Gestão da Propriedade Intelectual e Inovação

Ricardo Carvalho Rodrigues

Crivum MA74 · DOI 10.67665/crivum.3pyglggq · publicada em 07/10/2026

Gestão da Propriedade Intelectual e Inovação

Resumo

Este artigo apresenta uma proposta de organização teórico-pedagógica para a disciplina Gestão da Propriedade Intelectual e Inovação, concebida no âmbito da pós-graduação. O ponto de partida é a compreensão de que a Gestão da Propriedade Intelectual ultrapassa a obtenção, manutenção e administração jurídico-formal de direitos. Nas organizações, as decisões de PI envolvem ativos heterogêneos, objetivos estratégicos, processos de inovação e P&D, formas de colaboração, governança, recursos, competências, gestão de portfólio, inteligência, riscos e possibilidades de utilização e exploração econômica ou estratégica dos ativos.

A proposta estrutura a disciplina em nove encontros cumulativos, articulando fundamentos conceituais, condicionantes contextuais, tipos de ativos, estratégia, integração aos processos de inovação, governança, portfólio, exploração e avaliação da maturidade da Gestão da PI. O artigo explicita o problema formativo enfrentado, a abordagem metodológica da disciplina, os principais eixos de conteúdo e as contribuições esperadas. Defende-se que a formação em Gestão da PI deve evitar modelos universais e prescrições descontextualizadas, privilegiando a análise crítica da adequação entre estratégia, processos, estrutura, recursos e contexto organizacional.

Palavras-chave: gestão da propriedade intelectual; inovação; estratégia; ativos intangíveis; governança; portfólio de PI.

1. Introdução

A propriedade intelectual costuma ser tratada, em muitos ambientes organizacionais, como matéria predominantemente jurídica, associada ao registro, à proteção formal, à manutenção de direitos e à resposta a conflitos. Embora essas dimensões sejam indispensáveis, elas não esgotam o problema da Gestão da Propriedade Intelectual. Quando considerada como função organizacional, a Gestão da PI envolve decisões sobre o que proteger, quando proteger, como proteger, com que finalidade, com quais recursos, em articulação com quais áreas internas e diante de quais riscos e oportunidades.

Essa ampliação do olhar é particularmente relevante em ambientes marcados por inovação, colaboração, desenvolvimento tecnológico, circulação de conhecimento, ativos complementares e competição baseada em intangíveis. A PI não se limita a patentes, nem a direitos formalmente concedidos. Marcas, desenhos industriais, direitos autorais, software, segredos, know-how e combinações entre mecanismos formais e informais de apropriação compõem um conjunto heterogêneo de ativos e instrumentos, com implicações gerenciais distintas.

O material que fundamenta este artigo apresenta a disciplina Gestão da Propriedade Intelectual e Inovação como uma proposta de formação orientada a esse deslocamento analítico. A disciplina busca desenvolver a capacidade de compreender a Gestão da PI como campo interdisciplinar e função organizacional, examinar criticamente sua integração aos processos de inovação, P&D e colaboração, e avaliar decisões de utilização, exploração e desenvolvimento de capacidades de gestão de PI de acordo com o contexto da organização.

2. Problema e objetivo da proposta

O problema central enfrentado pela disciplina é a insuficiência de uma abordagem universalista ou meramente jurídico-administrativa da PI para orientar decisões organizacionais. A forma como a Gestão da PI é configurada não é uniforme. Organizações diferem quanto a setor, porte, recursos, modelo de negócio, mercados, formas de inovação, capacidades internas e ambiente institucional. Essas diferenças condicionam tanto as decisões sobre ativos de PI quanto a estrutura necessária para executá-las.

Nesse sentido, práticas, estruturas e modelos de Gestão da PI não podem ser tratados como soluções universalmente aplicáveis. A disciplina parte do pressuposto de que a adequação entre estratégia,

processos, estrutura, recursos e contexto é condição central para avaliar a Gestão da PI. O objetivo formativo é, portanto, permitir que o aluno compreenda fundamentos, fronteiras e interfaces da Gestão da PI; analise sua operacionalização em organizações; e fundamente decisões sobre utilização, exploração, avaliação e desenvolvimento da função de PI.

3. Abordagem metodológica

A disciplina combina três estratégias metodológicas. A primeira é a exposição e discussão orientada da literatura, articulando conceitos, perspectivas teóricas, modelos e evidências de pesquisa. Essa abordagem permite construir uma base comum sobre o campo de Gestão da PI e suas interfaces com direito, economia, gestão, inovação, estratégia e organização.

A segunda estratégia é a análise crítica de casos, práticas e experiências profissionais. O objetivo não é simplesmente ilustrar conceitos, mas utilizar situações organizacionais para problematizar a literatura, comparar alternativas e discutir limites de generalização de modelos e práticas. A análise aplicada é coerente com o pressuposto de que a Gestão da PI depende do contexto em que é praticada.

A terceira estratégia é a discussão e reflexão aplicada. Os participantes são estimulados a formular problemas, avaliar evidências, confrontar perspectivas e fundamentar decisões de Gestão da PI segundo objetivos e condições organizacionais. Dessa forma, a disciplina evita uma abordagem normativa simplificada e busca formar capacidade analítica para decisões situadas.

4. Estrutura conceitual da disciplina

A disciplina está organizada em nove aulas cumulativas. Cada encontro possui uma questão orientadora, leituras obrigatórias e leituras de aprofundamento. O percurso começa pela delimitação do campo, passa pelos fatores contextuais e pelos ativos de PI, avança para estratégia, inovação e governança, e culmina em portfólio, exploração e avaliação de maturidade.

4.1 Fundamentos e fronteiras da Gestão da PI

O primeiro eixo responde à pergunta: o que entendemos por Gestão da PI? A disciplina situa a Gestão da Propriedade Intelectual como campo multidisciplinar, atravessado por direito, economia e gestão. A distinção entre administração de direitos, gestão de ativos e Gestão da PI como função organizacional é central. Também se introduz a diferença entre atividades de back-office e front-office, destacando que a PI pode atuar tanto no suporte jurídico-administrativo quanto na formulação e execução da estratégia organizacional.

Esse eixo é importante porque define as fronteiras da disciplina. A Gestão da PI não substitui a proteção jurídica, mas a incorpora em um conjunto mais amplo de decisões sobre ativos, capacidades, riscos, valor e alinhamento estratégico.

4.2 Contexto e configuração da Gestão da PI

O segundo eixo discute o que explica diferentes configurações da Gestão da PI. Setor, porte, recursos, natureza da organização, modelo de negócio, formas de inovação, internacionalização, mercados e ambiente institucional condicionam a forma como a PI é gerida. A disciplina enfatiza a heterogeneidade das configurações e os limites de modelos universais.

Essa perspectiva é decisiva para evitar a importação acrítica de “melhores práticas”. Uma prática adequada a uma organização intensiva em P&D, com atuação internacional e portfólio robusto de patentes, pode não ser adequada a uma pequena empresa, a uma organização de serviços, a uma instituição científica ou a uma organização cujo principal mecanismo de apropriação seja segredo, marca ou velocidade de mercado.

4.3 Ativos de PI e implicações para a gestão

O terceiro eixo pergunta: o que estamos gerindo e quais são as implicações para a gestão? Patentes, marcas, desenhos industriais, direitos autorais, software, segredos e know-how possuem temporalidade, territorialidade, custos, requisitos de divulgação ou sigilo, necessidades de monitoramento e possibilidades de utilização distintas. A escolha entre mecanismos formais e informais de proteção depende das características do ativo e do contexto competitivo.

A disciplina também enfatiza a complementaridade entre mecanismos. A apropriação de valor pode

depender da combinação entre patentes, segredo, marca, desenho, direitos autorais, contratos, ativos complementares e capacidades organizacionais. Assim, a decisão de PI é menos uma escolha isolada de instrumento e mais uma configuração de mecanismos alinhados a objetivos organizacionais.

4.4 Estratégia de PI e alinhamento organizacional

O quarto eixo trata da finalidade da PI e de como alinhar escolhas. A estratégia de PI é analisada em relação à estratégia organizacional, ao modelo de negócio e às estratégias de inovação, tecnologia, produto, design, marketing e mercado. A PI pode cumprir diferentes funções estratégicas: proteger, excluir, sinalizar, negociar, apoiar colaboração, viabilizar acesso a recursos, estruturar exploração externa ou sustentar posições competitivas.

A ênfase recai sobre alinhamento. A PI não deve ser gerida como portfólio autônomo desconectado dos objetivos organizacionais. Decisões sobre proteção, manutenção, abandono, divulgação, licenciamento ou uso defensivo precisam ser avaliadas à luz da estratégia e das capacidades disponíveis.

4.5 Gestão da PI nos processos de inovação, P&D e colaboração

O quinto eixo desloca a atenção para os lugares em que as decisões de PI acontecem. A Gestão da PI deve ser integrada aos processos de P&D, desenvolvimento tecnológico, inovação e desenvolvimento de produtos. Ao longo desses processos surgem decisões sobre titularidade, acesso, compartilhamento, proteção, divulgação, apropriação e exploração do conhecimento.

A colaboração intensifica esses desafios. Projetos interorganizacionais, inovação aberta e relações entre empresas, universidades, institutos de pesquisa e parceiros demandam atenção a contratos, governança, direitos sobre resultados, uso de conhecimentos prévios, confidencialidade e apropriação. A disciplina propõe que a PI seja considerada desde a estruturação dos projetos, e não apenas ao final, quando o conhecimento já foi produzido ou divulgado.

4.6 Sistema de Gestão da PI e governança

O sexto eixo pergunta como organizar a função de Gestão da PI. A disciplina aborda governança, estruturas, processos, responsabilidades, competências, recursos e cultura. Também discute centralização, descentralização e modelos híbridos, além dos papéis estratégicos, operacionais e de suporte da função de PI.

A governança da PI envolve interfaces entre áreas como Jurídico, P&D, Engenharia, Marketing, Estratégia, Negócios e alta gestão. A depender da organização, parte das atividades pode ser internalizada e parte pode ser realizada com apoio de serviços externos. O ponto central é que a estrutura deve ser coerente com os objetivos, os riscos, a complexidade do portfólio e os recursos disponíveis.

4.7 Gestão de portfólio, inteligência e risco de PI

O sétimo eixo trata de decisões sobre portfólio e riscos. A gestão de portfólio de PI é apresentada como processo de suporte à decisão, envolvendo identificação, classificação, priorização, revisão, manutenção e abandono de ativos. O portfólio precisa ser analisado em relação à estratégia, evitando a acumulação de direitos sem finalidade clara.

A inteligência de PI e o uso de informações de patentes e de outras fontes também são destacados. Informações tecnológicas e competitivas podem apoiar decisões sobre desenvolvimento, monitoramento do ambiente, direitos de terceiros, liberdade de operação e riscos associados à PI. Esse eixo aproxima a Gestão da PI da gestão estratégica da tecnologia e da vigilância do ambiente competitivo.

4.8 Utilização estratégica e exploração dos ativos de PI

O oitavo eixo discute como utilizar e explorar a PI. A disciplina contempla diferentes formas de criação, apropriação e captura de valor, incluindo uso interno, exclusão, bloqueio, barganha, sinalização, colaboração, acesso a recursos, licenciamento, cessão, cross-licensing e outras formas de exploração externa.

A exploração da PI não é tratada como consequência automática da titularidade de um direito. Ela depende do modelo de negócio, dos ativos complementares, das capacidades organizacionais e das

condições de mercado. A valoração aparece como insumo para decisões de utilização e exploração, sem aprofundamento metodológico específico.

4.9 Avaliação, maturidade e configuração da Gestão da PI

O nono eixo integra a disciplina por meio da avaliação da Gestão da PI. São discutidas as diferenças entre atividades, processos, capacidades, eficiência, eficácia estratégica e resultados organizacionais. A disciplina também aborda indicadores, limites de mensuração, maturidade e desenvolvimento de capacidades.

O fechamento retoma a ideia de adequação: uma Gestão da PI deve ser avaliada não apenas pelo número de ativos, registros ou processos, mas por sua coerência com a estratégia, os recursos, a estrutura, os processos de inovação e o contexto em que a organização atua.

5. Contribuições da proposta

A principal contribuição da disciplina é organizar a Gestão da PI como uma função organizacional situada, interdisciplinar e estratégica. Em vez de concentrar-se apenas em proteção formal, a proposta integra ativos, processos, governança, portfólio, inteligência, riscos, exploração e maturidade.

Outra contribuição é a estrutura cumulativa do percurso formativo. As aulas não são tópicos isolados: a compreensão dos fundamentos prepara a análise do contexto; a análise do contexto orienta a escolha dos ativos e mecanismos; esses elementos sustentam a formulação da estratégia; a estratégia exige integração aos processos de inovação; a integração demanda governança; a governança sustenta decisões de portfólio, inteligência e risco; e essas decisões condicionam a exploração e a avaliação da maturidade.

A proposta também contribui ao rejeitar prescrições universais. Ao enfatizar condicionantes organizacionais e heterogeneidade, a disciplina forma o aluno para avaliar a adequação das práticas ao contexto, em vez de aplicar modelos de forma mecânica.

6. Limitações

O material apresentado é uma proposta de disciplina, não um estudo empírico com coleta e análise de dados próprios. Portanto, não mede efeitos de aprendizagem, desempenho dos estudantes, impacto organizacional ou resultados comparativos entre métodos pedagógicos. Também não apresenta aplicação longitudinal da disciplina nem avaliação sistemática por parte dos participantes.

Outra limitação é que a proposta depende da qualidade da mediação docente, da seleção de casos e da participação dos alunos nas discussões. Como a disciplina se apoia em análise crítica e reflexão aplicada, seus resultados formativos não decorrem apenas da sequência de conteúdos, mas da capacidade de articular literatura, experiências e problemas concretos.

7. Considerações finais

A disciplina Gestão da Propriedade Intelectual e Inovação propõe uma formação avançada para compreender a PI como dimensão estratégica da organização. Seu desenho reconhece que a Gestão da PI envolve decisões sobre ativos, proteção, apropriação, colaboração, governança, portfólio, riscos, exploração e capacidades. Ao mesmo tempo, reconhece que tais decisões são condicionadas por contexto, estratégia, recursos e modelo de negócio.

A estrutura em nove aulas oferece um percurso coerente para formar capacidade analítica e aplicada. O resultado esperado é que o aluno seja capaz de compreender a Gestão da PI como campo interdisciplinar, examinar criticamente sua operacionalização em organizações e fundamentar decisões adequadas a diferentes contextos. Assim, a proposta contribui para deslocar a PI de uma lógica meramente formal para uma abordagem organizacional, estratégica e reflexiva.

Referências

AGOSTINI, L.; NOSELLA, A.; HOLGERSSON, M. Patent management: the prominent role of strategy and organization. European Journal of Innovation Management, Bingley, v. 26, n. 4, p. 1054-1070, 2023. / AL-AALI, A. Y.; TEECE, D. J. Towards the (strategic) management of intellectual property: retrospective and prospective. California Management Review, Berkeley, v. 55, n. 4, p. 15-30, 2013. / ALKÆRSIG, L.; BEUKEL, K.; REICHSTEIN, T. Intellectual property rights management: rookies, dealers, strategists and

strategic dealers. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2015. / ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 56005:2023: gestão da inovação - ferramentas e métodos para gestão da propriedade intelectual - orientações. Rio de Janeiro: ABNT, 2023. / AYERBE, C.; BOULOS, C.; CASTELLANETA, F. Navigating protection mechanisms and innovation models: a literature-based configurational framework of intellectual property strategies. Technovation, Amsterdam, v. 137, art. 103101, 2024. / BAINBRIDGE, D.; HOWELL, C. Intellectual property asset management: how to identify, protect, manage and exploit intellectual property within the business environment. Abingdon: Routledge, 2014. / BOUDREAU, K. J.; JEPPESEN, L. B.; MIRIC, M. Profiting from digital innovation: patents, copyright and performance. Research Policy, Amsterdam, v. 51, n. 5, art. 104477, 2022. / CARLSSON, B.; DUMITRIU, M.; GLASS, J. T.; NARD, C. A.; BARRETT, R. Intellectual property (IP) management: organizational processes and structures, and the role of IP donations. The Journal of Technology Transfer, New York, v. 33, n. 6, p. 549-559, 2008. / CONLEY, J. G.; BICAN, P. M.; ERNST, H. Value articulation: a framework for the strategic management of intellectual property. California Management Review, Berkeley, v. 55, n. 4, p. 102-120, 2013. / ERNST, H. Patent information for strategic technology management. World Patent Information, Oxford, v. 25, n. 3, p. 233-242, 2003. / FEDORENKO, I.; BERTHON, P.; EDELMAN, L. Top secret: integrating 20 years of research on secrecy. Technovation, Amsterdam, v. 123, art. 102691, 2023. / FISHER, W. W.; OBERHOLZER-GEE, F. Strategic management of intellectual property: an integrated approach. California Management Review, Berkeley, v. 55, n. 4, p. 157-183, 2013. / GANS, J. S.; STERN, S. The product market and the market for “ideas”: commercialization strategies for technology entrepreneurs. Research Policy, Amsterdam, v. 32, n. 2, p. 333-350, 2003. / GARGATE, G.; MOMAYA, K. S. Intellectual property management system: develop and self-assess using IPM model. World Patent Information, Oxford, v. 52, p. 29-41, 2018. / GASSMANN, O.; BADER, M. A.; THOMPSON, M. J. Patent management: protecting intellectual property and innovation. Cham: Springer, 2021. / GRIMALDI, M.; CRICELLI, L.; ROGO, F. Valuating and analyzing the patent portfolio: the patent portfolio value index. European Journal of Innovation Management, Bingley, v. 21, n. 2, p. 174-205, 2017. / GRIMALDI, M.; CRICELLI, L.; ROGO, F. Auditing patent portfolio for strategic exploitation: a decision support framework for intellectual property managers. Journal of Intellectual Capital, Bingley, v. 19, n. 2, p. 272-293, 2018. / HALL, B. H.; HELMERS, C.; ROGERS, M.; SENA, V. The choice between formal and informal intellectual property: a review. Journal of Economic Literature, v. 52, n. 2, p. 375-423, 2014. / HEIM, I. Intellectual property management: interdisciplinary knowledge for business decision-making. Cham: Palgrave Macmillan, 2023. / HENTTONEN, K.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; RITALA, P. Managing the appropriability of R&D collaboration. R&D Management, Oxford, v. 46, supl. 1, p. 145-158, 2016. / HOLGERSSON, M. Patent management in entrepreneurial SMEs: a literature review and an empirical study of innovation appropriation, patent propensity, and motives. R&D Management, Oxford, v. 43, n. 1, p. 21-36, 2013. / HOLGERSSON, M.; VAN SANTEN, S. The business of intellectual property: a literature review of IP management research. Stockholm Intellectual Property Law Review, Stockholm, v. 1, n. 1, p. 44-63, 2018. / KOLLMER, H.; DOWLING, M. Licensing as a commercialisation strategy for new technology-based firms. Research Policy, Amsterdam, v. 33, n. 8, p. 1141-1151, 2004. / MANZINI, R.; LAZZAROTTI, V. Intellectual property protection mechanisms in collaborative new product development. R&D Management, Oxford, v. 46, supl. 2, p. 579-595, 2016. / MODIC, D.; DAMIJ, N. Towards intellectual property rights management: back-office and front-office perspectives. Cham: Palgrave Macmillan, 2018. / MORGANTI, F. O papel da gestão da propriedade intelectual na apropriabilidade da inovação: um estudo exploratório de empresas atuantes no Brasil. 2016. 275 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016. / PIRES, R. A. R.; FERREIRA, J. J. Bridging innovation strategies and intellectual property: a systematic review-based conceptual framework and a roadmap for future research. Technovation, Amsterdam, v. 144, art. 103243, 2025. / SAMARIYA, A. K.; BAHL, S.; SHARMA, D. P. Intellectual property management and strategy: a review. International Journal of Intellectual Property Management, v. 15, n. 4, p. 335-369, 2025. DOI: 10.1504/IJIPM.2025.147792. Inderscience / SCHARTINGER, D. Why firms do (not) use design rights to protect innovation: a literature review. World Patent Information, Oxford, v. 73, art. 102175, 2023. / WANG, B.; CHAI, K.-H.; SUBRAMANIAN, A. M. Roots and development of intellectual property management research: a bibliometric review. World Patent Information, Oxford, v. 40, p. 10-20, 2015. / WUSTMANS, M.; VAN REEKUM, R.; WALTER, L. Survey of and modular construction possibilities for maturity approaches in the field of patent management. World Patent Information, Oxford, v. 57, p. 8-17, 2019. DOI: 10.1016/j.wpi.2019.01.002. / ZHANG, Y.; YANG, W. Development and application of patent management maturity model: a capability-based perspective. International Journal of Technology Management, v. 97, n. 1, p. 57-87, 2025. / ZIEGLER, N.; RUETHER, F.; BADER, M. A.; GASSMANN, O. Creating value

through external intellectual property commercialization: a desorptive capacity view. The Journal of Technology Transfer, New York, v. 38, n. 6, p. 930-949, 2013 / ZOBEL, A.-K.; HAGEDOORN, J. Implications of open innovation for organizational boundaries and the governance of contractual relations. Academy of Management Perspectives, Briarcliff Manor, v. 34, n. 3, p. 400-423, 2020.