

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

KALINKKA LEAL DE AZEVEDO MANGABEIRA

**A CAPACITAÇÃO DOS EXAMINADORES DE MARCAS:  
TRAJETÓRIA HISTÓRICA E IMPORTÂNCIA PARA  
A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO  
INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL**

Rio de Janeiro  
2018

# **Kalinkka Leal De Azevedo Mangabeira**

## **A capacitação dos examinadores de marcas: trajetória histórica e importância para a gestão do conhecimento no Instituto Nacional da Propriedade Industrial**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação, da Coordenação de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa, Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Inovação.  
Área de Concentração: Inovação e Desenvolvimento

**Orientador: Prof. Doutor: Vinicius Bogéa Câmara  
Coorientadora: Profª Drª.:Adelaide Maria de Souza Antunes**

Rio de Janeiro  
2018

M277c Mangabeira, Kalinkka Leal de Azevedo.

A capacitação dos examinadores de marcas: trajetória histórica e sua importância para a gestão do conhecimento no INPI. / Kalinkka Leal de Azevedo Mangabeira. Rio de Janeiro, 2018. 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, 2018.

160 f.; fig.; tabs; il;

Orientador: Prof. Dr. Vinícius Bogéa Câmara.

Coorientadora: Profa. Dra. Adelaide Maria de Souza Antunes.

1. Propriedade industrial - Escritório Nacional. 2. INPI – Recursos Humanos.
3. Marcas – Servidores – Capacitação. 4. Marcas – Servidores – Gestão do Conhecimento. I. Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil).

CDU: 658.3:347.772 (81)

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

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Kalinkka Leal de Azevedo Mangabeira**

**A capacitação dos examinadores de marcas:  
trajetória histórica e importância para  
a gestão do conhecimento no  
Instituto Nacional da Propriedade Industrial**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação, da Coordenação de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa, Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Inovação.

Área de Concentração: Inovação e Desenvolvimento

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

---

Prof. Dr. Vinicius Bogéa Câmara  
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

---

Profª.Drª. Adelaide Maria de Souza Antunes  
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

---

Prof. Dr. Isnard Marshall Junior  
Fundação Getúlio Vargas

---

Profª.Drª Patrícia Pereira Peralta  
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

---

Ms. Leila Silva Campos – Diretora Substituta DIRMA  
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Rio de Janeiro  
2018

Dedicatória:

Ao meu esposo, André Luis, por me acompanhar na jornada e por olhar para cada passo meu com a certeza de que eu chegaria. E por seu amor...

À minha filha, Maria Eduarda, por ser a razão da caminhada.  
E por suas risadas. Eu sou feliz cada vez que você respira...

## Agradecimentos:

A Deus e Nossa Senhora Aparecida, por me darem sonhos e também a força necessária para os realizar;

À minha mãe amada, Maria Selma, por seus exemplos e sua força, por seu amor à nossa família e por ainda me chamar de “minha filhinha”;

A meu pai, José Linário, por ter incutido em mim a certeza de que a conquista é filha do estudo; depois descobri que ela é irmã da dedicação;

Às minhas irmãs, Walesca e Livia, por todas as coisas que só as irmãs são capazes: brigas, implicâncias, impaciências... e amor. Um amor tão forte que é capaz de, com uma noite de risadas, lembrar que o que importa é que vocês estão ali;

Aos meus cunhados Eduardo e Rodrigo, por me fazerem sorrir a cada momento em que percebo que minhas irmãs são felizes;

À minha avó, Maria Santíssima (*in memoriam*), que me ensinou a ter orgulho de mim, sempre;

Ao meu avô, Julio Jacinto (*in memoriam*) pela lembrança do carinho em seus lindos olhos azuis;

A meu sobrinho Leonardo: a alegria de ver você nascendo se renova a cada sorriso e cada abraço que você me dá;

À minha sobrinha Rafaela: por me guardar em um cantinho do seu coração e por crescer sendo melhor a cada dia;

À minha sobrinha e afilhada Bruna. Por me olhar como se eu soubesse alguma coisa quando, na verdade, eu aprendo com sua delicadeza que amar é fácil assim;

Aos Mangabeira. Minha sogra Glória. Meu sogro Pedro (*in memoriam*). Minha cunhada, Elvina, por estar sempre lá para seu irmão. E aos meus sobrinhos e sobrinhas tão amados. Vocês me orgulham imensamente;

Aos meus amigos da turma de Administração 1992 da Universidade Federal Fluminense. A gente se ama, apesar de sermos nós. Igual a uma família. Nossa família imperfeita e louca;

Ao meu amigo Vicente, por absolutamente tudo. Só isso;

Ao meu amigo, o Professor Alex Peccini, o culpado por eu ter iniciado essa aventura. Suas palavras e sua companhia são e sempre serão importantes para mim;

Ao INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, pela oportunidade de capacitação e pelo orgulho que me traz por estar em seu quadro de servidores;

À equipe de Recursos Humanos do INPI. Competentes, incansáveis e sempre dispostos a dar o seu melhor. Orgulho gigante em fazer parte desse grupo;

À amiga Leila Campos, por toda sua ajuda. Junto com seu sorriso, abriu caminhos que possibilitaram este trabalho;

À Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas do INPI. O carinho de cada servidor com este trabalho fez toda a diferença, trouxe força e alegria; agradeço muito especialmente à querida Maria Eugênia Gallotti e à equipe da Divisão de Exame Técnico - DITEC VII, que me receberam para que eu pudesse conhecer o valioso trabalho da DIRMA, e cuja ternura conquistou meu coração;

Aos companheiros do Mestrado. Tão inteligentes e capazes que me fizeram melhor. Quando entrei, achei que o tempo se arrastaria em dias pesados e extenuantes. O tempo, sempre cheio de surpresas... Por causa de vocês cismou de passar muito rápido... que pena. Mas vocês agora moram no meu coração;

À Professora Patrícia Peralta, por ter iniciado a caminhada comigo;

À Professora Iolanda Fierro, sempre gentil, cujo olhar atento e exigente me deu confiança para chegar aqui;

À Professora e minha coorientadora Adelaide Maria de Souza Antunes, por ter sido uma guia paciente, delicada e firme, que me faz acreditar que era possível;

Ao Professor e meu orientador, Doutor Vinicius Bogéa Câmara. Seu bom humor esteve presente nos momentos mais improváveis;

“A gratidão é a memória do coração”

A força não provém da capacidade física.  
Provém da vontade indomável.  
*Mahatma Gandhi*

*Navegar é preciso*

*Fernando Pessoa*

*Navegadores antigos tinham uma frase gloriosa:*

*"Navegar é preciso; viver não é preciso."*

*Quero para mim o espírito desta frase, transformada*

*A forma para a casar com o que eu sou: Viver não*

*É necessário; o que é necessário é criar.*

*Não conto gozar a minha vida; nem em gozá-la penso.*

*Só quero torná-la grande, ainda que para isso*

*Tenha de ser o meu corpo e a minha alma a lenha desse fogo.*

*Só quero torná-la de toda a humanidade; ainda que para isso*

*Tenha de a perder como minha.*

*Cada vez mais assim penso. Cada vez mais ponho*

*Na essência anímica do meu sangue o propósito*

*Impessoal de engrandecer a pátria e contribuir*

*Para a evolução da humanidade.*

*É a forma que em mim tomou o misticismo da nossa Raça.*

**Deixo esta homenagem aos servidores da DIRMA que, no propósito diário de aprimorar seu trabalho e o dos outros, engrandeceram e engrandecem o INPI, contribuindo em toda a história do Instituto para a evolução das pessoas e do Brasil.**

**MANGABEIRA, K. L. A capacitação dos examinadores de marcas: trajetória histórica e importância para a gestão do conhecimento no Instituto Nacional da Propriedade Industrial.** Rio de Janeiro, 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) - Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento, Coordenação de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa, Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, Rio de Janeiro, 2018.

## RESUMO

Este é um trabalho sobre a história da capacitação dos examinadores de marcas do INPI, desde a sua criação em 1970, passando pelas já quase cinco décadas do instituto. Os examinadores de marcas chegam ao INPI oriundos de concursos públicos nos quais não existe a exigência prévia de graduação específica. A função é aprendida e compreendida dentro do instituto, nas ações de capacitação oferecidas pelo INPI. Este estudo mostra que, desde o início da história do instituto, com os esforços de seus próprios servidores, a Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas (DIRMA) transformou cidadãos comuns em examinadores de marcas. Mostra também o trabalho da Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH) nas ações de capacitação ao longo dos anos, com seu papel passando de simples executor a participante ativo e instrumentalizador do planejamento estratégico das mesmas. Ao exame de documentos, relatórios e normativas, somou-se a análise de dados coletados em sete entrevistas com servidores das áreas de interesse (DIRMA, CGRH e Academia) e de dados apurados em setenta e dois questionários respondidos pelos servidores da DIRMA. São apresentados também números, dados e informações relativos à DIRMA desde a criação do INPI em 1970 até 2018, assim como documentos de arquivos pessoais dos servidores entrevistados. Enriquecida com essas informações, esta pesquisa trouxe à tona a história de como o conhecimento tácito de alguns tornou-se a base da capacitação e da profissionalização de muitos, e de como esse conhecimento inexplicável foi codificado para a DIRMA e o INPI. A pesquisa demonstrou também que, mesmo em seus primórdios, a capacitação dos examinadores contou com documentos (conhecimento codificado), mas que ao longo do tempo eles foram sendo guardados de forma dispersa entre os próprios participantes das ações, elevando-se o risco de perda dessa memória. A reunião de parte relevante desta história no corpo e nos anexos desta dissertação é a principal colaboração deste trabalho.

Palavras-chave: Capacitação. Marcas. Recursos Humanos. Conhecimento.

MANGABEIRA, K. L. A. **The qualification of trademark examiners: historical trajectory and importance for the management of knowledge in the National Institute of Industrial Property**. Rio de Janeiro, 2018. Dissertation. Qualification (Professional Master's Degree in Intellectual Property and Innovation) - Intellectual Property, Innovation and Development Academy, Graduate Programs Coordination, National Institute of Industrial Property - INPI, Rio de Janeiro, 2018.

## ABSTRACT

This is a work on the history of the qualification of INPI trademark examiners, from its creation in 1970, through almost five decades of the institute. Trademark examiners arrive at INPI from public contests in which there is no previous requirement for specific graduation. The function is learned and understood within the institute, in the training actions offered by INPI. This study shows that from the very beginning of institute history, with the efforts of its own servants, the Directorate for Trademarks, Industrial Designs and Geographical Indications (DIRMA) has transformed ordinary citizens into brand examiners. It also shows the work of the General Coordination of Human Resources (CGRH) in the training actions over the years, with its role going from simple executor to active participant and instrumentalizer of the strategic planning of the same. The analysis of data collected in seven interviews with servants in the areas of interest (DIRMA, CGRH and Academy) and data from seventy-two questionnaires answered by the DIRMA servants were added to the examination of documents, reports and regulations. Also presented are numbers, data and information related to DIRMA from the creation of INPI in 1970 to 2018, as well as personal files documents of the interviewed servants. Enriched with this information, this research has brought to the forefront the story of how tacit knowledge of some became the basis for the empowerment and professionalization of many, and how this inexhaustible knowledge was codified for DIRMA and INPI. The research also showed that, even in its earliest years, the training of examiners had documents (codified knowledge), but that over time they were kept in a dispersed way among the participants themselves, raising the risk of loss memory. The meeting of a relevant part of this history in the body and in the annexes of this dissertation is the main collaboration of this work.

Keywords: Training. Brands. Human Resources. Knowledge.

## **LISTA DE ABREVIASÕES**

ABAPI	Associação Brasileira dos Agentes da Propriedade Industrial
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEDIN	Centro de Informação e Documentação Tecnológica
CETEC	Centro de Educação Corporativa
CGRH	Coordenação-Geral de Recursos Humanos
COMUT	Programa de Comutação Bibliográfica
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DGPI	Diretoria Geral da Propriedade Industrial
DIRMA	Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas
DIRPA	Diretoria de Patentes
DITEC	Divisão de Exame Técnico
DNPI	Departamento Nacional da Propriedade Industrial
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FTI	Fundação de Tecnologia Industrial
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
OMPI	Organização Mundial da Propriedade Intelectual
RPI	Revista da Propriedade Industrial
PAC	Plano Anual de Capacitação
PI	Propriedade Intelectual
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PROAMB	Programa de Ambientação e Formação de Novos Servidores
SIGEPE	Sistema de Gestão de Pessoas
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TI	Tecnologia da Informação

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 . Comparativo entre ativos tangíveis e intangíveis (marcas), em bilhões de dólares.....	21
Figura 2 . Depósitos de Marcas entre 1998 e 2017.....	23
Figura 3 . Teorias motivacionais .....	31
Figura 4 . Charlie Chaplin, em Tempos Modernos .....	37
Figura 5 . A evolução conceitual Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas .....	42
Figura 6 . Hierarquia das Necessidades segundo Maslow.....	45
Figura 7 . Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	46
Figura 8 . Dado, informação e conhecimento .....	49
Figura 9 . Ciclo SECI de conversão do conhecimento .....	53
Figura 10 . PROAMB 2015 .....	67
Figura 11 . PROAMB 2017 .....	69
Figura 12 . Números dos CETEC de 2010 a 2018 .....	70
Figura 13 . Curso de extensão presencial – agosto 2018 .....	72
Figura 14 . Site da Biblioteca Claudio Treiguer .....	74
Figura 15 . Decreto 2682 de 1875 .....	75
Figura 16 . Capa Relatório de atividade INPI 1978.....	77
Figura 17 . Capa da tabela para classificação de marcas figurativas e mistas.....	78
Figura 18 . Capa da apostila Diretrizes de Análise de Marcas de 1994.....	81
Figura 19 . Capa do curso para instrutores (multiplicadores) elaborado pela DIRMA – 199482	
Figura 20 . Capa Diretrizes Provisórias de Análise de Marcas 1997.....	83
Figura 21 . Capa da apostila para a turma de 2004 – Setembro.....	87
Figura 22 . Parte do Cronograma Formação de Marcas 2013 (Na íntegra como Anexo 1)...	90
Figura 23 . Parte do Cronograma Formação de Marcas 2014 (Na íntegra como Anexo 2)... <td>90</td>	90
Figura 24 . Capa do Manual do PROAMB 2017 (Na íntegra como Anexo 3) .....	91
Figura 25 . Capa do Manual de Marcas (digital) .....	93
Figura 26 . Relação entre conceito e forma na imagem imitativa (1980).....	94
Figura 27 . Marcas figurativas e/ou mistas (2017).....	94
Figura 28 . Histórico de concursos, servidores convocados em relação ao do número de pedidos de marcas (elaboração da autora).....	95
Figura 29 . Evolução do número de examinadores de marcas 2007 a 2017 .....	96
Figura 30 . Graduações e formações dos servidores da DIRMA .....	96
Figura 31 . Capacitação x evolução na carreira de Tecnologista do INPI .....	97
Figura 32 . Competências individuais essenciais da pessoa .....	99
Figura 33 . Evolução do tempo de exame de marcas 2017 – 2018.....	101

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 . Tempo de trabalho no INPI .....	105
Gráfico 2 . Percepção quanto à dedicação do INPI ao desenvolvimento dos servidores ....	106
Gráfico 3 . Expectativa quanto à recepção no INPI.....	107
Gráfico 4 . Expectativa quanto ao ambiente de trabalho .....	107
Gráfico 5 . Classificação da realidade encontrada.....	108
Gráfico 6 . Conhecimento prévio sobre o INPI .....	109
Gráfico 7 . Informações recebidas nos treinamentos do INPI.....	109
Gráfico 8 . Oferta de treinamento no ingresso no INPI .....	110
Gráfico 9 . Tempo de treinamento inicial dos servidores .....	111
Gráfico 10 . Percepção participação da áreas – DIRMA e CETEC/CGRH.....	111
Gráfico 11 . Percepção de adequação do conteúdo ofertado.....	112
Gráfico 12 . Percepção de adequação do conteúdo ofertado.....	112
Gráfico 13 . Percepção de adequação do conteúdo ofertado.....	113

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1 RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>27</b>
<b>1.1 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>27</b>
<b>1.1.1 As pessoas, seus grupos e seu comportamento nas organizações .....</b>	<b>27</b>
<b>1.1.2 As pessoas e seus motivos .....</b>	<b>30</b>
<b>1.2 PESSOAS, NÃO RECURSOS .....</b>	<b>31</b>
<b>1.2.1 As pessoas na era do conhecimento.....</b>	<b>31</b>
<b>1.2.2 As pessoas: capital humano e geradoras de conhecimento .....</b>	<b>33</b>
<b>1.3 DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>34</b>
<b>1.3.1 O trabalho e a divisão do trabalho .....</b>	<b>35</b>
<b>1.3.2 A revolução das máquinas .....</b>	<b>37</b>
<b>1.3.3 As pessoas como parte das máquinas: a administração científica.....</b>	<b>38</b>
<b>1.3.4 As pessoas como parte da estrutura: a teoria clássica.....</b>	<b>40</b>
<b>1.3.5 As pessoas como recursos: a teoria das relações humanas.....</b>	<b>40</b>
<b>1.3.6 A Motivação: pessoas, não somente recursos .....</b>	<b>42</b>
<b>1.3.6.1 A Teoria das Necessidades de Maslow .....</b>	<b>44</b>
<b>1.3.6.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg .....</b>	<b>45</b>
<b>1.3.7 Gestão de pessoas: o novo papel da administração de recursos humanos ....</b>	<b>46</b>
<b>1.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>47</b>
<b>1.4.1 Dado, informação e conhecimento .....</b>	<b>48</b>
<b>1.4.2 O conhecimento e o trabalho .....</b>	<b>50</b>
<b>1.4.3 O conhecimento e as organizações .....</b>	<b>51</b>
<b>1.4.4 A criação do conhecimento.....</b>	<b>52</b>
<b>1.4.5 – O ambiente organizacional e o conhecimento .....</b>	<b>55</b>
<b>2 O INPI – O INSTITUTO E OS RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>59</b>
<b>2.1 Breve histórico da Administração Pública no Brasil.....</b>	<b>59</b>
<b>2.2 O Surgimento do INPI .....</b>	<b>61</b>
<b>2.3 Recursos Humanos no INPI.....</b>	<b>64</b>
<b>2.3.1 A aprendizagem no INPI.....</b>	<b>64</b>
<b>2.3.2 O Centro de Educação Corporativa - CETEC .....</b>	<b>66</b>
<b>2.3.2.1 - A entrada de novos servidores: treinamentos e a formação continuada ..</b>	<b>68</b>
<b>2.3.3 A Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento .....</b>	<b>70</b>
<b>2.3.3.1 A Biblioteca Economista Cláudio Treiguer.....</b>	<b>72</b>
<b>3 A HISTÓRIA DA CAPACITAÇÃO DOS EXAMINADORES DE MARCAS .....</b>	<b>74</b>
<b>3.1 A gota d'água - A origem da proteção legal das marcas.....</b>	<b>74</b>

<b>3.2 Capacitar é preciso .....</b>	<b>76</b>
<b>3.3 Os servidores da DIRMA e a codificação do conhecimento .....</b>	<b>79</b>
<b>3.4 A evolução do conteúdo programático – as mudanças no PROAMB .....</b>	<b>89</b>
<b>3.5 A consolidação da busca pela harmonização: o Manual de Marcas .....</b>	<b>91</b>
<b>3.6 Números e dados da DIRMA.....</b>	<b>95</b>
<b>3.6.1 Os concursos .....</b>	<b>95</b>
<b>3.6.2 O quantitativo de servidores .....</b>	<b>95</b>
<b>3.6.3 - A DIRMA é .....</b>	<b>96</b>
<b>4 REFLEXÕES SOBRE A CARREIRA E SOBRE O FUTURO DA DIRMA .....</b>	<b>97</b>
<b>4.1 O vínculo entre a carreira atual e a formação continuada.....</b>	<b>97</b>
<b>4.2 A gestão por competências: um novo paradigma possível.....</b>	<b>98</b>
<b>4.3 O Protocolo de Madri – uma conquista, vários desafios.....</b>	<b>100</b>
<b>5 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>103</b>
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>115</b>
<b>Conclusões:.....</b>	<b>115</b>
<b>Recomendações:.....</b>	<b>118</b>
<b>REFERÊNCIAS (BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA) .....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PEQUISA .....</b>	<b>132</b>
<b>APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>136</b>
<b>APÊNDICE 4 – LEGENDAS DOS ENTREVISTADOS E TERMO DE SIGILO .....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO 1 – Cronograma Formação de Marcas 2013 .....</b>	<b>138</b>
<b>ANEXO 2 – Cronograma Formação de Marcas 2014 .....</b>	<b>140</b>
<b>ANEXO 3 – Manual do PROAMB de Marcas 2017 .....</b>	<b>141</b>
<b>Relação dos anexos (DVD).....</b>	<b>160</b>

## INTRODUÇÃO

Pessoas: fazer um trabalho sobre elas é um desafio por si só. Causará estranhamento esta frase inicial, centrada nas pessoas, mas como sequer iniciar um estudo sobre capacitação e gestão do conhecimento sem a exata percepção de que esta será, a cada passo, uma caminhada guiada pelos recursos humanos?

O presente estudo relaciona as pessoas, em específico os examinadores de marcas, e o conhecimento dentro do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), tendo como fio condutor a capacitação desses profissionais. A autarquia federal é responsável pelo aperfeiçoamento, disseminação e gestão do sistema de concessão e garantia de direitos de propriedade industrial no Brasil. Uma definição técnica, que se mostra pequena diante de sua importância estratégica e, principalmente, quando observa-se a riqueza de saberes encontrada em seu corpo funcional.

Pessoas de formações diversas podem ocupar a função de examinador de marcas. Hoje se encontram no quadro de servidores do INPI administradores, filósofos, fisioterapeutas, economistas, entre muitas outras formações. Não há uma correlação determinada no concurso público entre a sua graduação e sua atuação no Instituto e, independentemente de sua formação prévia, a aptidão do servidor para o trato das questões relativas à propriedade industrial deverá ser conquistada dentro do INPI, ao final de treinamentos sucessivos ministrados pela área de Recursos Humanos e pela própria Diretoria de Marcas.

A formação desses profissionais passou por diversas alterações ao longo dos anos, seja estrutural seja programática. Este trabalho faz um levantamento e análise da história da capacitação dos examinadores de marcas, busca avaliar sua evolução, o formato atual e sua adequação às necessidades do INPI. Além disso, levando-se em consideração que em todo processo de desenvolvimento pessoal e organizacional a continuidade revela-se como um ingrediente indispensável, a investigação também segue as etapas da gestão do conhecimento dentro do INPI: geração, compartilhamento, disseminação, utilização, internalização na mente dos indivíduos, a codificação do conhecimento resultante desse processo bem como sua preservação no Instituto.

O homem é um ser racional. Inteligente, modifica seu entorno, altera o ambiente no qual está inserido, influencia e é influenciado por seus iguais. E estudar

o homem, seus relacionamentos e as resultantes de suas interações mostra-se tão complexo quanto o próprio objeto de estudo. A capacidade do ser humano de ser múltiplo, resiliente e adaptável torna qualquer estudo que o coloque em seu cerne um imbróglio desde a concepção. Qualquer empreitada que envolve observar o ser humano pode até iniciar-se despretensiosa, mas a diversidade das pessoas surge como uma força que impele o pensamento, que move as ações e guia a vontade, alterando o caminho e levando a muitas descobertas e a mais perguntas. “A variabilidade humana é infinita e prodigiosa” (CHIAVENATO, 2009, prefácio).

“Entre os vários recursos organizacionais, as pessoas destacam-se por ser o único recurso vivo e inteligente, por seu caráter eminentemente dinâmico e por seu incrível potencial de desenvolvimento” (CHIAVENATO, 2006, p. 17). Com a interação e a cooperação entre as pessoas ocorre a troca de experiências, a mudança de hábitos, o aprimoramento de habilidades e surge o conhecimento.

Discutir conhecimento sem considerar a figura do conhecedor não faz sentido. Conhecimento é o que o conhecedor sabe: não há conhecimento sem alguém que saiba. Deve-se perceber, portanto, que o conhecimento se origina “entre as orelhas” dos indivíduos (FAHEY, PRUSAK, 1998, p. 267). (Tradução da autora)<sup>1</sup>

Cada ser humano reage de maneira única aos dados e informações que recebe, logo cada conhecimento gerado, em seu princípio, também é único. “O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Em outras palavras, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos” (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p. 25). Então, para falar de conhecimento é necessário primeiro pensar nas pessoas agrupadas e em interação, em um movimento direcionado pelas necessidades individuais ou de seu grupo, em uma ação refletida e motivada. A cooperação auxilia a criação do conhecimento. As pessoas interagem entre si e com o ambiente que as envolve, recebendo dados e informações diversos a todo momento e reagem a eles. Essa dinâmica modifica o indivíduo que, em sequência, altera com suas novas ideias e percepções tudo aquilo que o cerca.

---

<sup>1</sup> “...any discussion of knowledge is meaningless in the absence of a “knower”. Knowledge is what a knower knows: there is no knowledge without someone knowing it. Knowledge therefore must be viewed as originating “between the ears” of individuals”. (FAHEY, PRUSAK, 1998, p. 267).

Por meio de seus concursos, o INPI recebe nomeados com as mais diversas formações para cumprir a função de examinador de marcas. Ao longo de sua história de quase cinquenta anos, capacitou cada um desses indivíduos. A formação do examinador de marcas ocorre no INPI plena de interação, com a transmissão de conhecimentos acerca de legislação, diretrizes de exame, normativas internas, acontecendo em cursos e em treinamentos acompanhados (*on the job*). Em seu decorrer, este estudo mostra que são os cursos, os ensinamentos, as trocas de ideias e de experiências dentro do INPI que levam um biólogo, um educador físico ou uma professora, por exemplo, a se tornar especialista em propriedade industrial e a ser responsável pelos complexos exames de marcas.

Para alcance do objetivo desta dissertação, no primeiro capítulo, por meio de uma revisão bibliográfica, trata-se historicamente do homem, de suas relações, de seu comportamento dentro das organizações e da evolução do conceito de recursos humanos. Apresenta-se uma análise das diversas teorias administrativas que se destinaram a estudar e cuidar das pessoas e de seu trabalho, e como essa relação se desenvolve dentro das empresas. Também são apresentados conceitos relativos ao conhecimento e à admissão da imprescindibilidade do pensamento e da ação do homem para sua criação e para sua gestão.

O INPI e Recursos Humanos são os tópicos abordados no segundo capítulo. Partindo dos marcos iniciais da busca da eficiência e da capacitação dos servidores públicos na Administração Pública brasileira, apresentam-se dados históricos sobre a criação do INPI e sobre a evolução tanto da área de recursos humanos do instituto quanto da própria formação dos servidores. Abordam-se tópicos relativos à aprendizagem, capacitação e continuidade desses processos.

A capacitação dos examinadores de marcas é o foco do terceiro capítulo. Nele faz-se levantamento acerca das contratações e dos concursos realizados pelo INPI, sendo apresentados dados relativos à função em si, aos treinamentos recebidos pelos servidores e às demandas existentes. Também são expostos relatos dos entrevistados sobre as ações de capacitação, evidenciando-se a importância do corpo funcional do instituto em todo o processo ao longo do tempo.

Questões acerca da carreira são levantadas no quarto capítulo, tendo em perspectiva a atual realidade legislativa, que demanda formação mínima e progressiva para sua evolução em padrões e classes. Diante da realidade de formação de banco de talentos da Administração Pública Federal e uma possível

gestão por competências, trata-se da necessidade de continuidade do processo de gestão do conhecimento no INPI.

Conclusões do estudo e recomendações são apresentadas no quinto capítulo, sendo mostrados resultados da análise dos dados coletados por meio de questionários. Neste ponto examina-se, à luz da história da capacitação dos examinadores, qual sua percepção quanto à continuidade do processo de desenvolvimento profissional, expondo-se demandas e expectativas para embasar proposições para a área.

Complementa-se o estudo com os apêndices que auxiliaram a coleta de dados e informações, e com os anexos que formam o documental histórico, sendo esses últimos apresentados em formato digital (DVD) por conta da impossibilidade de apresentação física do quantitativo coletado.

## **Objetivo Geral**

Analisar a trajetória histórica da capacitação dos examinadores de marcas, reunindo arquivo documental que possibilite estudos, comparações e que auxilie o trabalho de melhoria constante na capacitação e, por consequência, colabore com o próprio processo de geração, compartilhamento, disseminação, utilização, internalização, codificação e preservação do conhecimento dentro do INPI.

## **Objetivos específicos**

- Analisar a evolução da capacitação dos examinadores;
- Compilar documental institucional histórico sobre a capacitação dos examinadores de marcas, sua evolução e importância para o INPI;
- Estudar o formato dos treinamentos e o conteúdo programático ao longo do tempo;
- Investigar a satisfação dos servidores com os treinamentos e sua adequação às demandas da Diretoria de Marcas – DIRMA e do INPI;
- Comparar dados e impressões decorrentes dos cursos de formação;
- Examinar dados comparativos entre expectativas e a real sensação de acolhimento no Instituto por parte dos servidores;
- Coletar ideias sobre possíveis demandas futuras;

## Justificativa

De forma simplificada, pode-se considerar a propriedade intelectual como a soma dos direitos relativos às resultantes das atividades humanas. As invenções em todos os campos de atividade das pessoas, sejam elas científicas, literárias ou artísticas, podem levar a diferenciação mercadológica. Descobertas e inovações, apresentações, interpretações e execuções artísticas, desenhos, modelos, marcas, podem ser juridicamente reconhecidos como propriedade intelectual e, assim, garantir direitos e vantagens aos seus detentores. São os chamados ativos intangíveis.

Grande parte do valor produzido hoje pelas empresas vem da propriedade intelectual, em específico da industrial. Uma boa gestão do sistema de propriedade industrial incentiva investimentos em pesquisa e desenvolvimento, viabiliza cooperação entre as empresas e dessas com instituições de pesquisa e o mercado. Por promover a disseminação de informações e de conhecimentos necessários ao progresso e crescimento das empresas com sustentabilidade, a propriedade intelectual ajuda a formatar ambiente propício ao planejamento de políticas de desenvolvimento de Estado.

No Brasil e no mundo a importância dos ativos intangíveis, em especial das marcas, tem crescido no que se refere ao valor econômico. Esse fenômeno pode ser evidenciado pelo constante aumento (em média) do valor de mercado das empresas em relação ao seu valor tangível (TEH, KAYO e KIMURA, 2008). O reflexo dessa tendência foi comprovado nos Estados Unidos por Lev (2001) em estudo sobre as empresas que compõem o S&P 500<sup>2</sup> nas quais, segundo o autor, existiu um forte crescimento no índice que correlaciona valor de mercado e os valores de ativos físicos. Uma explicação possível para o distanciamento entre os valores é o conjunto de ativos intangíveis ou, em última análise, o que se pode entender pelo valor das inovações geradas pelo conhecimento (TEH, KAYO e KIMURA, 2008).

---

<sup>2</sup> O índice S&P 500 é composto por quinhentos ativos (ações) selecionados devido ao seu tamanho de mercado, sua liquidez e sua representação de grupo industrial. Cada ativo é ponderado de valor de mercado, ou seja, o peso de cada ativo no índice é proporcional à sua importância no mercado. Os ativos do índice são negociados nas duas principais bolsas norte-americanas: NYSE (New York Stock Exchange) e NASDAQ. O S&P 500® é amplamente considerado o melhor indicador individual do mercado acionário americano de grande capitalização)

Marca é um sinal distintivo cujas funções principais são identificar a origem e distinguir produtos ou serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins de origem diversa. De acordo com a Lei da Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/96) são passíveis de registro como marca no Brasil todos os sinais distintivos visualmente perceptíveis, não compreendidos nas proibições legais. Concebida historicamente como meio de conservação dos clientes existentes, a marca hoje se firma em seu papel de criadora de clientela (BARBOSA, 2003). Face mais visível dos ativos intangíveis, a marca destaca-se tanto por seu poder de distinção, necessário e desejável num mercado competitivo, quanto por ser direito prorrogável continuamente por seu detentor. No estudo ora apresentado, os conceitos de marcas e de conhecimento se encontram ligados por essa característica em comum: ambos, se adequadamente gerenciados, valorizam-se indefinidamente ao longo do tempo. No tocante à valorização mercadológica, a marca também se sobressai em comparativos entre valores tangíveis e intangíveis, como se vê na figura 1 a seguir, com exemplos extraídos dos rankings referentes a 2017 (em bilhões de dólares):

EMPRESA	ATIVOS TANGÍVEIS	VALOR DA MARCA
Volkswagen 	US\$ 5,7	US\$ 11,52
GE 	US\$ 10,0	US\$ 44,20
Microsoft 	US\$ 16,8	US\$ 79,9
Samsung 	US\$ 19,3	US\$ 56,4
Google 	US\$ 19,5	US\$ 141,7
Apple 	US\$ 45,2	US\$ 184,15

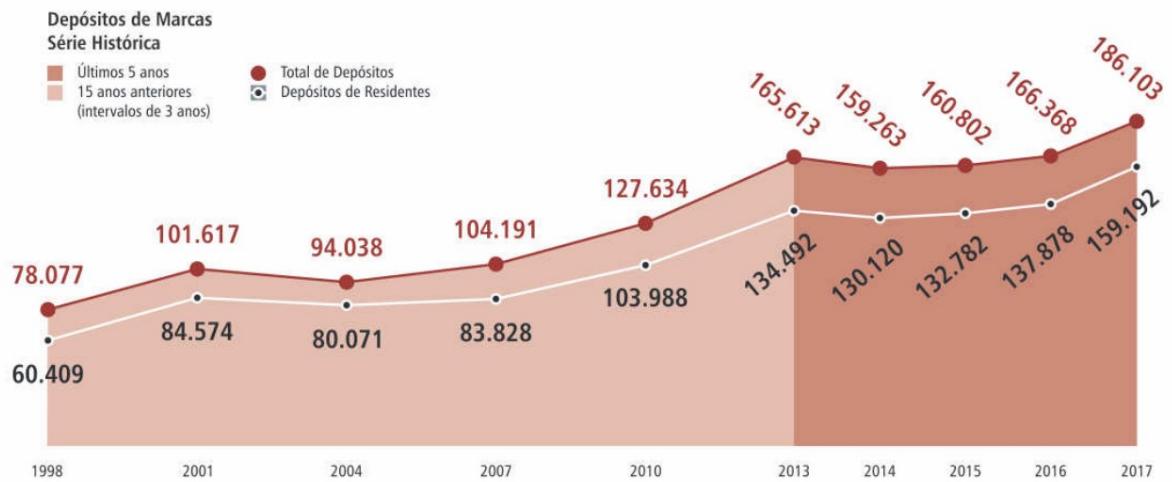
**Figura 1 . Comparativo entre ativos tangíveis e intangíveis (marcas), em bilhões de dólares**  
Fonte: Forbes e Interbrand (2017)

A marca não somente identifica produtos e serviços, mas também compõe a imagem e, muitas vezes o balanço das empresas, chegando a valer, como visto, muito mais que os ativos tangíveis das empresas. Se bem gerenciada, gera

vantagem competitiva para a empresa, servindo de instrumento de diferenciação dos concorrentes, auxiliando tanto à conquista quanto à fidelização dos clientes. Dessa forma, a administração estratégica da marca possibilita maior reconhecimento do público, melhoria da imagem e criação de valor para as empresas por meio do aumento de vendas, influenciando, consequentemente, seu valor de mercado (TEH, KAYO e KIMURA, 2008).

A Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas é responsável pelos registros desses ativos intangíveis. A marca registrada garante ao seu titular o direito de uso exclusivo no território nacional em seu ramo de atividade econômica pelo período de dez anos, a partir da data da concessão. O registro pode ser prorrogado por sucessivos períodos de dez anos. A Indicação Geográfica (IG) é usada para identificar a origem de produtos ou serviços quando o local tenha se tornado conhecido ou quando determinada característica ou qualidade do produto ou serviço se deve a sua origem. No Brasil, ela tem duas modalidades: Denominação de Origem (DO) e Indicação de Procedência (IP). Já o registro de Desenho Industrial protege a forma, os aspectos ornamentais de um objeto, não se aplicando à proteção dos aspectos técnicos, funcionais ou tecnológicos de um produto, nem à proteção de marcas e logotipos.

O registro da marca, tarefa exclusiva da DIRMA, estimula a inovação, promove a competitividade e favorece o desenvolvimento do país, gera segurança jurídica e valor para pessoas físicas e jurídicas. O interesse crescente pelo registro de marcas no Brasil é estimulado pela percepção apontada (Fig. 1) de que a marca influencia cada vez mais o valor das empresas. Quando se adiciona ao cálculo o fato de que um registro vigora por dez anos, podendo ser prorrogado sucessivamente por períodos iguais, indefinidamente, cria-se uma expectativa de perenidade da empresa ou do produto no mercado. Os números do INPI relativos à quantidade de depósitos de marcas apresentados a seguir, na figura 2, comprovam que o mercado cada vez mais percebe sua relevância:



**Figura 2 . Depósitos de Marcas entre 1998 e 2017**

Fonte: INPI/sobre/estatísticas

Afere-se da figura apresentada que em menos de vinte anos o número de depósitos totais de marcas cresceu cerca de 240%. Esse número já expressivo é ainda superado pelo crescimento dos pedidos de residentes (pedidos de pessoas físicas e jurídicas brasileiras), cujo crescimento excede os 260%. Tal preocupação com o registro da marca demonstra o aumento do conhecimento acerca do valor desse ativo intangível, de sua relevância para o negócio e da importância de sua proteção.

O INPI é o único responsável pela formação do profissional incumbido do exame das marcas, esse ativo intangível cada vez mais percebido como estratégico. Tal compreensão tem como consequência a ampliação da importância dessa capacitação dentro do instituto.

De autoria desconhecida, uma frase famosa ensina sobre a necessidade de preparação: “*se tiver oito horas para derrubar uma árvore, leve seis afiando seu machado*”. Treinamento, aperfeiçoamento, obtenção contínua de conhecimentos são capazes habilitar as pessoas aos desafios que se apresentem. E é a capacitação que transforma um indivíduo comum, recém-chegado ao instituto em um examinador de marcas eficaz.

Esta pesquisa justifica-se diante da observação da realidade do INPI em toda a sua história. Capacitar as pessoas para entender, analisar e decidir sobre a apropriabilidade dos ativos intangíveis industriais é essencial para o país, e é tarefa exclusiva do INPI. O examinador de marcas precisa tornar-se capaz de formular decisões uniformes, precisas e juridicamente seguras pouco tempo depois de sua

nomeação. Ao longo deste estudo observa-se a formação de sólido arcabouço de normas e procedimentos que só foi possível com a participação incansável dos servidores do instituto, com a interação entre os experientes e os mais novos.

A percepção de que a análise de um número cada vez maior de pedidos de marcas só seria um desafio suplantado com a disseminação e codificação dos saberes tácitos, com capacitação intensa e com um processo contínuo de formação, levou à busca neste estudo de conclusão sobre qual o grau de adequação do atual modelo de capacitação dos examinadores de marcas à essa necessária continuidade e acerca do papel dessa capacitação na gestão do conhecimento no instituto.

Logo, esta é uma pesquisa necessária também como contribuição para as iniciativas e concepções futuras de treinamentos, e para auxiliar a evolução do trabalho de capacitação dos examinadores de marcas. Um processo eficiente e contínuo de gestão do conhecimento no tocante à formação dos examinadores de marcas pode colaborar para garantir e ampliar a segurança jurídica dos exames, para trazer celeridade às decisões e resultados suficientemente previsíveis para todos os envolvidos, evitando retrabalhos, imposição de recursos desnecessários e falhas gerais na aplicação das normas que regulam a matéria.

Além disso, remontar e preservar parte significativa da memória institucional do INPI mostra-se igualmente relevante diante da concepção de gestão do conhecimento em si. Preservar o conhecimento gerado ao longo do tempo, permitindo que seja estudado, analisado, criticado, torna-o novamente insumo, matéria prima para a criação de novos conhecimentos e, portanto, para a melhoria constante.

## Metodologia

Metodologia pode ser definida como a exposição justificada e adequada de técnicas, métodos e instrumentos usados em buscas relativas às investigações da investigação. Para FONSECA (2002, apud GERHARDT, SILVEIRA, 2009), metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência.

Utilizando a definição de GIL (2007), identifica-se esta pesquisa como exploratória, feita por meio de levantamento bibliográfico e documental, bem como de acompanhamento presencial, de entrevistas, e de aplicação de questionários.

Foi feito acompanhamento presencial, que ocorreu entre os meses de dezembro de 2017 e janeiro de 2018, quando se observou o trabalho de exame na Divisão de Exame Técnico VII - DITEC VII, uma das divisões da DIRMA. Durante esse período, a observação, aliada a conversas levou a um conhecimento percebido como mínimo necessário ao entendimento da atividade de exame. Também trouxe segurança para discorrer sobre o tema a disponibilidade dos servidores em permitir não só uma análise das atividades diárias como uma participação ativa em seus debates, cujo objetivo último era a estruturação de decisões não obrigatoriamente em consenso, mas sempre inteligíveis e passíveis de retransmissão.

Sete entrevistas semiestruturadas foram feitas com servidores envolvidos diretamente no planejamento, elaboração e execução das ações de capacitação, passando por períodos diversos. Servidores mais antigos enriqueceram o trabalho tanto com relatos dos primórdios da capacitação na DIRMA quanto com materiais utilizados em vários momentos ao longo da história do Instituto. Servidores com menos tempo de INPI discorreram sobre a fase já mais estruturada dos treinamentos, trazendo ao trabalho informações acerca das novas metodologias empregadas e permitindo comparações necessárias para a análise temporal dos treinamentos. Foram ouvidos servidores da DIRMA, da Academia e do Centro de Educação Corporativa (CETEC). Sua apresentação no corpo da dissertação será numerada para manter-se o sigilo necessário, seguindo-se a ordem indicada no apêndice 4.

Este trabalho analisa aspectos subjetivos, como expectativas e sensações, sendo necessária a busca do significado de alguns dos dados. Ao mesmo tempo, a coleta desses dados mostrou imprescindível a análise numérica (valorável) das

situações e opiniões. Do exposto, explica-se a metodologia de análise dos questionários aplicados nesta pesquisa como quali-quantitativa, já que a parte quantitativa une-se às especulações acerca das causas e motivações dos resultados auferidos.

Os questionários em metodologia quali-quantitativa foram elaborados buscando coletar informações acerca da vivência no serviço público, das expectativas e experiências relativas à chegada ao INPI e à capacitação desde então, sendo que algumas perguntas procuraram levar os respondentes a opinar sobre como melhorar métodos e conteúdos dos treinamentos, ambicionando apoiar a melhoria qualitativa do exame.

Foi aplicado questionário de teste com a participação voluntária de 6 (seis) servidores. Suas observações foram coletadas e serviram de base para modificações que se mostraram extremamente relevantes. A principal talvez seja a manutenção das perguntas abertas. Em um primeiro momento, pensou-se em excluí-las pois seria possível chegar aos resultados buscados somente com perguntas, o que também traria o facilitador prático de uma tabulação célere.

A despeito das vantagens do questionário fechado na íntegra, foram mantidas as perguntas abertas e incluídas ainda duas possibilidades de justificativas pois percebeu-se com o retorno dos testes voluntários que os servidores mostravam-se dispostos a responder e, mais importante, a detalhar suas opiniões sobre todo o processo de capacitação e sobre a própria DIRMA.

O questionário foi enviado por meio eletrônico aos servidores em duas fases. Na primeira remessa, com o questionário em anexo ao e-mail, foram obtidas 28 (vinte e oito) respostas. No segundo envio, por sugestão dos próprios servidores, foi feita modificação estrutural com transposição das perguntas para o corpo do e-mail, e foram recebidos mais 44 (quarenta e quatro) questionários preenchidos.

O questionário utilizado é apresentado como apêndice 2.

## 1 RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DO CONHECIMENTO

### 1.1 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

E notando esta verdade: **eu penso, logo existo**, era tão firme e tão certa que todas as extravagantes suposições dos cépticos seriam impotentes para abalar, julguei que a podia aceitar, sem escrúpulo, para primeiro princípio da filosofia que procurava.

René Descartes, em “Discurso do Método”

#### 1.1.1 As pessoas, seus grupos e seu comportamento nas organizações

Este estudo inicia-se analisando as pessoas, seus motivos e seus comportamentos, desde momentos na história em que a importância do indivíduo para as organizações era quase nenhuma até este início de século XXI, no qual se reconhece que sem as pessoas, suas competências e sua colaboração as organizações não existem. Não se tem a pretensão de apresentar a pessoa em termos definitivos, criatura complexa ao extremo em si mesma e diferenciada das outras em concepção e comportamentos. Alguns conceitos básicos são apresentados quase que obrigatoriamente, posto que este é, como dito, um trabalho sobre a capacitação das pessoas. Caracterizar e diferenciar o ser humano são, em verdade, maneiras de contrastar o homem com outras formas de vida, destacando-o.

Para BLACKBURN (1997, apud BARBOSA 2011) a pessoa é ser dotado de racionalidade, ou seja, tem consciência e controle de si, é capaz de agir de acordo com essa consciência, tem valor moral ou direito de ser respeitado.

KANT<sup>3</sup> conceitua que a pessoa é “ser racional, aquele que dá a si a sua própria lei e cuja natureza já o distingue como um fim em si mesmo. Os demais seres, privados de racionalidade, integram o rol das coisas, possuindo um valor meramente instrumental” (KANT, 1964 apud FERREIRA 2005, p. 2). Para Kant, as pessoas têm moral, as coisas, quando muito, têm valor. Respeito tem a ver somente com pessoas e nunca com coisas. As coisas podem despertar até amor, caso dos

---

<sup>3</sup> Filósofo prussiano.

animais, e também medo como o mar, mas jamais respeito, que é devido somente ao ser humano (KANT, 2002, apud FERREIRA 2005).

Através da reflexão, Descartes<sup>4</sup> desenvolve a tese de que o pensamento é simultâneo à existência, não sendo possível pensar e não existir, e nem existir e não pensar. “Penso, logo existo”. O homem passa a ser visto como um ser capaz de racionalizar, questionar e elaborar ideias precisas e singulares. O racionalismo como corrente filosófica cria a imagem do homem como pessoa. “A pessoa humana passa a ser o centro de todo o saber e também a sua fonte” (ALMEIDA, 2013, p.10).

Para Locke<sup>5</sup>, pessoa é o ser pensante, dotado de razão e reflexão, que pode reconhecer-se a si mesmo, agora, como o mesmo eu que era antes; e que essa ação passada foi executada pelo mesmo eu que pensa sobre ela no presente (GONÇALVES, 2008 apud ALMEIDA, 2013).

Entende-se, portanto, o homem como ser cognitivo, pois percebe a si e ao contexto no qual se encontra inserido e leva em consideração o mundo que está ao seu redor. Ele sente, avalia e toma decisões sobre esse mundo e sobre si mesmo. Seu comportamento é influenciado pelo todo que o envolve e ele é capaz de, por meio do seu comportamento e de suas decisões, influenciar o todo que o cerca. Seu comportamento é resultante do pensamento único de cada mente humana, influenciada e modificada por eventos que, ainda que tenham ocorrido com várias pessoas simultaneamente, será percebida e contextualizada individualmente, de maneira ímpar.

Reitera-se neste ponto que não se tem a pretensão de alcançar com estes princípios basílares sequer uma sombra da representatividade e da complexidade das características humanas. Intenta-se, tão somente, apresentar nuances imprescindíveis à continuidade do trabalho.

Atingir um objetivo, atender a uma necessidade, muitas vezes não é tarefa possível ao indivíduo sozinho. Em sendo um ser social, o homem encontra no agrupamento natural os meios para buscar sua satisfação. As pessoas deixam de atuar isoladamente e, por meio de interações com outras pessoas, buscam alcançar os seus objetivos. O convívio na organização leva os indivíduos a uma influência recíproca, que ocorre pela observação, pelo diálogo, pela troca de ideias e de conhecimentos. Mas a história de cada indivíduo é única, logo, cada pessoa tem

---

<sup>4</sup> Filósofo e matemático francês.

<sup>5</sup> Filósofo inglês.

suas características próprias, suas capacidades e, também, suas limitações, o que gera uma gama incontável de resultantes possíveis para essas relações sociais.

“Para ultrapassar essas limitações individuais, as pessoas se agrupam para formar organizações no sentido de alcançar objetivos comuns” (CHIAVENATO, 2009, p. 80). Em uma organização não existe ação isolada. O agente provoca comportamentos em resposta à sua ação. Mas o agir, quando não coordenado, pode não gerar os melhores resultados. “Para poder sobrepujar suas limitações e ampliar suas capacidades, as pessoas precisam cooperar entre si para melhor alcançar seus objetivos” (CHIAVENATO, 2004, p. 345).

A cooperação entre as pessoas é variável e as pretensões pessoais determinarão o grau de contribuição de cada pessoa para a organização e para a obtenção dos objetivos organizacionais. O que o indivíduo acreditar como resultado possível de suas ações, sejam satisfações ou insatisfações, o levará ou a seguir em frente ou a não cooperar. No caso da capacitação, a cooperação dos indivíduos dependerá da percepção de que a ação vai levar a um desenvolvimento e à melhoria do trabalho e do cotidiano.

À medida em que o empreendimento cresce e requer maior número de pessoas, torna-se necessária a divisão do trabalho e o desdobramento da hierarquia, fazendo com que os objetivos organizacionais sejam comuns apenas com os objetivos pessoais daqueles que criaram a organização e que estão na cúpula da hierarquia, mas distanciem-se gradativamente dos objetivos pessoais dos que ingressaram depois e que estão nos níveis mais baixos da hierarquia. [...] Daí a necessidade de buscar incentivos à cooperação (CHIAVENATO, 2003, p. 346).

Ainda segundo Chiavenato, a aprendizagem do homem depende de seu entendimento das informações de acordo com suas relações interpessoais. Logo é essencial a construção de relações colaborativas para que se alcance uma organização de aprendizagem.

Os indivíduos são portadores de habilidades, capacidades, conhecimentos, competências, motivação para o trabalho e por isso são vistos inevitavelmente como recursos. Mas também são dotados de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares devendo, portanto, ser vistos e tratados como pessoas. Essa diversidade é justamente o que os torna valiosos em ambas as visões.

### 1.1.2 As pessoas e seus motivos

O homem se comporta proporcionalmente à maneira que as necessidades, desejos ou obstáculos se apresentam. Esses são alguns dos nomes dados ao que usualmente se conceitua como motivo. A resposta do indivíduo aos estímulos que recebe varia de acordo com sua vivência, com o ambiente no qual se encontra e com o grupo ao qual pertence. A pessoa, muitas vezes, não tem o controle sobre seu comportamento, pois a motivação pode ter origens conscientes ou inconscientes, que a leva a agir de formas variáveis, de acordo com o objetivo a ser alcançado e a expectativa de recompensa.

A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo, influenciadas pelo ambiente, e o comportamento é conduzido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades. As necessidades humanas assumem formas e expressões que variam conforme o indivíduo (CHIAVENATO, 2004, p. 128).

Por que a pessoa age? O que leva o indivíduo a sair de um estado de espera, sair da estagnação para o movimento? A falta de algo, como comida, segurança, amor. A necessidade leva o homem à busca. Um homem satisfeito, repousa, está pleno e descansa. Quando se sente ameaçado por qualquer tipo de privação, altera seu comportamento, saindo do torpor para a atividade. A falta de alguma coisa, a não satisfação de uma necessidade, o desequilíbrio é fonte de motivação.

Compreender o comportamento das pessoas depende de minimamente compreender o motivo que a levou a agir. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Sabendo-se que a necessidade é geradora de comportamento, diversas foram as teorias formuladas em busca da identificação de formas para impulsionar as ações das pessoas em prol de objetivos, sejam eles organizacionais ou individuais, destacando-se as teorias motivacionais relacionadas na figura 3 a seguir, na qual se apresentam seus conceitos principais:

<b>Teórico</b>	<b>Teoria</b>	<b>Conceito principal</b>
Maslow (1954)	Hierarquia das necessidades	Premência gradual de necessidades; físicas antes das psicológicas;
Herzberg (1959)	Fatores higiênicos e motivacionais	Motivação guiada pela percepção de atenção;
Vroom (1964)	Teoria da expectativa	Escolhas individuais orientadas pela expectativa pessoa
Lawler (1968)	Teoria da expectação	Dinheiro como motivador
Lawrence e Lorsch (1973)	Teoria da Contingência	Cada pessoa é um sistema individual e complexo, composto por cognições, percepções, valores e motivações, desenvolvido de acordo com a variabilidade de experiências de cada um.

**Figura 3 . Teorias motivacionais**

Fonte: CHIAVENATO (2009)

As teorias motivacionais tentam entender como o homem responde aos estímulos. O homem econômico, motivado por bens materiais; o homem social, que busca recompensas simbólicas; o homem organizacional, influenciado por seus meios ou o homem analítico, administrativo, guiado pelas informações que recebe e pelas decisões que deve tomar com base nelas. Já a motivação do homem complexo muda de acordo com a organização na qual se encontra, com o tipo de tarefa que realiza e com seus próprios desejos. Esse sistema é dinâmico, alterando-se de acordo com o surgimento de novas experiências. Mas, inevitavelmente, a complexidade do homem e sua evolução levam a mudanças nos conceitos de motivação e de tratamento das pessoas nas organizações.

## 1.2 PESSOAS, NÃO RECURSOS

### 1.2.1 As pessoas na era do conhecimento

A chamada Era do Conhecimento (também chamada da Informação) tem como marco histórico o início dos anos de 1990 e foi provocada por um

desenvolvimento tecnológico sem precedentes e pela massificação do uso dessa tecnologia tanto para informação quanto para comunicação. “Na Era da Informação, o capital financeiro cede o trono para o capital intelectual. A nova riqueza passa a ser o conhecimento, o recurso organizacional mais valioso e importante” (CHIAVENATO, 2008, p. 269). Nas empresas, a criação e ampliação dos conhecimentos do homem organizacional dependem cada vez mais de uma capacitação continuada.

A Era da Informação alterou a realidade das organizações. Repetição e imitação monótonas são cada vez menos requeridas. As empresas buscam imaginação, criatividade e inovação. A cabeça em lugar dos músculos, a inteligência no lugar do suor. O ser humano deixa de ser simples mão-de-obra para ser parceiro da organização.

Nesse contexto, a individualidade e heterogeneidade do ser humano, que antes eram vistos como obstáculos à homogeneidade e à padronização do comportamento, agora são incentivadas e realçadas, os talentos são cobiçados e as competências pessoais aprimoradas para garantir a competitividade organizacional. A diversidade está em alta. “As pessoas estão deixando de ser meros recursos produtivos para ser o capital humano da organização” (CHIAVENATO, 2009, p. 71).

“A passagem para a Sociedade do Conhecimento elevou o paradoxo de algo a ser eliminado e evitado, para algo a ser aceito e cultivado” (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p. 19). Em sendo o homem paradoxal em si mesmo, com suas dualidades, seus dilemas e oposições, passa a ser reconhecido não como alheio ao conhecimento, mas como sua fonte natural. Tal evolução conceitual pode ser reconhecida em concepções alteradas ao longo do tempo acerca do valor das pessoas na organização:

“As pessoas constituem o mais valioso recurso da organização. Devemos tratar as pessoas como pessoas. A organização depende de pessoas, recurso indispensável e inestimável.” (CHIAVENATO, 2003, p.132 apud SILVA, 2015, grifos nossos).

Hoje, as pessoas deixaram de ser recursos ou ativos da organização para se transformarem em seus parceiros capazes de proporcionar a vida e o sucesso organizacional. (CHIAVENATO, 2009, p. 2, grifos nossos).

### 1.2.2 As pessoas: capital humano e geradoras de conhecimento

Observando-se a temporalidade das citações acima, verifica-se a mudança no juízo dado às pessoas: se em 2003 eram vistas como o recurso mais valioso das organizações, a complexidade de sua participação altera-se. A parceria entre as pessoas e a organização se fortalece, tornando-se parte da estratégia para a competitividade do negócio.

Concepções tidas como futuristas no início da Era da Informação hoje mostram-se uma realidade simples e acessível. “A miniaturização, a portabilidade e a virtualidade passaram a ser a nova dimensão espacial fornecida pela Tecnologia da Informação - TI” (CHIAVENATO, 2004, p. 576). Escritórios virtuais, teletrabalho, digitalização de documentos, empresas e comércio totalmente virtuais, comunicação móvel e online para todas as camadas da população, conectividade, informação em tempo real permitindo a integração de processos. A informação democratizada e acessível, sendo transformada em conhecimento e alterando a realidade da interação das pessoas, das organizações e entre elas.

Essas organizações com tarefas menos mecânicas e mais mentais, nas quais o trabalho modificado-se de repetitivo e isolado para criativo e colaborativo, precisa que as pessoas acompanhem suas necessidades e demandas. Mas, seria utópico conceber um recrutamento perfeito, que encontraria sempre as pessoas certas para as posições certas no momento necessário. E tampouco basta uma caça a talentos, pois possuir talentos é apenas uma parte da questão. O mais importante é o que fazer para que eles sejam rentavelmente aplicados: obter elevados retornos desse precioso capital humano. Além disso, os gestores têm entre suas novas atribuições o desenvolvimento contínuo das pessoas, que deixou de ser uma tarefa exclusiva da área de treinamento e desenvolvimento (T&D) para se transformar em uma preocupação holística na organização. Aumentar, aplicar e manter o capital humano passou a ser a maior obsessão das empresas competitivas, e é uma tarefa de todos.

Vergara (2013, p.30) cita Drucker para esclarecer sobre as mudanças na percepção das pessoas sobre o que é necessário para sua manutenção como relevantes para o negócio: “costumavam perguntar: *como posso preparar-me para a próxima promoção?* E agora elas indagam: *o que eu preciso aprender que possa ajudar-me onde quer que eu venha a trabalhar?*”. E se para as pessoas há a

percepção de que a capacitação é o que pode mantê-las no mercado, o desenvolvimento do capital humano cada vez mais tem o mesmo papel para as empresas.

### **1.3 DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO DE PESSOAS**

Em consonância com o tratamento dado por Chiavenato (2009, p. 3), neste trabalho também a expressão “recursos humanos” será mantida em alguns momentos devido à sua adoção mundialmente aceita.

E ainda de Chiavenato vem um conceito definidor quando se trata de estudar a ligação entre pessoas e organizações: “se as organizações são compostas de pessoas, o estudo das pessoas constitui a unidade básica para o estudo das organizações e principalmente da Administração de Recursos Humanos” (CHIAVENATO, 2008, p. 232)

Pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia. Assim parece-nos melhor falar em Administração de Pessoas para ressaltar a administração com as pessoas como parceiras e não sobre as pessoas como meros recursos (CHIAVENATO, 2003, p.19).

Se hoje existe um campo vasto de estudos dedicado às pessoas e ao seu desenvolvimento nas organizações, a história mostra nem sempre foi assim. Neste ponto, apresenta-se breve histórico do homem e das organizações para melhor compreensão de como as mudanças nas relações entre esses dois atores levam à presente imposição de convivência simbiótica entre eles. Mostra-se o trabalho individual artesanal sendo substituído pelo trabalho coletivo repetitivo, a mecanização criando alienação do todo organizacional e levando à insatisfação dos funcionários. Verifica-se a criação de teorias para compreender o homem e sua ação dentro das empresas, chegando-se à percepção de que sem o homem não se tem conhecimento, não se compartilha, não se aprende. A criação do conhecimento depende da aceitação de conceitos e de lideranças, de cooperação entre pares e de um ambiente propício, estimulante. Sem o homem o conhecimento estagna e, para que isso não aconteça, é necessário que ele seja motivado a agir, a cooperar e a aprender.

Há ainda que se alertar, antes de seguirmos com fatos relativos à evolução do trabalho e do tratamento dado aos trabalhadores, que não existem etapas estanques no decorrer da história. "Na verdade, diferentes formas de trabalho se verificaram concomitantemente, sendo possível, apenas didaticamente, estabelecer momentos de prevalência de certa relação laboral em relação a outras" (CARVALHO, 2006, p.4).

### 1.3.1 O trabalho e a divisão do trabalho

Em observância instintiva à sua condição de animal o homem buscou o trabalho, primeiro para garantir sua sobrevivência, caçando e depois, para sua defesa contra outros animais de diversas espécies, inclusive a sua própria, pôs-se a fabricar instrumentos (lanças, arcos, flechas, recipientes para água). Conseguia permanecer vivo por mais tempo e num mesmo lugar, já que não era sempre necessário fugir. Agora sedentário, desenvolveu a agricultura e dominou o fogo. As bases sociais iniciavam-se e o homem se agrupou em aldeias e vilas. Os excedentes das incipientes agricultura e domesticação de animais passaram a ser trocados entre esses grupos.

A convivência gerou inúmeras lutas tribais entre os homens primitivos. Os derrotados que tinham ficado feridos eram normalmente mortos por seus vencedores, "ou para devorá-los ou para se libertar dos incômodos que estes ainda poderiam provocar" (CARVALHO, 2006, p.5).

Mas com o tempo, percebeu-se que a morte era menos lucrativa e vantajosa que a escravidão. "Os povos de maior poder de ataque acumularam, assim, expressivo número de escravos e sentiram que seu excedente poderia ser utilizado como instrumento de venda ou de troca com outras tribos ou grupos." (VIANNA, 1999, p. 29, apud CARVALHO, 2006, p.5).

O escravo tornou-se mercadoria altamente rentável pois se tratava de gerador de riquezas sem que seu trabalho fosse remunerado. Seu comércio, especialmente relevante no Brasil, perdurou entre os séculos XVI e XIX. Estima-se que cerca de 10 milhões de africanos foram levados para o continente americano.

Deste total, 40% vieram para o Brasil<sup>6</sup>. A dominação do homem pelo homem ocorreu sob diversas faces ao longo da história: a religião, a devoção a um rei, o mito da raça inferior... Em comum, o fator monetário. O trabalho escravo abundante aumentou os ganhos dos donos de terras em todos os continentes, gerando uma classe dominante e exigente, que consumia avidamente. E o dinheiro sempre influenciou as relações e alterou o topo da pirâmide social.

Um dos grandes exemplos é o surgimento da burguesia. Após guerras e epidemias, o dinheiro voltou a circular na Europa nas feiras, e as cidades que as abrigavam cresceram de importância. O comércio artesanal formava em seu entorno comunidades nas quais os mestres mantinham sob sua proteção aqueles que os auxiliavam e que, com o tempo, aprendiam seu ofício. Diferentemente da agricultura, que não permite uma especialização significativa, trabalhos manuais permitiam que mais pessoas fizessem partes separadas de um mesmo objeto, de uma carroça, por exemplo.

Adam Smith, em seu basilar *A Riqueza das Nações*, leva à reflexão sobre o surgimento dessa especialização de atividades. A natural necessidade humana de troca, não observada em outras espécies de animais, teria feito a divisão do trabalho surgir naturalmente. Em seu exemplo, SMITH fala de um armeiro que, por seu talento natural em fazer arcos e flechas melhores e mais rapidamente, pode especializar-se no ofício e, ao invés de utilizar os instrumentos para ele mesmo caçar, passa a trocar o fruto de seu trabalho por itens de maior valor, como a própria caça, utensílios ou itens de vestuário. Outros exemplos são dados, demonstrando que a diferença de talentos leva, ao final, cada pessoa a dedicar-se a uma ocupação específica e a aperfeiçoar-se. E, ao falar em aperfeiçoamento, SMITH, profeticamente, alerta para a importância da educação e da formação.

“Na realidade, a diferença de talentos naturais em pessoas diferentes é muito menor do que pensamos; a grande diferença de habilidade que distingue entre si pessoas de diferentes profissões, quando chegam à maturidade, em muitos casos não é tanto a causa, mas antes o efeito da divisão do trabalho. **A diferença entre as personalidades mais diferentes, entre um filósofo e um carregador comum da rua, por exemplo, parece não provir tanto da natureza, mas antes do hábito, do**

---

<sup>6</sup> Cais do Valongo, no Rio de Janeiro, foi declarado Patrimônio Histórico da Humanidade em 09 de julho de 2017. Suas ruínas são os únicos vestígios materiais de desembarque de mais de um milhão de africanos escravizados nas américas.

Fonte: Ministério da Cultura

**costume, da educação ou formação.** Ao virem ao mundo, e durante os seis ou oito primeiros anos de existência, talvez fossem muito semelhantes entre si, e nem seus pais nem seus companheiros de folgado eram capazes de perceber nenhuma diferença notável. Em torno dessa idade, ou logo depois, começam a engajar-se em ocupações muito diferentes. Começa-se então a perceber a diferença de talentos, sendo que esta diferenciação vai-se ampliando gradualmente, até que, ao final, o filósofo dificilmente se disporá a reconhecer qualquer semelhança” (SMITH, 2007, p. 17, grifos nossos).

O saber de um indivíduo, seu hábito ou costume em fazer algo, torna-o especialista no ofício, tornando o resultado de seu trabalho melhor e, por isso, mais valioso. Suas necessidades passam a ser atendidas, por meio da troca, com o produto do trabalho dos outros, “e o homem será então rico ou pobre, conforme a quantidade de serviço alheio que está em condições de encomendar ou comprar” (SMITH, 2007, p. 37).

Assim sendo, para quem possui algo a mais e que não tem a intenção de utilizá-lo ou consumi-lo, mas somente de trocar por outro bem, o valor desse algo é medido pelo trabalho dispendido para fazê-lo. O trabalho passa a ser reconhecido como a verdadeira medida de troca de mercadorias. Em outras palavras: “o valor de toda mercadoria é determinado pela quantidade de trabalho socialmente necessário para produzi-la” (SOUZA, 2015, p. 19).

### 1.3.2 A revolução das máquinas



**Figura 4 . Charlie Chaplin, em Tempos Modernos<sup>7</sup>**

Fonte: Adoro Cinema

---

<sup>7</sup> Filme de 1936, considerado a melhor representação da exploração social e da degradação psicológica gerada pela mecanização do homem e de seu trabalho.

Antes da Revolução Industrial, a produção de bens dependia do trabalho artesanal dos poucos que possuíam habilidades, meios e recursos para produzir tais bens, como padeiros, sapateiros, ferreiros e carpinteiros. Muitas vezes, um mestre realizava o serviço com a ajuda de um ou dois aprendizes. A palavra manufatura remete exatamente à realização manual do processo realizado, sem o auxílio de máquinas, apenas com algumas ferramentas também de uso manual, ou seja, de força mecânica.

A urbanização e as novas tecnologias desencadearam na indústria, especialmente na inglesa, grandes mudanças. A aplicação da máquina a vapor no processo de produção alterou a realidade, principalmente na Europa e nos Estados Unidos, onde a industrialização ganhou um gigantesco impulso. A produtividade aumentou e a forma de lidar com o trabalho e com o trabalhador se alterou.

Com a primeira Revolução Industrial, também chamada de revolução do carvão, ocorrida entre 1760 e 1860, os donos dos meios de produção passaram a receber todos os lucros, uma vez que as máquinas pertenciam a eles, e o trabalhador que as operava recebia apenas uma retribuição pelo seu tempo e suor, o salário. A segunda fase de 1860 a 1914, é a revolução da eletricidade e dos derivados do petróleo como as novas fontes de energia, e do aço, como a nova matéria-prima (SOUZA, 2015).

Elementos importantes contribuíram para que esse se tornasse um período de grande relevância. A ampliação da população por conta da migração em direção às grandes cidades deu às indústrias a mão-de-obra barata, diminuindo preços e aumentando o consumo. A necessidade de crescimento da produção levou à exploração dos operários, fazendo nascer os primeiros movimentos sindicais. As principais consequências da Revolução Industrial dentro das indústrias foram o crescimento desorganizado das empresas, com improvisação de métodos de produção, ineficiência, baixa produtividade e empirismo nas relações com os funcionários. A Administração teve que se modernizar, e várias são as teorias que se seguiram na tentativa de enfrentar tais consequências.

### 1.3.3 As pessoas como parte das máquinas: a administração científica

Em 1911, Frederick Taylor lança o livro Princípios da Administração Científica que, mais que atender à demanda por princípios e conceitos adequados à

nova realidade da indústria, traz contribuições como o entendimento, ainda que rudimentar, de que a melhoria contínua depende de aperfeiçoamento constante da mão-de-obra. Além disso, é publicação pioneira ao tratar o trabalho como digno de estudos científicos.

Os estudos de Taylor, ainda que hoje bastante questionados, elevaram a produção a patamares nunca vistos, como resultado de seus estudos de tempos e movimentos. Os operários deveriam ser escolhidos entre os mais propensos à realização de tarefas determinadas (divisão do trabalho) e depois treinados para que as executassem da melhor forma possível em menos tempo, com a exclusão de movimentos inúteis e estabelecimento de um tempo médio de execução. “Os movimentos inúteis eram eliminados enquanto os movimentos úteis eram simplificados, racionalizados ou fundidos com outros movimentos para proporcionar economia de tempo e de esforço ao operário” (CHIAVENATO, 2004, p.57).

Para Taylor, o operário recebe com satisfação o acréscimo de trabalho e a exigência de maior velocidade na execução se tais demandas estiverem relacionadas a uma proporcional alteração em seus ordenados (TAYLOR, 1911). Essa identidade de interesses de patrões e empregados quanto à participação nos ganhos proporcionados pela Administração Científica levou Taylor a julgar que o que era bom para a empresa (eficiência = maior lucro) era igualmente bom para os empregados (maior produção = maior salário). A implantação da Administração Científica levou o operário americano a ser um dos operários mais bem pagos do mundo industrializado e detentor de elevado padrão de vida graças aos seus salários.

Contudo, esse operário de bom salário e de bom padrão de vida teve de suportar durante longas décadas um trabalho simples, repetitivo, chato, padronizado e monótono. É que os engenheiros da Administração Científica partiam de posições errôneas a respeito da natureza humana. (CHIAVENATO, 2003. p. 61).

As ideias de Taylor ganharam fama mundial e foram adotadas por vários tipos de indústria, porém, ao longo do tempo, surgiram vários questionamentos tais como:

- Transformação do homem em máquina, uma parte do sistema produtivo;
- Manipulação disfarçada de treinamento;
- Intensificação do trabalho por meio da padronização;

- Afastamento do operário da visão total da empresa, mantendo-o somente com a percepção de sua tarefa;
- Visão da organização como um sistema fechado sem considerar as influências externas, seja na produção, seja na vida do trabalhador.

#### 1.3.4 As pessoas como parte da estrutura: a teoria clássica

Enquanto Taylor e outros engenheiros desenvolvem a Administração Científica nos Estados Unidos, em 1916, Henri Fayol formula na França uma teoria que passa a apresentar a Administração como ciência, espalhando-se rapidamente pela Europa, a chamada Teoria Clássica da Administração.

Se a Administração Científica se caracteriza pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica se distingue pela ênfase na estrutura que a organização deve possuir para ser eficiente, passando a ser observada como partes inter-relacionadas, não estanques.

A organização se caracteriza por uma divisão do trabalho claramente definida. "A divisão do trabalho constitui a base da organização; na verdade, é a própria razão da organização" (GULICK e URWICK, 1937, apud CHIAVENATO, 2003). A ideia é a de que as organizações com maior divisão do trabalho sejam mais eficientes do que aquelas com pouca divisão do trabalho.

#### 1.3.5 As pessoas como recursos: a teoria das relações humanas

A crise mundial de 1929 provocou indiretamente uma reelaboração de conceitos e uma reavaliação dos princípios de administração até então aceitos. Graças ao desenvolvimento de ciências sociais, como a Psicologia e, em especial, a Psicologia do Trabalho, a partir da década de 1930 a chamada Abordagem Humanística começou a ser notada nas fábricas, sendo seus conceitos aglutinados sob a Teoria das Relações Humanas (CHIAVENATO, 2004), que levou a administração a uma drástica mudança conceitual.

As pessoas, os grupos sociais e as perspectivas psicológicas e sociológicas que os envolvem passam a ser prioridade. A noção de cooperação alicerça o pensamento humanista quando diz que sozinhas as pessoas encontram limitações para alcançar objetivos aos quais se propõem, porém em um grupo social, unem

forças e sobrepujam os obstáculos em comum. As organizações existem, no fim das contas, para tornar possível o atingimento coletivo de um objetivo inalcançável individualmente.

A experiência de Hawthorne<sup>8</sup>, vivenciada entre os anos de 1927 a 1932 na fábrica de Chicago da *Western Electric Company* e coordenada por Elton Mayo comprova a importância da organização informal dentro da formal. As pessoas são motivadas pela necessidade participação no grupo e de reconhecimento e aceitação por parte dos outros membros.

O comportamento humano é influenciado pelas atitudes e normas informais existentes nos grupos dos quais participa. É dentro da organização que surgem as oportunidades de relações humanas, devido ao grande número de grupos e interações resultantes (CHIAVENATO, 2003. p. 107).

Os estudos de Mayo levaram à conclusão de que a natureza do trabalho tem influência sobre o moral do trabalhador, demonstrando que tarefas repetitivas, com o tempo, perturbam negativamente a atitude do trabalhador. A maneira de reagir às situações numa organização não é questão de lógica, mas de psicologia, pois a avaliação sobre o ambiente e sobre as circunstâncias varia de acordo com a vivência anterior de cada pessoa e de acordo com suas interações com outros indivíduos ao longo do tempo. A organização é mais do que a soma dos indivíduos, devido à interação social diária e constante.

Todo evento dentro da fábrica torna-se objeto de um sistema de sentimentos, ideias, crenças e expectativas, que visualiza os fatos e os representa sob a forma de símbolos que distinguem o comportamento "bom" ou "mau" e o nível social "superior" e "inferior". (CHIAVENATO, 2003, p. 109).

Na figura 5, a seguir, tem-se comparativo entre os conceitos da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas, cuja evolução tem origem na experiência de Hawthorne:

---

<sup>8</sup> Experiência conduzida entre 1927 e 1932 por Elton Mayo que proporcionou o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas. Concluiu que o homem é influenciado não somente por fatores econômicos, mas também pelo ambiente, pelas relações informais e por suas próprias necessidades, que podem e devem ser atendidas pela organização.

CARACTERÍSTICAS	TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS
<b>Abordagem básica</b>	<b>Engenharia humana</b> <b>Adaptação do homem à maquina e vice-versa</b>	<b>Ciência social aplicada</b> <b>Adaptação do homem à organização</b>
<b>Modelo do homem</b>	<b>Econômico-racional</b> <b>Maximizador de vantagens financeiras</b>	<b>Racional-emocional</b> <b>Estimulado por critérios “não racionais”</b>
<b>Comportamento organizacional do indivíduo</b>	<b>Isolado</b> <b>Reage como indivíduo</b>	<b>Social</b> <b>Reage como membro do grupo</b>
<b>Comportamento funcional do indivíduo</b>	<b>Padronizável</b> <b>Uma “melhor forma de fazer” para todos</b>	<b>Não-padronizável</b> <b>Diferenças individuais levam a métodos diferentes</b>
<b>Motivação</b>	<b>Financeira (material)</b> <b>Maior remuneração depende de maior produção</b>	<b>Psicológica</b> <b>Apoio, elogios e consideração</b>
<b>Conceito de organização</b>	<b>Estrutura formal</b> <b>Conjunto de órgãos, cargos e tarefas</b>	<b>Sistema social</b> <b>Conjunto de papéis a desempenhar</b>

**Figura 5 . A evolução conceitual Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas**

Fonte: CHIAVENATO, 2003

### 1.3.6 A Motivação: pessoas, não somente recursos

As principais críticas à Teoria das Relações Humanas tocam no fato de o ser humano ter necessidades, e de não ser passivo e manipulável por estímulos o tempo todo. A Teoria da Cooperação, criada por Chester Barnard (1938), muda o foco do estudo das organizações formais e informais, tratando sua interação como interdependente e contínua. Para ele, a organização existe quando as pessoas são capazes de se comunicar e estão dispostas a contribuir para o atingimento de um propósito comum.

A coordenação dos esforços em prol desse objetivo requer um sistema de comunicação que, para Barnard tem seu papel cumprido em grande parte pela organização informal. As pessoas passam a um protagonismo sem precedentes e mantê-las cooperativas e produtivas passa a ser a tarefa primordial do executivo. Sua maior contribuição é o desenvolvimento de uma nova teoria sobre autoridade que, ao contrário do que postulava a Administração Científica, diz que a autoridade depende de aceitação dos subordinados e não da formalização do cargo.

“O comportamento humano é motivado” (CHIAVENATO, 2003. p. 118). O homem tem necessidades que se sucedem ou se alternam, juntas ou separadas. Se uma necessidade é satisfeita, outra toma seu lugar. O comportamento das pessoas

é motivado pelas necessidades e pela urgência em satisfazê-las, o que dá aos indivíduos direcionamento.

Para poder explicar como e por que as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Para comprehendê-la, o primeiro passo é o conhecimento do que a provoca e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas (CHIAVENATO, 2008, p. 231).

As necessidades psicológicas e de realização envolvem objetivos mais flexíveis e permitem transferências e compensações. Ocorre que nem toda necessidade tem substitutas, por exemplo as fisiológicas: fome só se satisfaz com alimentação e a sede somente com líquidos. “Toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento” (CHIAVENATO, 2003, p.119).

A completa oposição da Teoria das Relações Humanas (ênfase nas pessoas) em relação à Teoria Clássica (ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional) mudou lentamente para um outro estágio. “A Teoria Comportamental, que surge no final da década de 1940 com uma redefinição total de conceitos administrativos: ao criticar as teorias anteriores, o behaviorismo na administração não somente reescalona as abordagens anteriores como amplia seu conteúdo e diversifica sua natureza” (CHIAVENATO, 2003. p. 329).

Comportamento é a maneira pela qual um indivíduo age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe. Sendo orientado para objetivos, esse comportamento se modifica graças a capacidade do homem de aprender continuamente com as experiências próprias e alheias.

O administrador que comprehende as necessidades humanas consegue entender melhor o comportamento dos indivíduos e pode utilizar a motivação como meio de melhorar a satisfação dos empregados e a qualidade de vida dentro da empresa.

A percepção das necessidades é individual. Mas as formas como as pessoas reagem às insatisfações podem ser agrupadas de acordo com um comportamento possível para conseguir satisfação. Sob esse ponto de vista, muitas teorias procuraram identificar as necessidades que são comuns a todas as pessoas.

A utilidade dessas teorias reside no fato de que o gerente, por ter pleno conhecimento dessas necessidades, pode tentar motivar sua equipe a agir e a se comportar de acordo com os objetivos da empresa e, simultaneamente, alcançar a satisfação delas por meio do contexto organizacional. Ambos, empresa e indivíduo, poderiam beneficiar-se reciprocamente (CHIAVENATO, 2008, p. 232).

As duas maiores teorias relativas à motivação humana já formuladas e que influenciam toda a administração até hoje são a Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que são melhor detalhadas na sequência.

#### 1.3.6.1 A Teoria das Necessidades de Maslow

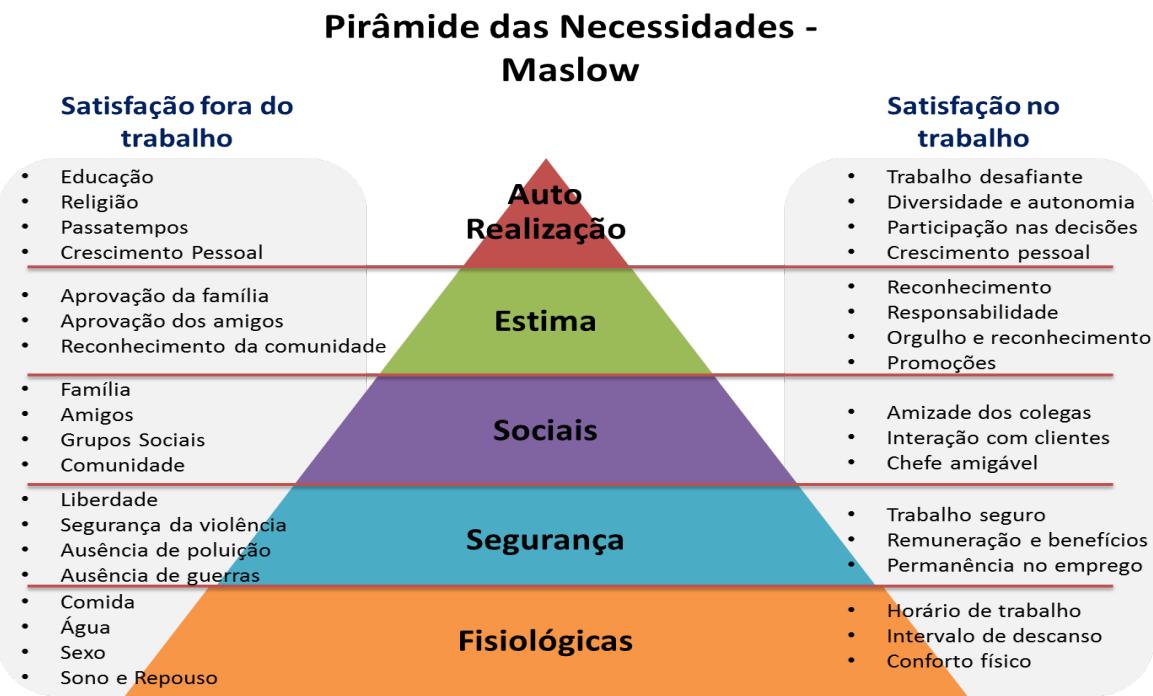
Abraham Maslow apresenta em 1954 sua teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influenciação. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de realização).

O homem é um animal que quer e raramente atinge um estado de completa satisfação, exceto por um curto período de tempo. Quando um desejo é satisfeito, outro aparece para tomar seu lugar. Quando esse está satisfeito, outro entra em primeiro plano, etc. É uma característica do ser humano ao longo de toda a sua vida estar praticamente sempre desejando algo. (MASLOW, 1954. p. 24)<sup>9</sup> Tradução da autora.

Na visão de Maslow, uma necessidade é substituída pela seguinte mais forte na hierarquia à medida em que começa a ser satisfeita. Assim, por ordem decrescente de premência, as necessidades estão classificadas em: fisiológicas, segurança, afiliação, autoestima e realização. A necessidade fisiológica é, portanto, a mais forte, a mais básica e essencial, enquanto a necessidade de realização é a mais fraca na hierarquia de premência. A pirâmide das necessidades de Maslow é apresentada na figura 6, a seguir:

---

<sup>9</sup> "Man is a wanting animal and rarely reaches a state of complete satisfaction except for a short time. As one desire is satisfied, another pops up to take its place. When this is satisfied, still another comes into the foreground, etc. It is a characteristic of the human being throughout his whole life that is practically always desiring something (Maslow, 1954. p. 24).



**Figura 6 . Hierarquia das Necessidades segundo Maslow**

Fonte:<http://jovemadministrador.com.br>

Cabe também ressaltar que mais de um nível pode ser atingido ao mesmo tempo, não havendo uma escalada linear obrigatória das necessidades e que as necessidades fisiológicas se impõem às demais. As necessidades são concomitantes, o domínio de uma sobre a outra é determinado pela situação em que o indivíduo se encontra e por sua reação a ela.

#### 1.3.6.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg escreveu em 1968 um artigo para a *Harvard Business Review* intitulado “Mais uma vez: como você motiva seus empregados”, que foi um divisor de águas na Administração de Pessoas. “Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada)” (Franco, 2008, p.72). A esquematização da Teoria dos dois fatores de Herzberg pode ser observada na figura 7:



**Figura 7 . Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Fonte: Pensador RH

Para Herzberg, a motivação para trabalhar depende de dois fatores (CHIAVENATO, 2004):

**1º Fatores Higiênicos:** evitam fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio, não conseguindo elevar a satisfação por muito tempo, como salário e condições de trabalho.

**2º Fatores Motivacionais:** referem-se ao conteúdo, às tarefas e aos deveres do cargo em si. Quando estão presentes, elevam a satisfação, porém não são causa definidora de insatisfação se ausentes. Seu efeito de satisfação e de aumento de produtividade é duradouro.

Herzberg concluiu que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional, e não a satisfação (CHIAVENATO, 2009, p. 56).

### 1.3.7 Gestão de pessoas: o novo papel da administração de recursos humanos

Apesar de criticada, não há dúvidas de que a Escola das Relações Humanas enriqueceu a teoria administrativa com suas novas orientações. A primeira contribuição é a chamada equação humana: a percepção até então inédita de que o

sucesso e a competitividade das organizações dependem diretamente das pessoas e de como elas são gerenciadas. A segunda é o novo papel do administrador, que precisa deixar de ser o gerente autocrático e impositivo. As pessoas precisam aceitar sua liderança para se comprometerem de verdade com a organização. Essas heranças da abordagem humanística influenciam as práticas de organizações bem-sucedidas do mundo todo.

Graças às contribuições da Escola das Relações Humanas, a Administração de Recursos Humanos evoluiu, passando a evidenciar as relações pessoais, os conflitos de valores, o clima organizacional, os estilos de liderança. A criatividade e a clareza de comunicação, estímulo à aprendizagem foram incluídas no rol de competências organizacionais necessárias à indispensável capacidade de adaptação que hoje se exige das empresas.

O estudo da Administração de Recursos Humanos, tão dinâmico quanto a realidade das organizações, ainda foi objeto de diversas outras teorias que, em comum, têm a busca do atingimento dos objetivos organizacionais, da melhoria dos processos e da perenidade do negócio. O fator humano muitas vezes não foi considerado prioritário, mas os métodos e fundamentos vêm passando por constante evolução e, a partir do momento em que o conhecimento se firma como um insumo definidor do sucesso das empresas, as pessoas tornam-se seu ativo de maior potencial e sua capacitação uma atividade fundamental.

#### **1.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A sociedade do conhecimento é a primeira sociedade humana na qual o crescimento é potencialmente ilimitado. O Conhecimento difere de todos os outros meios de produção, uma vez que não pode ser herdado ou concedido. Ele tem que ser adquirido por cada indivíduo, e todos começam com a mesma e total ignorância.

Peter Drucker

Aristóteles deixou entre suas contribuições para a humanidade a noção de racionalidade. O homem é um animal racional e, como tal, define sua humanidade, sua dignidade por sua capacidade de dedicar-se ao pensamento. O homem é consciente de si, de sua existência e de suas potencialidades, buscando nas ideias, e não puramente em seus instintos, o sentido para sua existência.

O homem deseja conhecer. O conhecimento é para Platão a crença verdadeira e justificada. Indagar a respeito do conhecimento seria, no fundo, questionar acerca da verdade. VANCE (1997, apud ALAVI e LEIDNER, 1999, p. 8) define conhecimento como “informação ratificada e aceita como verdadeira”. Conhecimento é informação que, na mente dos indivíduos, é personalizada de acordo com vivências, conceitos, ideias, julgamentos individuais, tornando-se passível de utilização. Como sugerido por FAHEY e PRUSAK (1998): conhecimento não existe independente do convedor, do detentor do conhecimento. Ele é formatado de acordo com o estoque prévio de conhecimentos do indivíduo e com suas necessidades. A interpretação de um novo conhecimento depende diretamente dos conhecimentos anteriormente recebidos, analisados e aceitos pela pessoa. O estudo do conhecimento humano é tão antigo quanto a própria história do homem (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) e a vontade de dominar o conhecimento é inerente à humanidade.

Previamente aos conceitos acerca da gestão do conhecimento, torna-se necessária a definição e diferenciação dos conceitos de dados, informação e conhecimento.

#### 1.4.1 Dado, informação e conhecimento

Dado é um registro acerca de um determinado evento, de fácil obtenção e armazenamento. Precisa de contextualização para ser valorado, as pessoas precisam conseguir atuar sobre eles. Se não for referenciado no tempo e no espaço, o dado é inútil, um ponto fora de contexto.

“Informação é conjunto de dados com relevância e propósito, aos quais, depois de coletados, organizados e ordenados, são atribuídos significados e contexto” (DRUCKER, 1992, apud PONCHIROLI e FIALHO, 2005, p. 3). Para que os dados sejam convertidos em informações, é preciso perguntar do que se necessita, de quem, quando e de que forma, além da certeza de que aqueles que podem prover as informações conhecem e compreendem suas responsabilidades.

A despeito de não haver consenso sobre as definições de dado, informação e conhecimento e de estes últimos muitas vezes serem utilizados erroneamente de forma equivalente, eles são geralmente apresentados de forma hierarquizada. O entendimento amplamente aceito é de que dados são pré-

requisitos para a informação, e que esta é pré-requisito para o surgimento do conhecimento" (TUOMI, 1999, apud da SILVA, 2004).

O conhecimento é a capacidade de agir e infere-se imediatamente que o conhecimento é extremamente valioso, visto leva à ação ou que está próximo dela (SVEIBY 1998, apud NETO, 2005). Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998), conhecimento é uma mistura fluida de experiência, valores pessoais, informação contextual e influência do ambiente, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

O conhecimento representa a soma das experiências de uma pessoa ou de organização, e ele só surge na mente humana, logo, para que a informação se transforme em conhecimento, a intervenção ativa de seres humanos é condição imprescindível. A relação gerada pelo desejo de conhecimento entre o ser humano e o objeto foco de tal desejo transforma ambas as partes. A manipulação de dados e informações, influenciada pela vivência do homem e, portanto, por sua concepção de mundo, é que os transforma em conhecimento e assim modifica a realidade, transmutando concreto (objeto) em abstrato (percepção) e o abstrato (ideia) em concreto (objeto).

Na figura 8 são apresentados os conceitos de dado, informação e conhecimento, para diferenciação e melhor compreensão:

Dado	Informação	Conhecimento
Simples observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto
Facilmente estruturado Facilmente obtido por máquinas Frequentemente quantificado Facilmente transferível	Requer unidade de análise Exige consenso em relação ao significado Exige necessariamente a mediação humana	De difícil estruturação De difícil captura em máquinas Frequentemente tácito De difícil transferência

**Figura 8 . Dado, informação e conhecimento**

Fonte: DAVENPORT, PRUSAK - 1998 - p.18 (apud Valentim, 2002)

Para SVEIBY (1998), informação são dados dispostos de tal forma que passem a fazer sentido, criem padrões e ativem significados nas mentes dos

indivíduos. Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997), a informação é um fluxo contínuo de mensagens e por meio dela não só se extrai, como também se constrói o conhecimento por meio da interação entre as pessoas. Logo, entende-se que o armazenamento de informação não lhe agrega valor, mas seu potencial para criar conhecimento sim.

#### 1.4.2 O conhecimento e o trabalho

A presença do conhecimento na história humana vai além das ideias e das crenças (TERRA, 2005), sendo o trabalho um ponto constante de associação com o homem. Muitos autores (MARTINS, 2001; CORTELLA, 2015) lembram que o trabalho ainda é percebido de acordo com sua definição indicadora de castigo. “Trabalho” provém do latim vulgar *tripalium*, um instrumento de tortura de três paus utilizado no império romano” (JAPIASSÍ e MARCONDES, 2001, p. 184). Desde a Grécia antiga até a Revolução Industrial, o trabalho vem sendo qualificado como atividade desprezada, à qual dedicavam-se escravos e aqueles sem posses. O advento da indústria altera o trabalho de inúmeras formas, principalmente pela mudança nas relações entre os donos do capital e os operários com a exploração da mão de obra, mas a visão do trabalho como sacrifício e castigo, entretanto, não se modifica (MARTINS, 2001).

A revolução industrial encerra um longo período de não utilização do conhecimento para resolução de questões práticas, já que máquinas e equipamentos industriais aumentaram imensamente a produtividade do trabalho. A administração científica reina com seus tempos e movimentos e deixa como herança cultural a organização do trabalho, a fragmentação das tarefas e a consequente especialização do trabalhador. A eficiência passa a ser garantida com a eliminação de pensamentos e ambiguidades por meio da robotização do empregado.

As mudanças referentes ao trabalho trazidas pela chamada Era Pós-Industrial (DRUCKER, 1997), como um novo conceito de contrato de trabalho (novas relações), nova natureza do trabalho (por conta da influência da tecnologia) e a própria relação do homem com o trabalho (não mais um trabalho simplesmente manual, e sim um trabalho calcado no pensamento) trouxeram a necessidade de outras mudanças. Tanto os indivíduos quanto as organizações passam a depender de comportamentos adequados não só às mudanças mas, principalmente, à sua

velocidade. Sendo instrumentos de adaptação à essa aceleração, o conhecimento e seu gerenciamento começaram a ganhar redobrada atenção.

#### 1.4.3 O conhecimento e as organizações

Hoje percebe-se com clareza crescente que o conhecimento é o fundamento para o desenvolvimento de sociedades, regiões e organizações (DRUCKER, 1997), constatando-se que sua gestão competente prepara as pessoas para enfrentar ambientes de complexidade crescente e em transformação constante e acelerada.

Não só os teóricos socioeconômicos como DRUCKER e TOFFLER chamaram a atenção para o aumento da importância do conhecimento como recurso e poder gerencial, como também um número cada vez maior de estudiosos de áreas estratégicas das empresas começou a teorizar sobre a administração do conhecimento e sua importância para sucesso da organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A passagem da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento muda a forma de encarar as complexidades inerentes às relações humanas, logo, inerentes às organizações. A gestão de organizações passa a ser vista como ciência, e a gerência de todos os recursos, tangíveis e intangíveis, passa a ser relevante.

Segundo DRUCKER (1997), gerenciar é função de todas as organizações, independentemente do seu negócio ou do ambiente no qual estão inseridas. No contexto da Sociedade do Conhecimento, gerenciar não é uma opção: o gerente tem por obrigação criar o ambiente necessário para a criação, disseminação e utilização mais eficaz dos conhecimentos. E o que qualifica a atual sociedade como “pós-capitalista” é o fato de que o conhecimento deixou de ser mais um recurso para ser o recurso mais importante (MARTINS, 2001).

Uma gestão voltada para o conhecimento é aquela capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, promover a aquisição, criação, codificação parcial e transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado – ao se reconhecer o papel fundamental da cultura organizacional, das pessoas, seus comportamentos e atitudes – em tempos onde a informação e o conhecimento constituem-se como os únicos fatores capazes de fortalecer as competências essenciais das

organizações e contribuir para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis (NETO, 2005, p. 18 e 19).

O conhecimento dentro das organizações é hoje seu ativo mais relevante, ainda que sistemas tradicionais de contabilização econômica e financeira não consigam incorporá-lo de forma acurada ao valor da empresa. O que o eleva a essa condição é o fato de trazer vantagem competitiva sustentável. E a competitividade oriunda do conhecimento encontra sua fonte de sustentabilidade nas pessoas.

“O novo conhecimento começa sempre com o indivíduo” (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p. 41). Para WILSON (2006, apud VALENTIN, 2014) não existe gestão do conhecimento, uma vez que o conhecimento reside nas pessoas. O que pode ser feito é tentar gerenciar a organização de modo a assegurar que o desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades seja encorajado e que a cultura organizacional promova o compartilhamento da informação entre todos os envolvidos.

#### 1.4.4 A criação do conhecimento

Em 1997, NONAKA e TAKEUCHI apresentam a teoria na qual afirmam que conhecimento é formado por informação que pode ser expressa, verbalizada, e é relativamente estável ou estática, em completo relacionamento com uma característica mais subjetiva e não palpável, que está na mente das pessoas e que é relativamente instável e dinâmica, e que envolve experiência, contexto, interpretação e reflexão. Essa é a aplicação conceitual de uma ideia já apresentada por POLANYI em 1966, a definição de conhecimento tácito e conhecimento explícito.

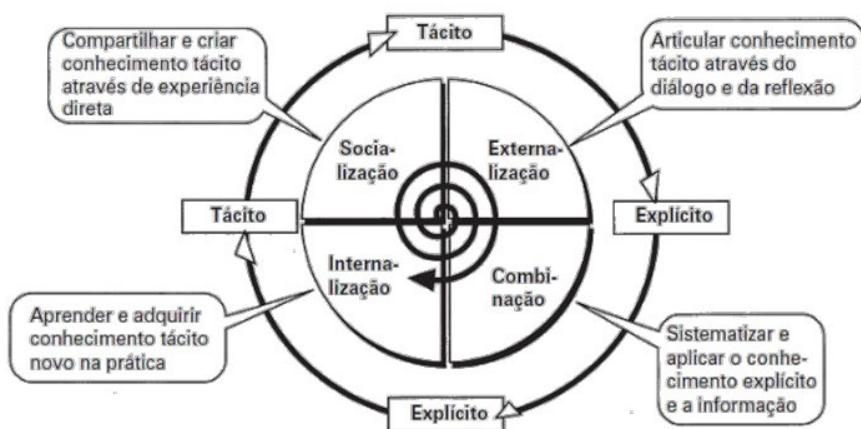
O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar. O conhecimento explícito ou “codificado”, por outro lado, refere-se ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática (POLANYI, 1966, apud TAKEUCHI, NONAKA, 2008).

O conhecimento tácito tem raízes na experiência, na ação e no envolvimento em um contexto específico. Está profundamente enraizado na ação e no comportamento do indivíduo em um contexto específico. É difícil de transmitir. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números, sons, e compartilhado nas mais diversas formas, podendo ser rapidamente transmitido aos indivíduos (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

Considera-se perigosa a inferência, diante da larga aceitação dos conceitos de NONAKA e TAKEUCHI, de que o elemento tácito seria mais importante que o explícito. COLE (1998, apud ALAVI e LEIDNER, 1999), indica que a maior complexidade do conhecimento tácito se mostra simplesmente pelo fato de não ter sido ainda articulado.

Para NONAKA e TAKEUCHI (1997), a mobilização e a conversão do conhecimento tácito em explícito por meio da chamada “espiral do conhecimento”, modelo que demonstraria a criação do conhecimento organizacional. Além disso, tal teoria explicaria a inovação dentro das organizações, uma vez que nela as organizações geram novos conhecimentos e informações de dentro para fora, buscando criar soluções para seus problemas e, consequentemente, adaptando-se para novos desafios. Os quatro modos de conversão do conhecimento teorizados por NONAKA e TAKEUCHI (SECI - socialização, externalização, combinação e internalização) são vivenciados pelo indivíduo, estruturando e expandindo seu conhecimento para a organização e em função dela. Na figura 9, a seguir, verifica-se a esquematização conceitual do Ciclo SECI:

### Ciclo SECI de conversão do conhecimento



**Figura 9 . Ciclo SECI de conversão do conhecimento**

Fonte: TAKEUCHI e NONAKA, 2008

Dessa forma, o processo de conversão do conhecimento ocorria por:

- Socialização: de tácito (individual) em tácito (coletivo), o processo de compartilhamento do conhecimento e experiências, tais como, modelos mentais, habilidades e técnicas;

- Externalização: de tácito em explícito, criado à medida que o conhecimento tácito se torna explícito tais como analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;
- Combinação: de explícito em explícito, a conversão do conhecimento requer a combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos sistêmicos;
- Internalização: de explícito em tácito, a incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito por meio prático operacional.

“O que desencadeia a criação do conhecimento – particularmente a do conhecimento tácito – é a interação informal e aberta entre os indivíduos que estão fisicamente próximos” (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p. 171). Mas, o conhecimento não pode ser criado no vácuo, ele precisa de um lugar que dê significado à informação através da interpretação, sendo necessário, portanto, um contexto de interação dinâmico, capacitante, que possibilite criar, utilizar, compartilhar e disseminar o conhecimento (NONAKA, KONO, 1998; NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

É necessário que se crie conhecimento organizacional, impedindo que o conhecimento seja mantido apenas no âmbito individual. É o indivíduo quem o cria e não a organização, mas se essa informação não for transmitida à organização mantendo-se somente em nível individual, ela será perdida. Assim, o conhecimento tácito individual mobilizado deve ser ampliado organizacionalmente através dos quatro modos de sua conversão, num processo em espiral que começa no nível individual e vai subindo, cruzando seções, departamentos, divisões e organizações (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

Segundo ALAVI e LEIDNER, 1999, organizações não criam conhecimento, as pessoas sim. Informação torna-se conhecimento uma vez que a mente do indivíduo a assimila e processa, e o conhecimento transforma-se em informação quando é organizado e apresentado sob a forma símbolos comprehensíveis para outros indivíduos, quaisquer que sejam.

LEONARD-BARTON, 1998, apud BEHR e NASCIMENTO, 2008 ressalta que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence. Uma organização não pode criar conhecimento sem as pessoas. O que pode fazer é apoiar pessoas criativas e prover contextos para que elas gerem conhecimento.

Diante da percepção de que conhecimento é entendimento na mente dos indivíduos, não há que se falar em mecanizar o conhecimento, seu surgimento, sua criação. Sistemas tecnológicos criados para dar suporte a esse processo nas

organizações não vão se distanciar conceitualmente de sistemas de informação usuais, mas deverão ser voltados para possibilitar aos usuários a assimilação da informação que está inserida no conhecimento, gerando estrutura capaz de capacitar os indivíduos a buscar e recuperar informações, de forma que eles possam expandir seus conhecimentos e revertê-los em prol dos interesses e objetivos das organizações.

O conhecimento organizacional deve ser desenvolvido, organizado e reunido de maneira a facilitar o acesso e a recuperação dos conteúdos. O armazenamento dos conhecimentos busca diminuir sua perda, especialmente daqueles relativos às experiências e especialidades de cada funcionário, facilitando o acesso e atuando como memória coletiva. BECKMAN (1997) diz que este é o momento em que os ativos de conhecimento tácito são transformados em conhecimento explícito e formalizados, pois embora sejam identificados indivíduos e equipes detentores de conhecimento, esses pouco acrescentarão à organização se não existirem formas de partilhar o mesmo. DAVENPORT e PRUSAK (1998) opinam que a finalidade da codificação é transformar o conhecimento organizacional num código de forma a torná-lo explícito, portátil e organizado e o mais inteligível possível para quem dele necessita. O conhecimento é personalizado, logo, para que seja realmente útil para outro indivíduo ou para um grupo ele deve ser comunicado de uma forma que possa ser interpretado e então assimilado pelos receptores.

#### 1.4.5 – O ambiente organizacional e o conhecimento

Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa, sendo também uma vantagem sustentável, por gerar retornos crescentes e liderança empresarial contínua. Há ainda uma propriedade dos ativos do conhecimento: diferentemente dos ativos materiais, aumentam (seu valor) com o uso (MARTINS, 2001, p. 15).

A gestão do conhecimento é como um “oceano recém-descoberto, que ainda não consta do mapa”, pois a dificuldade de definição, entendimento e gerenciamento do conhecimento desafia os executivos e poucos são os que entendem suas dimensões e sabem como torná-lo lucrativo e sustentável (MARTINS, 2001).

A gestão do conhecimento tem sido colocada sob olhares interessados de diversos campos científicos. A administração, a sociologia, ciências da informação, entre outros, vêm explorando seu estudo ao longo dos anos.

Todas as atividades desenvolvidas em uma organização são dependentes de informação e de conhecimento. Estudar a informação e o conhecimento, e a gestão de ambos nas organizações passa pela compreensão das pessoas e de seus motivos, uma vez que são as pessoas que utilizam a informação e produzem o conhecimento. As pessoas, por meio de suas ações e atividades desenvolvem as organizações e, a partir disso, possibilitam o desenvolvimento econômico e social à sua volta (VALENTIM, 2014).

No âmbito das Teorias Organizacionais a gestão do conhecimento emerge como a capacidade que permite às organizações se desenvolverem, inovarem e reforçarem a sua competitividade. Nesta ótica, a gestão de conhecimento é uma gestão do contexto onde o conhecimento é utilizado por (SEQUIRA, 2008, p.3).

No intuito de tornarem suas estruturas e sistemas mais adaptáveis e eficientes para dar respostas às mudanças, as organizações têm dado maior atenção aos processos de criação, assimilação e disseminação do conhecimento, sendo esses processos considerados elementos fundamentais para a vantagem competitiva sustentável (GEUS, 1998, apud BEHR e NASCIMENTO, 2008).

Atualmente, com um mundo cada vez menor por causa da massificação da internet, o acesso a todo tipo de dados e de informações foi facilitado. Mas, a transformação desses dados e informações efetivamente em conhecimento depende, primeiramente, da criação de um ambiente propício à interação humana e à aprendizagem. Comunicação e cooperação entre as pessoas, estímulo ao compartilhamento de informações e à troca de experiências são fundamentais para a geração do conhecimento. Não é a abundância de informações que gera o conhecimento, mas sim sua utilização transformadora e refletida. Nas palavras de DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 5) “para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer todo o trabalho”.

A informação terá seu valor transformado quando passar por comparações, quando for conectada a outras informações ou quando for transmitida num sentido de ação. Em outras palavras, é o homem que transforma a informação em conhecimento e o valor desse conhecimento gerado depende de quais ações e decisões serão baseadas nele. Para SENGE (1999, p. 487) “conhecimento é a capacidade para a ação eficaz”.

“O conhecimento que traz vantagem competitiva tem a grande propriedade de ser difícil de comprar e imitar. Gera valor, portanto, por permitir diferenciação e, também, porque pode ser utilizado muitas vezes por aqueles que o detêm” (TERRA, 2005, p. 3). Ainda para Terra, vantagens competitivas duradouras podem ser conquistadas com a gestão estratégica do conhecimento.

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentais gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de *geração*, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*) (TERRA, 2005, p. 8).

Mais abrangente que o capital intelectual e mais operacional do que o conceito de organização que aprende, a gestão de conhecimento, com algumas variações de autor para autor, corresponde a todo um “esforço sistemático realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento” (LOUREIRO, 2003, apud SEQUEIRA, 2008, p. 5). A maior dificuldade das empresas, portanto, é incorporar práticas de gestão que aprimorem esses processos e fazer da gestão do conhecimento algo comprehensível e dominado por todas as partes da organização: adquirir, codificar, utilizar e transferir o conhecimento devem ser práticas diárias de todos.

A gestão do conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional. COELHO, 2004 apud TERRA, 2000 p. 219.

Olhar a gestão do conhecimento como mais uma ferramenta de controle ou de melhoria de produção é perder a oportunidade de transformar um estoque de informações e conhecimentos em diferencial permanente. Gerar o conhecimento dentro da organização depende, primeiramente, da valorização do capital humano da organização. Quando os funcionários percebem que podem ser ouvidos e que receberão tratamento adequando às suas demandas, tendem a confiar mais na administração, legitimando a liderança.

Construir um ambiente em que o compartilhamento de informações ocorra de forma sistemática por meio de interações e ações de capacitação, gerando um clima propício à aprendizagem, torna a empresa mais adaptável a mudanças e, portanto, mais flexível às alterações nos contextos interno e externo.

Todos as etapas consagradas da gestão do conhecimento devem estar sob a mira do administrador, não somente a geração. Gerar o conhecimento não diferencia a empresa. Compartilhar e utilizar de forma dirigida esse conhecimento e retroalimentar a empresa e as pessoas que a formam com novas ideias e outras experiências, gerando novos conhecimentos, isso sim, a caracterizará como uma empresa que aprende e como uma organização inovadora.

A empresa deve olhar para dentro de si e entender como percebe o conhecimento e como lida com ele, não o deixar parado nas mentes daqueles que têm experiência, tampouco em manuais desatualizados. Conhecimento perde o sentido se não circular, se não for utilizado. Gerenciar o conhecimento é fazê-lo movimentar-se na organização, para que ele faça a organização ir adiante.

## 2 O INPI – O INSTITUTO E OS RECURSOS HUMANOS

### 2.1 Breve histórico da Administração Pública no Brasil

A transferência da corte portuguesa para o Brasil em 1808 e mais tarde a elevação do Brasil à parte integrante do Reino Unido de Portugal constituíram as bases do Estado Nacional (COSTA, 2008). Com o fim do Império e a proclamação da República, a despeito de não terem ocorrido mudanças na estrutura social e econômica, o governo adotou reformas importantes como instituição do regime presidencialista, separação dos poderes, maior autonomia do judiciário e criação de ministérios.

Em função dos problemas da administração pública brasileira e das consequências da crise econômica mundial de 1929, o governo de Getúlio Vargas cria em 1936 o Departamento do Serviço Público (DASP), primeira tentativa de modernizar a administração pública, utilizando-se de princípios burocráticos (hierarquia, impessoalidade, legalidade, meritocracia e competência técnica). Importantes instrumentos de governo foram criados buscando viabilizar políticas sociais como previdência social, trabalhista, econômica, fiscal, entre outras (DINIZ, 2000 apud PIERANTONI, 2001), mas o Estado burocrático mostrou-se, em verdade, lento, caro e bastante distanciado das demandas dos cidadãos.

O Decreto-Lei 200 de 25 de fevereiro de 1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal e estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa é considerado a segunda tentativa de reformar o Estado brasileiro. Ele flexibilizou a administração pública, viabilizou a presença do Estado na área econômica e determinou uma administração pública guiada pelos princípios de descentralização, do planejamento, da delegação de competência, da coordenação e do controle. Além disso, pela primeira vez, estabeleceu-se a distinção entre a administração **direta** — os ministérios e demais órgãos diretamente subordinados ao Presidente da República — e a **indireta**, constituída pelos órgãos descentralizados — **autarquias**, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista (COSTA, 2008, grifos nossos).

A Administração Pública pode ser definida como “a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico total ou parcialmente público, para a consecução dos interesses coletivos” (DI PIETRO, 2014, p. 57).

O Estado possui três funções distintas, sendo legislativa, jurisdicional e executiva. A primeira estabelece regras para a sociedade, as leis. A segunda, media conflitos e aplica as leis. A função executiva, por sua vez, atua de forma concreta, buscando “a realização dos fins estatais, de satisfação das necessidades coletivas” (DI PIETRO, 2014, p. 51). Ou seja, o serviço público é a mão do estado agindo para atender à população, visando seu melhor interesse.

Serviço público é toda atividade que a Administração Pública executa, direta ou indiretamente, para satisfazer à necessidade coletiva, sob regime jurídico predominantemente público. Abrange atividades que, por sua essencialidade ou relevância para a coletividade, foram assumidas pelo Estado (DI PIETRO, 2014, p. 56).

Outros conceitos necessários a este estudo são:

Desconcentração: distribuição de competências dentro da mesma pessoa jurídica. A Administração Pública é organizada hierarquicamente, com suas atribuições sendo outorgadas do ápice da pirâmide aos vários órgãos.

Descentralização: “A descentralização política ocorre quando o ente descentralizado exerce atribuições próprias que não decorrem do ente central” (DI PIETRO, 2014, p. 481). É a situação no Brasil dos Estados-membros e dos municípios.

A descentralização administrativa ocorre quando as atribuições dos entes só têm o valor jurídico que o ente central lhes empresta, podendo ser classificada em territorial (ou geográfica) e por serviços (ou funcional):

- a) Geográfica: quando uma entidade geograficamente delimitada, é dotada de personalidade jurídica própria, de direito público. É o que se verificava no Brasil com os territórios antes de sua integração à federação com a Constituição de 1988.
- b) Por serviços é a que se verifica quando o Poder Público cria uma pessoa jurídica de direito público ou privado e a ela atribui a titularidade e a execução de determinado serviço público. Essa pessoa jurídica somente

pode ser criada por lei e os autores basicamente se referem à figura da autarquia, assim como o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967:

Art. 5º Para os fins desta lei, considera-se:

I - **Autarquia** - o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

Segundo a Professora Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2014) autarquia é pessoa jurídica de direito público, criada por lei, com capacidade de autoadministração, para o desempenho de serviço público descentralizado, mediante controle administrativo exercido nos limites da lei. O INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial é uma **autarquia federal**.

## 2.2 O Surgimento do INPI

O INPI, como determina a Lei 9279/96, é responsável pelo sistema brasileiro de concessão e garantia dos direitos de propriedade industrial e tem papel estratégico na política de desenvolvimento do país. O INPI existe para assegurar que o sistema de propriedade industrial estimule a inovação e promova a competitividade entre as pessoas e instituições, favorecendo assim que o Brasil se desenvolva social, tecnológica e economicamente.

A história do desenvolvimento do Brasil encontra na industrialização pós-primeira guerra um marco definidor. Em tendo sua base em um consumo residual, a indústria brasileira, até o início do século XX, dependia de estímulos momentâneos e oscilantes, gerados pelas crises internacionais. Quando havia pouco consumo externo dos produtos primários, tradicionalmente exportados, escasseava o dinheiro para importar produtos industrializados, levando a um esporádico levante da indústria nacional.

Ainda na República Velha surgiria o primeiro órgão governamental específico para o tratamento das questões concernentes à propriedade industrial (patenteamento de invenções e registros de marcas), a Diretoria Geral da Propriedade Industrial (DGPI, 1923). Com a crise de 1929 atingindo de forma robusta os centros desenvolvidos, a partir das décadas de 1930 e 1940, começa a

ser esboçado, e posteriormente sistematizado, um projeto de desenvolvimento baseado na industrialização do Brasil. Tencionava-se a superação do subdesenvolvimento através da industrialização planejada e apoiada estruturalmente pelo Estado.

Em 1933 extinguiu-se o DGPI, criando-se o Departamento Nacional da Propriedade Industrial (DNPI), vinculado ao Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, e que seria o predecessor do INPI. O DNPI tinha funções basicamente cartoriais, cuidando quase que exclusivamente da análise formal e da expedição de certificados, visando à salvaguarda dos direitos de propriedade industrial de titulares e licenciados (MALAVOTA, 2006; SILVEIRA et al, 1998)

Apesar de a indústria nacional ampliar sua atuação após a crise internacional, novas expectativas e demandas surgiam e eram estimuladas pela propaganda e pelos meios de comunicação em massa, destacando-se o cinema e a televisão. Com isso, buscando atender a esses consumidores e conseguir custos diferenciados, os centros de produção dos países desenvolvidos passam a ser instalados nas periferias, ou seja, em países subdesenvolvidos com maior potencial, caso do Brasil.

As multinacionais expõem a diferença de capacidade inovativa entre os blocos e a remessa de *royalties* expõe a falta de controle sobre patentes e contratos de tecnologia, a despeito do que já impunha o Código de Propriedade Industrial de 1945 (MALAVOTA, 2006).

Entretanto, as insatisfações de juristas e demais usuários do sistema de propriedade industrial com a estrutura jurídico-institucional para o campo permaneceram ao longo do decênio subsequente, o que culminaria com a mobilização de diversos segmentos sociais em prol de novas medidas de reformulação (MALAVOTA, 2006).

No início dos anos 1970 a urgência de posicionamento claro quanto às políticas estatais a serem implementadas no cerne de um projeto mais abrangente de desenvolvimento era reforçada pelas pressões em favor de uma profunda reestruturação do órgão oficial de propriedade industrial, destacando-se duas instituições de peso: a Associação Brasileira dos Agentes da Propriedade Industrial ABAPI e a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo -FIESP. Por ter se tornado infrutífero esse embate com o governo, ABAPI E FIESP focaram na reformulação do DNPI, proposta existente desde os anos sessenta.

Neste contexto, um dos primeiros atos encenados — talvez o menos controverso por se constituir em demanda de todos os atores sociais envolvidos com a questão — foi a reestruturação do órgão oficial de propriedade industrial.

Extinguiu-se a partir de então o DNPI, erigindo-se uma instituição de novo tipo, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial. O novo órgão foi instituído através da Lei nº 5.648, de 11 de dezembro de 1970, como uma autarquia vinculada ao Ministério da Indústria e Comércio, tendo como atribuições a execução das normas reguladoras da propriedade industrial e a efetuação do controle e regulação sobre o comércio de tecnologia no Brasil (MALAVOTA, 2006).

O antigo DNPI limitava-se à concessão de patentes e ao registro de marcas, com vistas tão somente à defesa da Propriedade Industrial dos titulares e licenciados, obedecido o critério jurídico. Não se considerava que a patente é um instrumento de controle da produção e a marca de controle de comercialização e de criação de necessidades de consumo. Métodos de trabalho obsoletos, falta de material, instalações precárias, ausência de apoio e de equipe técnica adequada sujeitavam o extinto DNPI a toda sorte de influências externas. Grave era a situação apresentada em 1970. Ignorava-se mesmo qual o número de Marcas e Patentes realmente em vigor. Existiam mais de 400.000 processos aguardando solução e um número desconhecido de processos extraviados. O objetivo do INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL é o de estabelecer um controle flexível, gradualista e pragmático na área tecnológica, sendo o primeiro órgão setorial que controla e participa nas negociações de técnica efetuadas entre as empresas do País, entre estas e as empresas do restante do mundo, obedecendo às diretrizes da política industrial. Também constitui objetivo do INPI a simplificação e dinamização do processamento administrativo, através de completa modificação de critérios e métodos de trabalho.

(Trecho do Relatório de atividades do INPI dos anos de 1970 a 1973)

Hoje o INPI é vinculado ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços - MDIC. Tem por finalidade principal executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, tendo em vista a sua função social, econômica, jurídica e técnica, bem como se pronunciar quanto à conveniência de assinatura, ratificação e denúncia de convenções, tratados, convênios e acordos sobre propriedade industrial.

É responsável pelo aperfeiçoamento, disseminação e gestão do sistema brasileiro de concessão e garantia de direitos de propriedade intelectual para a indústria. Entre os serviços do INPI, estão os registros de marcas, desenhos industriais, indicações geográficas, programas de computador e topografias de circuitos, as concessões de patentes e as averbações de contratos de franquia e das distintas modalidades de transferência de tecnologia. Na economia do conhecimento, estes direitos se transformam em diferenciais competitivos, estimulando o surgimento constante de novas identidades e soluções técnicas. ([www.inpi.gov.br/institucional](http://www.inpi.gov.br/institucional))

## 2.3 Recursos Humanos no INPI

Até 1973 não havia definições sobre regime jurídico e sobre o quadro de pessoal, carecendo o INPI de delimitações básicas, tratando a área de Recursos Humanos basicamente de normas e parâmetros de recrutamento e seleção.

Hoje, a área responsável pelos recursos humanos do INPI é a Coordenação-Geral de Recursos Humanos. Vinculada à Diretoria de Administração, desenvolve políticas e ações direcionadas ao desenvolvimento e bem-estar dos servidores, e possui como visão:

Possuir práticas de trabalho que permitam o INPI estar entre as melhores organizações públicas para se trabalhar e alinhar o corpo funcional e gerencial aos níveis de competência adequados ao perfil dos cargos / funções. (Relatório de Gestão CGRH, 2012/2014, p.2)

Tendo como objetivo manter o INPI entre os destaques de gestão de recursos humanos no setor público, como uma organização com elevado índice de competência profissional e de satisfação de seus servidores, a Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH), orientada pelos desafios estratégicos do INPI, definiu como seus objetivos estratégicos o bem-estar (ambiência), carreira e desempenho, a aprendizagem e o conhecimento.

### 2.3.1 A aprendizagem no INPI

Para Piaget (1973), as etapas do aprendizado se constituem em um constante processo de adaptação do homem ao mundo. Quando a pessoa se adapta às exigências do mundo, se desenvolve e se conhece. Esta adaptação ocorre como resultado do processo que tenta equilibrar a percepção que o sujeito tem da realidade com os seus próprios conhecimentos. Esse estado ganha dinamismo na medida em que novas realidades são observadas, relacionam-se e produzem novos repertórios de conhecimento.

Assim interpretado, aprender seria um processo contínuo de adaptação do homem aos estímulos e necessidades enfrentados no ambiente em que está inserido. Esse processo, como resultado, produz novas formas de compreender a realidade e novos conhecimentos que serão imprescindíveis para enfrentá-la. Nesse

processo ativo, o indivíduo pode interpretar novas informações que surjam fundamentado nessa recém-criada nova base de conhecimentos, realimentando o ciclo de criação de conhecimento.

Observando-se a realidade das organizações e o processo de aprendizagem de seus funcionários, infere-se que nelas os indivíduos buscam se adaptar a novas demandas e a novos processos, bem como ao coletivo em que estão inseridos, gerando novos conhecimentos diariamente por meio da aprendizagem.

A influência mútua entre ambiente e indivíduos gera transformações coletivas e individuais, mostrando que aprender é um processo interativo no qual organização e ser humano podem crescer reciprocamente. “É pela aprendizagem com os outros que o indivíduo constrói constantemente o conhecimento, promovendo o desenvolvimento mental e passando, desse modo, de um ser biológico a um ser humano” (VYGOTSKY apud DOS SANTOS, p.119)

Por exemplo, a criança só aprenderá a falar se pertencer a uma comunidade de falantes, ou seja, embora sejam necessárias as condições orgânicas (possuir um aparelho fonador), essas não são suficientes para que o indivíduo adquira a linguagem (DOS SANTOS, p. 120).

O conceito de como o homem aprende não está fundamentado em uma única teoria, não sendo, portanto, objeto de consenso. E são diferentes as formas de apreender e aprender os dados de uma dada realidade, uma vez que “a cognição está associada ao modo como a pessoa adquire, armazena e usa o conhecimento” (HAYES, 1994, p. 53-71 apud NATEL ET AL., 2013, p.142-148).

A aprendizagem poderia ser conceituada como a mudança de comportamento causada pela interpretação de fatos, pelo convívio com outras pessoas, pela experiência. Um processo de tentativa-erro que resulta em uma melhor adaptação do indivíduo ao contexto, seu melhor ajustamento ao meio ambiente onde está inserido.

O conceito de aprendizagem organizacional tem gerado um grande número de estudos que buscam compreender o fenômeno. “Contudo, não existe uma síntese consensual que possa servir de suporte para se entender o ‘estado da arte’

do seu quadro conceitual". (FERNANDES, 2007 apud NATEL ET AL., 2013, p.142-148).

Os modelos de aprendizagem organizacional mais tradicionais, muitas vezes, tentam transferir processos de aprendizagem individual para a organização. Entretanto, a aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica do que a aprendizagem individual. "É importante ter presente que a aprendizagem organizacional é resultado não só das aprendizagens individuais, mas também das dinâmicas estabelecidas entre os indivíduos nas organizações" (KIM, 1993, p.37-50, apud SEQUEIRA, 2008, p. 4). O todo é maior que a soma das partes.

### 2.3.2 O Centro de Educação Corporativa - CETEC

Quando se fala em educação profissional, é mandatório que a aprendizagem seja percebida pelo indivíduo como necessária à evolução de seu conjunto de saberes, que seja compreendida como meio de fazê-lo capacitar-se e adaptar-se para interagir com uma realidade modificada. A aprendizagem organizacional apresenta-se como uma política de desenvolvimento vinculada à estratégia da organização, proporcionando a aquisição de instrumentos de enfrentamento de mudanças e gerando alterações contínuas de comportamento.

No INPI, o CETEC, unidade da Coordenação-Geral de Recursos Humanos com status de Escola de Governo, é a área responsável pelo processo de treinamento e desenvolvimento dos servidores do instituto, tendo por base o Plano Anual de Capacitação – PAC do INPI.

O PAC é um instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto 5.707/2006, que busca estabelecer o efetivo planejamento das ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores, alinhado aos objetivos estratégicos do órgão e ao orçamento aprovado pelo Governo Federal. O Plano funciona como um guia operacional e um instrumento de planejamento que, por meio das ações de capacitação específicas, promove a continuidade da política de valorização e desenvolvimento dos servidores e gestores do Instituto.

Por meio do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), servidores e gestores, apontam quais as competências necessárias ao cumprimento dos objetivos do instituto e indicam cursos, palestras, seminários e outros tipos de eventos de capacitação que possam auxiliar no desenvolvimento do corpo funcional, visando a obtenção e/ou desenvolvimento das competências apontadas. Esse levantamento é feito anualmente, havendo então sua análise pelo CETEC em conjunto com as demais áreas, e verificação de possibilidades de caráter orçamentário.

GARVIN et al (1998) consideram que a motivação do aprendizado organizacional não deve ser reativa, mas intencional, eficaz e conectada aos objetivos e estratégias da organização. Deve prever desafios, ameaças e oportunidades e não apenas reagir às crises. Ao pesquisar qual a percepção dos servidores sobre as lacunas de competências, estimular a manifestação dos gestores e alinhar as solicitações com as reais necessidades do INPI, o CETEC cumpre um papel fundamental para que o Instituto garanta a continuidade dos treinamentos e a melhoria constante dos processos.

O trabalho da área começa antes mesmo da nomeação dos candidatos, quando a CGRH faz reuniões com as diretorias contempladas no concurso para discutir cronograma, o planejamento do Programa de Ambientação e Formação de Novos Servidores – PROAMB, inclusive a essencial colaboração das áreas fim, com o envio dos conteúdos para os módulos. Na figura 10, na sequência, foto de parte da turma do PROAMB 2015

> NOTÍCIAS > IMAGENS > 45 ANOS > PROAMB 2015

## Proamb 2015

por CGCOM — última modificação 10/12/2015 18h11



**Figura 10 . PROAMB 2015**

Fonte: INPI

Buscando facilitar o entendimento e o encadeamento da leitura da presente pesquisa, neste ponto cabe relembrar que foram feitas diversas entrevistas com servidores do INPI que, ao longo do tempo, participaram tanto do planejamento quanto da execução das atividades relacionadas à capacitação dos examinadores de marcas. Suas colaborações aparecerão em diversos momentos, pontuando o trabalho, mas não necessariamente na ordem determinada no apêndice 4. Inserções das entrevistas serão feitas de acordo com a sua associação com o tópico tratado nesta dissertação.

#### 2.3.2.1 – A entrada de novos servidores: treinamentos e a formação continuada

O entrevistado 2 conta que, ao final do PROAMB que, para marcas, atualmente dura cerca de três meses, o CETEC aplica questionários de avaliação de reação (como faz em outros cursos organizados e ofertados pela área). São coletadas opiniões quanto à organização, duração do curso, ordem dos módulos, conteúdo programático entre outros pontos, já tendo ocorrido, inclusive, encontros presenciais com esse objetivo. Segundo o entrevistado 2, como resultado da análise desses dados coletados, já ocorreram mudanças como, por exemplo, a inserção de período de prática *on the job* para os examinadores de marcas, que ocorre depois de algumas semanas de ambientação, e nas quais os assuntos principais são o serviço público, a estrutura do Instituto e suas funções.

[...] vários temas foram incorporados ao longo dos anos, principalmente na área de marcas. O PROAMB... tem uma função de treinamento mesmo, mas ele também busca contextualizar todas aquelas informações para os servidores: (para que) quanto mais conhecimento eles tiverem, mais eles possam entender a função do examinador de marcas... (Entrevistado 2, em depoimento à autora, julho de 2018).

O CETEC também foca na apresentação do INPI aos servidores, em mostrar o órgão da melhor maneira possível, recebê-los de forma que tenham uma verdadeira sensação de acolhimento e, ao longo dos anos, foi aprimorando as semanas de ambientação, vendo quais seriam as palestras que realmente apresentariam melhor o órgão. As últimas turmas foram recebidas por um representante do MDIC, buscando demonstrar a importância dos novos servidores. Na figura 11, foto com parte da turma de 2017 no PROAMB.



**Figura 11 . PROAMB 2017**

Fonte: INPI

Outra prioridade é a continuidade dos treinamentos:

[...] os treinamentos posteriores sempre existem... sempre que há mudança nas diretrizes de exame, eles são preparados. [...] a questão do próprio protocolo de Madri, recentemente eles tiveram curso a respeito do protocolo de Madri e como é que vai ser implementado (Entrevistado 2, em depoimento à autora, julho de 2018).

Os números dos do CETEC sobre a capacitação para todo o instituto e em específico para a DIRMA nos últimos seis anos são apresentados em seguida, na figura 12. Mesmo com números parciais para 2018, obtém-se, por exemplo, uma média de 575 servidores capacitados por ano, mesmo com uma realidade de anos de contingência orçamentária na Administração Pública Federal. Tais resultados são alcançados com o esforço incessante do CETEC/CGRH em estabelecer parcerias com outros órgãos tanto para a formação de turmas no INPI, quanto para conseguir a participação dos servidores do instituto em ações de outras instituições, otimizando ao máximo os recursos disponíveis.

<b>Números CETEC - Capacitação INPI e DIRMA</b>					
<b>VAGAS PREENCHIDAS POR ANO EM AÇÕES DE CAPACITAÇÃO:</b>					
<b>2018 (JAN-JUN)</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
1042	1655	1379	1264	1822	2434
<b>VAGAS PREENCHIDAS POR SERVIDORES LOTADOS NA DIRMA:</b>					
<b>2018 (JAN-JUN)</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
92	234	105	138	177	168
<b>SERVIDORES CAPACITADOS POR ANO:</b>					
<b>2018 (JAN-JUN)</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
471	638	586	498	594	666
<b>SERVIDORES LOTADOS NA DIRMA CAPACITADOS POR ANO:</b>					
<b>2018 (JAN-JUN)</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
76	105	60	62	170	62
<b>AÇÕES DE CAPACITAÇÃO REALIZADAS PELOS SERVIDORES POR ANO:</b>					
<b>2018 (JAN-JUN)</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
64	164	136	160	238	191
<b>AÇÕES DE CAPACITAÇÃO REALIZADAS PELOS SERVIDORES LOTADOS NA DIRMA POR ANO:</b>					
<b>2018 (JAN-JUN)</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
9	37	33	39	30	40

**Figura 12 . Números dos CETEC de 2010 a 2018**

Fonte: CETEC/CGRH

O trabalho do CETEC junto aos examinadores de marcas será aprofundado no capítulo três.

### 2.3.3 A Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento

Com a importância atribuída às atividades de capacitação aliada à necessidade de estabelecer um *locus* para a produção de conhecimento e formação de massa crítica capaz de pensar e formular estratégias no campo da PI, o INPI lançou, em 2006, o projeto de criação da Academia de PI, Inovação e Desenvolvimento do INPI. O projeto visava a criar no Instituto uma unidade que concentrasse todas as atividades de capacitação, envolvendo pós-graduação, cursos de extensão de curta duração e ensino à distância, tendo como meta a formação de recursos humanos e o apoio às atividades de pesquisa relativas à PI. (GUIMARÃES, 2013 apud AMORIM-BORHER ET AL, 2007).

O Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Inovação da Academia do INPI tem caráter multidisciplinar e vem consolidando-se como um dos mais importantes programas de pós-graduação em Propriedade Intelectual e

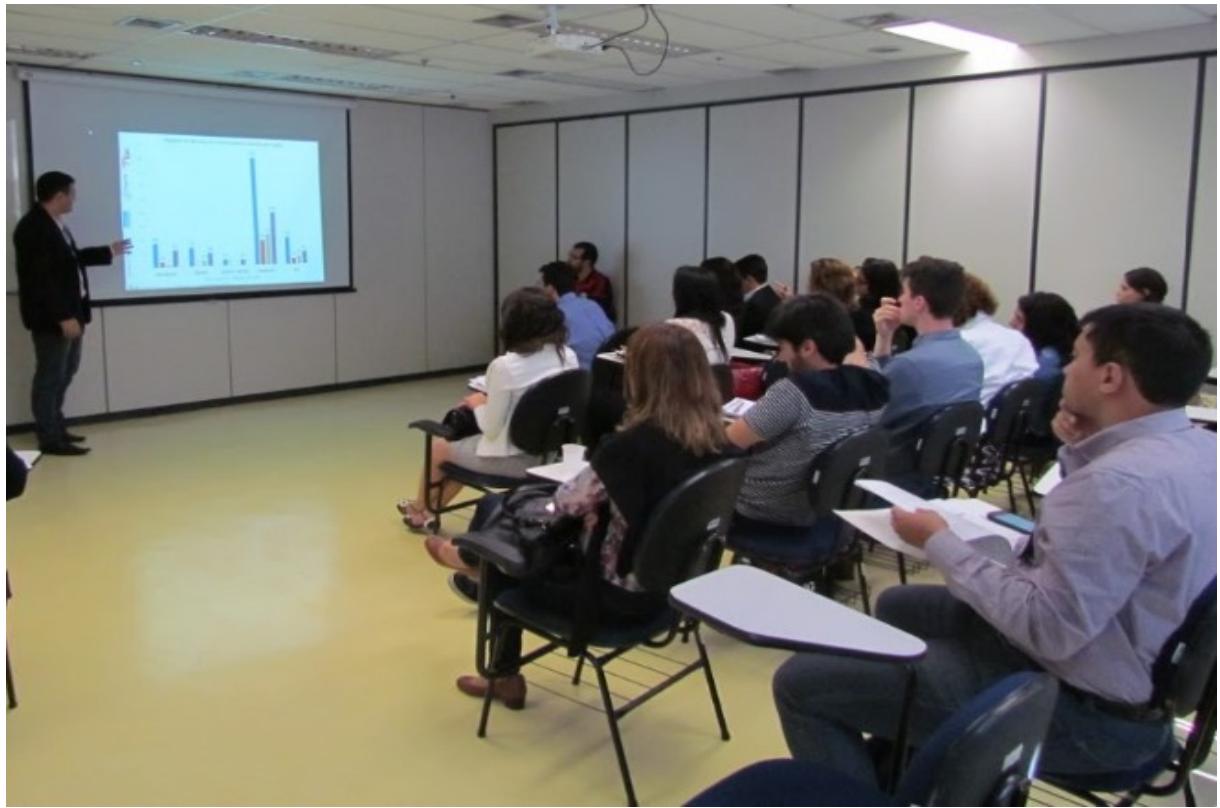
Inovação do Brasil, mantendo seu reconhecimento pela CAPES e, sobretudo pela sociedade brasileira. O Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação que foi precursor de estudos promovidos nesta área, teve sua primeira turma em começo de 2007, quando foram oferecidas 25 vagas e, em 2013, teve início o Doutorado Acadêmico. Em apenas uma década, o programa possibilitou a formação de quase 150 mestres e de 12 doutores de diversas regiões do Brasil<sup>10</sup>, abrindo portas para uma discussão sobre propriedade intelectual cada vez mais relevante para o desenvolvimento do país.

Ainda no âmbito de mestrado e doutorado são realizados eventos acadêmicos como o Encontro Acadêmico em Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento (ENAPID) e os seminários “PI em questão”, que têm como objetivo discutir temas emergentes relacionados à PI e inovação e que contam com a participação de especialistas do meio acadêmico e empresarial reconhecidos nacional e internacionalmente. Esses eventos têm como objetivo disponibilizar para a sociedade conhecimento a respeito da temática e de enriquecer as discussões sobre PI.

Existem também as ações de capacitação da Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento, que abrangem os principais temas relativos à Propriedade Intelectual. O público-alvo dessas atividades de extensão é o mais diversificado possível, visando a atender às necessidades de conhecimento em PI do público em geral. Cursos presenciais, incluídos alguns em parceria com a OMPI, e à distância servem de instrumento para a disseminação da PI, contribuindo para a consolidação de uma cultura de respeito à propriedade intelectual. Podem ser citados: Minicurso de Inovação e Propriedade Industrial para Empresários, Curso de Marcas Intermediário, Proteção de Programa de Computador, Curso Geral de Propriedade Intelectual à Distância - DL 101P BR, entre outros. A seguir, na figura 13, observa-se turma de curso de extensão presencial no ano de 2018.

---

<sup>10</sup> Dados de agosto de 2018. Fonte Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento.



**Figura 13 . Curso de extensão presencial – agosto 2018**

Fonte: INPI

#### 2.3.3.1 A Biblioteca Economista Cláudio Treiguer

Única biblioteca especializada em Propriedade Intelectual, Inovação e Tecnologia em geral no Brasil, a biblioteca Economista Cláudio Treiguer mantém um acervo de aproximadamente 15.000 publicações, entre livros, periódicos, folhetos, dissertações de mestrado, teses de doutorado e obras de referência. Tem como responsabilidade o registro, a armazenagem e a divulgação dos trabalhos elaborados pelo INPI, objetivando a preservação da memória institucional. Sendo hoje capitaneada por bibliotecário concursado no ano de 2002, chegou a passar oito anos fechada, por falta de servidores. O entrevistado 1 relatou o momento da retomada:

[...] eu também me assustei (quando chegou em 2002) um pouco porque eu encontrei uma biblioteca daquele tamanho, que ocupava metade do andar na Praça Mauá, totalmente fechada e sem nada, praticamente ... sem atendimento ...sem dar assistência aos pesquisadores ... porque as bibliotecas elas dão assistência aos pesquisadores, a gente assina periódicos de base para poder atender a casa ... né e isso me assustou um pouco... mas eu topei o desafio. (E o) ...desafio me fez crescer. ... na época

porque eu já tinha uma (experiência), eu já trabalhava numa biblioteca já organizada, da Embrapa. [...] eu fiz o concurso para lá, eu fui o primeiro colocado na Embrapa e aqui no INPI, só que o que me trouxe para cá foi o desafio de começar do zero né porque eu ... eu achava que para mim seria importante dar uma contribuição para o INPI começando a biblioteca do (zero) ... começando a biblioteca, informatizando, tentando organizar o acervo, para mim seria muito mais legal (enfático), né ?! Por incrível que pareça, muito mais estimulante! Organizar uma coisa que precisava da mão de um bibliotecário [...] então eu resolvi vir ao INPI para começar [...] um trabalho de bibliotecário, um trabalho de documentação mesmo, que eu achava que era importante e onde [...] também iria contribuir [...] aí eu pensei: eu vou ao INPI e vou realizar um serviço bacana de biblioteconomia ... vou reorganizar o espaço, o serviço e tal... Então, a primeira coisa que eu fiz quando eu cheguei aqui, e eu lembro disso perfeitamente, foi começar a chamar o pessoal as pessoas da casa, eu comecei a tentar ... a estimular a casa fazer busca ... a ver que existia...

(Entrevistado 1, em depoimento à autora em julho de 2018)

A retomada dos trabalhos teve o apoio, entre outros, do Presidente à época, José Graça Aranha, e do então Chefe do Centro de Informação e Documentação Tecnológica (CEDIN), Cláudio Rosemberg Treiguer, que dá nome à biblioteca.

A biblioteca é detentora de obras raras, exclusivas no Brasil e na América Latina, como as primeiras edições da Revista da Propriedade Industrial (1907 a 1911) e manuais e enciclopédias do século XIX. Tais documentos estão passando por digitalização para permitir sua preservação e ao mesmo tempo possibilitar o acesso ao público em geral.

Em seu site ([http://biblioteca.inpi.gov.br/sophia\\_web/](http://biblioteca.inpi.gov.br/sophia_web/)), a biblioteca disponibiliza inúmeros livros e documentos digitalizados, cujo acesso é feito por meio de senha pessoal. Entre os exemplos, além de livros de referência e todas as RPI's desde 1970, estão periódicos, teses e dissertações do programa de Pós-graduação do INPI.

A biblioteca atende aos servidores do Instituto, auxiliando em pesquisas e buscas relativas aos pedidos de ativos intangíveis depositados, fornecendo material advindo de seu próprio acervo ou adquirido por meio do Programa de Comutação Bibliográfica (COMUT). O catálogo coletivo nacional é acessado por meio do convênio com o COMUT, e a biblioteca parceira faz cópias digitais do material solicitado, remetendo ao INPI sem custos para o servidor do instituto. A seguir, na figura 14, apresenta-se a tela inicial do site da biblioteca:



**Figura 14 . Site da Biblioteca Claudio Treiguer**

Fonte: INPI

Vinculada à Academia de Inovação, Propriedade Intelectual e Desenvolvimento, atua como unidade de informação dos Programas de Mestrado e Doutorado em Propriedade Intelectual e Inovação, registrando e disseminando a produção científica dos referidos programas, bem como atendendo a outras unidades de informação no país e no exterior, em conformidade com as normativas da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Conselho Federal de Biblioteconomia (CFB).

### 3 A HISTÓRIA DA CAPACITAÇÃO DOS EXAMINADORES DE MARCAS

#### 3.1 A gota d'água - A origem da proteção legal das marcas

Enquanto colônia de Portugal o Brasil recebeu desse severas restrições quanto ao seu desenvolvimento manufatureiro, sob justificativas de que fábricas diminuiriam o número de braços na lavoura e de que a produção levaria o reino a prejuízos. Com a vinda da corte para o Brasil em 1808, o centro decisório do reino de Portugal aqui se estabeleceu, primeiro na Bahia e depois no Rio de Janeiro, e a questão das fábricas e manufaturas se impôs e, por consequência, a questão das patentes.

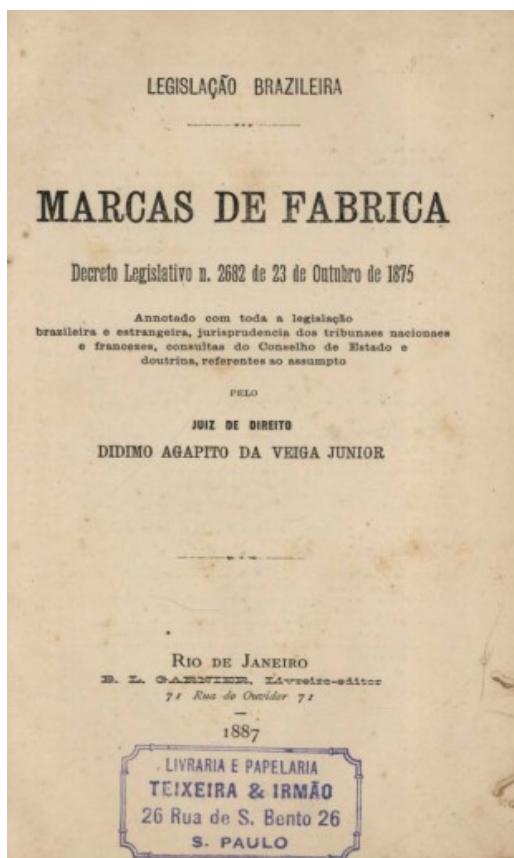
De pronto revogou-se o Alvará da Rainha Dona Maria, de 1785, que proibia fábricas e manufaturas na colônia. A abertura dos portos às nações amigas levou a outras medidas desenvolvimentistas como isenções às importações e às

exportações e a concessão de privilégios de exploração por quatorze anos aos inventores cujos inventos fossem reconhecidos pela Real Junta do Comércio.

A primeira lei brasileira de proteção de patentes surgiu em 1830 e concedia prêmios a descobertas ou invenções. **Já a primeira lei que tratava da regulamentação de marcas surgiu em 1875**, após a anulação de caso de grande repercussão por falta de legislação pertinente, conforme citação a seguir.

Um rumoroso caso de falsificação de marcas conhecido como “Caso Moreira & Cia. x Meuron & Cia.” marcou, em 1874, o início da discussão sobre a regulamentação das marcas no Brasil. A Moreira & Cia lançou no mercado o Rapé Areia Parda, muito semelhante ao consagrado Rapé Areia Preta produzido por Meuron & Cia. O jovem advogado Rui Barbosa atuou em favor desta última. Apesar de todas as evidências favoráveis à Meuron & Cia., o processo foi anulado. **Não havia qualquer legislação que permitisse qualificar o caso como delito. Foi a gota de água que faltava.** No ano seguinte surgiu primeira lei que regulou as marcas de fábrica no Brasil: Decreto nº 2.682, de 1875. (SILVEIRA et al, 1998, p. 22, grifos nossos)

A figura 15, em sequência, é imagem digitalizada da capa do Decreto 2.682 de 1875, a primeira legislação relativa a marcas do Brasil.



**Figura 15 . Decreto 2682 de 1875**

Fonte:Denis Barbosa Advogados

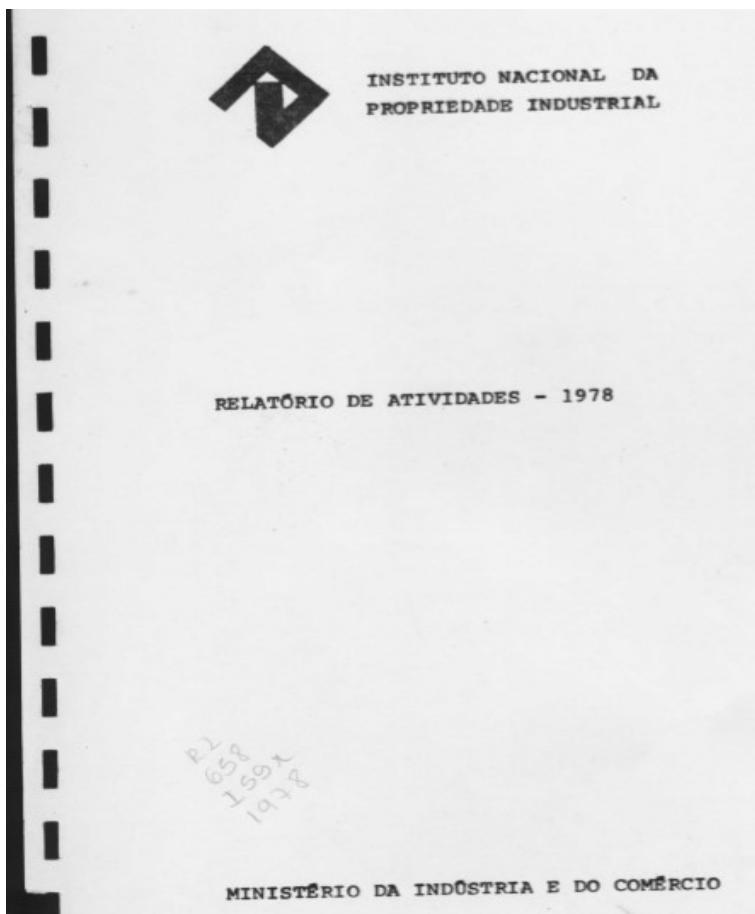
### 3.2 Capacitar é preciso

Análise de todos os relatórios de atividade do INPI revela que a preocupação com a aprendizagem e a capacitação do corpo funcional está no cerne do instituto. A industrialização brasileira baseada em substituições de importações deixou como legado a percepção de que não era possível reproduzir internamente o acervo de conhecimentos tecnológicos já existentes, pois mantinham-se tanto propriedade quanto segredos industriais relativos a esse acervo, e sempre haveria a concorrência das grandes multinacionais. Por conta disso, desde a sua criação, o INPI percebeu que seria imperioso capacitar as pessoas para enfrentar os desafios do mercado.

Já em seus primeiros relatórios (1970-1973) o instituto apresenta dados sobre o projeto vinculado ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Iniciado em 1973, foi projeto especial entre a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) e o governo brasileiro que tinha entre seus objetivos o recrutamento e o treinamento de pessoal técnico e profissional. Apesar de ter como alvo somente os pedidos de patentes, o projeto PNUD é um marco da busca por capacitação dos servidores. Em 1977, foi iniciada nova turma do PNUD com 76 alunos.

O relatório relativo ao ano de 1978 traz entre seus registros, o orgulho da mudança de perfil dos servidores da casa:

O INPI apresenta hoje um quadro inteiramente oposto ao antigo DNPI da década de 1960. É um órgão essencialmente técnico. Em 1970 havia 3 engenheiros. Atualmente há 91, que **foram e/ou estão sendo cuidadosamente treinados** para o exercício de suas funções específicas. Desse total 75 engenheiros foram contratados em 1978. A situação dos funcionários, no que diz respeito à legislação trabalhista e previdenciária, está integralmente regularizada. Os técnicos de nível superior passaram a receber, em 1978, salários mais compatíveis com o mercado de trabalho. (Relatório de atividades INPI 1978, p. 1-2 – *grifos nossos*). Capa do Relatório de 1978 abaixo (figura 16).



**Figura 16 . Capa Relatório de atividade INPI 1978**

Fonte: INPI

O INPI iniciou suas atividades já com um grande estoque de pedidos herdado do antigo DNPI, principalmente de marcas à época, e busca, desde então, ser capaz de atender minimamente os pedidos protocolados anualmente, ou seja, não ter atrasos (o chamado backlog).

Grave era a situação apresentada em 1970. Ignorava-se mesmo qual o número de Marcas e Patentes realmente em vigor. Existiam mais de 400.000 processos aguardando solução e um número desconhecido de processos extraviados.

Relatório de atividades do INPI 1970 a 1973, p. 9

É necessário ter presente que em 1970 existiam 380.000 pedidos de marcas por analisar e decidir, o que se constituía no maior obstáculo administrativo existente em qualquer órgão da União.

Relatório de atividades do INPI 1970 a 1973, p. 15

Verifica-se a preocupação com métodos de trabalho, com a modernização dos sistemas e com a padronização das decisões.

A estrutura e os métodos de trabalho em Marcas foram progressivamente alterados, com o objetivo de montar sistema que atendesse à dinâmica do INSTITUTO. Para atingir esse propósito, foi necessário efetuar transformações profundas, acelerando e otimizando a execução dos trabalhos, definindo objetivos, redistribuindo atividades, reformulando fluxos operacionais, adotando normas racionais de procedimentos para as diversas atividades do sistema, e estabelecendo, **sobretudo, critérios básicos de decisão.**

Relatório de atividades INPI 1972, p. 10 e 11 (grifos nossos).

O ano de 1980 foi marcado por ações tendentes a controlar e diminuir o atraso existente, associadas a um esforço de buscar metodologias e métodos de análise que, além de melhorar a qualidade das decisões, servissem para estabelecer critérios homogêneos e padronizados capazes de encontrar os caminhos no sentido da definição de uma política econômica do sistema de marcas. Manuais foram criados, em conjunto com outros órgãos, como a "Reclassificação/Implantação de Sistema de Marcas Figurativas para o INPI", elaborada pela Fundação de Tecnologia Industrial – FTI (1980-1981), cuja capa é apresentada na figura 17.



**Figura 17 . Capa da tabela para classificação de marcas figurativas e mistas**  
Fonte: Arquivo pessoal entrevistado 6

O INPI ao longo dos anos buscou a modernização e o desenvolvimento institucional, enfatizando programas de informatização, objetivando a formação de um ambiente para tratamento de informações centralizadas que, em consequência, levaram à necessidade de muitos treinamentos que capacitassem o corpo funcional para utilização das novas ferramentas tecnológicas.

Mas também havia lacunas relativas à atuação nos exames, que careciam de padronização. Os relatos dos servidores já no INPI à época também dão conta de que a situação era dificultada pela formação do corpo funcional, uma vez que muitos servidores eram oriundos de outros órgãos, não ligados diretamente a ativos intangíveis ou à indústria. Somente em 1987, verifica-se entre as metas estabelecidas para o ano seguinte “**treinamento intensivo do corpo técnico da Dirma**” (Relatório de atividades INPI 1987, p. 26 - grifos nossos);

E, em 1988, pela primeira vez, observa-se descrita em um relatório a preocupação com os recursos humanos e com sua capacitação:

Os recursos humanos adequados e estáveis constituem elemento-chave, sem o qual as atividades do órgão tornam-se atrofiadas e inoperantes. Assim, **previu-se intenso treinamento e aperfeiçoamento técnico do pessoal disponível**, bem como a admissão, quando possível e dentro de rigorosa seleção, de especialistas em áreas onde houvesse carência de pessoal, tanto de nível superior quanto médio (Relatório de atividades INPI 1988, p. 9 – grifos nossos).

### **3.3 Os servidores da DIRMA e a codificação do conhecimento**

Nas entrevistas realizadas com servidores que já trabalhavam na DIRMA entre as décadas de 70 e 80, verificou-se que, a despeito de não haver um programa institucionalizado de capacitação, os novos servidores eram recebidos com orientações acerca do trabalho, e com treinamentos planejados e efetuados por aqueles que detinham o conhecimento tácito: chefes, servidores com mais tempo de casa ou até mesmo representantes da Associação Brasileira dos Agentes da Propriedade Industrial (ABAPI) ou de escritórios de advocacia em PI.

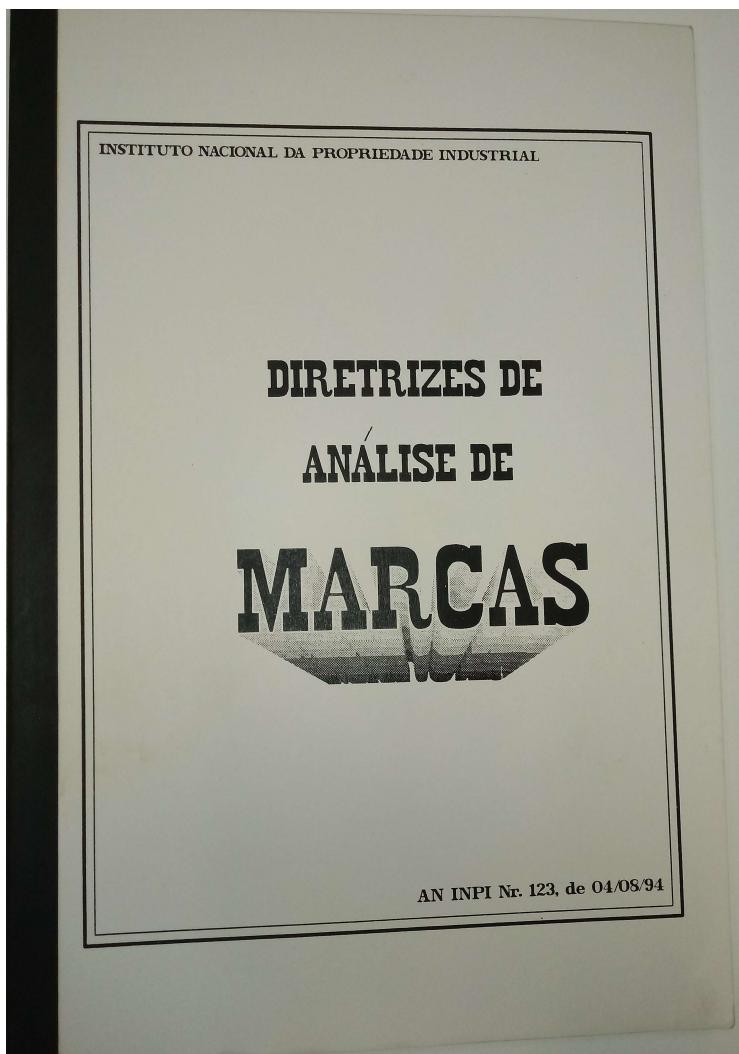
A entrevistada 5 iniciou a carreira como estagiária, trabalhando no primeiro sistema de marcas do INPI e, após ser classificada em prova interna (em 1986,

antes da determinação constitucional de obrigatoriedade dos concursos públicos), passou ao exame de marcas, e relata como foi o começo na nova função:

...esse aprendizado no início era de boca a boca mesmo, era o chefe que acompanhava o trabalho né, a gente recebia a documentação, a lei pra ver como é que era, o que que dizia e o que não dizia e, ao longo do tempo, você ia... o seu chefe ia corrigindo os seus (erros)...qualquer inconsistência [...] e qualquer dúvida que você tivesse sempre era com a chefia ou com seu colega, um colega mais experiente. Então o aprendizado foi assim, um aprendizado boca a boca não tinha nada escrito. Entrevistada 5, em depoimento à autora, julho2018.

Em 1988, quando a DIRMA iniciou o ano com 88.636 decisões pendentes, a diretoria destacou-se no planejamento das ações do instituto para planejar e implantar a racionalização e modernização das atividades, observando-se entre as principais “a elaboração de novo “Manual do Usuário”, elaboração do “Manual de Exame Formal” do pedido de registro, com implantação prevista para Fevereiro/1989, além de ter sido iniciado o ‘Manual de Exame Técnico (Relatório de 1988, p. 36 e 37), num esforço para codificar o conhecimento existente.

Por entraves na conclusão da Lei da Propriedade Industrial, que só seria publicada em 1996, as Diretrizes de Análise de Marcas (figura 18, a seguir) começaram a ser utilizadas internamente em 1994, dando origem a um curso (Anexo 4) para capacitar os servidores a serem instrutores, uma vez que, os que já sabiam, eram convidados para seminários e palestras.



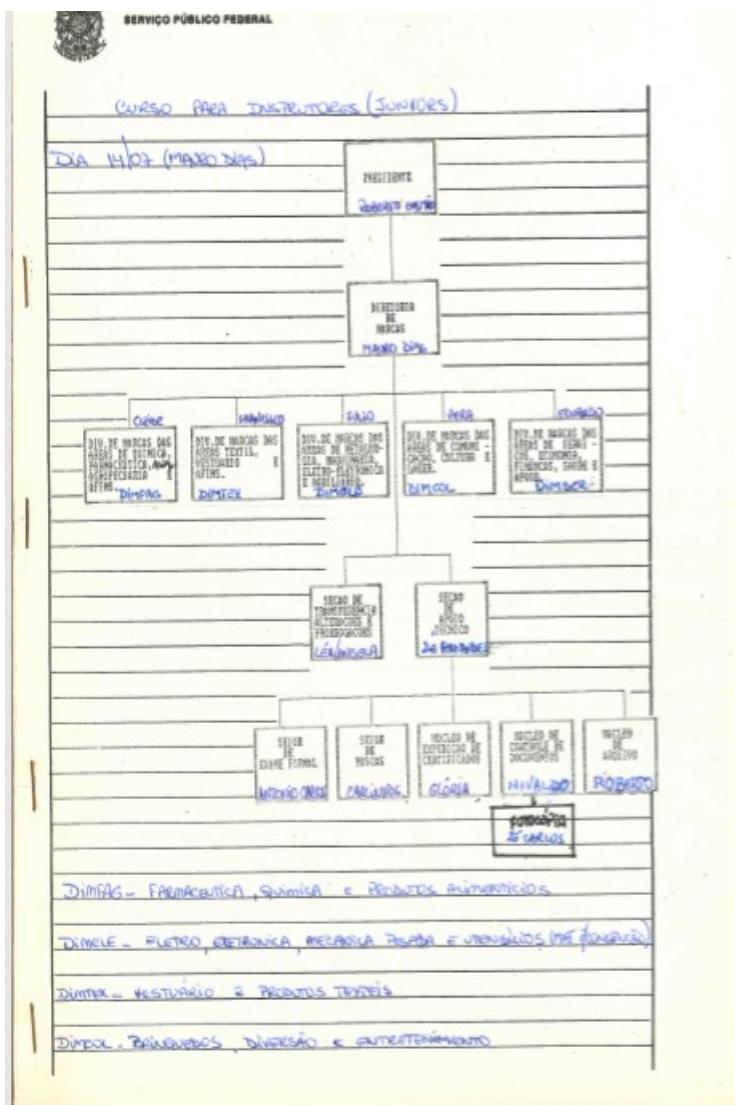
**Figura 18 . Capa da apostila Diretrizes de Análise de Marcas de 1994**

Fonte: Arquivo pessoal Entrevistada 5

O aprendizado “fazendo” é relembrado com bom humor pelo entrevistado 7:

...as pilhas de processos chegavam do arquivo, as divisões eram especializadas em nichos, comércio, serviço, metalurgia, engenharia, uma infinidade de coisas... a gente recebia os maços de processos em papel e toma!, examina ai!. Você tem aqui a lei da propriedade industrial, e as diretrizes. Lê, entende e examina... dá seu jeito! (risadas) – Entrevistado 7, depoimento à autora, agosto, 2018.

Os cursos e a multiplicação do conhecimento tinham como principais atores os servidores da casa, como se exemplifica no curso para formação de novos instrutores do ano de 1994, cuja capa se vê na figura 19



**Figura 19 . Capa do curso para instrutores (multiplicadores) elaborado pela DIRMA – 1994**  
Fonte: Arquivo pessoal Entrevistada 5

Em maio de 1997 foi publicada a Resolução 051/97, que tratava das Diretrizes Provisórias de Análise de Marcas (Anexo 5), cuja capa apresenta-se como figura 20.

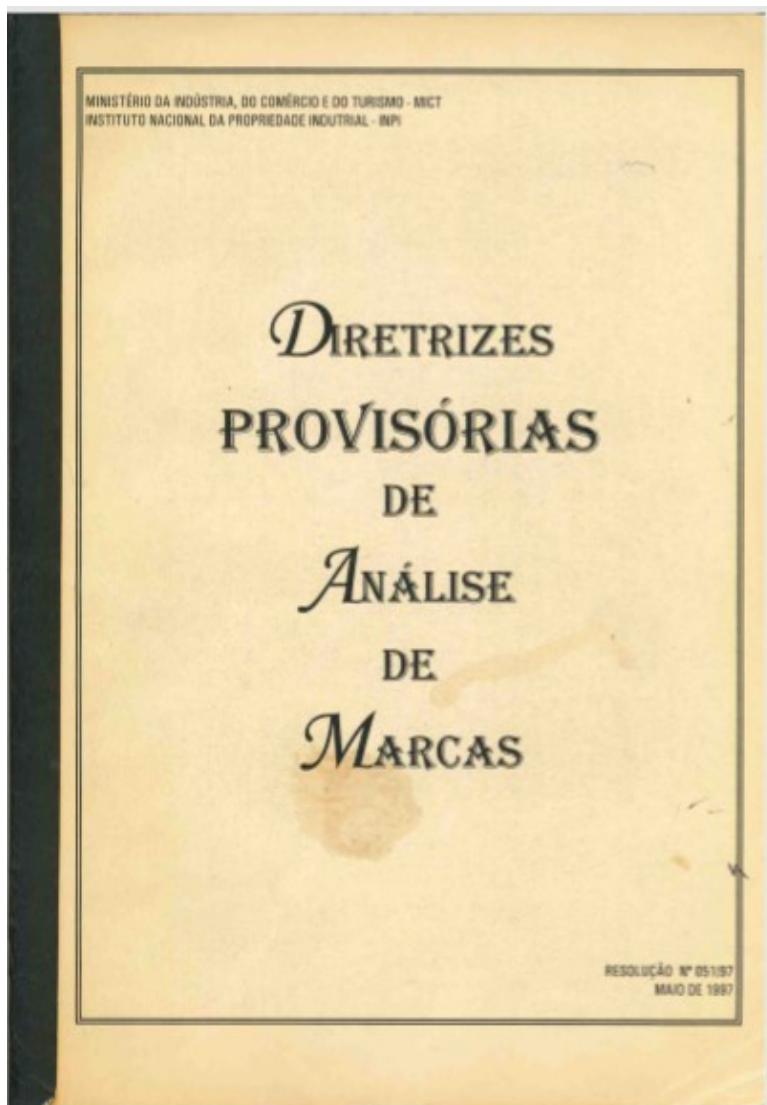
O objetivo do presente trabalho é, pois, o de explicar, de forma sistemática as regras de interpretação adotadas pelo INPI na área de marcas e, visando estabelecer uma relação de transparência e profissionalidade, seja externa (com seus usuários), seja interna (entre seus diversos setores, que têm a função de interpretar e aplicar dispositivos legais).

Este trabalho contou com a participação de grande parte de profissionais deste Instituto e é fruto de uma longa e profunda discussão interna e externa.

As Diretrizes de Análise servirão de um guia metodológico para a interpretação da nova lei, na área de marcas, facilitando a tarefa, tanto dos Examinadores do INPI quanto dos Profissionais que atuam na área de Propriedade Industrial e Usuários dos serviços deste Instituto.

Não se pretende, pois, dar a este trabalho um caráter definitivo, uma vez que parte de sua metodologia se baseia em um sistema de atualização e aperfeiçoamento.

Trata-se, enfim, de um documento vivo e sempre aberto à discussão e melhoria. (Resolução 051/97, p. 2.)



**Figura 20 . Capa Diretrizes Provisórias de Análise de Marcas 1997**

Fonte: Arquivo pessoal entrevistada 3

Em seu primeiro concurso público, em 1998, o INPI buscou o preenchimento de 16 vagas para a DIRMA, sendo 15 vagas de ampla concorrência e uma vaga específica para biblioteconomia, que não foi preenchida por desistência do candidato aprovado. Em parte de seu relato, o entrevistado 7 fala sobre este período. Percebe-se que, num primeiro momento, a capacitação continuou dependente das ações e iniciativas do corpo funcional:

...o treinamento na área de exame não existia nunca existiu. Ele passou a existir desde 1998, porque até 1998 o INPI não fazia concurso há MUITOS anos né?, tinha uma carência muito grande, mas não fazia concurso, não era autorizado. Então a partir de 1998 teve uma primeira leva de examinadores e, em 1998, eu estava há um ano na área de exame. Então eu estava ainda aprendendo e o aprendizado era assim era o colega do lado né você sabe isso aqui como é que eu resolvo isso? Tirava a dúvida na hora ali com o colega ou com o chefe. Então a gente recebia para exame os processos em papel. Eram pilhas de processos em papel que vinham do arquivo. As divisões eram divididas, eram meio que especializados né? Divisão de produtos de fármacos, a divisão de metalurgia, divisão de serviços financeiros... então lógico todo mundo tinha dúvida, e a gente (se) socorria um com o outro né? Anotava em papeizinhos “ah isso aqui é assim?” [...] eu tinha um monte de bilhetinho, tudo dentro da minha gaveta ... e é assim que a gente foi aprendendo aqui no INPI, **como é um trabalho que se faz só no INPI, o exame de marcas** [...] a gente aprende é aqui dentro mesmo, mas não havia um roteiro de capacitação era tudo na prática um colega ajudando o outro.

Entrevistado 7, depoimento à autora, agosto, 2018 (grifos nossos).

A entrevistada 4 relembra sua passagem de orientada a orientadora com a ocorrência desse primeiro concurso:

...a gente recebeu pouca gente no de 1998. Eu lembro que eu fiquei com três pessoas e cada eu já era... eu estou na chefia desde 1996... então eu já fui coordenadora, depois passei a divisão porque muda né?, essa coisa aí passei pra coordenadora, então em 1998 [...] foi o primeiro concurso que a gente teve e eu recebi três pessoas e cada um, cada coordenação [...] e aí a gente se incumbia, a chefia se incumbia de dar orientação. Dava tudo [...] de legislação, a lei a diretriz, tudo que gente tinha a pessoa lia e tirava as dúvidas com a gente mesmo e a gente ia orientando né, porque também assinamos bastante tempo dessas pessoas, (por) essas pessoas [...] ficaram sem delegação durante muito tempo.

Entrevistada 5, em depoimento à autora, julho2018.

Os relatórios corroboram com as informações coletadas com as entrevistas feitas e, mesmo com essas nomeações, a área dependia também de contratados temporários e do trabalho de terceirizados. No relatório de 2001 observa-se que, dos 165 servidores lotados na DIRMA, 74 eram contratados por tempo determinado. O relatório de gestão de 2002 (pg 15) traz informações acerca da descontinuidade dos trabalhos por conta do encerramento desses contratos de tempo determinado:

...o término dos contratos em junho de 2002, as unidades de apoio mencionadas sofreram cortes de pessoal de 72,22% (Setor de Buscas - SEBUSC), 75% (Núcleo de Controle de Documentos - NUCDOC) e 41,18% (Núcleo de Arquivo - NUAMAR), respectivamente. Saíram 62 funcionários administrativos de apoio, assim como 20 analistas de marcas (NS) e 69 auxiliares de marcas (NM). Relatório de gestão de 2002, pg. 15.

Em julho daquele mesmo 2002, 26 examinadores admitidos por concurso público chegaram à DIRMA, mas a necessidade de treinamentos e ambientação não permitiu retomada imediata de parte da produtividade perdida.

O entrevistado 7 relata que esses servidores, a pedido da Diretoria de Marcas à época, foram recepcionados com um curso improvisado, cujo material foi elaborado por ele, baseado nas diretrizes de marcas, na legislação e na experiência pessoal própria e dos colegas. Foi oferecido um treinamento extenso, com mais de 360 horas, o que além de possibilitar aos servidores iniciar seu trabalho com os conhecimentos básicos necessários, gerou certificado de capacitação que rendeu o benefício da retribuição por titulação, valor acrescido à remuneração dos servidores de forma permanente. A codificação do conhecimento tácito dos servidores mais antigos, como já visto, já era prática da área, passando nesse momento a ser também vista como parte de ação de motivação e de ambientação dos novos servidores. A seguir, parte do relato do entrevistado 7, relembrando esse momento importante:

...ela me pediu pra fazer um treinamento pra essas pessoas que iam entrar e eu tive que assim, do nada, criar material pra ensinar essas pessoas, usar o meu conhecimento. E criei apostilas, slides... Na época a gente usava aquele retroprojetor né?, nem havia ainda o projetor que a gente usa hoje... fiz um treinamento assim fui pegando as coisas principais, baseado nas diretrizes de exame de marcas e no que a gente utilizava da legislação ... e fiz um curso com mais de 360h, que foi o suficiente pro pessoal receber um certificado e já requerer a retribuição por titulação.

Entrevistado 7, depoimento à autora, agosto, 2018.

Ainda assim, dados de relatos e documentos analisados demonstram que a interrupção dos trabalhos, causada pela saída de muitos servidores temporários, levou, por várias vezes, à queda de número de registros, perda de qualidade do trabalho e desperdício de conhecimento na área, como se observa no trecho a seguir, do relatório de gestão de 2003:

...o atendimento às demandas de maneira plenamente satisfatória (se dará) somente por meio de profundos e intensos investimentos (1) em adequação da estrutura organizacional da DIRMA às demandas pelos seus serviços e as especificidades das atividades a serem executadas; (2) em criação e adequação da infraestrutura capaz de oferecer os meios necessários à execução das atividades da Diretoria; (3) em valorização e desenvolvimento das competências profissionais, técnicas e gerenciais — além de investimentos em

***contratação de pessoal em quantidade suficiente e com a qualificação necessária.***

)(Relatório de Gestão 2003, pgs. 24 e 25, grifos nossos)

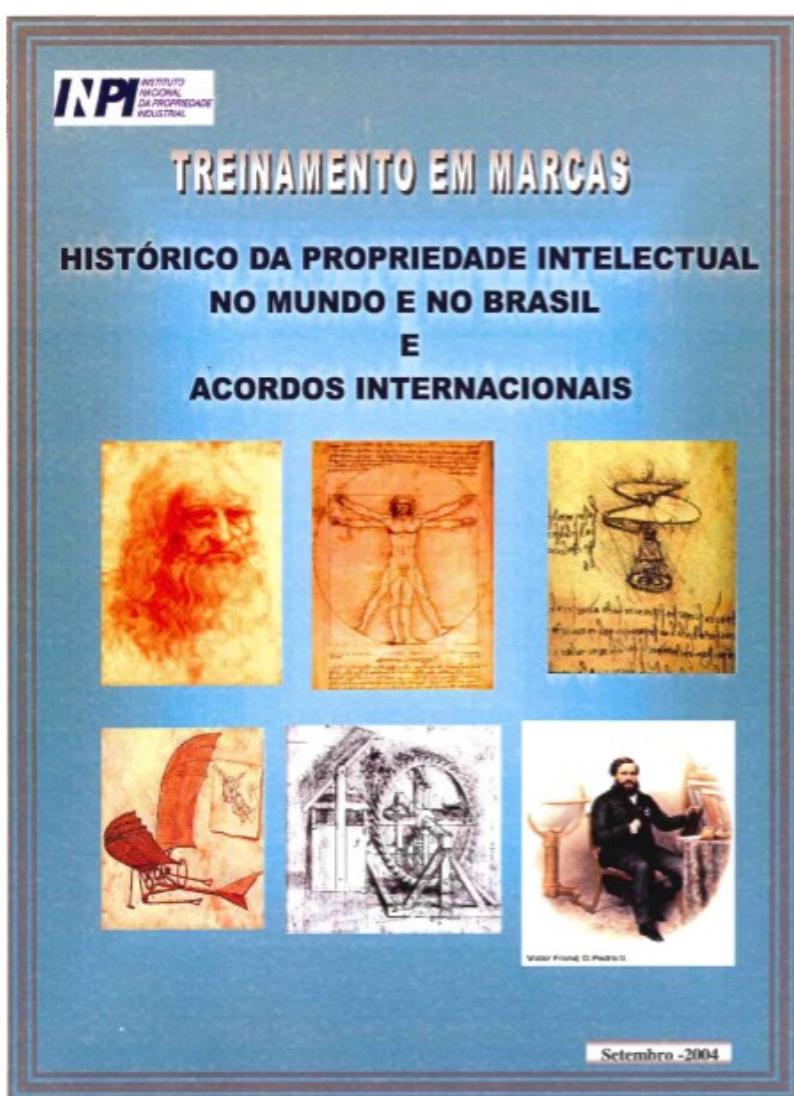
O concurso de 2004 tornou-se um marco na história dos examinadores de marcas. Com um número inicial de 16 vagas, acabou chegando a 76 com a convocação em 2006 de mais 60 examinadores, totalizando a maior chamada de um concurso público para a área até hoje.

Para a primeira leva dos servidores de 2004 o treinamento foi feito nos mesmos moldes de 2002, com a elaboração de apostilas e organização de turma feita pelo entrevistado 7. Segundo seu depoimento, para essa turma, o curso chegou a ter a participação de convidados como pessoas da Procuradoria e de servidores de áreas especializadas como Indicação Geográfica, uma vez que, em 2004 as divisões já não eram mais especializadas, tendo os servidores a responsabilidade de examinar todo tipo de pedido. Este também foi um curso de mais de 360 horas.

Sobre o cuidado com a preparação do curso de formação, o entrevistado 6 recorda:

...lembro que na formação nesse curso (ele) tinha trezentas e sessenta horas pra gente poder ter a gratificação por titulação. Pra mim por exemplo fez enorme diferença porque eu não tenho titulação, não tenho pós, não tenho mestrado, então isso é ... não é só a capacitação pra você efetuar o seu trabalho mas isso serve de estímulo. Você ter aquele curso ao qual você se dedicou durante dois ou três meses, convertido em algum benefício né ??! Você se sente estimulado, quer dizer eu estou sendo capacitado pra efetuar tarefas, mas é uma forma de valorização: eles estão investindo em mim né porque isso vai, esse valor que [...] é pra vida, você carrega aquilo na sua vida funcional. (Entrevistado 6, em depoimento à autora, julho de 2018).

Uma demonstração da boa impressão dada pelo empenho dos colegas é a guarda da documentação utilizada nos cursos, como as apostilas de 2004 (capa na figura 21, a seguir).



**Figura 21 . Capa da apostila para a turma de 2004 – Setembro**  
Fonte: Arquivo pessoal Entrevistado 6

Ainda sobre a recepção, relembra o carinho percebido nos detalhes:

...já tinha apostila [...], material, tudo isso foi feito com cuidado e eu tenho alguns deles até hoje, você quer? Que muita coisa eu guardei [...] (tem) uma apostilinha com o histórico, a história da marca no Brasil entendeu? ... é o cuidado... você não tem necessidade de em uma capacitação saber o histórico da marca no Brasil, ainda que breve... **mas foi um cuidado que um colega, um servidor teve** de “vou acrescentar mais pra esses colegas que estão chegando, vou fazer uma apostila com o histórico da marca no Brasil”, quer dizer é um plus né? (Entrevistado 6, em depoimento à autora, julho de 2018).

Conta o entrevistado 7 que, com a convocação de 2006, observou-se mudança significativa no treinamento:

... então assim basicamente é isso aí, a partir de 2006 a coisa começou a ser mais especializada digamos assim. O CETEC assumiu esse treinamento, começou a estruturar né?... a ver os palestrantes. Então, a partir daí não foi mais eu sozinho, então vários examinadores já experientes começaram a ir lá participar, dar uma palestra ou falar sobre um tópico específico: marca tridimensional [...] a distintividade falava um, de colidência falava outro enfim ... então teve uma participação muito maior das pessoas e de convidados de fora ... então a coisa começou a ganhar uma outra cara, uma outra roupagem, passou a ser uma coisa profissional mesmo.

(Entrevistado 7, depoimento à autora, agosto, 2018).

Tal mudança auxiliou no enfrentamento das dificuldades então percebidas pela área e atendeu expectativas dos novos servidores, de acordo com o narrado pelo entrevistado 4:

... entrou muita gente pra examinar marca. Na verdade acho que tinha uns trinta e poucos examinadores, foi mais do que foi mais do que o dobro (**60 servidores convocados em 2006, oriundos do concurso de 2004**) ...então a gente tinha uma necessidade muito grande de ter procedimentos escritos. Acho que uma coisa que a nossa turma insistiu um pouco, que provavelmente também (já) havia essa demanda das pessoas que estavam aqui, mas como era um grupo acho que menor era mais fácil ter uma transferência de informação informal, a troca dentro de um grupo menor. Quando entrou aquele monte de gente, aquelas sessenta pessoas, eu me lembro de ter muito pedido de “pô, mas isso tá escrito onde?... coloca isso escrito em algum lugar...” Pra ter mais segurança e não depender tanto dessa troca informal de informações né?, de pessoas que conheciam determinado parecer e outras que não... pra uniformizar isso? Acho que a entrada desse monte de gente criou uma necessidade de ... enfim formalizar um pouquinho. A gente tinha eram as diretrizes de exame e atas de reunião espalhadas, você tinha ... alguns pareceres, então o conhecimento estava um pouco espalhado. Muito na cabeça do pessoal mais antigo, ou nos armários né? E na cabeça (que) lembrava em que armário que estava (risos). (Entrevistado 4, em depoimento à autora, julho de 2018).

A realização do primeiro PROAMB estruturado foi destacado no relatório de gestão de 2006:

Como parte integrante do PAC 2006, foi realizado, em abril, maio e junho, no Centro de Treinamento, o Programa de Ambientação – PROAMB, para 55 Técnicos, 60 Tecnologistas e 5 Analistas em C&T, provenientes do cadastro de reserva do Concurso Público de 2004. Servidores do INPI e palestrantes convidados de diversos órgãos ligados à Propriedade Intelectual compartilharam conhecimentos em palestras aos novos servidores. O curso propiciou aos participantes um conhecimento adequado de cada área do INPI, permitindo que se familiarizassem com a atividade que iriam desempenhar. (Relatório de Gestão INPI 2006, fl.133).

Em seu relato, o entrevistado 7 destaca o fato de, em alguns escritórios de PI pelo mundo, a formação exigida ser exclusivamente Direito, e que o escritório brasileiro contrata servidores de formações das mais variadas. Para ele, tal diversidade só aumenta a importância da capacitação mais estruturada, tendo em

vista a mescla de pessoas e a necessidade de troca de ideias, de debate constante na busca de decisões com cada vez menos subjetividade.

### **3.4 A evolução do conteúdo programático – as mudanças no PROAMB**

As mudanças mercadológicas cada vez mais rápidas e relevantes trouxeram desafios ao INPI. Com maior número de depósitos de todos os ativos sob sua responsabilidade, por conta de alterações em comércio e indústria no Brasil e no mundo, e sem ver nem sua infraestrutura nem seu quadro de servidores se ampliarem na mesma velocidade, enfrentou ano após ano a realidade de um grande atraso em suas decisões.

Dependente de concursos e das necessárias autorizações de nomeação dos aprovados, cada vez mais reconheceu na capacitação eficaz um instrumento não só de necessária formação de seus profissionais, mas de enfrentamento possível do *backlog*. O PROAMB deixou de ser um simples programa de ambientação para ser, efetivamente, um período de formação dos novos servidores, observando-se nos últimos anos a oferta de carga horária superior a quatrocentas horas e a participação não só dos servidores mais experientes como multiplicadores, mas de profissionais renomados na área de propriedade intelectual como palestrantes e colaboradores.

O PROAMB passou por alterações significativas ao longo dos anos. Muitas dessas alterações tiveram como fator gerador a própria avaliação da área sobre a reação ao curso e sobre como os novos examinadores receberam as informações. A adaptação mais ou menos rápida dos novos servidores é vista como um fator determinante para mudanças na grade de disciplinas, por exemplo. Mas, a mudança mais evidente é o fato de hoje haver um PROAMB específico para os examinadores de marcas.

Em seu relato, a entrevistada 3 fala sobre essas mudanças:

...o que a gente percebe hoje é que o PROAMB ele te dá toda aquela base teórica, te dá todo o conhecimento da matéria. Vários examinadores, palestrantes, pessoas experientes na matéria vão falar daqui da INPI, e (de) fora da INPI a gente procura palestrantes externos, e eles vêm tratar da matéria sob várias óticas. [...] quando ele (servidor) se depara com um processo online, ele verifica que aquilo que ele está vendo tem um contexto

... “ah aquilo que foi falado no PROAMB aquilo que foi falado naquela aula...” [...] ele é recebido com um PROAMB que é pensado no mínimo seis meses antes. A gente já sabia que ia receber novos examinadores em agosto de 2017, então no segundo semestre de 2016 nós já estávamos pensando na grade do PROAMB. e verificamos que a grade era muito extensa, eram 480 horas Na grade que foi feita em 2014, então a gente enxugou. (Entrevistada 3, em depoimento à autora, julho 2018)

As figuras a seguir (22 a 24) trazem exemplos da estruturação e organização do PROAMB nos últimos anos, quando ocorre a especialização do treinamento, com conteúdos e instrutores (palestrantes, multiplicadores) direcionados para marcas e as necessidades dos servidores e da diretoria. Esses documentos, em sua íntegra, são anexos 1 a 3 desta dissertação.

<b>Cronograma Formação de Marcas 2013 - Tecnologistas</b>		
<b>MÓDULO B</b>		<b>CURSO</b>
Marcelo / Elis / Ana Cristina / Silvia	8hs	História, conceitos e princípios fundamentais
	8hs	
Marcelo / Elis / Ana Cristina / Silvia	8hs	Acordos e Tratados em Marcas
Schmuell	8hs	
Schmuell	8hs	Fluxos processuais em marcas

**Figura 22 . Parte do Cronograma Formação de Marcas 2013 (Na íntegra como Anexo 1)**  
Fonte: CETEC/CGRH

<b>Cronograma Formação de Marcas 2014 – Tecnologistas</b>		
<b>INSTRUTOR / PALESTRANTE</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>	<b>TEMA</b>
Diversos	8hs	Programa de ambientação dos novos servidores
	8hs	
Marcelo Pimentel / Elisangela Santos	8hs	Conceitos e princípios fundamentais
	8hs	
Schmuell Cantanhêde	4hs	Acordos e Tratados em Marcas

**Figura 23 . Parte do Cronograma Formação de Marcas 2014 (Na íntegra como Anexo 2)**  
Fonte: CETEC/CGRH



**Figura 24 . Capa do Manual do PROAMB 2017 (Na íntegra como Anexo 3)**  
Fonte: CETEC/CGRH

### **3.5 A consolidação da busca pela harmonização: o Manual de Marcas**

Como visto, o conhecimento detido nas mentes dos servidores sempre foi fonte de consulta e de aprendizado na DIRMA. Em diversos momentos da história da diretoria, verifica-se o esforço de codificação desses conhecimentos, na busca de tornar mais fácil e menos subjetiva a transmissão desse conhecimento.

Além dos documentos oficiais do instituto, como resoluções e instruções normativas, todas as compilações e apostilas utilizadas ao longo dos anos mostram a incansável disposição da área em alcançar coerência e previsibilidade nas decisões proferidas.

Nesse intuito, em 2006 foi criado grupo de trabalho responsável pela elaboração do Manual de Procedimentos da DIRMA, que foi finalizado em 2008. O documento compilou as chamadas Diretrizes para Exame de Marcas, codificando conhecimento e facilitando a transferência do mesmo entre os servidores, o que foi destacado no relatório de gestão de 2008:

Durante o ano de 2008, o Grupo de Trabalho finalizou suas tarefas, encaminhando para consulta interna a versão final do documento, não apenas com a finalidade de difundir o material consolidado, como também para incorporar eventuais contribuições, permitindo assim, a construção em conjunto de um poderoso instrumento. O Manual de Procedimentos deverá se inserir numa dinâmica de revisão permanente, sempre com os objetivos de maior previsibilidade dos resultados e mais transparência no processo decisório de marcas. Nesse sentido, minimizar a parcela de subjetivismo congênito à própria tarefa de examinar a registrabilidade de um sinal como marca, longe de afastar da análise marcária o juízo crítico necessário para que o examinador tome a melhor decisão, significará assegurar aos usuários resultados relativamente homogêneos para todos os casos iguais ou semelhantes, tornando o sistema mais claro, mais confiável e, por que não dizer, menos custoso. **Como resultado das reflexões levadas a termo no desenvolvimento do Manual de Procedimentos, a DIRMA, durante o último bimestre de 2008, concebeu uma primeira versão das Diretrizes de Análise de Marcas, a qual deverá ser finalizada ainda na primeira metade de 2009 e que deverá substituir as Diretrizes provisórias, em vigor há mais de dez anos.**

(Relatório de gestão INPI 2008, fl. 29 – grifos nossos)

O projeto relativo ao Manual de Procedimentos chegou ao final em 2010, levando à necessidade de novos treinamentos dos profissionais diante da iminente codificação e estruturação dos conhecimentos da área nesses documentos.

Apesar de seu caráter provisório, e de os estudos relativos às novas diretrizes terem se encerrado também em 2010, as diretrizes de 1997 só foram revogadas em março de 2013, com a publicação da Resolução 028/2013, que instituiu as diretrizes atualizadas. Essas seriam acompanhadas da publicação do Manual de Procedimentos (IN DIRMA 01/2013).

Com a publicação, em novembro de 2014, da primeira edição do Manual de Marcas (Resolução 142/2014), tais normativas foram revogadas, uma vez que o manual veio para unir tanto as orientações aos usuários do sistema quanto as diretrizes a serem seguidas pelos examinadores, buscando assegurar maior qualidade, transparência e uniformidade no exame de marcas. Pela própria natureza da atividade, sofre alterações periódicas, tendo a última ocorrido em 11 de julho de 2017.

Hoje o Manual de Marcas é disponibilizado para o público em geral no site do INPI (capa da segunda edição apresentada na figura 25, na sequência):



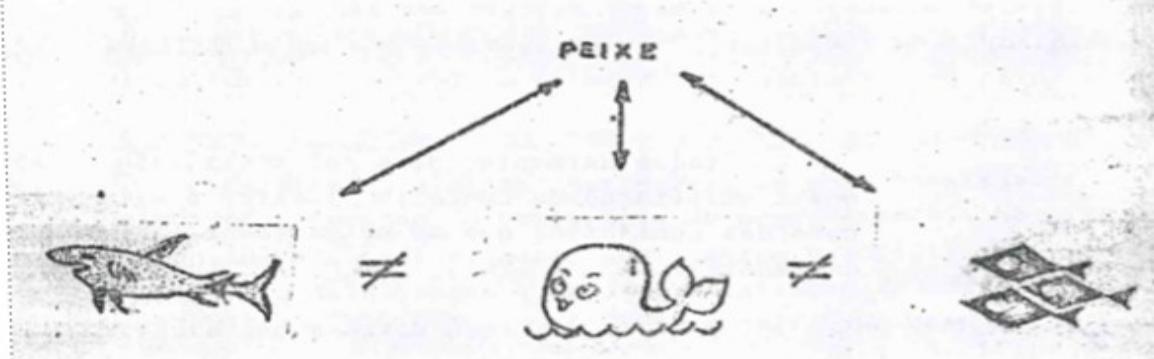
**Figura 25 . Capa do Manual de Marcas (digital)**  
Fonte: INPI

Este manual representa a consolidação das normas e orientações de diferentes origens: Diretrizes de Análise de Marcas, Manual de Procedimentos de Análise de Marcas, Manual do Usuário do Sistema E-Marcas, Manual do Usuário Para Apresentação de Pedidos e Petições em Papel, Pareceres normativos, resoluções e instruções normativas, Notas Técnicas, Procedimentos tácitos empregados na rotina do exame de marcas. A reunião de tais fontes em uma única estrutura implicou a reorganização do conteúdo, incluindo ajustes de natureza formal, acréscimo e edição de trechos do texto. (Manual de Marcas, capa).

Para a consecução do Manual de Marcas foram empregados esforços de todas as áreas da DIRMA, sendo hoje um documento que busca atender às demandas de usuários e daqueles que atuam no sistema marcário, compilando informações sobre legislação, normas e procedimentos que já estavam expressos ou não. Observa-se que, a despeito das mudanças materiais, a essência permaneceu ao longo do tempo, sendo a DIRMA fiel em seu propósito de tornar simples e eficaz o entendimento dos conceitos. Como exemplo disso podem-se observar as figuras 26 e 27, que tratam de marcas figurativas e/ou mistas em 1980 e 2017, respectivamente:

## 9.2. Relação entre conceito e forma na imagem imitativa.

Uma questão que se coloca em relação às figuras imitativas é a da possibilidade da colidência conceitual entre uma marca nominativa e uma figura. Pode ser observado no desenho que exemplos bem caracterizados das três tendências de tratamento formal não tem necessariamente semelhança patente entre si. No entanto, cada um deles se associa com o nome: o conceito expresso nominativamente é geral o suficiente de modo a abranger desenhos de peixe com vários tratamentos.



**Figura 26 . Relação entre conceito e forma na imagem imitativa (1980)**

Fonte: Reclassificação/implantação de sistema de marcas figurativas para o INPI (Anexo 7)

### Marcas figurativas e/ou mistas

A representação figurativa ou pictórica fiel de um elemento descritivo ou de uso comum, como fotos ou desenhos técnicos do produto ou de sua embalagem não distinta, é considerada equivalente a sua representação escrita e, portanto, irregistrável à luz do inciso VI do art. 124 da LPI. Caso figurem em conjuntos mistos ou figurativos, os mesmos serão indeferidos, se desprovidos de distintividade, ou deferidos, se acompanhados de termos ou elementos figurativos capazes de conferir ao conjunto suficiente cunho distintivo.

**Exemplo:**

Marca	Especificação	Observações
	Pescados	<b>Irregistrável</b> , uma vez que o conjunto é formado pela combinação de termo descritivo e representação fotográfica do produto que visa assinalar.

**Figura 27 . Marcas figurativas e/ou mistas (2017)**

Fonte: Manual de marcas

### 3.6 Números e dados da DIRMA

#### 3.6.1 Os concursos

Na figura a seguir (28), observa-se um resumo esquematizado dos concursos do INPI para os examinadores de marcas. Nos anos de 2004, 2012 e 2014, a despeito de haver determinação inicial de vagas a serem preenchidas, o instituto recebeu autorização para nomeação de vagas de cadastro de reserva, ampliando significativamente o quadro de servidores da DIRMA.

ANO DO CONCURSO	NÚMERO DE VAGAS (QUALQUER FORMAÇÃO)	VAGA(S) ESPECÍFICA(S)	TOTAL DE CONVOCADOS	PEDIDOS DE MARCAS NO ANO
1998	16	1 PARA BIBLIOTECONOMIA (NÃO FOI PREENCHIDA)	16	69.439
2002	29	1 PARA BIBLIOTECONOMIA	30	94.315
2004*	16		76*	94.038
2012*	17	-----	52*	151.833
2014*	36	3 PARA DESENHO INDUSTRIAL 1 PARA PROGRAMAS DE COMPUTADOR	60*	159.263

**Figura 28 . Histórico de concursos, servidores convocados em relação ao número de pedidos de marcas (elaboração da autora)**

\* Receberam autorização para nomeações posteriores.

#### 3.6.2 O quantitativo de servidores

O número de servidores da DIRMA tem sua contabilização bastante prejudicada durante muitos anos nas estatísticas do INPI, principalmente pelas já comentadas contratações temporárias que, além de serem constantes, encerravam-se em momentos diversos. Com os concursos públicos a área passa a ter um cadastro mais consistente de seu quadro de servidores. Hoje são duzentos e vinte e seis servidores, distribuídos entre exame de pedidos, apoio e gestão da DIRMA.

A figura 29, a seguir, traz a evolução do quantitativo dos servidores da DIRMA:



Figura 29 . Evolução do número de examinadores de marcas 2007 a 2017

Fonte: INPI/DIRMA

### 3.6.3 - A DIRMA é ...

A diversidade de graduações e formações do quadro de servidores da DIRMA verifica-se na figura 30, numa estilizada paleta de conhecimentos:



Figura 30 . Graduações e formações dos servidores da DIRMA

Elaboração da autora

## 4 REFLEXÕES SOBRE A CARREIRA E SOBRE O FUTURO DA DIRMA

### 4.1 O vínculo entre a carreira atual e a formação continuada

A Lei 11.355/2006, entre outras disposições, trata da criação do Plano de Carreiras e Cargos do INPI. Iniciadas com a Classe A, que é alcançada com a qualificação específica exigida em concurso, as carreiras do INPI têm suas promoções condicionadas à conquista de certificados de capacitação e diplomas. Apesar de a lei não especificar, subentende-se que esses deverão ser vinculados à área de atuação, uma vez que é essa a condição para a experiência requerida. Além disso, alterações no grau de escolaridade levam a uma menor exigência de tempo entre as promoções (menos tempo requerido de experiência para que o servidor alcance classes superiores na carreira).

Na Figura 31, verifica-se a relevância dada à formação continuada dos servidores. A título de exemplo, apresentam-se os parâmetros estipulados pela própria lei para que outras classes sejam galgadas pelos examinadores de marcas ao longo da vida funcional. Observe-se que, de acordo com o grau de capacitação obtido, os níveis mais altos da carreira são alcançados mais rapidamente

<b>CLASSE A ALCANÇAR</b>	<b>CAPACITAÇÃO EXIGIDA</b>	<b>EXPERIÊNCIA REQUERIDA NO CAMPO DE ATUAÇÃO</b>
E	CERTIFICADOS	20 ANOS
	PÓS -GRADUAÇÃO LATO SENSU	18 ANOS
	MESTRADO	14 ANOS
	DOUTORADO	9 ANOS
D	CERTIFICADOS	15 ANOS
	PÓS -GRADUAÇÃO LATO SENSU	13 ANOS
	MESTRADO	11 ANOS
	DOUTORADO	9 ANOS
C	CERTIFICADOS	10 ANOS
	PÓS -GRADUAÇÃO LATO SENSU	8 ANOS
	MESTRADO OU DOUTORADO	6 ANOS
B	CERTIFICADOS	5 ANOS
	PÓS -GRADUAÇÃO LATO SENSU	4 ANOS
	MESTRADO OU DOUTORADO	3 ANOS

**Figura 31 . Capacitação x evolução na carreira de Tecnologista do INPI**

Elaboração da autora

São requeridos adicionalmente desempenho superior, participação em elaboração de normas e pareceres técnicos, ou ainda, realização de trabalhos interdisciplinares ou projetos e estudos com divulgação interinstitucional, em quantidades e qualidade relevantes. Como se percebe, a evolução na carreira está

intrinsicamente relacionada com a propensão e com a possibilidade de o servidor capacitar-se.

Tomando-se por parâmetro que para os examinadores de marcas a escolaridade exigida pelo concurso público é a graduação, pode-se concluir que há uma vasta possibilidade de evolução pessoal e profissional, diante da estrutura existente hoje no INPI. Mas a realidade depende da percepção desses profissionais de que o ambiente no qual estão inseridos possui não somente a estrutura, mas que a visão do instituto vai ao encontro aos seus objetivos.

Sem um ambiente que torne o aprendizado, a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos (tácitos ou explícitos) parte do dia a dia de todos os funcionários, as estratégias corporativas e os investimentos em infraestrutura dificilmente atingirão seus objetivos relacionados ao desenvolvimento e alavancagem dos vários níveis e formas de conhecimento organizacional. (TERRA, 2005, p. 267)

No INPI, encontra-se o que Takeuchi e Nonaka chamaram de “ativistas do conhecimento”. Por definição, não são necessariamente chefias hierarquicamente superiores ou áreas definidas. São instrumentos na formação, energizadores do movimento de criação e compartilhamento de conhecimento. No caso do INPI temos como exemplos a Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento e, especificamente para a DIRMA, observa-se o envolvimento das chefias intermediárias ao “estabelecer o contexto promotor correto – espaço essencial e os relacionamentos que permitem a liberação do conhecimento tácito” (TAKEUCHI E NONAKA, 2008, p.132).

Diante da realidade encontrada hoje no INPI, na qual as ações de treinamento são planejadas em função das necessidades apontadas pelas próprias áreas, e também da possibilidade de participação de cursos de mestrado e doutorado dentro do próprio instituto, o escalonamento da carreira dependente da capacitação tende a servir de estímulo ao desenvolvimento pessoal.

#### **4.2 A gestão por competências: um novo paradigma possível**

O serviço público é detido por amarras legais em termos de desenvolvimento e, principalmente, no que diz respeito à motivação de seu pessoal. Restam aos gestores possibilidades limitadas que, em geral, envolvem designações para

funções de confiança ou oferecimento de poucas oportunidades diferenciadas de capacitação.

Uma evolução a essa realidade se deu neste ano de 2018, com o lançamento do aplicativo do Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEPE) Banco de Talentos, que é uma solução tecnológica para a divulgação de conhecimentos, habilidades e experiências dos servidores. Tendo como principal objetivo identificar e avaliar o potencial dos servidores federais, quer tornar mais transparente os processos internos de seleção de servidores. Outra expectativa é a de que ajude a reconhecer lacunas de competências e a promover ações de desenvolvimento, colaborando para a gestão de talentos, qualificando a Administração Pública Federal.

A mudança do foco de requisitos dos cargos para as competências das pessoas significa a tentativa de equiparar a gestão pública à gestão de pessoas moderna, na qual a cultura organizacional deve ser participativa, democrática e focada na excelência e em metas. O estilo de gestão migra do velho comando autocrático para a liderança. (CHIAVENATO, 2006).

A gestão por competências averigua as necessidades da organização e também como as pessoas aportarão valor ao negócio, em função dessas necessidades, em detrimento do levantamento de necessidades de treinamento tradicional. Na gestão por competências, o indivíduo busca desenvolver competências individuais básicas que são resultado da harmonização de quatro fatores, que podem ser explicitados na forma apresentada na figura 32:



**Figura 32 . Competências individuais essenciais da pessoa**

Fonte: CHIAVENATO, 2006

Ao se considerar o ambiente do setor público, a utilização de práticas estratégicas gerenciais pode ser mais difícil, tendo em vista que este se apresenta como um cenário mais restritivo do que aquele do setor privado (FONSECA et al, 2013). Em geral, na administração pública, a estratégia de gestão de pessoas é centralizada, cabendo às organizações mobilizar-se internamente para se adaptarem ao ambiente. A estrutura burocrática, a rigidez dos processos e a falta de um perfil de liderança são dificuldades inerentes à gestão de pessoas no serviço público (FONSECA et al, 2013 apud INGRAHAM; RUBAII-BARRET, 2007). Assim, uma incipiente política governamental em prol da gestão por competências, se bem gerenciada, pode ser o primeiro passo em direção à mudança de paradigma na gestão estratégica de pessoas na administração pública. Não olhar mais o servidor como seu cargo, mas com recurso valioso e gerador de conhecimento.

#### **4.3 O Protocolo de Madri – uma conquista, vários desafios**

O Protocolo de Madrid relativo ao registo internacional de marcas é um tratado administrado pela Secretaria Internacional da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI). O Protocolo oferece aos titulares de marcas a possibilidade de terem as suas marcas protegidas em vários países, bastando o depósito de um pedido diretamente junto do seu próprio instituto nacional ou regional de marcas. Está em vigor desde abril de 1996 e foi ratificado por numerosos países de todo o mundo, incluindo a maioria dos países europeus, os EUA, o Japão, a Austrália, a China, a Rússia e, em outubro de 2004, a União Europeia (UE).

A adesão, que ainda depende de autorização do Congresso Nacional<sup>11</sup>, está entre as prioridades do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), foi incluída no Planejamento Estratégico do INPI para o período de 2018 a 2021 e irá facilitar e impulsionar o registro de marcas brasileiras no exterior, de modo a ampliar os investimentos nacionais em outros mercados.

---

<sup>11</sup> Mensagem nº 201 remetida ao Congresso Nacional em 29 de junho de 2017. Transformada em Projeto de Decreto Legislativo de Acordos, Tratados ou Atos internacionais nº 860/2017. Última tramitação 13/06/2018; situação em 01/10/2018 Aguardando Parecer do Relator na Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania (CCJC).

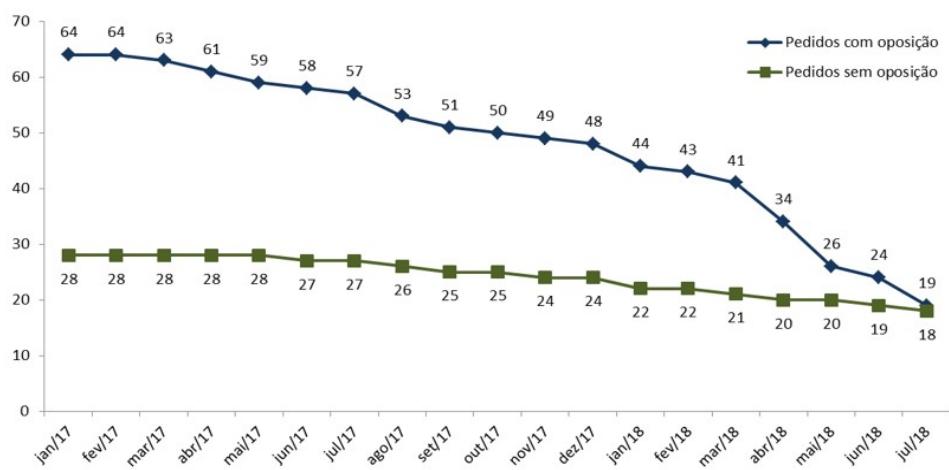
Para aderir ao Protocolo de Madri, o INPI contratou entre 2016 e 2017 sessenta profissionais, um crescimento de 32% do número de examinadores de marcas. Também adotou programas de incentivo à produtividade, como o trabalho remoto e a transferência para unidades regionais do INPI, tendo como critério uma meta mais alta para o examinador. A consequência disso é a redução do *backlog* (estoque de pedidos pendentes de exame nas áreas de patentes, marcas e desenhos industriais), que caiu em quase 15%, saindo de 421.941 em 2016 para 358.776 no ano de 2017.

No caso específico de marcas, área foco desta pesquisa, verificou-se uma redução do *backlog* no último ano (entre agosto de 2017 e agosto de 2018) da ordem de 39,7%, tendo sido reduzido o estoque de 388.767 para 234.570 pedidos de registros de marcas.

Também diminuiu o tempo até o registro, que chegou a cerca de 22 meses em fevereiro deste ano (para pedidos sem oposição). Em julho todos os pedidos, com e sem oposição, alcançaram o prazo máximo estabelecido pelo Protocolo de Madri, de 18 meses, atendendo-se um dos principais requisitos do acordo, como se infere da figura 32, apresentada pela DIRMA em setembro de 2018:

## Marcas: Tempo de exame (meses)

---



**Figura 33 . Evolução do tempo de exame de marcas 2017 – 2018**  
Fonte: INPI

A adesão ao Protocolo de Madri levará o Brasil ser um marco para a internacionalização das marcas brasileiras, mas traz consigo desafios proporcionais à sua importância. O INPI terá que se adequar a possibilidades de exame que não fazem parte do escopo atual, como as marcas multiclasse e à cotitularidade de marcas, para os quais serão necessários treinamentos específicos.

Outro fator que merece grande atenção é o fato de o português não estar entre as línguas oficiais da OMPI e, portanto, do Protocolo de Madri. Mesmo com a utilização da tecnologia (programas tradutores) para grande parte dos documentos, amplia-se em muito a importância da capacitação dos servidores nos idiomas obrigatórios (inglês, francês e espanhol), tornando-se uma das prioridades da DIRMA.

## RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Retornando-se ao que se pretendia com esta pesquisa, consideram-se alcançados os objetivos estabelecidos, cabendo a exposição e justificativas acerca de cada um:

Tendo sido intento principal (objetivo geral) analisar a trajetória histórica da capacitação dos examinadores de marcas, reunindo arquivo documental, no corpo deste trabalho verificam-se documentos e relatos que contextualizam os desafios enfrentados e as mudanças na DIRMA, a evolução dos treinamentos, apresentando-se informações sobre a participação dos servidores da DIRMA e da CGRH tanto na elaboração quanto na organização das ações de capacitação ao longo dos anos, desde 1970. Além disso, ao final deste trabalho apresentam-se alguns anexos exemplificativos relativos à capacitação, material coletado com os próprios servidores. Optou-se por complementar os anexos em forma de mídia digital (DVD anexo) em função da quantidade de documentos, abaixo indicados:

1. Apostila FTI/INPI de reclassificação de marcas figurativas 1980/1981;
2. Apostila de treinamento para instrutores (multiplicadores) 1994
3. Diretrizes provisórias de análise de marcas 1997;
4. Apostila de treinamento em Marcas 2002;
5. Certificado treinando 2002 (cópia);
6. Certificado instrutor 2002;
7. Exemplo de prova aplicada no treinamento 2002;
8. Gabarito de prova aplicada no treinamento 2002;
9. Certificado treinando 2004, com o programa;
10. Apostilas do treinamento para examinadores de marcas 2004;
11. Exemplo de prova aplicada no treinamento 2004;
12. Gabarito de prova aplicada no treinamento 2004;
13. Avaliação de reação ao treinamento 2004;
14. Certificado de aperfeiçoamento 1994;
15. Certificado de aperfeiçoamento 1995;
16. Certificado de aperfeiçoamento 1999;
17. Certificado de aperfeiçoamento 2000;
18. Programa do treinamento 2006;

19. Exemplo de prova aplicada no treinamento 2006;
20. Gabarito de prova aplicada no treinamento 2006;

Ressalva-se, para fins de esclarecimento, que a documentação da Diretoria de Marcas encontra-se disponibilizada no site do INPI (Manual de Marcas) e na Intranet do Instituto para consulta e utilização dos servidores. No caso da Intranet podem ser encontrados, além do próprio manual, resoluções, normativos, orientações, todo tipo de legislação e documentos necessários ao trabalho dos examinadores. Por estarem já disponibilizados em formato digital e não serem diretamente ligados ao processo de capacitação, não foram incluídos como anexos deste trabalho. Ressalta-se ainda que a biblioteca do INPI é depositária de toda a documentação gerada pelas áreas, inclusive as teses e dissertações geradas pela Academia de Propriedade Intelectual e Inovação. O rol acima é formado pelas contribuições dos servidores da DIRMA para esta pesquisa, não sendo, portanto, definitivo.

Para a análise dos objetivos específicos, observa-se foram coletadas informações sobre a evolução das ações de capacitação destinadas aos examinadores de marcas desde a criação do INPI, buscando manter lógica temporal, verificando-se as mudanças ocorridas de acordo com o contexto enfrentado. A compilação de documental histórico em princípio mostrou-se desafiadora, mas foi alcançada satisfatoriamente com o auxílio e a generosidade dos servidores da DIRMA, que buscaram em seus arquivos pessoais e permitiram a utilização.

Dentre a documentação recolhida, destacam-se os programas dos treinamentos, cuja análise mostra que tanto o formato quanto os assuntos abordados na capacitação foram sendo modificados, adaptados às necessidades da área e às demandas dos próprios servidores.

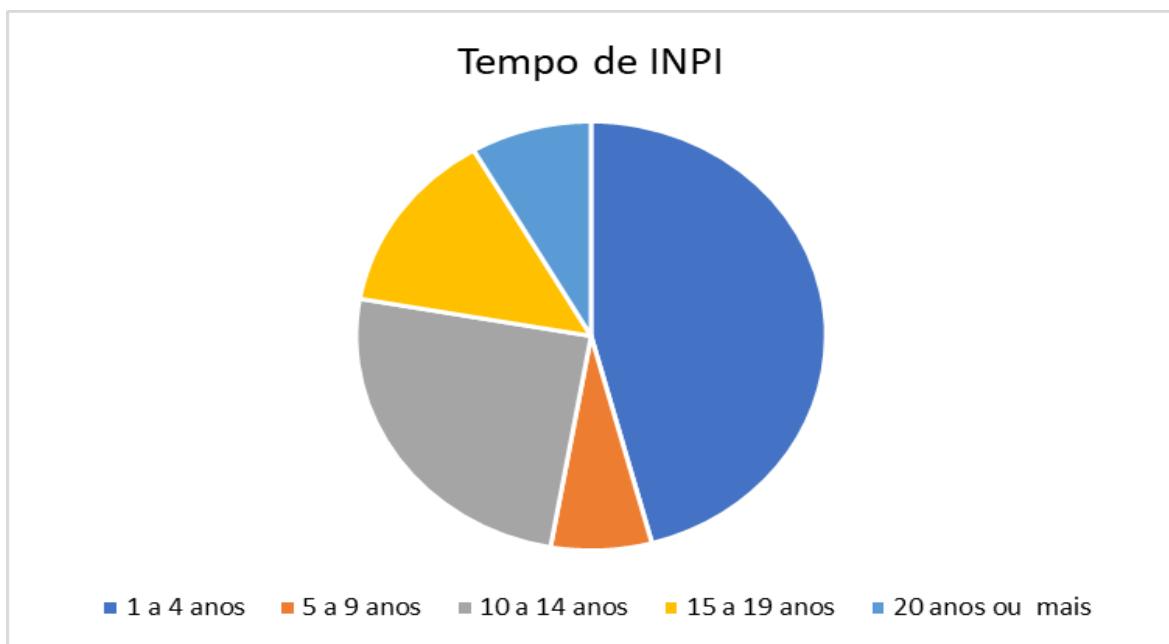
Dados numéricos são características desse método de pesquisa, onde não há particularidades e conceitos de objetos de estudo. O pesquisador é analista e observador, ele não irá caracterizar os objetos de estudo, apenas constatá-los.

Para os questionários em metodologia quali-quantitativa foi determinada uma meta de 35% de respondentes. Foi feito teste prévio com cinco examinadores de marcas, cujas observações nortearam os ajustes necessários. Dos 190

questionários aplicados (enviados por e-mail) foram respondidos setenta e dois (72), retorno de 37,8%. Deles extraem-se as informações relativas aos objetivos específicos restantes e indicados na sequência:

- Investigar a satisfação dos servidores com os treinamentos e sua adequação às demandas da Diretoria de Marcas – DIRMA e do INPI;
- Comparar dados e impressões decorrentes dos cursos de formação;
- Examinar dados comparativos entre expectativas e a real sensação de acolhimento no Instituto por parte dos servidores;
- Coletar ideias sobre possíveis demandas futuras;

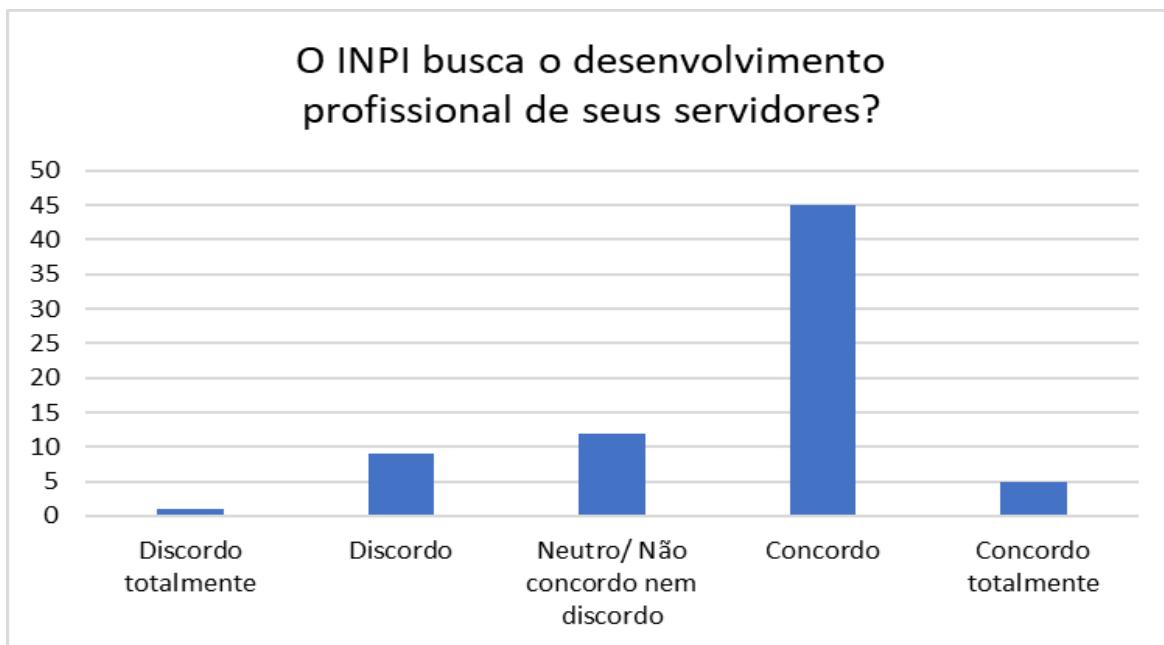
Serão apresentados os gráficos referentes às respostas dos questionários, com a análise concernente. Verifica-se no gráfico 1, a seguir, que, entre os respondentes, destacam-se os servidores oriundos dos concursos com maior número de convocados até hoje (2004 e 2014):



**Gráfico 1 . Tempo de trabalho no INPI**

Fonte: Resultado de tabulação de questionários aplicados aos examinadores de marcas

No gráfico 2, em seguida, apresenta-se a percepção dos servidores sobre a dedicação do INPI ao seu desenvolvimento profissional:

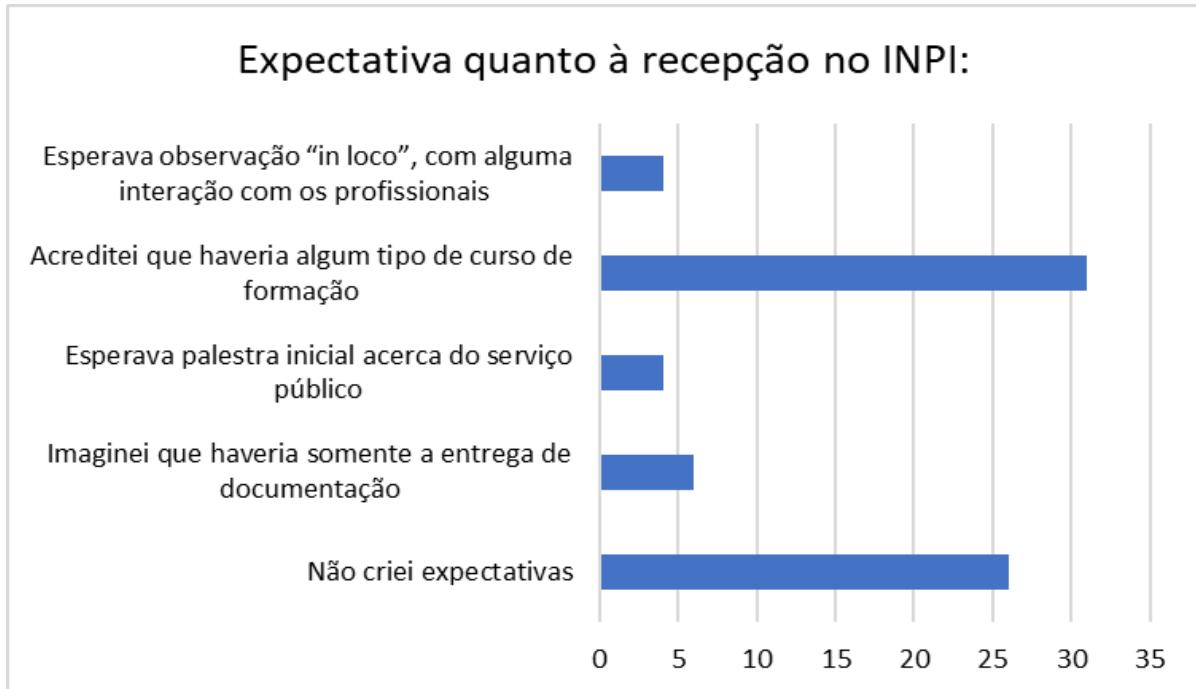


**Gráfico 2 . Percepção quanto à dedicação do INPI ao desenvolvimento dos servidores**  
 Fonte: Resultado de tabulação de questionários aplicados aos examinadores de marcas

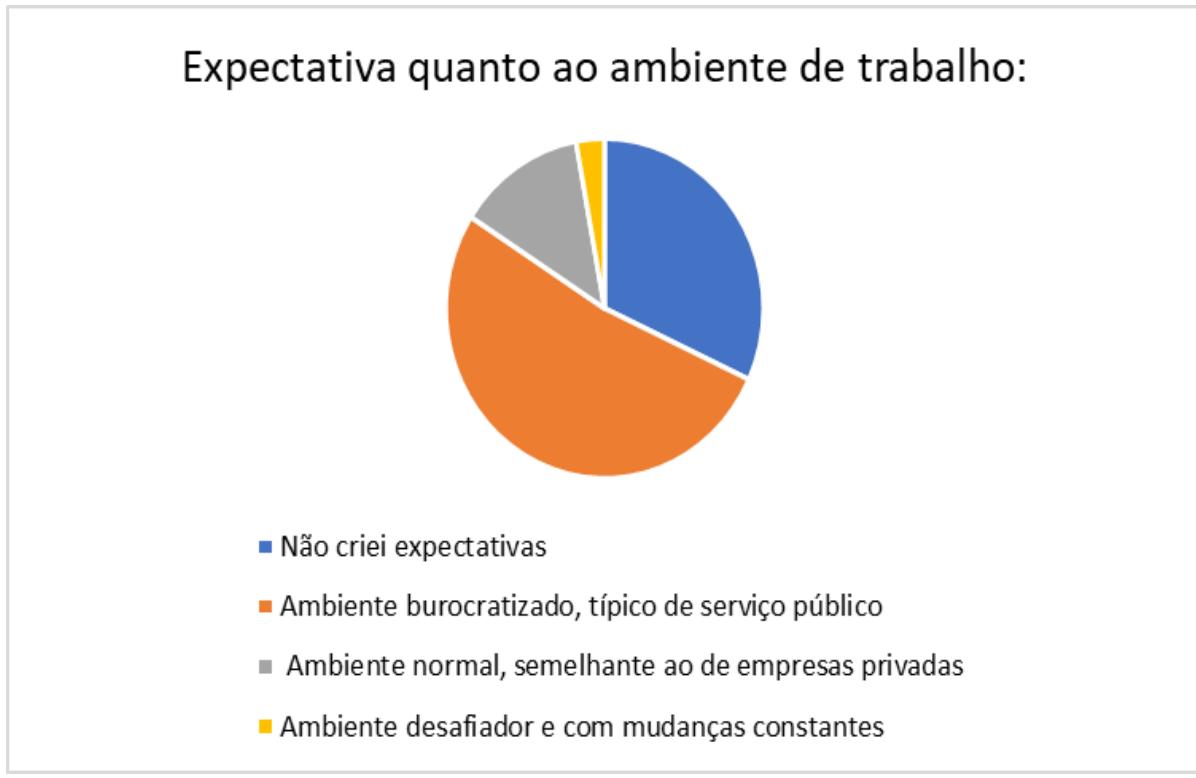
Por se tratar de um trabalho relacionado diretamente à gestão de pessoas, procurou-se averiguar informações relativas às expectativas sobre recepção e ambiente de trabalho, buscando comparações com a realidade vivenciada e percebida.

Aqui, novamente, verifica-se a influência do desconhecimento sobre o instituto na expectação dos novos concursados, já que grande parte demonstrou que não sabia o que esperar ou ainda que, por se tratar de instituição pública, acreditaram que seriam recebidos de maneira formal e burocrática, com entrega de documentação.

Apesar de grande parte acreditar que haveria um curso de formação, a análise aprofundada dos questionários mostra que o que encontraram os surpreendeu positivamente por conta da estrutura montada, pela duração e conteúdo das aulas e, principalmente, pela atenção ofertada pelos colegas. Os servidores mais antigos mencionam sua impressão de que melhorias significativas ocorreram ao longo dos anos, com o aprimoramento do material didático e com a oferta período de prática acompanhada pelos chefes, que é considerada essencial também pelos novos examinadores. Os gráficos 3, 4 e 5, apresentados na sequência, trazem essas informações:

**Gráfico 3 . Expectativa quanto à recepção no INPI**

Fonte: Resultado de tabulação de questionários aplicados aos examinadores de marcas

**Gráfico 4 . Expectativa quanto ao ambiente de trabalho**

Fonte: Resultado de tabulação de questionários aplicados aos examinadores de marcas



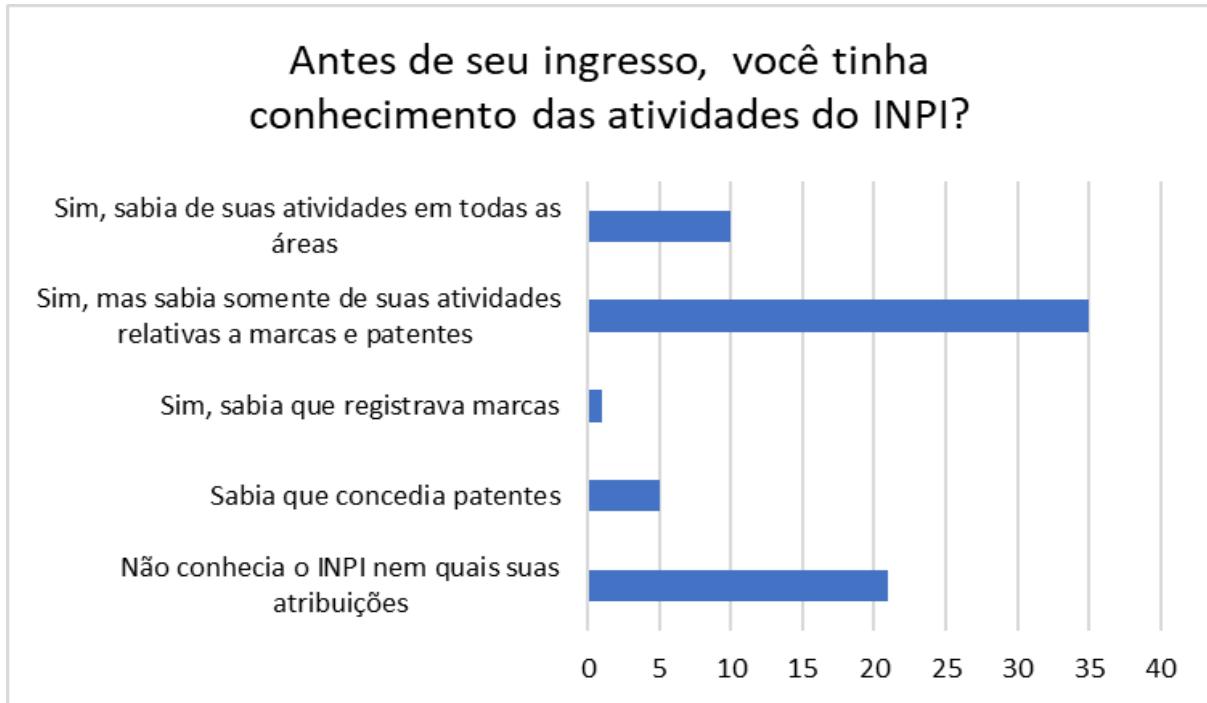
**Gráfico 5 . Classificação da realidade encontrada**

Fonte: Resultado de tabulação de questionários aplicados aos examinadores de marcas

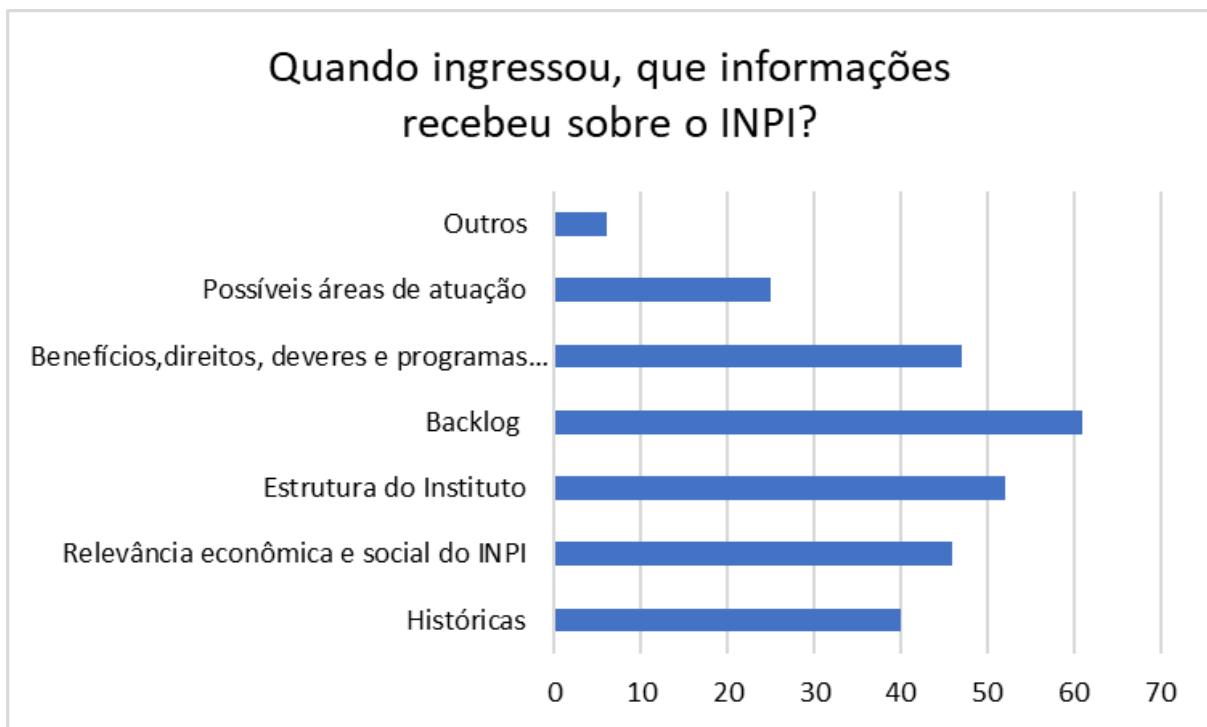
Uma das observações reiteradas pelos servidores diz respeito à falta de conhecimento da sociedade sobre as atividades do INPI – o que os inclui - e à necessidade de se criar uma cultura acerca de propriedade industrial no Brasil.

Muitos alertaram sobre as perdas causadas à economia pelo desconhecimento de empresários e empreendedores sobre os ativos intangíveis adequados aos seus negócios e produtos, o que leva a não buscarem a proteção junto ao instituto.

Quando vinculam esses dados à capacitação, revelam a satisfação de ter recebido muitas informações relevantes no PROAMB, não só sobre suas futuras atividades, mas também sobre o INPI. Tais dados podem ser inferidos dos gráficos 6 e 7, na sequência:

**Gráfico 6 . Conhecimento prévio sobre o INPI**

Fonte: Resultado de tabulação de questionários aplicados aos examinadores de marcas

**Gráfico 7 . Informações recebidas nos treinamentos do INPI**

Fonte: Resultado de tabulação de questionários aplicados aos examinadores de marcas

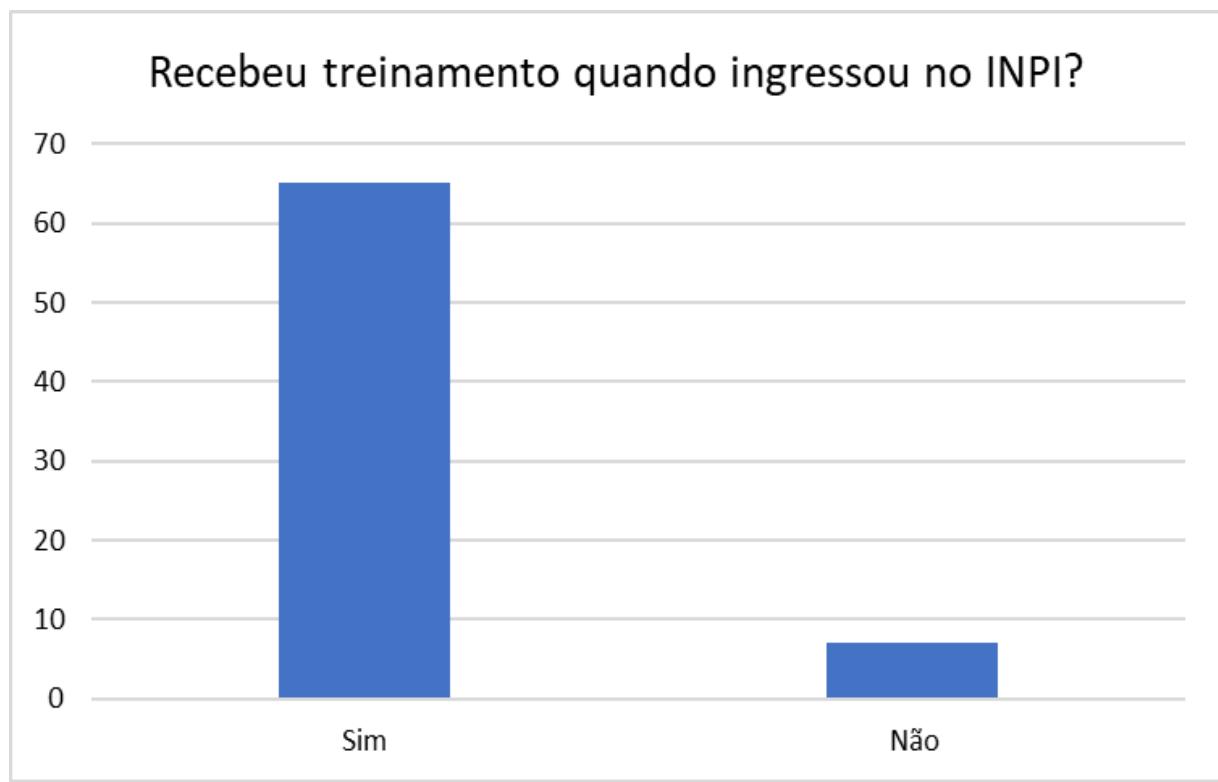
Como dito, percebeu-se na análise dos relatórios de atividades do INPI que a capacitação sempre esteve entre as prioridades do instituto, tendo o presente trabalho coletado informações que corroboram para essa afirmação.

A grande maioria dos respondentes indicou ter recebido treinamento e que tanto o conteúdo quanto a duração do mesmo foram suficientes e adequados ao início das atividades de exame, sendo que cerca de 15% consideraram que não há nada a acrescentar ou modificar no PROAMB. Entre as sugestões apresentadas destacam-se turmas menores para evitar dispersões, e inclusão no programa de módulos relativos à marketing, comunicação e branding.

O destaque entre as respostas é a percepção dos servidores acerca da necessidade da continuidade dos treinamentos, da importância da reciclagem dos conhecimentos e da troca incessante entre os colegas.

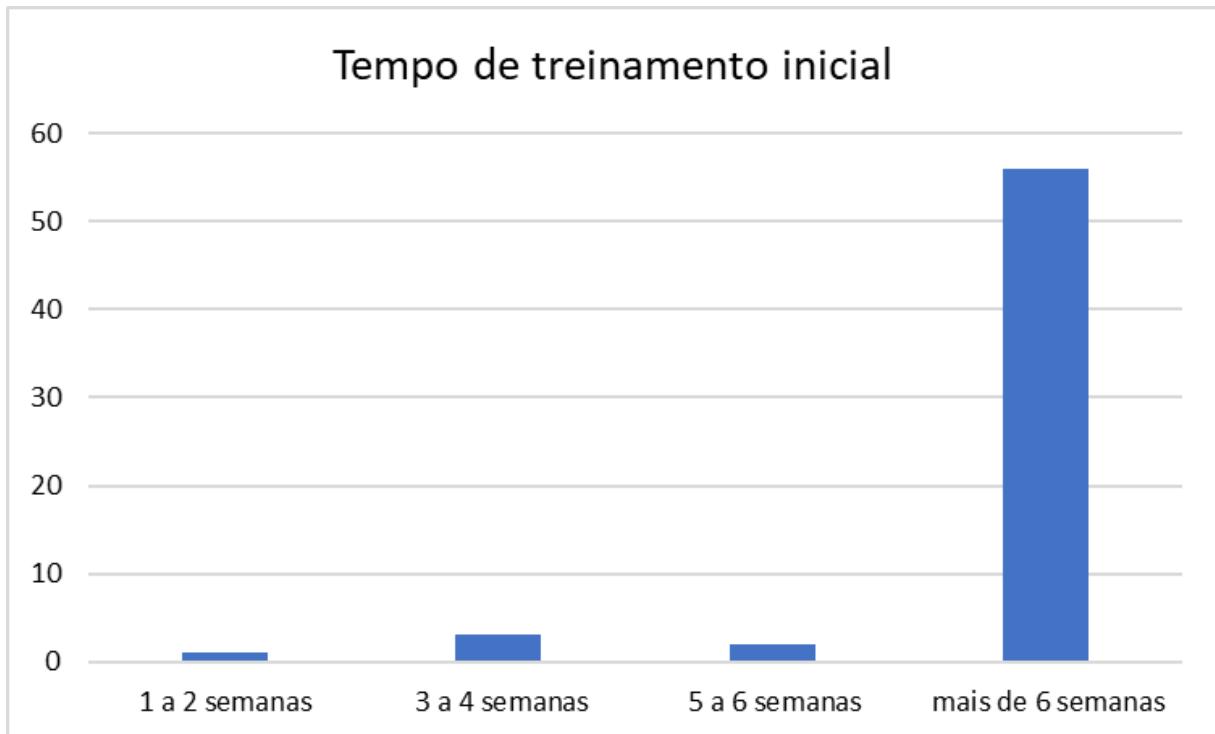
Outro ponto a ser destacado é a falta de consciência da participação do CETEC/CGRH na organização dos eventos, ficando evidente a necessidade de melhor apresentação das atividades dessa área ao instituto.

Tais informações podem ser observadas dando-se prosseguimento à análise dos dados apresentados nos gráficos seguintes, 8 a 11:



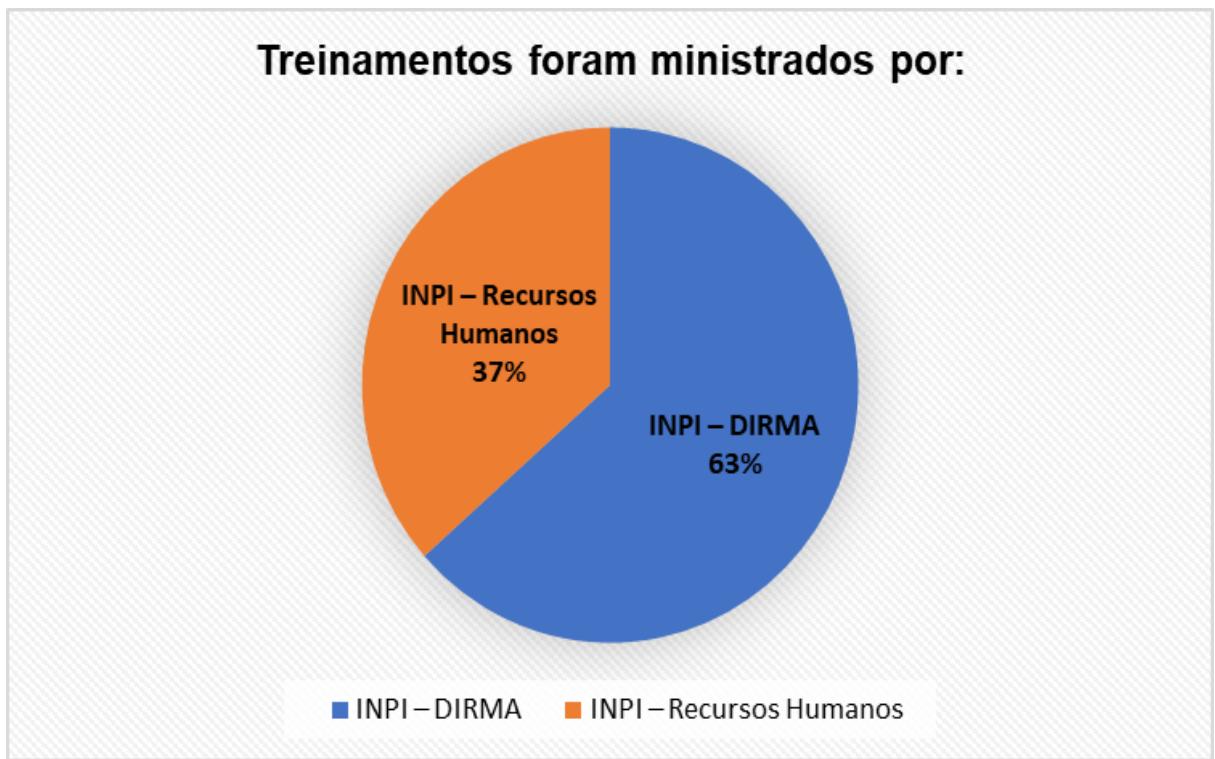
**Gráfico 8 . Oferta de treinamento no ingresso no INPI**

Fonte: Resultado de tabulação de questionários aplicados aos examinadores de marcas



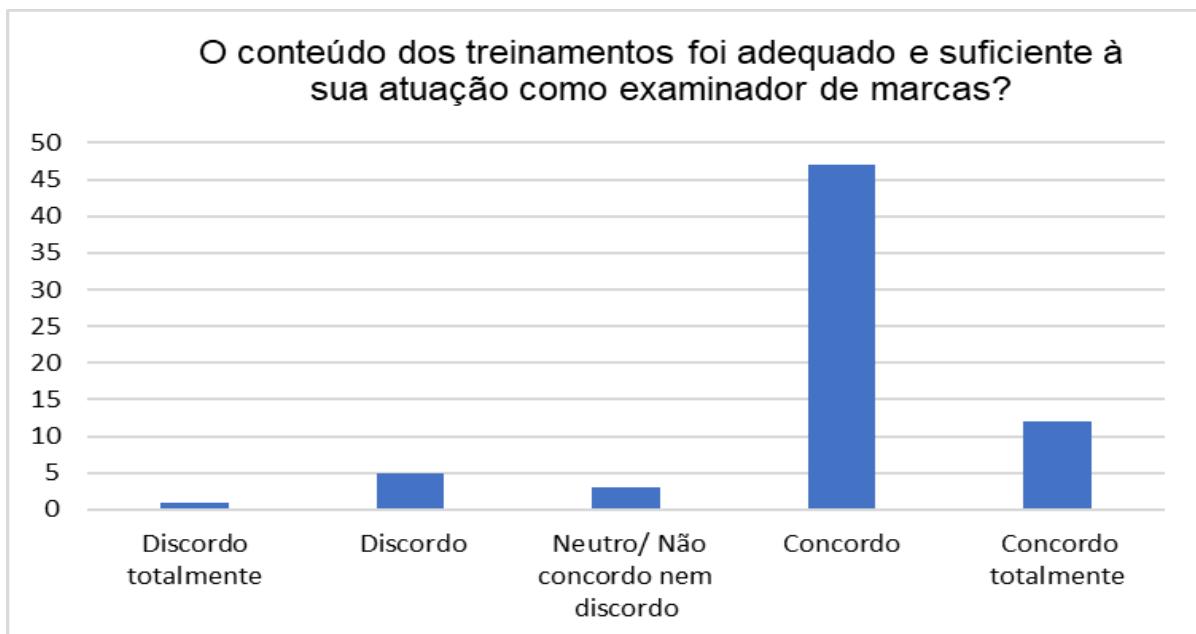
**Gráfico 9 . Tempo de treinamento inicial dos servidores**

Fonte: Resultado de tabulação de questionários aplicados aos examinadores de marcas



**Gráfico 10 . Percepção participação da áreas – DIRMA e CETEC/CGRH**

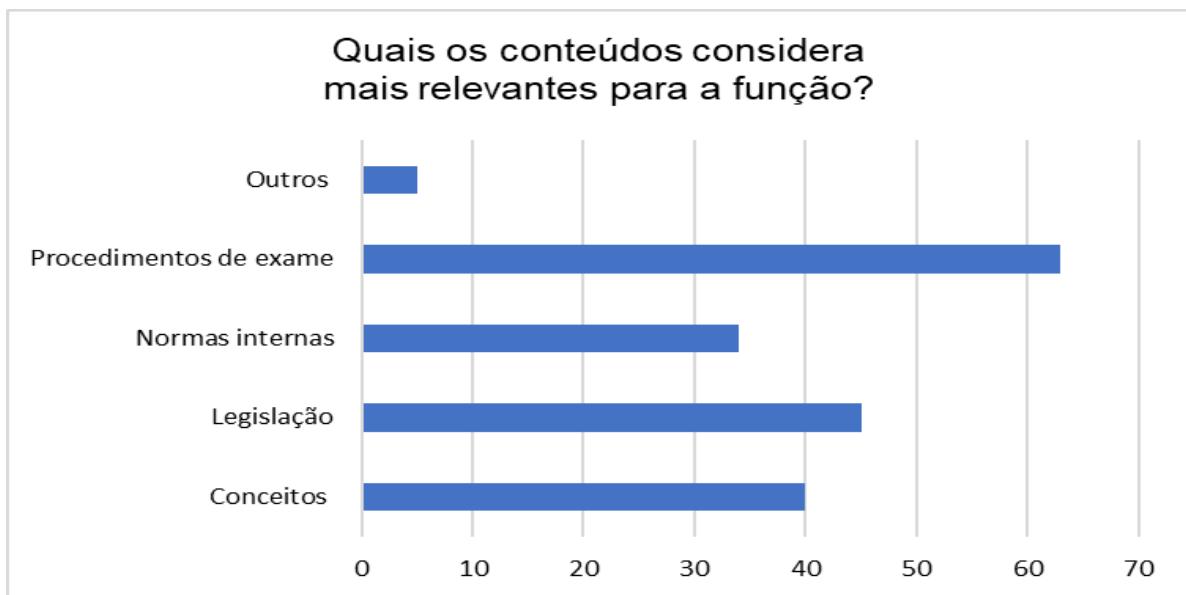
Fonte: Resultado de tabulação de questionários aplicados aos examinadores de marcas



**Gráfico 11 . Percepção de adequação do conteúdo ofertado**

Fonte: Resultado de tabulação de questionários aplicados aos examinadores de marcas

Outra contribuição que vem da análise dos questionários é um conjunto de sugestões dos servidores sobre o que consideram mais relevante para sua atuação e sobre o que julgam ser passível de aprimoramento. Destaque absoluto para os procedimentos de exame, considerado o item de maior importância e também o que pode ser mais aperfeiçoado, com a participação das chefias como supervisores e revisores sendo considerada essencial para a qualidade do exame e para gerar confiança aos novos examinadores. Os gráficos 12 e 13, a seguir, apresentam tais informações:



**Gráfico 12 . Percepção de adequação do conteúdo ofertado**

Fonte: Resultado de tabulação de questionários aplicados aos examinadores de marcas



**Gráfico 13 . Percepção de adequação do conteúdo oferecido**

Fonte:Resultado de tabulação de questionários aplicados aos examinadores de marcas

Foram inseridas nos questionários perguntas abertas, intencionando que os servidores, não limitados por opções prévias, apresentassem suas impressões personalíssimas acerca de temas importantes.

Quando questionados sobre a percepção da sociedade sobre a importância do exame bem feito dos ativos intangíveis, em especial marcas, deixaram muito claro impressões preocupantes: que o INPI não é sequer conhecido, menos ainda reconhecido por seu trabalho, que a sociedade não sabe nem da importância nem da influência das marcas no mercado, excetuando-se os próprios atores no processo (agentes de PI, depositantes, empresários...). Além disso, indicam que, apesar de haver um clamor por decisões mais céleres, esses mesmos atores não estão percebendo a diminuição nos prazos das decisões. Os respondentes vêm a comunicação institucional falha como causa dessa dicotomia.

Sobre sua atividade e sobre seus conceitos do que é ser um bom examinador de marcas, novamente destacam-se treinamento, atualização dos conhecimentos em legislação, acompanhamento das normas e a troca com chefias e colegas mais experientes. Além disso, próprio interesse do servidor em aprender e aprimorar-se,

buscando ampliar sua cultura geral e relacionada à área e a clareza dos procedimentos (codificação dos conhecimentos) são apontados com frequência.

Por ter sido entendido como fator que influencia na capacitação, por ser uma mudança de paradigma dentro do instituto, o trabalho remoto foi alvo de questionamento específico: como garantir aos servidores que agora não são obrigados ao comparecimento diário ao INPI a equidade, principalmente no que tange à capacitação?

Reuniões constantes com calendário fixo, cursos e palestras obrigatórios, retorno esporádico ao instituto, programação de eventos de cunho simplesmente social como aniversários ou *happy hours*, utilização mais vigorosa de ferramentas de tecnologia da informação (vídeo-conferências, grupos de mídia social, tipo *whatsapp*), várias foram as sugestões. Mas o que mais se destacou foi a preocupação quase unânime com a perda do conhecimento tácito, da troca de experiências que o distanciamento provoca. O conhecimento, como visto, nasce do homem, mediante interação social e colaboração, influenciado por suas experiências. A recuperação dessa interação entre os servidores, que serve para a troca natural de ideias e para a colaboração com a solução de situações mais complexas (exames mais difíceis) deve ser considerada pelo INPI como uma prioridade, diante de sua importância estratégica.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### Conclusões:

A primeira conclusão a ser tirada desta pesquisa é que a complexidade envolvida no estudo das pessoas é desafiadora.

Por outro lado, conclui-se que o estudo do ser humano é proporcionalmente recompensador ao desafio.

O homem e seu comportamento, suas atitudes, a influência de suas experiências ao longo da vida em seu nível de motivação e de colaboração foram minimamente historiados para embasar a observação e análise do trabalho dos examinadores de marcas. Observou-se a história do INPI desde sua origem como Instituto em 1970, com foco na capacitação dos examinadores, buscando relacionar a formação profissional que ocorre dentro do instituto com a gestão do conhecimento do INPI.

Num primeiro momento, devido à dificuldade para amealhar documentação referente à capacitação dos examinadores, que se uniu aos relatos que dão conta de um aprendizado “*learning by doing*”, inferiu-se que o conhecimento tácito embasara totalmente as ações de capacitação.

Em parte, essa impressão se confirmou, porém, o uso do conhecimento tácito em verdade foi utilizado, principalmente, como parâmetro para escolha daqueles que seriam multiplicadores nos cursos. Os chefes e os servidores mais antigos, por sua experiência acumulada e por passarem segurança aos novos servidores, eram chamados a conduzir as ações de capacitação. Sua atuação, porém, não se resumiu a atividades pontuais. Percebe-se a cooperação desses servidores mais experientes na confecção dos documentos relativos aos cursos ao longo dos anos, sendo a atenção aos detalhes e o esforço para a melhor disseminação do conhecimento marcos percebidos e louvados por aqueles que foram treinados. Observa-se que, ao contrário da primeira sensação, a codificação do conhecimento sempre existiu, sendo mérito dos servidores envolvidos, cujo interesse e empenho levou à confecção de apostilas, provas, certificados e todo tipo de material necessários às aulas. Exemplos que comprovam esse argumento podem ser observados ao longo deste trabalho e em seus anexos.

Outra conclusão é que a formação multidisciplinar permitida nos concursos para os examinadores de marcas é percebida como algo que engrandece o exame, que traz olhares diversos e opiniões que se complementam, tornando as decisões mais ricas e completas. Foi pesquisada a formação do corpo de servidores da DIRMA e apresentada de forma lúdica na figura 30, facilitando o entendimento.

Dos estudos relativos à organização e à motivação humana que embasaram esta pesquisa, extraiu-se a certeza da impescindibilidade das relações interpessoais e da cooperação entre os indivíduos para que os objetivos institucionais sejam compreendidos e perseguidos de forma orientada.

Constatou-se da análise dos questionários, como indicado nos gráficos 3 a 5, que os destaques entre os fatores de satisfação indicados pelos respondentes foram o ambiente encontrado e, principalmente, a atenção recebida dos colegas, havendo relatos reiterados sobre o zelo nas orientações iniciais e no acompanhamento dos primeiros momentos no INPI. A colaboração, indicada por Chiavenato (2004; 2009) como instrumento para que o indivíduo ultrapasse suas limitações, amplie suas capacidades e gere resultados acima dos planejados é percebida como fator de diferenciação dos recursos humanos do instituto.

Apesar de a maioria dos servidores ter se mostrado feliz com o treinamento recebido e um grande número deles ter indicado que não modificariam nada no PROAMB, considerando-o plenamente satisfatório para capacitar o servidor para o exame de marcas, o próprio histórico apresentado mostra que o aprimoramento dos treinamentos é tão dinâmico quanto a evolução da importância dos ativos intangíveis, em especial marcas. Ao longo dos anos tudo foi sendo modificado: formato de treinamento, duração e conteúdo programático das ações de capacitação, material didático, entre outros pontos, foram analisados e ponderados, levando a adaptações de acordo com a realidade do momento e com as necessidades do instituto.

Conclui-se, por consequência, que a continuidade das ações é imprescindível, tendo em vista a velocidade das mudanças do mercado e dos entendimentos relativos à propriedade industrial. A capacitação não pode ser algo estanque, devendo acompanhar tais mudanças, levando o examinador à novos olhares, novas conclusões.

Além do PROAMB e dos treinamentos iniciais dos examinadores, para os respondentes e entrevistados destaca-se a necessidade de atualização constante

dos conhecimentos acerca de procedimentos, normas e legislação, sendo o treinamento regular, programado e continuado visto como essencial para que o examinador seja reconhecido pela excelência de sua atuação. O empenho individual do próprio servidor, aliado ao comprometimento e acompanhamento das chefias, é apontado como fator de diferenciação de desempenho entre os examinadores. Logo, o trabalho em equipe, com a participação de todos e a busca por uma intuição que aprende são fatores determinantes para que o INPI continue a evoluir.

Além disso, temas ainda não passíveis de exame no Brasil por razões legais, como marcas olfativas e sonoras, e os procedimentos e condicionantes relativos ao Protocolo de Madri, como idiomas, são indicados como novos desafios a serem enfrentados no futuro, para os quais a capacitação bem planejada e estruturada será primordial. Chega-se à conclusão que ao INPI é mandatória a continuidade das ações de capacitação, com adaptação de seu conteúdo e seu formato às novas realidades e às novas demandas provocadas por produtos e serviços inovadores. O INPI lida diretamente com a inovação, sua capacitação deve andar no mesmo caminho.

Volta-se ao questionamento norteador da pesquisa, e verifica-se ao final que o atual modelo de capacitação dos examinadores de marcas adequa-se à presente realidade da diretoria, deixando lastro de conhecimento e de documentação resultante suficiente para que seja percebido como parte importante da gestão do conhecimento do INPI. Mas, o atual modelo adequa-se à realidade de agora, esse é o ponto a ser atentamente observado. A capacitação dos servidores para atuação em marcas é dinâmica, modificou-se várias vezes ao longo da história do INPI e percebe-se claramente ao longo desta pesquisa que essa é uma qualidade do processo.

Hoje, com o advento da incorporação à DIRMA das análises de Desenhos Industriais e de Indicações Geográficas, surgem novos desafios. E toda a experiência das ações de capacitação e de geração de conhecimento é utilizada em prol do aprimoramento do exame desses ativos tão importantes. Um exemplo é a verificação quase imediata da necessidade de elaboração de um manual específico para Desenhos Industriais e outro para Indicações Geográficas<sup>12</sup>, uma vez que hoje os procedimentos não estão codificados. Todo o encadeamento de ações e de

---

<sup>12</sup> Dados obtidos em agosto de 2018. Fonte: DIRMA

ideias que tomaram anos para se chegar ao manual de marcas agora serve de exemplo, e leva a uma grande economia de tempo e de esforços para as equipes direcionadas ao exame desses intangíveis. É a evolução na DIRMA, que tem nas ideias e no envolvimento dos seus servidores o estímulo necessário ao surgimento de novos procedimentos e práticas na busca da melhoria constante do exame, não só quantitativamente, mas na qualidade das análises.

A capacitação dos examinadores de marcas deve acompanhar os movimentos do mercado, as evoluções e modificações dos produtos e serviços, a tecnologia e as interações entre povos que ela traz e, também possíveis alterações na legislação que venham a acompanhar tais mudanças. E do todo se depreende que a propriedade indispensável à capacitação em marcas é a resiliência e, felizmente, é justamente essa sua maior característica.

### **Recomendações:**

Todo trabalho de pesquisa, por mais prazeroso que seja, e este o foi, precisa ser terminado. Não que esteja finalizado, ou que suas contribuições sejam definitivas. Longe disso. Consegiu-se alcançar satisfatoriamente os objetivos traçados e, acredita-se, esta pesquisa deixa sua contribuição para a DIRMA e para o INPI na reunião de uma parte importante da história de ambos.

Como recomendações, respeitosamente, sugere-se:

1. Estudo semelhante, relativo a outras áreas do Instituto, tornando a história do INPI cada vez mais rica e completa;
2. Aprofundamento do estudo relativo aos trabalhos desenvolvidos pela DIRMA, em especial no que tange à conformidade e qualidade dos exames;
3. Que esta dissertação, pelo seu valor histórico e pela especificidade de seus anexos (que serão deixados em formato digital, garantindo sua preservação), seja mantida na biblioteca do INPI para consultas e pesquisas.

## REFERÊNCIAS (BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA)

AAKER, David A. Marcas brand equity: gerenciando o valor da marca. 13. ed. São Paulo: Elsevier, 1998.

ADOROCINEMA<<http://www.adorocinema.com/filmes/filme1832/fotos/detalhe/?cmediafile=18880981>> Acesso em 27jul2017

ALAVI, Maryam and LEIDNER, Dorothy (1999) "Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits," Communications of the Association for Information Systems: Vol. 1, Article 7. Disponível em: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol1/iss1/7>. Acesso em 28jul2017.

ALAVI, Maryam and LEIDNER, Dorothy E. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, 1999. Disponível em: [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/inseadwp1999/99-34.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1999/99-34.pdf). Acesso em 27jul2017

ALMEIDA, Rogério Tabet de. Evolução histórica do conceito de pessoa – enquanto categoria ontológica. Disponível em:  
[http://www.faa.edu.br/revistas/docs/RID/2013/RID\\_2013\\_16.pdf](http://www.faa.edu.br/revistas/docs/RID/2013/RID_2013_16.pdf). Acesso em 30jun 2017.

ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo – 2005. E-book Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/EARM-6ZGNE6>. Acesso em 19jul2017.

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Revista do Serviço Público Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1422>. Acesso em 06ago2017

BARBOSA, Denis Borges. <<http://www.denisbarbosa.addr.com>> Acesso em 07mai2018

BARBOSA, Denis Borges. Uma introdução à propriedade intelectual. São Paulo: Editora Lumen Juris, 2003. E-book Disponível em:

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30527915/umaintro2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511704540&Signature=N3pEhmpEeuuh3kGuBbIEhRzVfU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUma\\_introducao\\_a\\_propriedade\\_intelectual.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30527915/umaintro2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511704540&Signature=N3pEhmpEeuuh3kGuBbIEhRzVfU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUma_introducao_a_propriedade_intelectual.pdf) Acesso em 19jul2017.

BARBOSA, Emerson SILVA. O conceito de homem, pessoa e ser humano sob as perspectivas da Antropologia Filosófica e do Direito. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XIV, n. 90, jul 2011. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=9837](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9837)>. Acesso em 29jun2017.

BARNARD, Chester. The functions of the executive, 1938. Disponível em: <https://archive.org/details/functionsofexec00barn>. Acesso em 27jun2017.

BATISTA, Fábio Ferreira et al. (2014): Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública Brasileira - Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), No. 1941. Disponível em: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/121651/1/797096213.pdf>. Acesso em 01ago2017,

BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourde; DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1641/pdf>. Acesso em 01ago2017.

BERTOLO, Alessandra Maria. A importância da aprendizagem na vida do ser humano. 2010. Disponível em : <https://www.artigos/etc.br/a-importancia-da-aprendizagem-na-vida-do-ser-humano.html> Acesso em 05jul2017

Biblioteca Claudio Treiguer <[http://biblioteca.inpi.gov.br/sophia\\_web/](http://biblioteca.inpi.gov.br/sophia_web/)> Acesso 18/08/2018

BROWN, John S. and DUGUID, Paul. Organizing knowledge. California Management Review. Volume 40, N º 3, 1998. Disponível em: [https://www.ischool.utexas.edu/~i385q/spring2005/readings/Brown\\_Duguid\\_1998\\_Organizing%20Knowledge.pdf](https://www.ischool.utexas.edu/~i385q/spring2005/readings/Brown_Duguid_1998_Organizing%20Knowledge.pdf). Acesso 28jul2017.

CAPES - <<http://www.capes.gov.br/>> Acesso em 06ago2017

CARVALHO, Rosa de Fátima Pereira de; CARVALHO, Osvaldo José Pereira de. Evolução do Trabalho: das comunidades pré-industriais às pós-industriais. REVISTA DA ABET. V. VI, N. 2, JUI/DEZ. 2006. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/download/15718/8965> .Acesso em 23jun2017.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos – o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_, Idalberto. Administração geral e pública - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_, Idalberto. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_, Idalberto Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas S.A. 2003.

\_\_\_\_\_, Idalberto. Os desdobramentos do capital intelectual. Construção de Talentos: *Coaching e Mentoring*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_, Idalberto. Introdução à administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CORTELLA, Mario S. Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 24<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. Revista de Administração Pública-RAP, v. 42, n. 5, 2008. Disponível em: [http://www.inpi.gov.br/index.asp?codigo\\_sophia=4823](http://www.inpi.gov.br/index.asp?codigo_sophia=4823). Acesso em 06ago2017.

DAVENPORT, Thomas H. and PRUSAK, Lawrence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Some Principles of Knowledge Management, 1996. Disponível em: <https://www.strategy-business.com/article/8776?gko=f91a7>. Acesso em 28jul2017.

DE LONG, David W. and FAHEY, Liam. Diagnosing cultural barriers to knowledge management Academy of Management Executive. 2000, Vol.14, Nº 4. Disponível em:[http://www.smartworkforcestrategies.com/Portals/0/Published%20Articles/DeLong\\_DiagnosingCulturalBarriersToKnowlMgt.pdf](http://www.smartworkforcestrategies.com/Portals/0/Published%20Articles/DeLong_DiagnosingCulturalBarriersToKnowlMgt.pdf). Acesso em 28jul2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo – 27<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 2014.

DOS SANTOS, Romualdo Monteiro. Sócrates e Vygotsky: Contribuições para a Prática Docente. Revista Opinião Filosófica, [S.I.], v. 5, n. 2, fev. 2017. ISSN 2178-1176. Disponível em: <<http://periodico.abavaresco.com.br/index.php/opiniaofilosofica/article/view/373>>. Acesso em: 26 jul. 2018.

DRUCKER, Peter F. Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1999.

\_\_\_\_\_, Peter. (an interview) The Post-capitalist executive: Harvard Business Review, May-June 1993. Disponível em: <<https://hbr.org/1993/05/the-post-capitalist-executive-an-interview-with-peter-f-DRUCKER>>. Acessado em 30jun2017.

Escritório Japonês de Patentes – Relatórios anuais  
Disponível em:

<[http://www.jpo.go.jp/shiryou\\_e/toushin\\_e/kenkyukai\\_e/pdf/annual\\_report2014/part5.pdf](http://www.jpo.go.jp/shiryou_e/toushin_e/kenkyukai_e/pdf/annual_report2014/part5.pdf)> Acesso em 29ago2017

ESCRIVAO, Giovana; SILVA, SERGIO Luis da. Teoria da criação do conhecimento de NONAKA: aplicações e limitações em outros contextos organizacionais (UFSCar)  
Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_tn\\_stp\\_142\\_896\\_18366.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_stp_142_896_18366.pdf).  
Acesso em 18jul2017.

SCORSOLINI-COMIN Fábio; INOCENTE, David F.; MIURA, Irene K.Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas.  
Revista Brasileira de Orientação Profissional jul.-dez. 2011, Vol. 12, No. 2, 227-239  
Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902011000200010](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200010) Acesso em 20jun2017

FERREIRA, Sandro de Souza. O conceito de pessoa e a sua extensão a animais não-humanos. Controvérsia – v.1, n.2, p. 41-49 (jan-jun 2005). Disponível em:  
<http://revistas.unisinos.br/index.php/controversia/article/viewFile/7129/3959> .  
Acesso em 30jun2017

FERREIRA, Sandro de Souza. Animais não-humanos como pessoas e a questão da dignidade em Kant. Controvérsia – v.1, n.2, p. 41-49 (jul-dez 2005). Disponível em:  
<http://revistas.unisinos.br/index.php/controversia/article/view/7118/3952>. Acesso em 30jun2017.

FLEURY, S. Reforma administrativa: uma visão crítica. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 1997 v. 31,n 4,pp.299-309. Disponível em:  
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7897/6564>. Acesso em 06ago2017.

FONSECA, Diogo Ribeiro; MENESES, Pedro Paulo M.; FILHO, Antonio I. da S.; CAMPOS, Natália G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor

público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. Revista de Administração Pública, p. 1451-1475 nov/dez 2013.

FORBES. Ranking de maiores empresas de 2017. Disponível em:  
<http://fortune.com/global500/list/> Acesso em 01dez2017

FRANCO, José de Oliveira. Recursos Humanos: fundamentos e processos. Curitiba: IESDE, 2008.

FREIRE, Paulo. *Educação e mudança*. São Paulo: Paz e Terra, 1981.

GAMA CERQUEIRA, João - Tratado de propriedade industrial - Rio de Janeiro, Forense, 1946.

GARCEZ JUNIOR, Sílvio Sobral; MOREIRA, Jane de Jesus da Silveira. O backlog de patentes no Brasil: o direito à razoável duração do procedimento administrativo. Rev. direito GV, São Paulo , v. 13, n. 1, p. 171-203, Apr. 2017 . Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S180824322017000100171&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180824322017000100171&lng=en&nrm=iso)

Acesso em 30 Aug. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6172201708>.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>  
Acesso em 21ago2018

GESTÃO RH. Teorias da motivação - Disponível em:  
<https://gestaorh.wordpress.com/2007/10/29/teorias-da-motivacao/>. Acesso em 30jun2017

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIMARAES, Tomás de Aquino et al . Explorando o construto organização de aprendizagem no setor público: uma análise em órgão do poder executivo federal

Brasileiro. Organ. Soc., Salvador, v. 10, n. 27, p. 111-125, Aug. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302003000300007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302003000300007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 01Aug.2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302003000300007>.

GULICK, Luther; URWICK, L. Papers on the science of administration, 1937. Disponível em: [https://archive.org/stream/papersonscience00guli/papersonscience00guli\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/papersonscience00guli/papersonscience00guli_djvu.txt). Acesso em 26jun2017.

GÜNTHER, Hartmut. Como elaborar um questionário (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, Nº 1). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental. Disponível em: [https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/lapsam/Metodo%20de%20pesquisa/Metodos%20de%20pesquisa%202013/Texto\\_11-Como\\_elaborar\\_um\\_quesitonario.pdf](https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/lapsam/Metodo%20de%20pesquisa/Metodos%20de%20pesquisa%202013/Texto_11-Como_elaborar_um_quesitonario.pdf) Acesso em 28dez2017

HERZBERG, Frederick. One More time: how do you motivate employees. 1968, Harvard Business Review. Disponível em: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>. Acesso em 28jun2017.

HESKETH, José Luiz; COSTA, Maria T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 1980. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v20n3/v20n3a05>. Acesso em 27jun2017.

HILTON Japiassú, HILTON; Marcondes, DANILO. dicionário básico de filosofia. 3<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAAdxQAG/dicionario-basico-filosofia?part=7#> Acesso em 21jul2017.

HOSS, Osni; Rojo, Cláudio Antonio; Grapeggia, Mariana. Gestão de Ativos Intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

INTERBRAND. Ranking de marcas mais valiosas 2017 Disponível em : <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/> Acesso em 01dez2017

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. Banco de dados. Disponível: <http://www.inpi.gov.br/sobre/estrutura>. Acesso 06ago2017.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. Estatísticas. <http://www.inpi.gov.br/sobre/estatisticas/anuario-estatistico-de-propriedade-industrial-2000-2012-marca1#marca> Acesso em 29ago2017

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. Estatísticas. <http://www.inpi.gov.br/sobre/estatisticas/estatisticas-preliminares-2013-a-partir-de-2013> Acesso em 29ago2017

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. Serviços. <http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/marcas/painel-de-marca> Acesso em 29ago2017

JOVEM ADMINISTRADOR. Disponível em : <http://jovemadministrador.com.br/consumismo-x-piramide-de-maslow-uma-outra-visao-da-teoria> Acesso em 28ago2018.

LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAGE, A. L. O Conhecimento Tácito. In: GALEFFI, MODESTO & SOUZA (Org.). Epistemologia, construção e difusão do conhecimento: perspectivas em ação. 1ed. Salvador: EDUNEB, 2011, v. 1, p. 301-321. Disponível em [https://www.academia.edu/4266866/O\\_CONHECIMENTO\\_T%C3%81CITO\\_em\\_Michael\\_Polanyi](https://www.academia.edu/4266866/O_CONHECIMENTO_T%C3%81CITO_em_Michael_Polanyi) Acesso em 18jul2017.

LIAM, Fahey and LAURENCE PRUSAK. The eleven deadliest sins of knowledge management California Management Review, 1998. <http://www.comp.dit.ie/dgordon/courses/researchmethods/Countdown/11DeadliestSins.pdf>. Acesso em 27jul2017.

MALAVOTA, Leandro Miranda. Patentes, marcas e transferência de tecnologia durante o regime militar: um estudo sobre a atuação do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (1970-1984). Dissertação (Mestrado em História Social) — Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, Departamento de História, Programa de Pós-graduação em História Social, Rio de Janeiro, 2006.

MANUAL DE MARCAS. <http://manualdemarcas.inpi.gov.br> Acesso 12ago2018

MANZINI, Eduardo José. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. Revista Percurso, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/114753>>.

MARTINS, Helio Tadeu. Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARTINS, José Roberto. Capital Intangível: guia de melhores práticas para a avaliação de ativos intangíveis. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

MASLOW, Abraham H. - Motivation and personality, 1954. Disponível em: <https://archive.org/details/MotivationAndPersonalityHarper2ndEdition1970>. Acesso em 27jun2017.

MAYO, Elton. The human problems of an industrial civilization. Disponível em: <http://www.unz.org/Pub/MayoElton-1933-00001>. Acesso em 27jun2017.

MCQUEEN, Robert, "Four views of knowledge and knowledge management" (1998). *AMCIS 1998 Proceedings*. 204. Disponível em: <http://aisel.aisnet.org/amcis1998/204>. Acesso em 27jul2017.

MINISTÉRIO DA CULTURA. <<http://www.cultura.gov.br>>  
<<http://agenciabrasil.ebc.com.br/cultura/noticia/2017-07/rio-de-janeiro-cais-do-valongo-e-reconhecido-patrimonio-cultural-da>> Acesso em 15ago2017

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. Revista de Administração Pública-RAP, v. 41, p. 87-96, 2007. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/2410/241016441006.pdf>. Acesso em 06ago2017.

NATEL, Maria Cristina; TARCIA, Rita Maria Lino de; SIGULEM, Daniel. A aprendizagem humana: cada pessoa com seu estilo. Rev. psicopedag., São Paulo , v. 30, n. 92, p. 142-148, 2013 . Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-84862013000200008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-84862013000200008&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 18 jul. 2018.

NETO, Rivadávia Correa Drummond de Alvarenga. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. Universidade Federal de Minas Gerais. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Belo Horizonte, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI H. Criação de conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=FN\\_LCwX0soC&oi=fnd&p.=PR11&dq=conceito+de+conhecimento+artigo&ots=q4VM2y6bmu&sig=qGtuN0bssQakFoz7HZtvC40QY8#v=onepage&q=conceito%20de%20conhecimento%20artigo&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=FN_LCwX0soC&oi=fnd&p.=PR11&dq=conceito+de+conhecimento+artigo&ots=q4VM2y6bmu&sig=qGtuN0bssQakFoz7HZtvC40QY8#v=onepage&q=conceito%20de%20conhecimento%20artigo&f=false). Acesso em 19jul2017.

PENSADOR RH. Disponível em: <https://pensadorh.wordpress.com/2016/04/18/como-motivar-na-crise/> Acesso em 27jun2017

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço público, v. 47, n. 1, p. 07-40, 2015. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em 06ago2017.

PEREZ, Marcelo Monteiro; FAMA, Rubens. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. Rev. contab. finanç., São Paulo, v. 17, n. 40, p. 7-24, Apr. 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772006000100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772006000100002). Acesso em 06ago2017.

PIERANTONI, Celia Regina. As reformas do Estado, da saúde e recursos humanos: limites e possibilidades. Ciênc. saúde coletiva, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 341-360, 200. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232001000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232001000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 06Aug2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232001000200006>.

PONCHIROLI, Osmar. FIALHO; Francisco Antonio Pereira. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. Rev. FAE, Curitiba, v.8, n.1, p.127-138, jan/jun, 2005. Disponivel em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/381>. Acesso em 19jul2017.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. A Teoria das relações humanas. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2015/03/teoria-das-relacoes-humanas-conceito.html>. Acesso em 27jun2017.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUT, Luc Van. Manual de investigação em ciências sociais – 4<sup>a</sup> edição. Portugal: Gradiva publicações, 2005.

S&P500 (conceituação)

[https://www.bussoladoinvestidor.com.br/abc\\_do\\_investidor/sp\\_500](https://www.bussoladoinvestidor.com.br/abc_do_investidor/sp_500) Acesso em 03ago2017. <http://www.portugues.spindices.com/indices/equity/sp-500> Acesso em 03ago2017

SEQUEIRA, Bernardete. Aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento: uma abordagem multidisciplinar. Universidade do Algarve Centro Universitário de Investigação Educativa, 2008. <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/497.pdf> Acesso 19jul2017.

SILVA, Josiane da. O líder e os desafios de gerir pessoas. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-lider-e-os-desafios-de-gerir-pessoas/> Acesso em 30jun2017.

SILVEIRA, Lilian de Melo; MARANHÃO, Ricardo; DIAS, Carlos A.U; GARCIA JR., Gentil. Propriedade Industrial no Brasil: 50 Anos de História / Associação Brasileira dos Agentes da Propriedade Industrial; São Paulo: ABAPI, 1998. Disponível em <http://www.abapi.org.br/abapi2014/livros/abapi50anos0.pdf> Acesso em 31jul2018

SMITH, Adam. A Riqueza das nações. Edição digital, São Paulo, 2007. Disponível em: [http://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SMITHA\\_WealthNations\\_p.pdf](http://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SMITHA_WealthNations_p.pdf). Acesso em 23jun2017.

SOBRE ADMINISTRAÇÃO. História e evolução da Administração. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/historia-e-evolucao-da-administracao/>. Acesso em 24jun2017.

SOUZA, Helcimara Affonso de. Teoria geral da administração. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

STEWART, Thomas A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios da administração científica. São Paulo: Atlas, 1990.

TEH, Chang Chuan; KAYO, Eduardo Kazuo; KIMURA, Herbert. Marcas, patentes e criação de valor. RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online), São Paulo, v. 9, n. 1, p. 86-106, Feb. 2008.

Disponivel em<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712008000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000100005&lng=en&nrm=iso)>. access o n 14 Aug. 2017.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712008000100005>. Acesso em 14ago2017.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Gestão da Inovação – 3<sup>a</sup> edição. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v.3 n.4 ago/02. Disponível em:

[http://www.brapci.ufpr.br/brapci/\\_repositorio/2010/01/pdf\\_f589d25523\\_0007468.pdf](http://www.brapci.ufpr.br/brapci/_repositorio/2010/01/pdf_f589d25523_0007468.pdf).

Acesso em 29jul2017.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas – 13<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 2013.

World Intellectual Property Organization – Wipo Statistics Disponível em:  
<https://www3.wipo.int/ipstats/IpsStatsResultvalue> Acesso em 29ago2017

## **APÊNDICE 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA**

### **CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E PEDIDO DE COLABORAÇÃO**

**Prezado (a),**

Sou Kalinkka, servidora aqui do INPI, da Coordenação-Geral de Recursos Humanos.

Sou servidora do Instituto há cinco anos, todos dedicados ao atendimento dos colegas servidores de todas as áreas, tendo trabalhado primeiro na área de cadastro (antiga SECLO, hoje DIREF). Desde 2016, estou lotada na Divisão de Pagamento do RH.

Em função da elaboração de minha dissertação para o curso de Mestrado Profissional na Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento do INPI, faz-se necessária a aplicação de questionários aos examinadores de marcas do Instituto.

A pesquisa tem como título “***A Capacitação dos Examinadores de Marcas: trajetória histórica e importância para a gestão do conhecimento no INPI***”. As informações coletadas no questionário em anexo serão analisadas com a intenção de verificar a evolução da capacitação dos examinadores de marcas no Instituto, a adequação e adaptação dessa capacitação ao longo dos anos e observar o sua relevância na gestão do conhecimento do Instituto. Além disso, tentará buscar juntos aos profissionais quais as suas percepções sobre possíveis aperfeiçoamentos nesse que é um processo essencial, visto que a capacitação dos servidores como examinadores ocorre exclusivamente no INPI.

Todas as informações serão utilizadas somente para esta pesquisa, mantendo-se o sigilo necessário. Se o questionário não se referir à sua realidade ou se causar qualquer incômodo, peço sinceramente que me perdoe e, de qualquer forma agradeço.

Esta é uma participação voluntária e são necessários, no máximo, 10 minutos para finalizar o questionário, e eu agradeço imensamente seu tempo e seu auxílio. A qualquer momento estarei disponível para que você tire suas dúvidas. Seguem meus contatos:

Kalinkka – [\(21\) 99445-7736](tel:(21)99445-7736)

[kalinkka@globo.com](mailto:kalinkka@globo.com) // [kalinkkamangabeira@gmail.com](mailto:kalinkkamangabeira@gmail.com)

Conto com sua ajuda.

Mais uma vez, obrigada.

Kalinkka Mangabeira

## APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO

### *A Capacitação dos Examinadores de Marcas: trajetória histórica e importância para a gestão do conhecimento no INPI”*

1. Há quanto tempo é servidor do INPI?  
 1 a 4 anos  
 5 a 9 anos  
 10 a 14 anos  
 15 a 19 anos  
 20 anos ou mais
  
2. O INPI busca o desenvolvimento profissional de seus servidores.  
 Discordo totalmente  
 Discordo  
 Neutro/ Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente
  
3. Antes de seu ingresso no INPI, você tinha conhecimento das atividades do Instituto?  
 Não, não conhecia o INPI nem quais suas atribuições  
 Sim, sabia que concedia patentes  
 Sim, sabia que registrava marcas  
 Sim, mas sabia somente de suas atividades relativas a marcas e patentes  
 Sim, sabia de suas atividades em todas as áreas
  
4. Quando ingressou, quais eram suas expectativas quanto à forma de recepção?  
 Não criei expectativas  
 Imaginei que haveria somente a entrega de documentação  
 Esperava palestra inicial acerca do serviço público  
 Acreditei que haveria algum curso de formação  
 Espera observação “in loco”, com alguma interação com os profissionais
  
5. Quando ingressou, quais eram suas expectativas quanto ao ambiente de trabalho?  
 Não criei expectativas  
 Ambiente burocratizado, típico de serviço público  
 Ambiente normal, semelhante ao de empresas privadas  
 Ambiente desafiador e com mudanças constantes
  
6. Tomando por referência suas respostas nas questões 4 e 5, como classifica a realidade que encontrou?  
 Melhor que o esperado  
 Atendeu minhas expectativas  
 Pior que o esperado

Justifique:

---

7. Quando entrou em exercício, recebeu quais tipos de informações? (aqui você pode marcar mais de uma opção)

- Históricas
  - Relevância econômica e social do INPI
  - Estrutura do Instituto
  - Backlog (demanda do mercado e atrasos nos pedidos)
  - Benefícios, direitos, deveres e programas para o servidor
  - Possíveis áreas para sua atuação
  - Outros \_\_\_\_\_
- 

8. Você recebeu treinamentos antes de atuar em sua primeira área de lotação?

- Sim
- Não

9. Se sim, por quanto tempo foi treinado antes de atuar?

- 1 a 2 semanas
- 3 a 4 semanas
- 5 a 6 semanas
- mais de 6 semanas

10. Os treinamentos foram ministrados por (aqui você pode marcar mais de uma opção):

- INPI – DIRMA
- INPI – Recursos Humanos
- Instituição pública – dentro do INPI
- Instituição privada – dentro do INPI
- Curso externo ( público  privado)

11. O conteúdo dos treinamentos foi adequado e suficiente à sua atuação como examinador de marcas:

- Concordo totalmente
- Concordo
- Neutro/ Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

12. O que poderia ser aprimorado em futuros treinamentos para ajudar os próximos examinadores? (aqui você pode marcar mais de uma opção):

- Tempo de treinamento
  - Qualificação / experiência de instrutores /professores
  - Material didático
  - Maior ênfase em procedimentos de exame
  - Maior foco em legislação e procedimentos administrativos
  - outros \_\_\_\_\_
-

---

13. Em sua opinião, quais os conteúdos mostraram-se mais relevantes para sua atuação no INPI? (aqui você pode marcar mais de uma opção)

- ( )Conceitos  
( )Legislação  
( )Normas internas  
( )Procedimentos de exame  
( )Outros \_\_\_\_\_
- 

14. Muito se discute na mídia sobre o backlog de ativos intelectuais e sobre as demandas sociais a eles atreladas. Um outro aspecto bastante lembrado quando se fala desses ativos é como sua obtenção legal junto ao INPI pode influenciar em muito o valor das empresas. Qual a sua percepção quanto à importância dada pela sociedade ao exame bem feito dos ativos intelectuais, em especial das Marcas?

---

---

15. Em sua opinião, o que torna o servidor um bom examinador, o que o leva a decisões com qualidade e segurança jurídica?

---

---

16. Observando-se a realidade atual do trabalho remoto instituído no INPI, como os servidores do projeto podem garantir equidade (em termos de treinamento, acesso, convívio) com os servidores presenciais do instituto? (opiniões e sugestões)

---

---

## APÊNDICE 3 – Termo de consentimento livre e esclarecido (para as entrevistas)

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado (a) e/ou participar da pesquisa de campo referente à pesquisa intitulada “A capacitação dos examinadores de marcas: trajetória histórica e importância para a gestão do conhecimento no INPI”, desenvolvida por Kalinka Leal de Azevedo Mangabeira, mestrandona Academia de Propriedade Intelectual e Inovação do Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI. Fui informado (a) ainda que a pesquisa tem como orientador o Professor Vinicius Bogéa Câmara, a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário pelo e-mail [bogea@inpi.gov.br](mailto:bogea@inpi.gov.br) e pelo telefone XXXXX-XXXX. Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus, e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado (a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais são fazer levantamento histórico da capacitação dos examinadores de marcas e buscar opiniões, possíveis lacunas e fazer propostas para aprimoramento do processo. Minha colaboração se fará por meio de entrevista semiestruturada a ser gravada após a assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo pesquisador e seus orientadores. Atesto ainda o recebimento de uma cópia assinada deste termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Rio de Janeiro, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do pesquisador: \_\_\_\_\_

Assinatura do orientador: \_\_\_\_\_

Assinatura da coorientadora: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE 4 – LEGENDAS DOS ENTREVISTADOS E TERMO DE SIGILO

### ENTREVISTADOS

Entrevistado 1 (E1) - Academia de Inovação, Propriedade Intelectual e Desenvolvimento do INPI

Entrevistado 2 (E2) – CGRH

Entrevistado 3 (E3) – DIRMA

Entrevistado 4 (E4) – DIRMA

Entrevistado 5 (E5) – DIRMA

Entrevistado 6 (E6) – DIRMA

Entrevistado 7 (E7) – DIRMA

As transcrições das entrevistas, juntamente com os Termos de Consentimento devidamente assinados, dentro de envelope lacrado com tarja de sigilo, foram entregues junto com cópia desta dissertação à Secretaria da Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento do Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO 1 – Cronograma Formação de Marcas 2013

Cronograma Formação de Marcas 2013		
MÓDULO B	CURSO	
Marcelo / Elis / Ana Cristina / Silvia	8hs	História, conceitos e princípios fundamentais
	8hs	
Marcelo / Elis / Ana Cristina / Silvia	8hs	
Schmuell	8hs	Acordos e Tratados em Marcas
Schmuell	8hs	Fluxos processuais em marcas
MÓDULO C	CURSO	
Hugo / Helmar	8hs	e-INPI: (PAG, e-Marcas)
Hugo Campos	4hs	e-Marcas, PUSH, Pesquisa Web, RPI
Hugo / Ubiraci	4hs	IPAS
Hugo / Ubiraci	8hs	
Hugo / Ubiraci	8hs	
MÓDULO B	CURSO	
INTA	8hs	Valoração da marca
Ana Cristina / Camila	AC 12hs e Cam 4hs	Classificações em marcas
Ana Cristina / Camila		
Hugo Campos	8hs	Exame Formal
MÓDULO D	CURSO	
João Marcelo Assafim	4hs	Noções de direito empresarial
MÓDULO B	CURSO	
Wal	4hs	Cessão de direitos
MÓDULO D	CURSO	
João Marcelo Assafim	4hs	Noções de direito empresarial
MÓDULO B	CURSO	
Walderly	4hs	Cessão de direitos
Hugo / Ubiraci	8hs	Alteração de dados bibliográficos
Ubiraci	8hs	Exame de petições
Ubiraci	8hs	
Marcelo / Ana Cristina	8hs	Exame substantivo
Marcelo / Ana Cristina	8hs	
Marcelo / Ana Cristina	8hs	
Marcelo / Ana Cristina	8hs	
Marcelo / Ana Cristina	8hs	
Marcelo (4 horas de prova)	8hs	
Silvia (Histórico de Leis)	8hs	
Marcelo / Ana Cristina	8hs	

Marcelo / Ana Cristina	8hs	Exame de oposições
Marcelo / Ana Cristina	8hs	Oposições
Claudia Tolentino / Nicol	8hs	Recursos e Processos Administrativos de Nulidade
Adalberto/Marcelo	8hs	Caducidade
Elisangela / Pedro Burlandy	8hs	Mediação e Acordos de convivência
Eugenio / Ana Cristina	4hs	Ações Judiciais
Eugenio / Ana Cristina	4hs	Ações Judiciais
Eugenio / Ana Cristina	4hs	
PROC - Dr. Mauro Maia / Dr. Antonio Cavaliere	4hs	Atuação da Procuradoria Federal em litígios de marcas
Pablo Regalado	8hs	Exame de marcas coletivas e de certificação
Raul (DICIG)	4hs	Indicações Geográficas
Pablo Regalado	4hs	Interface entre marcas coletivas e IG
Marcelo Pimentel	8hs	Exame de marcas tridimensionais
OAMI	8hs	Apresentações OAMI
OAMI	8hs	
Edson (DICIG)	4 hs	Desenho Industrial
Fabio Lopez	4hs	Tipologia
Dênis Barbosa	4 hs	Diluição/Aproveitamento Parasitário
ABAPI	4hs	Marcas não convencionais
Cristiane Manzuento	4hs	Trade Dress
Ricardo Leite	4hs	Branding
Priscila Balloussier	8hs	Marcas de alto renome e notoriamente conhecidas
Priscila Balloussier	4hs	Exame de marcas de alto renome
Eduardo Tomiya	4hs	Aferição do valor da marca
Mauro Catarino	4hs	Comercialização de marcas
Elton Ferreira	4hs	Contrafação e Pirataria
<b>MÓDULO D</b>		<b>CURSO</b>
Academia	8hs	Noções de direito autoral
João Marcelo Assafim	4hs	Marcas e Direito da Concorrência
Academia	4hs	Interface entre marcas e Direitos Autorais
PROVA (2ª chamada)	4hs	Planejamento Estratégico do INPI
Julio Imenes	3hs	Planejamento Estratégico do INPI
Marcelo de Nardi	8hs	Noções de direito internacional
<b>MÓDULO E</b>		<b>CURSO</b>
Academia	8hs	Economia da Inovação
Academia	8hs	
Academia	8hs	Gestão estratégica de PI: Marcas
Academia	8hs	Agentes do sistema de inovação no Brasil

## ANEXO 2 – Cronograma Formação de Marcas 2014

Cronograma Formação de Marcas 2014		
INSTRUTOR / PALESTRANTE	CARGA HORÁRIA	TEMA
Diversos	8hs	Programa de ambientação dos novos servidores
	8hs	
Marcelo Pimentel / Elisangela Santos	8hs	Conceitos e princípios fundamentais
	8hs	
Schmuell Cantanhêde	4hs	Acordos e Tratados em Marcas
Schmuell Cantanhêde	4hs	Fluxos processuais em marcas
Schmuell Cantanhêde	4hs	Fluxos processuais em marcas
Hugo Campos / Helmar Alvares	4hs	e-INPI: (PAG, Pesquisa Web, RPI)
Hugo Campos	4hs	e-Marcas
Schmuell Cantanhêde	4hs	IPAS: Introdução à lógica de fluxos
Hugo Campos / Schmuell	8hs	IPAS: Introdução à lógica de fluxos
Ana Cristina Monteiro / Camila Licinio	8hs	Classificações em marcas
Silvia Rodrigues	4hs	Histórico de legislação em PI (manhã)
Vinicio Bogéa / Schmuell C. / Marcelo P.	4hs	marcasdoc
Hugo Campos	4hs	Exame Formal
Walderly dos Santos	4hs	Cessão de Direitos
Marcelo Pimentel	4hs	Revisão do BC1
Marcelo Luiz/ Marcelo Pimentel	4hs	Tour pelo arquivo e recepção
Hugo Campos / Ubiraci Marques	8hs	IPAS: Eventos e ações
Hugo Campos / Ubiraci Marques	8hs	IPAS: dados bibliográficos
Hugo Campos / Ubiraci Marques	8hs	IPAS: grupos de trâmite e buscas
Hugo Campos / Ubiraci Marques	8hs	Exame de petições
Hugo Campos / Ubiraci Marques	8hs	
Marcelo Pimentel	8hs	Exame substantivo
Marcelo Pimentel / Chefe Divisão	8hs	
Marcelo Pimentel / Chefe Divisão	8hs	
Marcelo Pimentel / Chefe Divisão	8hs	
Marcelo Pimentel / Chefe Divisão	8hs	
Marcelo Pimentel / Chefe Divisão	8hs	
	8hs	Revisão
Marcelo Pimentel	8hs	Avaliação e Discussão de gabarito
Ana Cristina Monteiro	8hs	Exame de oposições
Ana Cristina Monteiro / Marcelo Pimentel	8hs	Oposições - Estudo de Casos
Adalberto de Souza Filho	8hs	Caducidade

Elisangela Santos	4hs	Acordos de convivência entre marcas
Ana Cristina Monteiro / Marcelo Pimentel	4hs	On the Job
Ana Cristina Monteiro / Marcelo Pimentel	4hs	On the Job
Carlos Mauricio Ardisson (CGREC)	4hs	Recursos e Processos Administrativos de Nulidade
Ana Cristina Monteiro / Marcelo Pimentel	4hs	On the Job
Eugenio Alegria / Ana Cristina Monteiro	4hs	Ações Judiciais
Eugenio Alegria / Ana Cristina Monteiro	8hs	Ações Judiciais
Dr. Mauro Maia (Procuradoria)	4hs	Atuação da Procuradoria Federal em litígios de marcas
	4hs	<b>DL 101/BR</b>
Luiz Claudio Dupin (DICIG)	4hs	Indicações Geográficas
Pablo Regalado / Patricia Barbosa	4hs	Interface entre marcas coletivas e IG
INMETRO	4hs	Acreditação e certificação
Pablo Regalado / Patricia Barbosa	4hs	Exame de marcas coletivas e de certificação
Edson Rufino (DICIG)	4hs	Desenho Industrial (tarde livre)
Priscila Balloussier	6hs	Marcas de alto renome e notoriamente conhecidas
Priscila Balloussier	4hs	Exame de marcas de alto renome
Marcelo Pimentel	4hs	Exame de marcas tridimensionais
Cristiane Manzuento	4hs	Trade Dress
Kone Cesário	4hs	Marcas não convencionais
Gaspar Giacomini	4hs	Branding
INTA (Marcelo Müller e Deborah Portilho)	4hs	Secondary Meaning x Degenerescência Marcária
Carlos Mauricio Ardisson (CGREC)	8hs	Principais Tratados Internacionais em Matéria de Marcas
Mauro Catarino (DICIG)	4hs	Comercialização de marcas
João Marcelo Assafim	4hs	Marcas e direito da concorrência
Sérgio Branco	4hs	Noções de direito autoral
Patrícia Peralta (ACAD)	4hs	Interface entre marcas e direitos autorais
João Marcelo Assafim	6hs	Noções de direito empresarial
	2hs	<b>PROVA DL 101/BR</b>
Patrícia Porto	4hs	Diluição/Aproveitamento Parasitário (aula extra)
Eugenio Alegria / Gustavo Novis	8hs	On the Job
Eugenio Alegria / Gustavo Novis	8hs	On the Job
Eugenio Alegria / Gustavo Novis	8hs	On the Job

### ANEXO 3 – Manual do PROAMB de Marcas 2017



# PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE EXAMINADORES DE MARCAS – 2017 (1<sup>a</sup> edição)



## APRESENTAÇÃO (FINALIDADE – CONCEITUAÇÕES – ÂMBITO)

---

O presente documento consolida as diretrizes gerais para a Formação Inicial de Servidores recém-ingressos no Instituto Nacional da Propriedade Industrial no cargo de Tecnologista, com atuação no Exame de Marcas e contém a previsão de todas as atividades que serão realizadas, sob a orientação da Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas e do Centro de Educação Corporativa, para atingir os objetivos do Programa.

A elaboração do Programa tem previsão legal no Decreto nº 5.707/06:

*“Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública. (...)”.*

Este documento destina-se, especificamente, para uso administrativo do Centro de Educação Corporativa do INPI.

## CONCEPÇÃO ESTRUTURAL DO PROAMB-MARCAS

---

O “Programa de Formação de Examinadores de Marcas” deverá proporcionar aos novos servidores formação específica em procedimentos de exame técnico de pedidos de registro de marcas, em consonância ao previsto na Lei da Propriedade Industrial. No decorrer deste Programa, o novo examinador terá a oportunidade de desenvolver habilidades e competências necessárias ao exercício no cargo.

Dentro desse propósito, a proposta curricular pretende inserir metodologias de ensino que viabilizem e promovam atividades participativas em relação àquelas puramente expositivas, facilitando e motivando a compreensão dos conteúdos por parte dos participantes. A tendência será a de realizar os eventos educativos, cognitivos e afetivos, empregando técnicas tradicionais de aprendizagem integradas a estudos de caso e a trabalhos compartilhados em equipe, nas diferentes áreas acadêmicas em que o programa se fundamenta.

A concepção da formação específica busca projetar uma qualificação que potencialize, de forma ampla, a aplicabilidade profissional e institucional dos conhecimentos adquiridos. A execução do programa enfocará, predominantemente, o domínio da aprendizagem cognitiva. No campo afetivo, procurar-se-á incentivar o aluno a valorizar e a reconhecer a importância do programa para o seu desempenho profissional, cultural e pessoal.

Após a fase de ambientação (PROAMB - Geral), os novos servidores terão contato com os conteúdos relacionados à sua atuação específica. O Programa de Formação de Examinadores de Marcas está estruturado em 4 módulos de aulas: Fundamentos do Exame de Marcas, Sistemas Operacionais, Noções de Direito e Treinamento *on the job*.

O módulo “Fundamentos do Exame de Marcas” apresentará assuntos de cunho técnico relativos ao exame de marcas, assim como os princípios e dispositivos legais que regulamentam o pedido de exame de marcas. As diferentes modalidades de marca serão

apresentadas, assim como as teorias, técnicas e procedimentos de exame marcário no Brasil e no mundo.

O módulo “Sistemas Operacionais” colocará os novos servidores em contato, por meio de aulas teóricas e práticas, com os sistemas e as ferramentas informáticas necessárias à realização das tarefas do examinador de marcas.

No módulo “Noções de Direito”, serão tratados assuntos relativos ao Direito em suas especializações, que dialogam com a Propriedade Industrial, mais especificamente os aspectos administrativos, empresariais, concorrenciais, do direito autoral e internacional.

No módulo “Treinamento on the job”, os novos servidores terão a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos nos módulos teóricos em situações reais de exame, com a tutoria de servidores experientes e chefes, designados pela DIRMA.

Concluídos os módulos, os examinadores serão alocados nas divisões técnicas da Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações geográficas, onde passarão a realizar suas tarefas de exame técnico sob a supervisão de um examinador experiente (Estágio Supervisionado). Esta fase terá a duração mínima de 1 (um) ano, podendo ser prolongada de acordo com a necessidade do examinador.

O Programa será desenvolvido por meio de estratégias de ensino-aprendizagem variadas, como: palestras, aulas expositivas, cursos *on-line*, visitas técnicas, debates sobre temas atuais, apresentações das unidades e campos de atuação no órgão, além da técnica *on the job*, que visa favorecer a troca de experiências e a assimilação do trabalho a ser desempenhado de maneira prática, dentre outras atividades.

Durante o Programa de formação serão utilizados, dentre outros, os seguintes recursos pedagógicos: apostila, textos e exercícios impressos, elaborados e aplicados pelos instrutores responsáveis por cada fase/módulo.

## PÚBLICO – ALVO

O Programa de Formação de Examinadores de Marcas tem como público-alvo os servidores nomeados por meio de concurso público para ocupar o cargo de Tecnologista.

**Quadro 1 – Requisitos para o cargo**

CARGO	REQUISITOS PARA O CARGO
Tecnologista	Ensino superior completo (em qualquer área de formação).

A descrição das atribuições específicas dos cargos do Plano de Carreiras do INPI está especificada na Lei nº 11.355/2006.

Vale destacar que o público-alvo deste curso possui uma formação acadêmica bastante variada, havendo a possibilidade de ser proveniente de diferentes regiões brasileiras, uma vez que o concurso efetuado tem caráter nacional.

## OBJETIVO

O Programa de Formação de Examinadores de Marcas tem como objetivos proporcionar aos servidores condições de aprendizagem que os capacitem a:

- a) Identificar as atribuições e atividades executadas pelos Setores e Divisões da DIRMA.
- b) Conhecer o funcionamento e os trâmites hierárquicos da Diretoria.
- c) Conhecer a terminologia usada no universo da Propriedade Intelectual;
- d) Compreender o fluxo processual de um pedido de marca;
- e) Demonstrar conhecimento das normas legais relativas às marcas dispostas na LPI.
- f) Conhecer as proibições relativas ao registro de marcas;
- g) Utilizar o Manual de Marcas como fonte de consulta permanente;
- h) Conhecer as teorias atinentes ao universo marcário e dos assuntos que com ele se relacionam;
- i) Utilizar as funcionalidades do software IPAS para selecionar processos, analisá-los e encaminhá-los para revisão;
- j) Realizar buscas de anterioridades, usando com desenvoltura as ferramentas do IPAS;
- k) Demonstrar capacidade de decisão – ainda que não haja uma única decisão possível – mantendo, porém, o hábito do debate constante com os colegas;
- l) Defender seus pontos de vista e suas decisões, inclusive através da redação de pareceres técnicos;
- m) Analisar uma impugnação e suas contrarrazões, ponderando as argumentações de cada parte.

## DURAÇÃO DO CURSO

---

O Programa de Formação de Examinadores de Marcas terá a duração de **57 dias úteis**, perfazendo uma carga horária total de 452 horas-aula. A “Ambientação” possui uma carga horária de 96 horas-aula. A formação específica em exame de marcas possui uma carga horária de 356 horas-aula, das quais 116 horas-aula serão destinadas ao treinamento *on the job*.

## QUADRO GERAL DO CURSO

CAMPO	DISCIPLINAS	CH para instrução	CH Total		
<b>GERAL</b>  (Ambientação)	DE ACORDO COM PROAMB-GERAL	96	96		
	<b>TOTAL CAMPO GERAL</b>		<b>96</b>		
<b>TÉCNICO-ESPECIALIZADO</b>  (Formação de Examinadores de Marcas)	FUNDAMENTOS DO EXAME DE MARCAS	190	190		
	SISTEMAS OPERACIONAIS	34	34		
	NOÇÕES DE DIREITO	16	16		
	TREINAMENTO ON THE JOB	116	116		
	<b>TOTAL CAMPO TÉCNICO-ESPECIALIZADO</b>		<b>356</b>		
<b>CARGA HORÁRIA REAL</b>			<b>452</b>		
ATIVIDADES COMPLEMENTARES			0		
<b>CARGA HORÁRIA TOTAL</b>			<b>452</b>		

## DESCOBRAMENTO DO QUADRO GERAL DO CURSO

### MÓDULO - FUNDAMENTOS DO EXAME DE MARCAS

#### BC1. Conceitos e Princípios Fundamentais

**Carga Horária:** 40 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva

**Instrutor:** Marcelo Pimentel / Pedro Sloboda (DIRMA)

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de “História, Conceitos e Princípios Fundamentais”.

**Ementa:** Parte I: 1) Introdução – O poder da marca e a importância de sua proteção; 2) A Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas (DIRMA) – Estrutura e atribuições; 3) Registro de Marcas – Dados estatísticos, natureza e apresentação, princípios aplicáveis; Parte II: 4) Requisitos da Marca; 5) Condições de registrabilidade – Distintividade; 5.1) Letras, algarismos e datas; 5.2) Cores e suas denominações; 5.3) Caráter genérico, necessário, comum ou vulgar e descriptivo; 5.4) Designação de característica do produto ou serviço; 5.5) Termos técnicos; 5.6) Sinal empregado como expressão de propaganda; 5.7) Forma necessária, comum ou vulgar de produto ou de acondicionamento; 5.8) Forma que não

pode ser dissociada de efeito técnico; 6) Condições de registrabilidade – Liceidade; 6.1) Caráter oficial ou público; 6.2) Caráter contrário à moral e aos bons costumes; 7) Condições de registrabilidade – Veracidade; 7.1) Indicação de falsa origem ou procedência; 7.2) Indicação de falsa natureza, qualidade ou utilidade do produto ou serviço; Parte III: 8) Condições de registrabilidade – Disponibilidade; 8.1) Designação ou sigla de entidade ou órgão público; 8.2) Elemento característico de estabelecimento ou nome empresarial; 8.3) Indicações geográficas; 8.4) Nome, prêmio ou símbolo de evento oficial; 8.5) Nome civil, pseudônimo, patronímico, imagem, assinatura; 8.6) Obra protegida por Direito Autoral; 8.7) Duplicidade de marca; 8.8) Marcas coletivas ou de certificação; 8.9) Demais incisos do Art. 124 da LPI. Parte IV: 8.10) Condições de registrabilidade – Disponibilidade (continuação) – Marca de terceiros anteriormente registrada; 9) Reprodução e imitação; 10) Critérios de colidência – Impressão de conjunto, teoria do “todo indivisível”, teoria da distância, marcas evocativas, desgaste; 11) Fenômenos marcários – Distintividade adquirida e degenerescência; Parte V: 12) Direitos e deveres do titular; 12.1) Legitimização do requerente; 12.2) Vigência do registro e prorrogação; 12.3) Transferência de titularidade – Introdução; 13) Perda dos Direitos – Extinção e anulação; 13.1) Caducidade – Introdução; 13.2) Processo Administrativo de Nulidade – Introdução; 13.3) Ação de Nulidade – Introdução; Parte VI: 14) Motivos absolutos e relativos – Resumo; 15) Contrafação e Concorrência desleal – Casos.

## **BC2. Fluxos Processuais em Marcas**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva

**Instrutor:** Schmuell Cantanhêde (DIRMA)

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de “Fluxos Processuais em Marcas”.

**Ementa:** 1) Do depósito da marca ao registro: Introdução; 2) Processamento dos pedidos de registro: Fluxogramas; 3) Histórico: Despachos por códigos e sistema atual.

## **BC3. Classificações em Marcas**

**Carga Horária:** 8 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva

**Instrutor:** Ana Cristina Monteiro / Camila Licínio (DIRMA) **Objetivo:**

Introduzir os conceitos de “Classificação em Marcas”.

**Ementa:** 1) Classificação de produtos e serviços; 1.1) Classificação Internacional de produtos e serviços: Acordo de Nice; 1.2) As versões do Acordo de Nice e suas traduções; 1.3) A Classificação Nacional: NA 051/81; 1.4) Principais diferenças entre Classificação Nacional e Internacional; 1.5) Tabelas de Correspondências; 1.6) Cuidados na adequação à Classificação Internacional; 1.7) Países que fazem parte do Acordo de Nice (NCL); 1.8) Países que adotam a NCL; 1.9) Guia do usuário da Classificação Internacional; 1.10) Estrutura da NCL; 1.11) Critérios de classificação; 1.12) Peculiaridades da NCL; 1.13) Reclasseificação; 1.14) Desdobramentos e agrupamentos de processos; 1.15) Classificações polêmicas de alguns produtos e serviços; 1.16) Comissão de classificação; 2) Afinidade entre produtos e serviços.

## **BC4. Exame Formal**

**Carga Horária:** 2 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva

**Instrutor:** Andréa Aleixo (DIRMA)

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de “Exame Formal”.

**Ementa:** 1) Depósito em papel x depósito eletrônico; 2) Inconsistência das informações apresentadas; 3) Verificação de documentos; 3.1) Procuração; 3.2) Reivindicação de prioridade Unionista; 3.3) Documentos obrigatórios – marcas coletivas e de certificação; 4) Requisitos de apresentação da parte figurativa da marca; 5) Exigências formais; 6) Classificação Internacional de Elementos Figurativos; 6.1) Acordo de Viena; 6.2) Conceitos e fundamentos da classificação; 6.3) Formas de buscas; 6.4) Apresentação de problemas de busca; 6.5) Demonstração prática de busca figurativa.

### **BC5. Cessão de Direitos**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva

**Instrutor:** Ingrid Silva (DIRMA)

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de “Cessão de Direitos”.

**Ementa:** 1) Tipos de cessão; 1.1) Cisão; 1.2) Incorporação; 1.3) Fusão; 1.4) Espólio; 1.5) Massa falida; 1.6) Sucessão legítima; 1.7) Sucessão testamentária; 2) Documentação exigida; 3) Processamento dos pedidos; 4) Casos práticos.

### **BC6. Exame Substantivo**

**Carga Horária:** 60 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva e Treinamento Simulado

**Instrutor:** Christiano Timbó / Marcelo Pimentel / Pedro Sloboda (DIRMA) **Objetivo:**

Introduzir os conceitos de “Exame Substantivo”.

**Ementa:** 1) Buscas; 1.1) Buscas nominativas; 1.1.1) Busca fonética; 1.1.2) Busca manual; 1.2) Busca figurativa; 1.3) Busca em dicionários; 1.4) Busca na internet; 2) Colidência entre sinais; 2.1) Sinais fantasiosos; 2.2) Sinais arbitrários; 2.3) Sinais irregistráveis; 2.4) Termos desgastados; 3) Risco de diluição; 4) Etapas do exame; 4.1) Verificação dos dados do pedido; 4.2) Verificação de documentos; 4.2.1) Procuração; 4.2.2) Declaração de atividade; 4.2.3) Autorizações; 4.2.4) Prioridade Unionista; 4.3) Exigências e cumprimentos de exigência; 5) Elaboração de pareceres; 6) Sobrestamentos; 7) Deferimentos; 8) Indeferimentos; 9) Elaboração de pareceres; 10) Leis brasileiras dispendo sobre o registro de marcas; 11) Leis que afetam o registro: Lei Geral da Copa, Lei Pelé, Ato Olímpico, Decreto da Cachaça. 12) Oposições.

### **BC7. Exame de Oposições**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva

**Instrutor:** Christiano Timbó / Pedro Sloboda (DIRMA) **Objetivo:**

Introduzir os conceitos de “Exame de Oposições”.

**Ementa:** 1) Principais normas legais invocadas; 1.1) Inciso IV e V do art. 124; 1.2) Inciso VI do art. 124; 1.3) Inciso XIII do art. 124; 1.4) Inciso XIX do art. 124; 1.5) Inciso XVI e XVII do art. 124; 1.6) Inciso XXIII do art. 124; 1.7) Artigo 125; 1.8) Artigo 126; 1.9) Artigo 129; 2) Manifestação; 3) Busca e afinidades; 4) Elaboração de pareceres de exame.

### **BC8. Exame Substantivo (Oposições)**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Estudo de Casos

**Instrutor:** Christiano Timbó / Pedro Sloboda (DIRMA)

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de “Exame Substantivo de Oposições”.

**Ementa:** 1) Estudo de casos com oposição.

### **BC9. Caducidade**

**Carga Horária:** 8 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva e Estudos de Caso

**Instrutor:** Adalberto de Souza Filho / Christiano Timbó / Gustavo Novis (DIRMA) **Objetivo:** Introduzir os conceitos de “Caducidade”.

**Ementa:** 1) Legítimo interesse; 2) Prazos; 2.1) Para solicitar; 2.2) Para comprovar; 2.3) Início de uso; 3) Documentação de uso aceita; 4) Casos em que o desuso é justificado; 5) Exigências; 6) Elaboração de pareceres.

### **BC10. Acordo de Convivência entre Marcas**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva e Estudos de Caso

**Instrutor:** Christiano Timbó (DIRMA)

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de “Acordo de convivência entre marcas”.

**Ementa:** 1) Apresentação do Parecer Normativo nº 001/2012; 2) Formas de apresentação do acordo; 3) Caso especial: Grupos econômicos; 4) Documentos obrigatórios; 5) Admissibilidade do acordo; 6) Despachos aplicáveis.

### **BC11. Recursos e Processos Administrativos de Nulidade**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva e Estudos de Caso

**Instrutor:** Carlos Maurício Ardisson (CGREC)

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de “Recursos e Processos Administrativos de Nulidade”.

**Ementa:** 1) Decisões nas quais cabe recurso; 2) Verificação das alegações; 3) Busca; 4) Devolução para reexame; 5) Reforma da decisão; 6) Manutenção da decisão; 7) Elaboração de pareceres; 8) Casos práticos; 9) Processo administrativo de nulidade; 9.1) Quem pode requerer; 9.2) Prazo; 9.3) PAN ex-officio; 9.4) PAN de terceiros; 9.5) Manifestações; 9.6) Verificação das alegações; 9.7) Extinção da marca; 9.8) Manutenção do registro; 9.9) Elaboração de pareceres; 9.10) Casos práticos.

### **BC12. Ações Judiciais**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva e Estudos de Caso

**Instrutor:** Eugenio Alegria / Gustavo Freitas Lobo Novis (DIRMA) **Objetivo:**

Introduzir os conceitos de “Ações Judiciais”.

**Ementa:** 1) Ação ordinária; 2) Mandado judicial; 3) Liminar; 4) Solicitação de informação; 5) Formulação de quesitos; 6) Processamento; 7) Instrução; 8) Decisões à serem publicadas; 8.1)

Início do procedimento judicial; 8.2) Decisões intermediárias; 8.3) Trânsito em julgado; 9) Estudo de casos – jurisprudência.

### **BC13. Indicações geográficas (IGs) e sua interface com Marcas**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva

**Instrutor:** Raul Bittencourt Pedreira/ Pablo Regalado

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de Indicação Geográfica e sua interface com Marcas.

**Ementa:** 1) Indicações geográficas: introdução e antecedentes; 2) Legislação nacional sobre IG; 3) Acordos Internacionais; 4) IGs na Lei da Propriedade Industrial; 5) Normatização administrativa; 6) Processo de construção e registro; 7) IGs brasileiras e perspectivas futuras; 8) Marca Coletiva: definições; 9) Pedido de marca coletiva; 10) Passos para o registro; 11) Marcas coletivas registradas no Brasil; 12) Casos de destaque; 13) Qual estratégia seguir: Marca coletiva ou IG?

### **BC14. Exame de Marcas Coletivas e de Certificação**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva e Estudos de Caso

**Instrutor:** Pablo Regalado / Patrícia Barbosa (DIRMA)

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de “Exame de Marcas Coletivas e de Certificação”.

**Ementa:** 1) Marcas coletivas; 1.1) O que é; 1.2) Legitimidade do requerente; 1.3) Regulamento de utilização; 1.4) Aspectos relevantes no exame das marcas coletivas; 1.5) Limites entre marcas coletivas e indicações geográficas; 1.6) Exigências; 1.7) Elaboração de pareceres; 1.8) Casos práticos; 2) Marcas de certificação; 2.1) O que é; 2.2) Legitimidade do requerente; 2.3) Características do produto ou serviço certificado; 2.4) Medidas de controle; 2.5) Aspectos relevantes no exame das marcas de certificação; 2.6) Exigências; 2.7) Elaboração de pareceres. 2.8) Casos práticos.

### **BC15. Desenho Industrial**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva

**Instrutor:** Adriana Simeone Barbosa

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de desenho industrial.

**Ementa:** 1) Conceituação; 2) Desenho Industrial na LPI; 3) Requisitos para o registro de Desenho Industrial: novidade, originalidade, reproduzibilidade em escala industrial; 4) Período de graça; 5) Prioridade; 6) O pedido de Desenho Industrial; 7) Fluxo do exame técnico; 8) O exame do pedido; 8.1) Desenhos não registráveis (art. 100 da LPI); 8.2) Variações configurativas; 8.3) Casos de exigência técnica; 8.4) Instrução Normativa nº 44/2015; 9) Nulidade Administrativa (infringência dos arts. 94 a 98 da LPI); 9.1) Proposição de ofício; 9.2) Proposição por terceiros; 10) Instrução de ações judiciais.

### **BC16. Exame de Marcas Tridimensionais**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva e Estudos de Caso

**Instrutor:** Marcelo Pimentel (DIRMA)

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de “Exame de Marcas Tridimensionais”.

**Ementa:** 1) Marcas para produto e serviço; 2) Especificação adequada; 3) Requisitos; 4) Diferenças entre marcas tridimensionais, modelos de utilidade e desenho industrial; 5) Elaboração de pareceres; 6) Casos práticos.

### **BC17. Marcas de Alto Renome e Notoriamente Conhecidas**

**Carga Horária:** 8 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva

**Instrutor:** Priscila Balloussier (DIRMA)

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de “Marcas de Alto Renome e Notoriamente Conhecidas”.

**Ementa:** 1) O que é uma marca de alto renome; 2) Histórico; 2.1) Marca notória; 2.2) Alto renome – resolução de 2005; 2.3) Presente resolução; 3) Comissão de alto renome; 4) Processamento do reconhecimento; 5) Aplicação; 6) Indeferimento baseado no art. 125 da LPI.

### **BC18. Diluição / Aproveitamento Parasitário**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva

**Instrutor:** Patricia Porto

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de “Diluição / Aproveitamento Parasitário” **Ementa:** A

ser definida

### **BC19. Branding**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva

**Instrutor:** Beatriz Lopes / Maria Eugênia Gallotti (DIRMA) **Objetivo:**

Introduzir os conceitos de “Branding”.

**Ementa:** 1) Definição; 2) Escopo; 3) O branding é realmente necessário?; 4) Práticas e estratégias de branding; 5) Global branding; 6) Discussão de casos.

### **BC20. Secondary Meaning x Degenerescência Marcária**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva

**Instrutor:** Cristina Pinheiro Palmer e Deborah Portilho

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de “Secondary Meaning x Degenerescência Marcária”.

**Ementa:** 1) Degenerescência marcária; 1.1) Genericismo: Degenerescência e Generificação; 1.2) Genericismo ≠ Diluição; 1.3) Degenerescência – marcas que se tornaram termos genéricos em diferentes países; 1.4) Degenerescência – marcas que perderam seus registros em alguns países, mas não no Brasil; 1.5) Generificação – marcas

que se tornaram termos genéricos, mas não perderam seus registros; 1.6) . Marca que correm o risco de Degenerescência no Brasil; 1.7) Como o INPI tem julgado os pedidos de registro que incorporam marcas “generificadas”; 1.8) Ações contínuas de empresas no exterior para “educação” de consumidores para evitar a perda das marcas; 1.9) Ações de empresas no Brasil para “educar” os consumidores; 1.10) Novas marcas, novos riscos; 1.11) O que as empresas não devem fazer em hipótese alguma; 1.12) O que as empresas devem sempre procurar fazer; 2) Secondary meaning; 2.1) O que é secondary meaning; 2.2) Como e que tipo de marcas podem adquirir secondary meaning; 2.3) Como se adquire; 2.4) Como se prova e o quantum de prova; 2.5) Secondary Meaning vs. Degenerescência; 2.6) A experiência americana; 2.7) A experiência de outros países; 2.8) A experiência brasileira; 2.9) Secondary meaning é possível com a atual LPI?

### **BC21. Marcas não Convencionais**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva

**Instrutor:** Kone Cesário

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de “Marcas Não Convencionais”.

**Ementa:** 1) Tipos de marcas não convencionais; 1.1) Marcas não convencionais são visualmente perceptíveis; 1.2) Marcas não convencionais visualmente perceptíveis; 2) Breve posicionamento dos sistemas norte americano, europeu e latino americano; 3) A questão da distintividade e funcionalidade das marcas não tradicionais; 4) Breve posição dos processos administrativos e judiciais nacionais; 5) As polêmicas sobre o trade dress e um modelo de posicionamento do consumidor na análise pericial; 6) O futuro das marcas não tradicionais.

### **BC22. Trade Dress**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva

**Instrutor:** Cristiane Manzuetto

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de “Trade Dress”.

**Ementa:** 1) Conceito e importância do *trade dress*; 2) Requisitos de proteção; 2.1) Distintividade (originária e secundária); 2.2) Não-funcionalidade; 2.3) Risco de confusão/associação; 3) Proteção do *trade dress* no Brasil (Concorrência desleal); 4) Requisitos da concorrência desleal; 5) Estudos de casos; 6) Relevância de registros marcários no INPI; 7) Critérios objetivos para análise de violação de *trade dress*.

## **MÓDULO - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

### **CC1. e-INPI (PAG, Pesquisa Web, RPI)**

**Carga Horária:** 2 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva

**Instrutor:** Camila Licínio (DIRMA)

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de “e-INPI (PAG, e-Marcas)”.

**Ementa:** 1) E-INPI (PAG, Pesquisa Web, RPI) E-marcas 1; 2) E-marcas 2

## **CC2. IPAS: Introdução ao sistema e seus fluxos**

**Carga Horária:** 8 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva e Treinamento Simulado

**Instrutor:** Gerardo Silveira/ Rafael Teixeira / Schmuel Cantanhêde (DIRMA)

**Objetivo:** Introduzir os conceitos relativos aos fluxos processuais no IPAS e demonstrar o uso da interface e das ferramentas de visualização, edição e busca.

**Ementa:** Introdução à lógica de fluxos; a interface do IPAS; busca simples e busca avançada (processos e petições); visualização dos dados de um processo; minhas tarefas (processos e petições designados para mim); editar dados em um pedido ou petição.

## **CC3. IPAS: Processamento de pedidos e de petições**

**Carga Horária:** 24 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva e Treinamento Simulado

**Instrutor:** Ubiraci Marques (DIRMA)

**Objetivo:** Apresentar o fluxo de trabalho no IPAS e demonstrar o uso prático das diferentes ferramentas oferecidas pelo sistema.

**Ementa:** Fluxo de trabalho (interpretação do histórico de eventos); despachos em processo; Exame de mérito de pedido; Classificação dos grupos de petições; despachos em petição; grupo de trâmites (lote virtual); exercícios práticos.

## **MÓDULO - NOÇÕES DE DIREITO**

### **DC1. Atuação da Procuradoria Federal em Litígios de Marcas**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Estudo de Casos

**Instrutor:** Dr. Loris Baena (PROC)

**Objetivo:** Expor o papel da Procuradoria Federal em litígios de marcas.

**Ementa:** Diretrizes de instrução técnica. Recursos. Estrutura do parecer. Ação de Nulidade. Estudo de casos.

### **DC2. Noções de Direito Empresarial**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva

**Instrutor:** José Roberto de Almeida Júnior

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de “Noções de Direito Empresarial”.

**Ementa:** Ementa: 1) Estabelecimento e Fundo de Comércio; 1.1) Conceito; 1.2) Elementos e Atributos; 1.2.1) Aviamento e Clientela; 1.3) Trespasse. 2) Nome empresarial. 3) Concorrência; 3.1) Defesa da Concorrência e Concorrência desleal. 4.) Concorrência desleal; 4.1) Contextualização; 4.2) Pressupostos; 4.3) Legislação; 4.4) Imitação e deslealdade. 4.5) Concorrência Parasitária; 4.6) Aproveitamento parasitário

### **DC3. Noções de Direito Autoral**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva

**Instrutor:** Carolina Tinoco

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de “Noções de Direito Autoral”.

**Ementa:** 1) Bens imateriais. 2) Diferenças entre propriedade industrial e direito. 3) Direitos de autor: evolução 4) Convenções e tratados sobre direitos autorais do séc. XIX aos dias atuais. 5) Direito Autoral no Brasil.

#### **DC4. Interface entre Marcas e Direitos Autorais**

**Carga Horária:** 4 horas

**Técnica de ensino:** Aula Expositiva

**Instrutor:** Carolina Tinoco

**Objetivo:** Introduzir os conceitos de “Interface entre Marcas e Direitos Autorais”.

**Ementa:** Registro de Marcas. Proibições absolutas e relativas. Marca e direito autoral. Merchandising. Domínio Público. Obra de arte derivada. Paródia de marca. Expressões de propaganda. Obras de arte aplicada. Marca tridimensional.

### **ESTÁGIO SUPERVISIONADO (TREINAMENTO ON THE JOB)**

#### **EC1. On the Job**

**Carga Horária:** 116 horas

**Técnica de ensino:** Treinamento Prático Supervisionado

**Instrutor:** Vários

**Objetivo:** Exercitar a prática do “Exame Substantivo”.

**Ementa:** 1) Treinamento prático.

## **PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO**

A avaliação será promovida em duas etapas distintas e terá como finalidade mensurar e acompanhar a absorção de conceitos, procedimentos práticos de exame e o uso da plataforma IPAS.

A primeira avaliação, a ser realizada após as aulas de Conceitos e Princípios Fundamentais e de Exame Substantivo, será constituída por prova com questões objetivas e discursivas e tem como objetivo verificar primordialmente a compreensão de conceitos legais e procedimentos de exame.

Sua porção objetiva incluirá questões de múltipla escolha sobre a legislação pertinente a marcas e os procedimentos de exame apresentados nas aulas anteriores. Já as questões discursivas abordarão casos práticos, em que o aluno deverá decidir a registrabilidade de sinais com base nas informações apresentadas e nos conteúdos tratados até o momento.

A segunda avaliação, com caráter fundamentalmente prático, ocorrerá na metade final do Módulo B e tem o objetivo de acompanhar a evolução do aluno na compreensão dos procedimentos de exame e no uso da plataforma IPAS. Será realizada em três dias não sucessivos de treinamento *on the job*, nos quais cada aluno examinará 6 (seis) pedidos de registro de marca na plataforma de produção do IPAS. Depois de examinados, tais processos serão encaminhados aos chefes de Divisão de Marcas, que promoverão a análise da conformidade das decisões usando o Formulário de Avaliação da Conformidade de Decisões de Exame de Pedidos de Registro de Marcas (Anexo I), seguindo as orientações dispostas na Tabela Explicativa dos Quesitos de Revisão da Conformidade do Exame de Pedidos de Registro de Marcas (Anexo II).

## INSTRUTORES

O quadro de instrutores do PROAMB será formado, em sua maior parte, pelos próprios servidores da autarquia, inclusive autoridades, como o Presidente do INPI e Diretores, assim como servidores públicos federais de outros órgãos remunerados pela Gratificação por Encargo de Curso e Concurso, palestrantes convidados e outros professores/instrutores designados para este fim.

**Adalberto de Souza Filho** – Chefe da Divisão de Exame Técnico I (DITEC I).

**Adriana Simeone Barbosa** – Formada em Desenho Industrial e Mestre em Urbanismo pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Examinadora de Desenhos Industriais.

**Ana Cristina Monteiro** – Formada em Direito. Chefe da Divisão de Exame Técnico VIII (DITEC VIII) e presidente da Comissão de Classificação de Produtos e Serviços (CCPS).

**Andréa Aleixo Porto** – Formada em Letras. Chefe da Divisão de Exame Formal e Notificações (DIFOR).

**Beatriz Lopes** – Formada em Desenho Industrial. Examinadora de marcas e integrante da Equipe de Marcas 3D.

**Camila Lícínio** – Formada em Arquitetura. Chefe do Serviço de Relacionamento com o Usuário (SEREM).

**Carlos Mauricio Ardisson** – Formado em Direito. Coordenador da Coordenação Técnica de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade de Desenho Industrial, Contratos e Outros Registros (CORED).

**Carolina Tinoco Ramos dos Santos** – Formada em Direito. Mestre em Direito Internacional e Integração Econômica com enfoque em Direito Autoral, pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).

**Christiano dos Santos Timbó** – Formado em Física. Coordenador da Coordenação de Gestão do Conhecimento, Instrução Processual e Relacionamento com o Usuário (COGIR).

**Cristina Pinheiro-Palmer** – Formada em Direito. Sócia do escritório Pinheiro Palmer Advogados e membro da Associação Brasileira da Propriedade Intelectual (ABPI), da Associação Brasileira dos Agentes de Propriedade Industrial (ABAPI), e da International Trademark Association (INTA).

**Cristiane Manzuento** – Formada em Direito. Chefe do Departamento Regulatório & Jurídico do escritório Di Blasi, Parente & Associados.

**Deborah Portilho** – Formada em Direito. Professora do IBMEC-RJ, da Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ) e da Escola Superior de Advocacia (ESA) da Ordem dos Advogados do Brasil seccional de São Paulo (OAB/SP), entre outros. Sócia da empresa D. Portilho Consultoria & Treinamento em Propriedade Intelectual.

**Eugenio Alegria** – Formado em Comunicação Social. Examinador de Marcas e integrante da Comissão de Alto Renome.

**Gerardo Silveira** – Formado em Engenharia Química. Coordenador da Coordenação de Gestão de Fluxos, Dados e Qualidade (COGEF).

**Gustavo Freitas Lobo Novis** – Formado em Direito. Examinador de marcas.

**Kone Cesário** – Formada em Direito. Professora de Direito Comercial e Propriedade Intelectual da UFRJ.

**José Roberto de Almeida Júnior** – Formado em Direito. Advogado do escritório Di Blasi Parente & Associados.

**Juliana de Oliveira Rocha** – Formada em Design Gráfico. Coordenadora substituta da Coordenação de Gestão de Dados Bibliográficos (COGED).

**Loris Baena Cunha Neto** – Formado em Direito. Procurador-chefe da Procuradoria Federal Especializada junto ao INPI.

**Marcelo Pimentel** – Formado em Design Gráfico. Examinador de Marcas e integrante da Equipe de Marcas 3D.

**Maria Eugenia Gallotti** – Formada em Administração com Ênfase em Negócios Internacionais. Examinadora de marcas e chefe substituta da Divisão de Exame Técnico VII (DITEC VII).

**Pablo Regalado** – Formado em Direito. Examinador de Marcas e integrante da Equipe de Exame de Marcas Coletivas e de Certificação.

**Patricia Barbosa** – Formada em Biologia. Examinadora de integrante da Equipe de Marcas Coletivas e de Certificação.

**Patrícia Porto** – Formada em Direito. Consultora do escritório Denis Borges Barbosa Advogados.

**Pedro Sloboda** – Formado em Jornalismo. Chefe do Serviço de Gestão do Conhecimento e da Documentação Técnica (SEGEC).

**Priscila Balloussier** – Formada em Administração e Comunicação Social. Examinadora de Marcas, chefe substituta da Divisão de Exame Técnico V (DITEC V) e integrante da Comissão de Alto Renome.

**Rafael Marques Teixeira** – Chefe do Serviço de Controle de Fluxos e Trâmites (SEGEF).

**Raul Bittencourt Pedreira** – Formado em Direito. Examinador de Indicações Geográficas.

**Schmuell Cantanhêde** – Formado em Jornalismo. Coordenador da Coordenadoria Geral de Marcas II (CGMAR II).

**Ubiraci Marques** – Formado em Gestão Ambiental. Examinador de Marcas e chefe substituto da Divisão de Exame Técnico I (DITEC I).

## CERTIFICAÇÃO

A emissão dos certificados é parte das responsabilidades do INPI/CGRH/CETEC, e estará vinculada ao levantamento de freqüência de cada servidor nas atividades relacionadas à sua formação, bem como da realização das atividades apresentadas como requisitos. Ressalte-se que a atividade de certificação do CETEC está intimamente relacionada ao planejamento elaborado em conjunto com a Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas quanto ao cronograma de atividades, sua efetivação e as avaliações estabelecidas como ferramenta de aferição do Programa como um todo.

## CRONOGRAMA

<b>SEMANA 1</b>				
<b>13/02</b>	<b>14/02</b>	<b>15/02</b>	<b>16/02</b>	<b>17/02</b>
Conceitos e Princípios Fundamentais (8h)				

<b>SEMANA 2</b>				
<b>20/02</b>	<b>21/02</b>	<b>22/02</b>	<b>23/02</b>	<b>24/02</b>
Fluxos Processuais em Marcas (4h) E-INPI e E-MARCAS (2h) Exame Formal (2h)	Classificações em Marcas (8h)	IPAS: introdução ao sistema e seus fluxos (8h)	IPAS: Processamento de Pedidos e de Petições (8h)	IPAS: Processamento de Pedidos e de Petições (4h)

<b>SEMANA 3</b>				
<b>27/02</b>	<b>28/02</b>	<b>01/03</b>	<b>02/03</b>	<b>03/03</b>
FERIADO	FERIADO	FERIADO (até 14h)	Cessão de Direitos (4h) IPAS: Processamento de Pedidos e de Petições (4h)	Exame Substantivo (8h)

<b>SEMANA 4</b>				
<b>06/03</b>	<b>07/03</b>	<b>08/03</b>	<b>09/03</b>	<b>10/03</b>
Exame Substantivo (8h)	Exame Substantivo (8h)	IPAS: Processamento de Pedidos e de Petições (8h)	Exame Substantivo (8h)	Exame Substantivo (8h)

<b>SEMANA 5</b>				
<b>13/03</b>	<b>14/03</b>	<b>15/03</b>	<b>16/03</b>	<b>17/03</b>
Exame Substantivo (8h)	Exame de Oposições (4h)	Exame Substantivo Oposições (8h) –	Caducidade (8h)	Exame Substantivo (4h)
	Exame de Oposições – Estudo de Caso (4h)	–		Revisão (4h)

<b>SEMANA 6</b>				
<b>20/03</b>	<b>21/03</b>	<b>22/03</b>	<b>23/03</b>	<b>24/03</b>
Avaliação da Aprendizagem (8h)	Acordos de Conveniência entre Marcas (4h)	Atuação da Procuradoria em Litígio de Marcas (4h)	Marcas de Alto Renome notoriamente conhecidas (8h)	Desenho Industrial (4h)
	Recursos e Processos Administrativos de Nulidade (4h)	Ações Judiciais (4h)		Exame de Marcas Tridimensionais (4h)

<b>SEMANA 7</b>				
<b>27/03</b>	<b>28/03</b>	<b>29/03</b>	<b>30/03</b>	<b>31/03</b>
Indicações Geográficas e sua interface com Marcas (4h)	On the job (8h)	On the job (8h)	Diluição/Aproveitamento Parasitário (4h)	Branding (4h)

Exame de Marcas Coletivas e de Certificação (4h)		Noções de Direito Empresarial e Concorrencial (4h)	Secondary Meaning Degenerescência Marcária (4h)	X
--	--	--	---	---

<b>SEMANA 8</b>				
<b>03/04</b>	<b>04/04</b>	<b>05/04</b>	<b>06/04</b>	<b>07/04</b>
On the job (8h)	Marcas não-convencionais (4h)	Noções de Direito Autoral (4h)	On the job (8h)	On the job (8h)
	Trade Dress (4h)	Interface entre Marcas e Direitos Autorais (4h)		

<b>SEMANA 9</b>				
<b>10/04</b>	<b>11/04</b>	<b>12/04</b>	<b>13/04</b>	<b>14/04</b>
On the job (8h)	FERIADO			

<b>SEMANA 10</b>				
<b>17/04</b>	<b>18/04</b>	<b>19/04</b>	<b>20/04</b>	<b>21/04</b>
On the job (8h)	On the job (8h)	On the job (8h)	On the job (8h)	FERIADO

Sistemas de Informação
Conteúdo Técnico
Noções de Direito
On the Job

ANEXOS CONTIDOS NO DVD QUE É PARTE INTEGRANTE E  
INDISOCIÁVEL DESTA DISSERTAÇÃO:

1. Apostila FTI/INPI de reclassificação de marcas figurativas 1980/1981;
2. Curso de aperfeiçoamento e especialização em PI - Marcas 1994;
3. Apostila Treinamento de instrutores 1994;
4. Certificado Aperfeiçoamento Marcas 1994;
5. Certificados Aperfeiçoamento Marcas 1995;
6. Diretrizes provisórias de análise de marcas 1997;
7. Certificado de Treinamento Intermediário Marcas 1999;
8. Certificado de Treinamento Classificação Marcas 2000;
9. Apostila de Treinamento em Marcas 2002;
10. Certificado instrutor 2002;
11. Histórico da Propriedade Intelectual no Mundo e no Brasil 2002;
12. Apostila Curso de Marcas Tecnologistas 2004;
13. Histórico da Propriedade Intelectual no Mundo e no Brasil 2004;
14. Apostila do Treinamento de marcas setembro 2004;
15. Apostila do Treinamento de marcas outubro 2004;
16. Exemplo de prova aplicada no treinamento 2004;
17. Certificado Tecnologistas Marcas 2004;
18. Certificado Tecnologistas Marcas (Verso) 2004;
19. Certificado Instrutor Marcas 2004;
20. Marcas - Estudos de Caso 2004;
21. Marcas - Estudos de Caso Gabarito 2004;
22. Programa de Ambientação - Módulo Marcas 2006;
23. Marcas - Estudos de Caso 2006;
24. Marcas - Estudos de Caso Gabarito 2006;
25. Certificado Participação PROAMB 2006;