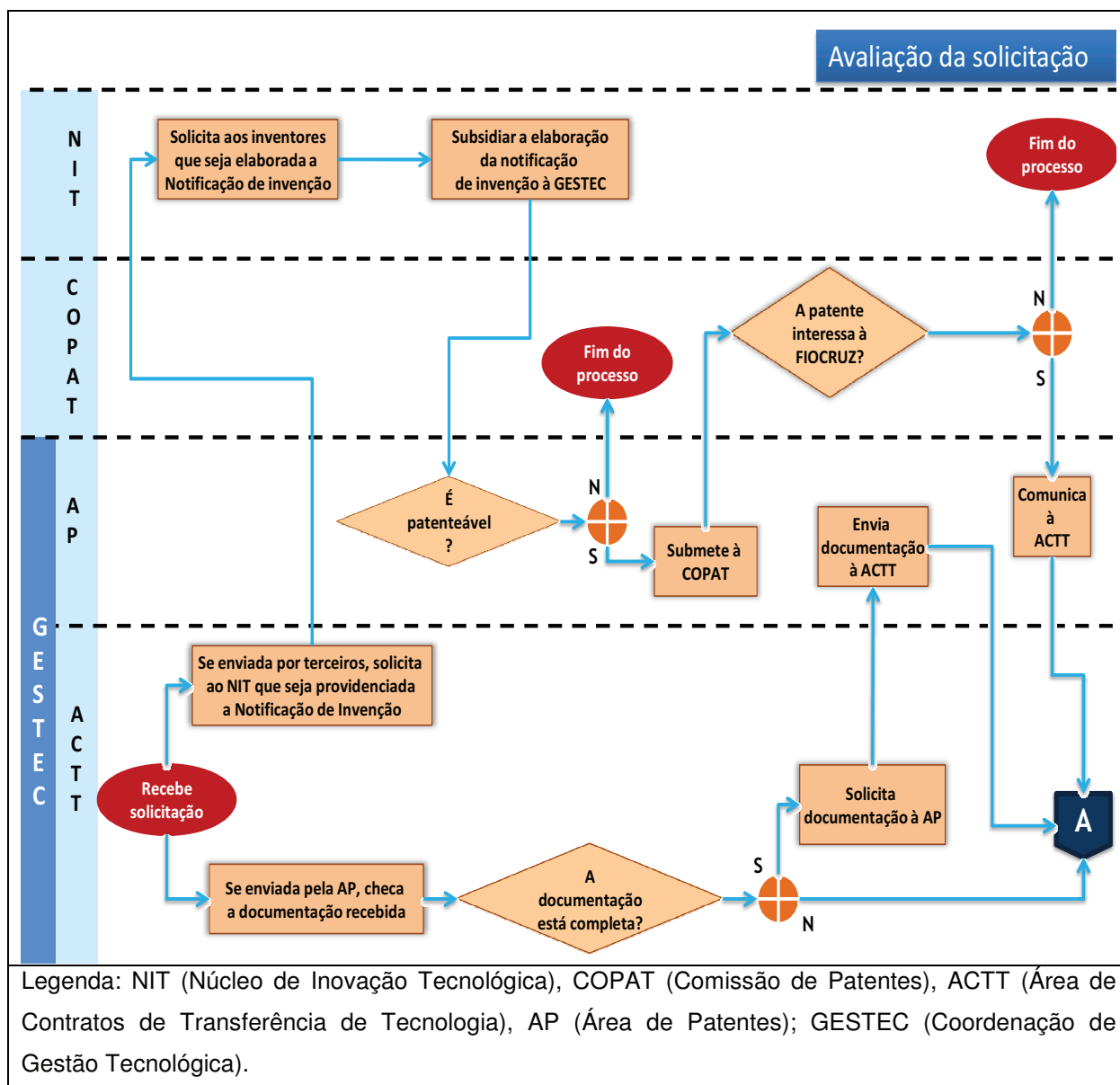
O fluxograma anterior corresponde ao processo que tem por finalidade a regulamentar a propriedade conjunta de patentes de titularidade da FIOCRUZ, estejam concedidas ou ainda em estágio de pedido, quando as invenções que lhes são objeto tenham sido obtidas em função do intercâmbio científico entre seus pesquisadores e os pesquisadores de outras instituições.

Essas parcerias científicas, mesmo que previamente regulamentadas através de convênios ou acordos de cooperação, em regra apenas disciplinam de forma muito resumida questões relacionadas aos direitos sobre os resultados obtidos, deixando para um momento posterior o detalhamento de questões relacionadas a percentuais, divisão de custos, condução do processo de patenteamento, condução das negociações voltadas para o seu licenciamento etc.

Este processo foi dividido em dois sub-processos: (i) um primeiro que corresponde a uma etapa de avaliação da solicitação recebida, e que inclui os aspectos que irão fundamentar os parâmetros capazes de nortear a negociação que será estabelecida; e (ii) um segundo que corresponde à negociação e celebração do acordo de co-titularidade almejado.

No seu formato resumido, foram indicados como instâncias que participam da sua execução: pela GESTEC a Área de Contratos de Transferência de Tecnologia (ACTT), a Área de Informação Tecnológica e Gerencial (AITG) e a Área de Patentes (AP); e a Procuradoria (PROC). No decorrer do processo ainda serão incluídos o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT); a Comissão de Patentes (COPAT), a Vice-Presidência de Produção e Inovação em Saúde (VPPIS); e o parceiro co-titular.

FLUXOGRAMA Nº 09
FLUXO DETALHADO DA REGULAMENTAÇÃO DE CO-TITULARIDADE DE
PATENTES SUBPROCESSO: AVALIAÇÃO DA SOLICITAÇÃO



Fonte: elaboração própria

O início do processo pode ser deflagrado por duas formas distintas: uma SG encaminhada pela área de patentes; ou uma solicitação enviada diretamente pelo parceiro.

Na primeira hipótese, SG encaminhada pela AP, dois pontos críticos são inicialmente identificados. O primeiro deles corresponde ao fato de que não é uma

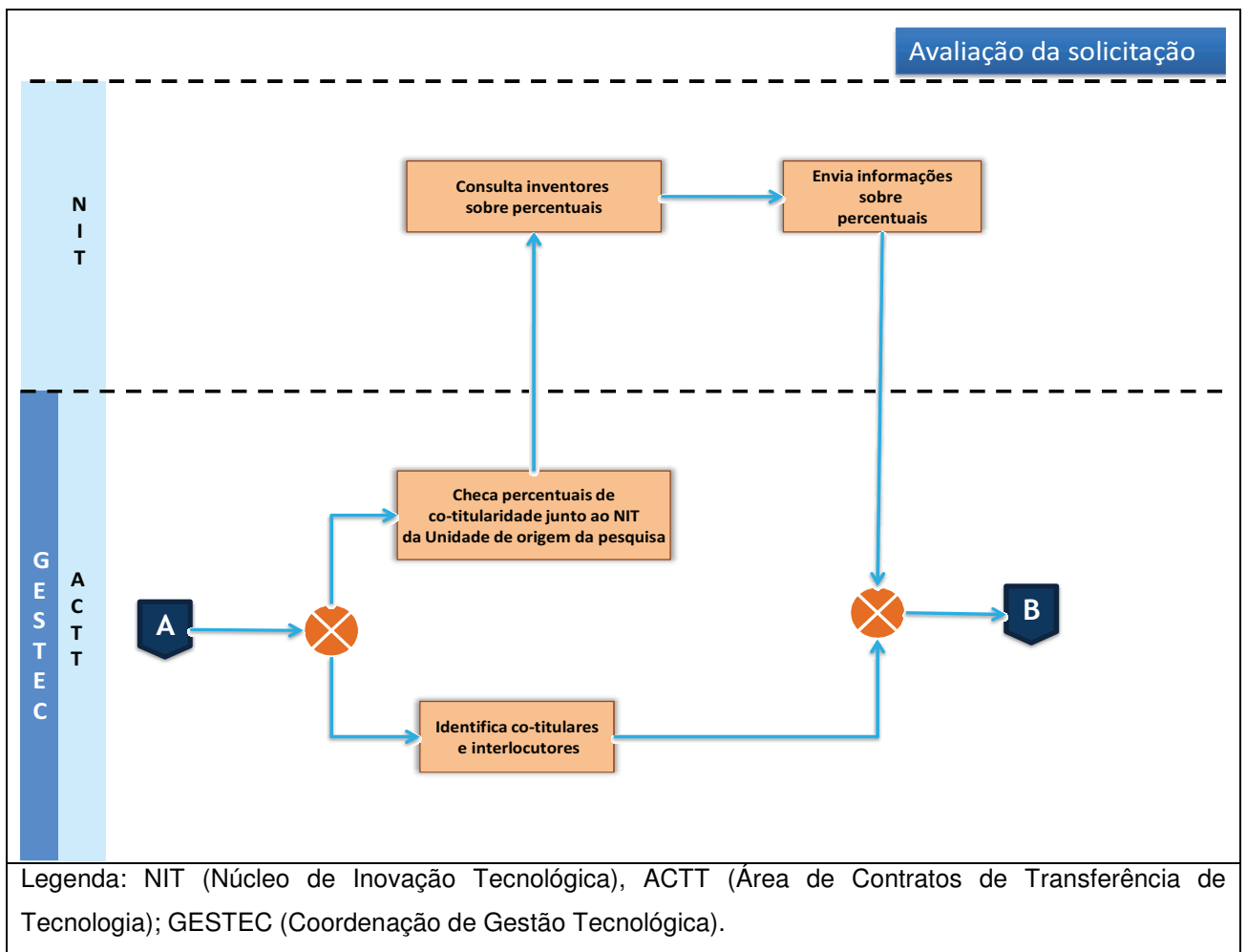
sistemática da AP encaminhar para a ÁCTT todos os pedidos de patente onde tenha sido identificada uma situação de co-titularidade, o que denota uma quebra entre os processos executados entre essas duas áreas. As demais razões serão discutidas adiante. O segundo ponto crítico corresponde à incerteza quanto à documentação e informações que devam instruir a SG que será encaminhada. Como não existe uma sistemática no encaminhamento dessas solicitações, em regra, a Área de Contratos e Transferência de Tecnologia ao receber a SG tem que solicitar à Área de Patentes documentos e informações que poderiam ter sido fornecidos em conjunto com a própria SG. Não obstante o encaminhamento da SG ser formal, conforme o já esclarecido anteriormente, nem sempre o seu desdobramento, pelo menos no que diz respeito a tramitação dentro da GESTEC, obedece a tanta formalidade. Por essa razão, as solicitações de complementação de fornecimento de documento e informações acabam sendo realizadas informalmente. Não obstante o fato de que a solução encontrada talvez seja a menos burocrática, e a que provavelmente menos impacte negativamente no processo sob análise, é necessário que as partes envolvidas no processo não tenham dúvidas quanto a como instruir uma solicitação que será encaminhada para a outra área.

Na segunda hipótese, o parceiro encaminha para a GESTEC o pedido de patente já depositado, normalmente acompanhado da proposta de acordo de co-titularidade. Aqui, considerando que a FIOCRUZ tem um processo consolidado para a avaliação do interesse institucional no depósito de um pedido de patente, não é o fato de que esse depósito tenha sido realizado por um terceiro que irá afastar a necessidade da sua observância. Não obstante o procedimento não estar descrito em qualquer lugar, nesses casos a Área de Contratos e Transferência de Tecnologia tem submetido à questão diretamente aos pesquisadores indicados, o que, com a implantação dos NITs deve ser feito através do NIT correspondente à Unidade a qual os inventores da FIOCRUZ estejam vinculados. Esses NITs deverão deflagrar junto à área de pesquisa o processo necessário para a realização de um depósito de pedido de patente pela FIOCRUZ, através da elaboração da notificação de invenção que lhe é correspondente, e do seu encaminhamento à Área de Patentes da GESTEC. Enquanto a área de contratos e transferência de tecnologia não receber o comunicado da área de patentes relacionado ao interesse ou não da FIOCRUZ em ser titular da patente sob análise, não é dado prosseguimento na avaliação de

qualquer acordo de co-titularidade que tenha sido enviado para FIOCRUZ. Uma das incertezas que rondam esse procedimento corresponde a necessidade ou não de envolver a área de patentes logo no início do processo, ou seja, ao invés de enviar para o NIT a solicitação relacionada com a elaboração da notificação de invenção, acionar a Área de Patentes para exercer esse papel.

Aprovação da COPAT concedida, ou documentação completa disponível para a área de contratos e transferência de tecnologia, será dado prosseguimento na avaliação, como se extrai do fluxograma a seguir.

FLUXOGRAMA Nº 010
FLUXO DETALHADO DA REGULAMENTAÇÃO DE CO-TITULARIDADE DE
PATENTES SUBPROCESSO: AVALIAÇÃO DA SOLICITAÇÃO (CONTNUAÇÃO)



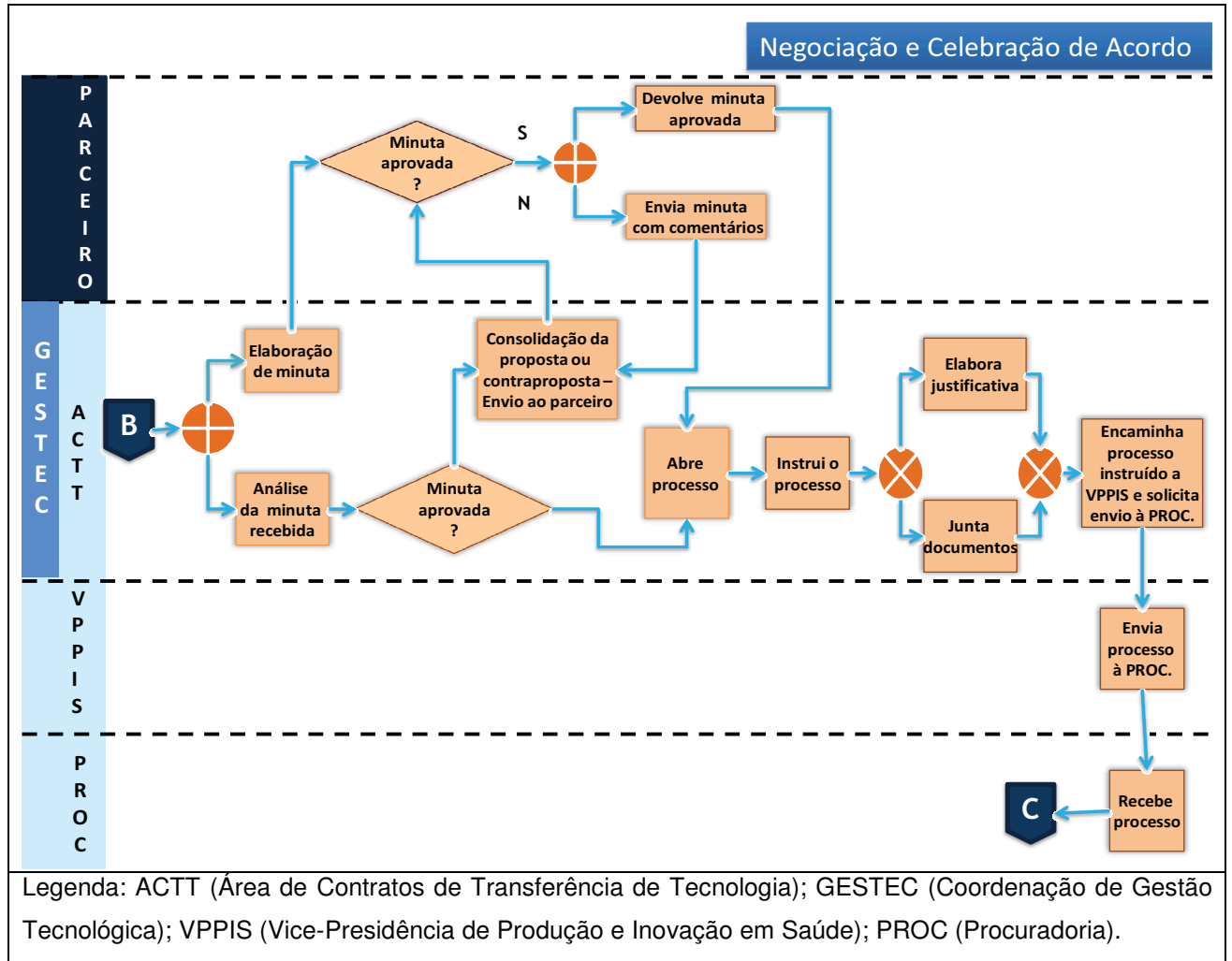
Fonte: elaboração própria

Além de identificar os interlocutores da instituição parceira, que pode ser uma tarefa difícil, pois nem sempre a instituição parceira tem uma área responsável para discutir questões dessa natureza organizada, em especial nos casos de instituições nacionais, ainda será importante verificar com o(s) NIT(s) envolvido(s) no processo o percentual de direitos a ser atribuído a cada uma das instituições parcerias. Aqui estamos diante de mais um gargalo do processo sob análise, esse gargalo surge em função de dois aspectos. O primeiro aspecto não possui grande relevância, mas a indicação desse percentual poderia ter sido realizada logo que o processo foi deflagrado, ou seja, quando da elaboração da notificação de invenção, o que seria de fácil solução. O segundo aspecto, de forma contrária é a um desafio a ser enfrentado, e corresponde a ausência de critérios instituídos para a fixação de tais percentuais. Valerá o que os inventores indicarem, sem que lhes sejam fornecidos parâmetros. Assim, na hipótese de um questionamento do parceiro quanto aos percentuais indicados pela FIOCRUZ, ou da não concordância com os percentuais indicados pelo parceiro, poderão ser escassos nossos subsídios para sustentar a nossa posição.

Sinal verde obtido para prosseguir nas negociações, documentação completa, e informações disponibilizadas, será iniciado o próximo sub-processo, que corresponde à negociação e celebração do acordo de co-titularidade.

FLUXOGRAMA No 011

FLUXO DETALHADO DA REGULAMENTAÇÃO DE CO-TITULARIDADE DE PATENTES SUBPROCESSO: NEGOCIAÇÃO E CELEBRAÇÃO DO ACORDO

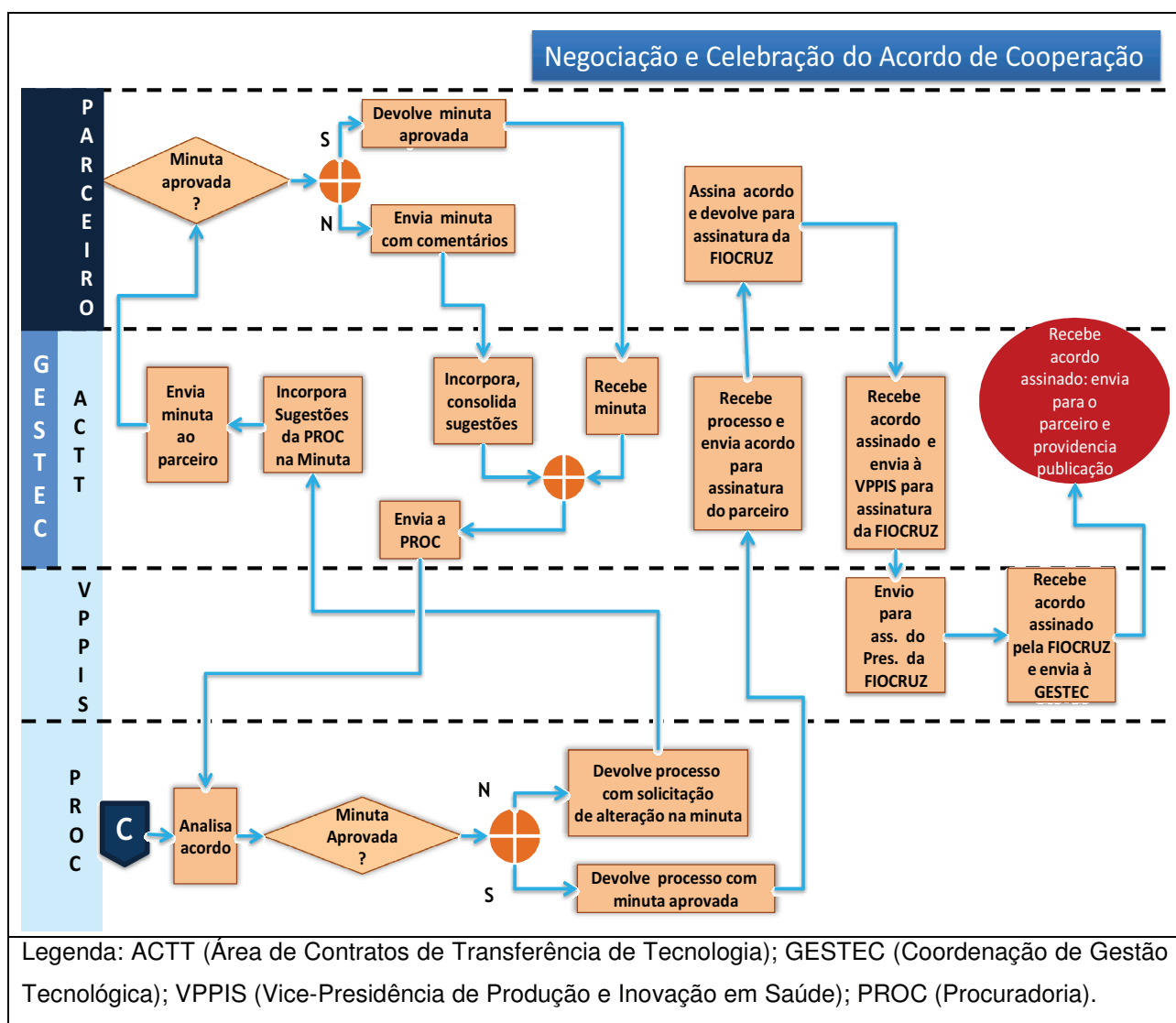


A etapa de negociação do acordo de co-titularidade pode partir da elaboração de uma minuta de acordo pela ACTT ou da análise do acordo recebido pelo parceiro⁶⁹. Na primeira hipótese, a minuta elaborada será submetida ao parceiro para sua apreciação, que em regra irá sugerir algumas alterações. Da mesma forma, em função da nossa avaliação a uma minuta recebida, provavelmente, serão sugeridas algumas modificações no texto proposto. Essas proposições podem ter ou não um caráter negocial mais denso. Podem alcançar questões relacionadas com o percentual de direitos sobre as invenções, o momento e a forma do reembolso dos

⁶⁹ Os principais dispositivos nesses instrumentos são aqueles que fixam os percentuais de direitos; a divisão e a forma de reembolso dos custos com a proteção patentária; e, por fim, a condução do processo de licenciamento e a repartição dos benefícios que lhe é correspondente.

custos com a proteção patentária, e condução do licenciamento. Em contrapartida, podem se restringir mais a questões de forma. No primeiro caso, a negociação pode ser estender por um longo período de tempo; já no segundo tenderá a ser rápida. Em ambos os casos, apenas após o fechamento de uma versão aceita por ambas as partes é que será iniciado o procedimento administrativo necessário para a assinatura do acordo em negociação. Processo aberto, serão juntadas a justificativa e a documentação correspondentes. Uma vez submetida à aprovação da VPPIS, o acordo será por fim encaminhado à Procuradoria para aprovação final.

FLUXOGRAMA Nº 012
FLUXO DETALHADO DA REGULAMENTAÇÃO DE CO-TITULARIDADE DE
PATENTES SUBPROCESSO: NEGOCIAÇÃO E CELEBRAÇÃO DO ACORDO
(CONTINUAÇÃO)



Fonte: elaboração própria

Aqui estamos diante de mais um ponto crítico no processo sob análise. Não obstante a FIOCRUZ e seus parceiros, aparentemente, terem chegado a um denominador comum sobre a regulamentação das questões inerentes a exercício da co-titularidade conjunta sobre uma determinada invenção, a FIOCRUZ ainda acabará por apresentar novas sugestões de alterações na minuta discutida, o que abrirá nova rodada de negociações.⁷⁰ A minuta com alterações será submetida ao parceiro que poderá acatar ou rejeitar as sugestões, ou ainda fazer novas sugestões de modificações.

Em linhas gerais, podem ser apontados como principais pontos críticos do processo de celebração de acordo de co-titularidade de patentes:

1. Fragmentação entre o processo de depósito de um pedido de patente e a solução das questões inerentes a sua titularidade – incipiente fluxo de trabalho estabelecido entre as áreas. O processo de depósito de patente e o processo de regulamentação de co-titularidade são vistos como processos distintos e isolados;
2. Falta de um procedimento formalmente estabelecido, onde esteja claro que ações devam ser tomadas, que tipo de informação e documentação devam ser disponibilizadas, e em que momento;
3. Alto nível de informalidade no que diz respeito aos procedimentos e fluxos de informações estabelecidos entre a ACTT e as demais macro-áreas da GESTEC;
4. Falta de parâmetros para a fixação de percentuais de titularidade da FIOCRUZ;
5. Falta de consolidação com a Procuradoria das minutas de acordo de cooperação proposta pela FIOCRUZ

⁷⁰⁷⁰ Da análise da Procuradoria surgem, em regra, solicitações de esclarecimentos ou alteração na minuta submetida a sua apreciação. No primeiro caso, não é necessário submeter qualquer questão ao parceiro, e internamente a questão é resolvida. No segundo caso, pode ser que excepcionalmente seja gerada uma rodada de negociação interna, entre a Procuradoria e a própria ACTT, o que não chegou a ser retratado no fluxograma apresentado.

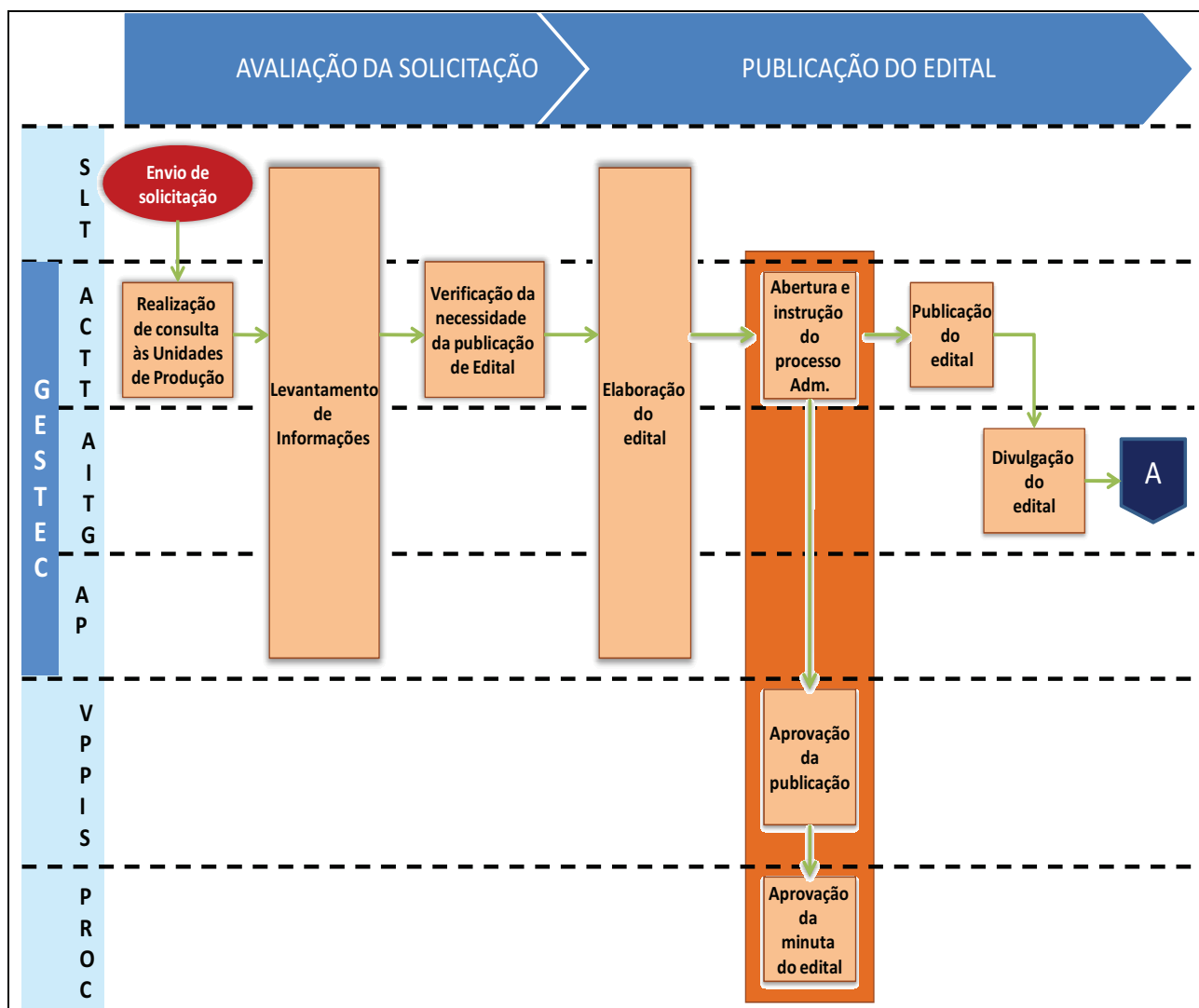
4.2.4.3 PROCESSO DE LICENCIAMENTO DE PATENTES

Foram as dificuldades enfrentadas para o licenciamento das patentes de titularidade da FIOCRUZ para o setor produtivo e o conseqüente estabelecimento das parcerias tecnológicas correspondentes que motivaram originalmente a elaboração do presente trabalho. Não obstante esse fato, o processo de licenciamento de patentes foi apontado pela Coordenação da GESTEC como um dos processos mais importantes executados pela área no que diz respeito à missão e os macro-objetivos a serem alcançados pela GESTEC. No mesmo sentido, a gerência da Área de Patentes destacou a relação de complementaridade que existe entre o processo de depósito de patentes executado pela Área de Patentes, e o processo de licenciamento de patentes, executado pela área de Contratos e Transferência de Tecnologia.

Tendo em vista a relevância do processo em questão inicialmente identificada, bem como a sua interface com as demais áreas da GESTEC revelada a partir do mapeamento realizado, o processo de licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ foi selecionado para ser retratado através da elaboração do fluxograma que lhe é correspondente, dentre os processos da área de Contratos e Transferência de Tecnologia que foram identificados pelo presente trabalho.

Os 12 fluxogramas a seguir, retratam esse processo. As duas primeiras correspondem ao fluxograma resumido desse processo. As demais, o seu detalhamento.

FLUXOGRAMA Nº 013
FLUXO RESUMIDO DO PROCESSO DE LICENCIAMENTO DE PATENTES DE
TITULARIDADE DA FIOCRUZ (1ª. PARTE)

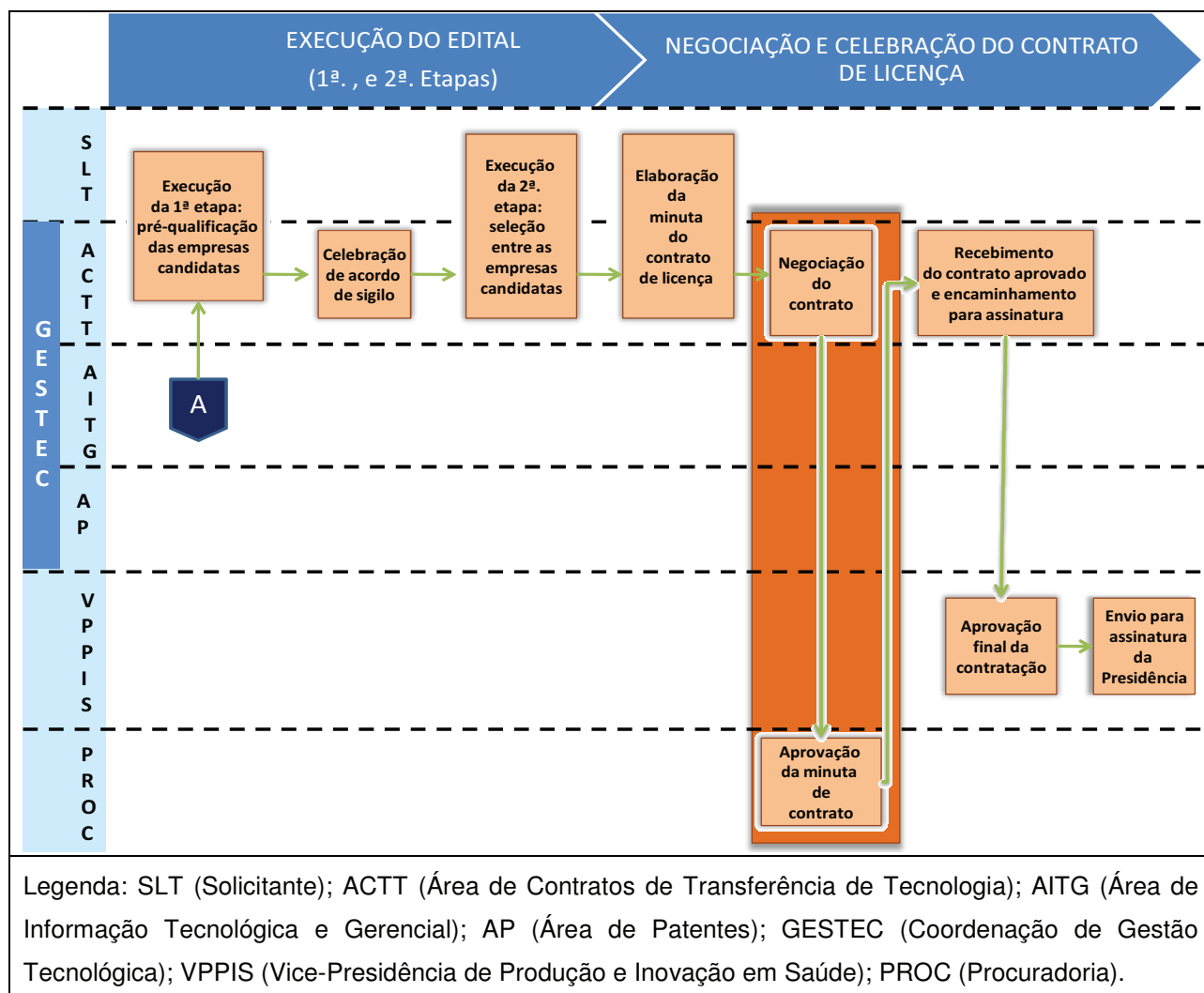


Legenda: SLT (Solicitante); ACTT (Área de Contratos de Transferência de Tecnologia); AITG (Área de Informação Tecnológica e Gerencial); AP (Área de Patentes); GESTEC (Coordenação de Gestão Tecnológica); VPPIS (Vice-Presidência de Produção e Inovação em Saúde); PROC (Procuradoria).

Fonte: elaboração própria

FLUXOGRAMA Nº 014

FLUXO RESUMIDO DO PROCESSO DE LICENCIAMENTO DE PATENTES DE TITULARIDADE DA FIOCRUZ (2ª. PARTE)



Fonte: elaboração própria

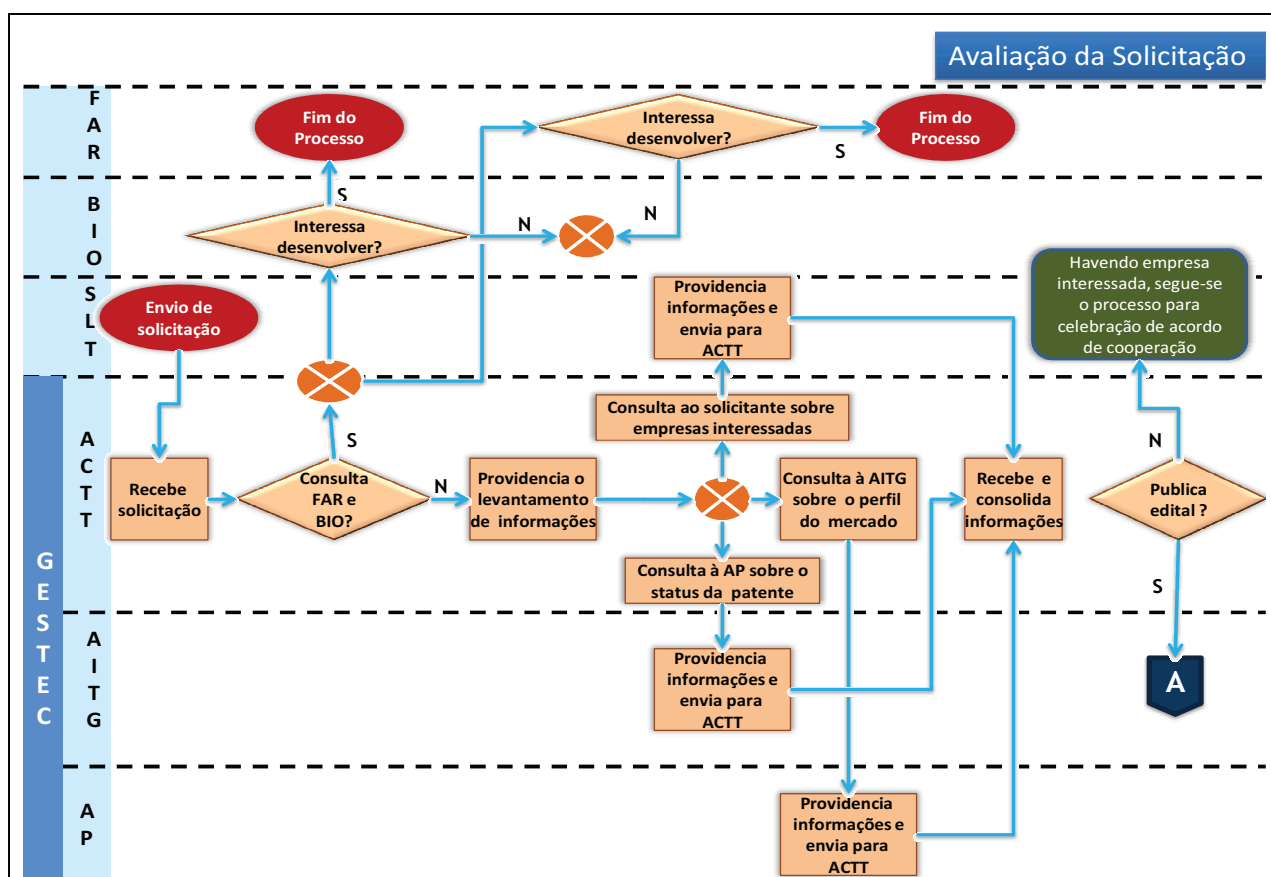
Conforme o abordado anteriormente, o processo de licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ tem por finalidade autorizar terceiros a explorar economicamente (usar, produzir, comercializar) os produtos oriundos das invenções protegidas por patentes (concedidas ou ainda em fase de pedido) de titularidade da FIOCRUZ.

Esse processo foi dividido em 4 sub-processos: (i) um primeiro que corresponde à etapa de avaliação da solicitação; (ii) um segundo que equivale à publicação do edital; (iii) um terceiro que se caracteriza como a execução do edital; e por fim, (iv) um quarto que corresponde à negociação e celebração do contrato de

licença de patente, contrato esse que é o produto a ser entregue ao final da execução do processo em questão.

No seu formato resumido, a divisão funcional apresentada no fluxograma inclui o solicitante (SLT); pela GESTEC, a Área de Contratos de Transferência de Tecnologia (ACTT), a Área de Informação Tecnológica e Gerencial (AITG) e a Área de Patentes (AP); a Vice-Presidência de Produção e Inovação em Saúde (VPPIS); e a Procuradoria. No decorrer do processo ainda serão incluídos Farmanguinhos (FAR), Biomanguinhos (BIO) e as empresas candidatas.

FLUXOGRAMA Nº 015
FLUXO DETALHADO DO PROCESSO DE LICENCIAMENTO
DE PATENTES DE TITULARIDADE DA FIOCRUZ
SUBPROCESSO: AVALIAÇÃO DA SOLICITAÇÃO



Legenda: FAR (Farmanguinhos); BIO (Biomanguinhos); SLT (Solicitante); ACTT (Área de Contratos de Transferência de Tecnologia); AITG (Área de Informação Tecnológica e Gerencial); AP (Área de Patentes); GESTEC (Coordenação de Gestão Tecnológica).

Fonte: elaboração própria

O início do processo vem sendo deflagrado de solicitações oriundas de três fontes distintas: (i) dos próprios inventores, quando identificado alguma empresa interessada no licenciamento; (ii) do PDTIS, também quando já identificado algum parceiro que tenha interesse em algum de seus projetos onde os resultados estejam protegidos por patentes; (iii) do NIT da Unidade onde foi obtida a invenção.

É justamente no início desse processo que se identifica se não o principal um dos seus mais importantes pontos críticos, pois as provocações para o estabelecimento de parcerias com o setor produtivo através do licenciamento das patentes de titularidade da FIOCRUZ são sempre externas a GESTEC, que apenas quando provocada assume para si, a partir de então, toda a responsabilidade da condução do processo em questão.

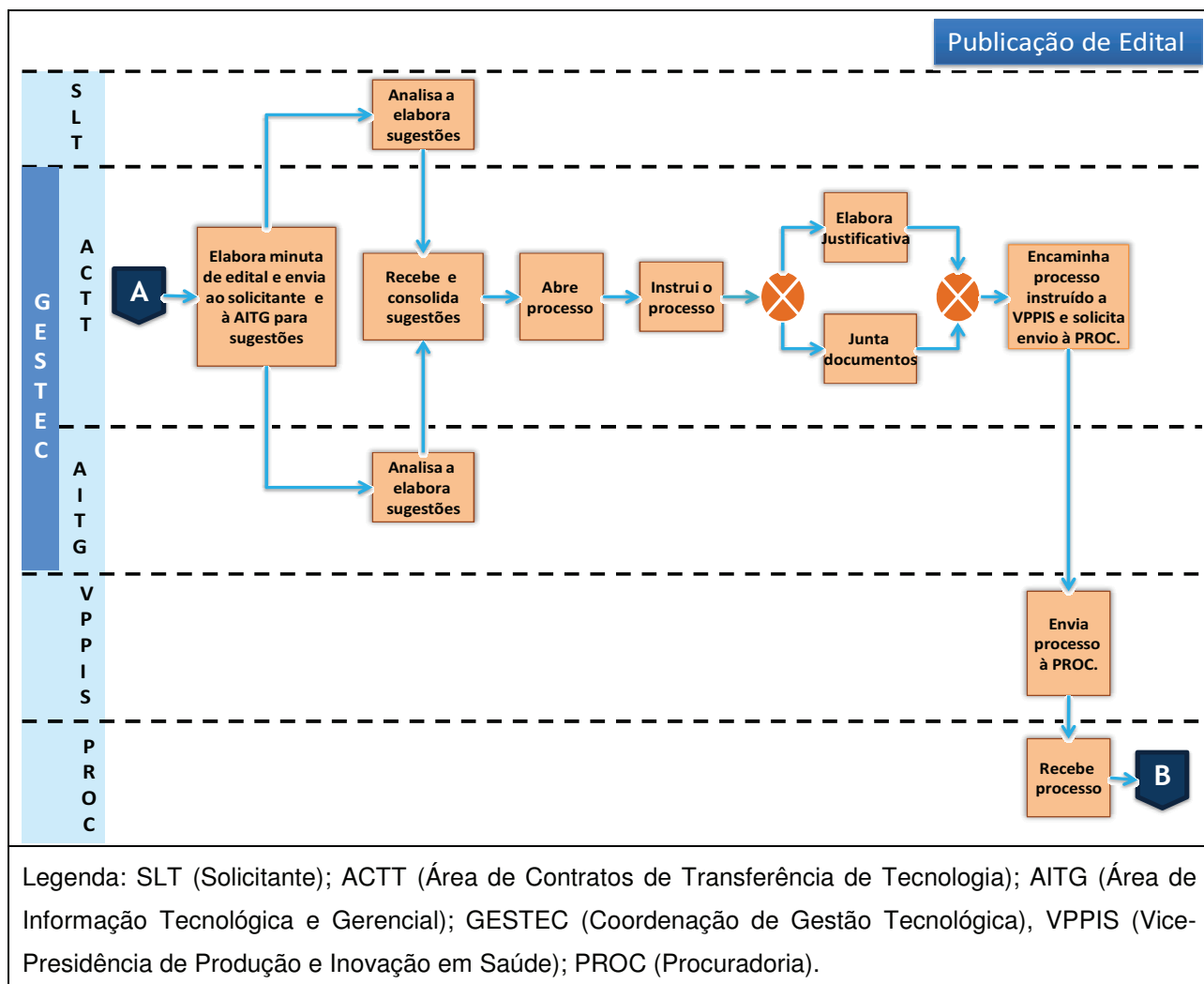
Recebida a solicitação é necessário inicialmente avaliar se as invenções contidas nas patentes que serão ofertadas para o licenciamento interessariam à FIOCRUZ para um desenvolvimento interno. Para tanto as Unidades de Produção, Farmanguinhos e Biomanguinhos, serão consultadas e o interesse de qualquer uma dessas Unidades é um impedimento à continuidade do processo de licenciamento deflagrado, o que implica na sua imediata interrupção. Aqui mais um gargalo é identificado, pois não existem critérios pré-definidos para a avaliação ou não da obrigatoriedade dessa averiguação. Se for gritante a ausência de compatibilidade com o interesse institucional a consulta não será feita, como na hipótese do licenciamento de um bioinseticida. Caso contrário, salvo outras circunstâncias que afastem a eventual dúvida quanto o interesse institucional, a consulta deverá ser realizada.

Ultrapassada essa etapa, o próximo passo é levantar informações com o solicitante e na GESTEC, junto à AP e à AITG. O solicitante deverá informar qual empresa ou quais empresas teriam demonstrado interesse na obtenção da licença. A AP deverá informar o atual estágio da patente que será objeto do licenciamento: se já foi concedida ou ainda é pedido; em quais países foi depositada; se o escopo da proteção é de fato abrangente; etc. A AITG deverá levantar informações de mercado. Nesse momento um importante ponto crítico é identificado, nem a ACTT sabe exatamente que tipo de informações e com qual profundidade essas informações deveriam ser fornecidas. Em paralelo, a AITG tem poucas ferramentas para produzir informações mais trabalhadas. Outro ponto crítico corresponde ao fato de que essas consultas são importantes, entretanto são realizadas, e obviamente respondidas, com grande informalidade, por vezes de boca.

Reunidas as informações, deverá ser avaliada a necessidade ou não da publicação do edital de dispensa de licitação. Esse edital não será publicado em duas circunstâncias: (i) caso o licenciamento for realizado sem exclusividade; (ii) caso as características de mercado reste caracterizada a hipótese de inexigência de licitação. Na hipótese da não publicação do edital, o processo seguirá de forma assemelhada ao que se procede para a celebração dos acordos de cooperação tecnológica, processo já retratado, razão pela qual o presente fluxograma aborda apenas a vertente da publicação de edital.

FLUXOGRAMA Nº 016

FLUXO DETALHADO DO PROCESSO DE LICENCIAMENTO DE PATENTES DE TITULARIDADE DA FIOCRUZ SUBPROCESSO: PUBLICAÇÃO DE EDITAL



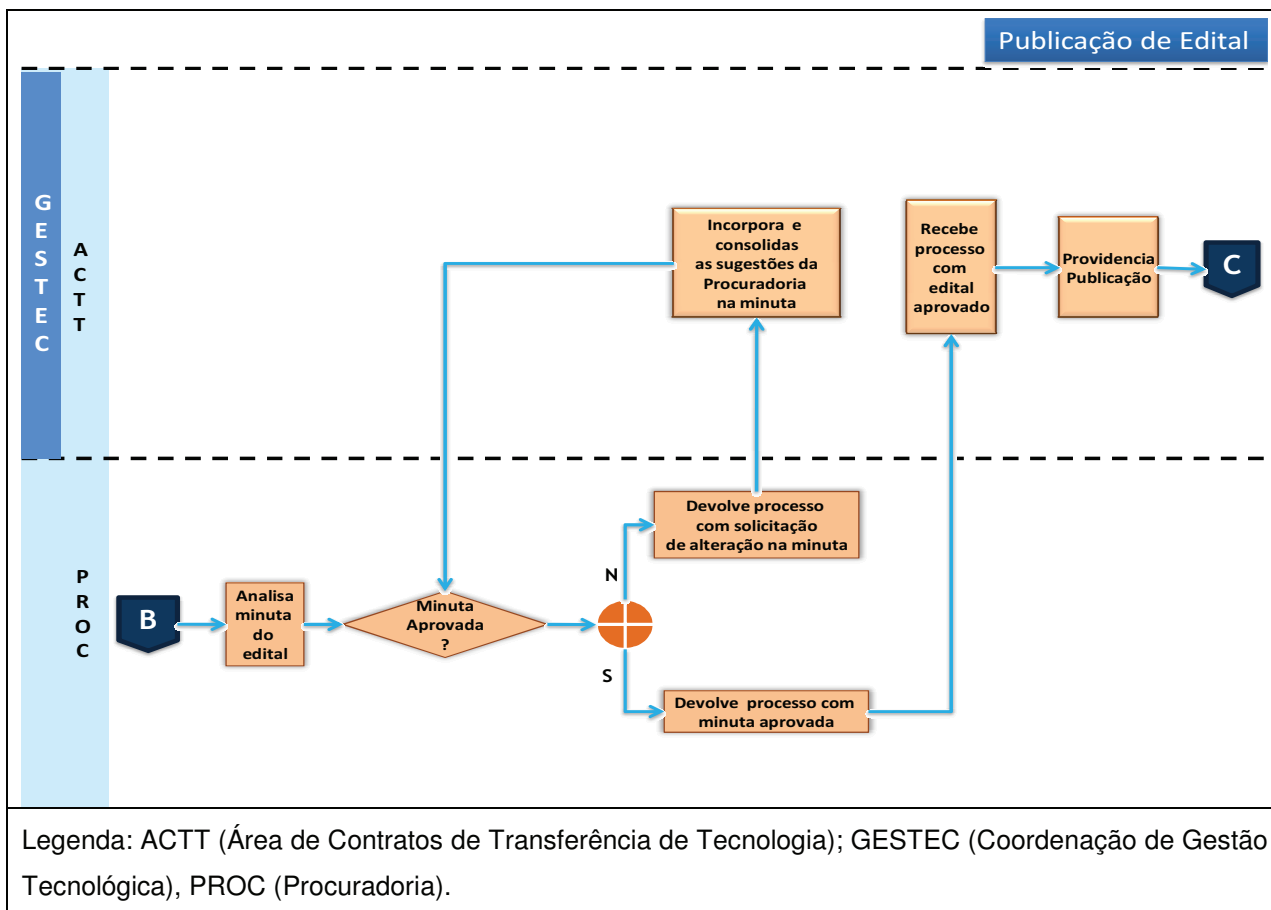
A elaboração da minuta de edital é realizada pela ÁCTT e submetida ao Solicitante e à ÁITG para sugestões. Essas consultas têm por finalidade refinar o edital no que diz respeito ao objeto que será licenciado e características das empresas que poderão se candidatar ao licenciamento. Mais uma vez a informalidade envolve essas consultas, pelo menos no que diz respeito à realizada no âmbito da GESTEC.

Uma vez que a minuta do edital esteja elaborada, será iniciado o processo administrativo para a sua publicação. Após a abertura do processo será elaborada e

juntada à justificativa e anexada à documentação pertinente, no caso a cópia da patente originária, ou do seu pedido caso ainda não tenha sido concedida. Processo montado, ele será encaminhado para aprovação da VPPIS, que se manifestará favorável ou não à publicação almejada. Não havendo óbice, o processo finalmente será encaminhado à Procuradoria.

FLUXOGRAMA Nº 017

FLUXO DETALHADO DO PROCESSO DE LICENCIAMENTO DE PATENTES DE TITULARIDADE DA FIOCRUZ SUBPROCESSO: PUBLICAÇÃO DE EDITAL (CONTINUAÇÃO)

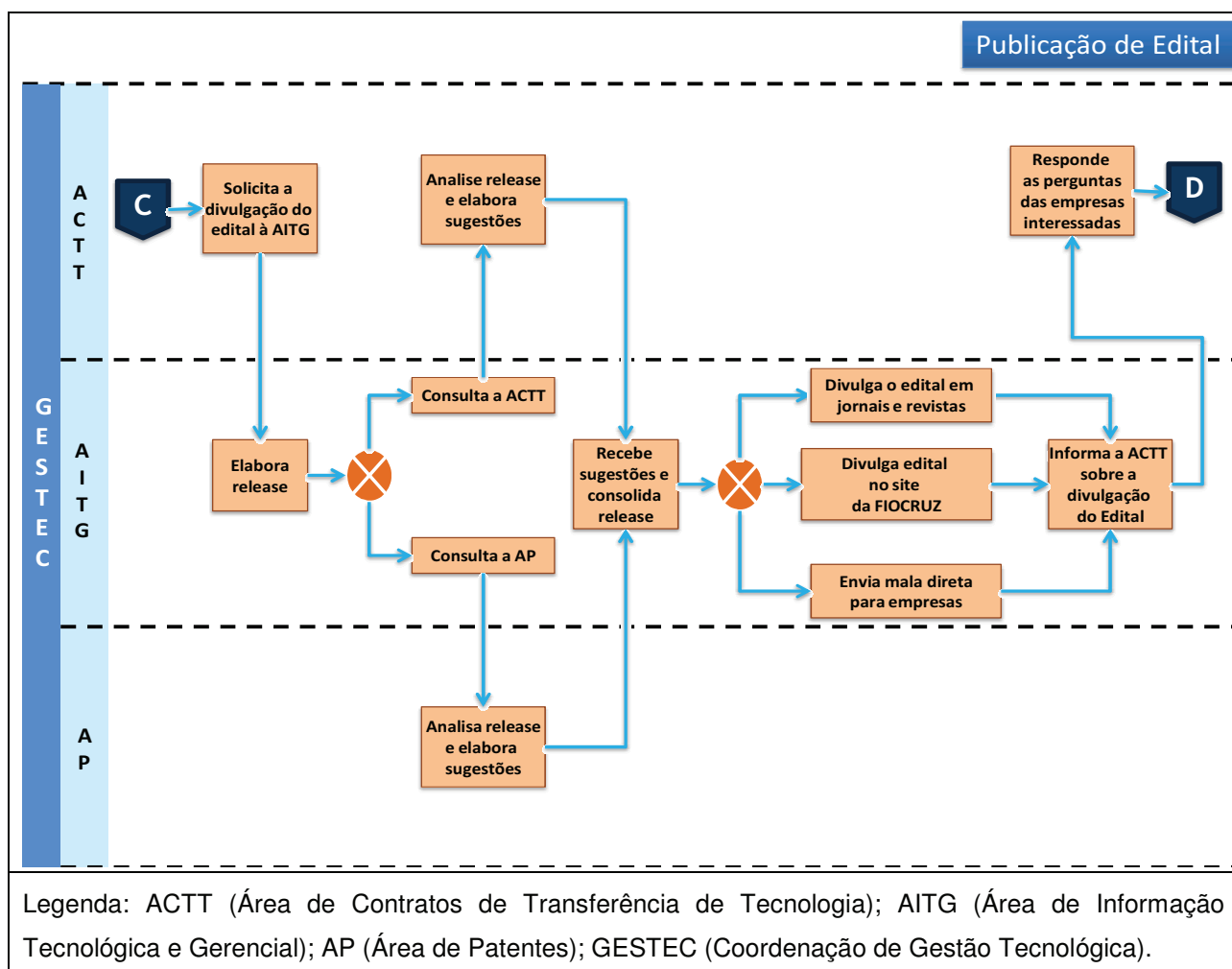


Após receber o processo, a Procuradoria irá analisar a minuta de edital elaborada. Caso não verifique a necessidade de alterações, irá aprová-la. Caso contrário, devolverá o processo à GESTEC para que sejam providenciadas as alterações sugeridas. A Área de Contratos e Transferência de Tecnologia receberá o processo e providenciará as alterações solicitadas. Caso alguma das alterações não possa ser efetuada, por qualquer razão, ao devolver o processo para a

Procuradoria a Área de Contratos e Transferência de Tecnologia deverá esclarecer, no seu despacho de encaminhamento, tais razões. Esse procedimento irá se repetir até a aprovação final da Procuradoria para os termos da minuta de edital, após o que finalmente poderá ser procedida a sua publicação. Essas idas e vindas não chegam a se constituir propriamente em um gargalo, simplesmente fazem parte do procedimento interno que necessita ser observado. Não obstante esse fato, uma discussão prévia com a Procuradoria com vistas à padronização desse procedimento, o que englobaria desde as razões e os esclarecimentos a serem incluídos na justificativa, documentação e padronização mínima da minuta do edital seriam medidas importantes para a otimização do processo junto a Procuradoria.

FLUXOGRAMA Nº 018

FLUXO DETALHADO DO PROCESSO DE LICENCIAMENTO DE PATENTES DE TITULARIDADE DA FIOCRUZ SUBPROCESSO: PUBLICAÇÃO DE EDITAL (CONTINUAÇÃO)



Legenda: ACTT (Área de Contratos de Transferência de Tecnologia); AITG (Área de Informação Tecnológica e Gerencial); AP (Área de Patentes); GESTEC (Coordenação de Gestão Tecnológica).

Fonte: elaboração própria

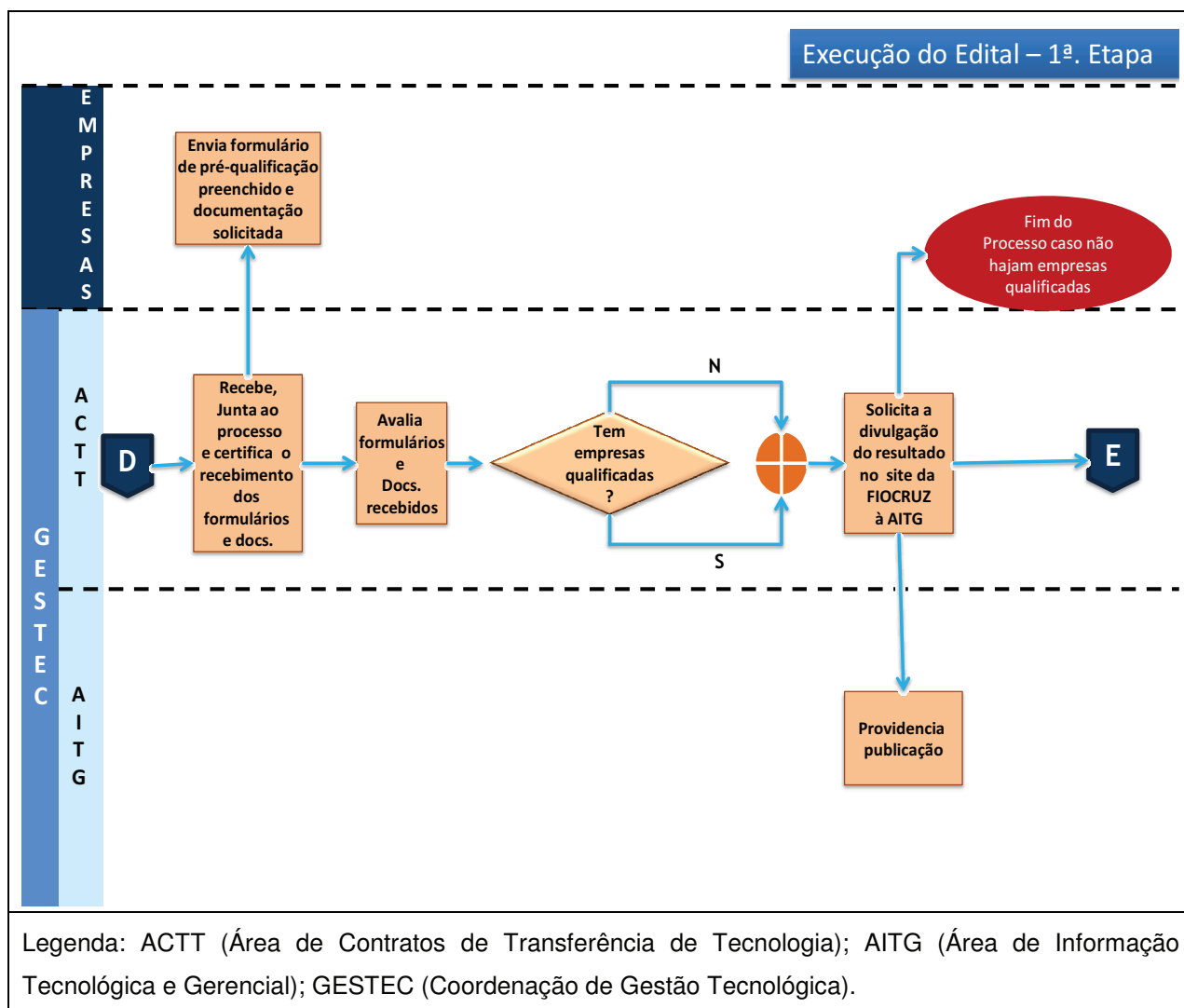
A publicação do edital é realizada no Diário Oficial da União, e é providenciada pela própria ACTT.

Após a publicação do dito edital, é necessária a sua divulgação por outros meios, para o que é acionada a AITG. Por fugir ao objeto do presente trabalho, o fluxograma anterior não chegou a detalhar o procedimento realizado dentro da AITG, mas apenas apresentou seu delineamento, o que consiste em consultas sobre o material elaborado as demais áreas da GESTEC antes da realização da divulgação solicitada.

A divulgação é realizada através de vários meios de comunicação: no site da FIOCRUZ, mala direta para empresas, jornais e revistas. A divulgação no site da FIOCRUZ inclui a disponibilização do edital na íntegra e no formulário de pré-qualificação das empresas candidatas.

Uma vez concluída a divulgação, a AITG informa a ACTT, que ficará incumbida de atender e solucionar as dúvidas das empresas que eventualmente entrarem em contato para se informar sobre o edital. Nesta etapa, a informalidade nas consultas e trocas de informações realizadas também se faz presente.

FLUXOGRAMA Nº 019
FLUXO DETALHADO DO PROCESSO DE LICENCIAMENTO
DE PATENTES DE TITULARIDADE DA FIOCRUZ
SUBPROCESSO: EXECUÇÃO DO EDITAL - 1ª. ETAPA



Fonte: elaboração própria

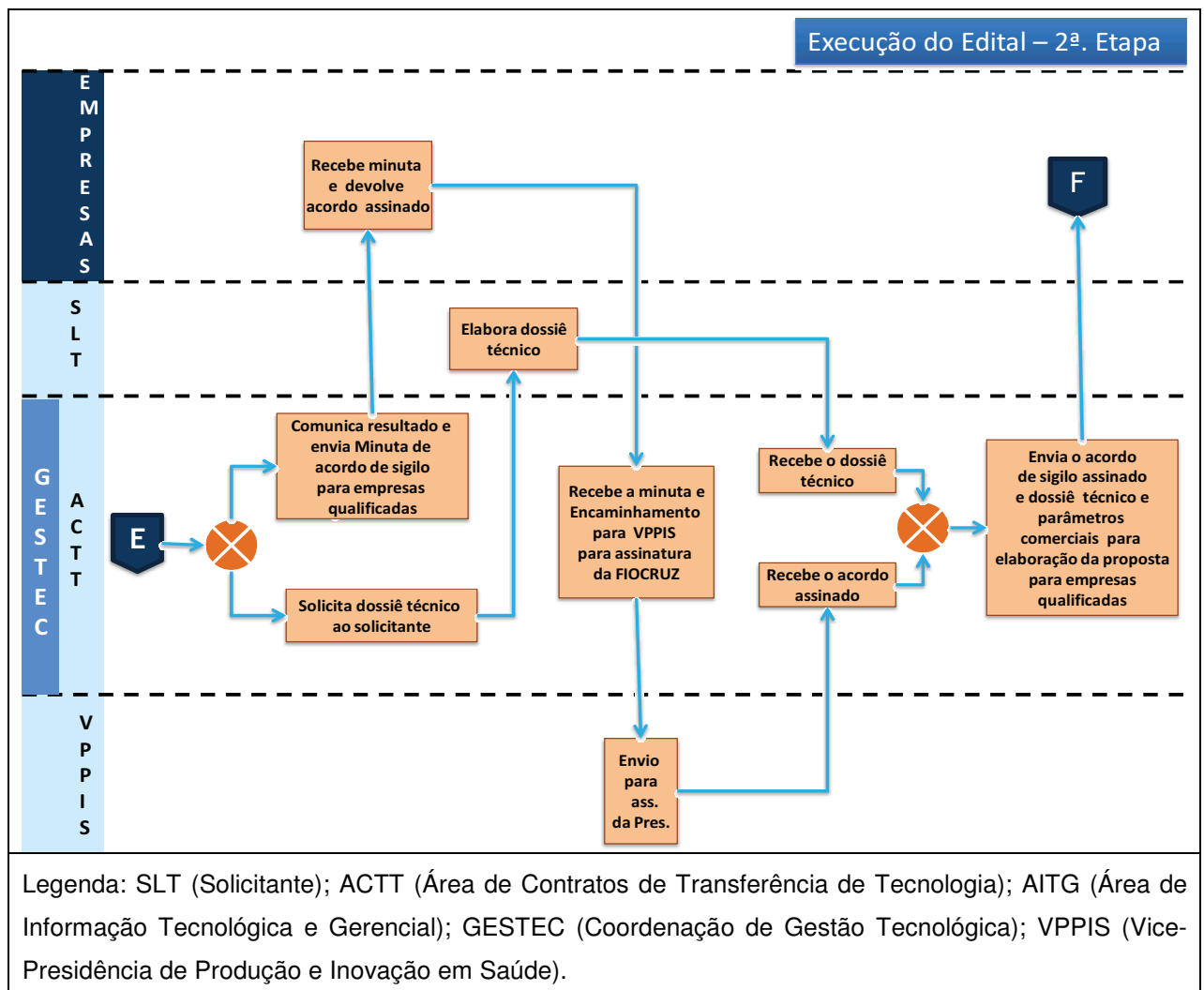
As empresas interessadas no licenciamento deverão preencher o formulário disponibilizado na internet, juntar a documentação solicitada⁷¹ e enviá-lo para GESTEC aos cuidados da ACTT.

Uma vez recebido o material dentro do prazo, ele será juntado ao processo e certificado o seu recebimento tempestivo. Em seguida será processada

⁷¹ Normalmente contrato social e certidões negativas.

a avaliação desse material para a averiguação se as empresas interessadas atendem aos requisitos fixados para prosseguirem no processo de seleção em curso. Avaliações concluídas, será divulgado no site da FIOCRUZ o resultado. Na hipótese de nenhuma das empresas preencher tais requisitos, o processo será encerrado. Caso contrário, passamos a etapa seguinte.

FLUXOGRAMA Nº 020
FLUXO DETALHADO DO PROCESSO DE LICENCIAMENTO
DE PATENTES DE TITULARIDADE DA FIOCRUZ
SUBPROCESSO: EXECUÇÃO DO EDITAL - 1ª. ETAPA



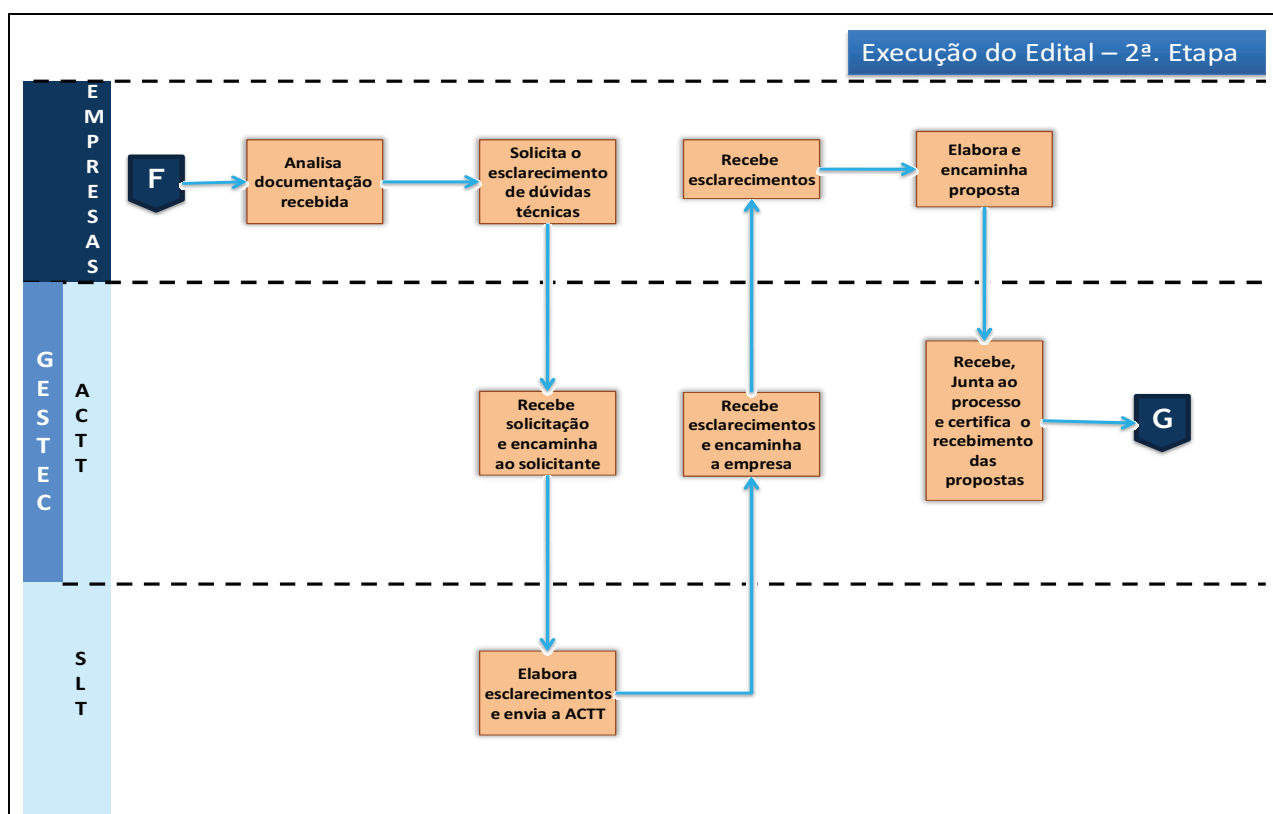
Fonte: elaboração própria

Além da publicação no site da FIOCRUZ, para as empresas qualificadas deverá ser enviado um comunicado oficial através de carta acompanhada de um acordo de sigilo que, após assinado pela empresa, deverá ser devolvido para a

FIOCRUZ. A assinatura desse acordo é necessária, pois para que as empresas candidatas possam apresentar suas propostas será disponibilizado um dossiê técnico que contém informações não incluídas na patente que será licenciada.⁷²

A responsabilidade pela elaboração do dossiê técnico é atribuída ao solicitante, que deverá disponibilizá-lo para GESTEC. A ACTT enviará a(s) empresa(s) candidata(s) o dossiê técnico, o acordo de sigilo assinado pela FIOCRUZ e um documento que contém os parâmetros comerciais para a apresentação da proposta.

FLUXOGRAMA Nº 021
FLUXO DETALHADO DO PROCESSO DE LICENCIAMENTO
DE PATENTES DE TITULARIDADE DA FIOCRUZ
SUBPROCESSO: EXECUÇÃO DO EDITAL - 2ª. ETAPA



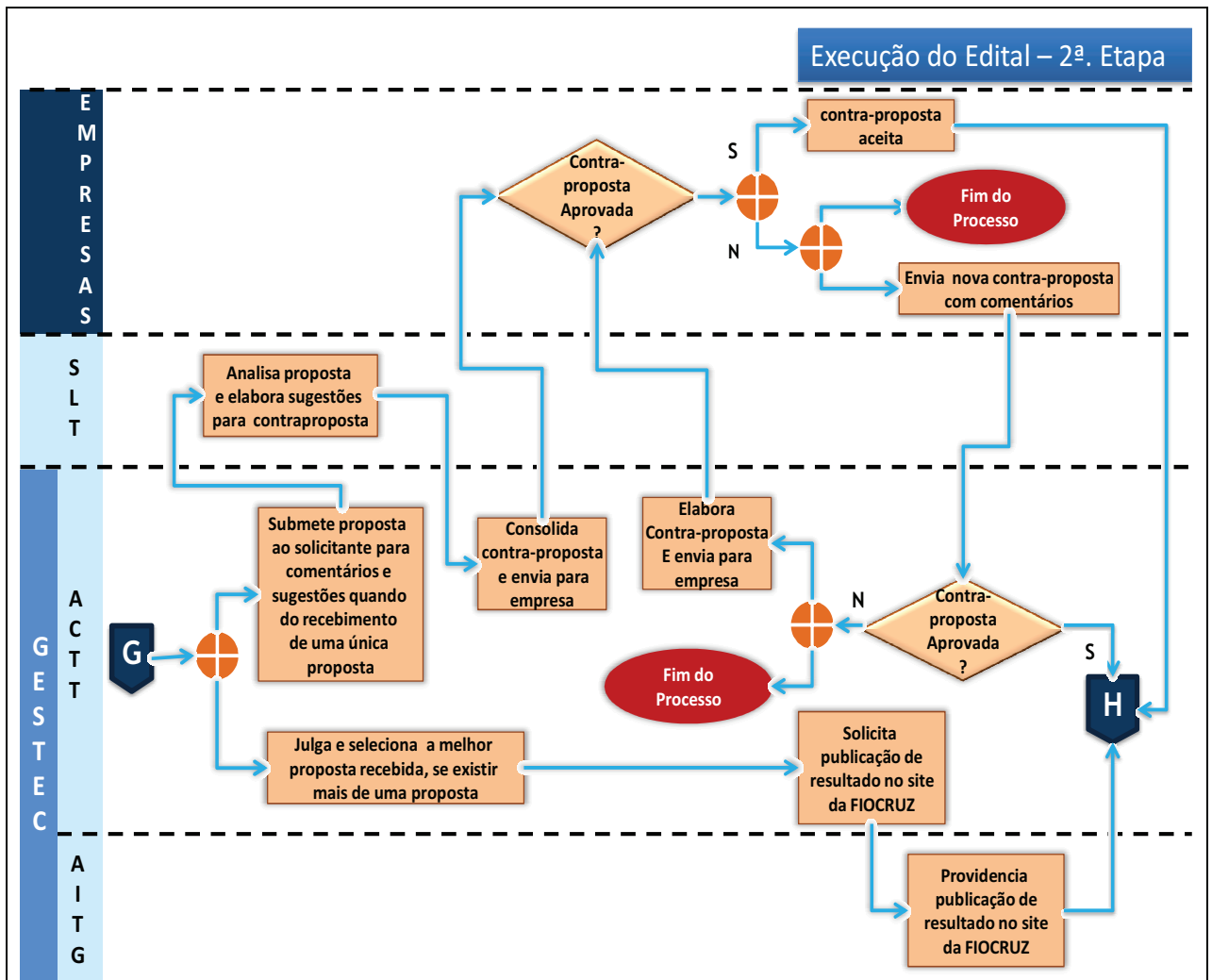
Legenda: ACTT (Área de Contratos de Transferência de Tecnologia); GESTEC (Coordenação de Gestão Tecnológica); SLT (Solicitante).

Fonte: elaboração própria

⁷² A elaboração desse dossiê é importante porque o grupo de pesquisa responsável pela invenção, em regra, não interrompe sua pesquisa após o depósito do pedido. Novos resultados são obtidos, entretanto, pelo menos boa parte dessas informações ainda não foi revelada ao público, o que motiva a elaboração do dossiê.

De posse da documentação recebida a empresa(s) candidata(s) poderá elaborar sua proposta, o que inclui um plano resumido para o desenvolvimento do produto. Para a sua elaboração, a(s) empresa(s) candidata(s) por vezes necessita de esclarecimentos sobre as informações contidas no dossiê técnico, que deverão ser fornecidos pelo solicitante. Dúvidas solucionadas, o próximo passo é a elaboração da proposta e seu encaminhamento para GESTEC.

FLUXOGRAMA Nº 022
FLUXO DETALHADO DO PROCESSO DE LICENCIAMENTO
DE PATENTES DE TITULARIDADE DA FIOCRUZ
SUBPROCESSO: EXECUÇÃO DO EDITAL - 2ª. ETAPA (CONTINUAÇÃO)



Legenda: SLT (Solicitante); ACTT (Área de Contratos de Transferência de Tecnologia); AITG (Área de Informação Tecnológica e Gerencial); GESTEC (Coordenação de Gestão Tecnológica).

Fonte: elaboração própria

Na hipótese de uma única candidata, a ÁCTT analisará a proposta recebida e consultará ao solicitante para sugestões e comentários. Recebida a minuta, a negociação se assemelhará ao sub-processo de negociação e celebração de acordo adotado para a celebração de acordos de cooperação. Caso adotar dois caminhos distintos,

Aqui identificamos um delicado gargalo. A certeza de que não há nenhuma outra empresa concorrendo coloca a FIOCRUZ numa posição de desvantagem no processo negocial, e as propostas recebidas tem sido vistas como muito aquém do que é julgado como razoável pela GESTEC. Isso torna necessária a abertura de um processo de negociação, deflagrado com a elaboração pela ACTT, com o suporte do solicitante, de uma contraproposta a ser encaminhada para a empresa. Nesse momento ainda não se almeja discutir a minuta do contrato que será assinado, mas apenas os aspectos comerciais e técnicos que lhes são inerentes: milestones⁷³, royalties⁷⁴, prazos de desenvolvimento etc. Alcançado um denominador comum sobre tais questões, inicia-se a discussão da minuta do contrato através do envio pela ACTT de uma minuta contratual à empresa candidata. Caso contrário, na hipótese da impossibilidade de um consenso entre as partes, a negociação será interrompida e o processo será encerrado.

Um importante ponto crítico identificado nessa etapa é a dificuldade em associar as diretrizes institucionais que norteiam tais negociações a critérios econômicos concretos sobre o mercado onde a patente será explorada. Essas informações têm um importante impacto na fixação dos milestones, e a sua ausência acaba por atribuir insegurança e fragilidade para a FIOCRUZ na negociação em curso.

A descrição do processo com mais de uma empresa proponente, apesar de indicada no fluxograma, está prejudicada, pois, além de não existir um

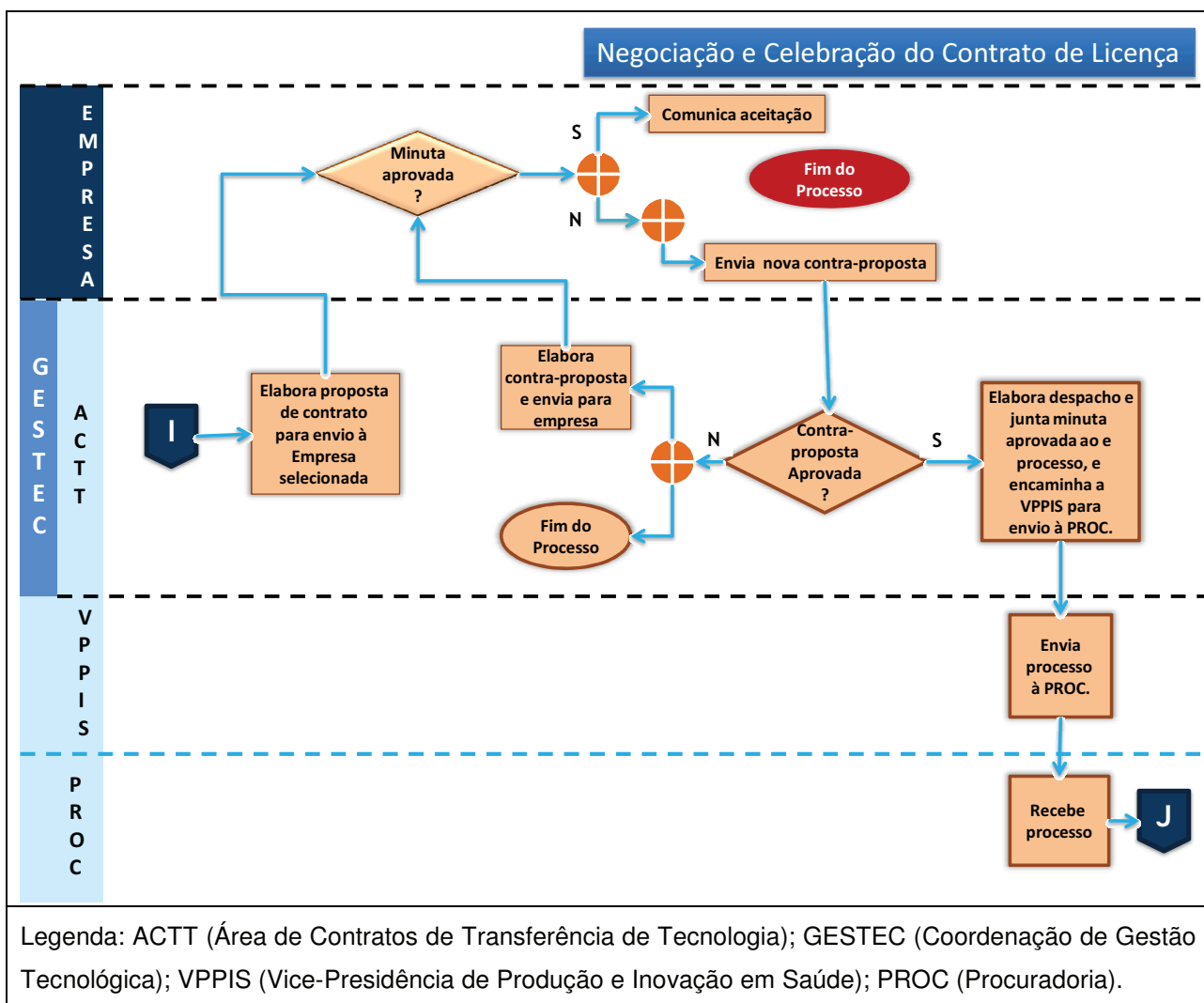
⁷³ Milestone representa a conclusão de uma etapa ou um conjunto de tarefas relacionadas com o desenvolvimento do produto que será explorado sob a égide da patente licenciada. À conclusão satisfatória dessa etapa, e em havendo o interesse do licenciado prosseguir com o desenvolvimento do produto, é associado um pagamento pelo licenciado ao licenciante de uma determinada quantia em dinheiro, que pode ou não ser regulamentada como uma antecipação dos royalties que serão pagos quando da exploração do produto.

⁷⁴ Os royalties correspondem ao valor cobrado pelo proprietário de uma patente de um produto ou do seu processo de produção como contraprestação pela sua exploração econômica. Também se aplica em outras situações como no licenciamento de marcas e na concessão do direito de exploração de obras autorais

procedimento institucional estabelecido, não há caso prévio que sirva de referencial uma vez que em todos os editais publicados. Ultrapassada a etapa de pré-qualificação, apenas uma empresa estava habilitada para apresentar sua proposta.

FLUXOGRAMA Nº 023

FLUXO DETALHADO DO PROCESSO DE LICENCIAMENTO DE PATENTES DE TITULARIDADE DA FIOCRUZ SUBPROCESSO: NEGOCIAÇÃO E CELEBRAÇÃO DO CONTRATO DE LICENÇA



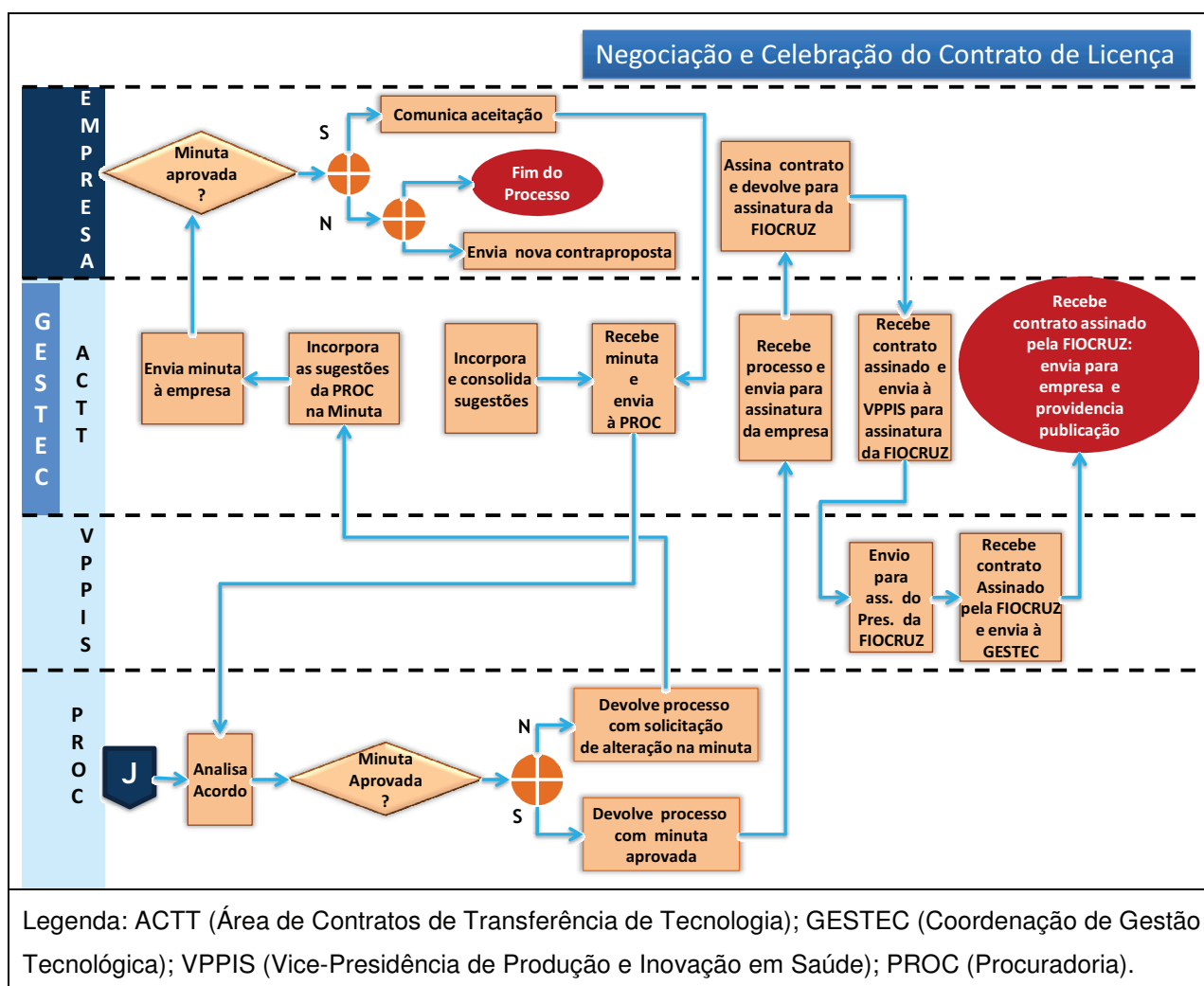
Fonte: elaboração própria

Após a fase de negociação e seleção das propostas com êxito, passamos a próxima etapa, que consiste na negociação da minuta de contrato que será assinado. Nessa etapa a ACTT elabora a minuta com base nos parâmetros anteriormente estabelecidos e envia a apreciação da empresa selecionada que, em regra, irá enviar uma minuta como contraproposta onde estarão inseridas alterações

no texto originalmente proposto. Essas sugestões serão avaliadas pela ACTT, que poderá aprová-las ou não, e ainda sugerir-lhes alterações. Esse processo se repetirá até as partes chegarem a um denominador comum sobre os termos do contrato. Essa minuta de contrato será anexada ao processo administrativo correspondente ao licenciamento em curso e será enviada a VPPIS para submissão à Procuradoria para aprovação final da presente contratação. Caso contrário, em não sendo alcançado um denominador quanto aos termos da minuta do contrato, a negociação será interrompida e o processo finalizado.

FLUXOGRAMA Nº 024

FLUXO DETALHADO DO PROCESSO DE LICENCIAMENTO DE PATENTES DE TITULARIDADE DA FIOCRUZ SUBPROCESSO: NEGOCIAÇÃO E CELEBRAÇÃO DO CONTRATO DE LICENÇA (CONTINUAÇÃO)



O processo será recebido pela Procuradoria que irá aprovar ou não a minuta. Caso sugira alterações, tais sugestões serão incorporadas à minuta e submetidas à empresa selecionada. A minuta recebida da empresa será submetida novamente a apreciação da Procuradoria para aprovação. Esse processo se repetirá até a obtenção de um denominador comum sobre os termos da minuta do acordo, e uma vez que esse não seja alcançado implicará na interrupção da negociação e o processo finalizado. Em não sendo esse o caso, a minuta aprovada deverá ser devolvida assinada pela empresa selecionada, e enfim encaminhada para a assinatura da Presidência da FIOCRUZ. Para finalizar o processo, a ACTT providenciará o envio de uma das vias à empresa e a publicação do contrato no Diário Oficial da União.

Um ponto crítico identificado nessa etapa é a falta da discussão prévia com a Procuradoria da minuta que será submetida à empresa, o que pode implicar em problemas e atrasos desnecessários na negociação com a empresa.

Em linhas gerais, podem ser apontados como pontos críticos do processo de licenciamento de patentes:

1. Passividade para deflagração do processo de licenciamento das patentes de titularidade da FIOCRUZ, necessidade de provocação externa a GESTEC;
2. Fragmentação entre o processo de depósito de patentes executado pela AP e o processo de licenciamento de patentes da ACTT;
3. Ausência de parâmetros ou critérios bem definidos para a tomada de decisão em alguns momentos importantes no processo;
4. Ausência de procedimentos formalmente estabelecidos;
5. Incertezas sobre as informações necessárias para a tomada de decisão no processo;
6. Informalidade excessiva entre as áreas para o intercâmbio de informações;
7. Falta de padronização de documentos.

CAPÍTULO V

CONCLUSÃO

Uma forte interação entre a base científica nacional instalada e o setor industrial é ponto chave para atender às complexas demandas tecnológicas do Sistema Nacional de Inovação em Saúde. Dentro desse contexto, a FIOCRUZ, enquanto instituição federal de pesquisa e desenvolvimento tecnológico na área da saúde, e tendo em vista o seu atual estágio de desenvolvimento face o estágio de capacitação da indústria nacional, tem uma importante missão a ser cumprida: a de âncora da dinamização do Complexo Industrial Econômico da Saúde em torno da inovação.

Para o exercício desse papel é necessário o estabelecimento de parcerias tecnológicas entre a FIOCRUZ e o setor produtivo, o que pode envolver: o licenciamento de patente de titularidade da FIOCRUZ; o desenvolvimento conjunto de produtos; bem como a aquisição de tecnologias.

A FIOCRUZ possui uma vasta experiência no processo de absorção de tecnologias de ponta para abastecer as demandas prioritárias do Ministério da Saúde, resultado de uma longa trajetória que vem sendo traçada por suas Unidades de Produção (Farmanguinhos e Biomanguinhos), através do estabelecimento de parcerias com as grandes indústrias farmacêuticas internacionais.

No que diz respeito ao estabelecimento de parcerias com o setor produtivo para o desenvolvimento conjunto de produtos, a implantação do CDTS traz um grande desafio a ser enfrentado, o de constituir no braço tecnológico da indústria nacional. Em paralelo, outras iniciativas institucionais devem ser citadas, como a criação do ICC, no Paraná; a participação da FIOCRUZ no parque tecnológico de Belo Horizonte; e no parque tecnológico que está sendo criado no Ceará.

Quanto ao licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ, o déficit anualmente acumulado (diferença entre o custo com depósito de pedidos de patente, sua tramitação e manutenção das patentes concedidas, e as receitas auferidas diretamente de contratos de licença dessas patentes/pedidos de patente) o que no período de nov/2008 a nov/2009, correspondeu a R\$ 574.798,11 (quinhentos e setecentos e setenta e sete mil, setecentos e noventa e oito reais e onze centavos), tem gerado questionamentos pela própria Casa quanto à manutenção das atuais regras estabelecidas para a proteção por patentes das invenções internamente geradas, visto a escassa celebração de parcerias tecnológicas e a conseqüente ausência de introdução de inovações que lhes sejam associadas.

Diante desse cenário de desafios e oportunidades, uma atuação mais dinâmica e pró-ativa da FIOCRUZ para a celebração das parcerias tecnológicas almejadas passa necessariamente pelo enfrentamento de mudanças organizacionais, culturais e do aprimoramento das ferramentas de gestão direcionadas para a sua aproximação com o setor produtivo, em especial quando envolvido o licenciamento de patentes de titularidade da FIOCRUZ e o estabelecimento de cooperações tecnológicas para o desenvolvimento conjunto de produtos.

Dentro desse contexto, o formato de gestão da inovação adotado pela FIOCRUZ é fator determinante para lhe propiciar, mais do que o sucesso no alcance de suas metas, objetivos, condições de atender as responsabilidades que lhe cabem dentro do Sistema Nacional de Inovação em Saúde. Entretanto, esse formato de gestão enfrenta, no presente momento, um processo de grande transformação: a implantação do Sistema GESTEC-NIT.

Essa implantação perpassa pela estruturação de uma rede infinitamente plana, onde os núcleos criados em cada uma das Unidades da FIOCRUZ são interligados e subordinados ao núcleo central; inclui a ampliação das atividades já atualmente executadas pela GESTEC; bem como a delegação de competências para o exercício de um conjunto de atividades que necessitam ser executadas com uma maior proximidade com a área de pesquisa da FIOCRUZ. Para o seu sucesso, o núcleo central desse Sistema, no caso a GESTEC, necessita obrigatoriamente buscar a excelência na gestão de seus processos de trabalho, sem o que todo esforço depreendido estará totalmente comprometido e o fracasso se transmutará num fantasma inafastável.

Com essa preocupação, o presente trabalho, de forma tímida na sua proposição, teve por objeto *“Mapear os processos da área de Contratos e Transferência de Tecnologia da GESTEC com vistas a identificar suas principais lacunas e sugerir a introdução de melhorias voltadas, em especial, para o licenciamento das patentes da FIOCRUZ para o setor produtivo do Sistema Nacional de Inovação em Saúde, bem como para subsidiar as estratégias institucionais relacionadas ao seu portfólio de patentes”*. Tímida porque o foco principal era apenas identificar a necessidades de melhorias voltadas para a aproximação com o setor produtivo visando o licenciamento de patentes, e, por conseqüência, subsidiar as estratégias institucionais voltadas para o gerenciamento do seu portfólio de patentes. Da sua execução, entretanto, se descortinou uma realidade muito maior quanto ao que se espera da ACTT: o seu papel estratégico no subsídio ao processo inovativo dentro da FIOCRUZ.

Dentro desse contexto, o mapeamento ora realizado teve como propósito se caracterizar como um passo na busca da excelência organizacional na gestão dos processos de trabalhos executados pela ACTT. A sua investigação procurou a sua revelação e o seu delineamento, para o que focou nas questões internas relacionadas à execução desses processos, o que compreendeu: além do seu detalhamento, o destaque às interseções com os processos executados pelas demais macro-áreas da GESTEC, sempre que possível tendo em vista as relações estabelecidas dentro do Sistema GESTEC-NIT, com outras instâncias da FIOCRUZ e com o setor produtivo. Não teve por finalidade a sua medição, razão pela qual não

foi realizado o levantamento quantitativo das demandas recebidas/atendidas, custo e tempo gastos na sua execução.

Considerado a inexistente normatização dos processos investigados, e sem querer entrar nesse momento em questões metodológicas relacionadas à execução do presente trabalho, o mapeamento realizado teve como ponto de partida o levantamento das demandas atendidas como ferramenta necessária à identificação dos processos que lhes são correspondentes, apenas após o que foi possível o seu detalhamento, passou pela realização de entrevistas, para por fim retratar, através da elaboração de fluxogramas, aqueles identificados como estratégicos.

Com base no mapeamento realizado, as demandas atendidas pela ACTT foram ser divididas em dois grupos distintos: um primeiro grupo relacionado à proteção da propriedade intelectual; e um segundo grupo voltado para o fornecimento de assessoria jurídica às atividades executadas pela GESTEC. Esse último ainda foi subdividido em dois subgrupos, no caso: (i) demandas relacionadas à propriedade intelectual; e, (ii) demandas voltadas para o suporte operacional à GESTEC.

A partir desse conjunto de demandas foram identificados e mapeados 12 processos de trabalho distintos, sobre os quais se constatou:

1. A ACTT não está organizada de forma a dominar e conhecer seus processos de trabalho. A GESTEC também não está;

2. No que diz respeito aos processos decorrentes das demandas relacionadas à proteção da propriedade intelectual, a maior dificuldade enfrentada pela ACTT é a total ausência de critérios e diretrizes institucionais na avaliação ou não das solicitações de registros recebidas;

3. Ainda quanto aos processos elencados no item a acima, a sua inclusão entre as atribuições da ACTT foi fortemente criticada pela VPPIS, ante o

risco da dispersão das atividades voltadas para o estabelecimento de parcerias com o setor produtivo;

4. Não foi identificada qualquer documentação que discipline os procedimentos adotados na execução dos processos de trabalho mapeados: nenhuma norma específica, manual ou instrução de procedimento;

5. Os processos de trabalho da ACTT são pouco conhecidos pelas demais macro-áreas da GESTEC, AP e AITG, o que inclui o desconhecimento sobre os procedimentos e sobre os fluxos de trabalho internos da ACTT e a inexistência de fluxos e procedimentos bem definidos para uma interação com as citadas macro-áreas;

6. Apesar do pouco conhecimento sobre os procedimentos e a serem observados e os fluxos de trabalho a serem atendidos, existe uma importante conexão entre os processos de trabalho da área de ACTT com os das demais macro-áreas da GESTEC e vice-versa, devendo ser dado merecido à interseção com o processo de depósito de patentes executado pela AP: a cessão de direitos patentários; a regulamentação da co-titularidade de patentes; e, por fim, o licenciamento de patentes. Entretanto, esses processos são executados de forma isolada devendo ser investigado se eles não se constituem como parte de um macro-processo maior a ser executado pela GESTEC;

7. Não existem indicadores, ou sequer critérios, para a medição e a avaliação dos processos de trabalho da área de contratos e transferência de tecnologia;

8. Também se apresentaram ausentes a padronização de documentos e a fixação de diretrizes importantes para processo de tomada decisão inerentes às negociações estabelecidas pela ACTT;

9. O modelo de registro e acompanhamento das demandas adotado pela ACTT é pouco amigável com o registro das demandas implantado na GESTEC

a partir de 2008, sendo necessário torná-los mais compatíveis. Essa constatação denota a urgente necessidade da implantação de um sistema realmente integrado para o registro e acompanhamento de demandas dentro da GESTEC;

10. A recuperação de importantes informações da área é por vezes um processo difícil, aproximando-se de uma atividade artesanal. A implantação de um banco de dados é uma ferramenta imprescindível ao eficaz registro dos contratos negociados, assinados, e fundamental para o seu gerenciamento;

11. No que diz respeito ao acompanhamento da execução dos contratos analisados, e mesmo elaborados e negociados pela ACTT é incipiente, para o que também não há qualquer norma que ampare essa atividade. Em regra, a responsabilidade da GESTEC com relação a esses contratos se exaure com a sua assinatura, e, no máximo com a averbação junto ao INPI daqueles contratos que têm por objeto a aquisição de tecnologia pela FIOCRUZ. Entretanto, uma efetiva gestão da inovação na FIOCRUZ não pode prescindir de acompanhar a execução de qualquer parceria que implique no desenvolvimento conjunto de produtos, o desenvolvimento de produtos objetos de licenciamento das patentes de titularidade da FIOCRUZ; o fornecimento ou a aquisição de tecnologia;

12. A incipiente estruturação da ACTT no que diz respeito ao domínio dos seus processos de trabalho é elemento impeditivo à efetiva implantação do Sistema GESTEC-NIT, pelo menos no que se refere àquelas atividades afetas à ACTT;

A partir do diagnóstico acima, a investigação realizada por força do presente trabalho, pode ser apresentada a seguinte proposta de intervenção:

(1) De uma forma mais restrita, ou seja, com o objetivo de surtir introduzir melhorias organizacionais focadas no aperfeiçoamento mais imediato dos processos de trabalho da ACTT:

(1.a) Suprimir as demandas relacionadas à proteção da propriedade intelectual do escopo de atuação da ACTT;

(1.b) Disciplinar os procedimentos e os fluxos de trabalho internos da área de ACTT, através da criação de manuais ou de, no mínimo instruções de procedimento da área de ACTT;

(1.c) Padronizar os principais instrumentos contratuais utilizados pela ACTT e pré-aprová-los junto a Procuradoria. Entretanto, essa padronização precisa ser compreendida como o ponto de partida no processo negocial quando a proposta parte da FIOCRUZ, ou seja, um facilitador, e não como uma limitação imposta às negociações correspondentes;

(1.d) Fixar diretrizes negociais capazes de nortear o processo de tomada de decisão pela ACTT;

(1.e) Fixar regras voltadas para o acompanhamento da execução dos contratos assinados quando envolvido o desenvolvimento conjunto de produtos, o licenciamento de patentes, e a aquisição de tecnologia. Isso implica dizer, por exemplo, na obrigatoriedade da elaboração de relatórios periódicos que informem, por exemplo, das principais atividades executadas, dos resultados obtidos e do cumprimento das metas estabelecidas.

(2) De uma forma mais ampla, ou seja, como subsídio à introdução na GESTEC de uma estratégica de gestão organizacional baseada na gestão por processos, voltada para a busca contínua da introdução de melhorias e aperfeiçoamentos nos seus processos de trabalho:

(2.a) Redesenhar os processos de trabalho da GESTEC a partir do mapeamento dos processos de trabalho executados pelas demais macro-áreas de GESTEC, da identificação de forma mais detalhada seus pontos de interseção e eventuais fragmentações, bem como da sua avaliação. Tudo isso com a finalidade da introdução de mudanças organizacionais capazes de tornar esses processos efetivamente integrados;

(2.b) Avaliar o atual controle de demandas da GESTEC, face aos controles executados e particularidades dos processos executados em cada uma

das macro-áreas de forma a criar e implantar um sistema inteligente e efetivamente integrado;

(2.c) Implantar um banco de dados integrado entre as macro-áreas. A implantação de bancos de dados isolados para a ACTT, ou para qualquer outra macro-área da GESTEC não será de fato uma ferramenta de gestão integrada dos seus processos de trabalho;

(2.d) Implantar critérios integrados de para a medição e a avaliação dos processos de trabalhos executados em cada uma das macro-áreas da GESTEC;

(2.e) Elaborar manual integrado dos processos de trabalho da GESTEC.

Por fim, deve ser destacado que sem a introdução de mudanças organizacionais no formato e nos mecanismos de gerencias da GESTEC voltadas para lhe conferir o efetivo domínio sobre os seus processos de trabalho, a concreta implantação do Sistema GESTEC-NIT estará seriamente comprometida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Eduardo da Motta. **Pesquisa inovação em saúde: uma discussão a partir da Literatura sobre economia da tecnologia.** Ciência & Saúde Coletiva, 9 (2): 43-55.
- CARVALHO, Nuno Pires de. **A estrutura do sistema de patentes e de marcas. Passado, presente e futuro.** Rio de Janeiro: Lumen Jures; 2009.
- CASSIOLATO, J. E. *et al.* **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e Proposições de Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**, in Projeto Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. Instituto de Economia/UFRJ/BNDES/FINEP, Rio de Janeiro, 2000.
- _____, J. E *et al.* **As Especificidades do Sistema de Inovação do Setor Saúde.** Revista de Economia Política, vol22, nº 4 (88), outubro-dezembro/2002.
- CHANDLER JR, Alfred D. **Scale And Scope. The Dinamics of Industrial Capitalism.** Cambrigde. London: Harvard Press. 1990. pág 09
- DAMELIO, R. The basic of process mapping. Flórida: Taylor & Francis Group, 1996.
- DE SORDI, J. O. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- DOSI, Giovanni, 1982. **Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change.** Research Policy Elsevier, vol 11 (3), pags 147-162, June
- FREEMAN, Chris. **The 'National System of Innovation' in perspective.** Cambridge, Journal of Economics 1995, 19, 5-24
- GADELHA, C. A. G. **O complexo industrial da saúde e a necessidade de um enfoque dinâmico na economia da saúde**, 2003. Ciência e Saúde Coletiva. 2003; 2:521.
- _____. **O Complexo Industrial da Saúde: desafios para uma política de inovação e desenvolvimento.** In Buss, PM; Temporão, JG; e Carvalheiro, JR (org) – Vacinas, Soros e Imunização no Brasil. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2005.
- _____. *et al.* **Complexo Industrial da Saúde e inovação: desafios para a competitividade nacional em vacinas e o papel da FIOCRUZ.** In Inovação em saúde: dilemas e desafios de uma instituição pública. Azevedo, N; Gadelha C.A.G.;

Ponte, C; Trindade, C e Hamilton, W. (org.). Rio de Janeiro. Editora Fiocruz, 2007.

_____. **Desenvolvimento, complexo industrial da saúde e política industrial.** Rev. Saúde Pública 2006; 40(N Esp):11-2.

GODOI, C K. **Estudo de Caso Qualitativo.** in Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. Godoi, C.H.; Bandeira-de-Mello, R; Silva, A. B. (org.). São Paulo: Editora Saraiva, 2007

GUIMARÃES, R. R. R. **Transferência de Tecnologia de Instituições de P&D para o Setor Produtivo: o Papel das Estruturas de Interface.** São Paulo: USP, 2002. Tese de Doutorado. Resumo.

HUNT, V. D. **Process Mapping. How to reengineer your business processes.** New York: John Wiley & Sons, Inc. 1996.

JOHANSSON H.J., MacHugh P., Pedlebury A.J., Wheller W. A. **Processos de Negócios. Como criar sinergia entre a estratégia de mercado e a excelência operacional.** São Paulo: Pioneira Administração e Negócios; 1995, pág. 205

LASTRES, Helena M.M., *et al.* Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Editora Campos. 1999.

LUNDEVALL, B.-Å (ed.) **National Systems of Innovation.** Pinter, Londres, 1992.

MACEDO, Maria Fernanda G, Barbosa, Antônio Luiz Figueira. **Patentes, pesquisa & desenvolvimento, um manual de propriedade intelectual.** Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2000.

MACEDO, Maria Fernanda G. *et al.* **Patentes, pesquisa & desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2000.

MADISON, D. **Process mapping, process improvement, and process management. A practical guide to enhancing work and information flow.** Califórnia: Patton Press, 2005.

MARETH, T.; ALVES, T.W.; BORBA, G. S. **Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos: Uma aplicação para o processo de registro de matrículas na Universidade de Cruz Alta.** in Anais do 9º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. 2009: 237

OLIVEIRA, S. B. **Análise, modelagem e documentação de Processos** in Gestão por Processos. Fundamentos, técnicas e modelos de implementação. Saulo Barbará, org. Qualitymark: Rio de Janeiro. 2006, pág 137.

QUENTAL, C; Gadelha, C; Fialho, B. **O Papel dos Institutos de Pesquisa na**

Inovação Farmacêutica. Revista de Administração Pública, v.35, n.5, set-out/2001

RODRIGUES, R. C. **Fluxograma de processo. Como fazer passo a passo.** Qualiblog. 2008.

SCHUMPETER, J. A. **Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process.** New York: McGraw: McGraw-Hill, v.2, 1926. 461 p.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro: Zahar Editores: 1984, pág, 112

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Gerenciamento de Operações e de Processos. Princípios e práticas de impacto estratégico.** Bookman: São Paulo. 2008

SOARES, D.; VALLE, R.; BALDAM, R.; RAGONEZI, T. **Inovação de processos – Um estudo comparativo sobre a sua implementação.** In Revista de Gestão Industrial. V,02, nº 04: p 51-62, 2006

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação. A Economia da Tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e a aprendizagem organizacional** [dissertação]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; 2000.

ANEXOS

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)