



**XXII SNTPEE
SEMINÁRIO NACIONAL
DE PRODUÇÃO E
TRANSMISSÃO DE
ENERGIA ELÉTRICA**

BR/GET/27
13 a 16 de Outubro de 2013
Brasília - DF

GRUPO - XIV

**GRUPO DE ESTUDO DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA E GESTÃO DA TECNOLOGIA, DA INOVAÇÃO E DA
EDUCAÇÃO - GET**

**CULTURA DA INOVAÇÃO: FORMADA PASSO A PASSO COM PRÁTICA CONTINUADAS
CASO ELETROBRAS ELETRONORTE.**

Rosani Rockstroh Celi (*)

Frederico Rodolfo Parente Doerner

RESUMO

A Cultura organizacional, de forma simplificada, é composta por crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais, promovendo a dinâmica da empresa (Fleury - 2009). O Programa Eletronorte de Propriedade Intelectual se insere neste contexto, pois suas práticas fortalecem a cultura da inovação corporativamente.

Com isso, a empresa foi considerada inovadora dentre as 20 empresas mais inovadoras do Brasil Prêmio Best Innovator, por três anos consecutivos. A percepção interna mostra que a satisfação com a cultura da inovação é de 79,5% considerando: Liderança e intenção estratégica; Meio inovador interno; Pessoas, Gestão e Replicação e Transferência tecnológica.

PALAVRAS-CHAVE

Inovação, Cultura da Inovação, Eletronorte, Meio Inovador, Estratégia para Inovação

1.0 - INTRODUÇÃO

A Cultura organizacional, de forma simplificada, é composta por crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais, promovendo a dinâmica da empresa (Fleury - 2009). A falta de uma cultura de valorização da proteção do conhecimento vigente no Brasil, segundo Luiz Antonio Meirelles, do Departamento de Engenharia da UFRJ, “é frequente, passarmos informações gratuitamente para pessoas que, concluindo o desenvolvimento tecnológico, geram patentes” (Meirelles, 1998). Esta falta de cultura, que ainda hoje existe, fez com que o Brasil perca patentes e royalties relacionados a inovações.

O Brasil começou a pensar em Propriedade Intelectual na década de 90 pela necessidade de adaptar-se ao TRIP's - Acordo da organização Mundial do Comércio – OMC, firmado em 1994 na cidade de Marrakesh, criando então o GIPI – Grupo Interministerial de Propriedade Intelectual para conquistar a coesão e consistência nas políticas do Governo relacionadas a propriedade intelectual. O GIPI possibilitou o desenvolvimento de massa crítica no âmbito dos ministérios adequando as legislações aos interesses do país e as obrigações internacionais, permitindo ao país uma participação mais estratégica nos fóruns internacionais.

Na Eletronorte, O Programa Eletronorte de Propriedade Intelectual – PEPI, instituído em 2005, se insere no contexto de consolidação de uma Cultura de Inovação, pois suas práticas fortalecem a inovação de forma continuada e vem mudando a percepção da empresa quanto à inovação e a propriedade intelectual.

A empresa, que nem marca registrada possuía, passou então para 48 pedidos de patente, 31 marcas e 17 softwares registrados em 2012. As práticas do PEPI também deram notoriedade para a empresa tanto no Setor Elétrico Brasileiro como entre as empresas mais inovadoras do Brasil.

Sabemos, no entanto, que o caminho é contínuo, que as práticas devem ser melhoradas, substituídas e/ou inseridas. Para subsidiar a correção de rota da inovação, a Eletrobras Eletronorte vem submetendo suas práticas e

(*) Endereço: SCN Quadra 06 Conj. A, Blocos C, sala 1001, Asa Norte – Brasília-DF; CEP: 70.716-901– Fax: (+55 61) 3429-8056 – Email: rosani.celi@eletronorte.gov.br

resultados para avaliação externa, participando desde 2009 do Prêmio Best Innovator – a competição da gestão da inovação que avalia as empresas de forma quantitativa e qualitativamente destacando-se entre as 20 empresas mais inovadoras do Brasil nas três edições do prêmio até 2011. Este prêmio é promovido pela Revista Época e ATKearney.

Em 2012, a Superintendência de Gestão da Inovação Tecnológica e Eficiência Energética, além de participar da avaliação externa pelo Prêmio Best Innovator, realizou uma pesquisa, durante o primeiro semestre, para submeter suas práticas à avaliação interna e conhecer, de forma qualitativa, a satisfação quanto a cultura da inovação na empresa.

2.0 - A PROPRIEDADE INTELECTUAL NA ELETRONORTE

A Política Industrial e Tecnológica do Governo Federal estabeleceu diretrizes para a promoção da autonomia tecnológica do país, objetivando o aumento da produção, da exportação e da redução do pagamento de *royalties* recolhidos pela indústria nacional, orientando as organizações para o investimento maciço no desenvolvimento e proteção do capital intelectual como medida de impulsionar o setor industrial. Esse aspecto fica claro a partir das criações dos fundos setoriais, como o CT-Energ criado para a energia elétrica e a Lei 9.991/2000 que obriga as empresas do setor elétrico a aplicar no mínimo 1% da Receita Operacional Líquida – ROL em Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico. Estas diretrizes e o fim das concessões provocaram a concorrência entre as empresas do setor elétrico. Fica clara então a necessidade do SEB se adaptar a uma nova era, onde inovar e proteger são imperativos para redução de seus custos e a sobrevivência das empresas.

Em paralelo a estas mudanças no setor, a Eletronorte busca a Excelência Empresarial e, para isso, aderiu ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, por meio do PQGF, e ao Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ, que, em critério específico, requer o trato da gestão da inovação tecnológica e da propriedade intelectual como item de excelência. No ciclo de 2008, estes requisitos estão contemplados no Critério 5 – Informações e Conhecimento, especificamente no item 5.3,. Com certeza, para que uma organização atinja o patamar de excelência é necessário, entre outros fatores, o desenvolvimento, a medição e a proteção do seu capital intelectual, aumentando dessa maneira o valor agregado dos seus produtos e a competitividade.

Por meio destes mecanismos, a empresa foi se estruturando, criando procedimentos e fazendo a gestão das inovações geradas em seus produtos e processos até então inexistentes.

É evidente a preocupação da Eletronorte, há vários ciclos, em criar mecanismos de modo a incentivar os colaboradores a inovarem por meio de programas corporativos como: Plano Diretor de Educação – PDE, Programa Educar, Universidade Corporativa – UCEL, Gestão do Conhecimento, Programa Interno da Qualidade, Manutenção Produtiva Total, Painel dos Estagiários, entre outros, apresentando resultados relevantes, sem, no entanto, haver nenhuma preocupação com a proteção da propriedade intelectual dos produtos e processos resultantes.

Numa ação isolada, sem nenhuma normatização pela empresa, o Laboratório Central da Eletronorte tomou a iniciativa e formalizou, em 1999, o primeiro pedido de patente junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI, ainda em processamento, contribuindo dessa forma com a aceleração da formação de procedimentos de proteção às inovações oriundas, inicialmente dos processos produtivos.

Entretanto, até 2004, não havia preocupação em preservar o seu maior patrimônio: a marca Eletronorte, pois esta é a maneira como ela se relaciona com seus clientes e fornecedores, possibilitando dessa forma, que outro setor o fizesse, interferindo com isso a proteção dentro da classe de serviços. Ainda como falta desta cultura, houve a perda do registro de duas outras marcas, sem direito a recurso e a um pedido de transferência de tecnologia, indeferido devido a erros no processamento de encaminhamento.

Por estas razões, ficava clara a existência de ativos não explorados e que é bastante complexo de medir, mas com grande valor real. Mensurar e Proteger o Capital Intelectual é uma forma de tornar concreto um ativo intangível que gera valor na organização.

Preocupados em mudar este cenário, em outubro de 2003 foi instituída na empresa a Diretoria de Tecnologia - DT e, fazendo parte desta, a Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico - TPD, tendo como negócio a “Busca de soluções criativas e inovadoras para a Eletronorte por meio da Gestão de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (P&D+I)” e entre outros objetivos específicos proteger e desenvolver o capital intelectual, materializar a tecnologia dos projetos de energia elétrica e fomentar P&D+I na Região Amazônica.

Para o alcance do objetivo de proteger e desenvolver o capital intelectual, foi criado dentro da Superintendência, o Programa Eletronorte de Propriedade Intelectual – PEPI que é um dos suportes necessários e fundamentais para a implantação de uma Política de Propriedade Intelectual efetiva em uma organização.

3.0 - PROGRAMA ELETRONORTE DE PROPRIEDADE INTELECTUAL - PEPI

O PEPI foi aprovado pela Diretoria Executiva, por meio da Resolução de Diretoria nr. 048/04 de janeiro de 2004, tendo como objetivo principal “Disseminar a cultura da Propriedade Intelectual na Eletronorte” tendo como público alvo os colaboradores, empresas em constituição (incubadora) ou já constituídas que apresentem ou queiram apresentar certo grau de inovação em seus produtos e/ou processos. Sem dúvida a cultura da propriedade intelectual numa empresa traz grandes benefícios, entre os quais o direcionamento das pesquisas para um determinado problema técnico, identificando rotas tecnológicas e evitando duplicidade de esforços. Outro grande benefício é o aumento da receita com a comercialização da propriedade intelectual, cujo recurso será revertido em novas pesquisas.

A disseminação da cultura da Propriedade Intelectual na Eletronorte é realizada de diversas maneiras, entre elas: criação de rede de coordenadores locais do PEPI, cursos, palestras, workshops, seminários e apresentação na intranet do folder sobre o PEPI.

A coordenação do PEPI é de responsabilidade da Gerência de Articulação com a Indústria Nacional, ligada à Superintendência de Gestão da Inovação Tecnológica e Eficiência Energética. Possui uma estrutura formada por um gerente, dois engenheiros e uma assistente administrativa, com as seguintes atribuições:

- Análise das necessidades de projetos de P&D, através de banco de patentes gratuitos (INPI, USPTO e ESPACNET) e outros meios, orientando para a contratação de pesquisas inexistentes, evitando a duplicidade de esforços e a geração de produtos e/ou processos já existentes no mercado;
- Análise dos resultados dos projetos de P&D com viabilidade de proteção;
- Análise das inovações de produtos e/ou processos desenvolvidas pelos colaboradores, para a busca de proteção da PI;
- Elaboração dos relatórios descritivos de patentes;
- Elaboração dos processos para registro de marcas e programas de computador (software);
- Processamento e acompanhamento manual junto aos órgãos competentes para a busca de proteção da PI no Brasil;
- Busca de parcerias no mercado para comercialização das inovações;
- Gestão dos contratos de Transferência de Tecnologia;
- Análise de trabalhos e artigos antes das divulgações, evitando a perda de novidade;
- Capacitação dos colaboradores da Eletronorte para criação da cultura da propriedade intelectual;
- Suporte à contratação dos projetos de P&D nas cláusulas relacionadas a propriedade intelectual;

A coordenação do PEPI conta com a área jurídica da empresa para o trato das questões legais que permeia todo o processo de proteção intelectual, registro e uso das marcas.

O encaminhamento das solicitações para a busca de proteção das inovações, é feito por meio de um formulário, denominado FormulaPAT, disponibilizado na intranet, anexo I, que contém os requisitos e a descrição técnica necessários para a busca de proteção, cujo preenchimento é feito pelos colaboradores autores e pesquisadores.

As diretrizes e deliberações sobre a propriedade intelectual na Eletronorte se dão através de um fórum maior, denominado Comitê Gestor de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação – CGPDI, que é formado por dois representantes nomeados de cada Diretoria, com reuniões ordinárias bimestralmente e reuniões extraordinárias quando necessário. A análise inicial dos produtos passíveis de proteção é feita pela equipe do PEPI, com a pesquisa de anterioridade e através das forças de Porter, avaliando a ameaça de novos entrantes em potencial, produtos substitutos, fornecedores de matéria prima e compradores.

3.1 Prêmio Muiraquitã de Inovação Tecnológica da Eletronorte

Em dezembro de 2005, para adequação à legislação que regula os direitos e obrigações relativos à Propriedade Industrial e, como forma de incentivar os colaboradores a inovarem constantemente em seus processos contribuindo dessa forma para o crescimento da empresa, foi aprovada a Revisão 01 da Resolução de Diretoria nº 795/2005 de 27/12/2005, que normatiza o Programa Eletronorte de Propriedade Intelectual – PEPI, com a inclusão do **“Prêmio Muiraquitã de Inovação Tecnológica da Eletronorte”**.

O objetivo do Prêmio Muiraquitã de Inovação Tecnológica da Eletronorte – Prêmio Muiraquitã, é incentivar os colaboradores para melhoras e inovações de seus produtos e processos, alcançando uma dimensão econômica capaz de trazer algum retorno financeiro para a empresa.

O “Prêmio Muiraquitã de Inovação Tecnológica da Eletronorte” premia, com um abono pecuniário, não incorporável ao salário, os empregados que desenvolveram inovações nos processos ou produtos da Empresa, bem como os gerentes de projetos de P&D. O Prêmio Muiraquitã é realizado anualmente, em evento específico que reúne as invenções e os autores de forma a promover a disseminação do conhecimento, reconhecer o empenho dos autores e tornar transparente o processo de premiação. O Prêmio Muiraquitã estabelece faixas de premiações correspondentes e proporcionais à pontuação obtida por cada inovação e por cada categoria, sendo elas: Ouro, Bronze e Prata. As invenções são avaliadas e pontuadas por meio de parâmetros pré-estabelecidos, por banca examinadora composta por profissionais da empresa.

Adequando-se aos artigos da Lei 9.279/96 e Decreto 2.253/98, que tratam da titularidade de Invenção, Aperfeiçoamento ou Modelo de Utilidade, foi instituído o contrato de CO-Titularidade para os autores das inovações, que versa sobre a participação de 20% (vinte por cento) das vantagens auferidas na comercialização do produto pela Eletronorte com a exploração da patente ou direito autoral durante a vigência do contrato.

3.2 Feira de Inovação Tecnológica

Na busca de parceria para produção e comercialização dos produtos oriundos das inovações, é realizada, anualmente, a Feira de Inovação Tecnológica.

Esta feira é realizada em conjunto com o Prêmio Muiraquitã da Eletronorte para dar visibilidade aos produtos inovadores e a seus autores, possibilitando passar para o mercado a imagem de uma empresa inovadora que busca a melhoria constante de seus produtos e processos por meio de incentivos e reconhecimento a seus

colaboradores inovadores, bem como a integração com a comunidade científica através dos projetos de pesquisa e desenvolvimento.

3.3 Pesquisa de Satisfação com a Cultura da Inovação na Eletronorte

O instrumento de pesquisa foi um questionário composto de perguntas objetivas e subjetivas para livre apresentação dos pontos fortes e fracos pelos respondentes. Para composição das questões da pesquisa, foram observados os critérios de avaliação utilizado pela ATKearney no Prêmio Best Innovator.

O questionário utiliza a escala likert de 5 pontos, e subjetivas para livre apresentação dos pontos fortes e fracos considerando dois grupos de público alvo: Diretoria e Gerentes e Empregados lotados na Diretoria de Operação-DO. As questões foram agrupadas nos tópicos: Liderança e a intenção estratégica para a inovação; Meio inovador interno; Pessoas, Gestão do PEPI e Replicação e Transferência tecnológica na dimensão corporativa e na abrangência da área do respondente, que na sequência passamos a apresentar a percepção de cada grupo de respondentes.

Aos empregados da empresa, lotados na DO, a pesquisa foi aplicada pelo representante do Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT que visitou 30% das plantas (28 plantas) da empresa, no período de fev a ago/2012 por ocasião da realização do diagnóstico das inovações. Para 100% dos Gerentes, Superintendentes e Diretores da empresa, a pesquisa foi encaminhada, via e-mail, pela presidência da empresa sendo que a resposta foi pela mesma via.

Para melhor pontuar a estratificar a pesquisa e possibilitar ações mais efetivas em prol da consolidação da cultura de inovação, os respondentes foram categorizados em: Empregado; Empregado Inovador; Diretoria e Gerentes e assim serão apresentados os resultados. Os resultados aqui apresentados representam a satisfação de 22% dos diretores e 20% dos empregados lotados na Diretoria de Operação.

Por meio da pesquisa pode-se verificar que a percepção de satisfação com a Cultura da Inovação na empresa, em média é de 79,5, sendo que a Diretoria manifestou satisfação de 81,4% e os empregados de 77,6%, conforme apresentado na Figura 1.

A percepção média geral dos respondentes (Diretores/ Gerentes e Empregados) aponta como fator mais determinante na empresa para a cultura da inovação é a “Liderança e Estratégia para Inovação”, com média de 84% de satisfação, no entanto, faz-se necessário intensificar a replicação e transferência tecnológica das inovações produzidas na empresa.

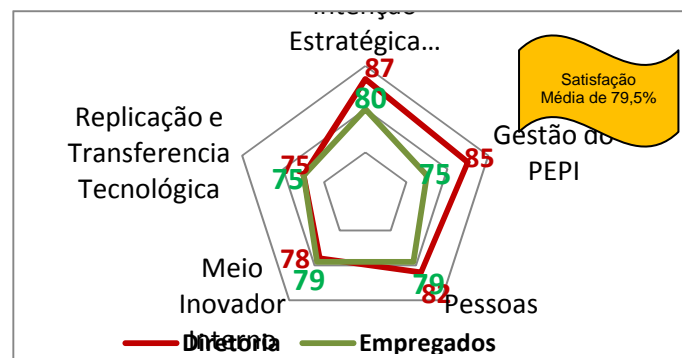


Figura 1. Satisfação com a Cultura da Inovação – Diretoria e Empregados

3.3.1 Liderança e Intenção Estratégica para Inovação

Nesta abordagem da pesquisa, buscou-se conhecer o quanto a liderança e as estratégias da empresa influenciam na satisfação com a cultura da inovação. A percepção dos empregados e da diretoria, a Liderança e as estratégias atuam de forma relevante para a consolidação da cultura da inovação, apresentando o maior percentual, 84%, de satisfação.

Neste parâmetro a pesquisa abordou: **a)** A inovação está inserida na estratégia organizacional; **b)** Os objetivos e metas de inovação são de conhecimento de todos; **c)** A liderança da empresa estimula o engajamento e a mobilização de todos em prol da inovação; **d)** A alta direção está envolvida e ativamente interessada no processo de geração de ideias; **e)** As lideranças são incentivadoras e provocadoras das inovações e **f)** As ideias para inovação são apoiadas pelas lideranças da área. Na Figura 2 mostra-se que na empresa as ideias para inovação são apoiadas pelas lideranças das áreas e, que a inovação está inserida na estratégia organizacional, necessitando, no entanto, disseminar mais os objetivos e metas de inovação na empresa.

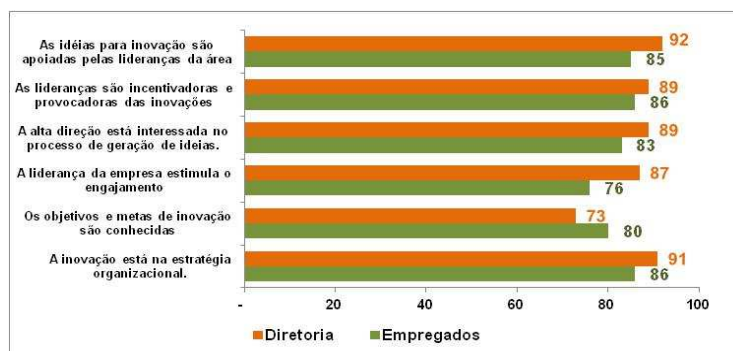


Figura 2. Satisfação quanto a liderança e intenção estratégica para a inovação

3.3.2 Pessoas

Na abrangência Pessoas, buscou-se conhecer a satisfação dos empregados quanto ao comprometimento das pessoas com a inovação e o reconhecimento da empresa frente aos seus esforços para a inovação. Foram indagados os seguintes tópicos: a) a capacidade inovativa aumenta por meio do aprendizado da Organização; b) Conhecimento dos resultados alcançados com as inovações; c) Sentimento de realização e crescimento com os processos de inovação; d) Inovações bem sucedidas são marcos simbólico na história da Organização; e) As pessoas são comprometidas com inovações; f) Existe orgulho das inovações implantadas e g) As ideias geradas são ouvidas e implementadas quando pertinentes.

A Figura 3 mostra a satisfação geral dos respondentes quanto a abrangência Pessoas, na média, segunda maior pontuação, com 81%, onde se destacam o comprometimento das pessoas e o quanto se orgulham de terem inovações implementadas na empresa, porém, indicam que as pessoas não conhecem suficientemente os resultados alcançados com as inovações.



Figura 3. Satisfação quanto aPessoas

3.3.3 Gestão da Propriedade Intelectual

A abordagem para a Gestão da Propriedade Intelectual na pesquisa, objetivou conhecer o quanto as ações do Programa Eletronorte de Propriedade Intelectual – PEPI estão impactando na cultura da inovação na empresa. Foram indagados os seguintes tópicos: a) As ações do PEPI incentivam os empregados a participarem do Prêmio Muiraquitã; b) O Prêmio Muiraquitã, como instrumento do PEPI, reconhece o esforço dos empregados no desenvolvimento de soluções inovadoras para a empresa; c) O Diagnóstico das Inovações elaborada pelo NIT nas regionais contribui para a disseminação da cultura da propriedade intelectual; d) A participação na geração de ideias é aberta a todos os empregados da área; e) O coordenador Local do PEPI atua na orientação e disseminação da inovação na regional e g) A equipe do NIT dissemina a cultura de Proteção Intelectual na regional.

Dentre os itens abordados neste tópico, a pesquisa demonstrou que a satisfação com o Prêmio Muiraquitã foi de 90%, indicando-o como instrumento de reconhecimento do esforço inovador dos empregados, ressaltando também que a geração de ideias é aberta a todos os empregados. Precisa porém, que o Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT intensifique a disseminação da cultura de proteção da intelectual entre as unidades da empresa.



Figura 4. Satisfação quanto a Gestão da Propriedade Intelectual

3.3.4 Meio Inovador Interno

O tópico Meio Inovador Interno busca na pesquisa verificar no que e o quanto o meio organizacional está favorecendo ou não à inovação na empresa, indagando os seguintes tópicos: a) A estrutura organizacional facilita a inovação; b) É proporcionado que as pessoas tragam idéias, opinem, discordem e se posicionem; c) A empresa dispõe de mecanismos contra a inércia; d) As ações do PEPI incentivam a inovação na empresa; e) O PEPI é conhecido pelos empregados da Eletronorte; f) O reconhecimento dos inventores pelo Prêmio Muiraquitã é relevante para a inovação continuada; g) Os objetivos do PEPI estão claros para todos os empregados; h) A divulgação das ações do PEPI é clara e eficiente; i) A empresa dispõe de mecanismos para avaliação constante de sua capacidade para inovar; j) É proporcionado que as pessoas criem e empreendam inovações em seu trabalho; l) As pessoas têm liberdade de dar ideias, de opinar, discordar e de empreender; m) A comunicação, entre as áreas e níveis, é intensa e fluida; n) As inovações que não atingiram o resultado esperado são estudadas e considerado como aprendizado para projetos futuros e o) É possível perceber algum resultado do PEPI na sua área

Com a pesquisa, foi possível verificar que o Meio Interno é favorável à inovação com satisfação de 78% e que o Prêmio Muiraquitã é reconhecido pelos empregados como relevante e tem sido preponderante para a inovação continuada e a manutenção do espírito inovador entre os empregados, assim como é fundamental que os empregados tenham liberdade de apresentarem ideias, opinarem ou discordarem quanto às soluções para as situações que surgem no processo que atuam.

No entanto, ficou evidente que a empresa não possui mecanismos que combata a inércia e a acomodação da organização.

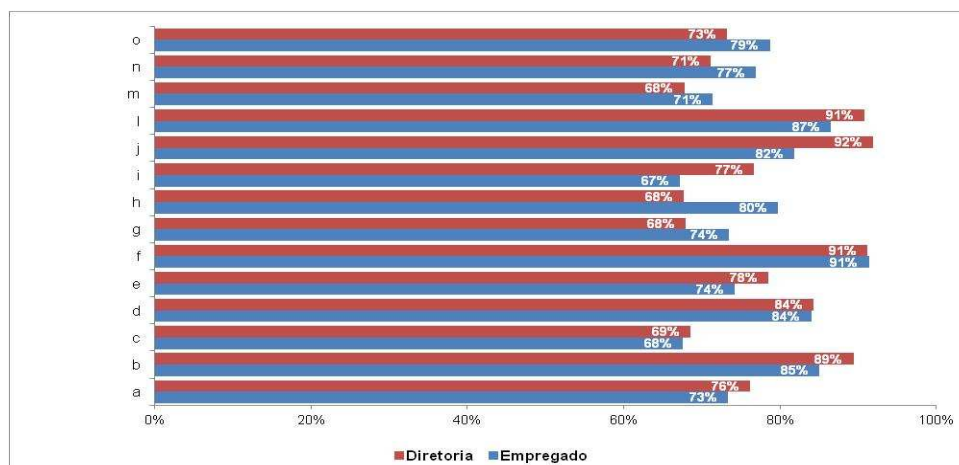


Figura 5 – Satisfação quanto ao Meio Inovador

3.3.5 Replicação e Transferência Tecnológica

A Replicação e Transferência Tecnológica é o tópico que buscou verificar na pesquisa, aspectos que indiquem que as inovações são replicadas na empresa, disseminando a inovação efetivamente e se estas são inseridas no mercado ou em outras empresas do Sistema Eletrobras, por meio dos tópicos: a) A empresa dissemina as inovações na empresa; b) São disponibilizados mecanismos para replicação das inovações geradas na empresa; c) Sua área busca replicar as inovações geradas na unidade e d) A unidade onde estás lotado(a) replica as inovações geradas na empresa.

Ficou evidente, por meio da pesquisa, que este tópico é o de menor grau de satisfação na empresa, com 76% de satisfação, havendo grande oportunidade de melhoria. Foi verificado que há disseminação das inovações e que as áreas buscam replicar as inovações geradas, porém, os mecanismos para replicação das inovações geradas na empresa não são suficientes para que as inovações sejam efetivamente replicadas nas áreas da empresa.



Figura 5 – Satisfação quanto à Replicação e Transferência Tecnológica

4.0 - CONCLUSÃO

A satisfação geral dos respondentes Diretores/ Gerentes e inovação estão fortalecendo a cultura da inovação na empresa, tendo a “Liderança e Estratégia para Inovação” como fator determinante à consolidação dessa cultura e da inovação continuada na empresa, pois trata a inovação como estratégia para o crescimento e, apoiam as ideias de inovações dos empregados.

Aliado a governança para inovação, está destacado o engajamento das pessoas que, comprometidas, desenvolvem inovações e se orgulham de vê-las implementadas na empresa.

No entanto, faz-se necessário intensificar, internamente, a replicação das inovações geradas e a transferência tecnológica para as empresas do sistema e no setor elétrico, assim como criar mecanismos contra a inércia, o que contribuirá para a consolidação da cultura da inovação.

A pesquisa fornece subsídios para formatar um plano de ações para a correção de rota para a gestão da inovação

Agradecemos a todos os respondentes da pesquisa, pois será um forte instrumento que subsidiará o planejamento de ações voltadas para o fortalecimento do Programa Eletronorte de Propriedade Intelectual na busca da consolidação da cultura da inovação na empresa.

5.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Gomes, Ana Carolina Santos e Profª. Medeiros, Patrícia Francisca dos Santos, Cultura Organizacional: Estudo de Caso em uma Empresa de Geração de Energia Elétrica Localizada no Interior de Goiás, <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/cultura-organizacional-estudo-de-caso-em-uma-empresa-de-geracao-de-energia-eletrica/65232/> ago/2012.
- (2) I VALPI, Seminário sobre Valoração da Propriedade Intelectual, Brasília, outubro/2004.
- (3) MEIRELLES, 1998:87 apud Workshop REPICT/ABIPTI 1998
- (4) KLINGL, O. Palestra Magna: Propriedade Intelectual: Uma Visão estratégica para política de C&T no Brasil. apud Workshop REPICT/ABIPTI – Políticas de Propriedade Intelectual, Negociação, Cooperação e Comercialização de tecnologia em Universidades e Instituições de Pesquisa: Análise e Proposições, 1998.
- (5) NICOLSKY, R. “A inovação é o futuro”. JORNAL DO BRASIL, 12.01.2000.
- (6) Vários Autores – Inovação e Mudança: autores e conceitos imprescindíveis / (organização: Carlos Alberto Júlio e José Salibi Neto) – São Paulo: Publifolha, 2001 – (Coletâneas HSM management)