

**Direitos de autor e gestão do conhecimento no setor público  
brasileiro**

**Copyrighted works and knowledge management in the  
brazilian public sector**

**Derechos de autor y gestión del conocimiento en el sector  
público brasileño**

**Leandro M. Malavota<sup>1</sup>**

**Resumo:** O artigo problematiza algumas das relações entre o conhecimento detido pelas organizações públicas e as obras intelectuais produzidas por seus servidores. Seu objetivo é discutir o papel do conhecimento como um ativo intangível estratégico das instituições públicas, a importância da sua aplicação na permanente busca pela melhoria do seu desempenho, bem como a conveniência da inserção da propriedade intelectual em políticas de gestão do conhecimento. Entre as distintas possibilidades de abordagem que a temática oferece, concentramo-nos no tratamento conferido pela Administração Pública a obras intelectuais protegidas por direitos de autor, examinando alguns dos problemas mais comuns identificados em práticas institucionais. Com base em uma análise combinada da bibliografia especializada, legislação e jurisprudência, conclui-se que as lacunas, incertezas e inconformidades legais percebidas na atuação das instituições públicas brasileiras devem ser devidamente enfrentadas, considerando-se os valores simbólico e econômico que os ativos de propriedade intelectual representam para as organizações modernas, a plena observância dos princípios da Administração Pública e a salvaguarda de direitos garantidos aos cidadãos pela Constituição Federal. Por último, delineamos alguns princípios que podem nortear a inserção dos direitos de autor em políticas de gestão do conhecimento construídas no âmbito do setor

---

<sup>1</sup>Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) / Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6291-1948>; Email: [malavota@gmail.com](mailto:malavota@gmail.com).

público.

**Palavras-chave:** Direitos de autor; Administração Pública; criações intelectuais.

**Abstract:** This paper discusses some of the relationships between the knowledge held by organizations and the intellectual works produced by public servants. We propose to analyse the role of knowledge as a strategic intangible asset of public institutions, the importance of its adequate application in the search for improvement of their performance and fulfillment of their functions, as well as the convenience of including intellectual property in knowledge management policies. Among the different possibilities of approach, we focus on the treatment given by the Public Administration to copyrighted intellectual works, analyzing some of the most common problems identified in institutional practices. Based on a combined analysis of specialized bibliography, legislation and case law, we conclude that the gaps, uncertainties and legal nonconformities identified in the performance of Brazilian public institutions must be duly addressed, considering the symbolic and economic values that intellectual property assets represent for modern organizations, the full observance of the principles of Public Administration and the safeguarding of rights guaranteed to citizens by the Federal Constitution. Finally, we outline some principles that can guide the inclusion of intellectual property rights in knowledge management policies developed within the public sector.

**Keywords:** Copyright; Public Administration; Intellectual Creations.

**Resumen:** El artículo problematiza algunas de las relaciones entre el conocimiento que poseen las organizaciones públicas y las obras intelectuales producidas por sus empleados. Su objetivo es discutir el papel del conocimiento como activo intangible estratégico de las instituciones públicas, la importancia de su aplicación en la búsqueda permanente por la mejora de su desempeño, así como la conveniencia de insertar la propiedad intelectual en las políticas de gestión del conocimiento. Entre las diferentes posibilidades de aproximación que ofrece el tema, nos centramos en el tratamiento que la Administración Pública da a las obras intelectuales protegidas por el derecho de autor, examinando algunos de los problemas más comunes identificados en las prácticas institucionales. Con base en un análisis combinado de bibliografía especializada, legislación y jurisprudencia, se concluye que las lagunas, incertidumbres y no conformidades legales identificadas en la actuación de las instituciones públicas brasileñas deben ser debidamente atendidas, considerando los valores simbólicos y económicos que los activos de propiedad intelectual representan para las organizaciones modernas, la plena observancia de los principios de la Administración Pública y la salvaguarda de los derechos garantizados a los ciudadanos por la Constitución Federal. Por último, esbozamos algunos principios que pueden orientar la inclusión de los derechos de autor en las políticas de gestión del conocimiento desarrolladas en el sector público.

**Palabras clave:** Derechos de autor; Administración Pública; creaciones intelectuales.

## 1. Introdução

Na forma como na contemporaneidade se organizam, estruturam e funcionam as economias de tipo capitalista, o conhecimento constitui um fator fundamental para a geração

de riquezas e a diferenciação de agentes que atuam em mercados competitivos. Definido, como um processo dinâmico que — baseado na combinação de fatores implícitos ao intelecto humano e codificados em meios acessíveis — engendra sistemas de crenças pessoais justificadas (Nonaka e Takeuchi, 2008), o conhecimento é hodiernamente tomado como um ativo estratégico das organizações modernas, fator que orienta a geração e ordenação dos fluxos de informação que fundamentam as suas atividades, promovendo a formação e a exploração das capacidades aplicadas ao alcance de seus objetivos. Ou em outras palavras, o conhecimento consiste em “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (Davenport; Prusak, 1998, p. 4).

É justamente nesse contexto que se consolida e valoriza, no seio das organizações modernas, o conceito de gestão do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1995) o definem como um processo pelo qual as corporações buscam novas formas de criar e expandir o conhecimento, difundi-lo entre seus colaboradores e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Em síntese, afirmam que a gestão do conhecimento constitui um processo de identificação, captura, análise, gerenciamento e compartilhamento de experiências e saberes dentro de uma organização, facilitando a resolução de problemas, dando suporte ao processo de tomada de decisões e proporcionando o contínuo aperfeiçoamento de procedimentos administrativos, técnicas e sistemas de produção, bem como dos bens ou serviços por ela gerados. Trata-se, portanto, da criação de um ambiente favorável ao aprendizado, à inovação, ao desenvolvimento profissional, à dinamização da cultura organizacional e à geração ininterrupta de novos conhecimentos (Winkler; Mandl, 2007). E também do engendramento de mecanismos que permitam a manutenção desse conhecimento no interior da organização, mesmo quando as pessoas que a compõem, reais detentoras desses saberes compartilhados, deixam seus quadros pelos mais diversos motivos.

A relevância alcançada pela gestão do conhecimento não se limita ao ambiente concorrencial das empresas privadas. Também o setor público é desafiado a se pautar por um modelo gerencial adequado às novas demandas impostas pela sociedade. A melhoria do desempenho das organizações públicas não prescinde da ampliação de seu potencial de geração, compartilhamento e retenção de conhecimentos. Todo esse conjunto de processos, quando alinhado às estratégias, objetivos e ações das instituições, contribui para que estas obtenham melhores resultados e gerem valor para a sociedade. Assim como no setor privado, o conhecimento detido pelas organizações públicas pode se expressar de distintas formas:

através das metodologias de trabalho, dos valores e símbolos institucionais, da memória técnica, das experiências coletivas e, principalmente, dos produtos e serviços por elas desenvolvidos. E uma característica de parte dessa produção institucional é a sua natureza autoral, questão que, por inspirar cuidados de ordens jurídica e ética, atrai particularmente a nossa atenção na reflexão que ora procuramos promover.

A presente pesquisa tenciona relacionar os fatores até aqui citados: a) o conhecimento detido pelos órgãos da Administração Pública brasileira; b) a necessidade de uma gestão eficiente de tal ativo intangível; c) a materialização desse conhecimento em obras e conteúdos protegidos por direitos de autor. A problemática central enfrentada neste estudo repousa no tratamento concedido pela Administração Pública brasileira a conteúdos que integram o rol de matérias protegidas por direitos de autor, buscando identificar os mais evidentes problemas encontrados nas práticas institucionais, estas relacionadas, por um lado, à condição dos servidores públicos como autores de obras intelectuais e, por outro, à observância dos direitos de terceiros — atores externos ao ambiente institucional —, criadores de conteúdos utilizados por entes públicos nos produtos e serviços por eles oferecidos à sociedade. Busca-se, com isso, chamar a atenção para questões importantes a serem consideradas no processo de construção de políticas de gestão do conhecimento no âmbito do setor público, considerando-se a propriedade intelectual como um dos elementos que devem ser por elas necessariamente contemplados. E, por último, apontar alguns dos princípios que podem servir como base para a construção de tais políticas.

## 2. Referencial

A discussão ora proposta está alicerçada em três categorias conceituais básicas: conhecimento (aplicado à produção), gestão do conhecimento e propriedade intelectual. Seguindo a definição de Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é neste artigo concebido como um processo dinâmico que, baseado na combinação de fatores implícitos ao intelecto humano e codificados em meios acessíveis, engendra sistemas de crenças pessoais justificadas. Ou em outras palavras, no âmbito das organizações modernas o conhecimento por elas detido é tomado como “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (Davenport; Prusak, 1998, p. 4). Já o termo gestão do conhecimento é aqui aplicado nos termos de Nonaka e Takeuchi (1995), tipificada como um meio pelo qual as corporações buscam novas formas de criar e

expandir o conhecimento, difundi-lo entre seus colaboradores e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Em síntese, compreende um processo de identificação, captura, análise, gerenciamento e compartilhamento de experiências e saberes dentro de uma organização, prestando-se à resolução de problemas operacionais, ao suporte à tomada de decisões e à busca de um contínuo aperfeiçoamento de procedimentos administrativos, técnicas e sistemas de produção, bem como dos bens ou serviços por ela gerados. Conforme assinalam Winkler e Mandl (2007), a gestão do conhecimento busca criar um ambiente favorável ao aprendizado, à inovação, ao desenvolvimento profissional, à dinamização da cultura organizacional e à geração ininterrupta de novos conhecimentos. E também engendrar mecanismos que permitam a manutenção desse conhecimento no interior da organização, mesmo quando as pessoas que a compõem, reais detentoras desses saberes compartilhados, deixam seus quadros pelos mais diversos motivos.

A terceira referência fundamental de que aqui lançaremos mão é o conceito de propriedade intelectual, aplicado ao conjunto de direitos desfrutados por criadores de tipos específicos de obras intelectuais. Dentre os ramos da propriedade intelectual existentes no ordenamento jurídico brasileiro, nosso foco recairá sobre o estatuto do direito de autor, cuja tutela incide sobre obras que pertencem ao domínio das letras, artes ou ciências, desde que sejam originais, estejam expressas e exteriorizadas em algum meio e mantenham-se inscritas ao prazo legal da proteção (Bittar, 2019). Incluem-se entre essas obras os conteúdos textuais, pinturas, esculturas, desenhos, coreografias, músicas, fotografias, alocações, mapas, obras audiovisuais, entre outras afins. Cabe ressaltar que o rol de proteção previsto em lei não se esgota nas formas ali descritas, podendo se estender a diversos tipos de obras intelectuais, desde que identificados com campos abrangidos pela lei (artístico, científico ou literário) e enquadrados às suas exigências (Barbosa, 2010).

O ponto de partida de nossa reflexão repousa na constatação de que as organizações públicas aplicam cotidianamente o conhecimento institucional acumulado para o desenvolvimento de suas funções e atividades, o que inclui a produção de bens e prestação de serviços que possuem natureza autoral, devendo assim ser geridos conforme os princípios jurídicos e éticos que perpassam a matéria. O artigo, portanto, propõe uma abordagem que, pautada no entrelaçamento das categorias conceituais supracitadas, permita a problematização do tratamento conferido a obras autorais no âmbito do setor público, considerando particularmente aspectos relacionados aos usos e ao acesso a essas criações intelectuais.

### 3. Metodologia

O presente trabalho pode ser definido como uma pesquisa empírico-crítica quanto ao seu enfoque epistemológico, exploratória quanto aos seus objetivos e qualitativa quanto à sua abordagem. Quanto à técnica qualitativa escolhida, optou-se por fazer uma análise combinada da bibliografia especializada, legislação e jurisprudência existentes sobre o tema, comparando-se as informações coligidas no corpus documental selecionado com práticas observadas na Administração Pública brasileira.

### 4. Resultados e Discussões

#### 4.1. Sobre as relações entre a gestão do conhecimento e a propriedade intelectual

A gestão do conhecimento surge como um campo ou disciplina que promove uma abordagem integrada aplicada à identificação, avaliação, assimilação, compartilhamento e difusão do conhecimento detido por uma organização, estimulando com isso a criação de novos conhecimentos (Dalkir, 2005). Estes saberes e habilidades, por sua vez, são empregados nos produtos, serviços, processos, metodologias e demais atividades da organização, criando com isto valor. São diversas as finalidades a que a gestão do conhecimento pode se prestar dentro do ambiente corporativo, entre as quais podemos destacar a criação de ferramentas utilizadas para a compreensão, organização e intercâmbio de ideias e valores — geralmente complexos e interdependentes — que perpassam as relações entre as pessoas que integram a organização, bem como as suas relações com parceiros ou colaboradores externos e os clientes ou usuários.

Na dimensão empresarial, a gestão do conhecimento colabora para construção de vantagens competitivas sustentadas, refletidas na superioridade dos produtos ou serviços oferecidos por uma organização frente à concorrência, a redução de seus custos de produção e transação,<sup>2</sup> ganhos de produtividade e escala, elevação da sua capacidade tecnológica e de inovação, entre outros fatores. Decerto esta é uma matéria já bastante explorada pela literatura especializada — particularmente concentrada nos campos das ciências econômicas e administrativas —, razão pela qual consideramos desnecessário sobre ela tecer maiores

---

<sup>2</sup> Para efeitos deste trabalho, podemos definir sumariamente os custos de produção como todas as despesas envolvidas na produção de um dado bem ou prestação de um serviço, o que engloba os custos com matéria prima, maquinaria, energia, força de trabalho, etc. Já os custos de transação podem ser tomados como aqueles envolvidos no ato de negociar, redigir e garantir o cumprimento de contratos.

comentários. Atendo-nos ao que mais diretamente interessa à nossa reflexão, concentramos nossas atenções nas contribuições que a gestão do conhecimento pode oferecer no âmbito das instituições públicas, que por sua natureza e funções submetem-se a dinâmicas e rotinas muito distintas das observadas no setor privado. Segundo Schlesinger et al (2008), no contexto do século XXI os padrões de organização da produção e distribuição de bens e serviços, bem como os de exigência dos consumidores, tornam-se cada vez mais complexos, impondo a necessidade de uma rápida adaptação das organizações a esse novo cenário. Essa realidade se estende ao domínio do setor público, que também é pressionado a atender às cada vez mais distintas e alargadas demandas da sociedade. No caso do Brasil, a recente consolidação da experiência democrática — ainda que com diversos percalços e limitações — tem provocado a expansão das possibilidades de exercício da cidadania, conscientizando-se cada vez mais a população dos direitos que a Constituição Federal lhe confere e dos deveres que o Estado tem com ela. Isso impõe à Administração Pública a obrigação de oferecer respostas ágeis e eficientes às novas demandas, bem como prestar contas dos resultados sociais e econômicos das políticas públicas que executam. E, para que isso seja possível, precisa necessariamente estar comprometida com o contínuo aperfeiçoamento de seus métodos de trabalho, a elevação da qualidade dos seus serviços e a adoção de boas práticas de gestão.

Ainda nos fixando à realidade brasileira, pode-se afirmar que no último par de décadas o setor público tem se preocupado em discutir e implementar práticas de gestão do conhecimento em suas instituições, reconhecendo o papel do conhecimento como ativo corporativo estratégico.<sup>3</sup> Compreende-se, em geral, que a busca pela melhoria constante do desempenho das organizações públicas passa pelo bom gerenciamento dos saberes, habilidades e capacidades dos seus servidores, potencializando-se o conhecimento institucional. Decerto são identificados inúmeros obstáculos e condicionantes à implantação da gestão do conhecimento nos órgãos públicos, considerando as singularidades de seus ordenamentos. Autores como Coelho (2004) e Kammani (2009) apontam que diversos fatores atuam como entraves, tais como a ausência de estímulos ao compartilhamento de conhecimento; o baixo engajamento dos servidores em relação ao tema; resistências a mudanças em rotinas de trabalho; a resiliência de práticas de retenção de conhecimentos; a escassez de espaços ou suportes para a interação e compartilhamento de saberes; a costeira rigidez gerencial; a fragilidade dos sistemas de estímulo e recompensa à melhoria do desempenho funcional. Por outro lado, o enfrentamento desses óbices mostra-se possível,

---

<sup>3</sup> Alfenas et al (2021) apontam que as primeiras iniciativas de implantação da gestão do conhecimento em organizações brasileiras ocorrem no início dos anos 1990, sendo que os bons resultados alcançados no setor privado teriam estimulado a adoção mais recente de tais práticas no serviço público.



levando em conta as experiências já observadas, quando determinadas condições são criadas, partindo-se geralmente de um cuidadoso trabalho de estudo, planejamento, sensibilização e execução de ações específicas. Para isso, são essenciais o envolvimento e o apoio da alta administração dos órgãos, criando estímulos à mobilização de todos os componentes da instituição.

A gestão do conhecimento no setor público, em suma, presta-se a promover a melhoria do desempenho das instituições, conferindo às suas atividades maior eficiência, economicidade e qualidade, e permitindo com isso que a sociedade seja contemplada com melhores e mais diversificados bens e serviços (Batista, 2012). A partir do uso de um conjunto de métodos, técnicas e instrumentos, visa ao alcance de determinados objetivos, como a promoção do compartilhamento de informações na organização; a facilitação do acesso a informações; a promoção da interação entre servidores e áreas; a maximização do uso dos saberes e capacidades institucionais; a promoção da inovação; o estímulo ao aprendizado; entre vários outros propósitos (Silva, 2018).

Conforme anteriormente mencionado, o conhecimento detido por uma organização pública pode se manifestar através das suas metodologias de trabalho, dos valores e símbolos institucionais, da memória técnica, das experiências coletivas, assim como de inúmeras outras formas, inclusive dos bens por elas produzidos ou dos serviços prestados à sociedade. E por vezes, a depender das funções cumpridas pelos entes públicos e do ordenamento jurídico de cada país, essa produção institucional pode constituir matéria protegida por direitos de propriedade intelectual. O capital intelectual<sup>4</sup> de qualquer organização, incluindo as do setor público, pode gerar objetos passíveis de apropriação, como invenções, marcas, desenhos industriais, programas de computador, cultivares, obras artísticas, científicas e literárias, ou outras incluídas em um extenso rol de proteção legal. Esses objetos também são dotados de valores simbólico e econômico, que podem ser explorados pelas instituições tendo em vista o cumprimento de suas missões. Logo, e esse é o ponto que desejamos reforçar, tais objetos constituem ativos intangíveis importantes de qualquer organização moderna — inclusive as públicas —, devendo ser devidamente gerenciados. Dentre os diversos fins a que a gestão do conhecimento pode se prestar, portanto, inclui-se a racionalização e potencialização dos usos de todos os recursos gerados pelo conhecimento detidos por uma empresa, o que abrange os ativos de propriedade intelectual.

---

<sup>4</sup> Para efeitos deste trabalho, definimos o capital intelectual de uma organização como o conjunto de valores, modelos mentais, atributos e competências dos indivíduos e grupos que a compõem, nos termos propostos por Edvinson e Malone (1998)



Em linhas gerais, podemos definir a propriedade intelectual como a soma dos direitos relativos a uma gama de bens que materializam os resultados do trabalho intelectual: obras artísticas, científicas e literárias; invenções; interpretações e execuções de produções artísticas; fonogramas e emissões de radiodifusão; desenhos e modelos industriais; marcas de indústria, comércio e serviços; firmas e nomes comerciais; indicações geográficas; proteção contra a concorrência desleal (WIPO, 2020). Segundo Barbosa (2010, p. 7), esse rol é somente exemplificativo, podendo na verdade ser estendido a “todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico”. Uma interpretação ainda mais extensiva, como a sustentada por Carvalho (2009), aponta que os direitos de propriedade intelectual não se aplicam somente aos resultados da atividade inventiva ou criativa do homem, mas a ativos intangíveis diversos que diferenciam os agentes econômicos que atuam em um dado mercado. De tal modo, devem ser tomados mais como uma ferramenta pró-competitiva do que de proteção aos frutos do trabalho intelectual. Finalmente, uma definição genérica usualmente encontrada na literatura jurídica, convergente com as proposições anteriores, classifica a propriedade intelectual como um poder restrito exercido por uma pessoa (física ou jurídica) sobre determinados tipos de bens imateriais, disciplinado por um conjunto específico de regras e condicionado por padrões de conduta (Blasi Júnior; Garcia; Mendes, 1997).

Os direitos de propriedade intelectual são divididos basicamente em dois campos: o primeiro compreendendo a proteção do criador de obra artística, literária e científica, materializada no estatuto do direito de autor; o segundo, por sua vez, envolvendo a proteção de bens intangíveis aplicados à produção industrial ou ao comércio, consubstanciado no estatuto da propriedade industrial.<sup>5</sup> Para efeitos deste estudo, todo o foco de nossa atenção recai sobre o primeiro dos campos citados. Cabe ressaltar, por último, que os direitos de propriedade intelectual também abrangem regimes *sui generis* de proteção a certos tipos de criações intelectuais, como os cultivares (novas variedades de espécies vegetais), a topografia de circuitos integrados e os conhecimentos tradicionais.

São protegidas por direitos de autor as obras intelectuais que pertençam ao domínio das letras, artes ou ciências, que expressem originalidade e que possam ser exteriorizadas por qualquer meio, desde que não inclusas nas vedações legais (Barbosa, 2013; Bittar, 2019; Santos, 2020). No caso do Brasil, o direito de propriedade dos autores sobre as suas obras é garantido pelo artigo 5º, incisos XXVII e XXVIII, da Constituição Federal (Brasil, 2016) e

---

<sup>5</sup> A propriedade industrial abrange a proteção de objetos como as invenções, modelos de utilidade, marcas, desenhos industriais e as indicações geográficas, assim como aspectos relacionados à repressão à concorrência desleal.

regulamentado pela Lei n.º 9.610, de 19 de fevereiro de 1998 (Brasil, 1998). Tanto a legislação nacional quanto os tratados internacionais aos quais o Brasil se vincula estabelecem um rol de obras protegidas, que, conforme já comentado, não é exaustivo.<sup>6</sup> Podemos citar dentro desse conjunto as produções textuais, pinturas, esculturas, desenhos, coreografias, músicas, fotografias, conferências e alocações, mapas, obras audiovisuais, bancos de dados, entre outras.<sup>7</sup> Os direitos de autor permitem ao titular de uma obra protegida a sua exploração exclusiva, conferindo-lhe a faculdade de impedir terceiros de utilizá-la sem a sua autorização. Cobrem basicamente dois tipos de direitos: os direitos patrimoniais — que permitem ao titular extrair exclusivamente benefícios econômicos em virtude da exploração da sua criação — e os direitos morais, que permitem ao autor adotar medidas para preservar o vínculo pessoal existente entre ele e a obra.

No que concerne aos propósitos deste estudo, cabe notar que na experiência brasileira, diferentemente do que ocorre em outros países, a legislação é silente quanto ao tratamento a ser conferido às obras autorais produzidas no âmbito da Administração pública, inexistindo menções específicas quanto aos direitos dos autores ou a possíveis exceções envolvendo os usos de obras legalmente protegidas.<sup>8</sup> Este é, sem dúvida, um aspecto que motiva a nossa reflexão, uma vez que esta lacuna legislativa gera constantes dificuldades, particularmente junto às organizações em que determinados conteúdos protegidos por direitos de autor são usualmente produzidos ou utilizados em atividades cotidianas.<sup>9</sup> O fato reforça a necessidade dos entes públicos construírem normas e referências para a atuação de seus servidores, de forma a garantir a correção e conformidade legal de atos e decisões relacionados aos usos dos referidos objetos. Compreendemos que a inserção da propriedade intelectual em políticas

---

<sup>6</sup> O primeiro acordo multilateral voltado à regulação internacional dos direitos de autor foi a Convenção da União de Berna para a Proteção das Obras Literárias e Artísticas (CUB), ratificada em 1886, que permanece até os dias de hoje vigente, nos termos de sua versão revista de 1971. Partindo-se da CUB, uma malha de tratados foi construída e compõe a atual estrutura de regulação internacional da matéria, com destaque para o Acordo sobre Aspectos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio (TRIPS), um dos documentos constitutivos da Organização Mundial do Comércio (OMC). Este último estabelece padrões mínimos de proteção aos direitos de propriedade intelectual, procedimentos e regras para a observância desses direitos (*enforcement*), instrumentos de cooperação técnica internacional, instâncias para soluções de controvérsias, entre outros dispositivos.

<sup>7</sup> Na experiência brasileira, as obras protegidas por direitos de autor são determinadas pelo artigo 7º da Lei n.º 9.610, de 19 de fevereiro de 1998 (Lei de Direitos Autorais). As obras excluídas da tutela jurídica são apresentadas no artigo 8º, enquanto as limitações aos direitos autorais — isto é, os usos considerados permitidos a terceiros mesmo no caso de matérias protegidas — são elencados nos artigos 46, 47 e 48.

<sup>8</sup> No ordenamento jurídico nacional, as limitações aos direitos autorais, isto é, os usos de obras intelectuais que são considerados livres, não configurando ofensa aos direitos dos seus autores, estão estabelecidos nos artigos 46, 47 e 48 da Lei de Direitos Autorais (Lei n.º 9.610/98).

<sup>9</sup> Exemplos de questões e dificuldades de ordens procedimental, ética e legal enfrentadas por servidores públicos no processo de produção e uso de obras intelectuais protegidas podem ser encontrados em um estudo de caso acerca do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Sobre o assunto, ver Malavota (2024).

institucionais voltadas à gestão do conhecimento pode ser um caminho profícuo para o alcance de tal desiderato.

#### 4.2. Gestão do conhecimento e direitos de autor no setor público brasileiro

A gestão do conhecimento é uma matéria relativamente recente no Brasil. No alvorecer do terceiro milênio surgiram os primeiros estudos voltados à sua aplicação à Administração Pública, em um contexto marcado por iniciativas de reforma da estrutura burocrática do Estado brasileiro.<sup>10</sup> Pesquisas pioneiras como as promovidas por Coelho (2004), Batista et al (2005), Fresneda e Gonçalves (2007) e Schlesinger et al (2008) contribuíram para que o assunto ganhasse notoriedade, apresentando as primeiras reflexões sobre as funções e propósitos da gestão do conhecimento no setor público, bem como sobre os obstáculos a que sua introdução estava submetida. Na esteira desses trabalhos foram construídos modelos para a sua implementação, uma vez que, dadas as evidentes diferenças existentes entre as instituições públicas e privadas, os padrões operacionais geralmente aplicáveis ao ambiente empresarial eram muitas vezes incompatíveis com as singularidades da Administração Pública. Exemplos de tais propostas podem ser encontrados em Batista (2012) e De Angelis (2013).

Com base em um levantamento efetuado no Portal de Periódicos da CAPES, Alfenas et al (2021) efetuaram um mapeamento de pesquisas produzidas no Brasil entre 2008 e 2017 envolvendo a temática da gestão do conhecimento no setor público. Segundo os autores, no recorte cronológico investigado foram identificados 23 trabalhos publicados em revistas científicas especializadas, volume considerado baixo, reforçando a impressão da incipiência desta área de pesquisa no país. Nesse conjunto bibliográfico, os autores constataram a predominância de estudos exploratórios (quanto aos objetivos) e qualitativos (quanto à abordagem), bem como a concentração de olhares sobre a esfera da Administração Pública Federal, havendo poucos trabalhos que abordassem as experiências de instituições estaduais e municipais. Entre as matérias majoritariamente discutidas, destacam-se as seguintes: formas como a gestão do conhecimento se manifesta em organizações públicas; disponibilização e compartilhamento de conhecimento; mecanismos e processos de aprendizagem; práticas de gestão do conhecimento e as vantagens de sua implementação; barreiras e desafios à implementação dessas mesmas práticas; aplicabilidade dos conceitos e ferramentas de gestão

---

<sup>10</sup> O Governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) lançou um projeto de reforma da Administração Pública Federal, sob a coordenação do economista Luiz Carlos Bresser-Pereira. Vislumbrava-se a implantação de um modelo administrativo gerencial, a desburocratização e modernização de procedimentos, a busca pela elevação da eficiência e desempenho das instituições, etc. (Bresser-Pereira, 2001). Embora com algumas mudanças em suas diretrizes e feições, esse processo teve continuidade nos governos seguintes.

do conhecimento em órgãos públicos; percepções dos membros da organização sobre o compartilhamento de conhecimento e a inovação; análise comparativa de práticas de gestão de conhecimento em órgão públicos. Após efetuarem o exame dessa produção, os autores concluem que os estudos apontam uma predominância de métodos intuitivos e customizados para a implementação da gestão do conhecimento em instituições públicas brasileiras, com pouco respaldo de modelos teóricos preexistentes. Observam também um reiterado interesse dos pesquisadores em “compreender os fatores culturais próprios ao ambiente corporativo público nacional que possam prejudicar ou fomentar as ações em GC [gestão do conhecimento] local” (Alfenas et al 2021, p. 473).

Notamos que na supracitada pesquisa não foram identificadas investigações sobre as relações entre a gestão do conhecimento e os ativos de propriedade intelectual. Em nosso levantamento particular, constatamos um único trabalho sobre o tema, proposto por Carvalho e Veras (2008). Nesse artigo, partindo do estudo de caso de uma empresa pública, o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), os autores discutem o processo de construção de uma política e de uma normativa aplicadas ao tratamento da propriedade intelectual dentro da organização, avaliando a sua adequação ao ordenamento jurídico nacional. Chamam a atenção para o papel cumprido pela gestão da propriedade intelectual em instituições produtoras de bens informacionais, sejam elas privadas ou públicas, bem como para a conveniência de sua inserção em políticas mais amplas de gestão do conhecimento. No caso do SERPRO, órgão cujo conjunto patrimonial é fundamentalmente de natureza intelectual, esses ativos intangíveis assumem uma importância fulcral no desempenho de suas atividades, o que colaborou para a sensibilização dos agentes institucionais em relação ao tema. A estratégia de ação então adotada primou pela formalização de princípios e práticas que orientam o acesso, o uso e a titularidade da “produção intelectual envolvendo o recurso conhecimento” (Carvalho; Veras, 2008, p. 64). Os autores assinalam que a política de propriedade intelectual do SERPRO foi construída no intuito de promover o alcance de uma série de objetivos institucionais, entre eles a redução de custos com litígios envolvendo conhecimento, segredo de negócio, segurança da informação, transferência de tecnologia, direitos de autor, marcas e patentes. Além disso, sua adoção também visou à criação de um ambiente organizacional “favorável à produtividade, confiabilidade e credibilidade da empresa junto às partes interessadas (clientes, fornecedores, empregados e sociedade)” (Carvalho; Veras, 2008, p. 64), além da valorização da imagem da empresa e a ratificação do seu compromisso com a conformidade legal de suas operações — compliance.

No que concerne às constatações efetuadas por Carvalho e Veras (2008) em relação às dificuldades encontradas na experiência do SERPRO envolvendo a produção e uso de bens protegidos por direitos de propriedade intelectual, compreendemos que as mesmas podem ser estendidas à esmagadora maioria das instituições públicas brasileiras. Atendo-nos aos aspectos estritamente relacionados aos direitos de autor, propomo-nos a refletir sobre alguns dos óbices mais evidentes a que se sujeitam os servidores públicos envolvidos na criação de obras intelectuais, procurando apontar de que forma a integração da propriedade intelectual a políticas de gestão do conhecimento pode contribuir para a melhoria do desempenho das organizações e para a garantia da conformidade legal de suas atividades.

#### 4.3. Problemas envolvendo os usos de obras autorais no setor público

Considerando-se o fato de que inúmeras instituições públicas produzem e utilizam conteúdos autorais cotidianamente em atividades diversas, como a realização de ações de comunicação (interna e externa), geração e disseminação de conteúdos informacionais, treinamento e capacitação, distribuição, divulgação e/ou comercialização de produtos e serviços, preservação da memória institucional, entre várias outras tarefas, uma questão que precisa ser enfrentada é o tratamento por elas conferidos a esses objetos, observando-se se as práticas usualmente adotadas são adequadas aos propósitos da Administração Pública e obedecem à legislação vigente. De pronto se avista um embaraço, uma vez que o conhecimento sobre os fundamentos dos direitos de autor, incluindo os aspectos legais e éticos a eles relacionados, costuma ser parco no âmbito das instituições públicas. Obviamente, este não constitui um óbice exclusivo do setor público brasileiro, refletindo as feições de um ambiente social mais amplo marcado pela carência de uma cultura de propriedade intelectual e inovação. Não é motivo de estranhamento, portanto, que as implicações que os direitos de autor podem ter nas atividades de uma instituição pública, mesmo aquelas que produzem e/ou disseminam conteúdos protegidos, sejam não poucas vezes ignoradas. Por consequência, a tomada de decisões relacionadas aos usos das referidas obras, bem como a aferição da correção de procedimentos de uso e acesso tornam-se questões problemáticas.

Um primeiro ponto a destacar nesta reflexão, portanto, é de que a adoção de procedimentos adequados para o tratamento de conteúdos autorais nas instituições públicas esbarra no escasso conhecimento detido por tais organizações sobre a matéria. De tal modo, o enfrentamento deste problema passa, primeiramente, pela conscientização e capacitação dos servidores. Processos formais de ensino e treinamento poderiam ser promovidos pelas

organizações, através de seus próprios meios e recursos de educação corporativa ou a partir de parcerias com instituições especializadas em atividades de formação e aperfeiçoamento de pessoal. Defendemos a ideia de que os limites, condicionantes e cuidados relacionados aos usos de obras protegidas no setor público não devem constituir domínio exclusivo de profissionais da área do direito, mas envolver todos aqueles que trabalham com a produção e disseminação de conteúdos de natureza autoral. Decerto as instituições públicas dispõem de instâncias jurídicas que podem oferecer o suporte técnico necessário ao enfrentamento de questões relacionadas a direitos de autor. Entretanto, a depender da natureza ou urgência da demanda recebida ou decisão a ser tomada, nem sempre esse caminho oferece a agilidade necessária. Compreendemos que o apelo à consultoria jurídica constitui recurso importantíssimo do qual os servidores públicos dispõem; todavia, não pode ser o único. A nosso ver, as procuradorias devem constituir instâncias finais de orientação jurídica especializada — para os casos em que o conhecimento institucional acumulado não seja suficiente para a resolução de questões de alta complexidade — e de representação judicial e extrajudicial dos órgãos públicos em situações de possíveis infrações a direitos de terceiros ou litígios. As noções sobre direitos autorais constituem, enfim, um tipo de saber ou habilidade exigido a atores difusos no contexto da sociedade do conhecimento, sendo desejável e profícuo ao Poder Público estimular o seu desenvolvimento entre os profissionais de distintas formações que integram seus quadros.

Compreendemos igualmente que a natureza do conhecimento detido pelas organizações, bem como as formas como o mesmo costuma ser adquirido, impacta diretamente as possibilidades de sua transmissão e codificação. Nesse sentido, outro problema identificado nas instituições públicas brasileiras é a usual inexistência de procedimentos escritos, guidelines, manuais ou normativas para os usos de obras autorais por elas produzidas ou aplicadas a seus produtos e serviços. Na ausência de um conhecimento institucional consolidado, dificilmente será possível transformar saberes tácitos e experiências em informações formalizadas e sistematizadas, sendo assim mais facilmente assimiláveis e transmissíveis. A codificação de normas e procedimentos pode potencializar os fluxos de informação dentro da organização, a absorção e o compartilhamento de conhecimentos, a sua aplicação às atividades da organização e a geração de novos conhecimentos.

A adoção e normalização da prática de registro do conhecimento institucional em documentos escritos, que possam ser facilmente acessados e consultados pelos servidores, poderia prestar uma valiosa contribuição para reduzir dificuldades comuns enfrentadas pelos profissionais que lidam diretamente com obras autorais, como as dúvidas relativas à



tipificação de determinados materiais como conteúdos protegidos. Como saber, por exemplo, se uma fotografia está em domínio público, especialmente quando não é possível identificar a sua autoria? Ou como ter certeza, na medida em que o rol de objetos listados na Lei 9.610/98 e nos tratados internacionais a que o Brasil se vincula não é exaustivo, se um dado tipo de obra é tomado como análogo a outro objeto coberto por direitos exclusivos? De fato, estas não são questões triviais, o que faz com que o seu enfrentamento não possa se pautar em práticas intuitivas. É imperativo que os servidores estejam devidamente respaldados por documentos que materializem o conhecimento institucional e que possam acessar sempre que necessário, criando-se assim referências para o processo de tomada de decisões. A codificação de normas e procedimentos pode reduzir, enfim, os riscos de usos indevidos de obras e inadvertidas infrações a direitos de propriedade intelectual de terceiros, além de salvaguardar o compromisso da Administração Pública com a promoção de boas práticas de gestão e compliance.

#### 4.4. Bases para a inserção dos direitos de autor em políticas de gestão do conhecimento

Prosseguimos em nossa reflexão sem a pretensão de apresentar propostas acabadas para a produção de políticas ou normativas de propriedade intelectual aplicáveis à totalidade do setor público brasileiro. Compreendemos que a tarefa deve levar em conta as missões, atividades e particularidades de cada instituição, devendo, portanto, ser o tratamento por elas dispensado às obras intelectuais concebido e definido com base nas necessidades e finalidades de cada experiência concreta. Ainda assim, identificamos alguns elementos que podem servir como norteadores do trabalho a ser doravante realizado. Representam, portanto, princípios básicos para construção de políticas, estabelecendo parâmetros de orientação para os debates institucionais.

O primeiro ponto a ser destacado consiste no fato de que todas as instituições públicas, no cumprimento do princípio da legalidade — conforme estabelecido pelo artigo 37 da Constituição Federal (Brasil, 2016) —, devem se sujeitar ao que está previsto e disposto em lei e agir (ou se abster de agir) exclusivamente conforme o legislado (Di Pietro, 2023). Se entre os entes privados (pessoas físicas ou jurídicas) prevalece o princípio da autonomia da vontade, sendo lícito pautarem suas ações por desejos, necessidades, escolhas ou acordos, desde que estes não sejam contrários à lei — legalidade ampla — aos entes públicos resta unicamente a alternativa de fazer o que a lei autoriza explícita ou implicitamente, bem como cumprir tudo o que a ela estabelece — legalidade estrita. Logo, a observância e o respeito aos



direitos de propriedade intelectual, na forma como estabelecidos e protegidos pela Constituição Federal e pela legislação ordinária,<sup>11</sup> é um dever da Administração Pública, em todas as esferas de atuação governamental (federal, estadual e municipal). E mais: qualquer afastamento deste princípio impõe aos órgãos e aos servidores que o integram o risco de responsabilização disciplinar, civil e criminal, a depender da situação. Em face deste dever, compreendemos que um primeiro pilar para a construção, no âmbito do setor público, de políticas de gestão do conhecimento que abranjam questões relativas à propriedade intelectual deve consistir no respeito aos direitos de terceiros, obrigando-se as instituições públicas a zelarem rigidamente pela conformidade legal dos usos de obras autorais em suas atividades. Indissociável a este princípio balizador está a ideia de que as instituições públicas devem se responsabilizar por eventuais infrações cometidas a esses direitos, assim como seus servidores devem responder pela inobservância das políticas relativas à matéria estabelecidas pelos órgãos.

O princípio anteriormente destacado não prescinde do pressuposto da existência de um conjunto de normas e procedimentos codificados que orientem e referenciem a atuação dos servidores públicos envolvidos com a produção, uso e/ou disseminação de obras autorais. Logo, é preciso ressaltar que políticas que englobem gestão do conhecimento e propriedade intelectual devem promover o processo de registro e formalização de procedimentos aplicados ao tratamento de objetos protegidos por direitos de autor, por meio de instrumentos diversos, tais como normativas, manuais e guias de boas práticas. Além disso, os documentos para formalização de cessão de direitos e autorização de uso de conteúdos protegidos deverão ser padronizados, conforme as finalidades a que os mesmos se prestem, primando pela simplicidade e objetividade.

Outro valor importante que não pode ser esquecido diz respeito à natureza pública das atribuições das instituições a que nos referimos. Nesse sentido, suas políticas deverão ser com ela compatíveis, sempre observando o devido balanço entre os direitos de propriedade e outros direitos fundamentais. Sugerimos aqui que, embora a legislação nacional seja omissa em relação ao assunto, a doutrina e a jurisprudência ratificam a titularidade da Administração Pública sobre os direitos patrimoniais das criações intelectuais produzidas por seus servidores.<sup>12</sup> Tal fato, em tese, permite às instituições exercerem um direito de exclusão, impedindo ou condicionando o acesso aos conteúdos por ela produzidos. Compreendemos,

---

<sup>11</sup> A proteção e a promoção da propriedade intelectual são estabelecidas na Constituição Federal de acordo com o disposto em seu artigo 5º, particularmente em seus incisos XXVII, XXVIII e XXIX.

<sup>12</sup> Sobre a questão da titularidade das obras protegidas por direitos de autor produzidas por servidores públicos no exercício de suas funções, recomendamos, principalmente, Barbosa (2013) e Brasil (2008).

contudo, que o exercício de tal direito deve ser exercido com o devido cuidado, uma vez que pode provocar impactos sociais negativos. Referimo-nos principalmente ao fato de eventuais limitações ao acesso e uso de conteúdos produzidos por entes públicos incorrerem em infração a outros direitos garantidos a todos os cidadãos pela Constituição Federal, como os de acesso à informação, à educação ou ao lazer.<sup>13</sup> Ou, de outra forma, poderia obstaculizar o cumprimento de deveres que a mesma Constituição atribui ao Estado brasileiro, como o de promoção e difusão do patrimônio cultural, do desenvolvimento científico-tecnológico e da inovação no país.<sup>14</sup>

Um último aspecto a ser considerado neste ensaio se refere à conveniência da indicação da autoria das criações intelectuais produzidas no âmbito do serviço público. Se não há na legislação qualquer impedimento à tipificação de determinados conteúdos produzidos por servidores públicos no exercício de suas funções como obras autorais — e a jurisprudência ratifica este entendimento (Brasil, 2008) — compreendemos que aos autores cabe, ao menos, o exercício de seus direitos morais, desde que este não se oponha aos propósitos da administração Pública. E, particularmente, interpretamos que o direito de nomeação, um dos direitos morais do autor, em nada interfira ou comprometa os objetivos e interesses das instituições públicas. Defendemos, portanto, que estas últimas não apenas não firam este direito individual do criador de obras intelectuais como devam, por meio de políticas de gestão do conhecimento, salvaguardar este mesmo direito, harmonizando esta diretriz com suas políticas editoriais e de comunicação, por exemplo.

Decerto é preciso cuidar para que a fruição do direito de nomeação do autor não se contraponha a direitos e interesses coletivos difusos. Dependendo de como forem reivindicados, alguns dos direitos morais do autor, na condição de servidor público, podem comprometer o alcance das finalidades a que as obras se apliquem. Podemos inferir, por exemplo, que o direito de manter a obra inédita, o de retirá-la de circulação quando sua honra ou reputação forem atingidas, bem como o de alterá-la ou de se opor à sua alteração,<sup>15</sup> podem ter impactos negativos as funções desempenhadas pelos órgãos a que se vinculam, como o desenvolvimento de políticas públicas ou a prestação de determinados serviços, especialmente os relacionados à saúde, cultura, educação, ciência, previdência e outras responsabilidades indelévels do Estado brasileiro, nos termos da Constituição Federal. Ainda assim, considerando o necessário balanço entre distintos direitos, não vislumbramos possibilidade de

---

<sup>13</sup> Conforme estabelecido pelos artigos 5º e 6º da Constituição Federal (Brasil, 2016).

<sup>14</sup> Conforme estabelecido nos artigos 215, 216, 216-A, 218, 219, 219-A e 219-B da Constituição Federal (Brasil, 2016).

<sup>15</sup> Na experiência brasileira, os direitos morais do autor são definidos no artigo 24 da Lei de Direitos Autorais (Brasil, 1998).

que a nomeação dos autores ameace os propósitos ou os resultados do trabalho da Administração Pública. Nesse sentido, observando que em grande parte dos órgãos públicos brasileiros a muitos dos conteúdos informacionais atribui-se uma autoria institucional, sugerimos que tal prática seja revista, formalizando-se em políticas de gestão do conhecimento a obrigação das organizações públicas de prestar aos servidores criadores de obras intelectuais os créditos a que fazem jus por lei.

### **Considerações finais**

O artigo tencionou promover uma discussão sobre as relações entre a gestão do conhecimento e a propriedade intelectual em organizações modernas, particularmente as que integram o setor público brasileiro. Para isso, propôs-se uma análise do tratamento conferido a obras protegidas por direitos de autor em instituições governamentais. Procurou-se identificar alguns dos principais problemas enfrentados por servidores no processo de criação e uso de obras intelectuais e examinar em que medida esses óbices podem exercer impactos negativos sobre as atividades e funções cumpridas pelos órgãos públicos.

A discussão apontou que, levando-se em conta o conjunto da Administração Pública brasileira, o conhecimento detido pelos servidores públicos sobre o assunto é predominantemente tácito e ainda incipiente, havendo, em geral, parca base de informações que possa ser aplicada à resolução de problemas cotidianos concernentes ao uso de obras autorais. Assinalou-se também a escassez de práticas de codificação de conhecimentos e procedimentos, fator que limita as referências disponíveis para o processo de tomada de decisões. O suporte formal prestado aos servidores passa majoritariamente pela atuação dos órgãos de consultoria jurídica, processo que nem sempre se desenvolve com a praticidade e agilidade exigidas em algumas situações. De tal modo, parece claro que o aperfeiçoamento das práticas observadas na Administração Pública relacionadas ao tratamento de obras autorais se mostre desejável e necessário, admitindo-se que a inserção da matéria em políticas de gestão do conhecimento se abra como um caminho profícuo a ser trilhado.

Os resultados da análise nos permitiram elaborar um conjunto de sugestões preliminares que podem servir para a elaboração de princípios a serem aplicados a políticas de gestão do conhecimento, considerando especificamente o enfrentamento dos mais evidentes problemas e lacunas referentes ao tratamento das obras autorais no setor público. Primeiramente, compreendemos que a promoção de ações de formação em propriedade intelectual para servidores pareça uma iniciativa desejável, ao menos se aplicadas aos

profissionais que atuam na produção e divulgação de informações que incorporam conteúdos autorais. Outra sugestão efetuada no trabalho — que se comunica com a anterior, na medida em que exige a expansão do conhecimento institucional acumulado — consiste na promoção da codificação de procedimentos aplicados ao tratamento de objetos protegidos por direitos de propriedade intelectual, por meio de manuais, guias de boas práticas, normativas e documentos afins. O registro formal desses saberes e práticas criaria um conjunto de referências para a orientação dos servidores, além de contribuir para a facilitação do fluxo de informações nas áreas técnicas e oferecer respaldo ao processo de tomada de decisões. Não podemos também nos esquecer de que o conhecimento detido por uma instituição pode se perder ao longo do tempo em face de alterações ocorridas na composição das equipes técnicas ou mesmo pelo suceder de gerações. Logo, a codificação desse conhecimento pode funcionar como uma ferramenta importante para a sua preservação e disseminação.

O estudo buscou ainda chamar a atenção para a questão da indicação da autoria das criações intelectuais produzidas no âmbito do serviço público. Compreendemos que tanto a lei quanto a jurisprudência garantem aos servidores públicos o exercício de seus direitos morais de autor, desde que estes não conflitem com direitos fundamentais ou sociais garantidos pela Constituição Federal nem com os deveres, funções e objetivos da Administração Pública. De tal modo, inferimos que a nomeação dos autores de obras intelectuais — entre os diversos direitos morais de que desfrutam por lei — não constitui ameaça aos propósitos das instituições públicas, devendo por isso ser respeitada na prática e ratificada em políticas institucionais. Nesse sentido, observando que a boa parte dos conteúdos informacionais produzidos por órgão públicos (textos, imagens, vídeos, documentos sonoros, bancos de dados, etc.) é atribuída uma autoria institucional, sugerimos uma reconsideração de tal diretriz, conferindo-se, tendo em vista a plena observância do princípio da legalidade, os devidos créditos aos seus produtores, na medida de suas respectivas contribuições.

Finalmente, é sempre oportuno lembrar que, no contexto de consolidação da chamada sociedade do conhecimento ou da informação, os desafios que se levantam ao setor público são de enormes proporções, incluindo a adaptação a um novo paradigma informacional, a incorporação de novas ferramentas e a exploração das fronteiras tecnológicas, o atendimento de demandas cada vez mais complexas, tudo isso em um quadro de escassez de recursos e pessoas. O enfrentamento das questões que envolvem os direitos de exclusão e acesso a bens essenciais — e a informação é um deles — se soma a essa realidade, não podendo ser ignorados os impactos sobre eles causados pelo estatuto da propriedade intelectual. É preciso

primeiramente ter em conta o papel por este último exercido como instrumento de incentivo às criações intelectuais, que constituem alavancas para o desenvolvimento científico, tecnológico e cultural de um país. Na esfera de atuação das instituições públicas, a promoção de uma cultura de propriedade intelectual pode ser um meio interessante para se fomentar o aperfeiçoamento e a eficiência de suas atividades. E também de garantir que cumpram com o dever que o ordenamento jurídico nacional lhes impõe de observar a plena conformidade legal de suas ações.

## Referências

- ALFENAS, R. A. S.; SANTOS, C. S.; DIAS, D. C. S. ARAÚJO, V. G. B.; SILVA, D. V. F. Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 72, n. 2, p. 452-78, abr.-jun. 2021.
- BARBOSA, D. B. Direito de autor: questões fundamentais de direito de autor. Rio de Janeiro, Lumen Juris, 2013.
- BATISTA, F. F. Modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.
- BATISTA, F. F.; QUANDT, C. A. PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. Gestão do conhecimento na administração pública. Brasília: IPEA, 2005 (Texto para Discussão n.º 1095).
- BITTAR, C. A. Direito de autor. 7 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.
- BLASI JÚNIOR, C. G.; GARCIA, M. A. S.; MENDES, P. P. M. A propriedade industrial. Rio de Janeiro: Forense, 1997.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão n.os 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008. Brasília, DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016.
- BRASIL. Lei n.º 9.610, de 19 de fevereiro de 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Coleção das Leis da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, v. 190, n. 2, p. 665-95, fev. 1998.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Consulta. AC-0883-18/08-P. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE. Órgão julgador: Plenário. Ministro Relator: Guilherme Palmeira. Brasília, DF, 14 maio 2008.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: SACHS, I.; WILHEIM, J.; PINHEIRO, P. S. (Ed.). Brasil: um século de transformações. São Paulo: Cia. das Letras, 2001, p. 222-59.
- CARVALHO, I. M; VERAS, V. M. A propriedade intelectual como elemento estratégico da gestão do conhecimento. *Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 43-68, jul./dez. 2008.
- CARVALHO, N. P. A estrutura dos sistemas de patentes e marcas: presente, passado e futuro. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. Revista do Serviço Público, v. 55, n. 1 e 2, p. 89-115, jan.-jun. 2004.

DALKIR, K. Knowledge Management in Theory and Practice. Boston: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE ANGELIS, C. T. Uma proposta de um modelo de inovação e inteligência governamental. Revista de Administração e Inovação, v. 10, n. 3, p. 297-324, jul.-set. 2013.

DI PIETRO, M. S. Z. Direito Administrativo. 36 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

EDVINSON, L.; MALONE, M. S. Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores. São Paulo: Makron Books, 1998.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a Administração Pública Federal. Brasília: Câmara dos Deputados, 2007.

KAMANI, A. Public sector knowledge management: a generic framework. Public sector management review, v.3, n. 1, p. 1-14, Jan.-Jun. 2009.

MALAVOTA, L. M. Produção, usos e acesso a obras autorais no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE): contribuições para a construção de políticas de gestão do conhecimento no setor público brasileiro. Rio de Janeiro: [s.n], 2024.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (org.). Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008, p. 54-90.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

SANTOS, M. J. P. A questão da autoria e da originalidade no direito de autor. In: SANTOS, M. J. P.; JABUR, W. P.; ASCENSÃO, J. O. Direito Autoral. 2 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020, p. 44-70.

SCHLESINGER, C. C. B.; REIS, D. D. R.; SILVA, H. F. N.; CARVALHO, H. G.; SUS, J. A. L.; FERRARI, J. V.; SKROBOT, L. C.; XAVIER, S. A. P. Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Curitiba: IMAP, 2008.

SILVA, E. L. Elementos Críticos para um modelo de gestão de conhecimento: um olhar para o contexto Fiocruz. 2018. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Escola Nacional de Saúde Pública, Fiocruz, Rio de Janeiro, 2018.

WINKLER, K.; MANDL, H. Implementation of knowledge management in organizations. Learning Inquiry, v. 1, n. 1, p. 71-81, Mar. 2007.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION (WIPO). What is intellectual property? Geneva: WIPO, 2020. Disponível em [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_450\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_450_2020.pdf). Acesso em: 05 jan. 2024.