INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

RAQUEL CORREIA DE SOUZA

ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS E O USO DA PROPRIEDADE INTELECTUAL – O CASO DA ONG NOISINHO DA SILVA

Rio de Janeiro

2020

Raquel Correia de Souza

Organizações não governamentais e o uso da propriedade intelectual – o caso da ONG Noisinho da Silva

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Inovação, do Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

Orientadora: Rita Pinheiro-Machado

Co-orientador: Celso Luiz Salgueiro Lage

Rio de Janeiro

2020

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca de Propriedade Intelectual e Inovação – INPI
Bibliotecário responsável Evanildo Vieira dos Santos – CRB7-4861

S729 SOUZA, Raquel Correia de.
Organizações não governamentais e o uso da propriedade intelectual – o caso da ONG Noisinho da Silva. / Raquel Correia de Souza. -- 2020.
76 f.; figs.; quadros.

Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) - Academia de Propriedade Intelectual Inovação e Desenvolvimento, Divisão de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa, Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, Rio de Janeiro, 2020.

Orientadora: Profa. Dra. Rita Pinheiro-Machado.
Coorientador: Prof. Dr Celso Luiz Salgueiro Lage
.

1. Propriedade industrial – Brasil. 2. Propriedade industrial – Gestão.
3. Inovação – Brasil. 4. Organização não governamental. 5. Terceiro Setor.
I. Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil).

CDU: 347.77: 338.964(81)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, desde que citada a fonte.

_____ _____
Assinatura Data

Raquel Correia de Souza

Organizações não governamentais e o uso da propriedade intelectual – o caso da ONG Noisinho da Silva

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Inovação, do Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

Aprovada em 18 de junho de 2020.

Orientadora: Profa. Dra. Rita Pinheiro-Machado
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Co-orientador: Prof. Dr. Celso Luiz Salgueiro Lage
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Eduardo Winter
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Prof. Dr. Paulo de Oliveira Reis Filho
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Profa. Dra. Patrícia Silva Ferreira
Instituto Federal do Rio de Janeiro

A ata de defesa com as respectivas assinaturas dos membros da banca encontra-se no processo de vida acadêmica do aluno.

Rio de Janeiro
2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar sempre me guiando e me auxiliando em cada etapa da minha vida. Pela sabedoria concedida, tranquilidade e paz. Toda honra e glória à Ele.

Agradeço ao meu pai, Claudio Rodrigues, e minha irmã, Camila Correia, por sempre me incentivarem a conquistar meus sonhos e objetivos, pela paciência nos meus momentos de desespero e pelo amor sem medidas. A minha tia Claudia e vô Evaristo por me darem todo o suporte no Rio de Janeiro. Todo apoio que me deram fizeram com que eu não desistisse e chegasse até aqui. Obrigada por tudo, eu amo vocês.

Meu enorme agradecimento e carinho à minha orientadora, Rita Machado. Aprendi muito através de suas orientações, correções e conselhos. Aprendizado que levarei para toda a vida. Sua paciência e seriedade contribuiram para a minha trajetória acadêmica. Obrigada por nunca ter perdido a fé na minha pesquisa e pelo amparo nos momentos mais difíceis.

Agradeço a todo o corpo docente do INPI, especialmente a Iolanda Fierro, Eduardo Winter, Celso Lage, Vinicius Bogéa e Patrícia Trotte, pelo suporte quando eu precisava e pelas palavras de incentivo e encorajamento. Desde o começo vocês demonstraram consideração que jamais esquecerei.

Meu agradecimento as minhas melhores amigas: Camille Frias, Gracielle Leitão, Ana Paula Luz, Carol Alcantara, Paula Ribeiro, as meninas do Casarão do Ingá e a todos os meus amigos que me incentivaram a não desistir e me apoiaram nos momentos de desespero.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

DE SOUZA, Raquel Correia**. Organizações não governamentais e o uso da propriedade intelectual – o caso da ONG Noisinho da Silva**. 2020. 76 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) - Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2020.

As organizações não governamentais (ONG) são atores fundamentais no atendimento a demandas da sociedade, e para desenvolver suas atividades, desenvolvem novos processos/produtos a partir de novas necessidades. Neste sentido, em detrimento do reconhecimento e da capacidade inovativa de tais organizações, o uso do sistema de propriedade intelectual pelas ONG é necessário visando beneficíos para a sociedade e como estratégia organizacional para realização de parcerias e captação de recursos. Visando contribuir com esse enfoque, este trabalho realizou o estudo de caso da ONG Noizinho da Silva e o que a mesma fez para proteção dos seus produtos inovadores. As informações levantadas apontam que a estrutura organizacional das organizações influencia no desenvolvimento de inovações sociais que por sua vez, podem ser protegidas pelo sistema de propriedade intelectual. Com a devida proteção as ONG podem apresentar seus produtos para outros setores firmando assim parcerias e obtendo retornos.

Palavras-chave: Propriedade Industrial. Organizações não governamentais. Gestão. Terceiro Setor. Inovação. Noisinho da Silva.

ABSTRACT

DE SOUZA, Raquel Correia. **Non-governmental organizations and use of intellectual property system - the case of NGO Noisinho da Silva**. 2020. 76 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) - Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2020.

Non-governmental organizations (NGOs) are key players in meeting the demands of society, and to develop their activities, they develop new processes / products based on new needs. In this sense, to the detriment of the recognition and innovative capacity of such organizations, the use of the intellectual property system by NGOs is necessary in order to benefit society and as an organizational strategy for the realization of partnerships and fundraising. In order to contribute to this focus, this work carried out the case study of the NGO Noizinho da Silva and what it did to protect its innovative products. The information collected indicates that the organizational structure of organizations influences the development of social innovations, which in turn can be protected by the intellectual property system. With proper protection, NGOs can present their products to other sectors, thus establishing partnerships and obtaining returns.

Keywords: Industrial Property. Non-governmental organizations. Management. Third Sector. Innovation. Noisinho da Silva.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégia de busca de bibliografia específica 15

Figura 2 – Fluxo do Capital Intelectual nas organizações sem fins lucrativos 36

Figura 3 – Produtos desenvolvidos pela Noisinho da Silva 47

Figura 4 – Cadeira Ciranda Comercial 49

Figura 5 – Depósitos de Marca pela ONG Noisinho da Silva 53

Figura 6 – Depósito de Marca Nominativa (Classe 41) 53

Figura 7 – Depósito de Marca Nominativa (Classe 42) 54

Figura 8 – Depósito de Patente pela ONG Noisinho da Silva 54

Figura 9 – Depósito de Patente – Cadeira para correção postural 55

Figura 10 – Depósito de Desenho Industrial pela ONG Noisinho da Silva 56

Figura 11 – Primeiro depósito de desenho industrial pela ONG Noisinho da Silva 56

Figura 12 – Segundo depósito de desenho industrial pela ONG Noisinho da Silva 57

Figura 13 – Terceiro depósito de desenho industrial pela ONG Noisinho da Silva 57

Figura 14 – Quarto depósito de desenho industrial pela ONG Noisinho da Silva 58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais tipos de inovação 12

Quadro 2 – Roteiro da entrevista semiestruturada realizada com a fundadora da ONG Noisinho da Silva 18

Quadro 3 – Roteiro da entrevista semiestruturada realizada com outras ONG 19

Quadro 4 – Propriedade Intelectual 22

Quadro 5 – Tipos de contrato 26

Quadro 6 – Benefícios do licenciamento de ativos de propriedade industrial 27

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

CE	Capital estrutural
CH	Capital humano
CI	Capital intelectual
FBB	Fundação Banco do Brasil
IGES	Instituto de Gestão Social do Terceiro Setor
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
ITS	Instituto de Tecnologia Social
NCL	*Nice Classification*
ONG	Organização não governamental
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
TRIPS	*Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 10
METODOLOGIA 14
1 OS DIREITOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL 20
1.1 PROPRIEDADE INTELECTUAL 20
1.2 EXPLORAÇÃO DA PROPRIEDADE INTELECTUAL 25
2 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS 28
2.1 CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS . 33
2.1.1 Capital Humano 37
2.1.2 Capital Estrutural 38
2.1.3 Capital Social 39
2.2 INOVAÇÃO SOCIAL 41
2.3 EMPREENDEDORISMO SOCIAL 43
2.4 RELAÇÕES INTERSETORIAIS 44
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 47
3.1 ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL NOISINHO DA SILVA 47
3.2 ENTREVISTAS COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS..... 51
3.3 RESULTADOS DA BUSCA NOS BANCOS DE DADOS DO INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL 53
CONCLUSÃO 59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 62

INTRODUÇÃO

Há muito se reconhece que “a prosperidade econômica repousa sobre o conhecimento e sua aplicação útil” (TEECE, 1981, p. 82). De fato, “o aumento no estoque de conhecimento útil e a extensão de sua aplicação são a essência do crescimento econômico moderno” (POWELL e SNELLMAN, 2004, p. 199). Historiadores econômicos há muito enfatizam o papel da tecnologia e da forma de atuação das organizações no desenvolvimento econômico.

O conhecimento é resultado de um processo complexo de criação de novas informações, baseado na combinação de competências adquiridas por meio de processos de aprendizagem, socialização de experiências, recombinação de informações disponíveis e atividades formais de pesquisa e desenvolvimento (P&D) (ANTONELLI, 1999). No conceito definido por Davenport e Prusak (2000), o conhecimento é a percepção de especialistas que fornecem uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações.

A criação do conhecimento apoia-se em indivíduos que armazenam informações, valores e princípios. O contexto no qual os indivíduos se encontram influencia o modo como essas informações serão representadas e apropriadas dentro das organizações. A criação e a transferência de conhecimento envolve a combinação dos tipos de conhecimento disponíveis (NONAKA e KONNO, 1998). Os autores explicitam os fatores que promovem o desenvolvimento e a obtenção do conhecimento. A criação do conhecimento começa pela socialização e externalização de conhecimento tácito, que é o conhecimento pessoal existente e expresso nos comportamentos e percepções dos indivíduos. Este tipo de conhecimento inclui habilidades, experiências, intuição e julgamento. É tipicamente compartilhado por meio de discussões, histórias, analogias e interação pessoal; portanto, é difícil capturar ou representar de forma explícita. Como os indivíduos continuamente acrescentam conhecimento pessoal, o que muda o comportamento e as percepções, o conhecimento tácito é, por definição, ilimitado (NONAKA e KONNO, 1998).

Em um ambiente organizacional, as novas informações ocorrem pela transformação do conhecimento tácito em conhecimento codificado. O conhecimento codificado pode ser “expresso em palavras e números compartilhados em forma de dados, fórmulas, especificações, manuais e assim por diante” (NONAKA e KONNO, 1998, p. 42). Esse processo de externalização envolve o agrupamento de ideias que cada indivíduo materializa

de forma explícita para os outros, sendo o mesmo sistematizado em sinais digitais e/ou analógicos.

A internalização do conhecimento é possível pela interação e compartilhamento das informações e, a partir disso, novos conceitos, processos e serviços podem ser desenvolvidos. Em suma, a criação do conhecimento é possível pela capacidade de uma organização criar conhecimento novo, difundi-lo e incorporá-lo a serviços, produtos e sistemas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Na economia do conhecimento, o desempenho das atividades envolvem a produção e o uso do conhecimento dentro do sistema econômico, objetivando um dos principais resultados da produção do mesmo: a inovação.

A aplicação do conhecimento para o desenvolvimento e descobrimento de novas soluções factíveis para a sociedade é afirmada por Harkama (2003[1] *apud* AKRAM et al., 2011) como objetivo principal e básico da inovação. Outros autores também enfatizam o gerenciamento e a difusão do conhecimento como fator da inovação (GLOET; TERZIOVSKI, 2004; DU PLESSIS, 2007). Caloghirou e colaboradores (2004) mostram que tanto as capacidades internas quanto o compartilhamento de conhecimento são importantes fatores para alavancar o desempenho inovador.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE/EUROSTAT, 2018, p. 55), “inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Podemos definir inovação como aplicação e implementação de novos conhecimentos às atividades, a fim de produzir produtos, processos e serviços à sociedade, assim como a incrementação de produtos e processos já existentes. O Quadro 1 apresenta os três principais tipos de inovação, a saber: incremental, disruptiva e radical.

[1] HARKAMA, S. A complex perspective on learning within Innovation Projects. **The Learning Organization**, v. 10, n. 6, p. 340-346, 2003.

Quadro 1 – Principais tipos de inovação

Inovação incremental	Ocorre quando a inovação se dá de forma gradual, elementar e contínua, e abrange melhorias em design, qualidade, processos, entre outros.
Inovação disruptiva	Ocorre quando a inovação vai além dos limites preexistentes, sendo geralmente fruto de atividades de P&D, e apresenta caráter descontínuo no tempo, espaço e setores da atividade econômica.
Inovação radical	Ocorre quando há um rompimento da trajetória incremental existente, ou seja, quando a inovação vai além dos limites preexistentes.

Fonte: Adaptado de TIGRE, 2019.

De acordo com a Comissão Europeia (1995, p. 4), em The Green Paper on Innovation[2]:

> A inovação não é apenas um mecanismo econômico ou um processo técnico. É acima de tudo um fenômeno social. Através dele, indivíduos e sociedades expressam sua criatividade, necessidades e desejos. Por sua finalidade, seus efeitos ou seus métodos, **a inovação está, portanto, intimamente envolvida nas condições sociais em que é produzida**. Em última análise, a história, a cultura, a educação, a organização política e institucional e a estrutura econômica de cada sociedade determinam a capacidade da sociedade de gerar e aceitar novidades [grifo no original].

A capacidade de absorção de novos conhecimentos de uma organização apresenta uma relação positiva com a inovação, uma vez que esses fatores trabalham juntos para estabelecer a vantagem competitiva da organização (ZAHRA e GEORGE, 2002). Para Freeman e Soete (1997), a inovação é integral com a chegada ao mercado do novo produto ou do novo processo de produção. Visão também salientada por Freeman (1988, 1994) sendo a comercialização a etapa final do processo de inovação.

Crawford (1994) ensina, que na economia do conhecimento, os recursos humanos, e não o capital físico e financeiro, constituem em vantagens competitivas das organizações, e a gerência deve maximizar a preparação de trabalhadores altamente especializados, promovendo o conhecimento e a cultura organizacional, visto que estes são fatores que trazem um diferencial para a produção de novos processos e produtos.

[2] Boletim suplementar da União Europeia 5/95 – documento elaborado com base no COM (95).

A externalização do conhecimento transpassa barreiras e se torna uma fonte de estratégias para as organizações que o detém. Os resultados inovativos advêm dos conhecimentos adquiridos e aplicados ao longo do tempo, sendo um importante aliado na formulação de parcerias. O fluxo de conhecimento na sociedade, e especialmente, entre as organizações é fundamental para a capacidade de inovação (CAVUSGIL et al., 2003). Para diversos autores (STEWART, 2002; KROGH, ICHIJO E NONAKA, 2001), a utilização de forma eficaz do conhecimento torna o ambiente organizacional propício para a inovação e para a competitividade.

Os produtos, processos e/ou serviços gerados por uma organização são resultados aplicados dos seus conhecimentos internos, também conhecidos como ativos intangíveis. Para o entendimento de ativos intangíveis, adotou-se a definição de Kayo (2002, p. 14): "ativos intangíveis podem ser definidos como um conjunto estruturado de conhecimentos, práticas e atitudes da empresa que, interagindo com seus ativos tangíveis, contribui para a formação do valor das empresas".

Nos dias de hoje, onde o conhecimento tornou-se o principal recurso econômico, e a crescente competição entre as organizações tem elevado a importância estratégica dos ativos intangíveis como fator de diferenciação entre empresas, tais quesitos proporcionam vantagens competitivas aos seus detentores para enfrentar a concorrência e se sobressair em seus mercados de atuação (LEV, 2001). O regime de apropriabilidade se refere aos meios pelos quais as organizações buscam proteção de suas inovações, e consequentemente, do conhecimento produzido internamente. O gerenciamento e exploração do conhecimento se tornaram recursos fundamentais para as organizações, visto que as inovações abrem espaços para novas tecnologias e novas maneiras de relacionamento intersetoriais.

Visto que a inovação é a aplicação de ideias na formulação de bens e serviços, o processo cria valor tanto para as organizações como para a sociedade. Esse valor torna-se o elemento de sobrevivência para as organizações em busca de retornos financeiros e adesão a novas parcerias, e como consequência, desenvolvimento social. A promoção da inovação é cada vez mais importante e esta possui ligação direta com as políticas de proteção legal (ARROW, 1962).

Com base na literatura e na observação da realidade atual, foi levantado questionamento acerca do conhecimento na formulação de novos produtos/ serviços e a apropriação destes no desenvolvimento e retorno em organizações que não possuem

finalidades lucrativas e não são suportadas por financiamentos governamentais. Busca-se então responder a seguinte pergunta: *A proteção de ativos intangíveis é importante para o desenvolvimento de Organizações Não Governamentais (ONG) sem fins lucrativos como estratégia de parceria e retorno?*

Para se chegar a uma resposta, a presente dissertação tem os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

Avaliar o papel da proteção e da utilização do sistema de propriedade intelectual nas inovações das organizações não governamentais e em suas estratégias de cooperação.

Objetivos Específicos

(1) Discorrer sobre a relevância do direito de propriedade intelectual e seu uso na realização de parcerias e captação de recursos.

(2) Caracterizar o ambiente organizacional das organizações não governamentais voltado para a inovação.

(3) Analisar se a propriedade intelectual favorece o desenvolvimento da ONG Noisinho da Silva.

METODOLOGIA

Para responder ao problema de pesquisa, a dissertação utiliza o método exploratório e descritivo. Lakatos e Marconi (2003, p. 83) definem método como "o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido".

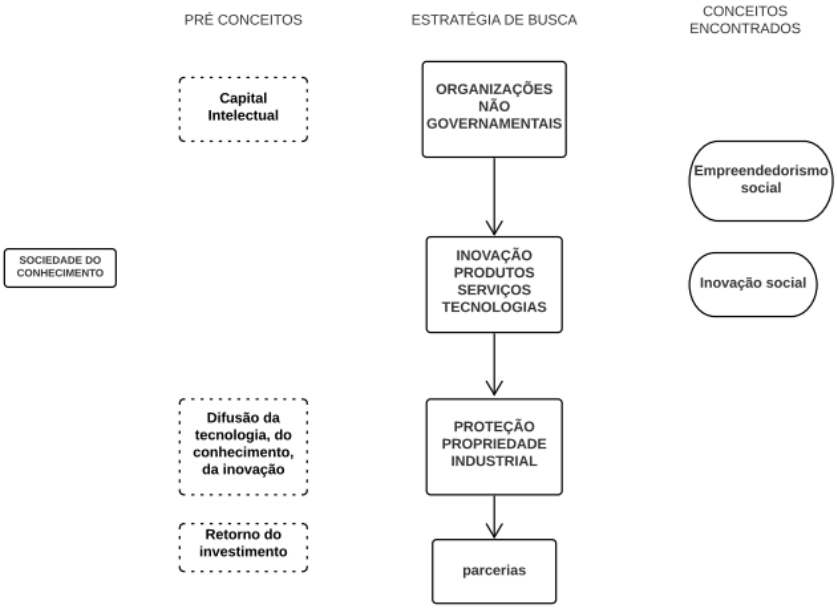
A pesquisa exploratória consiste na realização de um estudo para a familiarização do pesquisador com o objeto que está sendo investigado durante a pesquisa, permitindo a criação de hipóteses e realização de novas pesquisas mais estruturadas. Para Selltiz (1974), este tipo de pesquisa apresenta menor rigidez no planejamento, pois são planejadas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Por meio dos estudos exploratórios é possível se chegar "nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva (...).

Um estudo exploratório pode servir para levantar possíveis problemas de pesquisa" (TRIVIÑOS, 1987, p. 109). Foi feito um levantamento bibliográfico a fim de se obter um produto de reflexões, a partir dos fenômenos relatados pela literatura, explorando conceitos e fenômenos envolvidos. A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2010), é desenvolvida a partir de um material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Sua principal vantagem consiste no fato de permitir uma investigação mais ampla do que se poderia pesquisar diretamente.

A busca de artigos científicos foi realizada por meio da observação de pontos característicos de organizações não governamentais que possuem objetivos voltados para inovação. Esses pontos característicos foram enquadrados em um esquema dedutivo apresentando tópicos importantes a serem abordados e caracterizaram a estratégia de pesquisa (Figura 1).

Figura 1 – Estratégia de pesquisa



Fonte: Autoria própria.

Com base no esquema, foi possível determinar os parâmetros para estratégia de busca. A busca bibliográfica utilizou-se dos elementos chaves do fluxograma, buscando-se os conceitos e levantamento de estudos aplicados, discutidos e/ou realizados em organizações não governamentais.

Foi realizado o *download* dos artigos científicos encontrados utilizando as bases de pesquisa, como SAGE journals, SciELO e Google Academic. Os artigos foram encontrados

utilizando-se os termos do fluxograma e o uso destes em conjunto, usando como data de corte o ano de 2001, ano de criação do Instituto de Tecnologia Social (ITS), e consequente surgimento do termo Tecnologia Social aplicado à ONGs, como forma de reconhecimento da capacidade inovativa por parte delas (FBB, 2019). A escolha dos artigos utilizados teve como base o contexto em que os artigos foram desenvolvidos. Por meio do título e do resumo, foi possível identificar estudos ligados às organizações sem fins lucrativos; organizações não governamentais no Brasil; e, sobre o desenvolvimento de inovações por essas organizações.

A pesquisa exploratória alinhada à metodologia descritiva é a mais indicada, quando visa estudos com aplicações práticas. O método descritivo visa levantar características/variáveis, por exemplo, de um determinado grupo de interesse (GIL, 2010). Já, para conhecer um assunto ainda pouco explorado, é importante identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno em análise, e para isso é adequada à utilização de estudo de caso.

De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é a estratégia metodológica mais indicada, por envolver uma série de variáveis relacionadas ao tema da pesquisa, de forma direta ou indireta. A partir dessa estratégia, consegue-se investigar o fenômeno em seu contexto real, mesmo em situações em que as fronteiras não estejam estabelecidas claramente. Para este autor (2010, p. 115), o estudo de caso cria oportunidades para observações diretas "úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que esta sendo estudado". É possível assim estudar as coisas em seus contextos naturais, procurando compreender e/ou interpretar os fenômenos em termos do sentido que as pessoas lhe atribuem (FLICK, 2009), no qual o investigador faz alegações com base em perspectivas construtivistas e dedutivas, coletando dados emergentes abertos com o objetivo principal de desenvolver temas a partir desses dados (CRESWELL, 2007).

Para a definição do caso a ser estudado, atentou-se para a maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas (YIN, 2010). O processo de escolha do caso deu-se pela busca de uma organização não governamental, a qual tenha desenvolvido uma tecnologia social com depósito da mesma no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

Por meio de contatos com advogados especialistas em propriedade intelectual e terceiro setor, chegou-se a ONG Noisinho da Silva, sediada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. A organização foi escolhida após confirmação de seus pedidos de depósito de ativos de propriedade industrial no INPI.

O procedimento para o estudo de caso foi composto por três fases, sendo a primeira busca e análise de depósitos que a organização possui no banco de dados do INPI a fim de identificar para quais ativos de PI a ONG procurou proteção, a saber: Marcas, Patentes e Desenho Industrial.

No Banco de Marcas, a busca foi feita usando o nome do titular “NOISINHO DA SILVA”. Já no Banco de Patentes e de Desenho Industrial, foram encontrados os depósitos pelo nome do depositante “NOISINHO DA SILVA”. A coleta de dados é essencial na metodologia do estudo de caso, pois nesta etapa os dados devem ser obtidos pela convergência/divergência das observações e evidências, auxiliando para que não haja subjetividade do pesquisador (YIN, 2010).

Na segunda fase da pesquisa foi realizada busca na Internet para levantar as informações já disponíveis sobre a ONG. Deu-se início a uma pesquisa sobre a organização Noisinho da Silva e sobre a fundadora da organização. Foram encontradas duas entrevistas, uma realizada pela organização Amigos Múltiplos (2017), com o título *O design e empreendedorismo de Érika Foureaux transforma a vida de crianças com (e sem) deficiência*; e outra realizada por Design Brasil (2007), na coluna “Entre Aspas”. Além das entrevistas localizadas na busca, realizou-se uma entrevista semiestruturada com a idealizadora da Organização. Triviños (1987) afirma que a entrevista semiestruturada, para alguns tipos de pesquisa qualitativa, é um dos principais meios disponíveis para que o investigador realize a coleta de dados. Essa autora destaca a entrevista semiestruturada, porque acredita que esta, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante disponha de liberdade e espontaneidade necessárias que enriquecerão a investigação. Nas palavras da própria autora o entendimento do termo entrevista semiestruturada é aquele que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses (que interessam à pesquisa) e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

A entrevista iniciou-se com uma introdução que consistiu na apresentação do investigador, da natureza do trabalho e no enquadramento ao tema. Depois foi solicitado à entrevistada que falasse sobre os processos de criação e sobre o conhecimento gerido dentro da organização. Resultando numa conversa aberta na qual foi passada bastante informação sobre a importância da criação de novos produtos, o desenvolvimento e melhorias de produtos já existentes, a importância da imagem da organização e sua participação em concursos

sociais para atrair possíveis parcerias. A entrevista consistiu em um roteiro semiestruturado com perguntas específicas referentes aos depósitos de ativos intangíveis, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Roteiro da entrevista semiestruturada realizada com a fundadora da ONG Noisinho da Silva

Elementos de análise	Questões
Processos iniciais	1. Como ocorreu o processo de invenção dos produtos? 2. Como surgiu a cooperação, com Indio da Costa design? 3. Após a criação do produto e sua divulgação, o nome do instituto ficou mais conhecido?
Grau de conhecimento sobre PI	4. Pode-se inferir que a marca do Instituto obteve certo valor frente a comunidade e/ou outros setores? 5. Durante o processo de criação, a organização possuía uma noção sobre o direito de propriedade industrial? 6. A organização tem depósitos de desenho industrial desde 2012, a organização acompanha os processos depois do depósito? 7. A organização também possui o registro de sua marca, na classe 41 e 42, que são classes referentes a serviços. A ONG já pensou em registrar a marca também para produto? 8. Pela busca no site do INPI, a organização depositou uma patente pela Cadeira de correção postural, porém ela foi arquivada. Poderia dizer o motivo? 9. O que motivou a dar continuidade no processo do produto Cadeira escolar inclusiva mas não da cadeira Ciranda Comercial?
Grau de conhecimento sobre utilização de PI	10. Os produtos inovadores para crianças com deficiência já foram comercializados para fora da organização? 11. A organização já recebeu proposta para comercializar ou firmar parceria em detrimento do produto inovador? 12. Ocorrendo uma parceria, como a ONG utilizaria a propriedade industrial? 13. A ONG possui o objetivo de comercializar para fora do país?

Fonte: Autoria própria

Durante o estudo, levantou-se hipóteses da utilização de ativos intangíveis nas parcerias realizadas entre ONGs e empresas de outro setor, que foram auxiliadas por instituições gestoras do terceiro setor. No intuito de esclarecer essas hipóteses, fez-se necessário entrevistar especialistas atuantes nessas organizações gestoras. Foi realizada uma busca para levantar organizações com vínculo com o terceiro setor e outros setores, com o objetivo de entender como é o uso e gestão de possíveis ativos de propriedade intelectual neste tipo de organização. Foram identificadas cinco organizações, dentre as quais foi

possível realizar uma breve entrevista com duas delas: Instituto de Gestão Social do Terceiro Setor (IGES), em Vitória, ES e Phomenta – Certificadora e Aceleradora de ONG, em Campinas, SP. A entrevista consistiu de perguntas semiestruturadas e objetivas (Quadro 3) encaminhadas por e-mail eletrônico. Destacando que os entrevistados foram apresentados previamente aos objetivos da pesquisa. Também foi levantado no sítio eletrônico das instituições entrevistadas, informações que indicassem as relações destas com o terceiro setor.

Quadro 3 – Roteiro das perguntas encaminhadas a IGES e Phomenta

Questões
1. Qual o papel da (instituição) na relação entre uma ONG e o setor produtivo? (setor produtivo = empresas privadas)
2. Qual a necessidade de se ter uma empresa para facilitar a interação entre uma ONG e o setor produtivo?
3. Qual o conhecimento da instituição sobre propriedade intelectual?
4. Qual a importância da propriedade intelectual na relação entre uma ONG e o setor produtivo?
5. Há alguma orientação no processo de intermediação realizada por sua instituição em relação à propriedade intelectual?

Fonte: Autoria própria

A instituição IGES visa o desenvolvimento sustentável utilizando-se de recursos de diversas fontes e reconhece a importância do novo Marco legal do Terceiro Setor, ampliando e estimulando as iniciativas privadas com finalidades públicas. A instituição, composta por acadêmicos, busca a incorporação de metodologias e técnicas de gestão nos projetos e nas instituições parceiras, envolvendo o correto uso dos recursos financeiros; investimento no desenvolvimento das pessoas; melhoramento da qualidade dos serviços de forma a adequá-los às necessidades das comunidades; busca da adesão da sociedade e do Estado à causa do desenvolvimento solidário. Como metas, ações de apoio à gestão de iniciativas sociais promovendo o uso eficiente e eficaz dos recursos e a geração de resultados e impactos sustentáveis. Entre as áreas de atuação ressalta-se: Centro de Estudos e Pesquisas do Terceiro Setor e Economia Social, construção de parcerias e alianças para o desenvolvimento de projetos e programas e treinamentos empresariais em aplicabilidades do terceiro setor (IGES, 2020).

A intituição Phomenta caracteriza-se como um negócio social com a missão de “apoiar organizações sociais sérias e transparentes com recursos financeiros e gestão, para que

aumentem o seu impacto e a sua sustentabilidade econômica" (PHOMENTA, 2020). Criado para empreendedores sociais de ONG, a instituição fornece apoio para organizações sem fins lucrativos, empresas e investidores sociais, fundações e institutos. Realiza mapeamento de gestão estratégica e estabelece pontes entre as Organizações e empresas privadas, facilitando o acesso a talentos e recursos das empresas, diminuindo a dependência de doações e ampliando o impacto de suas ações (PHOMENTA, 2020).

As entrevistas foram transcritas para análise, de onde foi possível extrair as informações relevantes para o estudo.

A presente dissertação possui cinco capítulos, além da introdução. No desenvolvimento, em dois capítulos são abordados conceitos relacionados à propriedade intelectual e a organizações não governamentais em conjunto com aspectos ligados desse cenário. Em seguida, são apresentados os resultados, discussão e análise. E por fim, as considerações finais.

1 OS DIREITOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL

O desenvolvimento econômico, e consequentemente social, depende da identificação e proteção de ativos de propriedade intelectual. A seguir serão tratados os objetivos da lei de propriedade intelectual, definição e diferença dos tipos de ativos e direitos de propriedade e descrição dos critérios estatutários, direitos, termos e duração de proteção associados.

1.1 PROPRIEDADE INTELECTUAL

A Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) define como propriedade intelectual, a soma dos direitos relativos às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações dos artistas intérpretes e às execuções dos artistas executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, às invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviço, bem como às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico (WIPO, 2016).

É o tipo de propriedade que inclui criações do intelecto humano, que diferente das propriedades tradicionais, é indivisível, não restringente a determinados indivíduos e também

inexaurível, não esgotante. Segundo Lastres[3] (1999 *apud* CAMPOS e DENIG, 2011, p. 100), a propriedade intelectual é um conjunto de normas jurídicas que asseguram ao inventor, o uso exclusivo de sua criação por um determinado período de tempo, possibilitando "transformar o conhecimento, em princípio, um bem quase público, em bem privado" sendo este "o elo de ligação entre o conhecimento e o mercado". Portanto, é um mecanismo essencial que permite que inovadores, criadores e produtores remunerem seu trabalho criativo.

A propriedade intelectual (PI) é composta por três ramos distintos, segundo uma classificação tradicional: a propriedade industrial, que protege as criações inventivas voltadas para a indústria, como marcas, patentes, desenhos industriais e indicações geográficas; os direitos autorais, que protegem bens provenientes do ambiente cultural; e, sobre bens imateriais de vários gêneros como Direitos Conexos e proteções *Sui Generis*, como conhecimento tradicional, proteção de cultivares e topografia de circuito integrado (VANIM, 2016).

Visando o "interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País" (BRASIL, 1988, art 5°), no Brasil destacam-se cinco leis relativas aos direitos de propriedade intelectual (DPI), a saber: (i) Lei Federal nº 9.279, de 14 de maio de 1996, que trada das marcas, patentes, desenhos industriais e indicações geográficas, conhecida por LPI – Lei de Propriedade Industrial (BRASIL, 1996); (ii) Lei Federal nº 9.456, de 25 de abril de 1997, referente à proteção dada aos cultivares (BRASIL, 1997); (iii) Lei Federal nº 9.609, de 19 de fevereiro de 1998, que trata dos programas de computador (BRASIL, 1998a); (iv) Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, que versa sobre os direitos de autor e conexos (BRASIL, 1998b); e, (v) Lei Federal n° 11.484, de 31 de maio de 2007, referente à proteção de circuitos integrados (BRASIL, 2007).

As legislações expõem pontos específicos para cada tipo de direito de propriedade intelectual (DPI) mas convergem-se ao definirem para fins legais todas como bens móveis. Dessa gama de leis, somente as Leis nº 9.279, de 14 de maio de 1996; nº 9.609, de 19 de fevereiro de 1998; e, a n° 11.484, de 31 de maio de 2007 exigem depósito obrigatório para análise pelo INPI, Autarquia federal responsável pela concessão de patentes e registro de marcas, desenhos industriais, indicações geográficas, programas de computador, topografias de circuitos integrados, além de averbação de contratos e franquias. Todos ativos intangíveis

[3] LASTRES, H. M. M. **Globalização e Inovação Localizada**: Experiências de Sistemas Locais no MERCOSUL, 2000.

oriundos da atividade humana que demandam proteção, e integram o mundo da Propriedade Intelectual, apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Propriedade Intelectual

TIPO	OBJETO	REQUISITOS	DIREITO ASSEGURADO
Propriedade Industrial			
Patente de Invenção (PI) ou Modelo de Utilidade (MU)	Novos produtos e/ou processos ou melhorias destes, atendendo aos requisitos estabelecidos na LPI.	- novidade - atividade inventiva - aplicação industrial	Exclusividade de produzir, vender e exportar no país em que foi concedido. Concessão de 20 anos para PI e 15 anos para MU.
Marca	Signos distintivos de um produto, empresa ou serviço.	Compatibilidade de marca dos produtos e serviços com os respectivos ramos de produção ou comercialização do empreendimento ou organização.	Uso exclusivo da marca em ramo específico de atividade definida em todo território nacional do país onde a proteção foi concedida. Registro vigorará 10 anos, prorrogáveis indefinidamente, perante pagamento decenal.
Desenho industrial	Forma plástica ornamental de um objeto ou conjunto ornamental original com fim industrial ou comercial.	- novidade - originalidade - aplicação industrial	Conferido a configuração externa de um objeto tridimensional ou um padrão ornamental (bidimensional) que possa ser aplicado a uma superfície ou a um objeto. Registro vigora 10 anos.
Indicações geográficas	Sinal em produtos que têm uma origem geográfica específica possuindo qualidades, reputação ou características que são essencialmente atribuídas a essa origem.	Produto ou serviço cujas qualidades ou características se devem ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos.	Representação gráfica ou figurativa da indicação geográfica restrita aos produtores e prestadores de serviço estabelecidos no local.
Direito Autoral			
Direito de autor	Obras intelectuais como: livros, textos, poesias, esculturas, músicas, fotografias, desenho, pintura, gravura, escultura, litografia, obras cinematográficas, programas de computador.	Não é obrigatório realizar o registro, mas essa é a melhor forma de comprovar a autoria de criação e, também, de obter proteção legal, a fim de poder exercer também os direitos de exploração e adotar medidas contra a pirataria, além de contribuir para conservação da obra intelectual.	Direito moral e partrimonial, preservação e integridade da obra, direitos transmitidos a sucessores. Proteção válida durante a vida do autor e 70 anos após seu falecimento.
Proteção S*ui Generis*			
Conhecimento Tradicional	Patrimônio comum de um grupo social, que foi adquirido por meio de práticas, conhecimentos empíricos e costumes passados de pais para filhos.	Resultado de um processo cumulativo, informal e de longo tempo de formação.	Exploração exclusiva à comunidade que deve receber os benefícios em caso de exploração.
Proteção de Cultivares	Reconhece pesquisas desenvolvidas que visam à obtenção de novos vegetais.	Vegetais que sejam claramente distinguíveis de outras conhecidas, homogêneas e estáveis através de gerações sucessivas.	Confere direitos exclusivos à reprodução comercial, proibindo terceiros, sem autorização do criador, a comercialização, multiplicação ou reprodução da cultivar. Prazo de proteção é de 15 ou 18 anos
Topografia de Circuito Integrado	Conjunto organizado de interconexões, transitores e resistências, dispostos sob uma peça de material semicondutor, que visa realizar funções eletrônicas em equipamentos.	Topografias originais, resultado do esforço intelectual e que não seja comum ou vulgar para técnicos, especialistas ou fabricantes de circuitos integrados, no momento de sua criação	Exploração exclusiva sendo vedado a terceiros sua exploração sem consentimento. Concessão por 10 anos.

Fonte: Elaborado a partir de Vanin (2016).

Os DPI protegem criadores e inovadores e têm vários impactos no desenvolvimento global e na economia. De acordo com Kalanje (2005 p. 4),

> A propriedade intelectual desempenha um papel importante na facilitação do processo de levar tecnologia inovadora ao mercado. Ao mesmo tempo, a PI desempenha um papel importante no aumento da competitividade quer na comercialização de produtos novos ou melhorados, quer na prestação de serviços com base numa tecnologia nova ou melhorada.

A proteção da propriedade intelectual oferece garantias não somente aos inventores, mas também à sociedade. Os agentes inovadores investem na expectativa do retorno financeiro com suas invenções/criações, contudo além de criar novos produtos/processos/serviços, a atividade inovadora aumenta o estoque de conhecimento da sociedade, sobre o qual se baseiam as inovações subsequentes.

A importância da dimensão social da inovação tornou-se uma ideia amplamente aceita. O art. 7° do Acordo TRIPS[4] (OMC, 1994), estabelece: "A proteção e a aplicação de normas de proteção dos direitos de propriedade intelectual devem contribuir para a promoção da inovação tecnológica e para a transferência e difusão de tecnologia, em benefício mútuo de produtores e usuários de conhecimento tecnológico e de uma forma conducente ao bem-estar social e econômico e a um equilíbrio entre direitos e obrigações".

O retorno advindo da propriedade intelectual à sociedade é argumentado por Leon Duguit[5] (*apud* TOMASEVICIUS FILHO, 2005) ao relacionar o desempenho e o desenvolvimento humano nas questões físicas, morais e intelectuais. Segundo ele, a criação de direitos com vantagens e obrigações em face da comunidade torna a "a propriedade uma condição indispensável para a prosperidade e grandeza da sociedade e, portanto, a propriedade não seria um direito, mas uma função social" (TOMASEVICIUS FILHO, 2005, p. 199).

As informações tecnológicas contidas e disponibilizadas por meio dos documentos de patentes, por exemplo, permite identificar o que já foi desenvolvido em determinado setor tecnológico e rotas tecnológicas já traçadas. E tais informações representam ativos imateriais resultantes de pesquisas e desenvolvimento dentro de uma organização ou por indivíduos. Elas possibilitam o desenvolvimento e a inserção de novos conhecimentos para gerar futuros

---

[4] O Acordo TRIPs (em inglês: *Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights*, em português: *Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio*) é um tratado Internacional, integrante do conjunto de acordos assinados em 1994 que encerrou a Rodada Uruguai e criou a Organização Mundial do Comércio.

[5] DUGUIT, L**. Las transformaciones del derecho**: publico e privado. Buenos Aires: Heliasta, 1975.

avanços tecnológicos, dos quais a própria sociedade usurfruirá dos benefícios. Barral e Pimentel (2007, p. 20) discutem sobre a importância das informações disponibilizadas em documentos de patentes: "(...) as informações contidas nas patentes ajudam no ensino e na pesquisa, permitem ao pesquisador saber o estado da técnica e ajudam o empresário da indústria a encontrar a solução procurada ou saber que ela ainda não existe". Barbosa (2009, p. 56) acrescenta

> Dentre todas as características da propriedade intelectual, além da imaterialidade (que não pode ser utilizada como aspecto unificador), a que se sobressai na proteção aos sinais distintivos, nas criações industriais e no direito autoral, reside na característica única de que a imaterialidade do bem intelectual pode ser reduzida a uma **informação transmitida pelo titular do bem a seu destinatário**. **É o valor dessa informação, em última análise, que interessa ao sistema jurídico da propriedade intelectual** [grifos no original].

Esses direitos, sendo absolutos, instransferíveis, irrenunciáveis e prescritíveis, foram necessários ao longo da história como garantia de privilégios ao inventor e alcance das necessidades sociais e econômicas, gerando desenvolvimento a partir das novas tecnologias inseridas no mercado (BORSATTO e LAGE, 2017). Grande parte de tais tecnologias surgiram da observância de um problema na sociedade e coube ao legislador garantir o interesse do criador com a "necessidade de torna-lo acessível à sociedade." (Vaz, 1993[6] *apud* BORSATTO e LAGE, 2017, p. 420).

Os DPI fornecem às organizações, tanto públicas como privadas, e indivíduos inovadores, incentivos econômicos necessários para produzir inovações socialmente desejáveis. Vaz explica que quando o sistema legal "assegura ao indivíduo, a um grupo de pessoas ou a uma empresa, a proteção às suas criações intelectuais ou invenções, o constituinte pretende estimular a pesquisa científica e a capacitação tecnológica" (VAZ, 1993[7] *apud* SCUDELER, 2006, p. 420).

Para a economia, é de suma importância se adotar estratégias de proteção contra a exploração por falsificadores e competidores. Sendo os DPI o mecanismo mais extensivamente usado, visto que estes concedem aos titulares o direito intelectual referente às criações, o poder de exclusividade temporária no caso das patentes, além de incentivar novos desenvolvimentos tecnológicos, a partir das informações disponibilizadas em documentos patentários. Os lucros resultantes da exclusividade proporcionam o retorno do investimento

---

[6] VAZ, I. Direito econômico das propriedades. 2ª edição. Rio de Janeiro: Forense, 1993.
[7] VAZ, I. Direito econômico das propriedades. 2ª edição. Rio de Janeiro: Forense, 1993.

em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (SCHERER e ROSS, 1990; CARLTON e PERLOFF, 2000). Além disso, a proteção abre caminhos para que pequenas organizações se mantenham no mercado e utilizem seus ativos intelectuais para se desenvolverem.

A apropriação por meio do sistema de propriedade intelectual pode ser visto como um ativo frente a terceiros. Empreendedores que identificam e protegem corretamente os ativos intangíveis de suas organizações têm duas possibilidades: produção e venda do bem ou serviço por meio de sua própria empresa ou utilizar o mercado para vender, licenciar, formar parcerias para exploração dos ativos protegidos (TEECE, 1986). Além da exploração exclusiva, os DPI tornam-se uma barreira para que indivíduos ou empresas façam apropriação indevida. A proteção de ativos intangíveis se torna assim um elemento de diferenciação.

Os DPI também podem ser um importante incentivo para empresas iniciantes e organizações inovadoras obterem acesso à parcerias, contato com outros setores e entrada no mercado – oferece às empresas maiores possibilidades de obter retorno com suas inovações. De acordo com Kamiyama e colaboradores (2006), uma vez que uma organização atinge certo estágio de desenvolvimento, o fato de ter transformado o resultado de atividades de P&D em um ativo protegido, por exemplo, parece sinalizar uma boa gestão e demonstrar que a empresa definiu e criou um nicho de mercado. Os autores também salientam que existe uma expressiva correlação positiva entre financiamento de capital de risco, patenteamento e inovação. Portanto, os DPI desempenham um papel crucial como veículo legal, por meio do qual a transferência de conhecimento é efetuada ou a relação contratual é efetivada.

1.2 EXPLORAÇÃO DA PROPRIEDADE INTELECTUAL

Este estudo não visa esclarecer, de forma aprofundada, sobre as formas de transferência de ativos protegidos do ponto de vista jurídico, somente levantará pontos importantes sobre tal ponto.

A exploração dos ativos pode ocorrer por meio de contrato de licenciamento, contratos de transferência de tecnologia ou cessão de direitos de propriedade intelectual (BARBOSA, 2009). Segundo a definição do INPI, contrato de tecnologia é um “processo através do qual um conjunto de conhecimentos, habilidades e procedimentos aplicáveis aos problemas da produção [no ambiente empresarial] são transferidos, por transação de caráter econômico, de

uma organização a outra" (INPI, 2015). Os contratos são estabelecidos, mediante cláusulas contratuais específicas para cada tipo de acordo (Quadro 5).

Quadro 5 – Tipos de Contratos

Tipos de Contrato	Uso	Objeto	Valor	Prazo
Licença de uso de marca	Usada para autorizar o uso efetivo, por terceiros, de marca regularmente depositada ou registrada no INPI.	Devem indicar o número do registro da marca ou do pedido de registro depositado no INPI; as condições relacionadas à exclusividade ou não da licença; e, se existe permissão para sublicenciamento da marca.	As formas de pagamento podem ser: percentual do preço líquido de venda dos produtos ou receita líquida auferida pelos serviços objeto do contrato; valor fixo por unidade vendida; ou valor fixo.	O prazo da licença não poderá ultrapassar o prazo de vigência da marca registrada que será licenciada.
Cessão de marca	Para cessão de marca registrada ou do pedido de registro, implicando na transferência de titularidade.	Devem indicar o número da marca registrada ou do pedido de registro depositado no INPI.	O valor é estabelecido por valor fixo, a partir de negociação entre as partes.	Os contratos são averbados pelo prazo declarado no acordo entre as partes.
Licença para exploração de patentes	Para licenciar a exploração de patente ou do depósito de patente.	Devem indicar o número do depósito ou da patente concedida; o título da patente: as condições de exclusividade ou não da licença; e, se há permissão para sublicenciar a patente.	As formas de pagamento podem ser: percentual incidente sobre o preço líquido de venda dos produtos objeto do contrato; valor fixo por unidade vendida; ou valor fixo. Os depósitos podem ter outro tratamento até a concessão.	O prazo da licença não poderá ultrapassar o prazo de vigência das patentes que serão licenciadas. O contrato e/ou aditivo deverá estar vigente para averbação no INPI.
Cessão de patente	Para cessão de patente ou do depósito de patente, implicando na transferência de titularidade.	Devem indicar o número e o título da patente ou do depósito de patente.	A remuneração do contrato de cessão do pedido de patente e de patente é estabelecida por valor fixo, conforme negociação entre as partes do contrato.	Os contratos são averbados pelo prazo declarado no acordo entre as partes.
Licença para exploração de desenho industrial	Para licenciar desenho industrial registrado e/ou depósito, devendo respeitar o disposto no Artigo 121 da Lei n. 9.279/96.	Devem indicar o número do pedido ou do registro do desenho industrial; as condições de exclusividade ou não da licença; e, se há permissão para sublicenciamento.	As formas de pagamento usuais são: percentual do preço líquido de venda dos produtos objeto do contrato; e, valor fixo por unidade vendida. Os pedidos de desenho industrial podem ter outro tipo de tratamento.	Registrados no máximo pelo prazo de vigência dos registros de desenho industrial que serão licenciados. O contrato e/ou aditivo deverá estar vigente no momento da averbação ao INPI.
Cessão de desenho industrial	Para cessão de desenho industrial ou do pedido de desenho industrial, implicando na transferência de titularidade.	Devem indicar o número do pedido ou do registro do desenho industrial.	A remuneração é estabelecida por valor fixo, conforme negociação entre as partes.	Os contratos são averbados pelo prazo declarado no acordo entre as partes.

Fonte: INPI, 2018.

O licenciamento, que é um tipo de transferência de tecnologia, envolve tanto a exploração de produtos ou serviços protegidos por propriedade industrial, quanto àquelas que ainda estão sob exame pelo INPI. A organização detentora da tecnologia, por meio de contrato, permite que terceiros a explorem, contudo seus direitos como titular são mantidos. Essa exploração provém, por exemplo, com a geração de receitas, estimulando a organização interna e externa no desenvolvimento de novos produtos/serviços, aprimorando a avaliação corporativa, ajudando a obter acesso a outros bens, serviços e setores (KALANJE, 2005). O licenciamento permite que o licenciado continue com suas estratégias de melhorias e desenvolvimento sobre a invenção, não interferindo no contrato ja realizado com terceiros.

Segundo Kamiyama et al. (2006), o licenciamento e a venda agregam valor às invenções patenteadas, contribuindo para que a inovação seja difundida nos setores e incorporada em produtos e serviços. O direito de propriedade intelectual desempenha um papel crucial nessa difusão, visto que a transferência de conhecimento ou a relação contratual pode ser viabilizada. A decisão sobre o uso e comercialização sobre os direitos de PI depende dos objetivos e dos retornos que a organização visa obter (Quadro 6).

Quadro 6 – Benefícios do licenciamento de ativos de propriedade industrial

Melhora na capacidade de produção	A organização/empresa não realiza a produção, mas se beneficiam dos ativos de PI, confiando na melhor capacidade de produção, distribuidores mais amplos, maior conhecimento local e experiência em gestão de outra empresa (o licenciado).
Expansão e comercialização	A marca registada do licenciante é utilizada no mercado com outros ativos de PI do licenciado, os esforços de *marketing* do licenciado beneficiam essencialmente a reputação e boa vontade do licenciante.
Fabricação e venda	O licenciante realiza pesquisas de campo e desenvolve novos produtos, enquanto ainda detém os direitos de PI de produtos que estão sendo fabricados e vendidos.
Novos mercados	O licenciante é reconhecido em lugares que não conseguiria chegar, como por exemplo, em outra região, ficando a cargo do licenciado fazer a gestão no local.

Fonte: WIPO (s/a)

O manuseio da PI "é caracterizado por uma forma de gestão que relaciona a criação, uso e transferência de recursos intelectuais" (SEMLER, 2017, p. 19). A proteção eficaz garante direitos dos resultados do processo inovativo, capacidade de comercializar esses

ativos e estabelecer acordos envolvendo PI (WIPO, 2012). Os procedimentos e processos envolvidos na aquisição do direito englobam “componentes que permitem evidenciar suas estratégias competitivas e de que modo a empresa se organiza para gerir a PI” (LOIOLA e MASCARENHAS, 2013, p. 51).

A estratégia da organização voltada à inovação deve estar adaptada à estratégia de PI, e juntas podem conformar uma estratégia de negócio. Sem a sinergia, apenas é encontrado “táticas, decisões de PI e alocação de recursos” (SAMSON, 2015, p. 5). A capacidade de criar valor econômico a partir de ativos intelectuais depende muito da capacidade de gerenciamento da organização e implementação de estratégias de negócios apropriadas. Isso envolve novos conhecimentos e habilidades, mas não limitados à formulação de estratégias, gestão de recursos humanos e relações públicas.

A utilização do ativo de propriedade industrial e o seu retorno devem ser o foco das organizações. Um bom gerenciamento das propriedades intelectuais pode ajudar a obter uma vantagem no mercado competitivo e aumentar sua vantagem estratégica. Essa vantagem pode ser também o meio para desenvolvimento de parcerias, principalmente para organizações sem fins lucrativos, as quais captam levantam recursos e/ou são mantidas por meio destas.

2 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

As organizações não governamentais (ONG) surgiram como entidades executoras de projetos humanitários ou de interesse público (LANDIM, 1993), sendo, portanto, instituições sociais independentes, cujo objetivo principal é promover objetivos comuns como defesa do meio ambiente, saúde, educação, etc. (MARTENS, 2002). O envolvimento de ONGs com este tipo de temática é geralmente considerado um fenômeno do final do século XX, mas na verdade vem ocorrendo há mais de dois séculos (CHARNOVITZ, 1997). O aspecto interdisciplinar das ONG, ou seja, a falta de aspectos comuns, possuindo as mais diversas interações; é um reflexo da natureza distinta das mesmas, a complexidade de suas operações e suas relações com o ambiente, as dificuldades de definir os limites de suas atividades e determinar, categoricamente, o que é e o que não é uma ONG. Contudo não se discute a sua importância na sociedade. Essa abrangência é característica do setor no qual as ONG se

encontram (TACHIZAWA[8], 2002 *apud* VIDAL E MENEZES, 2004), o chamado "Terceiro Setor".

Segundo Teodósio[9] (2001 *apud* Vidal e Menezes, 2004, p. 2):

> Terceiro Setor assemelha-se ao Estado (Primeiro Setor) na medida em que tem como objetivos e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se do Governo por ser uma iniciativa da própria sociedade. Por outro lado, Terceiro Setor não equivale à iniciativa privada (Segundo Setor), pois apesar de não ser governamental, tem como objetivo o benefício social.

Segundo Oliveira[10] (2017, p. 15), o Terceiro Setor pode ser definido como:

> O conjunto de atividades voluntárias, desenvolvidas por organizações privadas não governamentais e sem ânimo de lucro (associações ou fundações), realizadas em prol da sociedade, independentemente dos demais setores (Estado e mercado), embora com eles possa firmar parcerias e deles possa receber investimentos (públicos e privados).

Para Paes (2003, p. 88), o terceiro setor pode ser definido como:

> [...] o conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando ao seu aperfeiçoamento.

Tais organizações apresentadas como sem fins lucrativos, são organizações com acumulação de capital voltado integralmente para a organização, e não são subsidiadas pelo governo, sendo assim autônomas (LANDIM, 1993).

As ONG são atores importantes no avanço dos valores universais em torno dos direitos humanos, meio ambiente, padrões trabalhistas e combate à corrupção. Seu papel se tornou cada vez mais importante à medida que o mercado global se tornou mais consciente da importância de alinhar suas atividades comerciais com as prioridades sociais e ambientais (UNGC, 2015).

---

[8] TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.
[9] TEODÓSIO, A. S. S. Terceiro Setor: em busca de uma tipologia. *In*: **ENANPAD**, Campinas, 16 a 19 de setembro de 2001. CD-ROM.
[10] A conceituação foi proposta no artigo: OLIVEIRA, G. J. de. O direito do terceiro setor. **Revista de Direito do Terceiro Setor**, nº 1, p. 11-38, mar. 2017.

As características das ONG estão interligadas com o ambiente em que se encontram, “passando por um processo acelerado de mudanças e de adequações estruturais e processuais” (CARVALHO, 2000, p. 1). Diversos estudos a respeito dessas organizações são encontrados referentes à sua significativa participação no contexto econômico e histórico.

Nesse segmento diversificado são encontradas organizações não governamentais atuando na sociedade por meio da inserção de novas tecnologias, podendo ser produtos e/ou serviços inovadores. Para Carvalho (2000), o surgimento dessas organizações no Brasil tem tido influência das ONG dos países do norte, que apresentam características empreendedoras. Esse surgimento deveu-se a ineficiência pública em solucionar determinadas situações na sociedade, escassez financeira e de financiamento (ROESCH, 2003), e a busca por soluções sociais por meio de estudos.

A realidade das ONG passa a ser claramente vista em 2001 com a criação do Instituto de Tecnologia Social (ITS), cuja missão é "promover a geração, o desenvolvimento e o aproveitamento de tecnologias voltadas para o interesse social e reunir as condições de mobilização do conhecimento, a fim de que se atendam as demandas da população" (ITS, 2004), focando no papel que as organizações possuem na construção e desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação. O estudo apresentado na mesa-redonda “Papel e inserção do terceiro setor na construção e desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação”, “mostrou o grande número de ONGs que afirmavam, em estatutos e missões, que suas atividades estavam vinculadas à produção de conhecimento e à realização de pesquisas” (ITS, 2004).

Para Kourula e Laasonen (2010), as ONG desempenham um papel cada vez mais importante no fornecimento de bens públicos - primeiro porque estas têm recursos, alcance global e alavancas de ação; e, segundo porque têm conhecimento, experiência e legitimidade – e desenvolvem novas estratégias para colaboração com outros segmentos. Essas estratégias, segundo Teegen e colaboradores (2004) visam preencher os espaços vazios no fornecimento de bens e serviços quando governos e corporações não atendem às necessidades da sociedade.

Outra característica das ONG é o crescimento de participantes especializados em determinadas áreas do conhecimento, além do aperfeiçoamento da gestão estrutural e planejamento (CARVALHO, 2000). Essas têm operado fornecendo serviços e influenciando mudanças por meio da organização, mobilização de recursos e disseminação de conhecimentos e informações (DOH e TEEGEN, 2003; SPAR e LA MURE, 2003).

O impacto das ONG na comercialização de novas tecnologias, novas maneiras de conectar organizações e pessoas, novas maneiras de organizar o trabalho e a capacidade de compartilhar novas ideias em todo o mundo e em diferentes setores, está evoluindo da abordagem indireta mais tradicional dos governos e criando espaços de oportunidade para inovações na solução de problemas sociais (SANTOS, 2012).

Em 2001, foi criado o Prêmio Fundação Banco do Brasil, aberto para instituições legalmente constituídas, de direito público ou privado, sem finalidades lucrativas, com o "objetivo identificar, certificar, premiar e difundir tecnologias sociais já aplicadas, implementadas em âmbito local, regional ou nacional, que sejam efetivas na solução de questões relativas à alimentação, educação, energia, habitação, meio ambiente, recursos hídricos, renda e saúde" (FBB, 2019).

Diante das novas abordagens adotadas pelas ONG, estas começam a ser reconhecidas nas premiações da referida Fundação no âmbito das tecnologias sociais que compreendem "produtos, técnicas ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social" (FBB, 2019).

Em 2003, o termo "tecnologia social" foi inserido nos meios de discussão "contribuindo para afirmar e legitimar o papel das ONGs como produtoras de conhecimento e de tecnologias" (ITS, 2004, p. 122). A apropriação do conhecimento, seu uso e replicação são endereçados à população e aos autores envolvidos (RODRIGUES e BARBIERI, 2008). Pode-se dizer então que a tecnologia social começa pela construção de seus próprios instrumentos, em função do diálogo com a sociedade, numa busca conjunta de práticas sociais que possam contribuir para a melhoria das condições de vida da população (HORTA, 2007).

A tecnologia social em sua definição não se limita somente a determinados tipos de organizações, contudo ela converge com as características das ONG que produzem novos produtos e/ou serviços sanando algum tipo de problema social. Essas características também são percebidas em outra definição: "As tecnologias sociais são importantes ferramentas desenvolvidas a partir do conhecimento popular e de problemas locais, construídas junto da população, baseadas na criatividade e na disponibilidade de recursos da localidade" (SEBRAE NACIONAL, 2017, p. 5).

Pela heterogeneidade do setor e a falta de estudos recentes caracterizando-o, é escassa a literatura referente às ONG tecnológicas no Brasil. Por outro lado, termos ligados a essas organizações têm se difundido na literatura, como empreendedorismo social e inovação

social, que serão expostos no decorrer. Nos países desenvolvidos, o reconhecimento destas é observável, compreendido e têm sido descritas como inerentemente inovadoras e identificadas como líderes no enfrentamento de problemas sociais (DRUCKER, 1999; MORRIS et al., 2002). Os crescentes fluxos de recursos, combinados com o fato de que as ONG sofrem um nível mais alto de exposição, falam de sua importância contínua.

Uma organização não governamental detém um papel catalítico, possuindo a capacidade de inspirar, facilitar ou contribuir para um melhor pensamento e ação para promover a mudança. Isso pode ser direcionado a indivíduos ou grupos em comunidades locais ou entre outros atores em desenvolvimento, como governo, empresas ou doadores. Pode incluir organização de base e formação de grupos, trabalho de gênero e empoderamento, lobby e trabalho de advocacia, empreender e disseminar pesquisa, e tentativas de influenciar processos políticos mais amplos por meio de inovação e empreendedorismo político (LEWIS, 2006).

O papel do parceiro reflete a tendência crescente das ONG de trabalhar com o governo, doadores e setor privado em atividades conjuntas, como fornecer insumos específicos dentro de um programa ou projeto mais amplo de múltiplas agências. Também inclui atividades que acontecem entre ONG e comunidades, como o trabalho de "capacitação", que busca desenvolver e fortalecer capacidades. A retórica política comumente usada de “parceria” representa um desafio importante para construírem relacionamentos mutuamente benéficos que sejam eficazes, responsivos e não dependentes.

Para Mitlin et al. (2007), a força das ONG no desenvolvimento continua a ser seu papel potencial na construção e demonstração de "alternativas",

> ONGs existem como alternativas. Ao serem “não governamentais”, constituem veículos para as pessoas participarem do desenvolvimento e da mudança social de maneira que não seriam possíveis através de programas governamentais. Ao serem "não governamentais", constituem um "espaço" no qual é possível pensar sobre desenvolvimento e mudança social de maneira que não seriam prováveis através de programas governamentais... eles constituem instrumentos para transformar essas ideias alternativas e

> formas alternativas de participação, em práticas alternativas e resultados difíceis (MITLIN et. al., 2007, p. 1, tradução autora)[11].

Cernea (1988, p. 8) argumentou que as ONG incorporam "uma filosofia que reconhece a centralidade das pessoas nas políticas de desenvolvimento", e que isso, junto com alguns outros fatores, dava-lhes certas "vantagens comparativas" sobre o governo e o setor público. As ONG então começaram a ser vistas como fomentadoras da participação local, uma vez que eram organizações arraigadas localmente e, portanto, mais próximas das pessoas marginalizadas do que a maioria das autoridades.

A partir de então, percebeu-se a capacidade destas de experimentar e inovar com ideias alternativas novas abordagens para o desenvolvimento, corroborando com a ideia de que são inovadoras líderes no enfrentamento de problemas sociais (DRUCKER, 2005; MORRIS et al., 2002).

2.1 CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

As ONG concentram suas missões no desenvolvimento de determinado alvo, seja comunidade ou grupo social; ou em questões econômicas estruturais, como no desenvolvimento de mercado de trabalho, apropriação local de recursos, administração ambiental e acesso a capital, lidando com questões sociais e comunitárias. De acordo com Tenório (1998), a partir de 1980 as organizações começaram a se preocupar com sua gestão, adotando os mesmos mecanismos e instrumentos de gestão das empresas do setor privado, resultando no seu desenvolvimento interno e externo.

De acordo com Casimiro e Freitas (2008, p. 4), as “ONGs nasceram de uma atitude crítica em relação ao Estado e ao setor privado, portanto, certos valores culturais originais ou práticas a eles associados vieram a constituir sua estrutura organizacional”. Segundo os mesmos autores (p. 5), “devido ao crescimento e a diversificação do setor e as mudanças organizacionais ocorridas nestas instituições”, a gestão dentro dessas organizações tem despertado interesse nas pesquisas acadêmicas.

---

[11] “NGOs exist as alternatives. In being ‘not governmental’ they constitute vehicles for people to participate in development and social change in ways that would not be possible through government programmes. In being ‘not governmental’ they constitute a ‘space’ in which it is possible to think about development and social change in ways that would not be likely through government programmes ... they constitute instruments for turning these alternative ideas, and alternative forms of participation, into alternative practices and hard outcomes”.

Organizações sem fins lucrativos estão operando normalmente em um ambiente altamente competitivo que é caracterizado pela crescente demanda por serviços da comunidade (KALISCH, 2001), crescente competição por contratos com o setor público e com fins lucrativos (BROWN e KALEGAINKAR, 2002), perda de comprometimento de voluntários (EISENBERG, 1997; 2000) e uma fonte de financiamento governamental geralmente mais rígida (CRAIG et al., 2004). Implicando na necessidade de melhor gestão de desse tipo de organização.

Salamon (1997) salienta o empenho que tais organizações possuem para solucionar problemas sociais e como isso influencia “seus sistemas de administração e seu desempenho” (p. 105). Peterson e Van Fleet (2004, p. 9) definem gestão, "como um conjunto de atividades voltadas para a utilização eficiente e eficaz dos recursos na busca de um ou mais objetivos" e para Kreitner (1989, p. 5) "a gestão é um processo de resolução de problemas para alcançar efetivamente os objetivos organizacionais através do uso eficiente de recursos escassos em um ambiente em mudança”.

De acordo com Paiva (2007, p. 2), os modelos de gestão “são frutos da nova realidade conhecida como sociedade do conhecimento”. Em uma organização, todos os setores utilizam estratégias e mecanismos para transformar as informações em conhecimentos teóricos e aplicáveis. A literatura apresenta diversos pesquisadores que aprofundam nas teorias sobre gestão do conhecimento e entre elas surge a gestão do capital intelectual. Existe uma convergência entre tais teorias, utilizam o conhecimento e necessitam de estratégias para o alcance dos objetivos dentro das organizações. Contudo, os estudos sobre capital intelectual enfatizam “a avaliação dos efeitos dos ativos intelectuais”, compreendendo melhor “os efeitos econômicos causados pela valorização de elementos” (PAIVA, 2007, p. 12).

Para Stewart (1998, p. 61), “o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza.” Nesta mesma perspectiva, Paiva (2005, p. 98) apresenta o capital intelectual (CI) como sendo “o conjunto de conhecimentos explícitos e tácitos, capaz de gerar competências organizacionais, obtido a partir da sinergia entre a estrutura interna, as pessoas, os relacionamentos externos e os conhecimentos”.

O capital intelectual é o resultado do acumulo de conhecimentos adquiridos por uma organização onde ocorre o contato entre pessoas, pesquisas, sistemas, projetos que visam e se atrelam para o cumprimento da missão organizacional. O CI pode englobar as relações com

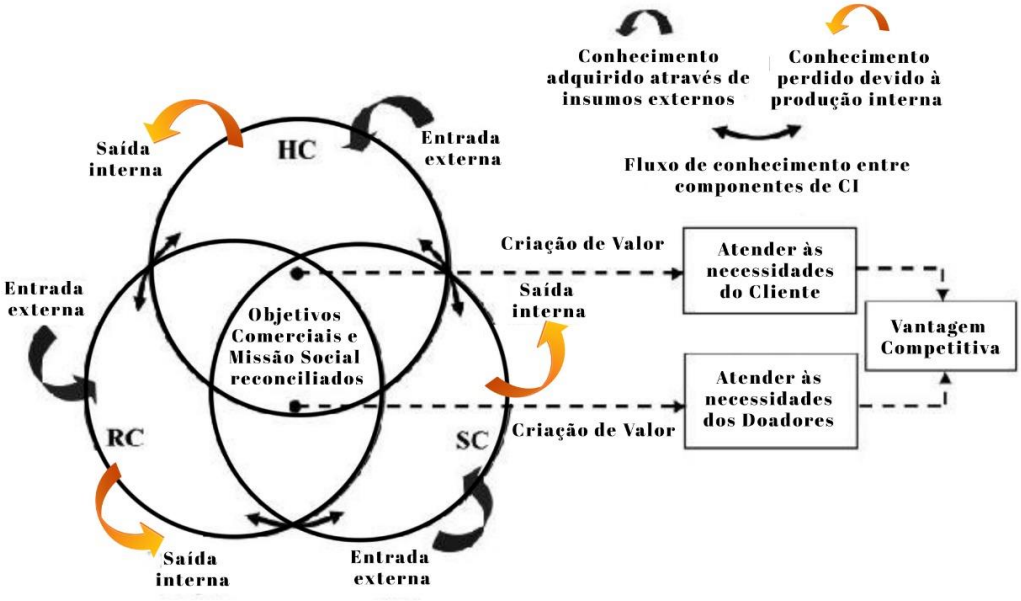
clientes e parceiros, os esforços de inovação, a infraestrutura da empresa e o conhecimento e habilidade dos membros da organização. Da mesma forma, Sullivan (1999) indica que o capital intelectual é aquele conhecimento que pode ser convertido em lucros futuros e compreende recursos como ideias, invenções, tecnologias, projetos, processos e programas de informática.

O CI contribui para o posicionamento estratégico das organizações sem fins lucrativos, fornecendo uma melhor compreensão da alocação de recursos organizacionais. Concentra-se nos processos envolvidos ao longo do tempo (EDVINSSON e MALONE, 1997) e permite que as ONG aprimorem seu desempenho fornecendo informações significativas para os setores envolvidos na organização (KONG, 2007). O conhecimento sobre o capital intelectual ajuda a deslocar o foco estratégico das ONG para os recursos intelectuais, incluindo conhecimento, habilidades e experiência. Isto é importante para as organizações sem fins lucrativos, porque as atividades estratégicas e as mudanças que são trazidas para as organizações serão impulsionadas principalmente por iniciativas internas de funcionários pagos e voluntários, em vez de forças externas, como agências governamentais (KONG, 2007).

No estudo *An intellectual capital perspective of competitive advantage in nonprofit organizations*, Kong e Prior[12] (2008 *apud* BRONZETTI et al., 2011) é apresentado uma proposta do fluxo de capital intelectual nas organizações sem fins lucrativos (Figura 2) fornecendo vantagens estratégicas de gestão "do conhecimento e dos recursos intelectuais". Segundo eles, a ocorrência de estoque e fluxo de conhecimento implica na criação de valor.

[12] KONG, E. PRIOR, D. An intellectual capital perspective of competitive advantage in nonprofit organisations**.** **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 13, n. 2, p. 119-128, maio 2008.

Figura 2 – Fluxo do Capital Intelectual nas organizações sem fins lucrativos



Fonte: Bronzetti, 2011, p. 19.

O capital intelectual engloba três componentes inter-relacionados: capital humano, capital estrutural e capital social. Ainda de acordo com Kong e Prior (2008 *apud* BRONZETTI, 2011),

> A criação e a manutenção do capital humano (CH) permitiriam que a organização desenvolvesse novas ideias e inovações... Essas idéias e inovações ajudariam a atrair e reter doadores, funcionários e voluntários apropriados, uma vez que terão uma razão maior para querer participar das atividades da organização. A criação e manutenção do capital relacional ou social (CS) entre a organização, seus doadores e destinatários do serviço resulta em maior confiança e compromisso entre eles... A criação e manutenção do capital estrutural (CE) também ajudaria no sucesso final. Através da criação de bancos de dados, melhores procedimentos, patentes e outras inovações, a ONG também será capaz de atrair e reter doadores e prestadores de serviços mais apropriados.

2.1.1 Capital Humano

O capital humano (CH) nas organizações é uma fonte de inovação e novas estratégias (BONTIS, 1999; BONTIS et al., 2000; WEBSTER, 2000). Pode ser descrito como as habilidades dos funcionários, a experiência, o conhecimento, o *know-how*, os valores e as atitudes dos indivíduos, e aparece como o ativo intangível mais importante que uma organização pode ter (KALKAN et al., 2014), tornando-se uma parte imprescindível quando se trata de alcançar melhorias organizacionais (SCHULTZ, 1993). Representa o conhecimento tácito incorporado nas mentes das pessoas nas organizações (BONTIS, 1999; BONTIS et al., 2002) sendo importante para as organizações como fonte de inovação e renovação estratégica (BONTIS, 2002; WEBSTER, 2000).

A mobilização para a busca de uma solução na comunidade abre caminhos para que voluntários e empregados colaborem com seus conhecimentos. As informações dentro das ONG, quando bem orientadas e aplicadas, permitem a inovação. É possível perceber a importância que os fundadores dessas organizações precisam conhecer sobre técnicas gerenciais e estratégias articuladas para o cumprimento de tal missão (DRUCKER, 1988).

Segundo Santos et al. (2013), a competividade por recursos influencia as organizações a criarem vantagens com a força de trabalho que possuem e que é diversificada. A força motriz das organizações sem fins lucrativos são as pessoas envolvidas, que em sua maioria, são voluntários. De acordo com Houaiss (2007), o termo voluntário pode ser definido como aquele que se dedica a um trabalho sem vínculo empregatício, prestando ajuda quando necessário. Nos últimos anos, as organizações do terceiro setor têm apresentado consciência sobre capacitação de pessoas dentro das suas instituições e sobre a gestão organizacional (HUDSON, 1999; COLAUTO e BEUREN, 2003).

Segundo Wilson e Larson (2002), a alta produtividade de uma organização esta associada com o alto nível de capital humano. Segundo Kong (2007, p. 6) a noção de capital intelectual coloca como foco estratégico os ativos intangíveis, “isso é importante para as organizações sem fins lucrativos porque as atividades estratégicas e as mudanças que são trazidas para as organizações serão impulsionadas principalmente por iniciativas internas de funcionários pagos e voluntários, em vez de forças externas”.

Neste contexto, faz sentido que os gerentes desse tipo de organização sejam altamente qualificados. Para Bronzetti et al. (2011, p. 17) “a capacidade dos gerentes das ONGs de lidar

com a capacidade de resposta e responsabilidade torna-se fundamental para garantir uma vida duradoura à organização". Esta capacidade de resposta esta ligada as diversas situações que uma ONG pode enfrentar, como por exemplo, falta de voluntários e de recursos. Um gerenciamento correto do CH pode resultar em uma resposta eficiente às expectativas dentro da missão e dos valores da organização.

O capital humano está envolvido em toda a estrutura da organização e promove a difusão do conhecimento, seja por meio da diretoria, dos empregados e dos voluntários ou por meio da interação social (COLAUTO e BEUREN, 2003).

2.1.2 Capital Estrutural

Segundo Kong (2007), o capital estrutural – também encontrado na literatura como capital organizacional – refere-se:

> à aprendizagem e ao conhecimento promulgados nas atividades do dia-a-dia. O capital estrutural torna-se a infraestrutura de suporte para o capital humano. Inclui todos os armazéns não humanos de conhecimento nas organizações - como bancos de dados, manuais de processos, estratégias, rotinas, cultura organizacional, publicações e direitos autorais - que cria valor para as organizações, aumentando o valor material das organizações (KONG, 2007, p. 5).

Enquanto o capital humano é constituído de pessoas, o capital estrutural é constituído por ferramentas que a organização dispõe (BRONZETTI et al., 2011). Por meio destas, a base do conhecimento organizacional é gerida, possibilitando a ocorrência de transferência de conhecimento (CABRITA e BONTIS, 2008), necessário para desenvolver futuras inovações tecnológicas e capital organizacional (BRONZETTI et al, 2011).

Sveiby (1997) afirma que o capital estrutural (CE) é identificado pela estrutura interna da organização e é constituído por patentes, conceitos, modelos, sistemas computacionais e administrativos. Edvinnson e Malone (1997) decifram o conceito afirmando que CE são os *hardwares*, *softwares*, bancos de dados, estrutura organizacional, patentes, marcas registradas e tudo o mais de capacidade organizacional que suporta a produtividade dos seus respectivos funcionários.

Para as organizações que não possuem o lucro como objetivo, o capital estrutural é importante, pois permite o direcionamento dos ativos tangíveis e intangíveis para os objetivos

sociais, gerencia de maneira eficaz os recursos diponíveis, criando uma cultura organizacional que se adequa a entrada de novos conhecimentos externos (KONG e PRIOR, 2008).

2.1.3 Capital Social

Capital social é a "soma de recursos atuais e potenciais incorporados, disponíveis e derivados da rede de relações de uma unidade individual ou social" (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998, p. 243). Segundo Bourdieu e Wacquant[13] (1992, *apud* BUENO et al., 2004), pode ser entendido como uma "soma de recursos acumulados na organização por uma rede estável de relações inter-organizacionais". Essas relações constroem uma nova estrutura social, uma nova rede de relacionamentos colaborativos e novos processos de criação de conhecimento entre os atores. Baker (1990, p. 619) define como "um recurso que os atores derivam de estruturas sociais específicas e usam para perseguir seus interesses; é criado por mudanças no relacionamento entre os atores".

A sociedade do conhecimento é caracterizada pelo rápido crescimento de ativos intangíveis e atividades sociais (EUROSTAT[14], 2000 *apud* BUENO et al., 2004) devido a isso, as atividades sociais aumentam as capacitações para a criação, compartilhamento e gestão do conhecimento, gerando vantagens competitivas sustentáveis (BUENO[15], 2002 *apud* BUENO et al., 2004) e apresentando um conjunto de recursos críticos que permitem a criação de competências essenciais (LESSER e COTHREL, 2001). Koenig[16] (1998 *apud* BUENO et al., 2004) afirma que o capital social facilita as regras de comportamento da organização, reduzindo os custos de transação e promovendo a cooperação.

Bueno et al (2004) concluíram em seu estudo, *The Role of Social Capital in Today's Economy*, que os intangíveis sociais se tornam recursos essenciais para alcançar competências distintivas. Podendo "considerar o capital social como um nexo de relações diretas e indiretas entre a empresa, o meio ambiente e a unidade social" (BUENO et al, 2004, p. 14). Acrescentando também que o capital social coloca o conhecimento em ação, melhorando a capacidade da empresa de produzir benefícios futuros, e os intangíveis sociais encorajam a cooperação e a observância das leis de comportamento econômico.

---

[13] BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. **An Invitation to Reflexive Sociology**, University of Chicago Press, Chicago, IL, 1992.
[14] EUROSTAT.EPROS – **The European Plan for Research in Official Statistics**. EU, Brussels, 2000.
[15] BUENO, E. Dirección estratégica basada en conocimiento: teoría y práctica de la nueva perspectiva. *In*: MORCILLO, P. (Ed.). **Nuevas claves para la Dirección Estratégica de la Empresa**, Ariel, Barcelona, 2002.
[16] KOENING, M. E. D. **From intellectual capital to knowledge management**: what are they talking about? 64th IFLA General Conference, Amsterdam, August, p. 222-33, 1998.

O reconhecimento de ativos intelectuais exige diferentes medidas, comunicação, ferramentas de interpretação e métodos de todos os tipos de organizações (LEV e ZAMBON, 2003). Por meio do capital social, as organizações podem conseguir acesso ao capital intelectual de outras organizações (BAKER, 2012), sendo central para a compreensão da dinâmica institucional, inovação e criação de valor. Putnam (1993) identificou o capital social como sendo as características da organização social que melhoram a eficiência da sociedade, como confiança, normas e redes.

O capital social engloba a construção de redes de relacionamentos, que aumentam a cooperação, a confiança, a visão compartilhada e a troca de recursos na criação de valor organizacional (TSAI e GHOSHAL, 1998). Cohen e Prusak (2001) afirmam que o capital social proporciona às organizações maior coerência de ação devido à estabilidade organizacional e à compreensão compartilhada. Burt (2001) afirma simplesmente que o investimento em capital social produz retornos mais elevados.

As origens e operações de organizações sem fins lucrativos estão alinhadas com as dimensões centrais do capital social: redes, relacionamentos, confiança, visão e normas compartilhadas. Associações voluntárias sem fins lucrativos lidam com inúmeras redes internas e externas. Por meio destas redes, as mesmas desenvolvem relacionamentos e constroem confiança (CAMPOS e SAPELLI, 2007). A força motriz por trás das organizações sem fins lucrativos é uma visão compartilhada e uma missão comum. Sem esses componentes centrais do capital social, as organizações sem fins lucrativos não podem ser eficazes para alcançar suas missões.

Este tipo de organização representa a teoria do capital social em ação: grupos de pessoas que se unem voluntariamente para atender a uma necessidade coletiva (TSAI e GHOSHAL, 1998). “O capital social pode ser gerado em qualquer lugar quando as condições para sua produção são satisfeitas, ou seja, onde há densas redes laterais que envolvem engajamento voluntário, confiança e benefício mútuo. É provável, no entanto, que o setor sem fins lucrativos forneça a maior probabilidade de obter essas condições”, escrevem Onyx e Bullen (2000, p. 39).

O desempenho do capital social dentro das organizações contribui para fortalecer as relações interorganizacionais (BAKER, 1990), as redes de produção e o compartilhamento de conhecimento (KRAATZ, 1998). Está, portanto, intrinsicamente ligada à posição em que se encontra na sociedade. O acúmulo do capital social dentro das organizações não

governamentais pode ser devido às interações de vários agentes da própria sociedade, grande maioria, voluntários de diversos setores, que compartilham suas interações externas e as introduzem dentro das mesmas. Nesse processo, "os atores sociais criam e mobilizam suas conexões de rede dentro e entre as organizações para obter acesso aos recursos de outros atores sociais" (KNOKE, 1999, p. 18).

Nesse sentido, o capital social, agregado aos recursos reais ou potenciais, derivado da rede de relações possuídas por um indivíduo ou unidade social, garante o fluxo de ativos tangíveis e intangíveis, podendo ser considerado mais um estímulo para a inovação ocorrer dentro das organizações e também entre suas parcerias, afetando o crescimento econômico (PENNAR,1997[17] *apud* LESSER e COTHREL, 2001).

2.2 INOVAÇÃO SOCIAL

Por meio do desenvolvimento voltado para a sociedade, um termo tem se destacado em estudos, o da inovação social. Segundo Medeiros et al (2017, p. 64), "o conceito mais geral de inovação envolve processos econômicos, sendo reconhecida como estratégia com ações de busca e descoberta para desenvolver novos produtos e processos que agreguem valor às organizações, considerando o sistema econômico vigente". Os inovadores sociais operam em todos os níveis da sociedade, desde pequenas organizações locais que lidam com problemas específicos de uma determinada área ou grupo, até aqueles que trabalham em nível institucional, talvez até no governo ou no setor privado (HAUGH, 2007).

Cabe destacar que a literatura diverge quanto à definição exata de inovação social, visto se tratar de um conceito recente, e tem aparecido em duas abordagens: uma focando na inovação social como um resultado e a outra focando a inovação social como um processo (SHARRA e NYSSENS, 2010). Para Bignetti (2011, p. 4), a inovação social é vista como produto e é definida "como o resultado do conhecimento aplicado as necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral". Já Novy e Leubolt (2005) entendem a mesma como um processo e que visa a busca de recursos e métodos alternativos que resulte na satisfação de necessidades humanas. Independente do tipo

[17] PENNAR, K. The tie that leads to prosperity: The economic value of social bonds is only beginning to be measured. **Business Weekly**, p. 153 – 155, 1997.

de entendimento é possível perceber a aproximação com as missões que às organizações sem fins lucrativos possuem e também com outros setores. E pode ser referida como nova forma organizacional e institucional, nova prática social, novo mecanismo e nova abordagem que dão origem a conquistas e melhorias concretas (BIGNETTI,2011).

A inovação social ocorre quando atores de diversos setores formulam parcerias e cooperações visando a uma solução que a sociedade precisa, seja introduzindo novos produtos ou serviços. O valor e o resultado advêm da interação entre organizações e empresas privadas, podendo ocorrer geração de mais capital intelectual, crescimento econômico, qualidade de vida e engajamento cultural (SHAPSON e PHILIPS, 2009). O valor social é extraído do conhecimento que cada setor da sociedade possui, por meio da difusão e transformação de ideias.

Segundo Neamtan e Downing (2005), a inovação social é resultado direto entre a economia e o desenvolvimento social, as empresas e as organizações. Organizações interpretam que as inovações sociais podem modificar uma organização tanto no meio organizacional tanto no seu ambiente externo. Quando realizadas no meio interno, as mudanças são estabelecidas no comportamento organizacional, nas divisões de trabalho ou uma melhoria na qualidade de vida no trabalho (CLOUTIER, 2003[18] *apud* BIGNETTI, 2011). Tanto as organizações como as inovações sociais são motivadas pelo objetivo de atender a uma necessidade social, e são predominantemente desenvolvidas e difundidas, por meio de organizações que são motivadas principalmente por propósitos sociais (MULGAN et al., 2007).

Organizações sem fins lucrativos promovem e lideram a inovação social ao nível da comunidade, trazendo para os desafios sociais e econômicos seu conhecimento da comunidade, experiência prática, flexibilidade, criatividade, capacidade de resposta, habilidades empreendedoras e uma abordagem holística - alguns dos ingredientes essenciais para a inovação social.

[18] CLOUTIER, J. Qu'est-ce que l'innovation sociale? In: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales. Cahiers du CRISES. Québec, 2003.

2.3 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

As contribuições das ONG são amplamente reconhecidas, inclusive no fornecimento de serviços, desenvolvimento econômico e social, conscientização dos grupos sobre seus direitos, formulação de agendas, monitoramento de atores nacionais e transnacionais, promoção de questões ambientais e muitas outras questões. Elas também fornecem serviços para a sociedade por meio de obras de bem-estar para o desenvolvimento da comunidade, assistência em desastres nacionais, desenvolvimento de sistemas sustentáveis e movimentos populares (CARVALHO, 2000).

O crescimento constante deste setor nas últimas décadas, combinado com crescentes demandas públicas e governamentais por maior efetividade, e mudanças nos ambientes político, econômico e social, exigem que as organizações sem fins lucrativos se tornem mais empreendedoras e inovadoras na prestação de serviços e em seus modelos de negócios (PEARCE, FRITZ e DAVIS, 2010).

De acordo com Melo Neto e Brennand[19] (2004 *apud* JUNIOR et al, 2009), as organizações sem fins lucrativos procuram melhorias no gerenciamento organizacional seguindo a mesma direção de empresas do setor privado, com intuito de sobreviverem a ambientes competitivos e globalizado. Como consequencia, suas ações se tornaram mais efetivas na garantia de sustentabilidade e projetos sociais.

Surge então o empreendedorismo social, onde organizações sem fins lucrativos adotam uma nova maneira de pensar sobre como os métodos, ferramentas e abordagens do setor privado podem ser apropriadas para melhorar de forma criativa o desempenho e o impacto com a comunidade no principal eixo de atuação (JUNIOR et al, 2009). O empreendedorismo social trata de questões sociais oferecendo novas ideias para a mudança em larga escala (PHILLS et al., 2008), impulsionando o desenvolvimento econômico por meio de recursos e habilidades locais, onde os bens e serviços produzidos por essas organizações, assim como quaisquer lucros, são compartilhados entre os membros da comunidade da forma mais justa possível.

De acordo com outra definição, sendo a mais restrita, o empreendedorismo social está localizado estritamente no setor sem fins lucrativos e se refere à adoção de abordagens empreendedoras para obter renda. Neste sentido, esta abordagem pressupõe que a missão

[19] MELO NETO, F. P.; BRENNAND, J. M. Empresas socialmente sustentáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

social é explícita e essencial (DEES, 1998) e implica na adoção de práticas empresariais exclusivamente por organizações sem fins lucrativos (REIS, 1999), atraídos pela necessidade não atendida, demanda ou falha de mercado e pela oportunidade de transformação social (AUSTIN et al., 2012).

2.4 RELAÇÕES INTERSETORIAIS

Organizações individuais podem ter suas próprias razões para parcerias, mas a promessa de impacto coletivo exige colaboração. O impacto coletivo é descrito como "o compromisso de um grupo de atores importantes de diferentes setores com uma agenda comum para a solução de um problema social específico" (KANIA e KRAMER, 2011, p. 36). Os autores também distinguiram projetos de impacto coletivo de colaborações enfatizando a importância da infraestrutura, da equipe e de um "processo estruturado que leva a uma agenda comum, medição compartilhada, comunicação contínua e atividades que se reforçam mutuamente entre todos os participantes" (p. 38).

As razões pelas quais a colaboração interorganizacional pode contribuir, para a eficácia e eficiência de uma estratégia de inovação, são inúmeras. Em primeiro lugar, a colaboração interorganizacional pode implicar no acesso a ativos complementares necessários para tornar os projetos de inovação bem-sucedidos (HAGEDOORN, 1993; TEECE, 1986). Segundo, trabalhar em conjunto com outras organizações pode trazer a transferência de conhecimento codificado e tácito (AHUJA, 2000; DOZ e HAMEL, 1997). Finalmente, a colaboração interorganizacional também permite distribuir os custos de P&D (HAGEDOORN, 2002; VEUGELERS, 1998), reduzindo significativamente os riscos associados a projetos de inovação.

Assim como a colaboração pode se referir a várias estruturas diferentes, a mesma também pode incluir uma variedade de organizações ou grupos. Guo e Acar (2005, p. 342) definiram colaboração sem fins lucrativos como um tipo particular de relacionamento que "ocorre quando diferentes organizações sem fins lucrativos trabalham juntas para resolver problemas através de recursos conjuntos de esforço e tomada de decisão e compartilham a propriedade do produto ou serviço final". Embora esta definição enfatize parcerias entre organizações sem fins lucrativos, a colaboração também pode ocorrer entre os setores.

A colaboração interorganizacional, ou intersetorial é definida como “o conjunto de processos comunicativos em que indivíduos representando múltiplas organizações ou partes interessadas se engajam quando trabalham de forma interdependente para tratar problemas fora das esferas de indivíduos ou organizações trabalhando isoladamente” (KEYTON, FORD, e SMITH, 2008, p. 381). Para Lewis (2006) a mesma é definida em termos de ação e processo entre partes geralmente iguais, embora as definições sejam divergentes entre si, quando a colaboração é limitada pelo tempo, se as partes estão iniciando a partir de pontos diferentes e em que medida as metas individuais versus grupos são reconhecidos.

Essa colaboração pode ser vista como uma abordagem benéfica, pois permite um alto nível de comunicação entre os grupos de partes interessadas, permitindo a troca de conhecimento e informações. Além disso, pode fornecer um indício para entender o crescente interesse em parcerias entre ONG e empresas, que podem ser fundamentais para a sobrevivência de tais organizações.

A sobrevivência das ONG depende de seu poder de gerenciar o fluxo de seus recursos, e do meio pelo qual conseguirá atingir seus objetivos e cumprir sua missão (ROCHA, MOURA e REIS, 2011). E para que possam oferecer seus serviços ao público, necessitam cada vez mais contar com fontes de recursos; por este motivo, diante de tantas urgências para sua sobrevivência, tais organizações se relacionam e interagem com um conjunto de grupos interessados por ela, que são afetados ou podem afetar a realização de seus objetivos (PARMAR et al., 2010). Se administradas com sucesso, essas alianças parecem contribuir para a promoção da inovação das empresas envolvidas. De acordo com Bobenrieth e Stibbe (2010), as empresas estão cada vez mais vinculando seus investimentos em responsabilidade social corporativa aos seus principais objetivos de negócio e buscando relacionamentos sinérgicos com ONGs que possam apoiar na concretização de tais metas.

Dada a crescente preocupação e capacidade de afetar o comportamento do mercado, as organizações sem fins lucrativos desenvolveram uma série de ferramentas para mudar a política corporativa. Isto está levando a novas formas de atividade orientadas para o mercado por elas próprias, ativistas e grupos comunitários. Consequentemente, existe agora um espectro mais amplo de relações entre empresas e ONG. Desde os anos 1980, colaborações entre organizações cresceram e têm sido promovidas ao redor do mundo como uma maneira de atingir melhores resultados para a sociedade (MILWARD e PROVAN, 2000; SALAMON e DEWEES, 2002).

Muitas organizações sem fins lucrativos agora vêem parcerias intersetoriais como uma tática necessária (MURPHY E BENDELL, 1999). E em geral, as empresas são mais atraídas por parcerias de impacto direto, como educação, sustentabilidade ambiental ou desenvolvimento de empregos, do que aquelas com impactos indiretos, como mobilização social, defesa ou boa governança (ASHMAN, 2001).

A literatura sobre parcerias entre empresas e ONG é um campo de pesquisa relativamente novo, e deve ser construída sobre teorias existentes sobre parcerias público-privadas e teorias de parcerias estratégicas (BRINKERHOFF e BRINKERHOFF, 2011). Nos últimos anos, a literatura tentou analisar o efeito das parcerias entre empresas e ONG e seu papel na implementação de programas de responsabilidade social corporativa, como voluntariado empresarial ou de proteção ao meio-ambiente. A teoria, a pesquisa e a prática da colaboração têm se acelerado rapidamente na última década, e contribuições significativas para a teoria sobre parcerias foram feitas durante esse período (BRYSON et al, 2015).

O fato de que parcerias entre empresas e ONG estão aumentando é evidência de que tais parcerias estão se tornando uma estratégia cada vez mais popular para as empresas, visto que são relacionadas a relações públicas ambientais, ecoeficiência e aprendizado organizacional (LISTER, 2003).

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL NOISINHO DA SILVA

A ONG Noisinho da Silva, foi fundada em 2003 e se situa na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. A organização surgiu da necessidade identificada pela fundadora, quando sua filha, com mobilidade reduzida, teve problemas para se sentar em uma carteira escolar em seu primeiro dia de aula na escola. “Deparei-me com uma triste realidade: não existiam equipamentos inclusivos, lúdicos, funcionais e eficientes que oferecessem oportunidade igualitária para a minha filha. Quando digo oportunidade, quero dizer que ela não teria o mesmo desempenho escolar que seus colegas se a cadeira, por exemplo, não retificasse seu quadril” (DESIGN BRASIL, 2007).

A Noisinho da Silva projeta mobiliário, objetos e equipamentos que atendam às crianças, com (ou sem) deficiência, buscando acessibilidade, independência e autonomia em ambientes escolares, domésticos e públicos. A rede de colaboradores é

composta por voluntários que são profissionais, estudantes e da comunidade. A missão da ONG é utilizar o design universal para uso de todos os alunos, sem realçar a dessemelhança ou provocar descriminação (NOISINHO DA SILVA, 2020). No sítio eletrônico da organização, encontra-se a seguinte reflexão:

> "Por que não Noisinho? Por que não nos unirmos e formarmos uma ONG de jovens designers para a inclusão de crianças com dEficiência na construção de um Brasil mais justo? Por que não nos juntarmos com pessoas de diferentes competências e, construirmos produtos inesperados, funcionais e lindos para os nossos filhotes? Por que não? Ora! Porque sim. Porque revolta que ninguém usa, não muda nada! Revoltemo-nos! Mudemos tudo que acreditamos que deva ser mudado. Concretizamos nossos sonhos. Arrisquemos. Tenhamos coragem. Bem vindos ao Noisinho" (NOISINHO DA SILVA, 2020).

A figura 3 apresenta os produtos desenvolvidos pela ONG, o primeiro desenvolvido foi a Carteira Escolar Inclusiva e o segundo a Ciranda Comercial. Sendo que este último foi um dos três finalistas do Prêmio Tecnologia Social da Fundação Banco do Brasil (FBB) na área de direitos da criança e adolescente, visto que integra o projeto Oficina da Ciranda que visa ensinar aos pais de crianças com mobilidade reduzida como propiciar o desenvolvimento social das crianças. Cabe destacar que a Oficina da Ciranda é uma tecnologia social que foi chancelada também pela UNICEF em 2007.

Figura 3 – Produtos desenvolvidos pela Noisinho da Silva

Fonte: Noisinho da Silva, 2020.

Como dito, o primeiro produto desenvolvido foi a Carteira Escolar Inclusiva (Figura 4). Segundo a fundadora, "a inclusão deve começar na escola, onde a criança

rompe as primeiras barreiras e recebe lições de cidadania" (DESIGN BRASIL, 2007). O desenvolvimento da Carteira, segundo a fundadora da ONG, foi resultado de

> "uma pesquisa realizada em 28 escolas de Belo Horizonte, com profissionais de diversas áreas do conhecimento. Do banco de dados de medidas antropométricas, medidas coletadas *in loco* em 3000 crianças, na faixa de 6 a 12 anos. Da observação de como é o universo escolar, sua dinâmica, suas demandas e suas necessidades. Do conhecimento da indústria nacional, dos meios fabris e de seu método de comercialização. De muita experiência com núcleos de crianças, deficientes ou não, para validação junto a fisioterapeutas e designers do mobiliário. E, ainda, da adequação deste produto as normas da ABNT, CPA e portaria do Inmetro para mobiliário escolar, regulagens e acessibilidade. Assim, construímos um produto de design universal, a favor da educação, da inclusão e de todos brasileirinhos" (DESIGN BRASIL, 2007).

Esta foi a primeira vez que um levantamento e estudo dessa natureza foram realizados no Brasil. "Além do trabalho técnico, a equipe da Noisinho da Silva analisou a acessibilidade arquitetônica da criança deficiente física em sua locomoção dentro da escola. Também foi realizado um diagnóstico latitudinal, que tem como objetivo perceber a maior ou menor abertura das instituições de ensino para a inclusão" (DESIGN BRASIL, 2007) dessas crianças.

Cada local visitado pela organização gerou um diagnóstico que serviu para formulação de novos projetos e a criação de um banco de dados. A partir das medidas antropométricas coletadas, as dimensões e forma da Carteira Escolar Inclusiva foram desenvolvidas. A carteira ainda passou por alterações visando atender crianças entre 6 e 12 anos e tornando-a cada vez mais atraente e segura.

O projeto da carteira foi fruto de parceria da Noisinho da Silva com o designer carioca Guto Índio da Costa. O Instituto passou por estruturação e profissionalização. Hoje, a sede se dedica a pesquisar, criar e desenvolver produtos e soluções para que as crianças e jovens, com ou sem mobilidade reduzida, possam brincar, estudar e socializar.

Outro produto desenvolvido, também a partir dos dados coletados no estudo supracitado e do profissionalismo dos profissionais colaboradores da ONG, foi a cadeira denominada Ciranda Comercial, que permite que as crianças com deficiências possam se sentar ao chão e participar de atividades em conjunto com outras crianças (Figura 4).

Figura 4: Cadeira Ciranda Comercial

Fonte: Noisinho da Silva, 2020.

A partir daí, em 2012, a fundadora criou uma empresa para vender e exportar seus produtos, denominada The Project. “Trata-se de um negócio social, ou seja, cada vez que vendemos um produto The Products, parte da renda é revertida para novos projetos do Instituto, visando à inclusão de crianças com deficiência” (AMIGOS MULTÍPLOS, 2017). Para se preparar, a idealizadora do projeto fez curso de Gestão e Capacitação pela Fundação Dom Cabral e contou com o suporte da consultoria Ashoka/McKinsey. Como clientes, a empresa tinha prefeituras, Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apaes), profissionais da área de saúde, fundações empresariais, além de contar com a revenda de seus produtos em lojas de artigos especializados e para bebês.

Em 2014, a The Products recebeu o certificado B, que assegura que nenhuma etapa de fabricação envolve exploração social ou ambiental. Além disso, a fundadora foi finalista do prêmio Cartier de empreendedorismo feminino e, em 2015, foi premiada pela Câmara de Comércio Ítalo-brasileira de Minas Gerais. Atualmente, o The Products não está em funcionamento. No entanto, ainda almeja-se estabelecer parcerias para aumentar as vendas tanto para o mercado interno quanto externo.

Ressalta-se o valor que o capital intelectual gerado dentro da organização foi e é importante para o desenvolvimento da organização e ampliação de parcerias. Segundo a mesma, o conhecimento agregado pelos designers e toda a equipe de diversas áreas, juntamente com a pesquisa de campo e a geração do banco de dados foram fundamentais para a produção intelectual e material que a organização possui hoje (Entrevista com a fundadora).

A fundadora relatou que a partir do mapeamento feito, citado anteriormente, a ONG fez parcerias com escolas, principalmente municipais de Belo Horizonte. Não foi

realizado parceria com outra empresa, pois o objetivo inicial era produzir e realizar vendas por meio da The Products, com parte do lucro revertendo à organização. Devido a isso, a organização já recebeu propostas de comercialização, mas não aceitou.

A organização Noisinho da Silva é um excelente exemplo quanto ao potencial que as organizações sem fins lucrativos podem ter. O banco de dados criado a partir das informações recolhidas na fase inicial do processo de aprendizagem quanto ao problema identificado foi essencial para que a organização, a partir da interpretação dos dados coletados, aumentasse o conhecimento organizacional. É possível dizer que o exemplo desta organização corrobora o que estudiosos têm descrito sobre o capital intelectual e a gestão dentro das ONG.

Essa geração de conhecimento foi possível devido à interação de diversos agentes, tanto profissionais da área quanto da própria sociedade. Isto contribuiu para a comunicação dentro e fora da organização, sendo eficiente no sentido de estabelecer parcerias com escolas, hospitais, entre outros. Estas cooperações e parcerias, somadas à difusão e transformação de ideias, culminou na inovação social desenvolvida. O direcionamento para a inovação resultou no desenvolvimento de estratégias e produtos, visando à melhoria na qualidade de vida das pessoas. O modo como a organização se desenvolveu, a partir da aquisição do conhecimento, também corrobora as teorias e ideias encontradas na literatura.

O reconhecimento empreendedor na liderança da organização levou esta a adquirir reconhecimento e a continuar buscando através de novas informações e conhecimentos, a ampliação de fatores que resultassem em modificações nos produtos e serviços (KONG, 2007). A gestão estratégica do capital intelectual na ONG Noisinho da Silva possibilitou e resultou nos produtos hoje desenvolvidos. Produtos que não são encontrados facilmente no mercado brasileiro e que esboçam o conceito de design proposto pela idealizadora do projeto.

É destacável a percepção sobre a relevância que os produtos desenvolvidos representam e também sobre a necessária proteção destes. Conforme a entrevista, essa proteção foi realizada com o fim de proteger o capital intelectual. Para a fundadora e idealizadora da organização, essa proteção era necessária para o reconhecimento do trabalho desenvolvido, essencialmente pelos resultados do conhecimento gerado. Além disso, a organização se encaixa no perfil do conceito de empreendedorismo social por utilizar-se de recursos e habilidades locais, apresentar práticas empresariais e direcionar a obtenção de renda para a própria sociedade, assim como para o desenvolvimento de novas soluções para esta.

É inferido que a comercialização do produto alcance sucesso se bem colocado no mercado, esse pressuposto é perceptível quanto à novidade e o design que os produtos oferecem. A criação e tentativa de comercialização por parte do The Projects não foi como esperado, contudo, é possível perceber que essa comercialização necessita de proteção necessária a fim de evitar competidores e à apropriação indevida.

Apesar dos passos iniciais para a obtenção do direito de propriedade industrial, a ONG possui uma lacuna sobre a utilização e o potencial de se obter esse direito. Embora a instituição atenda a sociedade, ela também necessita de retornos financeiros para continuar desenvolver novas tecnologias sociais. Torna-se nítido que as inovações desenvolvidas são produtos com enorme potencial de mercado, contudo esse potencial não é externalizado de forma eficiente para a sociedade.

3.2 ENTREVISTAS COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

O entrevistado da instituição IGES revelou a importância do papel de todos os setores para a execução de suas atividades. A interação entre uma ONG e o setor produtivo é facilitada quando se tem um terceiro agente envolvido, gerando resultados mais eficientes. A presença do agente externo, seja outra ONG ou uma empresa privada, também auxilia para que a organização não se desvie de suas funções. Para o diretor, o conhecimento de propriedade intelectual é considerado razoável, apesar da mesma não desenvolver inovações. Atualmente, a organização possui sua marca registrada no INPI. Em relação à importância da PI na relação entre uma ONG e o setor produtivo, essa importância foi considerada mínima pelo gestor, “pois não será o registro de propriedade intelectual que justificará o apoio de uma empresa privada no projeto executado por uma ONG, mas sim as atividades efetivamente executadas pela ONG, exceto se o objetivo da ONG se der no setor de criação e inovação, pois, nesse caso, poderá existir interesse comercial da empresa privadas” (Entrevista com gestor da IGES).

O entrevistado da instituição Phomenta é o responsável pela aceleração social, segundo ele há dois papéis exercidos, o primeiro na identificação da gestão atual de uma ONG e capacitação da mesma. Atuando como intermédio nas parcerias, as organizações são conectadas com oportunidades que surgem na iniciativa privada, “seja a destinação de doação ou mesmo algum outro tipo de parceria” (Entrevista com gestor da Phomenta). Outro papel é a busca de maneiras de “conectar as ONGs como prestadora de serviços ou venda de produtos

para a sociedade em geral ou dentro da cadeia produtiva de uma empresa (no conceito de *Shared Value*[20])". A intermediação é importante para ambos os lados, pois avalia os interesses de cada parte, utilizando uma mesma linguagem e que beneficie ambos. As ONG são acompanhadas e preparadas para que desenvolvam-se sozinhas por meio dos programas de aceleração disponibilizados pela instituição. Segundo o entrevistado, o conhecimento sobre propriedade intelectual é razoável, sendo o mais comum o uso da imagem e marca da organização seja no seu registro ou no licencimaneto para uso por outras empresas. No entanto, a importância ainda é baixa, devido às prioridades e desafios que as mesmas possuem. Dentre os casos que a instituição trabalhou somente em alguns foi levantado questões em relação a PI, mas nenhum envolvendo negociações diretamente relacionadas a ela. "Muitas das ONGs com as quais atuamos desenvolveram metodologias inovadoras, porém devido ao objetivo fim ser gerar impacto social, há pouca discussão sobre propriedade" (Entrevista com gestor da Phomenta).

As instituições entrevistadas possuem pontos relevantes no que se refere ao entendimento da importância das ONG apresentarem uma gestão estratégica. Neste contexto, importa o fato de ser possível encontrar na sociedade, organizações cujas funções são voltadas somente para organizações sem fins lucrativos, que devido ao interesse na cooperação com outros setores, promovem novas técnicas ou metodologias que resultem em produto ou processos satisfatórios para tais parcerias.

Das duas instituições, o IGES possui metas e finalidades bem definidas. Esta também apresenta ser uma instituição que possui uma inserção maior em questão de operar dentro das ONG. A gestão, o desenvolvimento de inovação, os projetos e o reconhecimento das parcerias intersetoriais é nítido, contudo não apresenta reconhecer o valor de ativos intangíveis dentro das ONG e entre as parcerias. Também não é possível notar a transmissão do conhecimento sobre PI para as organizações sem fins lucrativos.

A Phomenta também apresenta o mesmo fator. Existe uma transparência no quesito de obtenção de recursos para dentro das ONG e o potencial destas na criação de desenvolvimentos sociais. Criada por empreendedores, não demonstra reconhecer a importância da gestão da propriedade intelectual para captação de recursos.

---

[20] Shared Value é um conceito introduzido pela revista Harvard Business Review criado para reconhecer as conexões entre o progesso social e econômico, onde a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades ao seu redor dependem mutuamente.

3.3 RESULTADOS DA BUSCA NOS BANCOS DE DADOS DO INPI

A partir do levantamento no banco de Marcas do INPI foram encontrados depósitos e concessões em duas classes, a saber: NCL(8) 41 e NCL(9) 42 (Figura 5). As duas classes depositadas em 2008 e concedidas em 2010 são referentes a serviços, sendo um relacionado à educação, provimento de treinamento; entretenimento; atividades desportivas e culturais; e, a outra para serviços científicos e tecnológicos, pesquisa e desenhos relacionados a estes; serviços de análise industrial e pesquisa; concepção, projeto e desenvolvimento de hardware e software de computador; serviços jurídicos (Figuras 6 e 7).

Figura 5 – Depósitos de Marca pela ONG Noisinho da Silva

Consulta à Base de Dados do INPI

[Início | Ajuda?]

» Consultar por: Pesquisa Básica | Marca | Titular | Cód. Figura]

RESULTADO DA PESQUISA (29/05/2019 às 15:39:36)

Foram encontrados **3** processos que satisfazem à pesquisa. Mostrando página **1** de **1**.

Número	Prioridade		Marca		Situação	Titular	Classe
827441177	06/04/2005	N	**NOISINHO DA SILVA**	✕	Arquivado	NOISINHO DA SILVA	NCL(8) 41
829660585	21/01/2008	N	**NOISINHO DA SILVA**	Ⓡ	Registro	NOISINHO DA SILVA	NCL(9) 41
829660577	21/02/2008	N	**NOISINHO DA SILVA**	Ⓡ	Registro	NOISINHO DA SILVA	NCL(9) 42

Páginas de Resultados:
1

Fonte: Banco de dados do INPI

Figura 6 – Depósito de Marca Nominativa (Classe 41)

Consulta à Base de Dados do INPI

[Início | Ajuda?]

» Consultar por: No.Processo | Marca | Titular | Cód. Figura] 1/0

Marca

Nº do Processo: **829660585**
Marca: NOISINHO DA SILVA
Situação: Registro
Apresentação: Nominativa
Natureza: De Serviço

Classe Nice

Código	Especificação
NCL(9) 41	Promover estudos, conferências, seminários, cursos, consulto...

Representantes

	Nome
Titular(1):	NOISINHO DA SILVA
Procurador:	O PRÓPRIO.

Datas

Data de Depósito	Data de Concessão	Data de Vigência
21/01/2008	29/06/2010	29/06/2020

Prazos

	Prazo Ordinário	Prazo Extraordinário
Início	30/06/2019	30/06/2020
Fim	29/06/2020	29/12/2020

Petições

Pgo	Protocolo	Data	Img	Serviço	Cliente	Delivery	Data
✓	800100082507	11/06/2010	-	372	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
✓	014080000341	21/01/2008	-	300	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-

Publicações

RPI	Data RPI	Despacho	Img	Complemento do Despacho
2060	**29/06/2010**	400	-	
2056	**01/06/2010**	351	-	
1949	**13/05/2008**	003	-	

Dados atualizados até **28/05/2019** - Nº da Revista: **2525**

Fonte: Banco de dados do INPI

Figura 7 – Depósito de Marca Nominativa (Classe 42)

Consulta à Base de Dados do INPI

[Início | Ajuda?]

» Consultar por: No.Processo | Marca | Titular | Cód. Figura] 1/0

Marca

Nº do Processo: **829660577**
Marca: NOISINHO DA SILVA
Situação: Registro
Apresentação: Nominativa
Natureza: De Serviço

Classe Nice

Código	Especificação
NCL(9) 42	Criar, apoiar, promover e desenvolver projetos de design uni...

Representantes

	Nome
Titular(1):	NOISINHO DA SILVA
Procurador:	O PRÓPRIO.

Datas

Data de Depósito	Data de Concessão	Data de Vigência
21/02/2008	31/08/2010	31/08/2020

Prazos

	Prazo Ordinário	Prazo Extraordinário
Início	01/09/2019	01/09/2020
Fim	31/08/2020	28/02/2021

Petições

Pgo	Protocolo	Data	Img	Serviço	Cliente	Delivery	Data
✔	800100114929	04/08/2010	-	372	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
✔	014080000340	21/01/2008	-	300	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-

Publicações

RPI	Data RPI	Despacho	Img	Complemento do Despacho
2069	**31/08/2010**	400	-	
2059	**22/06/2010**	351	-	
1949	**13/05/2008**	003	-	

Dados atualizados até **28/05/2019** - Nº da Revista: **2525**

Fonte: Banco de dados do INPI

A organização realizou um depósito de patente (Figura 8) para a Cadeira para correção postural, a Ciranda Comercial. O depósito foi feito março de 2007 e se encontra arquivado pela falta de pagamento da anuidade (Figura 9), gerando a falta de análise do pedido e consequentemente a não concessão da patente, apesar da inexistência do produto no mercado.

Figura 8 – Depósito de Patente pela ONG Noisinho da Silva

Consulta à Base de Dados do INPI

[Início | Ajuda?]

» Consultar por: Base Patentes | Finalizar Sessão

RESULTADO DA PESQUISA (11/07/2019 às 17:22:13)
Pesquisa por:
Depositante: '"NOISINHO DA SILVA"' \
Foram encontrados **1** processos que satisfazem à pesquisa. Mostrando página **1** de **1**.

Pedido	Depósito	Título	IPC
PI 0703151-3	15/03/2007	**CADEIRA PARA CORREÇÃO POSTURAL**	A47C 3/00

Páginas de Resultados:
1

Fonte: Banco de dados do INPI

Figura 9 – Depósito de Patente – cadeira para correção

Consulta à Base de Dados do INPI

[Início | Ajuda?]

» Consultar por: Base Patentes | Finalizar Sessão 1/1

Depósito de pedido nacional de Patente

(21) Nº do Pedido: PI 0703151-3 A8

(22) Data do Depósito: 15/03/2007

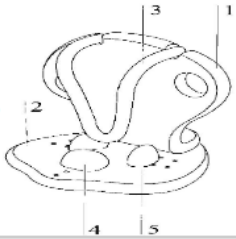
(43) Data da Publicação: 21/07/2009

(47) Data da Concessão: -

(51) Classificação IPC: A47C 3/00 ; A47C 7/02 ; A47D 1/00 ; A47D 15/00

(54) Título: CADEIRA PARA CORREÇÃO POSTURAL

(57) Resumo: CADEIRA PARA CORREÇÃO POSTURAL. Refere-se a uma cadeira para correção postural, de pessoas com deficiência ou não, podendo ser utilizada como cadeira para brincar, alimentar e participar de atividades em áreas externas e internas, molhadas ou secas, junto ou não, a outras crianças.



(71) Nome do Depositante: Noisinho da Silva (BR/MG)

(72) Nome do Inventor: Erika Valadares Vitor Foureaux Renault

Anuidades — Ver todas as anuidades

Tabela de Retribuição	7ª Anuidade		8ª Anuidade		9ª Anuidade		10ª Anuidade	
	Início	Fim	Início	Fim	Início	Fim	Início	Fim
Ordinário	15/03/2013	15/06/2013	15/03/2014	15/06/2014	15/03/2015	15/06/2015	15/03/2016	15/06/2016
Extraordinário	16/06/2013	15/12/2013	16/06/2014	15/12/2014	16/06/2015	15/12/2015	16/06/2016	15/12/2016

Petições

Serviço	Pgo	Protocolo	Data	Imagens	Cliente	Delivery	Data
Serviços							
208	✓	014140000625	09/04/2014	- - -	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
208	✓	014120001510	05/07/2012	- - -	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
208	✓	014100002876	18/08/2010	- - -	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
209	✓	014100002876	18/08/2010	- - -	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
203	✓	014100002876	18/08/2010	- - -	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
207	✓	014080007630	19/12/2008	- - -	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
200	✓	014070001712	15/03/2007	- - -	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
Anuidade							
224	✓	800150090406	14/04/2015	- - -	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
220	✓	800140064706	27/03/2014	- - -	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
221	✓	800140064705	27/03/2014	- - -	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
221	✓	014120001510	05/07/2012	- - -	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
221	✓	014120001510	05/07/2012	- - -	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
221	✓	800100121064	16/08/2010	- - -	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
221	✓	800100121063	16/08/2010	- - -	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
Outros							

Publicações

RPI	Data RPI	Despacho	Img	Complemento do Despacho
2479	**10/07/2018**	8.11		- Referente ao arquivamento publicado na RPI 2431 de 08/08/2017.
2431	**08/08/2017**	8.6		- Referente 10a. anuidade.
2345	**15/12/2015**	8.8		- referente ao despacho 8.6 publicadona RPI 2343 de 01/12/2015.
2343	**01/12/2015**	8.6		- Pagar restauração.
2175	**11/09/2012**	8.7		-
2165	**03/07/2012**	8.6		- Referente à 5ª anuidade.
2134	**29/11/2011**	3.8	-	- Referente à RPI 2011 de 21/07/2009, quanto ao item (71).
2011	**21/07/2009**	3.1	-	-
1972	**21/10/2008**	6.7	-	- Apresente documento comprovando que o signatário da petição inicial possui poderes para representar o depositante.
1922	**06/11/2007**	2.1	-	-

Dados atualizados até **28/05/2019** - Nº da Revista: **2525**

Fonte: Banco de dados do INPI

A Noisinho da Silva tem quatro depósitos de pedidos de desenho industrial (Figura 10) com novas configurações para a cadeira postural e para a carteira escolar. O depósito da carteira escolar foi feito em 2005 e os três depósitos para a cadeira foram em 2007, 2012 e 2014. As figuras 11, 12, 13 e 14, trazem as informações de cada um dos processos no INPI.

Figura 10 – Depósito de Desenho Industrial pela ONG Noisinho da Silva

Consulta à Base de Dados do INPI

[Início | Ajuda?]

» Consultar por: Base Desenhos | Finalizar Sessão

RESULTADO DA PESQUISA (29/05/2019 às 16:19:29)

Pesquisa por:

Depositante: "NOISINHO DA SILVA" \ Foram encontrados **4** processos que satisfazem à pesquisa. Mostrando página **1** de **1**.

Pedido	Depósito	Título	Clas
BR 30 2014 000490 5	04/02/2014	**CONFIGURAÇÃO APLICADA A CADEIRA**	**06-01**
BR 30 2012 003457 4	06/07/2012	**CONFIGURAÇÃO APLICADA A CADEIRA**	**06-01**
DI 6704395-0	15/03/2007	**CONFIGURAÇÃO APLICADA A CADEIRA**	**06-01**
DI 6504245-0	26/09/2005	**CONFIGURAÇÃO APLICADA A CONJUNTO DE MESA E CADEIRA ESCOLAR**	**06-05**

Páginas de Resultados:
1

Fonte: Banco de dados do INPI

Figura 11 – Primeiro depósito de desenho industrial pela ONG Noisinho da Silva

Consulta à Base de Dados do INPI

[Início | Ajuda?]

» Consultar por: Base Desenhos | Finalizar Sessão

Anterior 4/4

Registro de Desenho Industrial

(11) Nº do Registro: DI 6504245-0

Documento Publicado

(22) Data do Depósito: 26/09/2005

(51) Classificação: 06-05

(54) Título: CONFIGURAÇÃO APLICADA A CONJUNTO DE MESA E CADEIRA ESCOLAR

(73) Nome do Titular: ÍNDIO DA COSTA DESIGN LTDA ME (BR/RJ) / NOISINHO DA SILVA (BR/MG)

(72) Nome do Autor: Luiz Augusto Índio da Costa / Francisco Eduardo Sesti de Azevedo / Gabriella Ferreira Chaves Vaccari / Erika Valadares Vitor Foureaux Renault

(74) Nome do Procurador: Di Blasi, Parente, S. G. & Associados

Quinquênio

	Segundo Período ✓		Terceiro Período ✓		Quarto Período ✗		Quinto Período ✗		Vigência
	Ordinário	Extraordinário	Ordinário	Extraordinário	Ordinário	Extraordinário	Ordinário	Extraordinário	
Início	26/09/2009	27/09/2010	26/09/2014	27/09/2015	26/09/2019	27/09/2020	26/09/2024	27/09/2025	
Fim	26/09/2010	26/03/2011	26/09/2015	26/03/2016	26/09/2020	26/03/2021	26/09/2025	26/03/2026	26/09/2030

Petições

Pgo	Protocolo	Data	Img	Serviço	Cliente	Delivery	Data
✓	870180072016	16/08/2018	-	114	INDIO DA COSTA LICENSING LTDA.		-
✓	870160073130	06/12/2016	-	125	LUIZ AUGUSTO DE SIQUEIRA INDIO DA COSTA		-
✗	870160056640	03/10/2016	-	125	LUIZ AUGUSTO DE SIQUEIRA INDIO DA COSTA		-
✓	800150238573	14/09/2015	-	131	INDIO DA COSTA DESIGN LTDA.ME.		-
✓	800150112541	07/05/2015	-	131	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
✓	020110117922	18/11/2011	-	125	INDIO DA COSTA DESIGN LTDA.ME.		-
✓	800100073184	27/05/2010	-	109	INDIO DA COSTA DESIGN LTDA.ME.		-
✓	020070055376	30/04/2007	-	105	INDIO DA COSTA DESIGN LTDA.ME.		-
✓	020060183586	11/12/2006	-	105	INDIO DA COSTA DESIGN LTDA.ME.		-

Publicações

RPI	Data RPI	Despacho	Img	Complemento do Despacho
2491	**02/10/2018**	46	-	Registro prorrogado de 27/09/2015 até 26/09/2020.
1920	**23/10/2007**	39	-	
1886	**27/02/2007**	34	-	- Reapresentar as figuras de 1.2 a 4.4 ilustrando os objetos com traços regulares e uniformes. - Mudar o título para " Configuração aplicada em conjunto de mesa e cadeiras escolares", e adequar todo o pedido. - Substituir no relatório a figura 2 (perspectiva da cadeira) por (perspectiva da mesa). - Cancelar as figuras apresentadas. - Reapresentar as figuras incluindo a vista em perspectiva da variante da cadeira. A nova numeração das figuras deverá estar de acordo com o estabelecido pelo Ato Normativo 161/2002 ex : as figuras referentes à mesa
1866	**10/10/2006**	34	-	serão numeradas de 1.1 a 1.4; de 2.1 a 2.5 as que se referem à cadeira principal; de 3.1 a 3.4 as que se referem à variante da cadeira; e o desenho referente ao conjunto (vista em perspectiva) será 4.1. As alterações referentes às numerações deverão ser aplicadas às descrições das figuras no relatório descritivo. - Cancelar a reivindicação. - Reapresentar a reivindicação com o seguinte texto; " Configuração aplicada em conjunto de mesa e cadeiras escolares", caracterizado por ser substancialmente conforme desenhos dos objetos e da variante em anexo.

Dados atualizados até **09/07/2019** - Nº da Revista: **2531**

Fonte: Banco de dados do INPI

Figura 12 – Segundo depósito de desenho industrial pela ONG Noisinho da Silva

Ministério da Economia

Consulta à Base de Dados do INPI

[Início | Ajuda?]

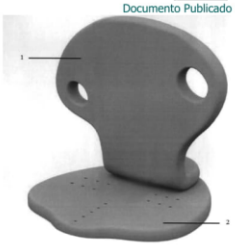
» Consultar por: Base Desenhos | Finalizar Sessão

Anterior 3/4 Próximo

Registro de Desenho Industrial

(11) Nº do Registro: DI 6704395-0

Documento Publicado



(22) Data do Depósito: 15/03/2007

(51) Classificação: 06-01

(54) Título: CONFIGURAÇÃO APLICADA A CADEIRA

(73) Nome do Titular: ONG NOISINHO DA SILVA (BR/MG)

(72) Nome do Autor: ERIKA VALADARES VITOR FOUREAUX RENAULT

Quinquênio

	Segundo Período		Terceiro Período		Quarto Período		Quinto Período		Vigência
	Ordinário	Extraordinário	Ordinário	Extraordinário	Ordinário	Extraordinário	Ordinário	Extraordinário	
Início	15/03/2011	16/03/2012	15/03/2016	16/03/2017	15/03/2021	16/03/2022	15/03/2026	16/03/2027	
Fim	15/03/2012	15/09/2012	15/03/2017	15/09/2017	15/03/2022	15/09/2022	15/03/2027	15/09/2027	15/03/2032

Petições

Pgo	Protocolo	Data	Img	Serviço	Cliente	Delivery	Data
✓	800170123610	18/04/2017	-	132	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
✓	800130106218	29/05/2013	-	109	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-
✓	800130056700	25/03/2013	-	117	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-

Publicações

RPI	Data RPI	Despacho	Img	Complemento do Despacho
2239	**03/12/2013**	44	-	Referente ao 2º período.
1954	**17/06/2008**	39	-	

Dados atualizados até **09/07/2019** - Nº da Revista: **2531**

Fonte: Banco de dados do INPI

Figura 13 – Terceiro depósito de desenho industrial pela ONG Noisinho da Silva

Consulta à Base de Dados do INPI

[Início | Ajuda?]

» Consultar por: Base Desenhos | Finalizar Sessão

Anterior 2/4 Próximo

Registro de Desenho Industrial

(11) Nº do Registro: BR 30 2012 003457 4

Documento Publicado

(22) Data do Depósito: 06/07/2012

(51) Classificação: 06-01

(54) Título: CONFIGURAÇÃO APLICADA A CADEIRA

(73) Nome do Titular: Noisinho da Silva (BR/MG)

(72) Nome do Autor: Erika Valadares Vitor Foureaux Renault

Quinquênio

	Segundo Período		Terceiro Período		Quarto Período		Quinto Período		Vigência
	Ordinário	Extraordinário	Ordinário	Extraordinário	Ordinário	Extraordinário	Ordinário	Extraordinário	
Início	06/07/2016	07/07/2017	06/07/2021	07/07/2022	06/07/2026	07/07/2027	06/07/2031	07/07/2032	
Fim	06/07/2017	06/01/2018	06/07/2022	06/01/2023	06/07/2027	06/01/2028	06/07/2032	06/01/2033	06/07/2037

Petições

Pgo	Protocolo	Data	Img	Serviço	Cliente	Delivery	Data
✓	014120001528	06/07/2012	-	100	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-

Publicações

RPI	Data RPI	Despacho	Img	Complemento do Despacho
2531	**09/07/2019**	44	-	Registro extinto a contar de 07/07/2017.
2217	**02/07/2013**	39	-	
2207	**24/04/2013**	31	-	Notificação de depósito (Protocolo: 14120001528 UF: MG Data: 06/07/2012 Hora: 13:15)

Dados atualizados até **09/07/2019** - Nº da Revista: **2531**

Fonte: Banco de dados do INPI

Figura 14 – Quarto depósito de desenho industrial pela ONG Noisinho da Silva

Consulta à Base de Dados do INPI

[Início | Ajuda?]

» Consultar por: Base Desenhos | Finalizar Sessão 1/4 Próximo

Depósito de pedido de registro de Desenho Industrial

(21) Nº do Pedido: BR 30 2014 000490 5
(22) Data do Depósito: 04/02/2014
(51) Classificação: 06-01
(54) Título: CONFIGURAÇÃO APLICADA A CADEIRA
(71) Nome do Depositante: INSTITUTO NOISINHO DA SILVA (BR/MG)
(72) Nome do Autor: ERIKA VALADARES VITOR FOUREAUX RENAULT

Quinquênio

	Segundo Período		Terceiro Período		Quarto Período		Quinto Período		Vigência
	Ordinário	Extraordinário	Ordinário	Extraordinário	Ordinário	Extraordinário	Ordinário	Extraordinário	
Início	04/02/2018	05/02/2019	04/02/2023	05/02/2024	04/02/2028	05/02/2029	04/02/2033	05/02/2034	
Fim	04/02/2019	04/08/2019	04/02/2024	04/08/2024	04/02/2029	04/08/2029	04/02/2034	04/08/2034	04/02/2039

Petições

Pgo	Protocolo	Data	Img	Serviço	Cliente	Delivery	Data
✔	014140000186	04/02/2014	-	100	INSTITUTO NOISINHO DA SILVA		-

Publicações

RPI	Data RPI	Despacho	Img	Complemento do Despacho
2347	**29/12/2015**	35	-	Arquivamento
2310	**14/04/2015**	34	-	1. O pedido deverá ser dividido: 1.1. Manter no presente pedido os objetos das figuras 1 e 5. 1.2. O primeiro pedido dividido deverá conter o objeto da figura 7. 2. Ilustrar cada objeto em todas as vistas ortogonais (anterior, posterior, superior, inferior e ambas as laterais) e ao menos em uma perspectiva, 3. Retirar do relatório descritivo os trechos que mencionam vantagens práticas (como correção postural, autonomia, etc), formas de uso, manuseio e operação, impacto social do objeto, e sistema de encaixe, engate e fixação entre as partes. O trecho contido entre as linhas 15 e 18 da página 1 de 2 deverá ser retirado. O relatório deverá limitar-se a descrever sucintamente as formas do objeto dadas pela configuração externa. 4. Apresentar novos relatórios descritivos em ambos os pedidos, considerando as modificações ocasionadas pela divisão do pedido atual. O título que consta no relatório deverá ser idêntico ao do formulário de depósito ("Configuração aplicada a cadeira").
2288	**11/11/2014**	31	-	Notificação de depósito (Protocolo: 14140000186 UF: MG Data: 04/02/2014 Hora: 16:26)

Dados atualizados até **09/07/2019** - Nº da Revista: **2531**

Fonte: Banco de dados do INPI

Desde o começo, a organização tinha o conhecimento sobre a importância da propriedade industrial, pois se via a necessidade de proteger o que estava sendo gerado. E em decorrência disso, teve como foco principal à proteção do design do produto (Desenho Industrial), sendo o ponto diferencial frente ao setor de mercado inclusivo. Contudo, o acompanhamento dos processos de depósitos foi deficiente, e por isso não lograram êxito, algo que a fundadora pretende melhorar para priorizar o monopólio dos produtos (Entrevista com a fundadora).

O primeiro depósito de desenho industrial realizado e concedido foi feito com a parceria de Indio da Costa, designer e arquiteto conhecido. O projeto da Ciranda, assim como o Instituto Noisinho da Silva, foi apresentado em seu escritório que aceitou e agregou na inovação do produto. A forma do produto, por apresentar características visuais atraentes, se tornou conhecida nas escolas, hospitais, por meio das pessoas envolvidas no cuidado das crianças e especialmente nas premiações recebidas. A instituição foi neste ano uma das três finalistas do Prêmio Tecnologia Social Banco do Brasil na área de direitos da criança e adolescente. Expoe-se que o nome "Noisinho da Silva" teve impacto positivo no reconhecimento do projeto e também o nome da fundadora por estar sempre a frente das negociações e premiações.

Também revela que agregou valor a marca trazendo benefícios na hora de introduzir o projeto a outras instituições.

Reconheceu-se que devido a outras prioridades, os depósitos, que a instituição realizou, não tiveram devida atenção, o que resultou no arquivamento de pedidos, e também ressaltou que irá rever isso. Em relação ao depósito de patente arquivado, um novo pedido será feito e em relação à marca ser reconhecida nas classes de serviço e não de produto, a fundadora garantiu que irá depositar em uma das classes de produto.

CONCLUSÃO

As transformações positivas e negativas que a sociedade sofre, alterou e desenvolveu novas metodologias e estratégias de adequação as mesmas. Tanto as novas inovações e tecnologias, os novos conhecimentos, as novas formas organizacionais quanto às modificações políticas, a disponibilidade de recursos financeiros, a busca por novas soluções e tratamentos alteram o modo de ação de uma comunidade.

Os desenvolvimentos decorrentes da era do conhecimento vêm alterando a maneira que organizações sem fins lucrativos têm evoluído no âmbito da sociedade. Nos últimos anos, têm crescido o número de novas organizações não governamentais com metas inovadoras no Brasil (FBB, 2019). Dentro deste contexto, a presente dissertação buscou apresentar a importância do potencial que tais organizações possuem atreladas a gestão e o uso do direito de propriedade intelectual.

As práticas de gestão, principalmente utilizadas pelo setor empresarial começaram a ser praticadas também nessas organizações. A aprendizagem organizacional, os processos internos e a estrutura externa regem o direcionamento da ONG, cujas atividades são baseadas em ativos intangíveis, na obtenção de resultados. E, por estarem envolvidas diretamente com a sociedade, possuem a vantagem de extrair e coletar informações importantes, por meio de diferentes agentes e de parcerias com outros setores ou instituições. O correto armazenamento, tratamento e difusão dessas informações geram conhecimento interno ampliando o capital intelectual.

Ressalta-se também que os novos termos, como empreendedorismo social e inovação social, definem e caracterizam as organizações sem fins lucrativos voltadas à inovação. É

possível que essas definições passem a ser empregadas com maior frequência para sinalizar tais organizações.

A capacidade das ONG de inovar pode refletir também na sua capacidade de ser um ótimo parceiro no desenvolvimento, criação e descobrimento de novas tecnologias, produtos e serviços, em apoio a outros setores. É sugerido que, conforme as organizações focadas em tecnologia social vão compreendendo a importância das técnicas de gestão necessita-se o conhecimento de como transformar em recursos as tecnologias sociais desenvolvidas. A organização apresentada, Noisinho da Silva, revela compreender a importância do entendimento sobre os direitos de propriedade intelectual e sua gestão com vistas ao estabelecimento de futuras parcerias, sendo este o diferencial que esta ONG apresenta à sociedade.

A difusão sobre a propriedade intelectual no terceiro setor é necessária. A busca por soluções, por meio da inovação, por parte das organizações não governamentais pode ser influenciada ainda mais pela PI. Caso as ONG comecem a proteger seus ativos intelectuais e os utilizem como forma estratégica para geração de valor, outras organizações poderão começar a fazer o mesmo. Como resultado, mais parcerias poderão ser realizadas, contribuindo para superar a falta de recursos, que assim poderá não ser impedimento para a organização continuar as atividades de desenvolvimento, com benefícios para toda a sociedade.

A propriedade intelectual pode estimular ainda mais a difusão dessas tecnologias para a sociedade. É inferido que essa difusão será mais abrangente e facilitará a celebração de licenciamentos entre ONG e empresas privadas que possuem maior alcance na comercialização das inovações. Sugere-se também que ao mesmo tempo em que ocorre a comercialização de seus produtos, por meio destes, tais organizações podem continuar o desenvolvimento e apoio à comunidade na qual se encontra inserida.

A proteção intelectual quando bem aplicada pode demonstrar segurança e credibilidade para outros agentes econômicos. E proporciona à organização o uso de estratégias de PI que até então eram utilizadas por outros setores, como por exemplo, o reconhecimento da marca na sociedade por meio do marketing. Quanto mais as ONG forem reconhecidas por essa capacidade, mais relações intersetoriais poderão ocorrer, principalmente com empresas privadas que visam estratégias de entrada para uma comunidade local.

O reconhecimento dos potenciais ativos intangíveis passíveis de proteção necessitam ser analisados e explorados também pelas intituições auxiliadoras. É possível que, com o direito de exclusividade, ocorra uma melhor eficiência no que diz respeito à segurança jurídica nas parceiras e na confibilidade de investimento para as empresas. Além disso, tais organizações podem começar a obter visibilidade como potenciais produtoras de inovação atreladas a soluções de problemas que a sociedade possui. Fazem-se necessários estudos futuros quanto à gestão estratégica correlacionada à gestão de ativos de propriedade intelectual nas organizações sem fins lucrativos.

Outro ponto relevante que merece ser discutido futuramente seria o fato das ONG poderem ser classificadas para o depósito prioritário frente ao INPI. Devido às taxas requeridas e o tempo, o interesse em buscar a proteção pode desfalecer devido à falta de condições por parte dessas organizações. Vale discutir a possibilidade de uma política voltada ao apoio das ONG que desenvolvem novas tecnologias, sendo produtos ou serviços.

O presente trabalho levanta pontos chaves no quesito de demonstrar a potencialidade das ONG no que diz respeito ao gerencimento interno de informações voltadas para o empreendedorismo social e para parceiras com outros setores, utilizando-se do direito de propriedade industrial. Conclui-se que divulgações sobre a propriedade intelectual nesse setor ainda precisam ser exploradas, como também modelos de gestão estratégica, utilizando-se do reconhecimento e proteção de ativos intangíveis nas organizações não governamentais. Adicionalmente, é inferido que as parcerias realizadas entre ONG e empresas privadas, para exploração e reprodução de novas tecnologias, poderão ter um acréscimo substancial quando ocorrerem de forma similar ao setor privado. Utilizando-se da propriedade intelectual pode ocorrer ainda uma facilitação para que essas parcerias ocorram de forma eficiente, trazendo ainda um reconhecimento maior para as organizações sem fins lucrativos.

A proteção dos ativos intangíveis, sua gestão no processo de desenvolvimento e a proteção nos produtos são caminhos para que organizações sem fins lucrativos busquem o reconhecimento e apoio financeiro nas parcerias realizadas com o setor privado. O sistema de PI pode ser uma forma do Estado, como representante da sociedade, auxiliar para que as organizações continuem a se desenvolver e a gerar inovações para a atender demandas específicas da sociedade. Por fim, os seguintes questionamentos podem servir como pontos de partida para estudos futuros: Quais as melhores estratégias de gestão voltadas para parcerias entre ONG e empresas privadas? A comunidade em que a ONG exerce suas atividades usufruirá com o aumento do retorno de investimento na ONG? As ONGs poderão ser

incluídas entre as instituições consideradas para utilização do sistema prioritário no depósito junto ao INPI?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 425–455, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2667105>. Acesso em 24 jul. 2019.

AKRAM, K.; NAWAZ, M.; SIDDIQUI, S.; GHAURI, T. Role of knowledge management to bring innovation: An integrated approach. **International Bulletin of Business Administration**, v. 11, p. 121-134, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/281080613_Role_of_knowledge_management_to_bring_innovation_An_integrated_approach>. Acesso em 15 jun 2019.

ANTONELLI, C. The organization of production. **Metroeconomica**, v. 50, n. 2, p. 234-253, jun. 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-999X.00070>. Acesso em 15 out. 2019.

AMIGOS MÚLTIPLOS. **O design e empreendedorismo de Erika Foureaux transforma a vida de crianças com (e sem) deficiência**. 30 de janeiro de 2017. Disponível em: < https://amigosmultiplos.org.br/noticia/o-design-e-empreendedorismo-de-erika-foureaux-transforma-a-vida-de-criancas-com-e-sem-deficiencia/>. Acesso 20 abr. 2019.

ARROW, K. Economic welfare and the allocation of resources for invention. *In*: _____. **The Rate and Direction of Inventive Activity**: Economic and Social Factors. National Bureau of Economic Research, Inc, 1962. p. 609-626. Disponível em: <https://www.nber.org/chapters/c2144.pdf>. Acesso em 15 out. 2019.

ASHMAN, D. Strengthening north-south partnerships for sustainable development. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 74–98, 2001. Disponível em <https://doi.org/10.1177/0899764001301004>. Acesso em 13 jul 2019.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? **Revista de Administração**, v. 47, nº 3, p. 370-384, jul/ago/set 2012. Disponível via: http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n3/03.pdf. Acesso em 16 maio 2019.

BAKER, R. Social capital: no man is an Island. *In*: _____. **Mind Over Matter**: Why Intellectual Capital is the Chief Source of Wealth. John Wiley & Sons, Nova Jersey, 2012. p. 213 - 258.

BAKER, W. Market networks and corporate behavior. **American Journal of Sociology** v. 96, n. 3, p. 589-625, nov. 1990.

BARBOSA, C. R. **Propriedade intelectual: introdução à propriedade intelectual como informação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 256p.

BARRAL, W.; PIMENTEL, L. O. **Propriedade intelectual e desenvolvimento.** 1ª edição, Florianópolis: Fundação Boiteux, 2007. 447p.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

BOBENRIETH, M. E.; STIBBE, D. **Changing trends in Business-NGO Partnerships**: A Netherlands perspective. The Partnering Initiative & SOS Kinderdorpen. July 2010. 20p. Disponível em: < https://thepartneringinitiative.org/publications/case-studies/changing-trends-in-business-ngo-partnerships-a-netherlands-perspective/>. Acesso em 24 jun 2019.

BONTIS, N. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field**. International Journal of Technology Management**, v. 18, n. 5-8, p. 433-62, 1999.

BONTIS, N.; CROSSAN, M.M.; HULLAND, J. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 4, p. 437-69, 2002.

BONTIS, N.; KEOW, W.C.; RICHARDSON, S. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, nº. 1, p. 85-100, 2000.

BORSATTO, C. Z.; LAGE, C. L. S. Propriedade Intelectual. *In*: COSTA-FÉLIX, R. P. B.; BERNARDES, A. (Org.). **Metrologia**: Fundamentos. 1edª., Brasport, v. 1, p. 283-298, 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 05 jun. 2019.

_____. Lei n.º 9.279 de 14 de maio de 1996. **Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial**. Brasília, DF, 1996. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis /L9279.htm >. Acesso em 02 fev 2019

_____. Lei n° 9.456 de 25 de abril de 1997. **Institui a Lei de Proteção de Cultivares e dá outras providências.** Brasília, DF, 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9456.htm. Acesso em 15 out. 2019.

_____. Lei n° 9.609 de 19 de fevereiro de 1998. **Lei de Software**. Brasília, DF, 1998(a). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9609.htm>. Acesso em 15 out. 2019.

_____. Lei n° de 19 de fevereiro de 1998. **Lei do Direito Autoral**. Brasília, DF, 1998(b). Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9610.htm>. Acesso em 15 out. 2019.

_____. Lei n° 11.484 de 31 de maio de 2007. **Lei de Proteção da Topografia de Circuitos Integrados.** Brasília, DF, 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11484.htm. Acesso em 24 de jan. 2020.

BRINKERHOFF, D.; BRINKERHOFF, J. Public-private partnerships: perspectives on purposes, publicness, and good governance. **Public Administration and Development**, v. 31, n. 1, p. 2 - 14, jan. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/pad.584>. Acesso em 28 jun. 2019.

BRONZETTI, G; MAZZOTTA, R.; PUNTILLO, P.; SILVESTRI, A.; VELTRI,S. **Intellectual capital reporting practices in the non-profit sector**. Virtus Interpress, 2011. 138p. Disponível em: <https://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/Sample_Chapter-2.pdf>. Acesso em 21 out. 2019.

BROWN, D.; KALEGAINKAR, A. Support Organizations and the Evolution of the NGO Sector. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 31, n. 2, p. 231–258, jun. 2002.

Disponível em: < https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0899764002312004.>. Acesso em 23 jan. 2020.

BRYSON, J.; CROSBY, B.; STONE, M. Designing and implementing cross-sector collaborations: needed and challenging. **Public Administration Review**, v.75, n. 5, p. 647-663, ago. 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12432>. Acesso em 17 out. 2019.

BUENO, E.; PAZ SALMADOR, M.; RODRÍGUEZ, O. The role of social capital in today's economy. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n. 4, p. 556-574, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14691930410567013>. Acesso 17 out. 2019.

BURT, R. Structural holes versus network closure as social capital. *In*: COOK, K. **Social Capital:** Theory and Research. Routledge, ed. 1, 2001. p. 1-30. Disponível em: <https://snap.stanford.edu/class/cs224w-readings/burt00capital.pdf>. Acesso em 24 jul. 2019.

CABRITA, M. R.; BONTIS, N. Intellectual capital and business performance in the portuguese banking industry**. International Journal of Technology Management**, v. 43, n. 1-3, p. 212–237, 2008.

CALOGHIROU, Y.; KASTELLI, I.; TSAKANIKAS, A. Internal capability and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? **Technovation**, v. 24, n. 1, p. 29-39, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00051-2>. Acesso em 27 jul 2019.

CAMPOS, A.; DENIG, E. A propriedade intelectual: uma análise a partir da evolução das patentes no Brasil. **Unioeste**, v. 13, n. 18, p. 97-120, jul-dez. 2011. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/fazciencia/article/view/7977/6700>. Acesso em 21 out. 2019.

CAMPOS, L. M. S.; SAPELLI, D. M. Indicadores de capital social numa organização de terceiro setor: uma visão comparativa entre a percepção do público interno e externo. ENANPAD, 31. *In*: **Anais** ... Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, 2007.

CARLTON, D.; PERLOFF, J. **Modern industrial organization**. N. York: Harper Collins, ed. 2ª, 2000. 848 p.

CARVALHO, C. A. P. A transformação organizacional das ONGs no Brasil: um processo de isoformismo com as ONGs do norte. ANPAD, **Anais Encontro de Estudos Organizacionais**, v. 1, p. 1-13, 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-34.pdf>. Acesso em 20 out. 2019.

CASIMIRO, A. C. Q; FREITAS, L. S. Modelos de gestão em organizações não-governamentais: da gestão original à gestão estratégica. **Anais**... V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET. Resende, 2008. Disponível em: < https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/227_Artigo%20-%20SEGET.pdf>. Acesso 22 jul 2019.

CAVUSGIL, S.; CALANTONE, R.; ZHAO, Y. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. **Journal Business & Industrial Marketing**, v. 18, n. 1, p. 6-21, fev. 2003. Disponível em: < https://doi.org/10.1108/08858620310458615>. Acesso 28 jul 2019.

CERNEA, M. Nongovernmental organizations and local development. **World Bank Discussion Paper**, n. WDP 40. Washington, D.C, 1988. Disponível em: < http://documents.worldbank.org/curated/en/723711468739268149/Nongovernmental-organizations-and-local-development>. Acesso 13 out. 2019.

CHARNOVITZ, S. Two centuries of participation: NGOs and international governance. **Michigan Journal of International Law**, v. 18, n. 2, p. 281- 282, 1997. Disponível em: <https://repository.law.umich.edu/mjil/vol18/iss2/1/>. Acesso em 18 jun 2019.

COHEN, D.; PRUSAK, L. **In good company: how social capital makes organizations work**. Boston: Harvard Business School Press, 2001. 214p.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta de avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **Revista De Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p.163-185, out -dez. 2003. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a09.pdf>. Acesso 24 jun 2019.

COMISSÃO EUROPEIA. **Green paper on innovation**. Dezembro 1995. 136 p. Disponível em <https://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf>. Acesso em 08 maio 2019.

CRAIG, G; TAYLOR, M; PARKES, T. Protest or partnership? The voluntary and community sectors in the policy process. **Social Policy and Administration**, v. 38, n. 3, p. 221-39, 2004. Disponível em: < https://doi.org/10.1111/j.1467-9515.2004.00387.x>. Acesso em 14 mai. 2019.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas**: seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994. 136 p.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª. ed., Porto Alegre: Artmed, 2007. 248p.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Working knowledge: How organizations manage what they know. **Ubiquity**, v. 2000, nº August, August 1 – August 31, 2000. Disponível em: <https://ubiquity.acm.org/article.cfm?id=348775>. Acesso em 10 dez. 2019.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. Stanford University, News, 1998 e revisado em 2001. Disponível em: < https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/ >. Acesso em 14 jun. 2019.

DESIGN BRASIL. **Érika Foureaux**. Entrevista concedida a editor designbrasil em 21 de novembro de 2007. Disponível em < https://www.designbrasil.org.br/entre-aspas/erika-foureaux/>. Acesso em 20 abr. 2019.

DOH, J. P; TEEGEN, H. Globalization and NGOs: transforming business, government, and society. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 6, p. 564-566, 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/5223121_Globalization_and_NGOs_Transforming_Business_Government_and_Society>. Acesso em 14 jun. 2019.

DOZ, Y., HAMEL, G. Design for colaboration. *In*: _____. **Alliance advantage**: the art of creating value through partnering. Harvard Business Review Press, ed. 1, 1998. 119-140p.

DRUCKER, P. F. Managing oneself**. Harvard business review,** v. 77, nº 2, p. 64-74, Mar.-Apr. 1999.

DRUCKER, P. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, v. 66, nº jan-feb, 1988. Disponível em: <http://secure.expertsmind.com/attn_files/1286_ENG.pdf>. Acesso em 15 jun. 2019.

DU PLESSIS, M. The role of knowledge management in innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, nº. 4, p. 20-29, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270710762684>. Acesso em 23 jun 2019.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Intellectual capital - the proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brain power**. Harper Business, New York. 1997. 240p.

EISENBERG, P. A crisis in the non-profit sector. **National Civic Review**, v. 86, n. 4, p. 331–341, fev. 1997. Disponível: < https://doi.org/10.1002/ncr.4100860409>. Acesso em 25 mai. 2019.

EISENBERG, P. The non-profit sector in a changing world. **Non-profit and Voluntary Sector Quarterly.** v. 29, n. 2, p. 325–330, jun. 2000. Disponível: < https://doi.org/10.1177/0899764000292007>. Acesso em 25 mai. 2019.

FBB - FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. Sítio institucional. **Prêmio Fundação BB de Tecnologia Social**, 2019. Disponível em: <https://www.fbb.org.br/en/ra/conteudo/premio-fundacao-bb-de-tecnologia-social>. Acesso em 10 mai. 2019.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, ed. 3°, 2009. 165p.

FREEMAN, R. Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour. *In*: DOSI, G. et al. eds. **Technical Change and Economic Theory**. London: Francis Pinter, 1988. p. 38-66. Disponível em: <http://www.carlotaperez.org/downloads/pubs/StructuralCrisesOfAdjustment.pdf>. Acesso em 14 jun. 2019.

FREEMAN, R. The politics of stakeholders theory: some future directions. **Business Ethics Quartery**, v. 4, n. 4, p. 409-421, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/3857340>. Acesso em 23 mai. 2019.

FREEMAN, R.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. MIT Press, ed. 3°, 1997. 470 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

GLOET, M.; TERZIOVSKI, M. Exploring the relationship between knowledge management and innovation performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 15, n. 5, p. 402–409, 2004. Disponível em: < https://doi.org/10.1108/17410380410540390>. Acesso 20 jun 2019.

GUO, C.; ACAR, M. Understanding collaboration among nonprofit organizations: combining resource dependency, institutional, and network perspectives. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 34, n. 3, p. 340-361, set. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0899764005275411>. Acesso em 24 jun. 2019.

HAGEDOORN, J. Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 5, p. 371 – 385, jul. 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140505>. Acesso em 23 jun. 2019.

HAGEDOORN, J. Inter-Firm R&D Partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. **Research Policy**, v. 31, n. 4, p. 477-492, mai. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00120-2>. Acesso em 23 jun. 2019.

HAUGH, H. Community–Led Social Venture Creation. **Entrepreneurship Theory and Practice,** v. 31, n. 2, p. 161–82, mar. 2007. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00168.x. Acesso em 22 jan 2020.

HOUAISS, A. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

HORTA, C. R. Tecnologia social: um conceito em construção. **UFMG Diversa**, Ano 5, nº 10, out. de 2006. Disponível em <http://www.ufmg.br/diversa/10/artigo6.html>. Acesso em 06 fev 2020.

HUDSON, M. **Managing without profit: the art of managing third-sector organisations** (2nd ed.), Penguin, London. 1999. 448p.

IGES – INSTITUTO DE GESTAO SOCIAL. Sítio institucional, 2020. Disponível em: <http://www.iges.org.br/>. Acesso em 10 jan 2020.

INPI – INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. Tipos de Contratos. 2018. Sítio institucional. Disponível via: < http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/transferencia/tipos-de-contratos>. Acesso em 24 jan. 2020.

_____. Anexo metodológico. Sítio eletrônico. 2015. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/sobre/arquivos/arquivos/anexo_metodologico_01-04-2015.docx>. Acesso em 27 jan 2020.

ITS - INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL. Reflexões sobre a construção do conceito de tecnologia social. *In*: Fundação Banco do Brasil. **Tecnologia social uma estratégia para o desenvolvimento**, 2004, p. 117-134. Disponível via https://docs.wixstatic.com/ugd/85fd89_4aa9ab4ba45641fd945346689df1c3d9.pdf. Acesso em 19 dez 2019.

JUNIOR, M.; FARIA, M.; FONTENELE, R. Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuição para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais. **.** Paper apresentado no **XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1546.pdf >. Acesso em 25 jan. 2020.

KALANJE, C**. Role of intellectual property in innovation and new product development**. World Intellectual Property Organization, Small and Medium-sized Enterprises Division. 2005. 10p. Disponível em https://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/pdf/ip_innovation_development.pdf. Acesso em 12 jul 2019.

KALISCH, A. Tourism as Fair Trade – NGO Perspectives. **Tourism Concern**, jan, 2001. 50p. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/314078678_Tourism_as_Fair_Trade_-_NGO_Perspectives. Acesso em 24 jan 2020.

KALKAN, A.; BOZKURT, Ö.; ARMAN, M. The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 150, p. 700-707, set. 2014. Disponível em: https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042814050745?token=8EBE23745B91D2EC85457D8292921ECDD54BD9F16DA1048C33DA05A1184B34B3BB89424B6BE0FCE0721B012551D442CA. Acesso em 04 fev. 2020.

KAMIYAMA, S.; SHEEHAN, J.; MARTINEZ, C. Valuation and exploitation of intellectual property. **OECD Science, Technology and Industry Working Papers**, n. 2006/05, jun.

2006. OECD Publishing, Paris. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/18151965>. Acesso em 13 mai. 2019.

KANIA, J.; KRAMER, M. Collective impact**. Stanford Social Innovation Review**, v. 9, n.1, p. 36-41, 2011. Disponível em: <https://ssir.org/articles/entry/collective_impact>. Acesso em 23 jun. 2019.

KAYO, E. K. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas**: uma contribuição ao estudo da valorização de empresas. Tese de Doutorado (Administração), Universidade de São Paulo, 2002. 110 f.,

KEYTON, J.; FORD, D.; SMITH, F. A meso-level communicative model of interorganizational collaboration. **Communication Theory**, v. 18, n. 3, p. 376-406, ago. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2008.00327.x>. Acesso em 21 jun. 2019.

KNOKE, D. Organizational networks and corporate social capital. *In*: Leenders R. T. A. J., Gabbay S. M. (eds). **Corporate Social Capital and Liability**, 1999. Springer, Boston, MA. p. 17-42. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-1-4615-5027-3_2. Acesso em 25 jun. 2019.

KONG, E. The strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector. **Journal of Intellectual Capital**, v. 8, n. 4, p.721-731, out. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14691930710830864>. Acesso em 23 jun. 2019.

KONG, E. PRIOR, D. An intellectual capital perspective of competitive advantage in nonprofit organisations**. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 13, n. 2, p. 119-128, maio 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/nvsm.315>. Acesso 23 jun. 2019.

KOURULA, A.; LAASONEN, S. Nongovernmental organizations in business and society, management and international business research review and implications from 1998 to 2007. **Business & Society**, v. 49, n. 1, p. 35-67, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0007650309345282>. Acesso em 23 jun. 2019.

KRAATZ, M. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 6, p. 621-643, 1998. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/256961. Acesso em 23 jan. 2020.

KREITNER, R. **Management.** Boston, MA: Houghton Mifflin, 11ª ed., 1989.514p.

KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento**: Reinventando a Empresa com o Poder da Inovação Continua. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 352 p.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 368p.

LANDIM, L. **A invenção das ONGs**: do serviço invisível a profissão sem nome. Tese de doutoramento apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional e da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1993. 239p.

LESSER, E; COTHREL, J. Fast friends: virtuality and social capital. *In*: LESSER, E.; PRUSAK, L. **Creating Value with Knowledge**. Oxford University Press; ed. 1, dez. 2003. p. 66-79.

LEV, B. **Intangibles**: management, measurement, and reporting. Washington: Brookings Institute, 2001. Disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=254345>. Acesso em 24 jun 2019.

LEV, B.; ZAMBON, S. Intangibles and intellectual capital: an introduction to a special issue. **European Accounting Review**, v. 12, n. 4, p. 597-603, 2003. Disponível em: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:taf:euract:v:12:y:2003:i:4:p:597-603>. Acesso 19 out 2019.

LEWIS, L. Collaborative interaction: review of communication scholarship and a research agenda. **Annals of the International Communication Association**, v. 30, p. 197-247, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23808985.2006.11679058>. Acesso em 20 jun 2019.

LISTER, S. NGO legitimacy technical issue or social construct? **Critique of anthropology**, v. 23, n. 2, p. 175-192, jun. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0308275X03023002004>. Acesso em 23 jun. 2019.

LOIOLA, E.; MASCARENHAS, T. Gestão de ativos de Propriedade Intelectual: um estudo sobre as práticas da Braskem S.A. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 1, p. 42-63, Curitiba, Feb. 2013. Disponível em: <http://ref.scielo.org/5cj92q>. Acesso em 20 jul 2019.

MARTENS, K. Mission impossible? Defining nongovernmental organizations. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 13, nº 3, p. 271-285, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1020341526691>. Acesso em 20 jun 2019.

MEDEIROS, C.; MACHADO, L.; PEREIRA, L.; COSTA, I.; GOMEZ, C. Inovação Social e Empreendedorismo Social: Uma Análise Sob a Perspectiva da Economia Solidária. **Revista Gestão.Org**, v. 15, n. 1, p. 61-72, 2017. Disponível em: https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/22222>. Acesso em 25 jan 2020.

MILWARD, H; PROVAN, K. Governing the hollow state. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n. 2, p. 359–380, abr. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024273>. Acesso em 25 jun 2019.

MITLIN, D.; HICKEY, S.; BEBBINGTON, A. Reclaiming development? NGOs and the challenge of alternatives. **World Development**, v. 35, nº 10, p. 1699-1720, Oct. 2007. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X07001118. Acesso em 02 jan 2020.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; LAFORGE, R. Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. **Journal of Marketing Theory & Practice**, v. 10, n. 4, p. 1-19, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501922>. Acesso em 25 jul 2019.

MULGAN, G.; TUCKER, S.; ALI, R.; SANDERS, B. Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated. **SBS Oxford,** 2007. 52p. Disponível em: < http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf>. Acesso em 24 jan 2020

MURPHY, D.; BENDELL, J. Partners in time? Business, NGOs and sustainable development. **United Nations Research Institute for Social Development Discussion Paper,** n. 21, August 1999. Disponível em: <http://insight.cumbria.ac.uk/id/eprint/3365/>. Acesso em 24 jun 2019.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, abr. 1998. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259373>. Acesso em 25 jul. 2019.

NEAMTAN, N; DOWNING, R. Social economy and community economic development in canada: next steps for public policy. **Chantier De L'économie Sociale.** Set. 2005. 95p. Disponível em: <https://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/Issues%20Paper_Sept_2005.pdf>. Acesso em 22 jan 2020

NOISINHO DA SILVA. Sítio eletrônico institucional. Disponível em: <www.noisinhodasilva.org>. Acesso em 10 jan. 2020.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40–54, abr. 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41165942>. Acesso em 26 jul. 2019.

NONAKA, I.;TAKEUSHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste; Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

NOVY, A.; LEUBOLT, B. Participatory budgeting in Porto Alegre: Social innovation and the dialectical relationship of state and civil society. **Urban Studies**, v. 42, n. 11, p. 2023-2036, out. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00420980500279828>. Acesso em 227 jul. 2019.

OECD/EUROSTAT - **Oslo Manual 2018**: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 4ª ed., 2018. 136p. Disponível via <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>. Acesso em janeiro 2020.

OLIVEIRA, G. **Terceiro setor e o direito administrativo.** Enciclopédia jurídica da PUC-SP, 1ª. ed., São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/33/edicao-1/terceiro-setor-e-o-direito-administrativo>. Acesso em 21 out. 2019.

OMC – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO. **Acordo TRIPS**. Organização Mundial do Comércio. 1994. Disponível em <https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/27-trips_01_e.htm>. Acesso em 08 jul 2019.

ONYX, J.; BULLEN, P. Measuring social capital in five communities. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 36, n. 1, p. 23-42, mar. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0021886300361002>. Acesso 14 jul 2019.

PAES, J. E. S. **Fundações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários**. Rio de Janeiro: Forense, 4ª ed., 2003. 848p.

PAIVA, S. B. Gestão do capital intelectual ancorada à gestão do conhecimento. **Anais** XIV Congresso Brasileiro de Custos. Joao Pessoa, BR, 2007. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1537>. Acesso em 20 jun 2019.

PAIVA, S. B. **Uma abordagem gerencial do capital intelectual em uma organização baseada em conhecimento**: O caso SEBRAE-PB. João Pessoa: 2005. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal da Paraíba, 2005. 20p.

PARMAR, B.; FREEMAN, E.; HARRISON, J.; PURNELL, A. Stakeholder theory: The state of the art. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>. Acesso em 24 jun. 2019.

PEARCE, J.; FRITZ, D.; DAVIS, P. Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 34, n. 1, p.219 – 248, jan. 2010. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00315.x. Acesso em: 25 jan. 2020

PETERSON, T.; VAN FLEET, D. The ongoing legacy of R. L. Katz: An updated typology of management skills. **Management Decision**, v. 42, n. 10, p. 1297-1308, dez. 2004. Disponível em: < https://doi.org/10.1108/00251740410568980>. Acesso em 16 jul 2019.

PHILLS, J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, n. 4, p. 34–43, 2008. Disponível em: <https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation>. Acesso: 21 jul. 2019.

PHOMENTA. Sítio Institucional, 2020. Disponível em: < https://phomenta.com.br/>. Acesso em 05 fev 2020.

POWELL, W. W.; SNELLMAN, K. The knowledge economy. **Annual Review of Sociology**, v. 30, n. 1, p. 199-220, 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.soc.29.010202.100037>. Acesso em 24 jun 2019.

PUTNAM, R. The prosperous community: social capital and public life. **The American Prospect**, v. 13, n. 4, p. 35-42, 1993. Disponível em: <http://epn.org/prospect/13/13putn.htlm.>. Acesso em 25 jul 2019.

REIS, T. **Unleashing the new resources and entrepreneurship for the common good**: A scan, synthesis and scenario for action. W. K. Kellogg Foundation, 1999. 33p. Disponível em: <http://nncg.issuelab.org/resources/11505/11505.pdf>. Acesso 23 jun 2019

ROCHA, J. S.; MOURA, F. V.; REIS. G. M. R. Teoria da dependência de recursos explicando a percepção de governança corporativa de importantes tomadores de decisão. **Revista Contabilidade**, Salvador-Ba, V. 5, n. 3, p. 31-44, setembro-dezembro 2011. Disponível em: http://www.portalseer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/6184. Acesso em: 23 jan 2020.

RODRIGUES, I.; BARBIERI, J. C. A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1069-1094, Dec. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000600003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20 jun 2019.

ROESCH, S. M. A. Gestão de ONGs – rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, 2002, Salvador. Anais... Salvador: Anpad, 2002. 1 CD-ROM.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do 3º Setor. *In*: **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. IOSCHPE, E. (Org.). Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1997. p. 89 - 111.

SALAMON, L. M.; DEWEES, S. In search of the nonprofit sector: Improving the State of the Art. **American Behavioral Scientist**, v. 45, n. 11, p. 1716–1740, 2002. Disponível em <https://doi.org/10.1177/0002764202045011006>. Acesso em 13 jul 2019.

SAMSON, D. Intellectual property strategy and business strategy: connections through innovation strategy. **Intellectual Property Research Institute of Australia Working Paper** nº. 08/05. Jun, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228740384_Intellectual_Property_Strategy_and_Business_Strategy_Connections_through_Innovation_Strategy>. Acesso 14 mai 2019.

SANTOS, F. M. A positive theory of social entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v. 111, n. 3, p. 335-351, 2012. Disponível em: < https://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4>. Acesso 20 jun 2019.

SANTOS, N; CORRÊA, D.; SPERS, V.; EDUARDO, C; MACHADO, L.; GRAZIANO, G. **A eminência de uma gestão de pessoas voltada para a força de trabalho voluntária.** IV

Encontro de Gestao de Pessoas e Relacoes de Trabalho. Brasilia, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR93.pdf>. Acesso 14 jun 2019.

SCUDELER, M. A. A propriedade industrial e a necessidade de proteção da criação humana. *In*: **Encontro Preparatório para o Congresso Nacional do CONPEDI**. 2006. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/recife/politica_marcelo_scudeler.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2019.

SCHERER, F. M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. University of Illinois at Urbana - Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, nov. 1990. 632p.

SCHULTZ, T.W. The economic importance of human capital in modernization. **Education Economics**, v. 1, n. 1, p. 13-19, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09645299300000003>. Acesso 19 jun 2019.

SEBRAE NACIONAL. **Tecnologias sociais**: como os negócios podem transformar comunidades. Cuiabá, MT: Sebrae, 2017. 34p.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** Coleção Ciência do Comportamento. Editora Pedagogica e Universitária, 1974. 28p.

SEMLER, R. **A gestão da propriedade intelectual como estratégia de inovação nas empresas do núcleo beltronense de tecnologia.** Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2017. 149p. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2430>. Acesso em 02 maio 2019.

SHAPSON, S.; PHILIPS, D. Knowledge mobilisation builds local research collaborations for social innovation. **Evidence & Policy A Journal of Research Debate and Practice,** v. 5, n. 3, p. 211-227, ago 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10315/4568>. Acesso em 24 jan 2020.

SHARRA, R.; NYSSENS, M. **Social innovation: an interdisciplinary and critical review of the concept**. CIRTES - Université Catholique de Louvain, March 2011. 15p. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/b46a/2f4e83789220bda416fcb8ac01964156e73d.pdf?_ga=2.257496002.895695134.1571548022-149133665.1570904964>. Acesso 30 jul 2019.

SPAR, D; LA MURE, L. The power of activism: Assessing the impact of NGO on global business. **California Management Review**, v. 45, nº 3, p. 78-101, 2003. Disponível em: < https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166177 >. Acesso em 24 jan 2020.

STEWART, T. A**. A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 517 p

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 264p.

Studies, 41: 335–362

SULLIVAN, P. Profiting from intellectual capital. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 2, p. 132-143, 1999. Diponível em: <https://doi.org/10.1108/13673279910275585>. Acesso em 24 mai 2019.

SVEIBY, K. E. **The new organizational wealth**. Berret Koehler publishers, 1997. 275p.

TEECE, D. J. The market for know-how and the efficient international transfer of technology. **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, Thousand Oaks, CA, v. 458, n. 1, p. 81-96, Nov. 1981.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333(86)90027-2>. Acesso em 10 mai 2019.

TEEGEN, H; DOH, J; VACHANI, S. The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 6, p. 463-483, nov. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400112>. Acesso em 10 mai 2019.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7 - 23, mar. 1998. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7754>. Acesso em: 14 jun. 2019.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação**. Elsevier, ed. 3°. Rio de Janeiro: Campus, 2019. 296p.

TOMASEVICIUS FILHO, E. A função social do contrato: Conceito e critérios de aplicação. **Revista de Informação Legislativa**, v. 42, n. 168, p. 197-213, out-dez. 2005. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/462>. Acesso em: 18 jun. 2019.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. 87p.

TSAI, W.; GHOSHAI, S. Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. **The Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464-76, ago. 1998. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/257085>. Acesso em 15 out. 2019.

UNGC – UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT HEADQUARTERS. **United Nations Global Compact Activity Report 2014**, June 2015. 60p. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/ActivityReport-2014-web.pdf>. Acesso em 19 jun 2019.

VANIM, C. Propriedade Intelectual: conceito, evolução histórica e normativa, e sua importância. **JusBrasil**, 2016. Disponível em <https://duduhvanin.jusbrasil.com.br/artigos/407435408/propriedade-intelectual-conceito-evolucao-historica-e-normativa-e-sua-importancia>. Acesso em 17 out. 2019

vestments and returns. Journal of Management

VEUGELERS, R. Collaboration in R&D: An assessment of theoretical and empirical findings. **The Economist**, v. 46, n. 3, p. 419-443, out. 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1003243727470>. Acesso 17 jul 2019.

VIDAL, F.; MENEZES, M. I. Gestão de ONGs e desenvolvimento social: paradoxos e desafios da administração no terceiro setor. **Revista Alcance**, v. 11, nº 3, p. 403-422, Dez. 2004. Disponível em: < https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/1818>. Acesso em 21 out. 2019.

WEBSTER, E. The growth of enterprise intangible investment in Australia. **Information Economics and Policy**, v. 12, n. 1, p. 1-25, mar. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/S0167-6245(99)00024-4>. Acesso em 20 jun. 2019.

WILSON, M. I.; LARSON, R. S. Non-profit management students: Who they are and why they enroll? **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 31, n. 2, p. 259-70, jun. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/08964002031002005>. Acesso em 20 jun. 2019.

WIPO – WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. **Understanding Industrial Property**. 2016. 28p. Disponível em: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_895_2016.pdf>. Acesso em 12 out. 2019.

_____. World Intellectual Property Indicators. 2012. 198p. Disponível em: < https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/941/wipo_pub_941_2012.pdf >. Acesso em 06 fev 2020.

_____. **Licensing of intellectual property assets; advantages and disadvantages**. WIPO, Small and Medium-Sized Enterprises Division, s/a. 6p. Disponível via https://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/pdf/licensing.pdf. Acesso em 21 fev. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 320p.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, abr. 2002. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4134351>. Acesso em 25 jun. 2019.