



# NEGOCIAÇÃO DE CONTRATOS DE PESQUISA

CRIAÇÃO DE OPORTUNIDADES PARA SISTEMAS  
MAIS FORTES DE PESQUISA E INOVAÇÃO



**COHRED**  
Council on Health Research for Development



COHRED Africa



## AUTORES

Danny Edwards, Jacintha Toohey, Carel IJsselmuiden

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi financiado pela iniciativa Africana de Saúde da Fundação Beneficente Doris Duke.

Neste folheto são selecionados estudos de caso que servem como exemplos de estratégias para negociações eficazes, que realizamos com anotações. Gostaríamos de agradecer à BioVentures para Saúde Global (BVGH), aos autores do Manual da PI, aos Consultores de Propriedade Intelectual de Participação Pública (PIIPA), à rede INDEPTH e ao Centro de Pesquisa Colaborativa em Medicina Tropical de Kumasi por suas nobres contribuições e por nos permitirem apresentar suas experiências neste folheto.

Este guia foi o resultado de um esforço de colaboração dos membros do Consórcio de Contratantes de Pesquisas Imparciais, um grupo de pessoas de países e instituições com níveis de receita tanto elevados quanto reduzidos. Para saber mais, visite o site [www.cohred.org/frc](http://www.cohred.org/frc)

Estamos gratos a Cathy Garner (Diretoria da COHRED) e Renata Curi (FioCruz) por fornecer orientação no desenvolvimento deste recurso.

Também agradecemos a Glaudina Loots (Departamento de Ciência e Tecnologia, África do Sul) e Bratislav Stankovic (PIIPA), que nos auxiliou no processo de análise especializada.

## AVISO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

O conteúdo deste documento destina-se a fornecer orientação genérica e não deve ser visto como um substituto para o aconselhamento jurídico. O conselho aos leitores é que, sempre que possível e prático, procurem aconselhamento jurídico ao entrarem em negociações que levem a acordos contratuais que gerem obrigações legais.

Para obter mais informações, acesse [www.cohred.org](http://www.cohred.org) e também [www.cohred.org/frc](http://www.cohred.org/frc)

## PALAVRAS-CHAVE

Contratação de pesquisa imparcial, negociação, parcerias colaborativas, direitos de propriedade intelectual, transferência tecnológica, criação de capacidade, propriedade de dados e amostras, custos indiretos e estrutura legislativa.

## FEEDBACK

Esta é a primeira versão desta nota de orientação, e esforçamo-nos constantemente sua melhoria. Na próxima fase, transformaremos nossos guias de contratação em um sistema de suporte a decisões baseado em Web. Ficaremos satisfeitos em receber seu feedback, comentários ou sugestões para melhorar ainda mais esses guias, ou para o futuro deste projeto. Envie seu feedback para: [cohred@cohred.org](mailto:cohred@cohred.org)

Copyright © Conselho de Pesquisa em Saúde para o Desenvolvimento

Pode ser reproduzido somente para uso pessoal e educativo. Cópia comercial, contratação e empréstimos são proibidos.

Design e layout: Stephanie Vasko  
Publicado em: Junho de 2014, Genebra  
Versão: 1.0

# INTRODUÇÃO

A pesquisa colaborativa internacional é fundamental para melhorar a saúde global. Ela também cria oportunidades para as instituições expandirem a sua própria capacidade de se envolver em pesquisa e inovação, através da criação de um ambiente de pesquisa mais forte e ainda com a utilização dos resultados dos esforços de investigação conjunta.

Este livreto fornece orientações para melhorar os resultados das negociações que levam a parcerias de pesquisa colaborativa. É apresentado em uma abordagem de três estágios, com base no ciclo de vida de um contrato de pesquisa.

Este livreto destina-se a pesquisadores e a organizações de pesquisa que talvez tenham pouca experiência no processo de contratação e pouco acesso à experiência jurídica. A abordagem apresentada sugere medidas para melhorar as negociações, com ênfase na ação prática, em vez de consultoria técnica, que pode ser encontrada em outras orientações da COHRED em [www.cohred.org/frc](http://www.cohred.org/frc).

A negociação é a interação que ocorre entre parceiros em potencial, com o objetivo de atingir o entendimento mútuo. Muitas vezes considerado como um processo difícil de navegar, o processo de negociação baseia-se, na verdade, em um conjunto de habilidades práticas.

A chave para entender a negociação é valorizar o seguinte:

1. Simplesmente porque algo chega em um contrato padrão, não significa que é negociável. Com a abordagem certa, muitas coisas podem ser negociadas.
2. Um relacionamento mutuamente benéfico significa que parceiros entram nas negociações com respeito mútuo e poder equilibrado. Isto é particularmente importante quando os parceiros podem assumir que eles têm diferentes níveis de poder de negociação.
3. Como um negociador em uma parceria de pesquisa em potencial, você tem o direito de pedir a sua parte justa dos benefícios de um esforço comum.

Tenha em mente exatamente o que é que você traz para um esforço comum, e o que você precisa obter dele para fazer o arranjo valer a pena para você e sua organização. Embora não seja sempre um arranjo perfeito, o objetivo geral das negociações de contratos de pesquisa sempre deve ser esforçar-se para buscar uma parceria mutuamente justa e benéfica.

A base para uma boa colaboração deve ser a confiança e a abertura. Um contrato bem negociado garantirá que todos os parceiros consigam uma participação justa nos benefícios e nos custos. Vale a pena gastar tempo nisso e isso ajudará a garantir a minimização de problemas na execução de projetos mais adiante.

Esperamos que este livreto o ajude, por meio do fornecimento de ideias e estudos de caso descritivos, na negociação de contratos mais justos e na formação de parcerias sólidas.



# CONTEÚDO

FASE 1: PRÉ-CONTRATAÇÃO	7
1. Esclareça suas necessidades e limites	8
2. Identifique parceiros em potencial	10
3. Esclareça seus resultados ideais desde o compromisso	12
4. Esteja preparado para a negociação	14
5. Entenda e estabeleça os processos internos	16
6. Procure aconselhamento	18
7. Esteja ciente dos diferentes estilos de negociação	20
8. Considere estratégias para negociações difíceis	22
FASE 2: O CONTRATO	25
1. Formalize as negociações	26
2. Noções básicas de contratação	28
3. Defina prazos	30
FASE 3: PÓS-CONTRATAÇÃO	33
1. Assine o contrato	34
2. Fechamento do projeto de pesquisa	36
REFERÊNCIAS	38
GLOSSÁRIO E TAXONOMIA DAS PARCERIAS	39

# FASE 1: PRÉ-CONTRATAÇÃO

# ESCLAREÇA SUAS NECESSIDADES E LIMITES

Antes de se envolver no processo de identificação de parceiros e no desenvolvimento de parcerias, a questão de como sua organização pretende se beneficiar da colaboração, e quaisquer restrições ou limitações que sua organização possa ter em tais colaborações, devem ser claramente estabelecidas. É essencial mapear o que você precisa de uma parceria, e também o que você pode trazer a ela: \

- Qual é sua proposta de valor?
- Quais são seus pontos fortes e recursos exclusivos?

Para ser um negociador eficaz, você precisa ter boa noção de suas perguntas e de seus pontos fortes.

Estabelecer as necessidades, as expectativas e os limites de sua organização inclui ter um entendimento de:

- Sua capacidade atual e lacunas de capacidade (formação, recursos, equipamentos);
- Suas expectativas (saída, impacto) e necessidades de uma parceria;

- As políticas internas, os princípios, os valores e as prioridades de sua organização e consideração de como esses fatores podem ser afetados por outras organizações;
- Uma compreensão do risco à reputação ocasionado por falhas;
- Um mandato claro da sua organização para a consecução de uma parceria.

Ao passar por este processo, você não só estabelece o que talvez você precise pedir, mas também começa a reconhecer mais claramente os limites que você pode precisar colocar sobre a parceria.



Assegurar o apoio interno reforça a sua posição nas negociações, ajuda você a saber o quão longe você pode ir e se você é capaz de assumir a parceria. É essencial nas negociações saber que sua organização está completamente atrás de você. Saber isso também permite que você consulte a hierarquia superior quando for estrategicamente sensato.



# IDENTIFICAÇÃO DE PARCEIROS EM POTENCIAL

A identificação de parceiros em potencial deve basear-se, em primeira instância, em suas necessidades e limites identificados.

Na identificação de seus parceiros em potencial, você deve:

- Reunir todas as informações disponíveis sobre eles, mapear o que eles oferecem e rever seu ajuste em termos de metas e objetivos deles. Isso deve incluir informações sobre seus interesses, necessidades, prioridades, políticas, opiniões, pontos fortes, pontos fracos e recursos. es.

Além disso, você precisa:

- Avaliar se os parceiros em potencial compartilham os mesmos valores e missão de sua organização, ou se existe a possibilidade de os valores da organização deles subverterem seus objetivos. Qual é sua opinião sobre questões que são importantes para sua organização?

Este processo significará investir tempo em conseguir entender suas perspectivas e o

que eles querem da parceria em potencial, bem como os recursos que eles têm para oferecer (ou seja, realizando um teste de correspondência de adequação”). Vale a pena pesquisar os contatos que você tem que podem ter colaborado com seu parceiro em potencial no passado para obter informações adicionais.

Não entre de cabeça em uma parceria sem fazer a devida diligência para se certificar que o ajuste está correto e que seu parceiro pode entregar o que foi prometido. Analise se o esforço que você coloca no processo de negociação e, finalmente, na colaboração/ parceria de pesquisa tem a possibilidade de se pagar.

Existem organizações que são capazes de ajudá-lo a identificar parceiros com base em suas necessidades específicas. É especialmente útil quando estes parceiros também podem atuar como um intermediário neutro e confiável durante o processo de negociação. Um exemplo de um mecanismo de facilitação de parceria é o Centro de Parcerias da WIPO re: Search, administrado pela BioVentures para Saúde Global (BVGH).

# ESTUDO DE CASO

## IDENTIFICAÇÃO DE UM PARCEIRO

Dr. Dennis Liotta é Professor e diretor do Instituto Emory para o Desenvolvimento de Fármacos. Dennis e seus colegas desenvolveram uma droga antiviral chamada Emtriva™, que agora é usada por mais de 90% de todos os pacientes HIV-positivos nos Estados Unidos. Dennis estava interessado em conectar-se a um especialista em biologia da dengue e usou a WIPO re: Search e a Bioventures para a Saúde Global (BVGH) como um mecanismo para fazer isso.

Dennis acreditava que os inibidores de RNA polimerase RNA-dependente que ele tinha desenvolvido eram promissores como novas terapias contra a febre de dengue. “Meu laboratório desenvolveu inibidores de polimerase, entre outros antivirais, mas vírus diferentes têm diferentes polimerases de RNA RNA-dependentes, então não estava claro se os inibidores iriam demonstrar suficiente atividade contra polimerases da dengue. Sabíamos que precisávamos nos conectar com especialistas em biologia da dengue que pudessem nos ajudar a testar nossos compostos”, disse Dennis.

A BVGH reuniu-se com administradores científicos e encarregados de programas no Instituto Nacional de Saúde (NIH), incluindo a Dr. Cristina Cassetti, encarregada do Programa para Doenças Virais Agudas. Ela explicou que o NIH poderia ajudar a apoiar os esforços de descoberta de fármacos de Dennis. Para conectar Cristina e Dennis, foi organizada uma teleconferência, assim eles poderiam discutir o projeto da dengue e como Dennis poderia ter acesso ao apoio em espécie da NIAID. Um aspecto crítico do apoio oferecido pela NIAID foi sua capacidade de executar triagens antivirais in vitro contra os quatro sorotipos de vírus da dengue.

Após a discussão, a NIAID e a Emory assinaram um acordo de ‘avaliação não-clínica’ que permitiria aos contratados financiados pela NIAID testar a eficácia dos compostos in-vitro contra o vírus da dengue. Alguns dos compostos são promissores contra o vírus da febre do Vale Rift e Dennis agora está considerando como colaborar para desenvolvê-los ainda mais.

**Este estudo de caso simples ilustra como envolver parceiros pode complementar suas necessidades de pesquisa identificadas. Ele ilustra como ter um intermediário neutro facilitando a relação pode ser inestimável.**

# ESCLAREÇA SEUS RESULTADOS IDEAIS DESDE O COMPROMISSO

Antes de engajar-se em negociação com um parceiro identificado, você deve, com base em suas necessidades identificadas, mapear como você espera se beneficiar desta colaboração em particular, e o que traz para esse determinado parceiro. Isso significa:

- Identificar e estabelecer os custos totais (ou seja, considerar os custos diretos e indiretos) de suas necessidades do compromisso,
- Estabelecer qual o acesso aos benefícios do projeto de pesquisa (por exemplo, publicações, patentes) você acha que é justo, e
- Com base na estratégia de capacitação da sua organização (se tiver), identificar quais oportunidades para otimizar o sistema de sua organização podem haver com esse parceiro.

Ambos os lados têm pontos fortes e fracos e estão envolvidos na parceria, a fim de capitalizá-los ou solucioná-los. É importante lembrar que eles veem algo de valor em se envolver com você. Ter um entendimento mútuo de quais os objetivos de cada parceiro, e os benefícios que cada parceiro traz, ajudará a obter um resultado mutuamente benéfico.

É prática recomendada preparar uma variedade de resultados para negociações,

abrindo a gama de conjuntos ideais, aceitáveis e mínimos de objetivos.

- Você só deve estar preparado para divulgar esta informação com um parceiro em potencial à medida que as negociações avançam, sempre começando com os objetivos ideais.
- Se um parceiro não estiver disposto a atender seu conjunto ideal de objetivos, você pode negociar seu próximo nível de objetivos.
- Sempre que um parceiro em potencial não estiver disposto a aceitar seu conjunto mínimo de objetivos, isso deve servir como um sinal vermelho. Aceitar uma parceria que não satisfaz o conjunto mínimo de objetivos carrega o risco de o acordo ser um custo líquido para sua organização. Você deve decidir nesse momento se deve afastar-se das negociações.
- O estabelecimento de uma ampla gama de possíveis resultados aceitáveis fornece um quadro de referência útil sobre até que ponto as negociações podem chegar, quando apresentar o próximo nível e, o mais importante, quando, se necessário, encerrar as negociações.

O risco de manter negociações com um parceiro que não aceita seus objetivos mínimos ou apresenta um conjunto completamente diferente de objetivos significa colocar sua atividade de pesquisa e instituição em desvantagem por desperdiçar recursos preciosos, financeiros ou outros. Lembre-se que nem toda negociação em que você entrar vai resultar em uma parceria.

## ESTUDO DE CASO

Os projetos podem ser particularmente desafiadores quando estão envolvidas várias parcerias. No caso de uma das suas colaborações, projeto, a organização PATH foi capaz de evitar algumas armadilhas selecionando cuidadosamente seus parceiros e sendo muito clara sobre seus objetivos, o que poderia oferecer e o que a PATH precisava da parceria. Por exemplo, como a PATH veio à frente com links para os tomadores de decisões sobre políticas e pesquisadores clínicos, e como tinha um sólido entendimento das especificações que, neste exemplo, precisariam de qualquer novo teste de triagem do câncer cervical, a PATH foi capaz de atrair parceiros do setor que tinham a experiência e a capacidade de avançar o desenvolvimento de produtos. Em troca, esses parceiros foram atraentes para a PATH, porque eles possuíam controle proprietário dos principais reagentes necessários para suas tecnologias específicas.

A PATH também forneceu acesso aos espécimes clínicos de países fora das redes de pesquisa normal do parceiro do setor. Além disso, a PATH ofereceu a oportunidade para grandes avaliações clínicas baseadas em campo de produtos finais, avaliações que seriam suficientes para o registro do produto nesses países.

Como resultado, parceiros do setor perceberam que trabalhar com a PATH proporcionaria uma oportunidade de reformular seu produto (no caso de um parceiro) ou desenvolver um novo produto (no caso do outro parceiro) para atender aos segmentos de mercado de menor preço. Em ambos os casos, o parceiro ganhou valiosas incursões em mercados aos quais anteriormente não tinha acesso. Sem os incentivos do programa da PATH, é improvável que qualquer empresa teria empreendido esses grandes esforços para adaptar e desenvolver tecnologias para uso em países em desenvolvimento.

*(Obtido de Krattiger A, RT Mahoney, L Nelsen, JA Thomson, AB Bennett, K Satyanarayana, GD Graff, C Fernandez e SP Kowalski. 2007. Resumo do editor, implicações e práticas recomendadas (Capítulo 17.17)).*

# ESTEJA PREPARADO PARA A NEGOCIAÇÃO

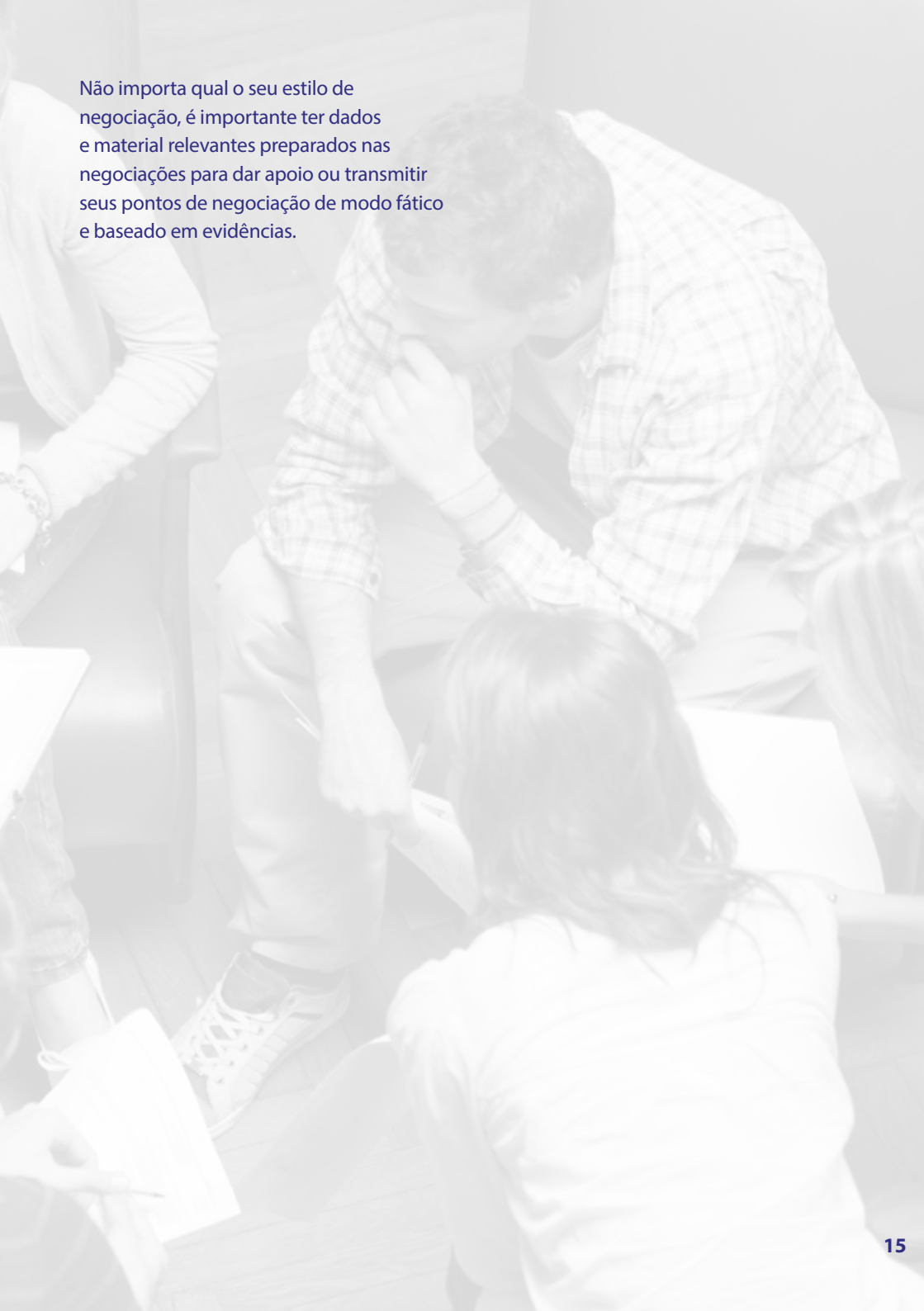
A preparação e a realização da devida diligência são essenciais antes de entrar em qualquer tipo de negociação com um parceiro em potencial. Aproveite o tempo, conforme descrito anteriormente, para avaliar a sua posição negocial e para reunir informações sobre o seu parceiro em potencial. Tente antecipar todos os caminhos para os quais a negociação pode ir. A informação recolhida deve envolver uma investigação minuciosa dos fatos, números, documentos, contratos pró-forma e prioridades, incluindo informações sobre colaborações em que seu parceiro em potencial já se envolveu. Qualquer informação adicional que possa interferir na negociação também deve estar à mão.

As informações (entre outras) que você deve coletar podem incluir:

- Todas as comunicações de pré-negociação: e-mails, documentos, etc.
- Contratos padrão, se for o caso.
- Uma compreensão clara, obtida das conversações preparatórias, das expectativas do parceiro e das necessidades da parceria.
- Uma compreensão de todas as cláusulas do contrato.
- Informações essenciais recolhidas sobre o seu parceiro, obtidas de pesquisas anteriores e através de suas redes.
- Uma compreensão clara dos custos da pesquisa para sua organização, tanto dos diretos quanto dos indiretos
- Uma clara compreensão da propriedade intelectual disponível, tanto da que está sendo trazida para a mesa quanto da que pode ser gerada a partir da parceria.
- Uma compreensão clara das possibilidades de publicação, das expectativas de autoria, dos reconhecimentos, do tempo e dos recursos necessários para alcançar a publicação.
- Uma clara compreensão e acesso às políticas e aos procedimentos estabelecidos por sua organização (por exemplo, um política de compartilhamento de dados).
- Uma compreensão clara das possibilidades de capacitação.
- Uma compreensão dos processos de aprovação exigidos pela organização parceira.
- Um cronograma proposto para a negociação.

Prepare-se para apresentar seu caso sucintamente ao parceiro em potencial, destacando como se beneficiaria de uma parceria com você.

Não importa qual o seu estilo de negociação, é importante ter dados e material relevantes preparados nas negociações para dar apoio ou transmitir seus pontos de negociação de modo fático e baseado em evidências.



# COMPREENDER E ESTABELECEER POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS

Aprenda quais são as políticas e os procedimentos internos de sua organização e da organização do parceiro.

Entender os procedimentos contratuais de sua organização e os do parceiro em potencial é essencial. Conheça quem é a pessoa autorizada a realizar as negociações e com quem você está lidando. Quem tem a autoridade legal para assinar contratos? Estabeleça, desde o início das negociações, quais são os processos internos de aprovação no âmbito das organizações de parceiros em potencial. Certifique-se de que está lidando diretamente com a pessoa pertinente, ou com uma pessoa que tenha autoridade delegada para entrar em negociações.

Desenvolver e estabelecer de comum acordo os procedimentos e as políticas institucionais nas principais áreas também coloca você em uma posição mais forte nas negociações. Por exemplo, ter uma estratégia de capacitação estabelecida de comum acordo, ou uma política clara sobre compartilhamento de dados em pesquisa colaborativa tem vários benefícios. Em primeiro lugar, ela coordena atividades colaborativas com as necessidades da sua organização, maximizando a eficácia da parceria. Em segundo lugar, a capacidade de se referir diretamente às políticas e estratégias de sua organização durante a negociação, dá maior peso às suas exigências.



# ESTUDO DE CASO

## ESTABELECEER UMA POLÍTICA DE COMPARTILHAMENTO DE DADOS – A EXPERIÊNCIA INDEPTH

“Ter uma política de compartilhamento de dados em vigor ajuda ao estabelecer termos de compartilhamento de dados em colaboração de pesquisa.

Por exemplo, a política INDEPTH fornece os modelos de contratos de licença para usar no caso de produtores de dados que disponibilizam dados para compartilhamento no Repositório de Dados da INDEPTH. Também fornece um modelo para os acordos de utilização de dados entre a Rede e um usuário de dados secundários.

Antes que a política fosse estabelecida, houve uma longa discussão entre os membros da INDEPTH, começando no início da Assembleia Geral Anual de 2005 da Rede em Durban, África do Sul, sobre como compartilhar dados de pesquisa sobre a saúde pública de forma responsável, eficiente e ampla dentro e fora da Rede de uma forma sustentável. Esse processo culminou com a nomeação do Comitê de Acesso e Compartilhamento de Dados INDEPTH (iDASC) na AGM 2009 em Pune, Índia, que foi incumbido de elaborar uma política de compartilhamento e acesso de dados sob os auspícios do Conselho do INDEPTH. Uma informação importante para a política foram as discussões realizadas durante uma reunião conjunta INDEPTH-COHRED em Nairobi, de 28 a 29 de julho de 2011, que contou com 22 centros-membros do INDEPTH. O resultado da reunião foi um documento de posição do INDEPTH-COHRED sobre o compartilhamento sustentável de dados em pesquisa de saúde pública.

A política de acesso e compartilhamento de dados INDEPTH baseia-se nos documentos existentes sobre políticas de acesso e compartilhamento de dados da Rede e específicos de centros, e identifica várias categorias de dados e níveis de acesso associados a cada categoria. Também estipula os termos, as condições, o escopo e o prazo para acessar e compartilhar as diferentes categorias de dados equitativamente, de forma ética e eficiente. O escopo desta política da Rede é restrito ao compartilhamento desses dados (que se enquadram sob os diferentes tipos de dados mencionados neste documento da política) que são enviados pelos centros-membros para a Rede.”

*- Herbst Kobus (Investigador Principal) Projeto iSHARE2 do INDEPTH, Rede INDEPTH*

---

1. [http://www.indepth-network.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1262&Itemid=595](http://www.indepth-network.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1262&Itemid=595)

# PROCURE ACONSELHAMENTO

Mapeie todos os componentes internos da sua organização, cujo acesso talvez seja necessário para fazer vigorar um contrato (por exemplo, o escritório de negócios, o escritório de transferência de tecnologia, o escritório jurídico) e siga a orientação interna onde ela estiver disponível. Em especial:

- Consulte um especialista na área necessária (por exemplo, um Comitê de Ética de Pesquisa onde seres humanos estão envolvidos).
- Se a sua instituição tem uma unidade jurídica, ou um indivíduo responsável pelos assuntos jurídicos, envolva-os logo no primeiro estágio possível das negociações. Eles podem proporcionar assistência útil em todo o processo de parceria, desde o esclarecimento de termos na fase de contrato, até durante as próprias negociações. No entanto, para isso, precisarão de uma compreensão completa do que se espera alcançar com a parceria.

Se não houver unidade jurídica, certifique-se de procurar orientação, se necessário, de diferentes organizações que possam fornecer assistência com o processo

de contratação. Por exemplo, existem organizações probono, como a PIIPA. Ela tem uma rede de advogados de propriedade intelectual, que pode ser capaz de ajudá-lo a pensar através de elementos da minuta contratual e suas implicações. A Organização Mundial da Propriedade Intelectual também dispõe de vários recursos para pensar por meio de considerações sobre a propriedade intelectual. Organizações como a Bioventures para a Saúde Global (BVGH) podem ajudar a identificar e em seguida, apresentá-lo a possíveis parceiros. O Conselho Sobre Pesquisa em Saúde para o Desenvolvimento (COHRED) dispõe de várias publicações destinadas a apoiar organizações de investigação com capacidade limitada de contratação.

Outras habilidades valiosas podem ser provenientes de outras instituições em suas redes locais e regionais – outros cientistas, contadores e gerentes que tenham experiência em negociações e contratação de projetos no ambiente de pesquisa.

# ESTUDO DE CASO

“O que fazemos na PIIPA é único. Operamos um serviço pro bono global que auxilia aqueles que precisam de conselhos com voluntários e equipes que fornecem orientação sobre várias questões de PI, desde os contratos de compartilhamento de acesso e benefícios, até os contratos de licenciamento e a negociação de acordos, que são suporte ao acesso a medicamentos. Trabalhamos em saúde global, em recursos genéticos e em vários outros setores.

É realmente importante entender quando procurar o aconselhamento de um terceiro, admitir quando você precisa de ajuda extra e obter um ponto de vista alternativo. A PI pode ser uma questão complexa para se entender, e é importante fazê-lo bem durante a fase de contratação.

A PIIPA está trabalhando em alguns casos realmente interessantes no momento. Recentemente, tivemos um inquérito do agente de recursos naturais das Ilhas Marianas, que estava à procura de assistência na elaboração de um contrato para proteger recursos biológicos retirados do oceano nas proximidades. Indicamos o manual da PIIPA sobre contratos de bioprospecção, onde ele foi capaz de encontrar um exemplo de contrato que atendia às necessidades dele. Também temos dois casos atuais, onde os requerentes de assistência estão procurando ajuda com contratos, um para desenvolver o site de compartilhamento de informações voluntárias da Nobel Laureates, e outro de um inventor que está buscando o licenciamento de seu dispositivo, cuja patente a PIIPA o ajudou a registrar anteriormente.

Eu incentivaria qualquer um que queira celebrar um acordo contratual onde as cláusulas são opacas, e as implicações, claras, a procurar o conselho de um terceiro. A PIIPA é um ótimo exemplo de uma rede de indivíduos que estão interessados em ajudar as partes a obter o melhor resultado da colaboração conjunta.”

- Bratislav Stankovic, PIIPA

EXEMPLOS  
DE FONTES  
IMPORTANTES DE  
ACONSELHAMENTO :

**Consultores de  
Propriedade Intelectual  
de Interesse Público  
(PIIPA) :** [www.piipa.org](http://www.piipa.org)

**Conselho de Pesquisa  
e Desenvolvimento em  
Saúde (COHRED) :**  
[www.cohred.org/frc](http://www.cohred.org/frc)

**Organização Mundial da  
Propriedade Intelectual  
(WIPO) :** [www.wipo.int](http://www.wipo.int)

**BIO Ventures para a  
Saúde Global (BVGH) :**  
[www.bvgh.org](http://www.bvgh.org)

# ESTEJA CIENTE DOS DIFERENTES ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

Há muitos estilos de negociação. Estes podem incluir: competir, colaborar, compromissar, evitar e acomodar. (Shell, 2006)

A comunicação direta de interesses, expectativas, crenças e preocupações é a melhor abordagem. Essa abordagem também pode incluir a divulgação e/ou a troca de determinados documentos/informações e perspectivas para construir o entendimento comum. Também, quando são encontrados problemas, essa abordagem pode incluir brainstorming mútuo de diferentes métodos para alcançar soluções conjuntas e incentivar o debate aberto e honesto.

Tente ser consciente dos diferentes tipos de negociadores: o maleável, o rígido e o com princípios. Os negociadores maleáveis e os rígidos começam com posições estabelecidas. Os negociadores maleáveis confiam no outro lado e estão abertos com relação aos resultados, valorizando a preservação do relacionamento acima dos frutos. Os negociadores rígidos veem o outro lado como um oponente, e verão a consecução de concessões do parceiro como uma vitória.

Considere, então, empregar a abordagem de um negociador com princípios à negociação. A negociação com princípios centra-se em diferenças de interesses e é usada como uma ferramenta para resolução de disputas excessivas. Ela se concentra na resolução criativa de problemas e na justa acomodação dos diversos interesses (Bammer, 2008, p. 880). A negociação baseada em princípios exige que ambas as partes mantenham o foco em, e comuniquem de forma eficaz, seu interesse central em engajar-se na parceria, longe de especificidades. Essa mudança de foco pode criar o espaço para diferentes metas e perspectivas diversas a serem integradas para alcançar os resultados e os objetivos de cooperação. Se ambas as partes entendem os interesses centrais um do outro na formação de uma parceria, podem facilmente inventar uma abordagem colaborativa conjunta.

As diferenças interculturais e interlinguísticas, muitas vezes, podem resultar em interpretação incorreta da outra parte. É importante abordar as negociações com a noção de que os parceiros terão estilos e valores diferentes na negociação, e é importante pesquisar isso de antemão.



## ESTUDO DE CASO

“O Centro Kumasi para Pesquisa Colaborativa em Medicina Tropical funciona há 17 anos, com foco em áreas de pesquisa como doenças infecciosas, incluindo pesquisa de HIV, malária, úlcera de buruli, e cada vez mais, estamos procurando por doenças não comunicáveis. Acreditamos que a força do nosso centro não está em jogar um contra o outro na ciência, mas em buscar coletivamente uma agenda que vise quebrar o ciclo vicioso de ignorância, pobreza e doenças consequentes, através da construção de parcerias. Em pesquisa colaborativa, estabelecemos parcerias mutuamente para conceituar, planejar e implementar a nossa agenda de pesquisa coletiva para responder a perguntas específicas de investigação com a esperança de que, ao fazê-lo, promovamos o bem coletivo das nossas populações de estudo.

Eu acredito que, em qualquer parceria de pesquisa, é importante começar com os valores de respeito mútuo e coleguismo frontal e central. Com esses valores fornecendo uma base sólida, você poderá ser mais aberto e claro durante as discussões sobre quais são seus objetivos do esforço comum e também irá permitir que você alcance melhor entendimento conjunto dos objetivos da parceria. Eu também acredito que é importante para os cientistas estarem cientes dos princípios básicos de negociação e entenderem as discussões que estão tendo com seus parceiros - sobre PI, sobre a propriedade de dados e custeio. Isso ajuda a ser capaz de consultar uma equipe jurídica, mas ela nem sempre está disponível ou presente.

Os cientistas tendem a se concentrar nos objetivos imediatos da publicação. No entanto, uma visão de longo prazo também deve ser mantida em mente - a PI que pode ser, em última instância, gerada a partir do projeto, a capacidade que pode ser construída em seu centro pela colaboração. Ter esses fatores em mente contribuirá para o valor geral e a sustentabilidade que a parceria apresenta.”

*Dr. Owusu-Dabo, Diretor Científico,  
Centro Kumasi para Pesquisa Colaborativa em Medicina Tropical (KCCR)*

# CONSIDERE ESTRATÉGIAS PARA NEGOCIAÇÕES DIFÍCEIS

Existem instâncias nas negociações em que os parceiros não podem concordar ou, por algum motivo, as negociações são interrompidos, colocadas em espera ou descartadas completamente. Quando isso ocorre, você deve planejar como elas poderiam ser tratadas. O ideal é que você tenha uma estratégia estabelecida previamente, identificando o que você acha que serão os prováveis pontos de pressão e como abordar os conflitos.

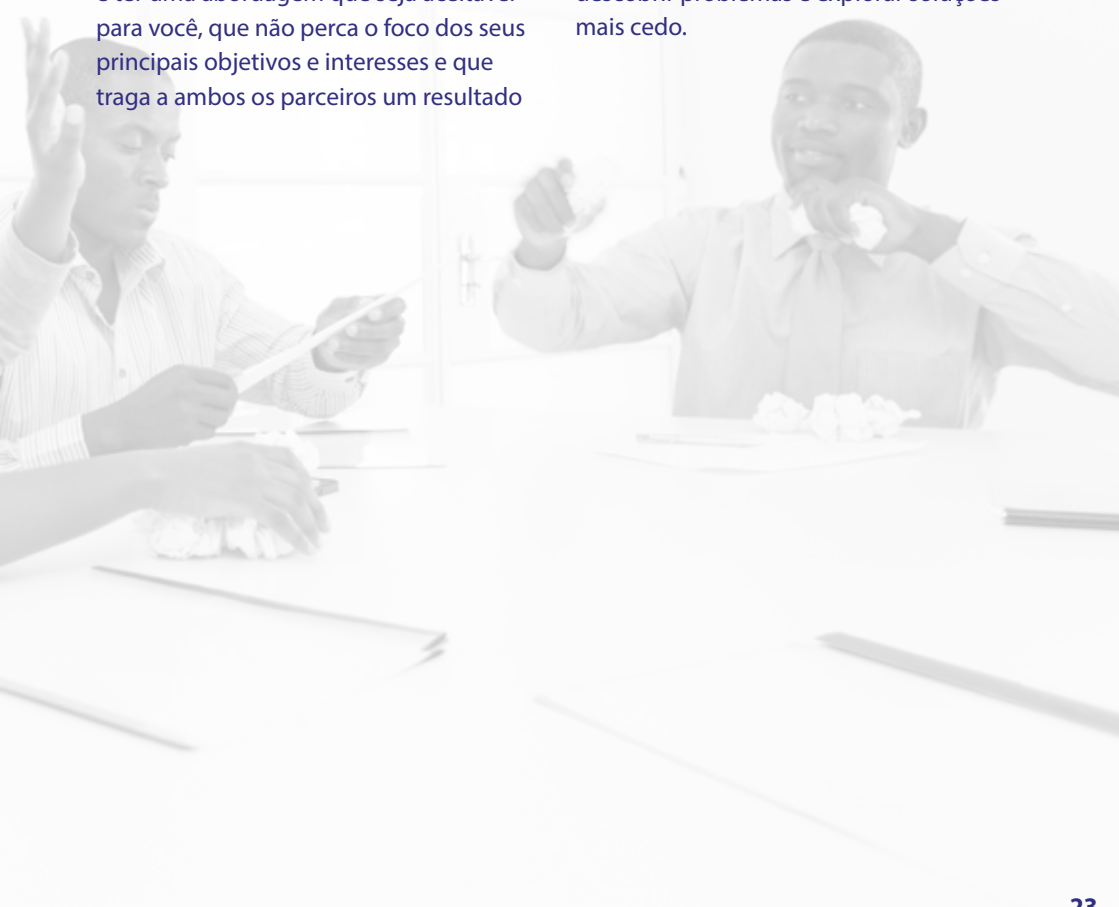
Se um parceiro assume uma posição forte da qual não está disposto a abrir mão, isso pode significar que, em vez de emitir um ultimato, que poderia suspender ou dissolver as negociações, em vez disso você deve esclarecer e racionalizar a sua abordagem ao seu parceiro com base nas provas e documentação que você coletou, ou à luz das estratégias e políticas existentes da sua organização. Ambas as partes devem tentar ser claras sobre seus interesses – adotando uma abordagem

baseada em princípios de negociação – permitindo maior flexibilidade para chegar a uma conclusão mutuamente aceitável. Em essência, o modelo baseado em interesse mencionado anteriormente se concentra em desanexar a pessoa do problema e, então, concentrar-se na resolução.

Você pode considerar a retomada da negociação com uma posição alternativa/ de retorno (também conhecido como BATNA, melhor alternativa para um acordo negociado (Fisher & Uri, 2011)). A chave é ter uma abordagem que seja aceitável para você, que não perca o foco dos seus principais objetivos e interesses e que traga a ambos os parceiros um resultado

justo e mutuamente benéfico para que nenhum deles seja menos favorecido. Um curso de ação BATNA pode ser visto como um ponto de alavancagem nas negociações, ao invés de uma concessão direta.

Questões difíceis que potencialmente poderiam causar grandes obstáculos para uma atividade de pesquisa devem ser suscitados precocemente com muito tato durante a fase de negociação. Dessa forma, você é capaz de lidar com as perspectivas do outro e, potencialmente, descobrir problemas e explorar soluções mais cedo.







# FASE 2: O CONTRATO

# FORMALIZE AS NEGOCIAÇÕES

Formalize todas as negociações por escrito em um contrato, vinculando todos os parceiros a seus requisitos pelas assinaturas de todos os signatários autorizados no contrato. Onde forem feitos arranjos não formalizados em contrato, dá-se origem a complicações e mal-entendidos entre parceiros. Pode surgir um desacordo sobre questões que foram discutidas e não documentadas.

Acordos por escrito, traduzidos em contratos, são mecanismos importantes para a formalização do que é estabelecido de comum acordo durante as negociações. Isso garante que todos os parceiros entendam um ao outro. Um contrato não é apenas um pedaço de papel que deve ser assinado. Ele deve ser visto como um documento vital, que continua a existir durante o tempo de vida do esforço comum e é consultado durante, e muitas vezes depois, da vida útil da parceria em si.



# NOÇÕES BÁSICAS DE CONTRATAÇÃO

- Cuidado com contratos padrão.
  - Entenda claramente as obrigações e o objetivo final antes de procurar um modelo de contrato. Eles podem ter cláusulas desnecessárias ou termos ausentes que precisam ser adicionados. Examine os contratos anteriores para entender o que você pode precisar incluir ao completar o contrato. Lembre-se de procurar aconselhamento.
  - Muitos financiadores geralmente preferem usar seus próprios modelo de contrato, mas é sempre bom verificar se esse é o tipo apropriado de contrato e se aborda suas necessidades. Simplesmente porque é um contrato padrão não significa que seus termos não sejam negociáveis.
- Certifique-se de que o contrato/acordo não esteja em conflito direto ou contradiga os objetivos/interesses que foram estabelecidos na fase de pré-contratação. Se houver um conflito, isso deve ser ponderado frente às legítimas expectativas de ambos os parceiros e uma decisão deve ser tomada quanto a prosseguir na negociação ou descartá-la.
- Certifique-se de que o contrato não seja ambíguo, ou seja, não esteja razoavelmente sujeito a mais de uma interpretação. Se um contrato for ambíguo, é melhor resolver antes da assinatura pelas partes através de mais discussões. Após a assinatura, e após o desacordo, pode ser necessário resolver a ambiguidade por meio de resolução de litígios.
- Seja simples, claro e preciso ao discutir os termos do contrato através de quaisquer meios, especialmente por escrito. Mais tarde, suas palavras podem se tornar os meios através dos quais os termos do contrato são interpretados.
- Se você não entender um conceito na negociação, um pedido de seu parceiro, ou um termo ou uma frase no contrato, esclareça a dúvida e documente a resposta. Um relacionamento pode entrar em colapso quando há um mal-entendido, mesmo sobre as questões mais insignificantes. Se você não entende alguma coisa agora, um terceiro também pode ter dificuldade de interpretá-la mais tarde.
- Certifique-se de todas as entregas estejam claramente definidas, e o status de todos os benefícios (autoria, dados, IP) estejam claros.
- Identifique os signatários autorizados a assinar o contrato.

- Mantenha um registo e armazene o contrato assinado em um local seguro e acessível.
- Compile um registo histórico de todas as informações e comunicações compartilhadas durante as negociações.
  - Certifique-se de todas as conversas (cartas, faxes, e-mails, Skype, etc.) sejam preservadas. Elas representam as intenções de ambas as partes e podem ser úteis se qualquer esclarecimento for necessário ou para que um terceiro ou um novo parceiro entenda o acordo no futuro.
  - A memória institucional é importante para os contratos. Lembre-se que as pessoas entram e saem de organizações regularmente, como parte do atrito e do recrutamento normais, e talvez não seja possível consultá-las novamente, ou elas podem não entender o que aconteceu antes de ingressarem.
- É importante que cada parceiro leia cuidadosamente e confirme os termos do contrato para assegurar que aquilo que foi acordado durante as negociações esteja claramente comunicado por escrito antes de ser concluído e assinado. Em última análise, um contrato escrito deve estar em conformidade com o que foi acordado/pretendido durante as negociações.
- Se o contrato for mais complexo, prepare uma lista de verificação com as informações necessárias que você vai precisar. Melhore essa lista de verificação e crie outras de acordo com os novos acordos que você discutir durante as negociações.

#### ALGUNS CONSELHOS SOBRE MODELOS DE CONTRATOS

- Um bom ponto de partida para obter ajuda com noções básicas de contrato é a “Revisão Lambert” (HM Treasury, 2003) para obter um conjunto de acordos/contratos padrão. Este projeto foi criado para ajudar na colaboração entre indústria e universidades.
- Além disso, o Capítulo 7 do Manual da PI ([www.iphandbook.org](http://www.iphandbook.org)) tem orientações e exemplos de modelos de contrato que podem ser usados.
- Além disso, o site da Organização Mundial da Propriedade Intelectual ([www.wipo.int](http://www.wipo.int)) tem exemplos de contratos que podem ser considerados.

# DEFINA PRAZOS

Considere a importância dos prazos em dois contextos: o cronograma para negociar o contrato e o cronograma estabelecido para completar a atividade de pesquisa colaborativa.

- Esteja ciente dos cronogramas e dos prazos para preparar, negociar e finalizar o contrato de pesquisa. A negociação é um processo que requer o luxo do tempo. Quanto mais tempo você tiver, mais oportunidades terá para criar soluções para os obstáculos e chegar a uma conclusão mutuamente aceitável. É sempre uma prática recomendada definir os cronogramas de negociação para que os parceiros trabalhem, já que isso pode afetar o ponto de início do projeto e os resultados práticos.
- Cronogramas de projeto devem ser incluídos no contrato de pesquisa. Os cronogramas são essenciais quando se considera a execução e o encerramento de atividades de pesquisa, o alcance de metas, quando os pagamentos dos fundos são feitos e recebidos, um período durante o qual os investigadores têm a oportunidade de publicar os resultados de pesquisa.







# FASE 3: PÓS-CONTRATAÇÃO

# ASSINE O CONTRATO



Durante todo o ciclo de vida do projeto de pesquisa, os parceiros de pesquisa devem assegurar que tudo se relacione com os requisitos do contrato e o que foi negociado. Por exemplo, quando há pagamentos recebidos, metas alcançadas e cronogramas preservados.

Se houver outra pessoa em sua instituição que irá conduzir o projeto estabelecido por meio de contrato, certifique-se de que essa pessoa entende as obrigações. Se necessário, faça um breve resumo do acordo com uma lista do que sua instituição precisa entregar, quando e o que esperar.

Preste atenção à validade do acordo. Se houver uma necessidade de estender as obrigações, isso pode ser feito enquanto o contrato ainda está em vigor por meio de uma extensão sem custo. Caso contrário, isso pode significar colocar em vigor um acordo inteiramente novo, o que pode ser um exercício longo e difícil de realizar, e o risco da reabertura de questões que eram consideradas como estabelecidas no contrato original.

## ESTUDO DE CASO

### A ABORDAGEM DA FUNDAÇÃO AGROTECNOLOGICAS AFRICANA AO GERENCIAMENTO DA PI - EXECUÇÃO DE ACORDOS

Para pequenos agricultores na África, as safras das principais culturas descontínuas (milho, sorgo, milhete, mandioca, feijão-fradinho, bananas) permaneceram estagnadas, ou até mesmo em declínio, nos últimos 40 anos. Várias tensões bióticas e abióticas contribuíram com essa tendência calamitosa. Os esforços de pesquisa local para superar essas tensões foram dificultados pelo declínio do apoio à pesquisa agrícola, pelo acesso limitado a material genético de elite e outras tecnologias protegidas por direitos de propriedade intelectual e a ausência de interesse comercial nessas safras de proprietários privados de tecnologias agrícolas.

A Fundação Africana de Agrotecnologia (AATF) é uma nova iniciativa que enfrenta o desafio de reverter a tendência negativa na agricultura pela negociação de acesso a tecnologias proprietárias e facilitar a sua entrega para pequenos agricultores na África Subsaariana. **A AATF acredita que é essencial, e realmente uma prática recomendada de gerenciamento de PI, finalizar todos os termos contratuais, estabelecê-los por escrito e ter um acordo devidamente assinado pelos representantes autorizados das partes antes do início de qualquer compromisso. Portanto, a AATF garante que todos os acordos com terceiros associados a acesso ou criação, utilização ou exploração dos materiais protegidos por PI estão adequadamente documentados.**

A documentação para o Projeto de Melhoria do Feijão-Fradinho, por exemplo, envolverá diversos acordos entre a AATF e seus parceiros colaboradores. Primeiro, a AATF obteve uma licença da Monsanto e, posteriormente, sublicenciou o gene Bt licenciado para a CSIRO e a IITA, a fim de introduzir o gene Bt no genoma do feijão-fradinho. A AATF, possivelmente, sublicenciará os eventos transgênicos bem-sucedidos resultantes para as instituições africanas de pesquisa agrícola, que irão introduzir o gene Bt em variedades de feijão-fradinho cultivado. Então, essas variedades seriam licenciadas para instituições comerciais, não governamentais, humanitárias ou públicas, encarregadas da disseminação das variedades aprimoradas de feijão-fradinho na África.

(Acesso on-line <http://www.iphandbook.org/handbook/ch17/p18/> em 23 de abril de 2014)

# FECHAMENTO DO PROJETO DE PESQUISA



A administração eficaz da pesquisa ao longo da vida do contrato vai ajudar a eliminar problemas no encerramento. Durante o fechamento, as partes do contrato devem apresentar todos os relatórios financeiros, de desempenho e outros, conforme exigido pelo contrato, e liquidar todas as obrigações assumidas no âmbito do contrato. É útil preparar uma lista de verificação do fechamento.

Quando um contrato chega ao fim de seu ciclo de vida, os parceiros ainda têm várias obrigações juridicamente vinculativas entre si. Por exemplo, em alguns casos, as cláusulas de confidencialidade e sigilo podem durar mais do que o período especificado do contrato. O ponto até o qual cada parte cumpre suas obrigações pode afetar diretamente o êxito de futuras negociações, portanto, tanto a equipe administrativa quanto a de gerenciamento devem estar familiarizadas com as obrigações de todas as partes.



# REFERÊNCIAS

- Afsana, K., Habte, D., Hatfield, J., Murphy, J., & Neufeld, V. (2009). *Partnership Assessment Toolkit*. Canadian Coalition for Global Health Research.
- Bagshaw, D., Lepp, M., & Zorn, C.R. (2007). International research collaboration: Building teams and managing conflicts. *Conflict Resolution Quarterly*, 24, 433-446.
- Bammer, G. (2008). Enhancing research collaborations: Three key management challenges. *Research Policy*, 37, 875-887.
- Bradley, M. (2008). On the agenda: North-South research partnerships and agenda-setting processes. *Development in Practice*, 18, 673-685.
- CCGHR (n.d.) *Building respectful and collaborative partnerships for global health research*. Ottawa: Canadian Coalition for Global Health Research.
- Costello, A., & Zumla, A. (2000). Moving to research partnerships in developing countries. *British Medical Journal*, 321, 827-829
- Cross, R., Nohria, N., & Parker, A. (2001). The Magazine. Decision making. <http://www.negotiator magazine.com>
- Fisher, R., & Ury, W. (2011). *Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin Books.
- Fowler, A. (Ed.). (2013). *Striking a balance: A guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organisations in international development*. Routledge.
- Hake, S., & Shah, T. (2011). Negotiation skills for clinical research professionals. *Perspectives in clinical research*, 2(3), 105.
- HM Treasury (2003). Lambert Review of Business-University Collaboration, available at [http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/lambert\\_review\\_final\\_450.1151581102387.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/lambert_review_final_450.1151581102387.pdf).
- James, R. (1994). Strengthening the capacity of Southern NGO partners. Oxford: Intrac.
- Jentsch, B. (2004). Making Southern realities count: research agendas and design in North-South collaborations. *International Journal of Social Research Methodology*, 7, 259-269.
- KFPE (2012). A guide for transboundary research partnerships: 11 principles. Berne: KFPE.
- Lehmann, L.S., Kaufman, D.J., Sharp, R.R., Moreno, T.A., Mountain, J.L., Roberts, S., & Green, R.C. (2012). Navigating a research partnership between academia and industry to assess the impact of personalized genetic testing. *Genetics in Medicine*, 14, 268-273.
- Make, Y. (2007). Principles and Tactics of Negotiation. *Journal of Oncology Practice*, 3(2), 102-105.
- Marais, D., Toohey, J., Edwards, D., & IJsselmuiden, C. (2013). *Where there is no lawyer: Guidance for fairer contract negotiation in collaborative research partnerships*. Available at: <http://www.cohred.org/wp-content/uploads/2012/04/Fair-Research-Contracting-Guidance-Booklet-e-version.pdf>
- Migot-Adholla, S., & Warner, M. (2005). *North-south research partnerships: A guidance note on the partnering process*. London: Overseas Development Institute.
- Reddy, P., Taylor, S.E., & Sifunda, S. (2002). Research capacity building and collaboration between South African and American partners: The adaptation of an intervention model for HIV/AIDS prevention in corrections research. *AIDS Education and Prevention*, 14, suppl B, 92-102.
- Ross, L.F., Loup, A., Nelson, R.M., Botkin, J.R., Kost, R., Smith, G.R., & Gehlert, S. (2010). The challenges of collaboration for academic and community partners in a research partnership: Points to consider. *Journal of Empirical Research and Human Research Ethics*, 5, 19-31.
- Shell, G. R. (2006). *Bargaining for advantage: Negotiation strategies for reasonable people*. Penguin.
- Sodeke, S., Turner, T., & Tarver, W. (2010). The ethics of good communication in a complex research partnership. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, 21, 35-45.

- Tomlinson, M., Swartz, L., & Landman, M. (2006). Insiders and outsiders: Levels of partnership collaboration in research partnerships across resource divides. *Infant Mental Health Journal*, 27, 532 – 543.
- The American Management Association seminar: Negotiating to Win. Registration information available at <http://www.amanet.org>
- Trosborg, A. (1989). Strategies in negotiation. *Hermes*, 3, 195-218.
- White, I. (1999). The Successful Physician Negotiator: How to Get What you Deserve. *Canadian Journal of Anaesthesia*, 46, 404-404.

- **Veja também** <http://www.iphandbook.org/index.html>
- **Veja também** [http://www.wipo.int/sme/en/index.jsp?sub\\_col=sme-cs](http://www.wipo.int/sme/en/index.jsp?sub_col=sme-cs)
- **Veja também** <http://www.wipo.int/research/en/partnership/>
- **Veja também** <http://www.cohred.org/>

## GLOSSÁRIO E TAXONOMIA DAS PARCERIAS

### CONHEÇA O SEU PARCEIRO:

#### Tipos de parcerias de pesquisa

Os diferentes tipos de parcerias podem suscitar diferentes tipos de questões contratuais. O tipo de instituição e o setor em que ela está posicionada (por exemplo, privado ou público) irá influenciar a extensão na qual as questões abordadas neste documento de orientação faz a diferença para as negociações contratuais. Uma parceria de pesquisa entre uma organização privada e uma pública terá parâmetros diferentes para uma entre as duas instituições públicas. Uma parceria público-privada é cada vez mais vista como um modelo eficaz para alcançar ganhos de saúde, mas pode suscitar questões em torno da propriedade da pesquisa, compartilhamento de benefícios e propriedade intelectual. É importante estar ciente do contexto da parceria e dos parâmetros ou orientadores da agenda de pesquisa de cada parceiro.

O ponto de interação entre dois ou mais parceiros em uma parceria será influenciado pelos diferentes requisitos de cada organização em termos de lógica ou finalidade da pesquisa, das contribuições pretendidas ou do que cada parceiro traz, dos resultados ou benefícios esperados de cada parceiro e o contexto de políticas e legislativo em que cada instituição opera. Observe, também, que muitas vezes as parcerias ocorrem entre mais de duas organizações; existem redes e vários caminhos através dos quais as contribuições são feitas. Pode ser útil identificar outras parcerias que envolvam instituições locais ou similares e descobrir quais os desafios encontrados na negociação e na implementação do contrato e como estes foram resolvidos. (Marais, D. 2013. p8).



### **Conselho de Pesquisa e Desenvolvimento em Saúde (COHRED)**

1 – 5 Route des Morillons  
PO Box 2100 1211 Geneva 2  
Suíça  
Tel.: + 41 22 591 89 00  
Fax: +41 22 591 89 10 E  
E-mail: cohred@cohred.org

### **COHRED África**

P/Bag 00265  
Plot 50654,  
Machel Drive Maranyane House (BOTEC)  
Gaborone  
Botswana  
Tel.: +267 369 64 27  
Fax: +267 391 32 89  
E-mail: mokgatla@COHRED.org  
Contato: Boitumelo Mokgatla-Moipolai

### **Representantes do COHRED também disponíveis em:**

#### **Brasil**

Bruno Coelho  
Rua Quintino Bocaiuva, 504  
Apto 202 Santa Rosa, Belo Horizonte – MG, Brazil  
CEP: 31255-550  
Tel.: +55 (31) 8388-0944  
E-mail: coelho@cohred.org

#### **Encontre-nos em:**

[www.twitter.com/cohred](http://www.twitter.com/cohred)  
[www.facebook.com/cohredgroup](http://www.facebook.com/cohredgroup)  
[www.flickr.com/photos/cohred](http://www.flickr.com/photos/cohred)  
[www.youtube.com/cohredgroup/](http://www.youtube.com/cohredgroup/)