



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Administração e Finanças

Thiago Couto Lage

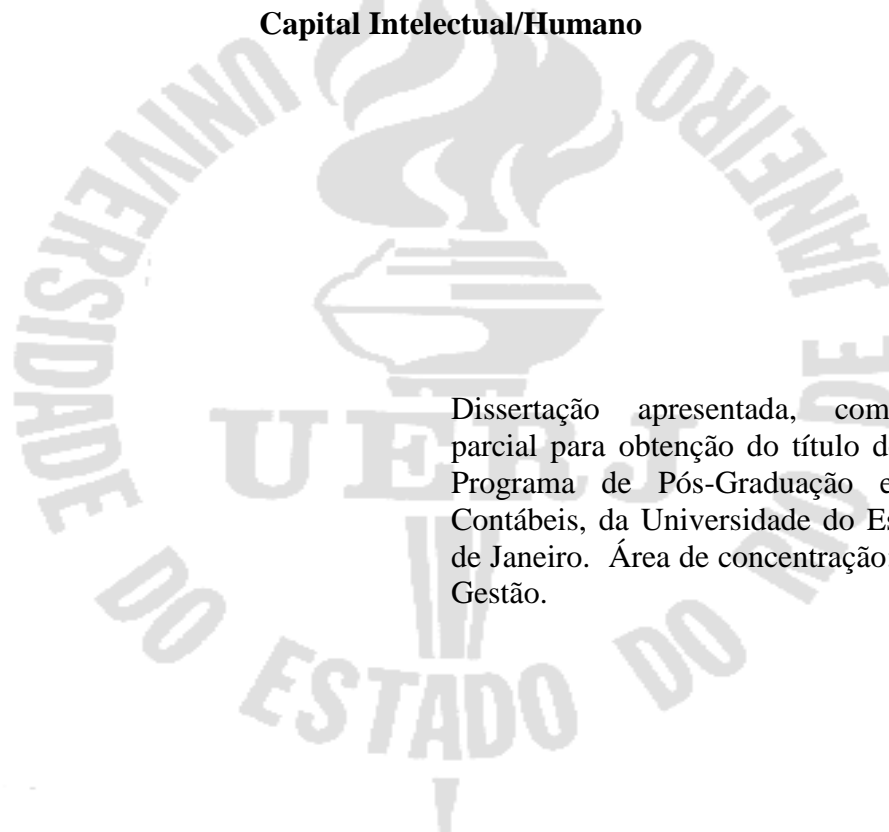
**Estudo sobre a Gestão Sucessória na Administração Pública Estadual com
Base no Capital Intelectual/Humano**

Rio de Janeiro

2016

Thiago Couto Lage

**Estudo sobre a Gestão Sucessória na Administração Pública Estadual com Base no
Capital Intelectual/Humano**



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Branca Regina Cantisano dos Santos e Silva Riscado Terra

Coorientador: Prof. Dr. Ricardo Miyashita

Rio de Janeiro
2016

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ / REDE SIRIUS / BIBLIOTECA CCS/B

L174	Lage, Thiago Couto. Estudo sobre a Gestão Sucessória na Administração Pública Estadual com Base no Capital Intelectual/Humano / Thiago Couto Lage. – 2016. 136 f. Orientador: Prof ^a . Dr ^a . Branca Regina Cantisano dos Santos e Silva Riscado Terra Coorientador: Prof. Dr. Ricardo Miyashita. Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Ciências Econômicas. Bibliografia: f.127-135. 1. Administração pública – Teses. 2. Capital intelectual – Teses. 3. Serviço público – Cargos e funções. I. Terra, Branca. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Finanças. III. Título. CDU 35:658
------	---

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

Assinatura

Data

Thiago Couto Lage

**Estudo sobre a Gestão Sucessória na Administração Pública Estadual com Base no
Capital Intelectual/Humano**

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Aprovada em: 23 de março de 2016.

Banca Examinadora:

Profª. Drª. Branca Regina Cantisano dos Santos e Silva Riscado Terra (Orientadora)
Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

Prof. Dr. Ricardo Miyashita (Coorientador)
Faculdade de Engenharia de Produção da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

Prof. Dr. Décio Santiago da Silva Junior
Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

Prof. Dr. João Alberto Neves
Universidade Federal Fluminense – UFF

Rio de Janeiro
2016

DEDICATÓRIA

A Deus por me iluminar em mais essa conquista. Meus pais, família e amigos pela paciência e compreensão neste período, por compartilhar os momentos bons e ruins. Minha eterna gratidão.

AGRADECIMENTOS

Mais uma conquista na minha vida, gostaria de agradecer primeiramente a Deus, pela força nos momentos mais difíceis nessa árdua, mas gratificante trajetória de se tornar Mestre.

Agradeço também meus pais, que estiveram ao meu lado me apoiando e incentivando a não desistir e continuar até o final, compreendendo meus momentos de ausência.

Gostaria de agradecer à Auditoria Geral do Estado, em especial ao Auditor Geral do Estado Eugênio Machado, que permitiu meu ingresso no Mestrado. Agradeço também a todos os servidores que foram entrevistados na pesquisa.

Agradeço a todos os professores do Programa do Mestrado que contribuíram para o meu processo de construção do conhecimento e amadurecimento. Também agradeço à equipe administrativa do Mestrado, que foi importante e participou da minha vida durante esses dois últimos anos.

Agradeço à orientadora Branca Terra pela atenção e compreensão durante o processo de elaboração da dissertação e pelos preciosos ensinamentos durante as aulas.

Agradeço ao meu coorientador, Ricardo Miyashita, sempre disponível para ajudar e enriquecer a pesquisa.

Agradeço a todos os meus colegas de Mestrado pelo companheirismo, amizade e parceria nos estudos; em especial à minha companheira de jornada Fátima Cristina Araújo Serqueiros Bueno, pelas conversas, incentivos, ajuda nos momentos difíceis.

E finalmente a todos os meus amigos que torceram por mim e compartilham da minha felicidade de ter alcançado mais essa vitória.

Podemos escolher recuar em direção à segurança ou avançar em direção ao crescimento. A opção pelo crescimento tem que ser feita repetidas vezes. E o medo tem que ser superado a cada momento.

Abraham Maslow

RESUMO

LAGE, T.C. Estudo sobre a Gestão Sucessória na Administração Pública Estadual com Base no Capital Intelectual/Humano. 2016. 138 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

O tema desta dissertação é a gestão sucessória nas empresas, tendo como foco a implementação desse processo nas unidades organizacionais que compõem a Administração Pública. De acordo com a literatura, a sucessão planejada é amplamente adotada nas empresas privadas, o mesmo não ocorrendo no âmbito das organizações públicas. A pesquisa explora assuntos correlatos ao tema central de um ponto de vista teórico, tais como inovação organizacional, gestão do conhecimento, ativos intangíveis, capital intelectual e capital humano. Apresenta recorte empírico correspondente a investigação junto a unidades organizacionais da administração direta do Poder Executivo do Governo do Estado do Rio de Janeiro com o objetivo de saber como os gestores públicos deste ambiente percebem e vivenciam o processo de gestão sucessória. Conclui que a gestão sucessória é prática fundamental para assegurar a qualidade dos serviços públicos oferecidos à população, especialmente no cenário brasileiro, e que a adoção e difusão de políticas de planejamento sucessório contribui para o enfrentamento dos atuais desafios do setor público. Por outro lado, conclui que no setor público o planejamento sucessório depende de cultura organizacional e que este é um processo ainda incipiente na estrutura governamental do Estado do Rio de Janeiro, perspectiva que pode ser estendida a outras administrações públicas do Brasil.

Palavras-chave: Planejamento sucessório. Administração Pública.

ABSTRACT

LAGE, T.C. Study on Succession Management in the State Public Administration Based on Intellectual Capital/Human. 2016. 138 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

The theme of this study is the succession management in companies focusing on the implementation of this process in the organizational units that make up the public administration. According to the literature, the planned succession is widely adopted in private companies, which does not occur in the context of public organizations. The research explores issues related to the central theme from a theoretical point of view, such as organizational innovation, knowledge management, intangible assets, intellectual capital and human capital. Presents empirical indentation corresponding a investigation with the organizational units of the direct administration of the Executive Branch of the Government of Rio de Janeiro State in order to know how public managers of this environment perceive and experience the succession management process. The research concludes that succession management is a key place to ensure the quality of public services offered to the population, especially in the Brazilian context, and that the adoption and diffusion of succession planning policy contributes to face the current challenges of the public sector. On the other hand, it concludes that the public sector succession planning depends on organizational culture and that this is an incipient process in the governmental structure of the State of Rio de Janeiro, a prospect that can be extended to other public administrations in Brazil.

Keywords: Succession planning. Public administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)	39
Figura 2 – Etapas do modelo de gestão sucessória proposto por Lynn (2001)	90
Figura 3 – Etapas do modelo de gestão sucessória da CEMIG	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Importância do planejamento sucessório na unidade organizacional	108
Gráfico 2 – Razões para a realização de planejamento sucessório na unidade	109
Gráfico 3 – Atividades de desenvolvimento de potenciais candidatos a cargos de chefia.....	111
Gráfico 4 – Importância de critérios no desenvolvimento da gestão sucessória.....	113
Gráfico 5 – Candidato ideal para assumir posições-chave na unidade organizacional	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores influenciadores da inovação nas empresas	22
Quadro 2 – Resultados do estudo de Oliveira et al (2014).....	31
Quadro 3 – Características das sociedades humanas segundo Crawford (1994)	35
Quadro 4 – Classificação dos ativos intangíveis de Sveiby	48
Quadro 5 – Classificação dos ativos intangíveis de Low e Kalafut (2003).....	48
Quadro 6 – Classificação dos ativos intangíveis de Kayo (2002).....	49
Quadro 7 – Classificação dos ativos intangíveis da IRFS 3	50
Quadro 8 – Denominações utilizadas para referir ativos intangíveis	54
Quadro 9 – Definições de ativos intangíveis de diferentes autores	54
Quadro 10 – Definição de intangíveis nas normas internacionais e nacionais de contabilidade e legislação brasileira.....	59
Quadro 11 – Definições de capital intelectual.....	64
Quadro 12 – Elementos do capital intelectual	66
Quadro 13 – Definições de competência.....	69
Quadro 14 – Estrutura do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.....	100
Quadro 15 – Perfil das Secretarias envolvidas na pesquisa.....	102
Quadro 16 – Definição dos cargos em comissão de chefia	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Razões para a realização de planejamento sucessório na unidade	109
Tabela 2 – Atividades de desenvolvimento de potenciais candidatos a cargos de chefia.....	110
Tabela 3 – Importância de critérios no desenvolvimento da gestão sucessória	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI – *BussinessIntelligence*

BP – Balanço Patrimonial

CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis

CVM – Comissão de Valores Imobiliários

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

FASB – *Financial Accouting Standards Board*

IAS – *International Accouting Standard*

IASB – *International Accounting Standards Board*

IASC – *International Accouting Standards Committe*

IFRS – *International Financial Reporting Standards*

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OEDE – *Organization for Economic Co-operation and Development*

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

SEAP – Secretaria de Estado de Administração Penitenciária

SEASDH – Secretaria de Estado de Assistência Social e Direitos Humanos

SECTI – Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação

SEELJE – Secretaria de Estado de Esporte e Lazer

SEFAZ – Secretaria de Estado de Fazenda

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SEPREDEQ – Secretaria de Estado de Prevenção à Dependência Química

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1 REVISÃO DE LITERATURA.....	18
1.1 Inovação organizacional.....	18
1.1.1 <u>Inovação no setor público.....</u>	25
1.2 Gestão do conhecimento.....	34
1.3 Ativos intangíveis.....	43
1.3.1 <u>Ativos intangíveis nas normas internacionais, nacionais e legislação brasileira.....</u>	56
1.4 Perspectivas teóricas sobre capital intelectual: uma análise com foco no capital humano.....	60
1.5 Modelos de mensuração do capital intelectual.....	71
1.5.1 <u>Balanced Scorecard.....</u>	73
1.5.2 <u>Monitor de Ativos Intangíveis (Intangible Asset Monitor).....</u>	74
1.5.3 <u>Navegador Skandia.....</u>	75
1.5.4 <u>Índice de Capital Intelectual (IC Index).....</u>	76
1.5.5 <u>Avaliação do Capital Intelectual (IC Rating).....</u>	77
1.5.6 <u>Modelo Intellect.....</u>	78
1.6 Gestão Sucessória.....	79
1.6.1 <u>Modelos de gestão sucessória.....</u>	88
1.7 Desenvolvimento do questionário.....	93
1.7.1 <u>Análise estatística dos dados.....</u>	94
1.7.2 <u>Análise de confiabilidade.....</u>	96
1.7.3 <u>Validação de constructor.....</u>	97
2 METODOLOGIA.....	99
2.1 Abordagem teórica.....	100
2.2 Coleta de dados.....	100
2.3 Análise dos dados.....	105
3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	107

4 ANÁLISE CRÍTICA	115
CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
REFERÊNCIAS	127
APÊNDICE	136

INTRODUÇÃO

O setor público possui natureza reconhecidamente distinta da natureza do setor privado. A iniciativa privada preza por interesses de indivíduos e grupos, pautando-se pelas leis do mercado, enquanto o setor público, visando à preservação do bem público e ao bem-estar da coletividade, pauta-se pelas normas legais institucionalizadas pelo Estado.

Além da natureza, outras peculiaridades caracterizam o setor público, tornando-o distinto do privado, tais como multiplicidade, amplitude e maior ambiguidade de objetivos, responsabilidade difusa, caráter político de suas atividades, necessidade de controle público e pluralidade no processo de decisão, implicando um processo complexo de tomada de decisão.

Tal perspectiva orienta todos os aspectos associados à administração e gestão das organizações do setor.

Com a globalização, o setor público vem enfrentando desafios substantivos que envolvem questões econômicas, sociais e demográficas, terceirizações e cortes no orçamento, abalando planejamentos e afetando diretamente as políticas públicas e os serviços ofertados à população. No caso brasileiro, nos três níveis de governo (União, Estados e Municípios), a Administração Pública é ampla e complexa: sua ação governamental é implementada por meio de um elevado conjunto de órgãos, o que tende a dificultar a execução de planos, programas e projetos, mesmo quando existe disponibilidade de recursos financeiros para implementá-los. (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Para fazer frente a esses desafios, é preciso redobrar os esforços de redefinição e implementação de políticas inovadoras, a fim de fortalecer a gestão do setor público. No âmbito das unidades organizacionais, ações inovadoras precisam ser criadas para melhorar o desempenho, garantir a sustentabilidade dos negócios, e, em última análise efetivamente prestar um serviço de qualidade à sociedade. É preciso criar um ambiente propício para o desenvolvimento de mudanças que acompanhem as novas exigências e reverberem positivamente no modo como operam. (SOUSA e GUIMARÃES, 2014).

Esse processo passa pela forma como as instituições lidam com o seu capital intelectual e humano, que inclui conhecimentos, qualificações, competências coletivas, aptidões, experiências, criatividade, capacidade de inovação, motivação e formação profissional dos trabalhadores, potencialmente identificados, medidos e desenvolvidos. (OREJA e PRIETO, 1998).

Ocorre que, apesar da sua importância no desenvolvimento social e econômico, o setor público é um ambiente pouco favorável a inovações que poderiam ter impacto positivo no desempenho dos organismos que o compõem. (SOUSA e GUIMARÃES, 2014).

Uma delas é a adoção do planejamento sucessório, processo hoje considerado imprescindível para todas as organizações, para prover e garantir um contínuo fluxo de potenciais talentos para posições críticas e de alto impacto no resultado da organização, sejam estas posições técnicas ou de gestão.

A matéria já é bastante presente no cotidiano das empresas privadas, onde sistemas de gestão sucessória vêm sendo amplamente implementados. No setor público, entretanto, esta é uma preocupação apenas recente, sinalizando que programas de gestão sucessória são ainda muito pouco utilizados no âmbito administrativo. (WILKERSON, 2007).

Isso pode ser explicado pela influência política a que este setor está sujeito. Muitos cargos de chefia na Administração Pública são preenchidos por indicação política, não levando em consideração elementos do capital humano que podem tornar-se um diferencial na escolha de um gestor para assumir posições estratégicas. Em consequência, essas posições acabam ocupadas por gestores que não possuem competências técnicas e gerenciais, além de conhecimento específico da área onde irão atuar, principalmente por não terem sido capacitados para esse fim.

Outros fatores também contribuiriam para tanto, de acordo com a literatura. Por exemplo, restrições do sistema de pessoal das organizações públicas, a natureza da ocupação das posições e a falta de foco, e ainda a perda de lideranças e as barreiras internas para o desenvolvimento de lideranças no setor público. (WILKERSON, 2007; FARO e DINIZ, 2012; LYNN, 2001).

Esta dissertação reflete sobre gestão sucessória na Administração Pública, tendo como foco órgãos da administração direta do Poder Executivo do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Justifica-se porque, de acordo com a literatura, o planejamento sucessório está mais formalizado no setor privado na comparação com o público. (WILKERSON, 2007; LYNN, 2001; FARO e DINIZ, 2012; MEHRABANI e MOHAMAD, 2011). Sua relevância se expressa na escassez de trabalhos a respeito.

Tendo em vista essas colocações iniciais, indaga-se: como gestores públicos da administração direta do Executivo do Rio de Janeiro percebem e vivenciam o processo de gestão sucessória?

Tal problemática suscita a elaboração de hipóteses que norteiam a pesquisa. São elas:

- No cenário brasileiro, marcado pelo aumento da pressão por eficiência e pela escassez de mão de obra qualificada, em especial no que se refere à disponibilidade de lideranças, a gestão sucessória é uma prática fundamental;
- A adoção e difusão de políticas de gestão sucessória podem ser o caminho para o enfrentamento dos atuais desafios da Administração Pública, uma vez que este processo oportuniza o reconhecimento de funcionários potencialmente talentosos, que, devidamente desenvolvidos, podem assumir posições críticas nas unidades organizacionais;
- No setor público, o planejamento sucessório depende da cultura organizacional e de uma nova perspectiva na gestão de pessoas, aspectos que, juntos, promovem uma sistemática identificação, seleção, recrutamento e desenvolvimento de candidatos de alto potencial de liderança;
- A gestão sucessória ainda é um processo incipiente na Administração Pública brasileira, ao contrário do que já ocorre, por exemplo, nos Estados Unidos e Canadá desde os anos 1990, como informam Lynn (2001) e Wilkerson (2007).

O objetivo geral da pesquisa é analisar o planejamento sucessório nas organizações e seus benefícios.

São objetivos específicos: i) reunir conhecimentos associados ao tema central, como inovação e inovação no setor público, gestão do conhecimento, ativos intangíveis, capital intelectual e capital humano; ii) refletir sobre as questões que envolvem a gestão sucessória no setor público, bem como os modelos sugeridos pela literatura neste âmbito; eiii) verificar de que forma a administração direta do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro lida com o processo de gestão sucessória.

Basicamente dividido em dois blocos, o trabalho faz uso de duas metodologias de investigação científica. Na primeira parte, procede-se a revisão de literatura, fundamentada em pesquisa bibliográfica, estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, artigos veiculados em revistas especializadas, jornais e redes eletrônicas, material de domínio público. A segunda parte trata de recorte empírico, estudo realizado no contexto da estrutura do Poder Executivo do Governo do Estado do Rio de Janeiro, dedicado à verificação do que é observável e da face mensurável desta realidade social. (VERGARA, 2013).

1 REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Inovação organizacional

Entre os autores, há elevado consenso de que nos últimos 30 anos do século XX o mundo entrou no ciclo de uma história global que significou o início de uma nova Era do capitalismo. A este processo denominaram globalização (ou mundialização), identificado como um fenômeno que impôs uma nova ordem mundial. (MANCEBO, 2002).

Dois principais fatores deram suporte a esta nova ordem: a instauração do capitalismo de hegemonia financeira, segundo Minella (2003), com elevada transferência de recursos excedentes para a órbita financeira – vale dizer às instituições financeiras e segmentos empresariais e sociais que também compartilham desta vantagem –; e os grandes avanços tecnológicos de informação e comunicação que promoveram a instantaneidade das comunicações e sua máxima eficácia, alterando drasticamente a relação tempo/espaço e abolindo fronteiras. No século XXI, as dificuldades técnicas em relação à comunicação que existiam antes são cada vez mais irrelevantes diante do estabelecimento de uma rede informacional no planeta cujas partes se encontram interligadas. (HARVEY, 2004; MANCEBO, 2002).

As dimensões da globalização dificultam uma elaboração teórico-conceitual a respeito. Como os pesquisadores abordam o fenômeno do ponto de vista de sua área de especialização e interesse, não há unanimidade na definição de globalização. Não obstante, em geral a literatura identifica que este é um processo irreversível, caracterizado pela diversidade, multiplicidade, segmentação, efemeridade, ambivalência, imprecisão e mudança. De configuração histórica altamente contraditória, abrangeria uma variedade de fenômenos de diferentes impactos sobre campos e segmentos diversos. (MANCEBO, 2002).

Tais circunstâncias afetam todos os sujeitos sociais, que vêm percorrendo um caminho de complexa sucessão de redefinições e mutações. Enquanto agentes econômicos inseridos na sociedade, as organizações não restam imunes a esse processo, especialmente devido a três dimensões da globalização às quais são particularmente sensíveis: a econômica, a financeira e a produtiva.

A dimensão econômica pressupõe a adoção dos postulados básicos da economia de mercado, isto é, concorrência, lucratividade e produtividade em escala universal. O

acirramento desse processo torna o ambiente altamente competitivo, influenciando aspectos da cultura organizacional.(HOFFMANN, 2001). A dimensão financeira destaca o caráter mais penetrante dos fluxos financeiros internacionais, que, para firmas de países como o Brasil, redundou em grande discriminação nas condições de acesso a recursos. Hoje as empresas brasileiras estão envolvidas num quadro de concorrência mais direta com empresas globalizadas. (FURTADO e VALLE, 2001).Já na esfera produtiva, a globalização implica o desenvolvimento de novos processos de gestão e reestruturação, de modo a tornar as organizações mais competitivas no enfrentamento de um mercado cada vez mais exigente por meio do aumento da eficiência produtiva com redução de custos, qualidade e inovação. (FERRAZ et al, 1997).

Embora ambivalente em seus impactos, a globalização é, assim, uma força poderosa para a inovação no âmbito organizacional. (OCDE, 2005).

O termo “inovação” possui grande diversidade conceitual, porém praticamente todas as definições relacionam este fenômeno a mudanças que rompem com o equilíbrio existente, conforme a teoria desenvolvida por Joseph Schumpeter nos anos 30, fundamental para a ciência econômica contemporânea.

Na visão schumpeteriana, inovação corresponde a uma “destruição criativa”, um ciclo perene de quebra e recriação por meio do qual novos produtos e serviços, métodos, formas organizacionais e estratégias gerenciais são introduzidos nas organizações. Atualmente, autores neo schumpeterianos sublinham a necessidade de inovar para manter a capacidade competitiva das empresas em seus setores. Elas devem buscar a inovação como um diferencial competitivo de suas atividades. (SANTOS et al, 2011).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), responsável pela coordenação de estudos sobre inovação no plano mundial, desenvolve sistematização a respeito através do Manual de Oslo com o objetivo orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) de países industrializados, que, inclusive, servem de referência a países em desenvolvimento como o Brasil. (OCDE, 2005).¹

A primeira edição deste Manual, lançada em 1992, centrou-se na inovação tecnológica de produto e processo. A segunda, de 1997, expandiu o tratamento da matéria para o setor de

¹ O Brasil não é membro da OCDE, porém é considerado parceiro-chave da Organização, o que lhe permite participar de Comitês e áreas de trabalho em acordos de cooperação. A expectativa atual é de que o Brasil se torne membro da OCDE em médio prazo. (GI. Economia. Brasil assina acordo de cooperação com a OCDE. 04/06/2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/06/brasil-assina-acordo-de-cooperacao-com-ocde.html> Acesso em: 15 jul. 2015).

serviços. Já a terceira, lançada em 2005, abordou inovações não-tecnológicas, alargando o escopo do que é considerado inovação para incluir dois tipos: a inovação de marketing e a inovação organizacional, abordagem considerada apta a apreender as mudanças que afetam o desempenho das organizações e contribuem para o acúmulo de conhecimento. (OCDE, 2005).

De acordo com essa terceira edição, inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing ou ainda um novo método organizacional. Uma inovação pode consistir na implementação de uma única mudança significativa ou de uma série de pequenas mudanças incrementais, que, juntas, podem constituir uma mudança significativa. (OCDE, 2005). Desse modo, são quatro os tipos de inovação definidos pela OCDE por meio do Manual de Oslo:

- 1) **Inovação de produto** – introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características e usos previstos;
- 2) **Inovação de processo** – implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado, incluindo mudanças relevantes em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*;
- 3) **Inovação de marketing** – implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no seu posicionamento de mercado, em sua promoção ou na fixação de preços;
- 4) **Inovação organizacional** – implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. (BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2013).

A capacidade de inovar, no entanto, depende de fatores que se inter-relacionam. Com vistas a um diagnóstico do potencial de inovação das empresas, Siliprandiet al (2012) classificam tais fatores em quatro grupos de afinidade: fatores internos, fatores externos, fatores operacionais e fatores pós-desenvolvimento da inovação.

Dentre os fatores internos encontram-se: a liderança orientada à inovação e a cultura inovativa (considerando um cenário em que o gestor está atento às necessidades de mercado, preocupando-se em supri-las); os procedimentos de prospecção de mercado (que incluem o uso do conhecimento do mercado para o reconhecimento do cliente potencial e da condição de demanda, viabilizando informações de entrada no processo de inovação); a seleção de projetos promissores (diretamente relacionada à lógica de portfólio, principalmente em

empresas cujo foco é o processo de inovação e que contam com diferentes opções que podem ser selecionadas ou descartadas); e a utilização do *feedback* de mercado (que enfatiza possível sintonia entre P&D e o mercado, alimentando todas as fases do processo de inovação). (SILIPRANDI et al, 2012).

Os fatores externos englobam apoio do governo (seja no sistema financeiro, nas regulamentações ou no auxílio à criação de um ambiente nacional que incentive o desenvolvimento de inovações); apoio de universidades (significando força de P&D atrelada ao estabelecimento de alianças estratégicas para o desenvolvimento econômico e transformação social); de fornecedores (pois os insumos podem conferir competitividade ao produto final da empresa); e de clientes (que pode auxiliar no desenvolvimento de inovações relevantes e, paralelamente, acelerar esse desenvolvimento). (SILIPRANDI et al, 2012).

Dos fatores operacionais fazem parte a infraestrutura em P&D (relacionada à competência da empresa no fornecimento de suporte ao desenvolvimento de inovações); estrutura financeira (recursos financeiros próprios e externos para investimentos em inovação); capital intelectual humano (que envolve a captação, desenvolvimento e manutenção de uma equipe qualificada); procedimentos de gestão de projetos (permitindo à empresa acelerar a condução e reduzir riscos associados aos projetos empreendidos); e o tempo dedicado ao desenvolvimento (que se refere à otimização do tempo alocado no processo de inovação para o desenvolvimento de soluções criativas). (SILIPRANDI et al, 2012).

Os fatores pós-desenvolvimento da inovação englobam o depósito de patentes (permitindo à empresa assumir posição singular no mercado); canais de comunicação e distribuição (essenciais para que as inovações cheguem rapidamente aos segmentos ou nichos de mercado); suporte na instalação (relacionado ao atendimento das demandas do cliente); apoio na instalação (sem o qual uma inovação pode trazer dificuldades para o cliente, gerando insatisfação); apoio na utilização (pois um produto novo ou desconhecido pode ser mal utilizado); e avaliações pós-venda (que propicia o *feedback* necessário à empresa, gerando conhecimento explícito por meio de lições aprendidas, servindo de subsídio para inovações futuras).(SILIPRANDI et al, 2012).

O Quadro 1 sintetiza os quatro fatores mencionados por Siliprandi et al (2012) e seu detalhamento.

Quadro 1 – Fatores influenciadores da inovação nas empresas

Fatores	Detalhamento
Internos	Liderança orientada à inovação e cultura inovativa Procedimentos de prospecção de mercado Seleção de projetos promissores Utilização de <i>feedback</i> de mercado
Externos	Apoio do governo Apoio de universidades Apoio de fornecedores Apoio de clientes
Operacionais	Infraestrutura de P&D Estrutura financeira Capital intelectual humano Procedimentos de gestão de projetos Tempo dedicado ao desenvolvimento
Pós-desenvolvimento	Depósito de patentes Canais de divulgação e distribuição Apoio na instalação Apoio na utilização Avaliações pós-venda

Fonte: SILIPRANDI et al, 2012.

Da definição abrangente de inovação proposta pelo Manual de Oslo edição 2005, que compreende um amplo conjunto de inovações possíveis – uma inovação pode ser inclusive mais estreitamente categorizada em virtude da implementação de um ou mais tipos de inovação – extrai-se a definição de inovação organizacional, que, de acordo com o Manual, refere-se à implementação de novos métodos organizacionais. (OCDE, 2005).

Contudo, a literatura sobre inovação organizacional é diversificada, não estando integrada em uma estrutura teórica coerente única, basicamente devido à própria complexidade da relação entre organização e inovação, que pode abarcar ao menos três perspectivas que se interligam e podem sobrepor-se: relação entre as formas estruturais da organização e sua capacidade de inovação, a inovação como um processo de aprendizagem e conhecimento organizacional e a capacidade da organização para a mudança e adaptação. Assim, o fenômeno está sujeito a diferentes interpretações em diferentes vertentes. (LAM, 2005).

A inovação organizacional pode ser vista como o processo pelo qual as organizações utilizam suas capacitações e seus recursos para desenvolver produtos, serviços, sistemas operacionais ou de produção, formas de trabalho e tecnologias que melhor atendam às

demandas de seus consumidores. (FERREIRA et al, 2008). Mas, no senso comum, refere-se à criação ou adoção de uma ideia ou comportamento novo para a organização. (LAM, 2005).

Segundo o Manual de Oslo, a implementação de novos métodos organizacionais por meio da inovação pode abranger mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. (OCDE, 2005).

Inovações organizacionais em práticas de negócios compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho. Isso inclui, por exemplo, a implementação de novas práticas para melhorar o compartilhamento do aprendizado e do conhecimento no interior da empresa. (OCDE, 2005).

Para a OCDE (2005), inovações organizacionais em práticas de negócios englobam: a implementação de práticas para a codificação do conhecimento (por exemplo, pelo estabelecimento de bancos de dados com as melhores práticas, lições e outros conhecimentos, de modo que se tornem mais acessíveis a outros); a implementação de práticas para o desenvolvimento dos empregados e melhorias na permanência do trabalhador, como os sistemas de educação e de treinamento; a introdução de sistemas de gerenciamento para a produção geral ou para as operações de abastecimento, tais como sistemas de gerenciamento da cadeia de fornecedores, reengenharia de negócios, produção enxuta e sistemas de gerenciamento da qualidade.

Inovações na organização do local de trabalho envolvem a implementação de novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados na divisão de trabalho existente no interior das atividades da empresa (e unidades organizacionais) e entre essas atividades, além da introdução de novos conceitos para a estruturação de atividades, tais como a integração de diferentes atividades de negócio. Um exemplo de inovação no local de trabalho é a primeira implementação de um modelo organizacional que confere aos empregados de uma empresa maior autonomia na tomada de decisões e os encoraja a contribuir com suas ideias, o que pode ser alcançado por meio da descentralização das atividades de grupo e do controle gerencial ou pelo estabelecimento de times de trabalho formais ou informais nos quais trabalhadores individuais têm responsabilidades de trabalho mais flexíveis. (OCDE, 2005).

Novos métodos organizacionais nas relações externas de uma empresa compreendem a implementação de novos meios para organizar as relações com outras firmas ou instituições, tais como o estabelecimento de novos tipos de colaborações com organizações de pesquisa ou consumidores, novos métodos de integração com fornecedores e o uso de *outsourcing* (terceirização) ou a introdução da subcontratação das atividades de negócios na

produção, no aprovisionamento, na distribuição, no recrutamento e em serviços auxiliares. (OCDE, 2005).

O requisito mínimo para definir inovação organizacional é que o ou os métodos sejam novos e tenham sido implementados, isto é, efetivamente utilizados nas operações da organização. Um aspecto distintivo da inovação organizacional é a implementação de um método organizacional que não tenha sido usado anteriormente e que seja o resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência. (OCDE, 2005). Nesse sentido, inovação organizacional representaria a adoção de mudança que é nova para a organização e seu ambiente. (FERREIRA et al, 2008). Outro aspecto distintivo é a própria natureza das inovações organizacionais, pois elas lidam primordialmente com pessoas e a organização do trabalho. (OCDE, 2005).²

Segundo Lam (2005), os economistas supõem que a mudança organizacional é uma resposta a uma mudança técnica, quando de fato a inovação organizacional poderia ser uma condição necessária para a inovação técnica. As inovações organizacionais visam à melhoria do desempenho, da qualidade e da eficiência de trabalho de uma empresa.

As inovações organizacionais não são apenas um fator de apoio para as inovações de produto e processo; elas mesmas podem ter um impacto importante sobre o desempenho da firma. Inovações organizacionais podem também melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias. (OCDE, 2005, p. 17).

As proposições sobre inovação trazidas à baila oferecem diretrizes fortemente voltadas para o setor privado. Por tal razão, apresenta-se a seguir o estado da arte da inovação no âmbito da Administração Pública, para além da ideia de inovação a partir dos pressupostos da teoria schumpeteriana, quais sejam, propriedade privada, divisão do trabalho e livre concorrência, com vistas ao lucro da firma, principal incentivo às inovações. (OLIVEIRA, 2014).

² Por oportuno, observa-se que inovações organizacionais encontram pontos de intercessão com outros tipos de inovações, tais como inovações de processo, que lidam, sobretudo, com a implementação de equipamentos, *softwares*, técnicas ou procedimentos. A introdução de novos processos pode envolver o uso de novos métodos organizacionais, como o trabalho em grupo, enquanto as inovações organizacionais podem envolver melhorias nos métodos de produção, caso da introdução de um sistema gerencial de qualidade total, que envolve sistemas logísticos e de informação. (OCDE, 2005).

1.1.1 Inovação no setor público

A vasta literatura que aborda a inovação no setor privado, em empresas baseadas no mercado, contribuiu muito para a compreensão dos processos subjacentes à inovação nas economias modernas. No entanto, muito embora o setor público seja tradicionalmente visto como radicalmente diferente do setor privado (muito em função da heterogeneidade das organizações que o compõem) sua importância é crescente no desempenho das economias modernas.(BLOCH, 2011). Isso fez com que o conceito de inovação passasse a ser estudado e aplicado também no âmbito das organizações públicas, cujo foco é a melhoria dos serviços prestados às populações.

Segundo Bloch (2010), inovação no setor público pode ser entendida como a implementação de uma mudança significativa no modo como uma organização opera e provê produtos. Compreende mudanças novas ou relevantes nos serviços e bens, processos operacionais, métodos organizacionais, ou no modo como a organização pública se comunica com os consumidores.

Nos últimos anos, esse tema tem sido cada vez mais considerado como central para sustentar um alto nível de serviços para os cidadãos, bem como para enfrentar desafios sociais e melhorar o bem-estar das pessoas. (BLOCH, 2011). Portanto, a inovação no setor público tem sido vista como estratégica. Segundo Brandão e Bruno-Faria (2013, p. 228):

Governos em todo o mundo têm estado sob permanente pressão da sociedade para responder às demandas dos cidadãos e à crescente complexidade de seus ambientes. A globalização, o combate à desigualdade, o respeito à diversidade e a busca pela boa governança e por uma gestão pública eficiente são alguns dos desafios enfrentados pelos governos no século XXI que exigem criatividade e abordagens inovadoras.

Do ponto de vista econômico, três razões estimulam a inovação na Administração Pública. Primeiro, que na maioria dos países da OCDE esse setor é um componente significativo da macroeconomia, contribuindo com parcela significativa para o Produto Interno Bruto (PIB), entre 20 e 50%. Segundo, porque, sendo o setor público o responsável por prover serviços para cidadãos e empresas, a inovação pode apoiar o alcance de melhores resultados por meio de novas formas de resolver problemas. Finalmente, considerando os sistemas nacionais de inovação, uma grande razão para promover a inovação no setor público é a responsabilidade deste sobre a definição das políticas de fomento à inovação no setor

privado – a inovação no setor público pode ter efeito considerável não só na qualidade e eficiência dos serviços públicos em si, mas como na influência da capacidade do setor privado para inovar. (BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2013; BLOCH, 2011).

Do ponto de vista social, um setor público inovador que oferece produtos e serviços de boa qualidade (facilidade de uso, acesso, oportunidade) pode garantir uma relação mais eficaz com os cidadãos. Pesquisadores afirmam que a eficiência do setor público de um país e a prestação de serviços públicos de boa qualidade “[...] são vitais para alcançar operações mais transparentes, podendo resultar em maior satisfação dos usuários com os serviços oferecidos e em maior nível de confiança no setor público”.(BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2013, p. 228).

Segundo Sousa e Guimarães (2014), o setor público, reconhecidamente, cria a estrutura necessária para o desenvolvimento social e econômico, presta serviço básico e fundamental às pessoas, gerencia vultosos recursos e implementa leis que asseguram a democracia e o controle de recursos. Espera-se, assim, que inovações nesse contexto tenham impacto positivo no desenvolvimento de uma nação.

Em todo o mundo, estudos teóricos sobre inovação no setor público são relativamente recentes. De modo geral, a literatura negligenciou o tema: a área é carente de pesquisas que forneçam subsídios para a geração de novos conhecimentos e propostas de aperfeiçoamento. (OLIVEIRA, 2014; SOUSA e GUIMARÃES, 2014). Para Oliveira et al (2014), historicamente, as reflexões sobre o real dinamismo das inovações no setor público têm atraído poucas reflexões na academia.

As explicações para isso passam necessariamente pela reflexão sobre o dinamismo da inovação de forma geral, em que a lógica tende a ser fortemente privatista, em que os mecanismos de incentivos ficam centrados na geração de lucros, de forma geral, e na geração de estruturas de mercado de caráter schumpeteriano. (OLIVEIRA et al, 2014, p. 11).

Os estudos têm abordado principalmente a relação entre liderança e inovação, disseminação de inovações e a utilização de experimentos como forma de alavancar a inovação no setor. Nas pesquisas empíricas a respeito, o enfoque predominante tem sido a identificação de antecedentes organizacionais, ambientais ou gerenciais que facilitam ou inibem a adoção de inovações. (BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2013).

Nos últimos anos, outras linhas de investigação sobre inovação no setor público têm sido conduzidas também por governos ou agências estatais – por exemplo, de países da União Europeia e países nórdicos (Dinamarca, Finlândia, Islândia, Noruega e Suécia) – tais como:

- Identificação de indutores internos e externos e barreiras à inovação;
- Potenciais impactos positivos e negativos da inovação;
- Modelos de medição de coleta de dados comparáveis internacionalmente;
- Modelos de medição de inovação baseados em capacidades;
- Tipos de inovações mais frequentes;
- Atividades e gastos em inovação;
- Objetivos da inovação;
- Canais de informação para atividades de inovação;
- Cooperação;
- Financiamento;
- Práticas inovadoras de compras e aquisições;
- Estratégia;
- Gestão da inovação;
- Impacto no desempenho; e
- Condições setoriais para a inovação. (BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2013).

No Brasil, as pesquisas sobre inovação no setor público ainda se encontram em estágio inicial. Há estudos relevantes que focam a disseminação de inovações no contexto do poder local, que dependeria de características intrínsecas da política ou do programa e da relação entre a inovação e o contexto em que ela será implementada, sofrendo influência de atores e instituições externas e internas. (BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2013).

Outras pesquisas têm investigado o tema a partir da análise de iniciativas premiadas no “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal” – promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) – considerado relevante para fomentar transformações na Administração Pública do Governo Federal tanto por sua abrangência, envolvendo a maior parte das instituições do Executivo federal, quanto pela qualidade das iniciativas inovadoras premiadas. (BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2013).³

O trabalho seminal de Nelson e Yates, “*Innovation and Implementation in Public Organizations*”, já pontuava, em 1978, importantes diferenças entre os setores privado e

³ O Concurso é promovido desde 1996 e hoje está na vigésima edição. Seus objetivos são incentivar a implementação de iniciativas inovadoras de gestão em organizações do Governo Federal que contribuam para a melhoria dos serviços públicos e disseminar soluções inovadoras na gestão pública que sirvam de referência para outras iniciativas e colaborem para o avanço da capacidade de governo. (ENAP. Disponível em: <http://inovacao.enap.gov.br/> Acesso em: 22 de ago. 2015).

público, destacando que este último envolve um processo mais complexo e multifacetado de tomada de decisão e avaliação de desempenho, caracterizando-se como intensivo em trabalho, descentralizado e matizado, o que implica dificuldade de gestão. (OLIVEIRA, 2014). Para esses autores, inovação no setor público envolve elementos menos diretos e objetivos do que no setor privado, no qual a lógica pelo lucro prevalece. Elementos como ‘retorno social’ e ‘ganhos para a sociedade’ precisam estar presentes na Administração Pública. (OLIVEIRA et al, 2014).

Para Sousa e Guimarães (2014, p. 324), as principais idiossincrasias do setor público, que o tornam distinto do setor privado:

Referem-se à multiplicidade e à amplitude dos objetivos, à responsabilidade difusa e à natureza política das atividades, à maior ambiguidade de objetivos, à pluralidade no processo de decisão e à necessidade de controle público. Isso implica um processo complexo de tomada de decisão e de avaliação de desempenho e caracteriza-se como intensivo em trabalho, descentralizado e matizado, com incentivos assimétricos que penalizam o insucesso com mais rigor do que premiam iniciativas bem-sucedidas.

Por generalistas, essas proposições são válidas também para o Brasil. Entre nós, contudo, conforme Oliveira (2014) e Oliveira et al (2014), quando se pensa em inovação algumas especificidades do setor público do País (que o caracterizam fortemente) devem ser destacadas, a começar por aspectos relacionados à legalidade e à impessoalidade, mais presentes na Administração Pública do que no setor privado, sujeito muitas vezes a estruturas administrativas familiares, e, considerando o porte da firma, pouco transparentes.⁴

Outro elemento característico mencionado por Oliveira (2014) é a rigidez estrutural da Administração Pública brasileira, muito menos propensa a inovações do que o setor privado. Além deste, há outros elementos que constituiriam barreiras e entraves para que a inovação no setor público se torne uma realidade no Brasil. Dentre os principais, citam-se:

- 1) **Pouca abertura a experimentos como forma de alavancar a inovação** – não há espaço para a incerteza e o chamado “bom desperdício” em prol de uma falsa eficiência;

⁴ Legalidade e impessoalidade são princípios constitucionais da Administração Pública brasileira (artigo 37 da Constituição Federal). O princípio da legalidade determina que o administrador público não tem liberdade nem vontade pessoal; a ele permite-se apenas fazer o que a lei autoriza. O princípio da impessoalidade impõe ao administrador público que só pratique um ato com finalidade pública (e não por interesse próprio ou de terceiros) de forma impessoal. (MEIRELLES, H.L. *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 2000).

- 2) **Falta de apoio das lideranças políticas e técnicas** – significando falta de visão quanto à importância de estruturar a inovação e aos impactos positivos que podem advir dessa iniciativa;
- 3) **Falta de incentivos para os funcionários** – limitação legal ou de políticas de recursos humanos que não incentiva a participação e promoção da criatividade;
- 4) **Resistência dos funcionários** – muitas vezes decorrente da visão de que inovar significa mais responsabilidades ou trabalho sem retornos mensuráveis;
- 5) **Aceitação do incerto pelos usuários dos serviços públicos** – baixa predisposição em aceitar mudanças ou novidades que demandam o desenvolvimento de novas habilidades;
- 6) **Exigências regulamentares** – implicando excesso de burocracia tornando lento ou restritivo o processo de inovação ou a execução de projetos com maior grau de incerteza;
- 7) **Falta de recursos humanos ou financeiros** – redundando em insuficiência de planejamento ou disponibilidade de recursos a serem alocados em projetos inovadores;
- 8) **Cultura de aversão ao risco na organização** – significando baixa aceitação ao risco e necessidade de previsibilidade no desenvolvimento de projetos;
- 9) **Necessidade de resultados de curto prazo** – em função de muitos gestores públicos perseguirem resultados políticos provenientes da inovação. Nem sempre o processo de desenvolvimento e difusão da inovação pode ser conectado com os mandatos. (SCHERER, 2014).

O aspecto orçamentário no setor público, bem como sua execução, é diferente do setor privado, no qual o limite orçamentário é apresentado e executado. No setor público, os custos transacionais tendem a ser elevados, o que acaba por dificultar a sua plena execução. A análise do processo de inovação passa pela lógica dos mecanismos de incentivos. No caso do setor privado, os incentivos diretos estão relacionados a ganhos de competitividade que podem em última análise reverter em lucro para a firma. (OLIVEIRA, 2014).

Ao mudar o foco de análise para o setor público é importante ter claro que os incentivos continuam a existir, porém eles não são exatamente os mesmos. Se no setor privado a lógica dos incentivos, na maioria dos casos, se dá em função do lucro, no setor público os incentivos são menos claros e, com certeza, bastante tênues, o que torna a discussão – inovação no setor público – bastante árdua. (OLIVEIRA, 2014, p. 6).

Outros aspectos diferenciadores da dinâmica de funcionamento da atividade de inovação no setor privado em relação ao setor público brasileiro são destacados por Scherer (2014). Por exemplo, a tomada de decisão e a tomada de risco, parte da natureza do processo de inovação, que, na Administração Pública, tendem a ser menos audaciosas em função de a liderança política estar fortemente exposta à opinião pública e à cobertura da mídia.

A pressão de curto prazo também mudaria a perspectiva de adoção de inovações na Administração Pública. A racionalidade necessária para começar, desenvolver e terminar um projeto inovador dentro de períodos objetivos de mandato leva a ações de desenvolvimento inadequadas ou à aprovação de projetos de curto prazo, inibindo inúmeras boas oportunidades que demandariam mais tempo. (SCHERER, 2014).

Nesse sentido, inovações do tipo “adequação” ou “replicação” (de processos, tecnologias, ou serviços já implementados em outras organizações) seriam muito mais frequentes no setor público do que inovações *strictu sensu*, isto é, iniciativas inéditas, criadas, desenvolvidas e implementadas pelos próprios agentes públicos. Ou seja, o ineditismo é relativizado, diferentemente do mercado, onde normalmente existem padrões competitivos estabelecidos. (SCHERER, 2014).

A questão da motivação das pessoas também é mencionada por Scherer (2014). De acordo com o autor, embora possam ser considerados interessados no processo de inovação, os colaboradores de boa parte dos órgãos públicos brasileiros apresentam baixa motivação, criando um contexto que precisa ser trabalhado de forma estruturada e proativa para mudar.

É certo que o setor público possui um caráter bastante peculiar. No entanto, há estudos e experiências concretas ou promissoras no Brasil que indicam a viabilidade do processo de inovação na Administração Pública do País.

Pesquisa recente de Oliveira et al (2014), que analisou ações premiadas no “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal” entre os anos de 2004 e 2012, teve, de acordo com os autores, resultados auspiciosos. Aplicando quatro variáveis – sustentabilidade, ambiente, tipo e capilaridade – a uma amostra de 98 iniciativas, os achados foram relevantes, conforme detalha o Quadro abaixo.

Quadro 2 – Resultados do estudo de Oliveira et al (2014)

Variáveis	Resultados
Sustentabilidade	83% das iniciativas encontram-se ativas, 16% sem informação disponível e apenas 1% inativa
Ambiente	46% das iniciativas voltaram-se para o ambiente interno da organização, 24% para o ambiente externo e 30% para ambos os ambientes
Tipo	11% das iniciativas representaram inovação nova para a sociedade, 46% das inovações voltaram-se para a própria organização e 43% significaram apenas mudanças de rotina
Capilaridade	49% das iniciativas direcionaram-se para necessidades internas da organização, 27% para uma população específica e 4% para o conjunto da população. 14% tiveram como público-alvo tanto uma população específica quanto o público interno e 6% voltaram-se para o conjunto da população e também para o público interno

Fonte: OLIVEIRA et al, 2014.

A pesquisa de Oliveira et al (2014) destacou ainda os fatores de sucesso apontados pelos próprios gestores entrevistados como determinantes na implementação da ação inovadora.

Das 98 iniciativas, 37,8% apontaram que o engajamento da equipe envolvida foi essencial para o sucesso; 28,6% que o sucesso deveu-se à decisão política ou dos dirigentes como fundamental; 14,3% apontaram a disponibilidade de recursos. Mais da metade (53) contou com colaboração de atores externos, seja o setor privado (9,2%), as universidades e centros de pesquisa (8,2%) ou qualquer outro órgão (36,7%). 83,7% sinalizaram como fatores de sucesso a opção “outros”, dentre eles adequado treinamento da equipe, ênfase nos esforços de comunicação sobre a implantação de projeto, implementação de uma mudança cultural na área de pesquisa, capacitação de integrantes do corpo funcional, catalogação cooperativa e eficiência do atendimento. (OLIVEIRA et al, 2014).

Além do incentivo à inovação no âmbito do Governo Federal brasileiro, experiências locais também são relevantes para o fomento da inovação no setor público do País. Duas delas são aqui destacadas.

Em São Paulo, a promulgação do Decreto 53.963, de 2009, instituiu no âmbito da Administração Pública do estado a “Política de Gestão do Conhecimento e Inovação”, da qual decorreram quatro importantes ações:

- 1) A instituição, curadoria, operação e atualização da “Rede Paulista de Inovação em Governo”, IGovSP (<http://igovsp.net/sp/>), ambiente *web* de qualificação, colaboração e interação voltado para funcionários de governo de todos os níveis e setores. Centrando-se no uso de ferramentas sociais (blogs, vídeos, tutoriais, fóruns etc), o IGovSP acumula a maior base de documentos em língua portuguesa sobre métodos, técnicas e ferramentas de estímulo à inovação em governo;
- 2) A instituição do primeiro portal nacional de governo aberto, o “Governo Aberto SP” (<http://www.governoaberto.sp.gov.br/>) cujo objetivo é disponibilizar para a sociedade via internet e em formato aberto cópias de bases de dados e informações não sigilosas e de acesso irrestrito dos órgãos e entidades da Administração Pública do estado;
- 3) Criação do “InovaDay”, encontro para discussão de assuntos referentes à Gestão do Conhecimento e Inovação, surgido em 2004, e que desde 2008 leva esse nome. Nesse encontro mensal realizado presencialmente nas dependências da Fundação do Desenvolvimento Administrativo, com transmissão simultânea pela internet, são realizadas palestras, discussão de *cases* e apresentação de novas metodologias, técnicas e ferramentas gratuitas ou disponíveis a custo simbólico que possam ser implantadas nos diversos órgãos da Administração Pública. O material gerado nesse encontro compõe acervo divulgado na página do evento na internet (<http://igovsp.net/inovaday/>), disponibilizado para servidores, escolas de governo e demais profissionais e cidadãos interessados em gestão governamental;
- 4) Convênio para a montagem do primeiro “Laboratório de Inovação em Governo” (<http://igovsp.net/sp/igovlab-2/>) na Administração Pública, atendendo a três grandes eixos de atuação: atividades de formação de servidores públicos estaduais e municipais para a inovação, abrangendo metodologias e técnicas colaborativas para a resolução de problemas complexos; oficinas para a resolução de problemas concretos do âmbito da atuação governamental estadual e municipal; e apoio à gestação, lançamento e

maturação de projetos, envolvendo ações de *coaching*, realização de pilotos e de modelagem de estrutura de gestão. (AGUNE, 2014).

Em Minas Gerais, por meio da “Rede de Governo Integrado, Eficiente e Eficaz”, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão mantém desde 2007, entre outros, o programa “Descomplicar – Minas Inova” (<http://www.descomplicar.mg.gov.br/>), cuja principal ação atualmente é o projeto “Inovação na Gestão Pública”, lançado em 2014. (SEPLAG, 2015).

Visando ao desenvolvimento contínuo de soluções inovadoras para melhorar a prestação de serviços públicos aos cidadãos e empresários, bem como maior eficiência para a Administração Pública do estado (com participação da sociedade e do servidor), o projeto tem como objetivos: ampliar a capacidade de inovação do governo de modo a gerar mais e melhores resultados para a sociedade, ampliar a integração intragovernamental, ampliar e melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços e do gasto público e ampliar a efetividade das políticas públicas.(SEPLAG, 2015).

Vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, a Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental desenvolve o “Ciclo da Inovação”, um movimento anual cujo objetivo é fomentar nos órgãos públicos a identificação de novos projetos que possam ser implementados em suas áreas finalísticas, buscando maior eficiência nos serviços prestados à população mineira, aliados à redução de custos. Nesse contexto, desenvolve também o “Ciclo de Inovação na Gestão Pública”, metodologia para identificar ideias inovadoras com potencial para se tornarem projetos de governo que atendam de forma mais efetiva as demandas da sociedade.(SEPLAG, 2015).

Esta Subsecretaria também mantém a “Incubadora de Projetos Inovadores” do estado, na qual propostas de projetos inovadores encontram estrutura adequada para a realização de estudos visando à avaliação de sua viabilidade técnica e orçamentária. São considerados projetos incubáveis aqueles que possuem ao menos duas das seguintes características: alta transversalidade (mais de dois órgãos envolvidos), custo elevado de implantação e desenvolvimento de nova competência para o estado. (SEPLAG, 2015).

Outros governos estaduais vêm aderindo ao processo de inovação na Administração Pública. É o caso do governo de Goiás, que recentemente, em setembro de 2015, lançou o “Programa Estadual de Inovação e Tecnologia – Inova Goiás”, cujas ações estarão sob o comando da Secretaria de Desenvolvimento Econômico. Em parceria com universidades, institutos de pesquisa, setor produtivo e trabalhadores, e com investimento previsto de cerca de 1 bilhão de Reais até 2018 em ações que impactam os setores empresas e Administração

Pública, o programa visa aumentar a produtividade da economia e fazer com que o estado assumira posição de vanguarda no cenário nacional e internacional nos próximos anos. (SED, 2015).

Um elo importante no processo de inovação organizacional diz respeito à área conhecida como gestão do conhecimento, pois é a partir do conhecimento que a inovação se torna contínua, oportunizando vantagem competitiva. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A área engloba a reflexão sobre ativos intangíveis, temática de difícil conceituação e enquadramento teórico, motivo pelo qual sua definição ainda não é pacificada junto à literatura. Esse tema é abordado a seguir.

1.2 Gestão do conhecimento

O conhecimento não é algo novo, pois dentro das organizações as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente. Novo, é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p. 14).

Em 1970, quando publicou o livro “Uma Era de Descontinuidade”, Peter Drucker já demonstrava clara percepção das mudanças ocorridas na sociedade e daquela que mais tarde seria denominada “sociedade do conhecimento” ao apontar descontinuidades em quatro áreas: na área tecnológica, com o surgimento de novas tecnologias, nos mercados, com a emergência do processo de globalização, na matriz política e social e na valorização do conhecimento, que, na sua visão tornar-se-ia o recurso crucial da economia. (SANTOS et al, 2007).

Vinte anos depois, no livro “Sociedade Pós-Capitalista”, Drucker (2001) confirmou suas percepções, vislumbrando uma nova Era econômica e um novo modelo de sociedade para o século XXI, baseado no conhecimento, fonte primária de riqueza e de papel preponderante em todas as dimensões da vida humana. Nesse livro, defendeu que na sociedade contemporânea ou ‘pós-capitalista’ o conhecimento não poderia ser visto apenas como mais um recurso somado aos tradicionais fatores de produção, mas o recurso econômico básico e essencial, o único com significado.

Na verdade, o conhecimento é hoje o único recurso com significado. Os tradicionais “fatores de produção” – terra (isto é, recursos naturais), mão de obra e capital – não desapareceram, mas tornaram-se secundários. Eles podem ser obtidos facilmente,

desde que haja conhecimento. E o conhecimento, neste novo sentido, significa conhecimento como coisa útil, como meio para a obtenção de resultados sociais e econômicos. (DRUCKER, 2001, p. 16-17).

Essas tendências foram também identificadas e estudadas por outros autores, a exemplo de Richard Crawford, Alvin Toffler e Robert Reich, que, cada qual a seu modo, reconheceram o conhecimento como o principal recurso da sociedade atual. (SANTOS et al, 2007).

De fato, constata-se uma nítida transição da chamada ‘sociedade industrial’, no interior da qual os recursos materiais são supervalorizados, para a chamada ‘sociedade do conhecimento’, cuja fonte fundamental de riqueza é o conhecimento. (SANTOS et al, 2007). O conceito de sociedade do conhecimento vem sendo gestado no contexto de uma sociedade mundializada: diante da globalização, da informatização e da emergência da intangibilização surge uma nova Era, a do Conhecimento.

Durante a Era industrial, as organizações contavam com ativos físicos e recursos naturais como fonte de riqueza. Terrenos, edifícios e propriedades foram então de grande importância. No entanto, na economia baseada no conhecimento, também conhecida como a nova economia, a força da globalização emergiu tão fortemente que o conhecimento e a comunicação tornaram-se os recursos mais críticos para uma organização. (GAN e SALEH, 2008, p. 114). (tradução nossa).⁵

Essa transição pode ser melhor observada na compilação proposta por Crawford (1994) sobre as características das sociedades humanas desde o início da civilização, conforme se observa no Quadro 3.

⁵ No original: During the industrial age, organizations counted on physical assets and natural resources as their source of wealth. Land, buildings and properties were of great importance then. However, in the knowledge-based economy, also known as the new economy, the force of globalization has emerged so strongly that knowledge and communication have become the most critical resources for an organization.

Quadro 3 –Características das sociedades humanas segundo Crawford (1994) (continua)

Sociedades	Primitiva	Agrícola	Industrial	Conhecimento
Tecnologia	Energia: humana Materiais: pele de animais e pedras Ferramentas: para corte Métodos de produção: nenhum Sistema de transporte: a pé Sistema de comunicação: a voz	Energia: natural Materiais: recursos renováveis Ferramentas: força muscular ou natural Métodos de produção: artesanato Transporte: a cavalo, barco, carroça Sistema de comunicação: manuscrito	Energia: óleo, carvão Materiais: recursos não renováveis Ferramentas: máquinas Métodos de produção: linha de montagem Transporte: barco a vapor, ferrovia, automóvel e avião Sistema de comunicação: imprensa, televisão	Energia: sol, vento e nuclear Materiais: recursos renováveis (biotecnologia) Ferramentas: computadores Métodos de produção: robôs Transporte: espacial Sistema de comunicação: individuais ilimitados por meios eletrônicos Sistema de comunicação: imprensa, televisão
Sociedades	Primitiva	Agrícola	Industrial	Conhecimento
Economia	Colheita, caça e pesca	Local, descentralizada e autosuficiente Produção para consumo. A terra é o recurso fundamental	Economia de mercado nacional. Produção de bens padronizados. O capital físico é o recurso fundamental	Economia global integrada. Produção, provisão de serviços baseados no conhecimento. O capital humano é o recurso fundamental
Sistema social	Pequenos grupos ou tribos	Esquema familiar estratificado com definição clara das funções em virtude do sexo. Educação limitada à elite	Família nuclear com divisão de papéis entre os sexos. Educação em massa	O indivíduo é o centro com diversos tipos de família e fusão dos papéis sexuais. Valores sociais enfatizam a diversidade, a igualdade e o individualismo

Quadro 3 – Características das sociedades humanas segundo Crawford (1994)(conclusão)

Sociedades	Primitiva	Agrícola	Industrial	Conhecimento
Sistema político	Tribo: unidade política básica na qual os anciãos e chefes governam	Feudalismo: leis, religião, classes sociais e políticas atrelados ao controle das terras com autoridade transmitida hereditariamente	Capitalismo e Marxismo: leis, religião, classes sociais e políticas são modelados conforme interesses da propriedade e controle de investimentos Nacionalismo forte	Cooperação global: instituições são modeladas com base na propriedade e no controle do conhecimento. As principais unidades de governo e a democracia participativa definem as normas
Paradigma	Mundo visto em termos naturais	Conhecimento: matemática e astronomia. Ideias centrais: humanidade controlada por forças divinas	Conhecimento: física e química. Ideias centrais: homens se colocam como controladores do destino	Conhecimento: eletrônica quântica, biologia molecular. Ideias centrais: homens são capazes de uma transformação contínua e de crescimento

Fonte: SANTOS et al, 2007.

Gomes e Braga (2002, p. 73) definem conhecimento como “a capacidade de entender o conceito e a estruturação de um assunto, bem como efetivar sua aplicação em uma realidade específica”. Para Davenport e Prusak (2003, p. 6), conhecimento seria uma mistura de vários elementos. Fluido e formalmente intuitivo, trata-se de uma realidade difícil de ser colocada em palavras ou de ser compreendida em termos lógicos.

É uma mistura de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. [...]. O conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e da imprevisibilidade humanas. (grifo dos autores).

O conceito de conhecimento difere do conceito de dados e de informações, embora esteja relacionado com ambos. Os dados constituem um conjunto de fatos em estado bruto,

isolados, não relacionados, que não recebem qualquer tratamento, e as informações são os dados refinados, acrescidos de significado e valor. (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

Por mais primário que possa soar, é importante frisar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos. O sucesso ou fracasso organizacional muitas vezes pode depender de se saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles. Entender o que são esses três elementos e como passar de um para outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento. (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p. 3).

Crawford (1994, p. 21) entende conhecimento como “a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico”. Ele só é obtido pelos seres humanos através de seu cérebro ou de habilidades manuais. A informação torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-la produtivamente.

Stewart (2002a, p. 11), por sua vez, vai na mesma direção quando afirma que “conhecimento não é soma, é agregação, interação e acumulação”. Dura mais que a informação. Envolve expertise e para alcançá-lo é preciso tempo. Administrá-lo, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo “tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países”.

Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento humano em dois tipos, considerando-os unidades estruturais básicas que se complementam: o conhecimento explícito, que, articulado na linguagem formal, pode ser facilmente transmitido entre os indivíduos através de livros e manuais; e o conhecimento tácito, que corresponderia ao conhecimento pessoal, incorporado à experiência individual, envolvendo fatores intangíveis, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor. A interação entre ambos constituiria a principal dinâmica da criação do conhecimento no âmbito organizacional, um processo em espiral na qual se desenvolve repetidamente.

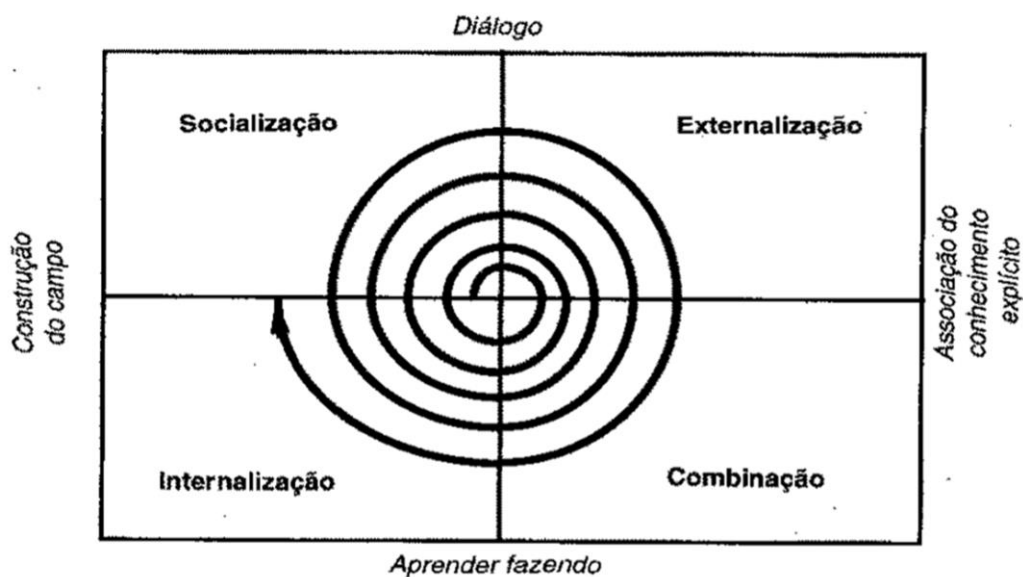
Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a espiral do conhecimento ocorre em quatro modos de conversão do conhecimento que vão fluindo de um para outro: socialização, externalização, combinação e internalização.

- 1) **Socialização** – interação entre indivíduos que corresponde ao compartilhamento de experiências, habilidades pessoais, percepções etc, para a criação do conhecimento tácito (ou seja, compartilhamento de conhecimento tácito para tácito);

- 2) **Externalização** – corresponde ao processo de conversão do conhecimento tácito, pessoal, em conhecimento explícito, isto é, articulado e transmissível para ser externalizado na organização;
- 3) **Combinação** – conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, como o realizado em banco de dados, gerando novos conhecimentos;
- 4) **Internalização** – conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, processo intimamente relacionado ao aprendizado, ao “aprender fazendo”, produzindo novos conhecimentos a serem socializados, o que inicia uma nova espiral de conhecimento.

A Figura 1 ilustra esse processo.

Figura 1 – Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)



Fonte: NONAKA e TAKEUCHI, 1997.

Pode-se conceber que este ciclo do conhecimento encontra interface com o conceito de *learning organization* (organização que aprende), talhado por Peter Senge (2013) no livro “A Quinta Disciplina”, que se refere à aprendizagem organizacional, possível principalmente por meio da interação das pessoas.

De acordo com Senge (2013), as organizações que aprendem dependem do desenvolvimento de culturas organizacionais que continuamente encorajam as pessoas a atravessar fronteiras funcionais para chegar a níveis mais elevados de entendimento mútuo.

As *learning organizations* seriam empresas mais flexíveis, mais adaptáveis e capazes de se reinventar incessantemente; possuiriam em si o ‘DNA’ da inovação, pois valorizam o desenvolvimento e a expansão do conhecimento em seu todo unitário. (SENGE, 2013).

Esse modelo de empresa, no entanto, não é de fácil configuração. Para que exista, a cultura organizacional precisa embasar-se em cinco disciplinas que devem funcionar em conjunto. São elas:

- 1) **Domínio pessoal** – que fortalece a capacidade individual de aprendizagem. Somente através dessa disciplina é possível chegar ao aprendizado organizacional. O domínio pessoal vai além das competências e habilidades pessoais: “[...] sugere um dado nível de proficiência em todos os aspectos da vida, pessoal e profissional”. (RICHE e MONTE ALTO, 2001, p. 49);
- 2) **Novos modelos mentais** – disciplina que contribui para a tomada de consciência dos indivíduos quanto à impossibilidade de haver mudanças frente a modelos mentais caracterizados por ideias e paradigmas arraigados que interferem nas atitudes das pessoas;
- 3) **Visão compartilhada** – dependente de compromisso e comprometimento, esta disciplina envolve a adoção de uma visão compartilhada pelas pessoas. A visão compartilhada “é vital para a organização que aprende porque proporciona foco e energia”. (RICHE e MONTE ALTO, 2001, p. 51);
- 4) **Aprendizado em equipe** – partindo da premissa de que a unidade de aprendizagem atual é o grupo, e não indivíduos isolados, esta disciplina requer a prática do diálogo e da discussão, que conduzem ao processo de alinhamento e de desenvolvimento da capacidade de o grupo para criar resultados que seus membros realmente desejam alcançar. (RICHE e MONTE ALTO, 2001);
- 5) **Pensamento sistêmico** – disciplina que integra todas as anteriores. Ensina a ver o todo e auxilia as pessoas a enxergarem as partes de um todo unitário. Em essência, proporciona mudança de mentalidade e inter-relacionamentos no lugar de cadeias lineares de causa e efeito. (RICHE e MONTE ALTO, 2001).

Entre as principais consequências do recurso do conhecimento nos processos produtivos e para a sociedade em geral pode-se elencar:

- A valorização do ser humano, detentor do conhecimento;

- Menor importância da localização dos recursos de produção em relação à localização da produção, pois a tecnologia e os transportes disponíveis resolvem essa questão;
- Materialização do conhecimento em tecnologias, substituindo em parte ou totalmente a mão de obra no processo produtivo;
- Tendência acentuada para o crescimento do setor de serviços, mais especificamente de entretenimento, *softwares*, serviços eletrônicos e também pesquisas nas áreas de biotecnologia, cibernética etc; e
- Menos consumo de recursos materiais nos produtos e conseqüente maior consumo de recursos intelectuais. (ANTUNES E MARTINS, 2002).

Do ponto de vista da Contabilidade, o recurso do conhecimento se reflete no valor de mercado das empresas, isto é, no seu valor de negociação. Esse valor, muitas vezes, está acima do valor contábil das empresas (valor patrimonial), já que vem sendo medido em termos da capacidade que as organizações possuem em explorar seu conhecimento. (ANTUNES E MARTINS, 2002).⁶ A diferença entre o valor contábil e o valor patrimonial deve-se principalmente aos avanços tecnológicos, ao crescimento do mercado financeiro, às incorporações, ao interesse nas marcas, à expansão do setor de serviços e às riquezas advindas do conhecimento. (SCHMIDT e SANTOS, 2002).

Analisando o processo de inovação organizacional associado ao conhecimento na Administração Pública, Agune e Carlos (2014) afirmam que o recurso do conhecimento implica uma revitalização desse setor, orientada por oito ações que seriam fundamentais para criar as bases dos governos no século XXI. De acordo com os autores, tais ações são afinadas com as demandas e a complexidade de uma sociedade democrática, diversa, plural, e, sobretudo, complexa. São elas:

- 1) **Resgate da visão sistêmica** – principal atributo a ser estimulado no novo servidor público. Esta visão auxilia a enfrentar problemas de um ponto de vista inter-relacional, resgatando a capacidade de compreender contextos e incorporar distintos saberes, ao invés de enfrentá-los por meio de pontos de vista isolados;

⁶ Segundo Sá e Sá (1995, p. 56), patrimônio é, essencialmente, “um conjunto impessoal de meios e recursos materiais e imateriais, exatamente em determinado momento, visando à satisfação das necessidades da atividade de uma célula social”. (SÁ, A.L.; SÁ, A.M.L. *Dicionário de Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1995).

- 2) **Colocação do ser humano no centro do universo organizacional** – com a proliferação de inovações tecnológicas e maior disponibilidade de ferramentas de *Business Intelligence* (BI), o homem será cada vez mais deslocado das tarefas “musculares” para as “intelectuais”. Nesse cenário, descobrir, criar e reter talentos serão os grandes desafios das organizações;
- 3) **Criação de ambiente organizacional adequado** – os desafios propostos pela Era do conhecimento têm mobilizado um número crescente de empresas no sentido de transformarem todos os seus funcionários em fontes permanentes de ideias e inovação. A tendência é de montagem de ambientes de trabalho inclusivos que reorientem cultural e metodologicamente seus quadros e envolvam a empresa em todas as suas dimensões;
- 4) **Reconfiguração dos programas de capacitação** – no sentido de promover a combinação entre o conteúdo ofertado e as efetivas características e demandas do serviço público e a discussão da validade de aplicações, atividades e relatórios sobre a efetividade do serviço público. No desenho do governo do século XXI, programas de capacitação assumem importância estratégica como vetores de mudanças culturais e formadores de uma nova geração de gerentes;
- 5) **Uso de novos métodos e técnicas gerenciais** – organizações do conhecimento cada vez mais definem seus próprios métodos e técnicas gerando instrumentos que viabilizem a construção de organizações inteligentes, capazes de transformar desafios em ações correntes;
- 6) **Montagem de *layout* inclusivo** – Os três atributos do conhecimento – imaterialidade, origem nas pessoas e crescimento a partir do compartilhamento – mostram que as organizações para as quais o conhecimento seja relevante devem adequar seu *layout* físico de modo a criar ambientes favoráveis à criação, compartilhamento e inovação;
- 7) **Diminuição de níveis hierárquicos** – a demanda por soluções rápidas, característica que dominou o século XX, é incompatível com a multiplicação dos níveis de decisão. Novas organizações e pré-existentes sintonizadas com a mudança “achatam” seus organogramas para facilitar a captura de ideias e a inovação;
- 8) **Utilização inovadora das facilidades tecnológicas** – tecnologias como o computador não devem ser utilizadas apenas para aumentar a produtividade nos moldes industriais (significando fazer as coisas com maior rapidez), mas,

além disso, assumir papel estratégico de suporte à criatividade e à inovação a fim de garantir o futuro da organização. (AGUNE e CARLOS, 2014).

Stewart (2002a) afirma que a identificação, a captação e a ordenação do conhecimento são ações que geram retorno para as organizações, motivo pelo qual o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. O conceito de gestão do conhecimento (*knowledgemanagment*) como modelo organizacional, surgido na década de 1990, ampara e fundamenta tal proposição.

Davenport e Prusak (2003, p. 30) entendem gestão do conhecimento como a “reunião de todas as tarefas que envolvam a geração, codificação e transferência do conhecimento”. Segundo o Manual de Oslo, a gestão do conhecimento envolve atividades relativas à apreensão, ao uso e ao compartilhamento de conhecimentos pela organização. (OCDE, 2005).

Considerando que o conhecimento não mais corresponde a um modo de eficiência operacional, mas faz parte da estratégia empresarial, Sveiby (1998, p. 44) define gestão do conhecimento como “a arte de criar valor alavancando ativos intangíveis”. Portanto, a gestão do conhecimento envolve a gestão de ativos intangíveis. Os intangíveis, tema abordado a seguir, vêm sendo extensivamente analisados pela literatura no contexto da economia da inovação. (CAÑIBANO et al, 1999).

1.3 Ativos intangíveis

Na visão do teórico James Brian Quinn,⁷ o valor da maioria dos produtos e serviços disponibilizados pelas organizações depende principalmente de como os fatores intangíveis baseados no conhecimento podem ser desenvolvidos e disseminados. O conhecimento e outros ativos intangíveis a ele relacionados constituiriam hoje não só a base de operação das empresas como também parte ou a totalidade dos produtos e serviços que elas oferecem. (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

⁷ O professor de Administração norte-americano James Brian Quinn foi uma autoridade reconhecida nos campos de planejamento estratégico, gerenciamento de mudança tecnológica, inovação empreendedora e administração de intelecto e tecnologia no setor de serviços. Recebeu os prestigiados prêmios *Outstanding Educator Award* e *Book of the Year* (por *Intelligent Enterprise*) da *Academy of Management*. (MINTZBERG, H. et al. *O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados*. Porto Alegre: Bookman, 2006).

Com efeito, apesar da importância dos bens físicos imobilizados – até a década de 1980, a grande preocupação no mundo dos negócios era como avaliar o ativo tangível das empresas – com a globalização; desregulamentação da economia; avanços tecnológicos; e o aumento da disponibilidade de tecnologias da informação, particularmente a internet, cresceu a importância dos ativos intangíveis para as organizações na formação de valor agregado e como importante diferencial competitivo. (GAN e SALEH, 2008; LEV, 2001; PEREZ e FAMÁ, 2006).

[...] embora o estudo dos ativos intangíveis não seja novo [...] a recente onda de interesse sobre os ativos intangíveis está relacionada à combinação de duas forças econômicas: a competição intensificada entre as empresas e o desenvolvimento da tecnologia da informação. Dessa forma, o inevitável processo de globalização das economias e as facilidades criadas pelo comércio eletrônico intensificaram a competição entre as empresas, estreitando margens, exigindo qualidade e forçando as empresas a diferenciarem-se de seus concorrentes. (PEREZ e FAMÁ, 2006, p. 8).

Percebidos como singulares e de características únicas, os ativos intangíveis podem permitir diferenciação entre empresas e obtenção de vantagens competitivas. Há evidências empíricas nesse sentido. (PEREZ e FAMÁ, 2006; LEV, 2001). Daí porque sua identificação e avaliação são indispensáveis para a alta direção das instituições. (GAN e SALEH, 2008).

Tal perspectiva também se justifica mediante normas internacionais e nacionais de contabilidade – dentre as quais a *International Accounting Standard* (IAS) 38, a Lei nº 11.638, de 2007, e o Procedimento Técnico CPC 04 (R1), de 2010, – que não só reconhecem a importância dos ativos intangíveis como estabelecem que eles devem ser identificados e divulgados no Balanço Patrimonial das empresas (BP).⁸

Não há como falar de ativos intangíveis sem antes assinalar a natureza dos ativos – que constituem um dos mais importantes elementos da teoria contábil – não só em virtude das dificuldades de definição dos intangíveis, mas, principalmente pelas incertezas a respeito da mensuração de seus valores e de sua vida útil. (PEREZ e FAMÁ, 2006; SANTOS, 2002). De fato, conforme Hendriksen e Breda (1999, p. 388), os ativos intangíveis formam uma das áreas mais complexas da contabilidade, “[...] em parte em virtude das dificuldades de

⁸A IAS 38 trata de ativos intangíveis. As IAS são reconhecidas hoje como *International Financial Reporting Standards* (IFRS) e se referem a normas e procedimentos internacionais propostos pelo *International Accounting Standards Board* (IASB) com o objetivo de estabelecer padrões contábeis de melhor qualidade sobre as informações financeiras publicadas pelas empresas. O CPC 04 (R1) trata da contabilização de ativos intangíveis. Elaborado a partir da IAS 38, é proveniente do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), entidade de direito privado criada pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) brasileiro. (CARLOS FILHO et al. A adoção das normas internacionais de contabilidade ocasionou um maior reconhecimento dos ativos intangíveis no Brasil? *Revista Catarinense de Ciência Contábil*, vol. 12, n. 37, pp. 51-63, Florianópolis, dezembro de 2013).

definição, mas por causa das incertezas a respeito da mensuração de seus valores e da estimação de suas vidas úteis”.

Para a contabilidade básica, são considerados ativos os bens e os direitos de uma entidade expressos em moeda e à disposição da administração. Já sob a ótica econômica e financeira, os ativos são recursos controlados pela empresa capazes de gerar benefícios futuros (entradas de caixa ou redução de saídas de caixa). Assim, pode-se considerar um ativo todo e qualquer elemento, com ou sem natureza física, que seja controlado pela empresa e que a ela proporcione a possibilidade de obtenção de fluxos de caixa. (PEREZ e FAMÁ, 2006).

Segundo Hendriksen e Breda (1999, p. 283), ativos devem ser definidos como potenciais fluxos de serviços ou como direitos a benefícios futuros sob o controle da organização. O órgão norte-americano *Financial Accounting Standards Board* (FASB), por meio do *Statement of Financial Accounting Concepts*, define ativo como “benefícios econômicos futuros prováveis, obtidos ou controlados por uma dada entidade em consequência de transações ou eventos passados”.

Ativo também pode ser considerado o futuro resultado econômico que se espera obter de um agente, visão que enfatiza os resultados obtidos propriamente ditos, e não o seu agente causador. Tal separação é de grande importância, “pois desmistifica o conceito contábil tradicional e conservador de ativo, ampliando o entendimento”. (PEREZ e FAMÁ, 2006, p. 12).

Portanto, pode-se concluir que um ativo é todo recurso (físico ou não) que esteja sob o controle de uma organização e que possa ser utilizado para produzir produtos ou serviços aos seus clientes, visando à geração de benefícios econômicos futuros e cujo custo é representado pela capitalização de todos os gastos incorridos para sua aquisição ou desenvolvimento. (PEREZ E FAMÁ, 2006, p. 12).

Iudícibus (2010, p. 142) afirma que a principal característica dos ativos é sua capacidade de prestar serviços futuros à entidade que os controla individual ou conjuntamente com outros ativos e fatores de produção, capazes de se transformar, direta ou indiretamente, em fluxos líquidos de entrada de caixa. “Todo ativo representa, mediata ou imediatamente, direta ou indiretamente, uma promessa futura de caixa”. O mesmo autor destaca três aspectos que seriam relevantes na definição de ativos:

- 1) O ativo deve ser considerado à luz de sua propriedade e/ou à luz de sua posse e controle;

- 2) Precisa incluir em seu bojo algum direito específico a benefícios futuros ou, em sentido mais amplo, apresentar potencialidade de serviços futuros (fluxos de caixa futuros) para a entidade; e
- 3) O direito precisa ser exclusivo da entidade. (IUDÍCIBUS, 2010).

Os ativos são reconhecidos quando correspondem à definição de ativo, quando forem relevantes, quando forem mensuráveis de um ponto de vista confiável e quando tiverem valor preciso. Assim, são reconhecíveis sempre que “preencherem os requisitos de reconhecimento de todo e qualquer ativo, ou seja, devem atender à definição de um ativo, devem ser mensuráveis e devem ser relevantes e precisos”. (HENDRIKSEN e BREDÁ, 1999, p. 387).

Os ativos intangíveis não têm presença física, não podem ser vistos nem tocados. Segundo Marques (2002, p. 185), os administradores das empresas sempre geriram recursos intangíveis, o que não constitui nada de novo. O que é de fato novo, entretanto, é a intenção de ponderar e registrar contabilmente esses ativos. “Poderá dizer-se que para o administrador é mais difícil medi-los e contabilizá-los do que trabalhar com eles”.

Para Kayo (2002), é extremamente difícil dissociar o ativo tangível do intangível. Cañibano et al (1999, p. 10) têm igual percepção.

Um grande problema dos ativos intangíveis é que são muitas vezes difíceis de identificar separadamente, e, portanto, podem não corresponder a um dos requisitos fundamentais para a contabilidade, o reconhecimento. É difícil separar os ativos intangíveis de outros ativos intangíveis e de despesas correntes. Além disso, os intangíveis não são físicos em sua natureza e se pode considerar que não seguem os mesmos padrões de depreciação dos ativos fixos tangíveis. (tradução nossa).⁹

Sorin (2013), ao contrário, afirma que um ativo intangível difere de um físico ou financeiro em dois aspectos principais. O primeiro é que seu valor depende, pelo menos em parte, do contexto no qual é utilizado para gerar receitas, de modo que seu “valor em uso” pode ser diferente de seu valor justo.¹⁰ O outro é que um ativo intangível pode gerar mais de um fluxo de receitas ao mesmo tempo, uma vez que ele se manifesta por suas propriedades econômicas.

⁹ No original: The major problem with intangible assets is that they are often difficult to identify separately, and thus, may not match one of the fundamental requirements for accounting recognition. It is difficult to separate intangible assets from other intangible assets and from current expenditures. Moreover, intangibles are nonphysical in nature and may be considered not to follow the same patterns of depreciation as tangible assets.

¹⁰ Valor justo, ou *fair value*, principal expressão utilizada na linguagem das IFRS, é definido pelo CPC 46 como o preço que seria recebido pela venda de um ativo ou que seria pago pela transferência de um passivo em uma transação entre participantes do mercado na data de mensuração. (SOUZA et al, 2013).

Por outro lado, concorda com Kayo (2002) e Cañibanoet al (1999) quanto à identificação dos intangíveis. Na visão de Sorin (2013), um ativo intangível é avaliado apenas se puder ser identificado. Para tanto, é necessário que ele:

- 1) Seja separável, isto é, capaz de ser separado ou dividido da entidade e vendido, transferido, licenciado, alugado ou trocado, individualmente ou em conjunto com outros ativos e passivos ou contrato relacionado, independentemente da intenção da entidade em fazê-lo; ou
- 2) Resulte de direitos contratuais ou outros direitos legais, independentemente de tais direitos serem transferíveis ou separáveis da entidade ou de outros direitos e obrigações. (SORIN, 2013).

Se um ativo intangível não é identificável, ele é tratado como parte do ágio por expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*), ou seja, o valor residual que sobra após os valores de todos os ativos físicos, intangíveis e financeiros, líquidos de passivos reais e contingentes, terem sido deduzidos do valor total de uma entidade. (SORIN, 2013, p. 317). (grifo do autor).

Fato é que há uma dificuldade intrínseca na definição de ativos intangíveis – que, inclusive obstaculiza sua identificação e mensuração – dado que esse grupo de ativos inclui diversos tipos ou categorias de intangíveis. Para a melhor compreensão da natureza desses ativos, diferentes autores desenvolveram taxonomias próprias de identificação e classificação, algumas delas remontando há décadas. (KAYO, 2002).

Sveiby foi um dos primeiros a fazê-lo, apresentando, segundo Viedma (2007), uma das mais simples classificações, baseada em três categorias de ativos intangíveis.

- Ativos de estrutura externa, também chamados de capital relacional. De propriedade da empresa, podendo ser legalmente protegidos, referem-se ao portfólio de clientes da empresa, às relações que ela mantém com fornecedores, bancos e acionistas, seus acordos de cooperação (alianças estratégicas, tecnológicas, de produção, e comercialização), suas marcas comerciais e sua imagem (VIEDMA, 2007);
- Ativos de estrutura interna, também conhecidos como capital estrutural. De propriedade da empresa, e também podendo ser legalmente protegidos, referem-se à estrutura organizacional formal e informal da empresa, métodos de trabalho e procedimentos, *software*, base de dados, sistemas de P&D, sistemas de gestão e cultura (VIEDMA, 2007);

- Ativos de competência individual, também conhecidos como capital humano. Não pertencendo à empresa, embora sejam por ela usados por meio da contratação de seus funcionários, referem-se à educação, experiência, *know-how*, conhecimento, habilidades, valores e atitudes (VIEDMA, 2007).

Uma representação dessa classificação é apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 – Classificação dos ativos intangíveis de Sveiby

Capital próprio (Valor contábil)	Ativos intangíveis		
	Estrutura externa	Estrutura interna	Competência individual
Ativos tangíveis menos dívida visível	Marcas, clientes e relações com fornecedores	Gestão organizacional, estrutura jurídico-legal, sistemas de manual, atitudes, P&D, <i>software</i>	Educação, experiência, <i>knowhow</i> , conhecimentos, habilidades

Fonte: O autor, 2015. (adaptado de VIEDMA, 2007).

Três classificações mais recentes são apresentadas a seguir. Desenvolvendo uma tipologia de intangíveis também baseada em três categorias, Low e Kalafut (2003) propõem a seguinte classificação.

Quadro 5 – Classificação dos ativos intangíveis de Low e Kalafut (2003)

Ativos intangíveis	Componentes
Ativos de Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Execução da estratégia • Comunicação • Transparência
Ativos de Relações	<ul style="list-style-type: none"> • Força da marca • Reputação • Redes • Alianças
Ativos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologias e processos • Capital humano e capital intelectual • Organização e cultura do ambiente de trabalho • Inovação

Fonte: LOW e KALAFUT, 2003.

Resumindo e uniformizando as principais taxonomias, Kayo (2002) propõe uma classificação mais detalhada, baseada em quatro tipos de intangível, conforme se observa no Quadro 6.

Quadro 6 – Classificação dos ativos intangíveis de Kayo (2002)

Tipo de intangível	Principais componentes
Ativos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiências dos empregados • Administração superior ou empregados-chave • Treinamento e desenvolvimento, entre outros
Ativos de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa e desenvolvimento • Patentes • Fórmulas secretas • <i>Know-how</i> tecnológico, entre outros
Ativos Estruturais	<ul style="list-style-type: none"> • Processos • <i>Softwares</i> proprietários • Bancos de dados • Sistemas de informação • Sistemas administrativos • Inteligência de mercado • Canais de mercado, entre outros
Ativos de Relacionamento (com públicos estratégicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas • Logos • <i>Trademarks</i> • Direitos autorais (de obras literárias, de <i>softwares</i> etc) • Contratos (com clientes, fornecedores etc) • Contratos de licenciamento, franquias etc • Direitos de exploração mineral, de água etc, entre outros

Fonte: KAYO, 2002.

Já a *International Financial Reporting Standards*(IFRS) 3 divide os ativos intangíveis em cinco categorias bastante detalhadas. Elas são apresentadas no Quadro a seguir.

Quadro 7 – Classificação dos ativos intangíveis da IFRS 3¹¹

Categoria	Componentes
Ativos relacionados com comercialização	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas registradas, marcas comerciais • Marcas de serviço, marcas coletivas, marcas de certificação • Conjunto-imagem (cor, forma ou <i>design</i> de embalagem especial) • Títulos de publicação • Nomes de domínio da Internet
Ativos relacionados com clientes e fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Listas de clientes (compradores conhecidos) • Carteira de pedidos ou produção • Contratos com clientes e relacionamentos pertinentes
Ativos relacionados com obras de arte protegidas por direitos autorais	<ul style="list-style-type: none"> • Peças, óperas, balés etc • Livros, revistas, jornais, obras literárias • Obras musicais (composições, letras e <i>jingles</i>) • Imagens, fotografias • Material de vídeo e audiovisual, incluindo filmes, vídeos e programas de televisão
Ativos relacionados com tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Patentes • <i>Software</i>, formatos de imagem, topografia de circuito integrado etc • Tecnologias não patenteadas • Banco de dados • Segredos comerciais (fórmulas proprietárias, processos, receitas etc)
Ativos de contratos	<ul style="list-style-type: none"> • Licenças, <i>royalties</i>, contratos de <i>standstill</i> (não ação) • Contratos de publicidade, construção, administração, serviços ou fornecimento • Operações de arrendamento mercantil • Alvarás de construção • Franquias • Direitos de transmissão de programas • Uso de determinados equipamentos • Direitos de uso, como perfuração, água, ar, minerais, autorização de rotas de linhas aéreas e derrubada de árvores • Direitos de cobrança (por exemplo, hipotecas) • Contratos de emprego

Fonte: SORIN, 2013.

¹¹ A IFRS 3 é chamada “Combinações de Negócios”. Segundo a empresa de consultoria e assessoria financeira Deloitte (2009), uma combinação de negócios é uma operação ou outro acerto por meio do qual um adquirente obtém o controle de um ou mais negócios, independente da forma jurídica da operação. O termo também abrange as fusões que se dão entre partes independentes.

Diante dessa diversidade, na literatura os ativos intangíveis são reconhecidos por várias denominações, pois, por serem incertos, não há definição abrangente e consensual. (PEREZ e FAMÁ, 2006). Há autores que, inclusive, utilizam mais de uma denominação para referir-se aos ativos intangíveis. De acordo com Almeida (2003, p. 13):

Vários autores assimilam a expressão “activos intangíveis” a outras designações. Para além da equivalência já referenciada de Edvinsson e Malone (1999) à expressão “activos ocultos”, Lev (2000), por seu turno, referencia os termos “knowledgeassets” (ativos do conhecimento), utilizado sobretudo por economistas, “intellectual capital” (capital intelectual), ao qual recorrem as literaturas jurídica e de gestão, ou mesmo apenas “intangibles” (intangíveis), no jargão contabilístico. Esta equivalência revela um dos elementos essenciais dos activos intangíveis: a sua íntima ligação ao uso do intelecto, materializado através do conhecimento.

Davenport e Prusak (2003), Sveiby (1998), Stewart (2002a; 2002b) e Lev (2001), entre outros, tratam ativos intangíveis como ativos provenientes/decorrentes do conhecimento humano. Para esses autores, empresas baseadas apenas na valorização de ativos tangíveis são inadequadas para a sociedade do conhecimento.

Segundo Hendriksen e Breda (1999, p. 388), a palavra “tangível” é oriunda do latim *tangere*, que significa “tocar”. Por tal perspectiva, ativos intangíveis corresponderiam a bens que não podem ser tocados, pois não têm corpo físico. Esses autores veem os ativos intangíveis como bens incorpóreos, que carecem de substância física. “Mais formalmente, diz-se que os ativos intangíveis são incorpóreos (*corpus* = corpo)”.

Com percepção semelhante, Sá e Sá (1995) tratam ativo intangível como sinônimo de ativo imaterial, aquele que encerra valores que não encontram correspondente corpóreo. Para esses autores, ativo intangível também pode ser chamado ativo incorpóreo.

A caracterização de ativos intangíveis relacionada à etimologia da palavra, no entanto, não apresenta consistência haja vista que muitos ativos não possuem tangibilidade e são classificados como se tangíveis fossem, tais como despesas antecipadas, duplicatas a receber, aplicações financeiras etc. (SANTOS, 2002).

Conforme Perez e Famá (2006), embora a própria nomenclatura sugira, a falta de forma ou inexistência física não é condição para a separação/diferenciação entre ativos tangíveis e intangíveis. Hendriksen (1982) sublinha nesse sentido que a falta de substância física não pode ser considerada a principal diferença entre ativos tangíveis e intangíveis. Por outro lado, sugere que o atributo mais importante dos intangíveis é o alto grau de incerteza associado aos futuros benefícios que se espera deles.

Hendriksen e Breda (1999, p. 388) reconhecem a fragilidade dessa proposição.

Diversos ativos são, estritamente falando, intangíveis. Além do conhecimento do *goodwill*, a lista inclui contas a receber, despesas pagas antecipadamente e ações e obrigações mantidas como aplicações financeiras. Nenhum desses exemplos, com a exceção do *goodwill*, porém, é o que os contadores normalmente chamam de ativos intangíveis. Os contadores têm procurado limitar a definição de intangíveis restringindo-a a ativos permanentes, ou seja, ativos não circulantes. (grifos dos autores).

Assim, pode-se afirmar com Perez e Famá (2006, p. 13) que a definição de ativo intangível como aquele que não possui existência física ou que não pode ser tocado é simplista e incompleta, “[...], pois uma empresa pode possuir diversos outros ativos que não podem ser tocados, como, por exemplo, créditos fiscais, despesas pagas antecipadamente, entre outros, que não são considerados ativos intangíveis”.

Davenport e Prusak (2003), Stewart(2002a; 2002b), Lev (2001), Edvinsson e Malone (1998), Gan e Saleh (2008) e Brooking (1996), entre outros, referem-se a ativos intangíveis como capital intelectual. Observa-se que, em seu estudo, Gan e Saleh (2008) utilizam os termos ‘intangíveis’ e ‘capital intelectual’ alternadamente como sinônimos.

Este grupo é majoritário na literatura. Segundo Zanini (2007), ativos intangíveis são também denominados capital intelectual porque todos os elementos do capital intelectual estariam de alguma forma ligados ao conhecimento, seja em processos industriais, patentes, habilidade em conquistar e manter clientes, conhecimento formal e tácito gerado no interior da empresa etc. Na literatura sobre intangíveis muitas vezes esses dois termos são utilizados, sendo que capital intelectual é usado por autores da área de recursos humanos e ativo intangível ou apenas intangível trabalhado por pesquisadores da área de contabilidade.

A verdade é que em determinados contextos a utilização de um ou outro termo determina uma caracterização mais ou menos restritiva. É o caso, por exemplo, da utilização do termo ‘ativo intangível’, que, para muitos, supõe uma definição muito mais restritiva, baseada em normas contábeis. Uma delas é a de Recio (2005, p. 30) [para quem ativo intangível] “representa os elementos do capital intelectual que são suscetíveis de reconhecimento como ativo, de acordo com as atuais normas de contabilidade, ou seja, aquilo que pode reconhecer-se como ativos e refletir-se no balanço da empresa”. (ZANINI, 2007, p. 47). (tradução nossa).¹²

Sveiby (1998, p. 9) trata ativos intangíveis como ativos invisíveis porque não seriam contabilizados. “São intangíveis por não se tratar de tijolo, cimento nem dinheiro; ou seja, não

¹² No original: La verdad es que en determinados contextos la utilización de uno u outro término determina una caracterización más o menos restrictiva. Es el caso, por ejemplo, de la utilización del término ‘activo intangible’, que, para muchos, supone una definición mucho más restrictiva, basada en las normas contables. Una de éstas es la de Recio (2005, p. 30): “representa los elementos del capital intelectual que son susceptibles de reconocimiento como activo, de acuerdo con las actuales normas de contabilidad, o sea las inversiones que pueden reconocerse como activos y reflejarse en el balance de la empresa”.

são concretos, palpáveis”. Para o autor, os ativos invisíveis constantes no BP podem ser classificados como um grupo de três elementos: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa. “Alguns ativos – como marcas, relacionamento com o cliente e a competência dos funcionários – são melhor vistos como estruturas de conhecimento, ou seja, ativos intangíveis”. (p.11).

Outro grupo, formado, por exemplo, por Monobe (1986) e Churyk (2001) refere-se a intangíveis como *goodwill* (ativos intangíveis não identificáveis) talvez em virtude de o capital intelectual ser parte integrante do conceito de *goodwill*, secularmente conhecido e estudado na Contabilidade e um de seus assuntos mais complexos. (ANTUNES e MARTINS, 2002; IUDÍCIBUS, 2010).

Para Monobe (1986), *goodwill* corresponde à diferença entre o valor atual da empresa como um todo, em termos de capacidade de geração de lucros futuros, e o valor econômico dos seus ativos, apresentando assim uma característica residual, aspecto compatível com visão de Martins (2001) para quem o *goodwill* representa um resíduo de valor não identificável que pode ter maior ou menor quantidade.

Churyk (2001) afirma haver três abordagens teóricas para a definição de *goodwill*: a econômica, que interpreta o *goodwill* como o valor descontado de lucros futuros em excesso; outra, que define *goodwill* como a diferença entre o valor justo dos ativos intangíveis e o preço pago pela empresa como um todo; e uma terceira, que define *goodwill* como um conjunto de características/componentes não contabilizado, tais como habilidades gerenciais, economias de escala e relações com o cliente.

Kayo (2002), no entanto, alerta que o termo ‘*goodwill*’ deve ser usado com precaução, pois pode ter diferentes significados dependendo do contexto: na interpretação contábil corresponde à soma de todos os ativos intangíveis e sob o ponto de vista econômico à capitalização de todos os lucros econômicos que não podem ser atribuídos a quaisquer outros ativos, sejam eles tangíveis ou intangíveis. Ademais, segundo Martins (2001), não há consenso sobre os aspectos relacionados ao *goodwill* em termos de natureza, mensuração etc.

Um resumo dessas denominações é apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 – Denominações utilizadas para referir ativos intangíveis

Denominações	Autores
Ativos do conhecimento	Davenport e Prusak (2003), Sveiby (1998), Stewart (2002a; 2002b) e Lev (2001)
Bens incorpóreos/ativo incorpóreo	Hendriksen e Breda (1999), Sá e Sá (1995)
Capital intelectual	Davenport e Prusak (2003), Stewart (1999, 2002a; 2002b), Lev (2001), Edvinsson e Malone (1998), Gan e Saleh (2008) e Brooking (1996)
Ativos invisíveis	Sveiby (1998)
<i>Goodwill</i>	Monobe(1986) e Churyk(2001)

Fonte: O autor, 2015.

Diferentes autores propõem suas próprias definições de ativos intangíveis. O Quadro 9 apresenta uma breve compilação a respeito.

Quadro 9 – Definições de ativos intangíveis de diferentes autores

continua

Autor(es)	Definição
Marion (2005)	O ativo intangível ou incorpóreo ou ativo invisível são bens que não se pode tocar, pegar, que passaram a ter grande relevância a partir das ondas de fusões e incorporações na Europa e Estados Unidos
Iudícibus (2010)	O termo tangível significa literalmente “perceptível ao toque”, ou seja, capaz de ser possuído ou realizado, real. Kohler definiu os intangíveis como um ativo de capital que não tem existência física, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que antecipadamente sua posse confere ao proprietário
Lev (2001)	Previsão de benefícios futuros que não têm forma física ou financeira (ações ou obrigação). No original: an intangible asset is a claim to future benefits that does not have a physical or financial (a stock or a bond) embodiment
Upton Jr. (2001)	Recursos não físicos geradores de benefícios econômicos futuros para uma entidade, adquiridos por meio de troca ou ainda desenvolvidos internamente, baseados em custos identificáveis, que têm vida limitada, possuem valor de mercado próprio e pertencem ou são controlados pela entidade

Quadro 9 – Definições de ativos intangíveis de diferentes autores

conclusão

Autor(es)	Definição
Kayo (2002)	Conjunto estruturado de conhecimentos, práticas e atitudes da empresa que, interagindo com seus ativos tangíveis, contribui para a formação do valor das empresas
Perez e Famá (2006)	Ativos de natureza permanente, sem existência física e que, à disposição e controlados pela empresa, sejam capazes de produzir benefícios futuros
Schmidt e Santos (2002)	Recursos incorpóreos controlados pela entidade capazes de produzir fluxos futuros de caixa
Low e Kalafut (2003)	Uma vantagem invisível que a empresa compreende e utiliza, mas que os concorrentes não podem copiar com facilidade
Dias Jr. e Possamai (2004)	Os recursos (conhecimento, tecnologias, recursos humanos) empregados pela empresa em seu processo produtivo, sendo sua correta aplicação geradora de resultados na forma de produtos (tangíveis e/ou intangíveis)
Raihi-Belkaoui (2004)	Ativos que não possuem substância física, mas que resultam de direitos legais ou contratuais e são suscetíveis de produzir benefícios futuros. São divididos em dois tipos principais: ativos intangíveis identificáveis, tais como patentes, e identificáveis, como o <i>goodwill</i>
Egginton (1990)	São aqueles que implicam direitos legais, quer relativamente às pessoas em geral (patentes, ou nomes comerciais, usualmente referidos como ativos separáveis intangíveis) ou aqueles que implicam expectativas de benefícios econômicos que não contenham direitos legais (<i>goodwill</i>)
Gutiérrez (2000)	São ativos que se sustentam em informação nem sempre codificável. Os direitos de propriedade destes recursos nem sempre estão bem definidos

Fonte: O autor, 2015.

1.3.1 Ativos intangíveis nas normas internacionais, nacionais e legislação brasileira

Devido à reconfiguração da economia mundial, marcada pela globalização, crescimento do mercado de capitais internacionais, crescimento dos investimentos estrangeiros diretos e formação de blocos econômicos, foi preciso internacionalizar as regras contábeis. (SOUZA et al, 2013). Esse processo originou normas internacionais de Contabilidade, num movimento de harmonização [...] que busca preservar as particularidades inerentes a cada país, mas que permite reconciliar os sistemas contábeis com outros países de modo a melhorar a troca de informações a serem interpretadas e compreendidas [...]. (NIYAMA, 2010, p. 38).

A partir de um acordo travado entre os órgãos de contabilidade do Canadá, Estados Unidos e Reino Unido, foi sendo gestada, desde o final dos anos 1960, uma proposta de unificação global das regras contábeis com o objetivo de criar um órgão internacional que as padronizasse. Formou-se então um grupo que desenvolveu estudos, sendo que alguns deles serviram de base para os pronunciamentos contábeis internacionais do *International Accounting Standards Committee* (IASC), criado em 1973, as *International Accounting Standards* (IAS). (SOUZA et al, 2013).

Em 2001, o IASC, foi substituído pelo *International Accounting Standards Board* (IASB), órgão independente do setor privado, destinado ao estudo de padrões contábeis. Tendo como objetivos estabelecer um conjunto de normas contábeis globais, promover seu uso e aplicação e promover a convergência entre normas contábeis locais e as normas internacionais de Contabilidade, o IASB se tornou o órgão oficial para a emissão das normas internacionais. (NIYAMA, 2010; SOUZA et al, 2013).

Neste mesmo ano (2001), o IASB lançou a minuta do Prefácio das *International Financial Reporting Standards* (IFRS), nome dado às novas regras contábeis que passariam a ser emitidas em substituição às IAS, embora algumas dessas ainda tenham validade. (SOUZA et al, 2013).

A primeira minuta da IFRS 1 foi emitida em 2003, sendo apoiada pela União Europeia, que, por sua vez, adotou as normas IFRS a partir de 2006. Os Estados Unidos ainda estão em processo de adoção do padrão IFRS e vêm acompanhando a internacionalização das normas paralelamente a seu próprio movimento de normalização nacional, capitaneado pelo *Financial Accounting Standards Board* (FASB). Atualmente, 260 países adotam as IFRS. (SOUZA et al, 2013).

É de se destacar que, ainda no âmbito do IASC, em 1998 foi emitida a IAS 38, “Ativos Intangíveis”, atualizada em anos subsequentes, considerada um grande avanço no tratamento contábil de ativos intangíveis no contexto das normas internacionais. A norma prescreve o tratamento de ativos intangíveis não especificados por outras normas, sendo que seus principais pontos envolvem questões relacionadas à natureza e reconhecimento dos ativos intangíveis, à mensuração dos custos e à contabilização da amortização e das perdas por *impairment* de tais ativos. (CUNHA et al, 2010; IRFS, 2011).¹³

O Brasil vem, historicamente, alinhando-se com o ambiente internacional. (SOUZA et al, 2013). Uma importante mudança nos aspectos contábeis do País ocorreu por meio da Resolução nº 1.055, de 2005, do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), que criou o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) para a emissão de normas contábeis, constituindo uma única fonte de pronunciamentos, numa clara demonstração da preocupação em fazer convergir as normas brasileiras com os padrões internacionais de contabilidade. (FERNANDES, 2010).

Hoje, cabe ao CPC a responsabilidade de emitir pronunciamentos contábeis de acordo com as IFRS. Segundo Schmidt et al (2014), cada documento emitido por este Comitê corresponde a uma norma internacional de contabilidade emitida pelo IASB. Assim, verifica-se atualmente uma certa convergência entre as normas brasileiras e as internacionais.¹⁴

Outra mudança significativa veio com a atualização da Lei nº 6.404, de 1976, Lei das Sociedades Anônimas, considerada relevante na normatização contábil brasileira à época, mas obsoleta em suas orientações frente às IFRS, impedindo que o País se adequasse aos padrões internacionais de contabilidade. As Leis nº 11.638, de 2007, e 11.941, de 2009, atualizaram aquela de 1976, a primeira revogando alguns de seus dispositivos e promovendo uma nova estrutura para o BP e a segunda alterando a legislação tributária federal com algumas adequações em relação às normas previstas na lei aprovada em 2007. (CURSINO et al, 2011; IUDÍCIBUS et al, 2008).

De uma perspectiva histórica, o Brasil teve orientação normativa escassa sobre ativos intangíveis, que, tradicionalmente, foram tratados de maneira pontual, não existindo diretriz nacional aplicável a todos os tipos de intangíveis. (FERNANDES, 2010).

¹³ O termo ‘*impairment*’ significa prejuízo e está intimamente relacionado com a depreciação dos ativos intangíveis. Um ativo é considerado em prejuízo quando sua carga de valor excede o valor presente líquido dos fluxos de caixa futuros que se espera gerar. (CAÑIBANO et al, 1999).

¹⁴ Schmidt et al (2014) observam que ainda há diferenças das normas brasileiras em relação às internacionais, especialmente quanto às demonstrações contábeis e à apresentação das contas no Balanço Patrimonial. Para esses autores, a efetiva convergência é um processo que obrigatoriamente deverá passar pela legislação brasileira e pela padronização das próprias normas emitidas pelo CPC.

A Lei nº 11.638 e o Pronunciamento Técnico CPC 04 (R1) vieram preencher esta lacuna e, mais importante, convergindo com os padrões internacionais de contabilidade. Até o advento desta Lei não existia uma legislação que tratasse do tema, bem como previsão legal de identificação que distinguísse esses ativos de outros. Qualquer tipo de ativo intangível não era reconhecido no BP das empresas. (FERNANDES, 2010).

Antes localizados e classificados inapropriadamente em subgrupos como o Imobilizado e o Diferido, subgrupos do grupo Ativo Permanente, a partir da vigência da 11.638 os intangíveis passaram a compor um subgrupo específico do BP: a lei introduziu o subgrupo Ativo Intangível no grupo Ativo Não-Circulante, do qual fazem parte o Ágio por Expectativa de Rentabilidade Futura (*goodwill*) e os demais intangíveis. (FERNANDES, 2010; CURSINO et al, 2011).¹⁵

A Lei nº 11.638 reconheceu, assim, que, diferentemente dos ativos tangíveis, visivelmente identificados e contabilmente separados, os intangíveis por vezes não o são. (IUDÍCIBUS et al, 2008). Portanto, representou um avanço para o tratamento desses ativos.

Aprovado pela Comissão de Valores Imobiliários (CVM)¹⁶ por meio da Deliberação CVM nº 553 de 2008 e pelas resoluções CFC 1.139 e 1.140, também de 2008, o CPC 04, denominado “Ativo Intangível”, entrou em vigor em 2010. Elaborado a partir da IAS 38, e com ela bastante convergente, o CPC 04 definiu o tratamento contábil dos ativos intangíveis que não são abrangidos especificamente em outro pronunciamento e detalhou como mensurar o valor contábil desses ativos, exigindo divulgações específicas a respeito. Este Pronunciamento demonstrou a possibilidade de significativa mudança no reconhecimento, mensuração e evidenciação sobre os intangíveis. (FERNANDES, 2010; CPC, 2015).

Importa mencionar que o CPC 04 trata de situações genéricas em relação aos intangíveis, deixando situações particulares para pronunciamentos apropriados, caso, por exemplo, dos gastos incorridos por uma entidade com a exploração e avaliação de recursos minerais, tratados pelo CPC 34 com base na IFRS 6. Segundo Fernandes (2010, p. 7), deste ponto de vista é possível perceber que os pronunciamentos contábeis estão abordando situações específicas em relação aos ativos intangíveis, “[...] realidade não experimentada em épocas passadas na contabilidade do Brasil”.

¹⁵ O *goodwill* não é tratado na Lei 11.638. Foi abordado no Brasil com especificidade no Pronunciamento Técnico CPC 15, “Combinação de Negócios”, de 2011, elaborado a partir da IFRS 3.

¹⁶Sob influência da escola contábil norte-americana, a CVM surgiu em 1976 com o objetivo de disciplinar as atividades do mercado de valores imobiliários. Segundo Fernandes (2010), a sua criação implicou novas e relevantes orientações contábeis para o Brasil.

As normas internacionais e nacionais de contabilidade, bem como a legislação brasileira, procuram dar seus respectivos enfoques aos ativos intangíveis, propondo definições, conforme se observa no Quadro 10.

Quadro 10 – Definição de intangíveis nas normas internacionais e nacionais de contabilidade e legislação brasileira

Ano	Fonte	Definição
2010	Normas internacionais de contabilidade (Niyama, 2010)	Ativo identificável, sem substância física para uso na produção ou fornecimento de bens e/ou serviços, para ser alugado a terceiros ou para propósitos administrativos
2011	IAS 38	Um ativo intangível é um ativo não-monetário identificável, sem substância física
2007	Lei nº 11.638	Ativos intangíveis são direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados à manutenção da companhia ou exercidos com essa finalidade, inclusive o fundo de comércio adquirido
2008	CPC 04 (R1)	Ativo intangível é um ativo não monetário identificável, sem substância física quando: a) for separável, ou seja, puder ser separado da entidade e vendido, transferido, licenciado, alugado ou trocado, individualmente ou junto com um contrato, ativo ou passivo relacionado, independente da intenção de uso pela entidade; ou (b) resultar de direitos contratuais ou outros direitos legais, independentemente de tais direitos serem transferíveis ou separáveis da entidade ou de outros direitos e obrigações

Fonte: O autor, 2015.

Por todas as colocações, percebe-se que, muito embora a harmonização e a convergência contábil estejam presentes no cenário internacional, o tratamento dos ativos intangíveis, especificamente, ainda carece de aprimoramento, que, certamente, ocorrerá com o desenvolvimento de novos estudos e pesquisas, dado que este é um tema de destaque na economia mundial, hoje caracterizada pela constante busca por inovação e pela importância do conhecimento nos processos produtivos de geração de riquezas.

Fato é que, conforme Marques (2009), na atualidade, o valor das empresas (seja no setor industrial, comercial ou de serviços) não reside unicamente nas suas instalações, maquinaria ou edifícios, mas também em aspectos imateriais, tais como a sua capacidade de estabelecer relações estáveis com os seus clientes e conseguir a sua fidelização, sua capacidade de inovar e introduzir novos produtos ou serviços no mercado, ou a competência técnica e motivação do seu pessoal. “Pode assim dizer-se que o valor das empresas na atualidade é dado pelo conjunto dos seus ativos tangíveis e intangíveis”. (p. 185).

Velha e nova economia convergem, pois, para uma única economia na qual convivem ativos tangíveis e intangíveis. A interação dessas duas naturezas de ativos é que define o efetivo valor da empresa. Trata-se da criação, pelas organizações, de valor por um modo totalmente novo, que utiliza combinações entre esses ativos. (PEREZ e FAMÁ, 2006).

É neste ambiente, e correlatamente aos conteúdos tratados nesta pesquisa até o momento – inovação organizacional, gestão do conhecimento e ativos intangíveis – que emerge a necessidade de refletir sobre o papel do capital humano nas organizações, no contexto da atual gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas. Tal perspectiva implica considerar a chamada ‘gestão sucessória’, tema central desta pesquisa.

Antes, no entanto, emerge a necessidade de uma revisão bibliográfica acerca do conceito de capital intelectual, bem como de suas formas de mensuração, uma vez que a sucessão de posições-chave no interior das organizações deve considerar esses aspectos. A revisão é desenvolvida a seguir, com especial enfoque no capital humano.

1.4 Perspectivas teóricas sobre capital intelectual: uma análise com foco no capital humano

Conforme anteriormente visto, boa parte da literatura refere-se a ativos intangíveis como capital intelectual, frequentemente utilizando essas expressões como sinônimas. Nesta pesquisa, contudo, toma-se o capital intelectual como um dentre outros ativos intangíveis – de acordo com Antunes e Martins (2005), na Ciência Contábil, o capital intelectual integra o rol dos ativos intangíveis.

O capital intelectual está diretamente ligado aos elementos intangíveis resultantes das atividades e práticas administrativas desenvolvidas pelas organizações para se adaptarem e atuarem na denominada “sociedade do conhecimento”. Os intangíveis surgem principalmente

em função das revoluções nas áreas da tecnologia da informação e das telecomunicações, que, por sua vez, também propiciaram as condições atuais dessa nova sociedade. (ANTUNES e MARTINS, 2005).

Na Era do conhecimento, o conhecimento humano – conhecimento tácito e subjetivo, que, incorporado à experiência individual, envolve fatores intangíveis – representa um dos principais recursos disponíveis nas empresas. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Segundo Crawford (1994, p. 15), na nova economia, “[...] informação e conhecimento substituem capital físico e financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios; e a inteligência criadora constitui-se na riqueza da nova sociedade”. No mundo corporativo, esse conhecimento corresponde à capacidade humana de agregar valor à organização.

Quinn (1996) afirma que, com a reordenação da economia para a Era da tecnologia e do conhecimento, as organizações tiveram que mudar radicalmente o pensamento sobre tudo o que lhes agrega valor. O sucesso passou a associar-se à forma como elas geram seus ativos intangíveis, levando a melhorias na gestão de suas atividades. O capital intelectual destaca-se entre esses ativos exatamente por ser o elemento responsável pelas inovações que conduzem a essas melhorias. Para Quinn (1996), o poder econômico e de produção das empresas hoje reside mais na sua capacidade intelectual.

Corroborando esse entendimento e relacionando capital intelectual a desempenho, Saint-Onge (1998) considera que o capital intelectual aumenta o potencial competitivo das empresas na medida em que é fonte de inovações que possibilitam processos mais proveitosos levando ao aumento da produtividade e da qualidade nos serviços prestados, criando novas oportunidades. Stewart (2002a) acrescenta que o capital intelectual viabiliza o compartilhamento de ideias, informações e conhecimento; quando adequadamente interpretado e mensurado, pode levar a mudanças que se traduzem em vantagem de custos ou inovação nos produtos e serviços. Já para Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual é responsável por tornar as entidades atrativas e sustentáveis quanto à criação de valor.

O uso do termo ‘capital intelectual’ é relativamente novo do ponto de vista histórico, mas seu conceito não é. Já em meados do século XIX, os economistas reconheceram que havia valores inerentes para além dos ativos corpóreos nas empresas apenas e que o conhecimento e a inovação eram elementos essenciais para a atividade econômica. (KHANG, 2014). O termo surgiu no final da década de 1950, quando, avaliando o valor das ações de determinadas empresas, dois analistas financeiros usaram essa expressão para referir-se a um elemento isolado de grande importância nesse processo. (STEWART, 2002b).

Quando o mercado de ações avalia empresas em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está contando uma verdade simples, porém profunda: os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto ou serviço final do que os ativos intangíveis – os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes, que, juntos, constituem seu capital intelectual. (STEWART, 2002a, p. 51).

Essa ideia foi resgatada na década de 1980, por Walter Wriston, ex-*chairman* do Citicorp, o maior banco dos Estados Unidos à época, ao observar que um importante elemento de sua empresa e de outras corporações, o capital intelectual, não era levado em conta na contabilidade. (PAIVA, 2012).

A década de 1990 foi marcada pela proliferação de estudos a respeito. Na Suécia, Sveiby e Edvinsson, este último, primeiro executivo a ser nomeado diretor de capital intelectual; no Japão, Nonaka e Takeuchi desenvolviam a ideia acerca da criação de conhecimentos nas empresas; nos Estados Unidos, Stewart redigiu importante artigo para a prestigiosa revista *Fortune*, intitulado “*Your company’s mostvaluable asset: intellectual capital*”. (PAIVA, 2012).

A partir de então, o tema tornou-se alvo de grande interesse, principalmente em função das alterações na economia particularmente quanto à avaliação da competitividade das empresas, antes realizada com base nos ativos tangíveis, existindo mão de obra relativamente barata e trabalhadores, em sua maior parte, facilmente substituíveis – os trabalhadores com pouca formação não eram considerados em termos de conhecimentos úteis, mas sim, como ferramenta do processo produtivo. (MARQUES, 2009).

Khang (2014, p. 2.229) afirma que:

O capital intelectual – geralmente definido pela inclusão de fontes não físicas de valor tais como patentes e direitos autorais, programas de computador, processos organizacionais e *know-how* – tem uma longa história de ser desvalorizado e excluído de mensurações de produtividade econômica e riqueza. Nos últimos anos, no entanto, o capital intelectual finalmente ganhou amplo reconhecimento como o motor central da produtividade econômica e do crescimento. Estudiosos de áreas como gestão do conhecimento, contabilidade financeira e contabilidade nacional têm produzido pesquisas que avançam significativamente na compreensão do conceito de capital intelectual, introduzindo novas metodologias para a identificação e medição de seu valor econômico. (tradução nossa).¹⁷

¹⁷No original: Intellectual capital – broadly defined to include nonphysical sources of value such as patents and copyrights, computer software, organizational processes and know-how – has a long history of being undervalued and excluded from measures of economic productivity and wealth. In recent years, however, intellectual capital has finally wide recognition as a central driver of economic productivity and growth. Scholars in fields such as knowledge management, financial accounting and national accounting have produced a wealth of research that significantly advances the conceptual understanding of intellectual capital and introduces new methodologies for identifying and measuring its economic value.

Diferentes teóricos exploraram a questão do capital intelectual e identificaram sua íntima ligação com o uso do intelecto, materializado através do conhecimento. Os conceitos de conhecimento e capital intelectual estão relacionados entre si, “[...] já que este último é constituído por todo o conhecimento que produz valor, isto é, todo o conhecimento que pode ser transformado em lucros”. (MARQUES, 2009, p. 190-191). De acordo com Marques (2009), não se pode considerar todo o conhecimento como capital intelectual, mas todo capital intelectual é resultado, de forma direta ou indireta, do conhecimento.

Para esses teóricos, o conhecimento que produz valor tornara-se tão importante como fator de produção “[...] que as empresas que não o gerenciassem não estariam cuidando de seus interesses”. (STEWART, 2002b, p. 22). Instituiu-se, então, um novo paradigma em que os aspectos financeiros são influenciados pelos não-financeiros – o capital intelectual. (EDVINSSON e MALONE, 1998).

O aumento da importância dada ao capital intelectual está associado ao alvorecer da economia do conhecimento e ao reconhecimento por parte da comunidade científica, empresarial e política do impacto do conhecimento no desempenho das pessoas, empresas e países. [...]. Este reconhecimento formal da importância do conhecimento como impulsionador da competitividade motivou o desenvolvimento de pesquisas sobre o capital intelectual. (RODRIGUES et al, 2009, p. 8). (tradução nossa).¹⁸

Devido à diversidade de enfoques e propósitos (gerencial, contábil e econômico-financeiro, entre outros), e tendo em vista a ausência de uma definição ou classificação geralmente aceita de ativos intangíveis (CAÑIBANO et al, 1999), o conceito de capital intelectual é interpretado de diferentes formas, recebendo, por isso, diferentes definições.

No Quadro 11 algumas delas são sumarizadas, observando-se que seu fundamento reside em geral na associação do capital intelectual ao conhecimento humano e seus benefícios para as organizações, daí advindo a valorização desse ativo intangível. Percebe-se que, embora não idênticas, as definições são complementares.

¹⁸ No original: El aumento de la importancia dada al “Capital Intelectual” está asociado al despuntar de la economía del conocimiento y al reconocimiento por parte de la comunidad científica, empresarial y política del impacto del conocimiento en el desempeño de las personas, empresas y países. [...]. Este reconocimiento formal de la importancia del conocimiento como impulsor de la competitividad ha motivado el desarrollo de la investigación sobre el Capital intelectual.

Quadro 11 – Definições de capital intelectual

continua

Autor(es)	Definição
Stewart (2002a, p. 13)	Matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência – que pode ser utilizada para a criação de riqueza. Trata-se da “soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. É a capacidade mental coletiva”.
Edvinsson e Malone (1998, p. 9)	Capital não financeiro “[...] que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil”. Relaciona-se à posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionam vantagem competitiva no mercado
Klein (1998)	Formado pelo conhecimento, experiência, especialização e por diversos ativos intangíveis, o capital intelectual é o responsável pelo posicionamento da empresa no mercado
Antunes e Martins (2005)	Somatório do conhecimento proveniente das habilidades aplicadas (conhecimento tácito) dos membros da organização com a finalidade de trazer vantagem competitiva, materializando-se em bons relacionamentos e no desenvolvimento de novas tecnologias
Brooking (1996)	Termo usado para referir uma combinação de ativos intangíveis que capacitam o funcionamento da empresa (tradução nossa) ¹⁹
Davenport e Prusak (2003)	Resultado da aferição do conhecimento com objetivos econômicos
Lev (2001)	Fontes não-físicas de valor (créditos de benefícios futuros) gerados pela inovação (descoberta), projetos organizacionais originais ou práticas de recursos humanos (tradução nossa) ²⁰

¹⁹ No original: Intellectual capital is the term given to combined intangible assets which enable the company to function.

²⁰ No original: nonphysical sources of value (claims to future benefits) generated by innovation (discovery), unique organizational designs, or human resources practices.

Quadro 11 – Definições de capital intelectual

conclusão

Autor(es)	Definição
Cañibano et al (1999)	Fontes de lucros econômicos futuros prováveis, sem substância física, que são controladas por uma empresa como resultado de eventos anteriores ou transações (autoprodução, compra ou quaisquer outros meios de aquisição) (tradução nossa) ²¹
Hoss et al (2009)	A soma do conhecimento de todos em uma empresa
Bukowitz e Williams (2002)	Conhecimento detido pelos colaboradores de uma organização e que influencia seu comportamento

Fonte: O autor, 2015.

Segundo Rodrigues et al (2009), apesar de o conceito de capital intelectual ser extremamente flexível, ao menos três atributos o caracterizam: a intangibilidade; o fato de ser resultante de uma prática coletiva ou processo coletivo, pois o conhecimento é social e contextualmente construído; e de possuir valor ou potencial para criar valor.

As definições de capital intelectual têm sido desenvolvidas por meio da classificação dos elementos que o compõem. A literatura disserta a respeito.

Brooking (1996), por exemplo, sugere que o capital intelectual é composto por quatro tipos de ativos:

- 1) **Ativos de mercado** – potencial decorrente dos ativos intangíveis relacionados ao mercado, tais como marcas, clientes, canais de distribuição e parcerias de negócios;
- 2) **Ativos de propriedade intelectual** – ativos que necessitam de proteção legal, como patentes, direitos autorais e segredos industriais e comerciais;
- 3) **Ativos de infraestrutura** – que tornam capaz o funcionamento da empresa e que incluem a gestão de processos, sistemas de tecnologia de informação, redes e sistemas financeiros;
- 4) **Ativos de capital humano** – aspectos do indivíduo associados ao trabalho, tais como educação, conhecimentos, habilidades, competências e expertise.

²¹ No original: sources of probable future economic profits, lacking physical substance, which are controlled by a firm as a result of previous events or transactions (self-production, purchase or any other means of acquisition).

Para outros autores como Stewart (2002a), Oreja e Prieto (1998) e Edvinsson e Malone (1998) o capital intelectual seria basicamente composto pelo capital humano, pelo capital estrutural e capital de clientes ou relacional, suas mais dimensões representativas na relação com a capacidade inovadora da empresa. O Quadro 12 detalha a visão de cada um desses autores sobre esses elementos.

Quadro 12 – Elementos do capital intelectual

Autores	Capital humano	Capital estrutural	Capital em clientes ou relacional
Stewart (2002a)	Conhecimento, habilidades, experiência e ideias das pessoas. Os indivíduos é que são detentores desse capital que representa o talento dos colaboradores da organização	Propriedade intelectual, metodologias, softwares, documentos e outros artefatos do conhecimento que fica retino na organização. O capital estrutural permanece na empresa	Relações da empresa com seus clientes. Sendo boas, auxiliam na construção de uma reputação positiva
Oreja e Prieto (1998)	Conhecimentos, qualificações, competências coletivas, aptidões, experiências, criatividade, capacidade de inovação, motivação e formação profissional dos trabalhadores da organização	Processos e procedimentos organizacionais, tecnologias, <i>hardwares</i> , <i>softwares</i> e base de dados, estrutura organizacional, marcas, patentes, e direitos de propriedade intelectual	Valor contido na relação da empresa com clientes, fornecedores e investidores
Edvinsson e Malone (1998)	Conhecimento, expertise, poder de inovação, habilidades, mais valores, cultura e filosofia da empresa	Equipamentos, <i>softwares</i> , banco de dados, patentes e marcas registradas, entre outros, que constituem a infraestrutura de suporte ao capital humano. O capital estrutural inclui o capital de clientes	Relacionamento desenvolvido com o mercado

Fonte: O autor, 2015.

A presença do capital humano em todas as classificações mencionadas denota a importância desse elemento, tal qual ocorreu na época dos primeiros estudos sobre capital intelectual, que se desenvolveram a partir de reflexões acerca do papel desempenhado pelo capital humano nas organizações. (ANTUNES, 2000).

Contudo, capital intelectual e capital humano, embora intimamente relacionados, não são coincidentes. Segundo Khang (2014), em termos gerais, o capital humano refere-se a recursos humanos ou capacidades humanas que produzem renda monetária e psíquica futura. Enquanto o capital intelectual está centrado no investimento no negócio e na produção de fontes intangíveis de valor futuro, o capital humano foca naquilo que os indivíduos possuem e no investimento em suas capacidades próprias para produzir valor futuro. (tradução nossa).²²

De acordo com Paiva (2012), a dificuldade para se lidar com o capital intelectual refere-se principalmente aos aspectos intangíveis encontrados nas pessoas: conhecimento, *know-how*, competências, habilidades etc. Nesse sentido, o ponto mais discutido na avaliação do capital intelectual corresponde ao capital humano. “Apesar de o capital humano representar parte do modelo de CI, ele ocupa posição central e reflete, portanto, em todas as demais variáveis”. (PAIVA, 2012, p. 26).

Para Rodrigues et al (2009), no âmbito do capital intelectual, o componente capital humano:

- É representativo do valor dos conhecimentos e do talento dos colaboradores da empresa, que juntamente com a organização, criam intangíveis expressos em valores, atitudes, aptidões e capacidades de pessoas e de grupos;
- Constitui as capacidades individuais, os conhecimentos, as destrezas, o talento e a experiência de empregados e gerentes;
- Tem valor originado na combinação entre competência, atitude e agilidade intelectual; e
- Incorpora propriedades individuais ou de grupo, tais como capacidade criativa e de inovação.

Além de elemento imprescindível na configuração do capital intelectual, o capital humano das organizações é um aspecto muito valorizado na atualidade (trata-se de um conceito que vê as pessoas como um ativo valioso), sendo, por conseguinte, matéria de

²² No original: Broadly speaking, human capital refers to resources in people or human capabilities that produce future monetary and psychic income. While intellectual capital focuses on business investment in and production of intangible sources of futures value, human capital focuses on individuals possession of and investment in their own capabilities to produce futures value.

particular interesse para fins de gestão sucessória, tema desta pesquisa. De fato, conforme Fitz-Enz (2001, p. 1):

Na era da informação ou do conhecimento, o mais poderoso e diferencial ativo de cada instituição é o seu pessoal. Isto não é um chavão. Dinheiro, instalações, máquinas e materiais – incluindo banco de dados – são todos inertes. Grandes retornos sobre seus investimentos são totalmente dependentes das ações humanas. Quando a eficiência dos processos de transformação reside primariamente no fluxo de informações, o capital humano é a força motriz.

Autores como Sveiby (1998), Chiavenato (2003) e Rodrigues et al (2009) destacam o papel das competências na composição do capital intelectual e do capital humano. Referindo-se ao capital intelectual, Sveiby (1998) toma competências como o conhecimento, as habilidades, as experiências, percepções que levam a julgamentos de valor, e relações que o indivíduo estabelece.

Referindo-se ao capital humano, Chiavenato (2009, p. 186) considera que este é o capital de gente, de talentos e de competências. “A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis como intangíveis”. O mesmo se aplica a Rodrigues et al (2009), que destacam o papel das competências na estrutura do capital humano, considerando que este é formado por competências, atitudes e agilidade intelectual.

O termo ‘competência’ surgiu nos Estados Unidos no início da década de 1970, sendo usado pioneiramente por David McClelland para referir certas qualificações dos indivíduos em processos de seleção de pessoas nas empresas. Vinte anos depois, a expressão começou a ser usada no Brasil, especialmente nos estudos sobre gestão por competências. (DUTRA, 2004).

Segundo Dutra (2004), o conceito de competência foi talhado por duas correntes teóricas. A primeira, norte-americana, entende competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que capacitam o indivíduo ao exercício de determinado trabalho ou tarefa. Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justifica um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. (FLEURY e FLEURY, 2001).

Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinaliza a importância de se alinharem as competências às necessidades

estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações. (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 185).

Esta visão de competência como estoque de recursos foi ampliada por outra corrente teórica, representada por autores europeus, que compreende que este conjunto não garante que o indivíduo produza e entregue à organização aquilo de que ela precisa. (DUTRA, 2004). O conceito de competência que emergiu especialmente da literatura francesa nos anos 90 procurou ir além do conceito de qualificação. Buscou estabelecer uma relação entre competências e saberes – o saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. (FLEURY e FLEURY, 2001).

Hoje, entende-se por competência o somatório dessas duas correntes, o que ressalta a questão da agregação de valor, fundamental no sentido de contribuir efetivamente para o patrimônio de conhecimentos da empresa, permitindo a manutenção e sustentabilidade de suas vantagens competitivas. (DUTRA, 2004).

No Quadro 13, algumas definições de competência propostas pela literatura são apresentadas.

Quadro 13 – Definições de competência

continua

Autor(es)	Definição
Gramigna (2007)	Conhecimento, habilidade e atitude. Designa repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinada situação
Becker et al (2001)	Conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas
Dutra (2001)	A competência de uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. Uma pessoa é competente quando, graças às suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou empresa em que atua, a ela própria e ao meio em que vive
Fleury e Fleury (2001)	Um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor à organização e valor social ao indivíduo

Quadro 13 – Definições de competência

conclusão

Autor(es)	Definição
Rabaglio (2004)	Conhecimentos, habilidades e atitudes que são diferenciais de cada pessoa e que têm impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos
Bitencourt (2001)	O processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorealização)

Fonte: O autor, 2015.

Segundo Dutra (2004), embora o conceito de competência ainda esteja em construção, ele não constitui um modismo uma vez que tem se mostrado muito adequado para explicar a realidade vivida pelas empresas na moderna gestão de pessoas. A visão da maioria dos autores indica, outrossim, que as pessoas é que concretizam as competências organizacionais ao colocar em prática o patrimônio de conhecimentos da organização. Portanto, as competências individuais estão intimamente relacionadas às competências organizacionais, havendo uma influência mútua entre ambas.

Tal perspectiva justifica o surgimento da chamada ‘gestão por competências’, definida por Gramigna (2007) como um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas. Trata-se de um conjunto de ferramentas que, reunidas, formam uma metodologia de apoio à gestão de pessoas. “As informações geradas pelo modelo são de grande diferencial nas decisões e questões relativas ao capital intelectual”. (GRAMIGNA, 2007, p. 1).

O modelo, que teve origem nos Estados Unidos, foi introduzido no Brasil na década de 1990, fundamentando-se na identificação, captação e retenção de talentos com base em competências. A corrida da globalização exigiu atenção aos resultados das organizações e, nesse processo, as pessoas ganharam destaque, uma vez que a riqueza das empresas e das nações depende do conhecimento e das habilidades de suas equipes. (GRAMIGNA, 2007).

Segundo Fevorini et al (2014), no setor público brasileiro, a identificação e o mapeamento de competências, além do devido alinhamento às estratégias organizacionais, constituem desafios emergentes no contexto da política de gestão de pessoas. Apesar disso, os estudos a respeito sinalizam que o modelo de gestão por competências é uma tendência nas instituições públicas.

Entre nós, gestores públicos e especialistas vêm debatendo a gestão de pessoas em organizações de governo, as atividades de gestão por competências e os desafios relacionados à sua integração aos subsistemas de recursos humanos, principalmente após a entrada em vigor do Decreto Federal nº 5.707, de 2006, que criou a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal (direta, autárquica e fundacional), tendo como uma de suas finalidades a adequação das competências dos servidores aos objetivos de cada instituição pública. (FEVORINI et al, 2014).²³

De fato, organizações públicas brasileiras da administração direta e indireta, federais, estaduais e municipais, vêm implementando a gestão por competências. O estudo desenvolvido por Fevorini et al (2014) junto a 12 dessas instituições constatou tal realidade e evidenciou que elas têm articulado o modelo de competências a práticas de gestão de pessoas, seja na seleção de pessoal, nas políticas de remuneração, carreira e treinamento, e construído processos que podem evoluir de tal modo a trazer as vantagens do modelo de competências para a oferta de melhores serviços públicos.

Os autores reconhecem a necessidade de maiores esclarecimentos sobre a gestão por competências no serviço público do Brasil. No entanto, os achados de seu estudo demonstram que a falta de conhecimento sobre o tema está diminuindo na mesma proporção do avanço do entendimento nas organizações públicas sobre a necessidade de alinhar competências com as estratégias organizacionais. (FEVORINI et al, 2014).

1.5 Modelos de mensuração do capital intelectual

A literatura comenta as vantagens da mensuração do capital intelectual. Santos et al (2003), por exemplo, consideram que ela reflete mais acertadamente o valor real da entidade,

²³De acordo com este decreto, gestão por competência é a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades, e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. (FEVORINI et al, 2014).

oferece apoio à gestão mais eficiente de ativos intangíveis, aumenta o valor aos acionistas e proporciona informações mais atuais a investidores, além de potencializar retornos futuros de caixa.

Malhotra (2000) observa que os gestores acreditam que a mensuração pode ajudá-los a melhor gerir os recursos intangíveis que cada vez mais determinam o sucesso das empresas e da economia.

Já Sveiby (2010) cita diferentes vantagens, entre elas, utilidade em caso de fusões e aquisições; avaliação de ações no mercado; construção de regras de Contabilidade; criação de uma imagem mais abrangente sobre a saúde da organização; criação de métricas financeiras que podem ser aplicadas em qualquer nível organizacional; e criação de indicadores que podem servir a comparações entre empresas de um mesmo setor.

O tema tem sido estudado com afinco nos meios acadêmicos e as pesquisas a respeito têm produzido diversas propostas de métodos e teorias. No entanto, apesar do reconhecimento da importância da mensuração do capital intelectual, este procedimento ainda é problemático. (SANTOS et al, 2003).

Segundo Sveiby (2010), o principal problema com sistemas de medição é a impossibilidade de medir fenômenos sociais (como a criação de valor por meio do capital intelectual) com precisão científica. Em geral, os sistemas se baseiam em elementos intermediários como o dólar e o euro, além de indicadores muito distantes do acontecimento real ou ação que causa um fenômeno, o que cria uma inconsistência fundamental entre as expectativas dos gestores e as promessas feitas pelos desenvolvedores do método, especialmente o quanto ele pode alcançar. Desse modo, a primeira indagação a ser respondida pela organização deve ser: qual o propósito de mensurar? Ainda de acordo com Sveiby (2010), nenhum método pode atender a todos os propósitos. É preciso selecionar o mais adequado, de acordo com o objetivo a ser alcançado, situação e público envolvido.

Na sequência, desenvolve-se uma breve revisão de alguns dos principais modelos de mensuração do capital intelectual que enfatizam o tratamento dado à medição dos aspectos relacionados ao capital humano, bem como quais são as variáveis levadas em conta nesse processo. De acordo com Luthy (1998), Malhotra (2000) e Sveiby (1998, 2010), os modelos que atendem a tais características são os classificados como placares (ou *scorecards*). Por não levarem em conta apenas medidas financeiras, eles podem ser adaptados ao setor público de forma gradual. (SVEIBY, 1998, 2010). Com efeito, enfatizam que as medidas não financeiras devem complementar as financeiras. (SANTOS, 2012). Os modelos apresentados reforçam tal proposição, sintetizando aspectos gerais não financeiros na mensuração do capital intelectual.

1.5.1 Balanced Scorecard

O método foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) na década de 1990 devido à percepção de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados em tradicionais indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Um *scorecard* multidimensional mostrava-se então uma ferramenta promissora.

O *Balanced Scorecard* parte da premissa de que o desempenho de uma empresa deve ser medido por indicadores financeiros e não financeiros, abrangendo quatro perspectivas: 1) perspectivas financeiras; 2) perspectiva do cliente; 3) perspectiva dos processos internos; e 4) perspectiva da inovação e aprendizado, refletindo um sistema equilibrado. Esses indicadores devem estar alinhados com a estratégia, capacidades e visão da empresa, gerando um gráfico que permite entender a relação entre eles. Com isso é possível perceber o alinhamento dos objetivos com a estratégia adotada, aspecto não contemplado pela maioria das empresas. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), as perspectivas não financeiras ligadas ao capital humano estão relacionadas com a inovação, a aprendizagem e o desenvolvimento. São mensurados: a motivação, capacidade e competências das pessoas, o que permite a criação de um ambiente de desenvolvimento sustentável, contrariamente ao que ocorre em muitas empresas, que motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras. Historicamente, o sistema de indicadores das organizações tem natureza financeira.

Entretanto, as medidas financeiras de desempenho são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 8).

No *Balanced Scorecard*, os indicadores financeiros são preservados como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, porém incorporam um conjunto mais genérico e integrado de medidas que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, dos processos internos, dos funcionários e sistemas ao sucesso financeiro no longo prazo. Cria-se uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. (KAPLAN e NORTON, 1997).

1.5.2 Monitor de Ativos Intangíveis (*Intangible Asset Monitor*)

Criado por Sveiby (1998), esse modelo de mensuração de ativos intangíveis possui um formato de apresentação que exhibe de forma simples, através de um quadro, uma série de indicadores de gestão desses ativos, escolhidos de acordo com os objetivos da medição e necessidades da organização. Trata-se de um documento que reporta várias medidas financeiras e não financeiras da empresa. (SVEIBY, 1998).

A metodologia seleciona indicadores, com base nos objetivos estratégicos da empresa, a fim de medir quatro aspectos da criação de valor a partir de três classes de ativos intangíveis: competência das pessoas (incluindo as competências da organização em planejar, produzir, processar ou apresentar produtos e soluções); estrutura interna (que inclui o conhecimento estruturado da organização, como patentes, processos, modelos, sistemas de informação, cultura organizacional e pessoas que se encarregam da manutenção dessa estrutura); e estrutura externa (que compreende as relações com clientes e fornecedores, as marcas comerciais e a imagem da empresa). (SVEIBY, 1998; SANTOS, 2012). A primeira classe de ativos, competências, determina as duas subsequentes. (SVEIBY, 1998).

Dentro de cada uma dessas classes Sveiby (1998) propõe três tipos de indicadores, que representam o modo de criação de valor e que indicam o fluxo do conhecimento:

- Indicadores de crescimento e inovação – que se referem ao potencial futuro da empresa;
- Indicadores de eficiência – que informam até que ponto os intangíveis são produtivos; e
- Indicadores de estabilidade – que indicam o grau de permanência desses ativos na empresa. (SANTOS, 2012).

A ideia é acompanhar a forma como o ativo intangível se desenvolve por meio da concepção de indicadores que se correlacionam com o crescimento do ativo, sua taxa de renovação, sua utilização pela organização e o risco de perdê-lo. Ou seja, o monitor, como o próprio nome indica, proporciona à administração maior controle sobre os intangíveis. (SVEIBY, 1998).

As competências individuais, elementos ligados ao capital humano, são evidenciadas nesse modelo através da capacidade, competências, valores, atitudes, experiências e formação dos funcionários. (SVEIBY, 1998).

1.5.3 Navegador Skandia

O navegador Skandia foi criado por Edvinsson e Malone (1998) para a empresa sueca Skandia, atuante no mercado de seguros e serviços financeiros. Em 1995, a Skandia publicava o primeiro relatório sobre capital intelectual em complemento ao informe financeiro.

O método enfatiza a justificação do valor de mercado das empresas utilizando o capital financeiro e o intelectual em suas medições. Consiste basicamente no monitoramento de fatores de sucesso considerados essenciais pela empresa, que precisam ser valorados e incorporados à sua estratégia organizacional. (EDVINSSON e MALONE, 1998).

O capital intelectual é mensurado por meio da análise de medidas métricas (91 baseadas no aspecto intelectual e 73 nas medidas tradicionais) cobrindo cinco áreas distintas com foco financeiro, foco de clientes, foco de processos, foco de renovação e desenvolvimento e foco humano, que, juntos, proveem o valor do capital intelectual da organização. (EDVINSSON e MALONE, 1998; SANTOS, 2012). O modelo produz, assim, um relatório de avaliação do capital intelectual que articula dimensões de natureza financeira e não financeira a partir de indicadores de cada uma das áreas mencionadas. (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Como as cinco áreas possuem muitos indicadores, a fim de estabelecer uma equação que traduzisse em um único número o capital intelectual, Edvinsson e Malone (1998) fixaram um passo a passo composto pelas etapas: identificar um conjunto básico de índices que possa ser aplicado a toda sociedade com adaptações mínimas; reconhecer que cada organização pode ter um capital intelectual adicional que necessita ser avaliado por outros índices; e estabelecer uma variável que capte previsibilidade do futuro, bem como a dos equipamentos e das pessoas que trabalham na organização. (SANTOS et al, 2003).

Com base nesses princípios, propuseram a seguinte fórmula que retratasse um macro indicador:

$$\text{Capital Intelectual Organizacional (CIO)} = i \times C$$

Onde:

i = coeficiente de eficiência da utilização do capital intelectual

C = valor monetário do capital intelectual

Com características inerentes ao capital humano, esse modelo destaca que o foco nesse capital deve relacionar-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas que

compõem a organização. A mensuração dessas características deve ser feita com indicadores escolhidos por cada organização, devendo ser claros e precisos a fim de refletir de forma mais coerente a sua realidade. (EDVINSSON e MALONE, 1998).

1.5.4 Índice de Capital Intelectual (IC Index)

Ross et al (1997) são os desenvolvedores dessa metodologia que consolida indicadores individuais que refletem propriedades intelectuais em apenas um único índice, representativo do capital intelectual da empresa, correlacionando as mudanças do capital intelectual com as mudanças no valor de mercado da organização. Ou seja, as variações do índice são relacionadas com as variações do valor de mercado da empresa.

O método de Ross et al (1997) parte da premissa de que o valor da companhia provém de seus ativos físicos e monetários (capital financeiro) e de seus recursos intangíveis (capital intelectual).

Os autores consideram que dentro do capital intelectual há duas categorias gerais – capital humano e capital estrutural – com três subdivisões cada uma. (SANTOS, 2012). Assim, o modelo é dividido basicamente nessas duas categorias. O capital estrutural inclui ativos da organização desdobrados na própria organização, relacionamentos, inovação e desenvolvimento. Já o capital humano é subcategorizado em competências (tais como formação e *know-how*), atitudes (como motivação e liderança) e agilidade intelectual (materializada na capacidade de inovação e adaptação). Esses componentes são avaliados por indicadores estabelecidos através de um *ranking*. Tomando por base esse *ranking*, são atribuídos valores e um peso diferente para cada indicador, demonstrados sob a forma de porcentagens. (ROSS et al, 1997).

O índice estabelecido por Ross et al (1997), apresentado em valor percentual e representando o rendimento financeiro dos ativos, integra os diferentes indicadores de capital intelectual em uma única medida. Segundo Santos (2012, p. 32), vê-se a importância relativa dos diferentes indicadores, transformando-os em números sem dimensão (normalmente porcentagens). “Este índice proporciona aos gestores uma nova linha de partida que foca no rendimento financeiro do capital intelectual, enquanto a tradicional focava no financeiro”.

Para Ross et al (1997), um sistema de capital intelectual é um recurso intangível da organização. Assim, um sistema de capital intelectual passa a formar parte do capital

intelectual da companhia e quanto mais se utilize, mais capital intelectual se criará. (SANTOS, 2012).

1.5.5 Avaliação do Capital Intelectual (*IC Rating*)

De acordo com Santos (2012), o *IC Rating* é uma extensão do enquadramento do Navegador Skandia e incorpora ideias do Monitor de Ativos Intangíveis, tais como eficiência, renovação e risco. Um *IC Rating* provê os gestores com um *framework* e fundamentos adequados para aperfeiçoar a competitividade da organização.

O método visa à identificação e mensuração dos ativos intangíveis levando em consideração fatores como competitividade e capacidade organizacional. Baseando-se nesses fatores, tem como objetivo o levantamento da capacidade de crescimento de uma organização no longo prazo, incorporando um monitor de ativos intangíveis. (JACOBSEN et al, 2005).

Três importantes áreas compõem essa metodologia: a organização, o capital humano e os relacionamentos. Juntas, funcionam como fundamento para um sistema de controle do negócio com metas claras e mensuráveis para maximizar margens futuras. (SANTOS, 2012). A medição inclui o levantamento de dados através de entrevistas dirigidas a grupos de funcionários, gestores da empresa e agentes externos (clientes, fornecedores etc) que se relacionam com a organização.

Segundo Santos (2012), a seleção dos respondentes é baseada no conhecimento que eles possuem da empresa e de seus concorrentes em relação ao ambiente do negócio, sendo que o tempo necessário para uma estimativa a respeito é de seis a oito semanas. Os resultados da avaliação são apresentados em três diferentes perspectivas: 1) uma avaliação da eficiência atual do capital intelectual; 2) uma avaliação dos esforços da empresa em renovar e desenvolver seu capital intelectual; e 3) uma avaliação do risco relacionado ao decréscimo da eficiência atual. Na mensuração do capital humano, motivação, competência e lealdade dos funcionários, aspectos que agregam valor para a organização, são consideradas.

A metodologia identifica em quais áreas é preciso melhorar e descreve indicadores relativos ao que é necessário para o atingimento das metas desejadas. De acordo com Santos (2012), os resultados de um *IC Rating* são medidas quantificadas dos recursos que têm importância crítica para a lucratividade da empresa em longo prazo. Este resultado pode ser

usado como fundamento para mudanças e como uma ferramenta para o gerenciamento diário das operações da empresa.

1.5.6 Modelo Intellect

O Instituto Universitário Euroforum, de Madri, e a empresa de auditoria KPMG patrocinaram o desenvolvimento de um projeto com a finalidade de elaborar um modelo que permitisse mensurar o capital intelectual das organizações. O modelo Intellect, resultado deste projeto, apresentado em 1998, considera que o capital intelectual é composto por três grandes elementos: o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional, sendo que o capital humano é a base para a geração dos dois elementos subsequentes. (DOMÍNGUEZ, 2007).

O modelo Intellect fundamenta-se na ideia de que a criação de valor para a empresa está centrada no conhecimento e seus objetivos são internos e externos. Internamente, proporcionar uma ferramenta para a incorporação de ativos intangíveis no processo de análise estratégica (mediante a incorporação de uma linguagem comum, de apoio para a construção de indicadores de gestão e fornecimento de informações estratégicas para a tomada de decisão) e, do ponto de vista externo, facilitar a terceiros informações sobre o valor e o potencial da empresa. (DOMÍNGUEZ, 2007).

Segundo Domínguez (2007), é possível identificar nesta metodologia todos os elementos que integram o capital intelectual criando valor presente e futuro. Em relação ao capital humano, o modelo Intellect parte de dois grandes eixos para estabelecer indicadores de análise para fins de mensuração: 1) elementos que criam valor presente – dos quais são indicadores tipologia pessoal e competências do indivíduo, competências das pessoas da organização coletivamente, estabilidade do pessoal, satisfação do pessoal, liderança e trabalho em equipe – e 2) elementos que criam valor futuro – dos quais são indicadores a melhoria das competências, incluindo os esforços da organização para tanto, e a capacidade de inovação das pessoas e equipes, em grande medida condicionada por valores culturais, atitudes e comportamentos que impactam a criatividade e a capacidade de inovação.

O modelo Intellect orienta-se pelo alinhamento com a estratégia da empresa, possibilidade de personalização para cada organização (atendendo a necessidades particulares), mensuração não apenas dos resultados, mas também dos processos que geram esses resultados, e facilidade de aplicabilidade para qualquer tipo de organização.

1.6 Gestão sucessória

O tema sucessão vem se inserindo fortemente nos debates da administração e gestão de empresas, seja no cenário mundial ou no brasileiro, especialmente em relação às empresas privadas. (OLIVEIRA e BERNARDON, 2008). Sua relevância justifica-se porque a própria sobrevivência das empresas depende de dispor de pessoas em todos os níveis organizacionais preparadas para assumir as posições críticas abertas pelo crescimento do negócio ou pela saída de seus atuais ocupantes. (OHTSUKI, 2013).

O processo sucessório tem sido mais estudado no âmbito das empresas familiares, organizações tidas como de dinâmica diferenciada por envolver membros de uma mesma família participando da propriedade e/ou direção. (LEONE, 2004). Nesse contexto, a sucessão, ligada ao fator hereditário, é definida como um rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá dirigir. Ou seja, o processo sucessório dá-se quando uma geração da mesma família abre espaço à preparação da outra para assumir o comando. (LEONE, 2004).

De acordo com Ferreira (2015), enfocando essencialmente empresas familiares e seus herdeiros, tradicionalmente, as pesquisas sobre sucessão apresentaram análises sobre as posições mais altas e estratégicas na hierarquia das organizações, por exemplo, a da presidência ou a de proprietários – raras publicações e discussões sobre o processo sucessório enfocaram diferentes posições da organização – preocuparam-se mais com o evento em si, carecendo, por conseguinte, de análises que abrangessem os aspectos processuais da sucessão, e o fizeram sob uma ótica funcionalista e/ou sistêmica.

A sucessão *per se*, considerando-se a iniciativa de substituição de um profissional por outro, decorre de uma resposta adaptativa e racional dos decisores, sistematicamente explicada por essa visão funcionalista e/ou sistêmica, na qual:

[...] buscam-se respostas nas correlações entre fatores, considerando a realidade como objetiva, externa ao sujeito, ou seja, assumindo uma perspectiva mecânica de ação e reação passível de predição dadas certas circunstâncias necessárias e suficientes para determinada consequência. Em uma visão sistêmica – em analogia à biologia e aos sistemas orgânicos – muda-se o objeto de referência: enquanto a abordagem funcionalista se sustenta em um olhar mecânico, a sistêmica, embora também exija um conjunto de fatores constituintes de causas necessárias e suficientes para explicar o episódio, baseia-se na resposta corretiva ou adaptativa do sistema às alterações observadas no órgão ou nas partes que o compõem. (FERREIRA, 2015, p. 19).

A partir da década de 1970, este panorama começa a modificar-se com o crescimento do interesse sobre a sucessão nas empresas dissociada do fator exclusivamente atrelado à família. As recorrentes considerações e recomendações dos pesquisadores quanto à necessidade de aprofundar a discussão sobre o tema de uma forma ampliada e não funcionalista, que incluísse métodos para viabilizar o conhecimento do fenômeno, contribuíram para tanto. (FERREIRA, 2015).

Antigas concepções caíram por terra com a evolução dos estudos sobre sucessão a partir da adoção de outras perspectivas de análise. Hoje, observa-se maior sensibilidade quanto à relevância dessa abordagem mais ampla, que associa a estratégia organizacional ao planejamento sucessório levando em conta diversas posições nos diferentes níveis da estrutura organizacional. Não por acaso, a abordagem da reposição de pessoas deu lugar ao planejamento da sucessão não apenas de líderes sêniores, mas também de outros níveis organizacionais considerados críticos para o sucesso do negócio. (FERREIRA, 2015; OHTSUKI, 2013).²⁴

Com essa sensibilização, a preparação do sucessor pode iniciar-se em posições inferiores (funções operacionais), passar pela atribuição gradativa de atividades de maior responsabilidade e complexidade (funções táticas) e chegar a posições de direção (funções estratégicas). (FERREIRA, 2015).

Oliveira e Bernardon (2008) observam que a sucessão é uma etapa pela qual toda organização que perdura irá passar cedo ou tarde. Mas frente às alterações da atual conjuntura socioeconômica, que tornam imprevisível qualquer diagnóstico preciso dos eventos que podem afetar as empresas, esse processo ganha importância em todos os tipos de organização. (LEONE, 2004). Isso porque, segundo Ferreira (2015, p. 1):

Trata-se de uma realidade do cotidiano organizacional reconhecida como um fator de representativa importância na estratégia devido à influência que exerce sobre o modelo de gestão, os indicadores financeiros e as relações sociopolíticas. Em razão dos impactos na longevidade e no desempenho da organização – seja de capital privado, público ou público-privado, seja do primeiro, segundo ou terceiro setor – a sucessão e a maneira como é conduzida têm recebido atenção cada vez maior de dirigentes e profissionais de recursos humanos, assim como da comunidade acadêmica.

²⁴ A abordagem da reposição de pessoas teve como preocupação central identificar um ou mais indivíduos que seriam repostos em posições superiores a partir de um quadro de empregados que permaneciam durante toda a sua vida profissional na mesma empresa e que confiavam a gestão de suas carreiras ao empregador. Este modelo caiu em desuso principalmente devido ao aumento da concorrência, competitividade, instabilidade e imprevisibilidade no ambiente de negócios. (OHTSUKI, 2013).

De modo geral, verifica-se que o evento sucessório nas organizações ocorre independentemente de ter sido ou não planejado, não estando necessariamente sujeito a qualquer definição ou ações prévias tampouco à explicitação de critérios para a tomada de decisão referente a potenciais sucessores. Nesses casos, a sucessão pode ser considerada um evento pontual, episódico. (FERREIRA, 2015).

Contudo, idealmente, a sucessão precisa ser definida com antecedência (permitindo ao sucessor receber treinamento adequado e conhecimentos necessários ao negócio), estar diretamente ligada à estratégia da empresa e ocorrer de forma gradativa e planejada. (OLIVEIRA e BERNARDON, 2008; LEONE, 2004). Por seus efeitos na organização, e para a elaboração ou implantação de estratégias explícitas, esse processo é parte de uma mudança, e, por isso, tem de ser planejado. (LEONE, 2004).

De acordo com Mehrabani e Mohamad (2011), o planejamento sucessório é um plano que corresponde a um esforço adequado para o enfrentamento das mudanças no ambiente organizacional, particularmente quanto ao que a empresa projeta para o futuro em relação a seus colaboradores, que pode mudar por razões tais como aposentadorias, promoções, doença grave, morte ou qualquer saída voluntária de um empregado para seguir carreira em outro lugar.

Para Ferreira (2015), esse planejamento decorre, invariavelmente, de ações deliberadas e anteriores ao evento propriamente dito, pois é condicionado à inter-relação estabelecida, ou a ser estabelecida, entre o ocupante da posição e o(s) potencial(ais) ou eventual(ais) candidato(s) – sucessor ou sucessores – seja no curto, médio ou longo prazo.

Na avaliação de Oliveira e Bernardon (2008), o planejamento sucessório busca: 1) equilibrar as demandas de orientação das áreas da empresa; 2) preparar os candidatos para as mudanças advindas da transição; e 3) reduzir potenciais ou reais conflitos entre os sistemas de propriedade e gestão, no caso de a sucessão ocorrer em empresa familiar, consistindo em uma oportunidade para os gestores refletirem sobre o futuro do negócio em meio às pressões cotidianas da atividade empresarial.

Segundo Ohtsuki (2013), na atualidade, para grande parte dos autores, o planejamento sucessório deve ser abordado como um conjunto de normas e procedimentos claros e objetivos que leve em conta as necessidades estratégicas do negócio e, ao mesmo tempo, integre práticas de gestão de pessoas, formando um sistema de gestão sucessória ao invés de apenas gerar um plano. Um sistema bem estruturado de planejamento e gestão de sucessão pode assegurar a disponibilidade de pessoas para assumir posições críticas na empresa. (OHTSUKI, 2013)

A constatação de que o processo sucessório tem impacto direto no *core business* da empresa e sua expansão explica o crescente interesse por esta matéria por parte de pesquisadores, executivos, profissionais de recursos humanos etc, com vistas ao desenvolvimento de investigações que contribuam para uma gestão estratégica do planejamento sucessório. Por conseguinte, temas como a importância da atração, retenção, orientação, formação e desenvolvimento dos recursos humanos ganharam destaque em iniciativas “[...] cujo objetivo é identificar e preparar futuros sucessores para áreas críticas e altamente técnicas e/ou habilitar líderes por meio da identificação dos talentos da e para a organização”. (FERREIRA, 2015, p. 4).

Esses temas passaram a relacionar-se com o papel estratégico da área de recursos humanos ou de gestão de pessoas das empresas, que, em essência, deve preparar um contingente de potenciais candidatos a posições críticas – técnicas ou de gestão, táticas ou estratégicas – de modo a garantir a oferta de profissionais preparados para o atendimento das necessidades futuras da organização, bem como para sustentar a sua estratégia e eventual perpetuidade, propósito central do planejamento estratégico. (FERREIRA, 2015).

Com isso, a prontidão de candidatos a posições em contextos futuros e a preparação do capital intelectual e humano relativamente a potenciais sucessores que deem suporte tanto à manutenção dos negócios quanto à sua expansão são questões enfocadas na atual abordagem do processo sucessório nas organizações. Segundo Ferreira (2015), a preparação prévia de profissionais para posições de maior complexidade implica a identificação dos candidatos e de seus respectivos potenciais, sendo que aqueles classificados como de alto potencial são reconhecidos como os talentos da organização ou como potenciais líderes.

Essa proposição vem ao encontro daquelas que vigeram por décadas, quando a preocupação no processo sucessório recaía apenas sobre as pessoas consideradas “perfeitas” para assumirem determinados cargos, e não sobre habilidades e talentos, hoje tidos como necessários para o futuro da organização – durante esse tempo, o único propósito desse processo era identificar as pessoas necessárias para substituírem outras em tarefas específicas. Por isso, tradicionalmente, o planejamento sucessório esteve associado ao chamado planejamento de substituição (*replacement*), considerado uma gestão de risco que se concentra apenas na substituição de executivos-chave exatamente antes de eles deixarem a organização. (MEHRABANI e MOHAMAD, 2011).

No mundo dinâmico de hoje, onde a competição é alta, o trabalho é fluido, o ambiente é imprevisível, as organizações são aduladas, e a configuração das empresas frequentemente muda, a antiga visão do planejamento sucessório pela

definição de pessoas específicas para trabalhos (tarefas) específicos não funciona. Hoje em dia, as organizações precisam de um grupo de pessoas de alto potencial em todos os seus níveis. Desenvolvimento geral, competências, criação de flexibilidade e de liderança potencial em todos os níveis organizacionais são ações inteligentes nas organizações de hoje. (MEHRABANI e MOHAMAD, 2011, p. 371). (tradução nossa).²⁵

Dessa nova abordagem faz parte a análise do processo sucessório na perspectiva dos diferentes atores da própria organização, em alinhamento com seus objetivos profissionais e pessoais. Autores como Ohtsuki (2013), por exemplo, identificam que há de fato uma tendência de as organizações prepararem e desenvolverem seus talentos e lideranças potenciais internos como parte integrante de seu sistema de gestão sucessória.

A gestão sucessória é não raro denominada de planejamento sucessório, especialmente por autores estrangeiros.

Alguns pesquisadores consideram o planejamento sucessório como o esforço sistemático para auxiliar os gestores, que precisam identificar um conjunto de candidatos de alto potencial à sucessão, desenvolver competências de liderança nesses candidatos e então selecionar os líderes nesse conjunto. Outros tomam esse processo como uma atividade estratégica, sistemática e deliberada de garantir a capacidade futura da organização para preencher vagas sem patrocínio ou favoritismo. (MEHRABANI e MOHAMAD, 2011).

Wilkerson (2007) define planejamento sucessório como o meio pelo qual uma organização se prepara para a transição e o processo de substituição de gestores, executivos e outros colaboradores-chave que deixam a organização ou suas posições, sendo criticamente importante para a continuidade e sucesso futuro da empresa. Isso incluiria processos tais como a forma como a organização identifica e recruta sucessores, como ela gerencia transições entre um executivo e outro e como ela desenvolve sucessores.

O planejamento sucessório também pode envolver a identificação de funcionários de “alto potencial” e incluí-los em treinamentos especiais e desenvolvimento para futuras funções de gestão. A prática da gestão sucessória é fundamental para sustentar iniciativas organizacionais, desempenho, bem como para assegurar o cumprimento de sua missão mesmo em face da rotatividade. (WILKERSON, 2007, p. 1). (grifo do autor). (tradução nossa).²⁶

²⁵No original: In today’s dynamic world where competition is high, work is fluid, environmental is unpredictable, organizations are flatter, and the organizational configuration frequently changes, the old view of succession planning by defining specific people for the specific job does not work. Nowadays, organizations need a group of high potential people at all levels of their organizations. Developing general competencies, creating flexibility and creating the leadership potential at all organizational levels is wisely action in today’s organizations.

²⁶No original: Succession planning can also involve identifying “high potential” employees and including them in special training and development for future management roles. The practice of succession planning is key to

Luna (2012) observa que o planejamento sucessório organizacional requer uma abordagem sistemática para a liderança futura em termos de recrutamento, retenção e sucessão de funcionários – conceito que diferiria do conceito de gestão de talentos, que foca a preparação, o desenvolvimento e a retenção de funcionários atuais da organização, baseado em posições, responsabilidades e tarefas. Na visão da autora, quatro princípios devem orientar o planejamento sucessório: 1) o entendimento de objetivos e metas da organização no longo prazo; 2) a identificação do que a força de trabalho da empresa necessita em termos de desenvolvimento; 3) a determinação das tendências da força de trabalho da organização; e 4) a elaboração de previsões diretamente relacionadas com o tipo de organização.

Para Mehrabani e Mohamad (2011), o planejamento sucessório é uma estrutura fundamental que leva em conta os recursos da própria organização para a proteção e desenvolvimento de funcionários de alto potencial.

Na mesma direção, Faro e Diniz (2012) definem gestão sucessória como o processo que permite identificar e desenvolver internamente, entre os colaboradores da empresa, potenciais sucessores a posições-chave ou de liderança.

Embora a literatura não encontre unanimidade sobre gestão sucessória, sabe-se que ela está diretamente relacionada com a estratégia da organização, com o alinhamento estratégico entre a área de recursos humanos e o desenvolvimento de lideranças (bem como com a identificação das competências requeridas a tais lideranças) e com a gestão de pessoas e a gestão do capital humano, esta última envolvendo a análise dos riscos de perda de capital humano e consequente perda de competências organizacionais. Seu objetivo é contribuir para o desempenho organizacional, provendo a empresa de maior capacidade para enfrentar os desafios de seu ambiente de negócios. (FARO e DINIZ, 2012).

Segundo Sweeney (2013), o planejamento sucessório, inicialmente concebido como uma estratégia de gestão de riscos para mitigar a perda de líderes-chave em grandes organizações, hoje é um processo que serve como uma ferramenta de gestão do conhecimento e da mudança, capaz de desenvolver a capacidade de liderança, construir equipes inteligentes e reter e desenvolver talentos de modo a contribuir para que a organização opere com seu maior potencial.

Na opinião de Sweeney (2013), fazer isso é cada vez mais importante pelas seguintes razões:

- As pessoas hoje possuem mais domínio sobre o desenvolvimento de suas próprias carreiras e empregos. Por isso, é cada vez mais importante que as organizações desenvolvam estratégias para garantir a sua capacidade de atrair e reter talentos;
- A natureza complexa do trabalho e dos negócios, tanto no setor privado quanto no público, indica que as organizações não podem contar com substituições acidentais de talentos tampouco ter a expectativa de possuir um leque de candidatos disponíveis, qualificados, prontos e esperando, mesmo durante uma eventual recessão – nesse sentido, as empresas precisam ser proativas na identificação e desenvolvimento de talentos qualificados que podem ser requeridos em eventos sucessórios, planejados ou não;
- A gestão sucessória é necessária para manter e desenvolver conhecimento e talento em uma economia volátil, marcada pela competição internacional e a necessidade onipresente de ser rentável – por meio de um planejamento sucessório efetivo as organizações podem obter economia de custos e sinergias necessárias para prosperar no contexto da rápida evolução em que operam; e
- Porque uma gestão sucessória eficaz inspira confiança nos funcionários e melhora a cultura da organização, componentes críticos não apenas para uma operação bem-sucedida no dia a dia, mas também para a satisfação e retenção de funcionários no longo prazo.

Embora a proliferação de estudos sobre gestão sucessória no setor privado tenha criado um significativo corpo teórico, existe uma lacuna de análises sobre o tema no setor público. Apenas recentemente o processo sucessório tem sido focado por esse setor, bem como os riscos da não adequação desse processo ou sua ausência. (WILKERSON, 2007).

Conforme já mencionado, o setor público possui características que o distinguem singularmente do segmento privado. Em relação à força de trabalho, notadamente a maior flexibilidade do setor privado sobre o público no recrutamento de profissionais e lideranças para contratação. (LUNA, 2012).

No Brasil, empresas públicas e órgãos da Administração Pública estão sujeitos ao provimento de pessoal mediante a realização de concursos públicos para contratar profissionais, sendo que todo esse processo deve respeitar os princípios que norteiam esse tipo

de contratação, quais sejam, universalidade de acesso e uso de critérios abrangentes e impessoais. (FARO e DINIZ, 2012).

Os concursos muitas vezes atraem talentos pela boa oferta de remuneração, vantagens e benefícios. Porém, isso não garante que o aprovado se adapte à cultura do órgão ou empresa pública tampouco que apresente exatamente as características desejadas para a vaga. Esse aspecto, somado à impossibilidade de buscar um profissional formado e pronto no mercado de trabalho, leva à formação de pessoal próprio, tanto em termos técnicos quanto gerenciais. Nesse contexto, “a gestão sucessória possui um papel fundamental para a melhoria da efetividade do processo de seleção de profissionais qualificados e com potencial para assumir posições de liderança na organização”. (FARO e DINIZ, 2012, p. 3).

Outros fatores conduzem à necessidade da implantação da gestão sucessória no setor público, pois esta é uma iniciativa de fundamental importância para a identificação de talentos do futuro que irão assegurar a sustentabilidade dos resultados e do desempenho organizacionais, sobretudo no caso brasileiro, cujo cenário é de pressão crescente por eficiência e escassez de mão de obra qualificada. (FARO e DINIZ, 2012).

Referindo-se ao setor público norte-americano, Wilkerson (2007) critica uma abordagem da sucessão muito comum, que vê o planejamento sucessório como um evento anual onde gerentes sêniores ou lideranças são convidados a discorrer sobre todos da organização que têm potencial para substituí-los, a pretexto de limitações do seu sistema de pessoal. Para este autor, é preciso deixar a abordagem um-a-um e adotar um mapeamento que resulte em um *pool* de futuros líderes, capaz de atender ao processo sucessório que a organização precisa.

De acordo com Wilkerson (2007), os *pools* podem criar um processo sucessório que satisfaz as necessidades da organização e do trabalho no contexto da existência de regras pessoais. Os elementos essenciais desta abordagem para organizações públicas incluiriam: 1) a adoção de um processo aberto e competitivo para tornar-se um participante do *pool*, o que engloba critérios referentes a limites, tais como pontuações em avaliações de desempenho, tempo de posição no cargo e certificações de outros fatores; 2) participação estritamente voluntária em programas sucessórios, sendo que esta não seria um fator de promoção ou penalidade se o indivíduo participar ou não; 3) ocorrência de atividades fora do tempo de trabalho ou com o acordo do supervisor imediato; 4) procedimentos padrões aos participantes do programa de sucessão quando posições de gerência ou liderança são abertas.

Wilkerson (2007) também critica as restrições do sistema de pessoal das organizações públicas dos Estados Unidos quanto à sua habilidade em implementar programas de sucessão

no estilo daqueles adotados pelo setor privado, um dos desafios mais observados por líderes e área de recursos humanos do setor público. De acordo com ele, a literatura recente pontua a necessidade de proceder a mudanças nesse modelo. Embora reconheça a complexidade da implementação de programas de planejamento sucessório no setor público, o autor observa que os desafios incluem a natureza da ocupação das posições e as lideranças políticas, regras do sistema de pessoal e falta de foco.

Também no âmbito norte-americano, e especificamente em relação a algumas administrações municipais dos Estados Unidos, Sweeney (2013) cita o fato de, mesmo em governos mais estáveis, haver uma rotação regular de líderes-chave que pode levar à implementação de iniciativas totalmente diferentes das de seus sucessores, implicando em uso ineficiente de recursos.

Já Lynn (2001) identifica uma lacuna crescente de talentos para liderança no serviço público num contexto em que a capacidade das organizações desse setor para sobreviver a turbulências é a sua capacidade de produzir de forma sustentável líderes de alta qualidade ao longo do tempo. Para a autora, existiriam barreiras internas para o desenvolvimento de lideranças no setor público, tais como, cultura organizacional, baixa prioridade, insuficiência de recursos, recompensas inadequadas para a iniciativa e seus riscos, mobilidade reduzida e falta de modelos de referência.

No Brasil, Faro e Diniz (2012) apontam a perda de um líder em razão de sua aposentadoria como uma ruptura na continuidade da gestão. Mesmo mediante a identificação de um sucessor por cada líder anos antes de sua aposentadoria, persistem dúvidas tais como se o líder a se aposentar seria a melhor pessoa para escolher seu sucessor, se ele possui as habilidades necessárias para tanto e desenvolver seu sucessor e se existiriam interesses não meritórios nesse processo. Rupturas menores na continuidade da gestão também contribuiriam para a necessidade de implementação da gestão sucessória no serviço público, pois não se sabe exatamente quando e em que proporção elas ocorrerão, tais como pedido de demissão por parte do líder, necessidade de demissão por parte da organização, transferência do líder para outra área ou outra empresa e crescimento orgânico do negócio.

Lynn (2001) pontua ainda os impedimentos em levar a sério os esforços de sucessão no setor público, que incluiriam questões de escopo, o confronto entre substituição *versus* posicionamento e a ausência de técnicas de planejamento em face de limitações políticas, dentre outras. Soma-se a isso, o fato de a janela de oportunidades ser muitas vezes de curta duração para a gestão de nomeados políticos, afetando o desenvolvimento de estratégias de sucessão no serviço público.

1.6.1 Modelos de gestão sucessória

Diversos autores propõem modelos de gestão sucessória. Um dos mais conhecidos e empregados pelas empresas é o modelo “Pipeline de Liderança”, criado por RamCharan, Stephen Drotter e Jim Noel (2013). O modelo tem esse nome por usar a metáfora do *pipeline*, um tubo que se curva em seis pontos que representariam as seis principais etapas na trajetória de um gestor rumo à liderança, a saber:

- 1) Gerenciar a si mesmo;
- 2) Gerenciar os outros;
- 3) Gerenciar gerentes/gestores;
- 4) Gerenciar uma operação (gerenciamento funcional);
- 5) Gerenciar um negócio;
- 6) Gerenciar um grupo com vistas ao gerenciamento de uma empresa.

Os autores consideram que o modelo apresenta uma matriz de identificação e desenvolvimento de liderança, que, demandando novos conhecimentos e competências em cada passagem, atenderia às exigências de liderança necessárias a qualquer organização. (CHARAN et al, 2013).

Outro modelo bastante difundido é o denominado “Estrela de Sete Pontas”, criado por Rothwell (2005) e composto por sete passos:

- 1) Comprometimento da organização e seus tomadores de decisão com o planejamento de sucessão e gestão, e estabelecimento de um programa;
- 2) Avaliação do trabalho presente em termos de pessoas e exigências requeridas por posições-chave (única forma de os indivíduos serem preparados para avançar de maneira solidamente fundamentada sobre requisitos de trabalho);
- 3) Avaliação do desempenho individual no trabalho;
- 4) Avaliação do futuro em termos de trabalho, pessoas e requisitos;
- 5) Avaliação de potencial futuro individual;
- 6) Estabelecimento de um programa contínuo de desenvolvimento de liderança com vistas ao desenvolvimento e crescimento de futuros líderes;
- 7) Avaliação do planejamento de sucessão e dos programas implantados nesse sentido.

De acordo com o autor, o modelo visa ao alcance das melhores práticas em termos de planejamento sistemático e gestão sucessória pelas organizações. (ROTHWELL, 2005).

Outros modelos de gestão sucessória poderiam ser aqui mencionados. No entanto, dois são destacados a seguir por se mostrarem particularmente mais interessantes e propícios à abordagem desta pesquisa vez que se voltam para o setor público: o modelo desenvolvido por Lynn (2001) e o modelo adotado na Companhia de Energia Elétrica de Minas Gerais (CEMIG). (FARO e DINIZ, 2012). Por sua adequação, esses modelos foram utilizados na testagem desenvolvida na sessão 2, Metodologia.

Lynn (2001) parte da premissa de que existe uma ligação direta entre a cultura organizacional, a liderança e a necessidade de novas iniciativas na gestão de pessoas que fomentem a identificação sistemática, recrutamento, desenvolvimento e seleção de candidatos de alto potencial para melhor prover o crescimento de lideranças no setor público. O modelo sugerido pela autora, para quem a contínua vitalidade de uma organização está relacionada à sua capacidade de sobreviver a *gaps* de liderança, envolve sete etapas na busca de potenciais candidatos à sucessão de posições-chave nas organizações.

O processo tem início com uma avaliação da organização levando em conta missão estratégica e aspectos que influenciam o ambiente da instituição. Essa etapa permite a conexão de todo o planejamento sucessório com as necessidades e estratégias da organização. A segunda etapa trata da identificação das posições-chave mais críticas, isto é, que necessitam ser repostas para dar continuidade às ações organizacionais. Nessa fase, são consideradas as competências técnicas requeridas pela vaga – uma vez que essas posições são identificados, uma análise de habilidades identifica os conhecimentos, competências e aptidões necessários a cada posição crítica. (LYNN, 2001).

Após a avaliação da posição vaga, tem início a terceira etapa, a de identificação dos potenciais candidatos. Lynn (2001) sugere que essa identificação ocorra mediante uma sistemática e deliberada identificação das necessidades da organização, mediante a descoberta de um *pool* de candidatos de alto potencial e a harmonização entre competências individuais e necessidades organizacionais atuais e previstas. Para tanto, a etapa inclui o mapeamento de competências e aptidões de modo a confrontá-las com os critérios de elegibilidade da futura posição em aberto. Essa identificação, que deve ter como base valores futuros, estratégias e necessidades institucionais, considerados pedras de toque para a etapa seguinte, o desenvolvimento de lideranças, reflete que o processo desenvolvido nesta etapa opõe-se à estratégia de substituição, que considera a hierarquia para determinar quais serão os próximos líderes. (LYNN, 2001).

Selecionados os potenciais sucessores, bem como mapeadas suas potencialidades, os candidatos passam para a etapa de treinamento e desenvolvimento, na qual eles são preparados por meio de um conjunto de ações tais como treinamentos e cursos de especialização que visam ao seu crescimento profissional. (LYNN, 2001).

Na quinta etapa, denominada avaliação dos candidatos, o desempenho dos potenciais sucessores é levantado através de indicadores a fim de definir aquele que obteve o melhor aproveitamento na fase anterior, de desenvolvimento. Visa-se também com isso à formação de um banco de dados de futuros sucessores. (LYNN, 2001).

Na sequência, passa-se à etapa de escolha propriamente dita do sucessor, que considera a sua adequação à organização em termos de disponibilidade e viabilidade, bem como de interesses de carreira. (LYNN, 2001).

A sétima e última fase corresponde à avaliação dos resultados, quando aspectos como a excelência de todo o processo constante no modelo são analisados. (LYNN, 2001).

Uma visão detalhada do modelo de Lynn (2001) pode ser observada na Figura 2.

Figura 2 – Etapas do modelo de gestão sucessória proposto por Lynn (2001)



Em parceria com a empresa PwC, a Companhia de Energia Elétrica de Minas Gerais (CEMIG), empresa de economia mista atuante no setor de energia elétrica brasileira, implementou um modelo de gestão sucessória com foco na preparação de lideranças futuras para a ocupação de posições-chave – na época, o público mais crítico para o planejamento da sucessão – com vistas ao provimento de maior capacidade da organização para enfrentar os desafios de seu ambiente de negócios por meio da gestão de seu capital humano. (FARO e DINIZ, 2012).²⁷

De acordo com Faro e Diniz (2012), a CEMIG partiu de algumas premissas na implantação do modelo de gestão sucessória que adotou. Uma delas foi a integração do modelo às políticas de recursos humanos já implantadas na organização, buscando com isso a valorização dos instrumentos já utilizados na gestão de pessoas. Não por acaso, o modelo baseou-se no alinhamento estratégico entre a área de recursos humanos (agente coordenador do processo) e o desenvolvimento de lideranças.

Outra foi a opção da organização por uma elevada transparência em termos de divulgação do programa e dos resultados da aplicação de testes ou entrevistas, o que ressalta a importância da comunicação. Uma terceira foi a ênfase na estruturação de um sistema efetivo de governança, a fim de que o programa fosse bem-sucedido, e para a qual contribuiu a formação de comitês de sucessão formados por superintendentes com o papel de validar e ajustar as análises de potencial dos candidatos, decidir sobre quais seriam os potenciais sucessores e sugerir ações para a sua preparação. (FARO e DINIZ, 2012).

Com base nessas premissas, a CEMIG procedeu ao diagnóstico das lacunas de competências da organização e do nível de prontidão dos gestores para assumir postos de comando e desenvolveu um mapeamento que identificou quantos líderes deixariam a organização nos próximos anos por conta de aposentadorias, bem como que competências a empresa perderia com isso. (FARO e DINIZ, 2012).

O modelo de gestão sucessória adotado na CEMIG é composto por cinco etapas. A primeira corresponde à identificação das posições-chave em função da estratégia da organização, sendo que, na CEMIG, essas posições corresponderam aos cargos de liderança, quais sejam, gerentes, superintendentes e executivos. (FARO e DINIZ, 2012).

²⁷Por ser empresa de economia mista, a CEMIG caracteriza-se por um regime societário de empresas que tem o Estado de Minas Gerais como acionista majoritário, condição que a subordina a legislações específicas como a Lei nº 8.666 (Lei de Licitações), que muito se aproximam das regulamentações das empresas estatais. O regime de trabalho dos empregados desse tipo de empresa é a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), diferentemente do regime estatutário dos servidores do Estado. Porém, o entendimento trabalhista é de algumas práticas de gestão de pessoas dessa categoria devem seguir o regime dos servidores do Estado. Por isso, o provimento de pessoal da CEMIG para posições de início de carreira é realizado por meio de concursos públicos. (FARO e DINIZ, 2012).

A segunda etapa contempla a identificação da criticidade das posições-chave por meio do mapeamento do risco de descontinuidade. Em outras palavras, do risco de que aquela posição fique vaga em virtude de aposentadorias, estimativa de desligamentos (voluntários e involuntários), crescimento da organização e mobilidade interna. Esta etapa da gestão sucessória envolve, assim, a projeção das necessidades de reposição de vagas nas diferentes áreas de competências em função desses eventos. Na CEMIG, as aposentadorias consistiram no critério mais objetivo nesta análise por serem facilmente mapeadas.(FARO e DINIZ, 2012).

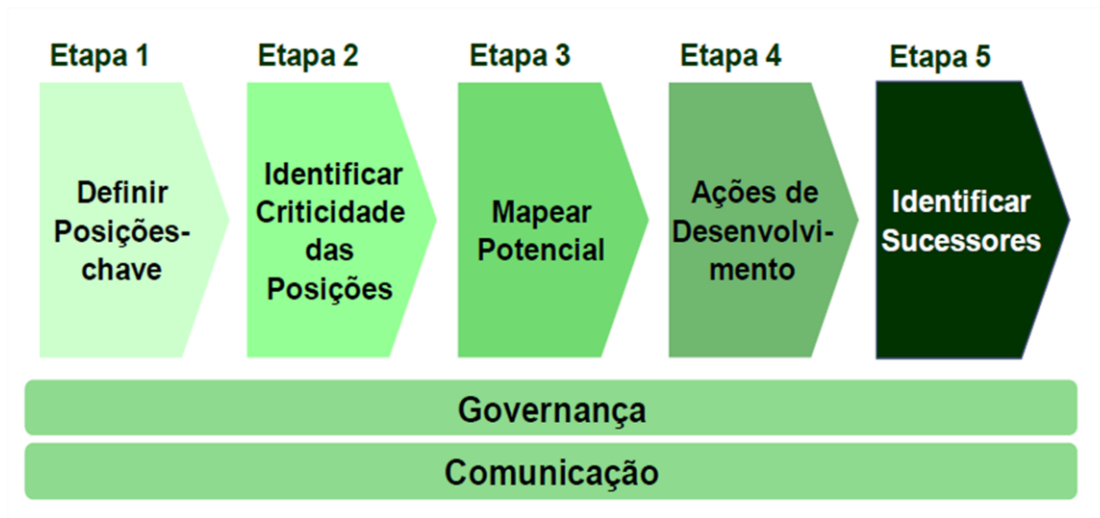
Identificadas as posições-chave críticas, a terceira etapa prevê o mapeamento do potencial dos profissionais que demonstram interesse em se desenvolver na carreira gerencial, os denominados potenciais sucessores, em quantidade equivalente a três vezes a necessidade de reposição. O mapeamento do modelo adotado na CEMIG orientou-se por uma análise sistêmica do perfil dos candidatos que levou em consideração as seguintes dimensões: desempenho, características pessoais e comportamento, qualificação (empregos, cargos e funções assumidos nos últimos anos) e expectativas pessoais. (FARO e DINIZ, 2012).

Em seguida, na quarta etapa, são planejadas e executadas ações para que esses potenciais sucessores sejam preparados para o futuro, ou seja, para o momento em que, surgindo a necessidade de reposição, estejam prontos para assumir as cadeiras vagas. Nessa fase, o modelo privilegia ações que promovem o desenvolvimento dos candidatos, tais como treinamentos, participação dos potenciais sucessores em projetos de relevância da organização, desenvolvimentos individuais e ações de autodesenvolvimento, bem como programas de acompanhamento e orientação de carreira. (FARO e DINIZ, 2012).

A quinta e última etapa do modelo corresponde à decisão de quem será o sucessor, dado que um banco de possíveis sucessores foi formado. Para a identificação, os candidatos devem corresponder a expectativas que incluem classificação positiva nas ações de desenvolvimento e autodesenvolvimento. Segundo o modelo de gestão sucessória empregado na CEMIG, o processo de identificação tem início seis meses antes da reposição efetiva, com o monitoramento contínuo e proativo da área de recursos humanos, que identifica pelo menos três potenciais sucessores e acompanha a transição do futuro sucessor em relação às atividades do sucedido durante pelo menos três meses. (FARO e DINIZ, 2012).

A Figura 3 ilustra as etapas deste modelo.

Figura 3 – Etapas do modelo de gestão sucessória da CEMIG



Fonte: FARO e DINIZ, 2012.

1.7 Desenvolvimento do questionário

O questionário fechado possui respostas já formuladas por seu próprio criador com base nos estudos realizados a respeito do assunto a ser estudado. Este tipo de questionário é bastante objetivo, o que facilita o tratamento e análise da informação, exigindo menos tempo. (FREITAS e MOSCAROLA, 2002).

Um dos aspectos mais importantes na criação desse tipo de questionário é a escolha da escala a ser utilizada para o formato da resposta. De modo geral, as escalas podem ser classificadas como nominal, ordinal, intervalar e de proporção. A nominal é utilizada quando os dados referentes à variável consistem em nomes usados para identificar um elemento. Usa-se a escala ordinal quando os dados exibem características nominais e é possível definir uma ordem ou classificação. A escala intervalar é viável caso as variáveis assumam valores quantitativos e o intervalo entre os valores for expresso em termos de uma unidade de medida fixa. Já a de proporção, é usada quando os dados possuem todas as propriedades de intervalo e a proporção de dois valores for significativa. (ANDERSON et al, 2007).

Existem alguns métodos mais conhecidos, como o método de Thurstone, o método de Guttman, formato “checklist” e o de Likert. O formato que predominou nessa pesquisa foi a escala de Likert que é classificada como intervalar. A escala Likert é utilizada para obter o

grau de concordância que o respondente possui com uma determinada afirmação. Foi criada em 1932, quando R.A. Likert desenvolveu uma escala com extremos, onde o valor mais à esquerda representaria uma resposta negativa e o mais à direita uma resposta positiva. (HAYES, 1992).

1.7.1 Análise estatística dos dados

As técnicas exploratórias de dados consistem em cálculos aritméticos e gráficos simples de interpretar para sintetizar os dados, com o objetivo de torná-los mais fáceis de serem compreendidos. Essas técnicas são utilizadas na análise descritiva dos dados, que deve ser realizada após a coleta e a digitação dos dados em um banco de dados apropriado. Uma análise descritiva detalhada permite ao pesquisador conhecer os dados, organizá-los e sintetizá-los de forma a obter o máximo de informações possíveis a respeito do conjunto de características para responder a uma série de questões a serem estudadas. Utilizam-se tabelas, medidas e gráficos que resumem a distribuição da variável. (ANDERSON et al, 2007).

Já a análise multivariada de dados corresponde a uma grande quantidade de métodos e técnicas que utilizam, simultaneamente, todas as variáveis existentes na interpretação teórica do conjunto de dados obtidos na pesquisa. Quando o interesse é verificar como as amostras se relacionam e o quanto estas são semelhantes, segundo as variáveis utilizadas no trabalho, existem dois métodos principais que podem ser utilizados: a análise de agrupamento hierárquico e a análise fatorial com análise de componentes principais. A análise de agrupamento engloba uma variedade de técnicas e algoritmos com o objetivo de encontrar e separar objetos em grupos similares. A análise fatorial, por outro lado, permite a verificação da estrutura das correlações entre uma grande quantidade de variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes, chamados fatores. (VICINI, 2005).

Ao construir um instrumento de pesquisa é necessário verificar se o mesmo é válido. De acordo com Hayes (1992, p. 57), a validade “refere-se ao grau no qual as evidências suportam as inferências realizadas”. Ou seja, podemos considerar um instrumento como válido quando este mede o que se propõe.

A validação normalmente apresenta dois tipos: validação de conteúdo e validação de constructor. (NUNNALLY, 1967). A validade de conteúdo representa a garantia do planejamento e da construção das assertivas. A utilização de conceitos teóricos comprovados

para a definição das assertivas e facilidade do uso pelos respondentes está associada diretamente à validade do conteúdo. (NUNNALLY, 1967). Sendo assim, uma das formas de análise da validade do conteúdo é verificar o número de dados perdidos, ou seja, perguntas não respondidas ou respostas NE (“não entendi”). Se a percentagem de perdas for maior que 10%, considera-se que há problema no conteúdo. (BYRD e TURNER, 2001).

Normalmente, a identificação de constructos e a averiguação do relacionamento entre eles são essenciais dentro de uma pesquisa, já que nos permite organizar ideias partindo do princípio que um tipo de comportamento pode se correlacionar com outro. O constructor representa a hipótese de que um tipo de comportamento irá se correlacionar com outro, afetando o tratamento do experimento. A melhor medição de um constructor é obtida pela combinação dos resultados de um número de medidas individuais. (NUNNALLY, 1967).

Para verificar a validade do constructor, utiliza-se em geral a análise fatorial, que como visto, permite investigar esse relacionamento. De acordo com Hairet al (1995), existem duas classificações para a investigação de fatores: exploratória e a confirmatória.

A análise fatorial exploratória é utilizada quando se deseja extrair um número mínimo de fatores representativos entre o grupo de variáveis observadas. Já a análise fatorial confirmatória é usada quando já existe um modelo teórico pré-definido proposto, já sendo possível extrair agrupamentos e especificar relacionamentos entre os fatores. Sendo assim, essa abordagem busca confirmar a existência de uma estrutura específica de fator dentro do modelo escolhido. (MARCOULIDES, 1998).

Para esta abordagem, o pesquisador deve, inicialmente, especificar os grupos relacionados no modelo, a quantidade de fatores comuns e o relacionamento dos mesmos, a estrutura particular de cada fator e o relacionamento dos fatores entre si. Os relacionamentos são previamente estabelecidos pelo próprio modelo, sendo considerada a própria teoria. Logo, pode-se afirmar que este tipo de investigação de fatores é conveniente e facilita o trabalho do pesquisador quando se trata da validade de constructor sobre um modelo teórico já existente. (MARCOULIDES, 1998, p.201).

Os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett têm como objetivo verificar se a aplicação da análise fatorial tem validade para as variáveis escolhidas, sendo justificados pela pouca quantidade de respondentes da pesquisa. O KMO varia de 0 a 1. Um valor 0 indica que a soma de correlação parcial é grande em relação à soma das correlações, indicando a difusão do padrão de correlação. Já os valores próximos de 1 indicam que os padrões de correlação são relativamente compactos e com isso a análise fatorial deve gerar fatores distintos e confiáveis. Desta forma é recomendável aceitar valores maiores que

0,5. Já o teste de esfericidade de Bartlett é usado para examinar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população, se P-valor é menor que 0,05, rejeita-se a hipótese (FIELD, 2005).

Além disso, para a análise fatorial, existem critérios de extração das cargas de cada variável existente. Os três principais critérios são o de “Origem Latente”, “Percentual de Variância” e o “A priori”. No trabalho, o critério predominante será o “A priori”, o qual é utilizado quando o pesquisador já possui previamente definido o número de fatores que devem ser extraídos. Essa abordagem é muito útil se o analista está testando uma teoria ou hipótese sobre o número de fatores a serem extraídos. Este critério está normalmente associado a uma abordagem confirmatória. (HAIR et al, 1995, p. 378).

1.7.2 Análise de confiabilidade

A análise de confiabilidade está relacionada com o grau de verdade associado aos níveis de percepção medidos pelo questionário. Para Hayes (1992, p. 35), a confiabilidade é “o grau pelo qual uma medida está livre da variância de erros aleatórios”. Existem três classes básicas de confiabilidade: a estabilidade, a equivalência e a consistência interna.

A estabilidade pode ser verificada quando um mesmo instrumento é aplicado a uma mesma amostra em situações diferentes, comparando e fazendo a análise da correlação entre os valores observados. A equivalência pode ser verificada comparando dois instrumentos de pesquisa destinados à medição do mesmo construtor e aplicados a uma mesma amostra. Na consistência interna estabelece-se o grau em que um grupo de itens do questionário está medindo a dimensão que se propõe. (HAYES, 1992).

Duas estimativas de medição da consistência interna podem ser utilizadas: Estimativa das Duas Metades e Estimativa do Alfa de Cronbach. (HAYES, 1992).

A Estimativa das Duas Metades consiste em dividir o instrumento em duas partes, por exemplo, questões pares e ímpares, calculando a correlação entre essas metades. Já a Estimativa do Alfa de Cronbach indica se o inter-relacionamento entre os itens do questionário é alto, porém sem necessitar de correções. Este pode variar de 0 a 1, onde 0 significa total ausência de consistência entre os itens, enquanto 1 demonstra presença de consistência interna de 100%. A grande maioria dos especialistas utiliza como limite de

aceitação do Alfa de Cronbach o valor de 0,70. Nunnally (1967), porém, recomenda o estabelecimento de um limite menor de 0,60 quando se utiliza instrumentos novos.

Sendo assim a estimativa do Alfa de Cronbach indica o quanto os itens do questionário estão inter-relacionados e, diferentemente da estimativa das duas metades, não necessita de correções. Sua fórmula é apresentada a seguir. (CARDOSO, 2001).

$$r_{\alpha} = \frac{n}{(n-1) \times \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)}$$

Onde:

n = número de itens do questionário ou da dimensão

Si = variâncias de cada item

St = variância total

1.7.3 Validação de constructor

A validação de constructor foi realizada pela análise fatorial como dito anteriormente. Como, para a determinação dos grupos de assertivas, considerou-se a estrutura de um modelo de gestão já existente, foi utilizada uma abordagem confirmatória. Desta forma, o método escolhido de extração dos fatores foi o “a priori”, onde é retirado apenas um único fator de cada constructor, associado a uma prática do modelo.

Para a interpretação das cargas encontradas, foi utilizada a primeira sugestão de Hair (1995, p. 365), a qual considera significativos os carregamentos superiores a 0,50, sendo os superiores a 0,30 possíveis de serem utilizados após uma análise realizada, de forma cuidadosa, pelo pesquisador. Logo, os resultados que se encontrarem menores que 0,50, porém maiores que 0,30, serão estudados de forma mais aprofundada. As assertivas que possuírem valores menores que 0,30, serão diretamente desconsideradas para as próximas análises, de forma a garantir maior confiabilidade das mesmas.

Inicialmente foi realizado o teste KMO e Bartlett's. Em geral, os valores obtidos do KMO foram maiores que 0,5, indicando que a análise fatorial é apropriada. O teste de Bartlett's foi considerado altamente significativo, com p-valores menores que 0,001, confirmando a adequação da análise fatorial. Apenas o constructor 8.3 obteve um KMO de

0,487, porém seu p-valor foi de 0,024, indicando a possibilidade da análise fatorial para esse constructor.

2 METODOLOGIA

Após a revisão de literatura foi elaborada a presente metodologia a partir do recorte empírico escolhido. Dessa forma, nesse capítulo estão explicitados a abordagem teórica utilizada na pesquisa; os procedimentos e os instrumentos utilizados na coleta e tratamento dos dados, no estudo de campo, a análise crítica do material levantado e a divulgação dos resultados e as considerações finais sobre estes.

Tendo como fundamento os principais conteúdos analisados na revisão de literatura, o método empregado nessa pesquisa é o hipotético-dedutivo, aquele que deduz alguma coisa a partir da formulação de hipóteses que são testadas, buscando relações causais entre elementos. (VERGARA, 2013; MARCONI e LAKATOS, 2003).

Quanto aos fins, a presente investigação classifica-se como exploratória, pois é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado; descritiva, porque expõe características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis; e aplicada, uma vez que motivada fundamentalmente pela necessidade de resolver problemas concretos, imediatos ou não, tendo finalidade prática. (VERGARA, 2013).

Já quanto aos meios de investigação, trata-se de pesquisa de campo, investigação empírica realizada em local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. (VERGARA, 2013). Por ter como finalidade a obtenção de informações acerca de um problema para o qual se procura respostas, a comprovação de hipóteses previamente aventadas, ou, ainda, a descoberta de novos fenômenos ou as relações entre eles, a pesquisa de campo pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes, e observação, participante ou não. (MARCONI e LAKATOS, 2003; VERGARA, 2013).

Como instrumento de coleta de dados, adotou-se a técnica da observação não participante que de acordo com Marconi e Lakatos (2003) utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, além propiciar o exame de fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

2.1 Abordagem teórica

Os temas abordados no referencial teórico do presente trabalho são: Inovação Organizacional, Gestão do Conhecimento, Ativo Intangível, Capital Intelectual/Humano, Modelos de Medição do Capital Intelectual e Gestão Sucessória.

2.2 Coleta de dados

O universo da pesquisa corresponde ao conjunto dos 29 órgãos que integram a estrutura da administração direta do Estado do Rio de Janeiro, quais sejam: Governadoria e Vice-Governadoria do Estado, 25 Secretarias de Estado e ainda a Procuradoria e a Defensoria Geral do Estado, conforme detalhado no Quadro 14.

Quadro 14 – Estrutura do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro

continua

Governadoria do Estado
Vice-Governadoria do Estado
Secretaria de Estado da Casa Civil - CASACIVIL
Secretaria de Estado de Governo – SEGOV
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG
Secretaria de Estado de Fazenda – SEFAZ
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviços – SEDEIS
Secretaria de Estado de Obras – SEOBRAS
Secretaria de Estado de Segurança – SESEG
Secretaria de Estado de Administração Penitenciária – SEAP
Secretaria de Estado de Saúde – SES
Secretaria de Estado de Defesa Civil – SEDEC
Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC
Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação – SECTI
Secretaria de Estado de Habitação – SEH
Secretaria de Estado de Transportes – SETRANS
Secretaria de Estado de Ambiente – SEA
Secretaria de Estado de Agricultura e Pecuária – SEAPEC

Quadro 14 – Estrutura do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro

conclusão

Secretaria de Estado de Desenvolvimento regional, Abastecimento e Pesca – SEDRAP
Secretaria de Estado de Trabalho e Renda – SETRAB
Secretaria de Estado de Cultura – SEC
Secretaria de Estado de Assistência Social e Direitos Humanos – SEASDH
Secretaria de Estado de Esporte, Lazer e Juventude – SEELJE
Secretaria de Estado de Turismo – SETUR
Secretaria de Estado de Envelhecimento Saudável e Qualidade de Vida – SEESQV
Secretaria de Estado de Proteção e Defesa do Consumidor – SEPROCON
Secretaria de Estado de Proteção à Dependência Química – SEPREDEQ
Procuradoria Geral do Estado – PGE
Defensoria Pública Geral do Estado – DPGE

Fonte: GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2016.

A amostra onde a entrevista foi aplicada é composta por sete das 25 Secretarias do governo do Estado do Rio de Janeiro. Essa amostra foi escolhida a partir do fácil do acesso do pesquisador aos responsáveis pelos setores que poderiam contribuir com a pesquisa. São elas: a Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ); a Secretaria de Estado de Assistência Social e Direitos Humanos (SEASDH); a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG); a Secretaria de Estado de Prevenção à Dependência Química (SEPREDEQ); a Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP); a Secretaria de Estado de Esporte e Lazer (SEELJE) e a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI).

O quadro 15 apresenta um perfil resumido das Secretarias alvo do estudo.

Quadro 15 – Perfil das Secretarias envolvidas na pesquisa

Secretarias de Estado
<p>Secretaria de Estado da Fazenda Perfil: Prover e gerir os recursos públicos que viabilizam a gestão do Governo, com transparência, isenção e tempestividade, prestando contas e disponibilizando com agilidade as informações necessárias para o contínuo aperfeiçoamento do controle fiscal e social do Estado.</p>
<p>Secretaria de Estado de Assistência Social e Direitos Humanos Perfil: Responsável pela gestão e coordenação da Política de Assistência Social, Segurança Alimentar, Transferência de Renda e Promoção da Cidadania e Direitos Humanos no Estado.</p>
<p>Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão Perfil: Planejar e coordenar a ação governamental, mediante a elaboração, o acompanhamento e o controle de planos, programas e projetos globais e regionais, de duração anual e plurianual, bem como o estudo e a proposição de diretrizes para o desenvolvimento econômico e social do Estado;</p>
<p>Secretaria de Estado de Prevenção a Dependência Química Perfil: Promover a redução do consumo de substâncias psicoativas, a prevenção dos comportamentos aditivos e a diminuição das dependências químicas, por meio da elaboração, gerenciamento, articulação e fomento de suas estratégias.</p>
<p>Secretaria de Estado de Administração Penitenciária Perfil: Planejar, desenvolver, coordenar e acompanhar as atividades pertinentes à Administração Penitenciária do Estado do Rio de Janeiro, no que concerne à custódia, reeducação e reintegração do preso à comunidade em conformidade com as políticas estabelecidas.</p>
<p>Secretaria de Estado de Esporte e Lazer Perfil: é promover a inclusão social por intermédio do esporte, do lazer e da juventude, mecanismos que são fundamentais para o crescimento do indivíduo e, principalmente, na formação da cidadania. As estratégias incluem a gestão, a infraestrutura e a promoção de ações associadas ao esporte que sustentem a premissa que o Estado se torne referência na gestão sustentável do esporte</p>
<p>Secretaria de Estado de Ciência Tecnologia e Inovação Perfil: incentivar o desenvolvimento da ciência e tecnologia no Estado através do estímulo à pesquisa científica; da capacitação de profissionais de graduação, pós-graduação e nível técnico; e da participação em programas nacionais, aproximando empresas e instituições de pesquisa que promovam a inclusão social de comunidades.</p>

Fonte: O autor, 2016.

Quarenta gestores públicos dessas Secretarias, com cargos em comissão de chefia, concursados e não concursados, e responsáveis por equipes dentro de suas unidades

organizacionais, foram os sujeitos da pesquisa. Eles forneceram os dados necessários para que o estudo se desenvolvesse.

A entrevista seguiu um roteiro previamente estruturado de nove perguntas. (Apêndice). Elaboradas a partir da teoria abordada na primeira parte deste trabalho, elas tiveram a intenção de traçar um panorama sobre como ocorre o processo sucessório nas sete Secretarias envolvidas na pesquisa, incluindo preparação e escolha de sucessores para cargos de chefia. O Quadro 16 mostra a definição dos cargos em comissão de chefia dos servidores concursados e não concursados entrevistados.

Quadro 16 – Definição dos cargos em comissão de chefia

Secretaria de Estado da Fazenda		
Cargos Entrevistados:	Concursados	Não Concursados
Supervisores de Auditoria	7	-
Coordenadores de Auditoria	6	-
Diretores de Departamentos de Contabilidade	4	-
Auditor Geral do Estado	1	-
Superintendentes de Contabilidade	1	-
Superintendentes de Auditoria	6	-
Secretaria de Estado de Assistência Social e Direitos Humanos		
Cargos Entrevistados:	Concursados	Não Concursados
Diretor Geral de Administração e Finanças	-	1
Superintendente de Contratos	-	1
Coordenador de Contabilidade	1	-
Supervisor de Auditoria	1	-
Assessora Departamento Financeiro	-	1
Superintendente de Controle Interno	1	-
Superintendente de Políticas Emergências	-	1
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão		
Cargos Entrevistados:	Concursados	Não Concursados
Superintendente Setorial de Gestão de Pessoas	1	-
Secretaria de Estado de Prevenção a Dependência Química		
Cargos Entrevistados:	Concursados	Não Concursados
Diretor Geral de Administração e Finanças	-	1
Coordenador Setorial de Auditoria	1	-
Secretaria de Estado de Administração Penitenciária		
Cargos Entrevistados:	Concursados	Não Concursados
Coordenador de Auditoria	1	-
Secretaria de Estado de Esporte e Lazer		
Cargos Entrevistados:	Concursados	Não Concursados
Diretor Geral de Administração e Finanças	-	1
Coordenador Setorial de Auditoria	1	-
Diretor de Tecnologia da Informação	-	1
Secretaria de Estado de Ciência Tecnologia e Inovação		
Cargos Entrevistados:	Concursados	Não Concursados
Assessor Chefe	1	-
Total de Cargos	33	7

Fonte: O autor, 2016.

Durante as entrevistas foram observadas peculiaridades com relação às citadas Secretarias no que tange ao seu quadro de servidores. Existem aquelas cuja estrutura própria é composta por servidores concursados, mas também aquelas consideradas políticas, apresentando um quadro de servidores não efetivos considerados de livre nomeação e exoneração.

A Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ) e a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) são casos de estruturas administrativas com carreiras próprias ocupadas por servidores efetivos concursados. Portanto, todos os entrevistados possuidores de cargos em comissão nessas Secretarias são enquadrados como servidores de carreira, considerados efetivos.

Nessas Secretarias, as perguntas foram respondidas pelo corpo de funcionários pertencentes às carreiras de Analistas de Controle Interno e Analistas de Planejamento e Orçamento respectivamente. Essas carreiras desenvolvem importantes funções dentro do Governo do Estado do Rio de Janeiro, dentre elas a formulação do planejamento estratégico estadual, desenvolvimento, acompanhamento, avaliação do orçamento das Secretarias, além do acompanhamento e controle de suas despesas. Pela natureza de suas funções, esses servidores muitas vezes são cedidos a outras Secretarias auxiliando a sua gestão.

As demais Secretarias visitadas possuem na sua força de trabalho um quadro muito reduzido de servidores concursados. Não possuem carreiras próprias, prevalecendo funcionários contratados, terceirizados ou advindos de outras carreiras, oriundas de outros órgãos. Nesses casos foram entrevistados servidores com cargos em comissão indicados diretamente pelo Secretário de Estado da cada Secretaria, considerados não efetivos. Os ocupantes desses cargos, além de desenvolverem atividades de caráter administrativo e financeiro dando suporte ao gabinete dos Secretários de Estado, têm sob sua responsabilidade a alocação, registro e gestão dos recursos humanos dentro de suas Secretarias.

Nas sete Secretarias os entrevistados concordaram em participar da pesquisa, sendo solícitos e respondendo a todas as perguntas, além de prestarem informações adicionais sobre a rotina do dia a dia e sobre problemas que surgem no contexto da administração de pessoal.

O questionário visa obter informações relevantes para o estudo a respeito da gestão sucessória na administração pública do estado do Rio de Janeiro. Os dados dos respondentes foram organizados e tabulados, para facilitar a representação e verificação das relações existentes entre eles.

Após o levantamento e organização dos dados, foi realizada uma validação estatística, validação de conteúdo e validação de constructor. Isso culminou na verificação do nível de

confiabilidade e do cálculo da validade do instrumento, de modo a confirmar os constructos sugeridos pelo autor. O trabalho utilizou o Alfa de Cronbach como medida da confiabilidade do questionário, com limite de 0,70 para a verificação da adequação do mesmo. Foi realizada uma análise confirmatória dos dados, buscando obter informações através das respostas e do cruzamento dos dados obtidos. Uma análise multivariada dos dados foi necessária, partindo do princípio que diversos dados foram analisados simultaneamente.

2.3 Análise dos dados

Estudos de campo possibilitam a utilização de duas abordagens para o tratamento e análise dos dados coletados: a quantitativa e a qualitativa.

A abordagem quantitativa é frequentemente aplicada a estudos descritivos. Essencialmente objetiva e racionalista, e utilizando técnicas estatísticas, esta abordagem visa a tudo aquilo que pode ser mensurado e quantificado, intentando garantir precisão de resultados e poucas chances de distorção. (RICHARDSON, 2008).

A qualitativa, ao contrário, não se baseia em mensurações e quantificações, não empregando instrumento estatístico. Visa à compreensão da lógica interna de grupos, instituições e atores quanto a valores culturais e representações sobre sua história; relações entre indivíduos, instituições e movimentos sociais; processos históricos, sociais e de implementação de políticas públicas e sociais. Propicia interpretações e análises indutivas por parte do pesquisador. (MINAYO, 2013; RICHARDSON, 2008).

A despeito da clara oposição entre essas duas abordagens, a literatura vem propondo hodiernamente a combinação entre ambas para a construção da análise de dados dentro de uma visão holística. Minayo (2013), por exemplo, afirma que elas não são incompatíveis entre si, podendo integrar-se num mesmo projeto de maneira complementar. De acordo com a autora, é possível utilizar procedimentos e técnicas quantitativas e qualitativas sem comprometer a investigação.

Com base nessa perspectiva, este estudo adotou os tratamentos quantitativo e qualitativo na análise dos dados coletados.

Os dados coletados foram primeiro organizados com o programa MS Excel e posteriormente exportados para o programa de análise estatística *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22 para Windows. As variáveis qualitativas estudadas foram

caracterizadas através de frequências absolutas e relativas em percentuais. Para avaliar a opinião dos inquiridos sobre os vários aspectos em estudo, em algumas questões foi apresentada a opção de resposta em escala de Likert de cinco pontos ordinais com a seguinte codificação:²⁸

- 1 = Sem importância
- 2 = Não muito importante
- 3 = Um pouco importante
- 4 = Muito importante
- 5 = Extremamente importante

Na análise dessas questões, as frequências das respostas foram apresentadas em percentuais, bem como calculadas as médias das pontuações correspondentes a cada questão. Essas pontuações médias podem variar de 1 a 5, sendo que quanto maior a pontuação média, maior é a importância atribuída ao aspeto avaliado. Foram utilizadas as seguintes siglas: ‘M’ para média, ‘DP’ para desvio-padrão e ‘N’ para dimensão da amostra.

²⁸As escalas de Likert são instrumentos de mensuração de atitude do respondente: a pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação. Segundo Mattar (2007), nas avaliações que utilizam escalas de Likert o respondente não se limita a concordar ou discordar da proposição colocada, mas exprime diferentes graus de concordância ou discordância. Trata-se de instrumento de simples construção que proporciona informação mais precisa sobre a opinião do respondente e coerência com o resultado final.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No presente tópico são apresentados os resultados obtidos com as entrevistas feitas com os gestores concursados e não concursados, e responsáveis por equipes dentro de suas unidades organizacionais.

Questão 1: Existência de uma política de gestão sucessória na unidade organizacional

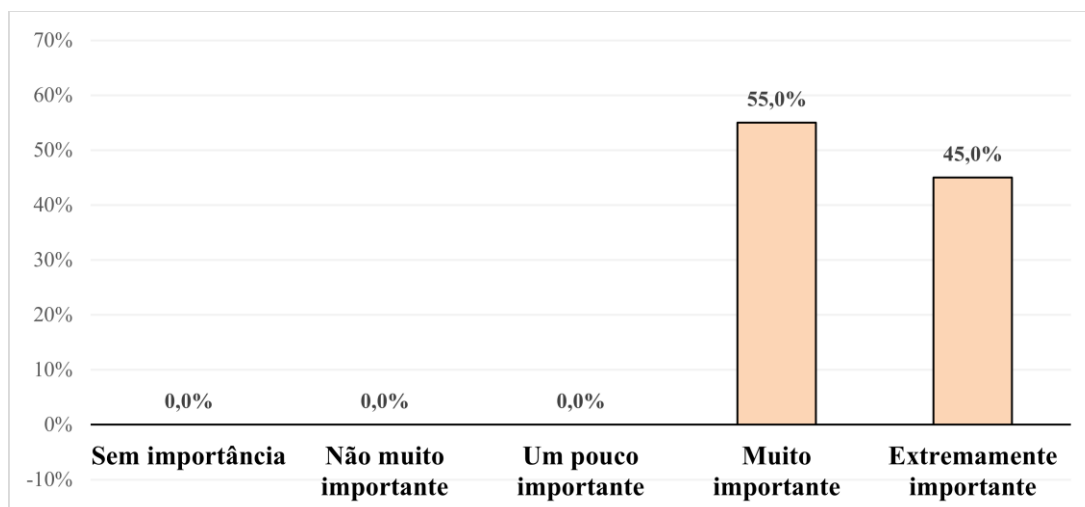
Nenhum dos entrevistados disse existir qualquer tipo de política de gestão sucessória formalizada e em efetivo funcionamento em suas unidades organizacionais. Esse resultado invalidou a questão de número 2.

Questão 3: Existência de algum movimento interno no sentido da elaboração de política de gestão sucessória

Todos os entrevistados afirmaram não haver qualquer tipo de movimento de grupos internos para a adoção de uma política de gestão sucessória em qualquer das unidades organizacionais.

Questão 4: Importância do planejamento sucessório na unidade organizacional

Apesar da constatação da ausência de planejamento sucessório em suas unidades organizacionais, todos os gestores públicos reconheceram a sua importância. Nenhum deles apontou as opções ‘sem importância’, ‘não muito importante’ e ‘um pouco importante’ da escala de Likert empregada. Os respondentes consideram que o planejamento da gestão sucessória em sua unidade é muito importante (55.0%) ou extremamente importante (45.0%), como mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Importância do planejamento sucessório na unidade organizacional

Fonte: O autor, 2016.

Questão 5: Razões para a realização de planejamento sucessório na unidade organizacional

Quanto às razões que seriam levadas em conta para se realizar um planejamento sucessório na unidade organizacional, a mais apontada foi “melhorar ou manter o desempenho operacional”, pois teve a pontuação média mais elevada ($M = 4.4$; $DP = 0.7$), sendo considerada ‘muito importante’ por 50.0% dos respondentes ou ‘extremamente importante’ por 42.5% dos respondentes. “Dar continuidade a algum projeto ou atividade” foi a proposição que apareceu em seguida, com pontuação média de $M = 4.3$; $DP = 0.7$.

Outra proposição ressaltada pelos gestores foi “substituir adequadamente funcionários-chave da organização que possuem características difíceis de substituir” com pontuação média de $M = 4.1$; $DP = 0.9$. Na sequência, aparece a proposição “adaptar a organização às mudanças do ambiente” ($M = 4.0$; $DP = 0.9$). Ambas tiveram pontuação média superior a 4 e foram consideradas ‘muito importantes’ ou ‘extremamente importantes’ por mais de 70% dos respondentes, indicando a relevância destes dois aspectos para a realização do planejamento sucessório na unidade organizacional. A proposição menos apontada foi “reduzir a rotatividade dos funcionários” ($M = 3.3$; $DP = 1.3$). Este aspecto foi considerado ‘muito importante’ ou ‘extremamente importante’ por apenas 42.5% dos entrevistados.

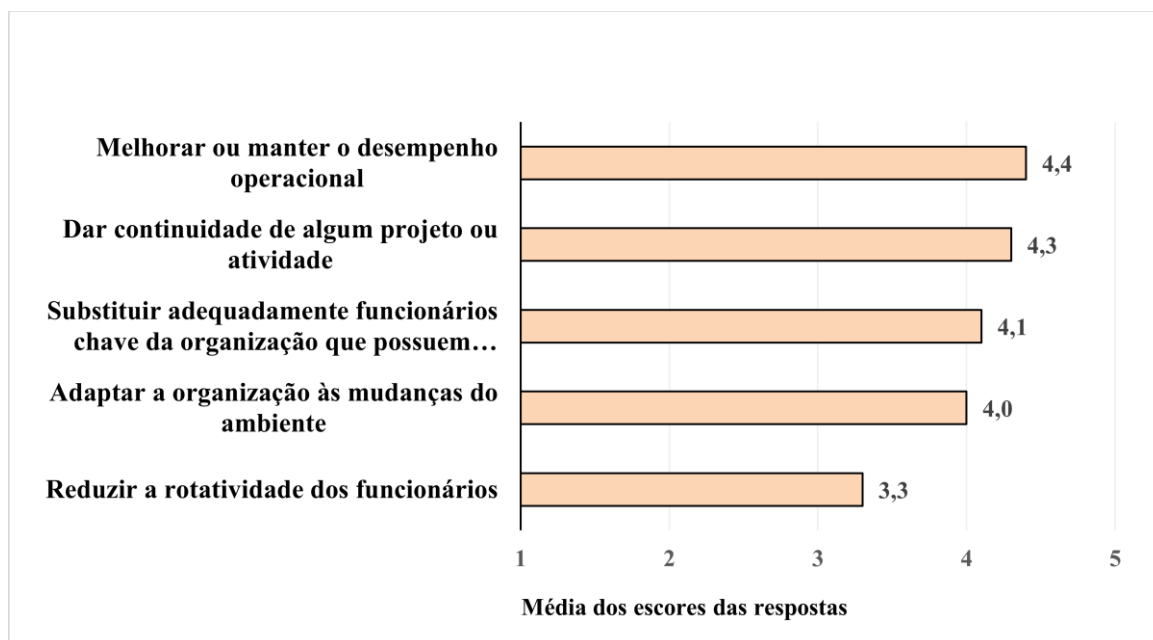
A Tabela 1 e o Gráfico 2 resumem esses resultados.

Tabela 1 – Razões para a realização de planejamento sucessório na unidade

QUESTÕES	Sem importância	Não muito importante	Um pouco importante	Muito importante	Extremamente importante	Média (DP)
	1	2	3	4	5	
Dar continuidade a algum projeto ou atividade	-	2.5%	7.5%	52.5%	37.5%	4.3 (0.7)
Melhorar ou manter o desempenho operacional	-	-	7.5%	50.0%	42.5%	4.4 (0.6)
Reduzir a rotatividade dos funcionários	12.5%	10.0%	35.0%	20.0%	22.5%	3.3 (1.3)
Adaptar a organização às mudanças do ambiente	-	5.0%	25.0%	40.0%	30.0%	4.0 (0.9)
Substituir adequadamente funcionários chave da organização que possuem características difíceis de substituir	-	7.5%	17.5%	37.5%	37.5%	4.1 (0.9)

Fonte: O autor, 2016.

Gráfico 2 – Razões para a realização de planejamento sucessório na unidade



Fonte: O autor, 2016.

Questão 6: Atividades para desenvolver potenciais candidatos a cargos de chefia

Indagou-se aos participantes que atividades poderiam ser realizadas com a finalidade de desenvolver potenciais candidatos a assumir cargos de chefia. As sete proposições sugeridas foram consideradas importantes pelos respondentes.

Destacaram-se com pontuação de respostas médias mais elevadas e maiores percentagens de respostas ‘muito importante’ ou ‘extremamente importante’, “realizar treinamentos para os candidatos chave” (M = 4.5; DP = 0.6), “orientar os candidatos chave” (M = 4.3; DP = 0.7) e “desenvolver planos de carreira” (M = 4.3; DP = 0.9).

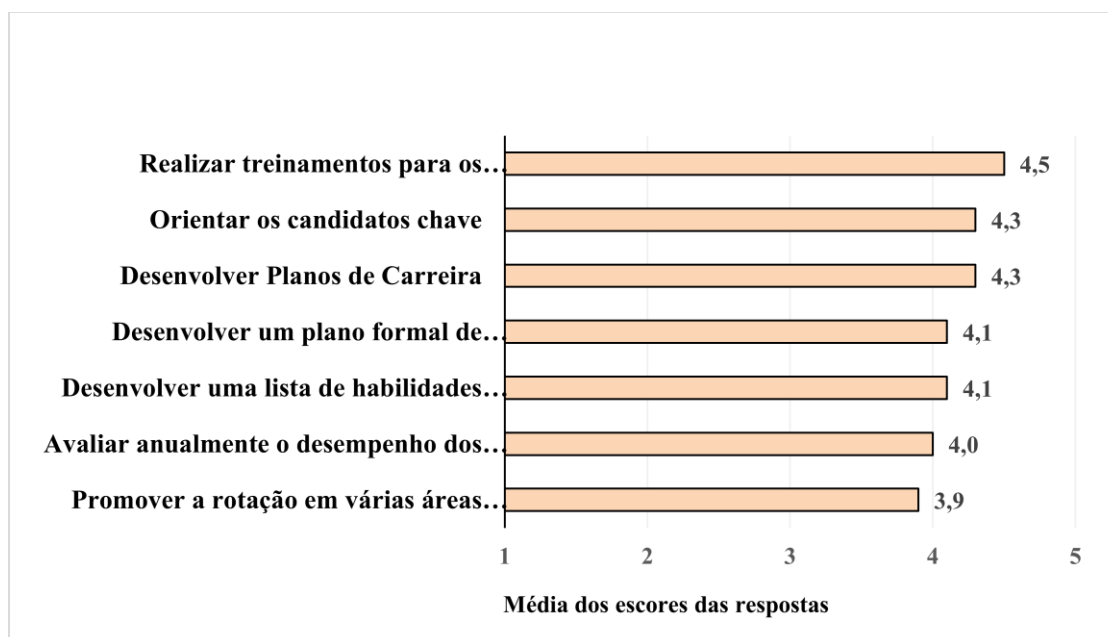
O aspeto menos valorizado foi “promover a rotação em várias áreas de trabalho para os candidatos chave” (M = 3.9; DP = 1.0). Mesmo assim, essa proposição teve pontuação média elevada, sendo considerada ‘muito importante’ ou ‘extremamente importante’ por 62.5% dos respondentes.

A Tabela 2 e o Gráfico 3 ilustram esses achados.

Tabela 2 – Atividades de desenvolvimento de potenciais candidatos a cargos de chefia

QUESTÕES	Sem importância	Não muito importante	Um pouco importante	Muito importante	Extremamente importante	Média (DP)
	1	2	3	4	5	
Orientar os candidatos chave	-	2.5%	10.0%	47.5%	40.0%	4.3 (0.7)
Avaliar anualmente o desempenho dos candidatos chave	-	7.5%	10.0%	55.0%	27.5%	4.0 (0.8)
Promover a rotação em várias áreas de trabalho para os candidatos chave	-	10.0%	27.5%	27.5%	35.0%	3.9 (1.0)
Realizar treinamentos para os candidatos chave	-	-	5.0%	40.0%	55.0%	4.5 (0.6)
Desenvolver Planos de Carreira	2.5%	2.5%	10.0%	32.5%	52.5%	4.3 (0.9)
Desenvolver uma lista de habilidades organizacionais	-	-	22.5%	50.0%	27.5%	4.1 (0.7)
Desenvolver um plano formal de competências essenciais	-	5.0%	12.5%	55.0%	27.5%	4.1 (0.8)

Fonte: O autor, 2016.

Gráfico 3 – Atividades de desenvolvimento de potenciais candidatos a cargos de chefia

Fonte: O autor, 2016.

Questão 7: Importância dos critérios existentes na literatura para a realização do processo de gestão sucessória

Com base na literatura estudada, foram apresentados 18 critérios para a realização da gestão sucessória, elencados a partir dos elementos do capital humano presentes nos modelos de mensuração do capital intelectual e nos modelos de planejamento sucessório. Indagou-se aos respondentes qual o grau de importância de cada um deles.

Todos os critérios apresentados foram considerados importantes. Todos tiveram pontuação média de resposta maior do que 3.6. As variáveis ‘muito importante’ e ‘extremamente importante’ foram superiores a 50%. Por outro lado, os critérios menos valorizados foram a “experiência profissional progressa” (M = 3.6; DP = 0.8), “formação acadêmica” (M = 3.7; DP = 0.9) e “avaliação de desempenho” (M = 4.0; DP = 0.8).

Todos os outros critérios tiveram pontuação média de resposta maior do que 4 e elevadas percentagens de respostas ‘muito importante’ e ‘extremamente importante’. Os que tiveram pontuações médias mais elevadas foram: “compromisso” (M = 4.8; DP = 0.5), “atitude” (M = 4.7; DP = 0.6), “trabalho em equipe” (M = 4.7; DP = 0.5), “liderança” (M = 4.7; DP = 0.5), “geração de resultados” (M = 4.6; DP = 0.5), “postura profissional” (M = 4.6; DP = 0.7) e “motivação” (M = 4.6; DP = 0.5).

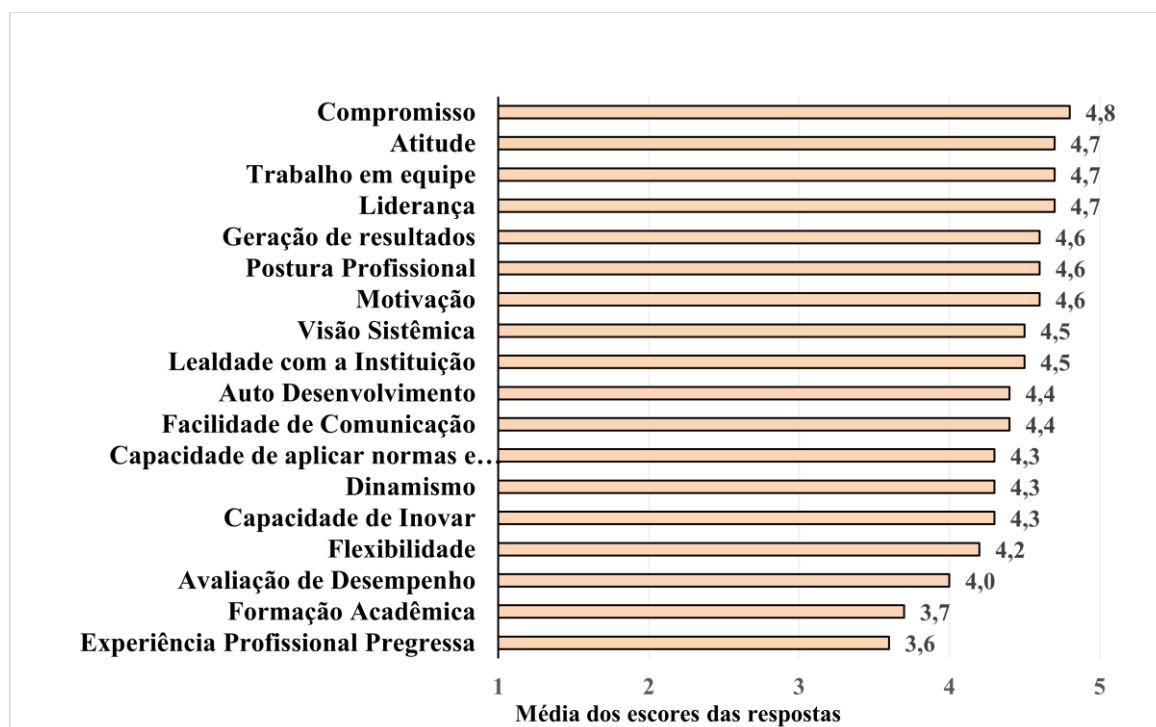
A Tabela 3 e o Gráfico 4 mostram esses resultados.

Tabela 3 – Importância de critérios no desenvolvimento da gestão sucessória

QUESTÕES	Sem importância	Não muito importante	Um pouco importante	Muito importante	Extremamente importante	Média (DP)
	1	2	3	4	5	
Avaliação de Desempenho	-	2.5%	22.5%	47.5%	27.5%	4.0 (0.8)
Experiência Profissional Progressiva	-	10.0%	32.5%	45.0%	12.5%	3.6 (0.8)
Formação Acadêmica	5.0%	2.5%	20.0%	60.0%	12.5%	3.7 (0.9)
Motivação	-	-	2.5%	32.5%	65.0%	4.6 (0.5)
Liderança	-	-	-	32.5%	67.5%	4.7 (0.5)
Facilidade de Comunicação	-	-	10.0%	37.5%	52.5%	4.4 (0.7)
Capacidade de Inovar	-	-	12.5%	47.5%	40.0%	4.3 (0.7)
Trabalho em equipe	-	-	2.5%	25.0%	72.5%	4.7 (0.5)
Flexibilidade	-	-	12.5%	55.0%	32.5%	4.2 (0.6)
Dinamismo	-	-	10.0%	47.5%	42.5%	4.3 (0.7)
Lealdade com a Instituição	-	2.5%	7.5%	27.5%	62.5%	4.5 (0.8)
Compromisso	-	-	2.5%	20.0%	77.5%	4.8 (0.5)
Atitude	-	-	5.0%	25.0%	70.0%	4.7 (0.6)
Postura Profissional	-	2.5%	2.5%	27.5%	67.5%	4.6 (0.7)
Capacidade de aplicar normas e procedimentos	-	-	12.5%	45.0%	42.5%	4.3 (0.7)
Geração de resultados	-	-	2.5%	37.5%	60.0%	4.6 (0.5)
Autodesenvolvimento	-	-	5.0%	50.0%	45.0%	4.4 (0.6)
Visão Sistêmica	-	-	5.0%	40.0%	55.0%	4.5 (0.6)

Fonte: O autor, 2016.

Gráfico 4 – Importância de critérios no desenvolvimento da gestão sucessória

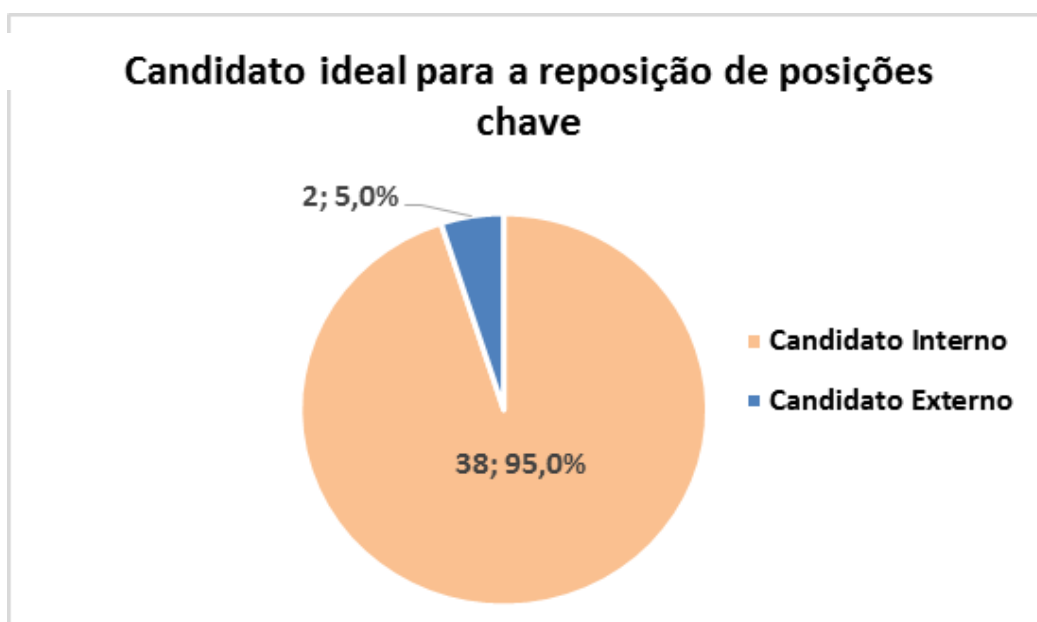


Fonte: O autor, 2016.

Questão 8: Candidato ideal para assumir posições-chave

Quando questionados sobre qual o tipo ideal de candidato para ocupar posições-chave na unidade organizacional, a grande maioria dos entrevistados (95.0%) referiu que o ideal seria um candidato interno. Apenas dois (5.0%) dos 40 inquiridos referiram que o ideal seria um candidato externo, conforme ilustra o Gráfico 5.

Gráfico 5 – Candidato ideal para assumir posições-chave na unidade organizacional



Fonte: O autor, 2016.

Questão 9: Pesquisa de candidatos externos para assumir posições-chave

Dos dois entrevistados que mencionaram que o candidato ideal deveria ser externo, um afirmou que a pesquisa para a assunção de posições-chave deveria ser desenvolvida internamente e outro respondeu que ela deveria ser desenvolvida em nível local. Nenhuma das outras alternativas sugeridas pelo pesquisador (regional ou nacional) foi referida.

4 ANÁLISE CRÍTICA

Inicialmente, é preciso destacar que há um vínculo de afetividade do servidor, especialmente do servidor concursado, com a Administração Pública que precisa ser considerado por reverberar em diferentes situações. O servidor concursado possui um vínculo de permanência no serviço público, e, quando possuidor de um cargo em comissão, fica, em geral, lotado em Secretarias com carreiras estruturadas, menos suscetíveis a mudanças organizacionais oriundas de questões políticas. Em sua grande maioria, os servidores concursados são técnicos e escolhem seus sucessores entre os integrantes da própria carreira.

Todos os entrevistados (servidores concursados ou não) reconhecem a importância do planejamento sucessório nas unidades organizacionais do governo, muito embora seja visível a fragilidade dessa iniciativa num contexto em que não há vínculos com a administração. Apesar desse reconhecimento, os relatos apontam para a não existência de programas formais de gestão sucessória em suas unidades organizacionais. Alguns gestores, inclusive, principalmente o de Secretarias que possuem servidores de carreira, admitiram o emprego de métodos informais na escolha de seus sucessores, adotando critérios pessoais (alguns valorizam experiência e tempo de casa e outros o desempenho) não compartilhados com a sua equipe e não amplamente divulgados, posicionamento condizente com concepções ultrapassadas, baseadas em questões subjetivas e metodologias inconsistentes ao invés do foco em habilidades e talentos. (MEHRABANI e MOHAMAD, 2011).

Todos os entrevistados confirmaram a ausência de qualquer movimento interno em curso em suas unidades no sentido formalizar o processo de gestão sucessória, que possibilitaria não apenas a construção de etapas e critérios mais consistentes como também maior transparência no processo. Ficou nítida também a falta de assessoramento na implementação de qualquer política de gestão de pessoas, inclusive o planejamento sucessório.

Esses aspectos contrariam a literatura. Lynn (2001), por exemplo, considera que o planejamento sucessório em organizações públicas precisa estar alinhado à cultura organizacional (muito embora esta represente muitas vezes uma barreira interna para o desenvolvimento de lideranças) e a uma nova gestão de recursos humanos, ambos promovendo a identificação e preparação sistemáticas de potenciais lideranças para a assunção de posições estratégicas – também para Luna (2012), esse processo requer uma abordagem sistemática, e não pontual, em relação a lideranças futuras.

Já na visão de Ohtsuki (2013), o planejamento sucessório deve integrar novas práticas na gestão de pessoas, o que ressalta o papel estratégico da área de recursos humanos da organização. (FERREIRA, 2015). Este aspecto é ressaltado por Faro e Diniz (2012), para quem é preciso integração entre as políticas da área de recursos humanos da organização ao processo de gestão sucessória. Essas práticas, inclusive, poderiam neutralizar as restrições do sistema de pessoal das organizações públicas quanto à sua habilidade em implementar programas de sucessão a que se refere Wilkerson (2007).

A questão da ausência de assessoria na implementação de programas de planejamento sucessório também confronta com a literatura segundo a qual este é um processo em que os gestores necessitam de auxílio para a identificação de candidatos potenciais à sucessão.(MEHRABANI e MOHAMAD, 2011).

De acordo com Lynn (2001), o envolvimento e apoio dos altos escalões no processo são necessários uma vez que refletem o compromisso institucional com o desenvolvimento da capacidade de liderança interna da unidade organizacional. A importância da identificação e desenvolvimento de sucessores potenciais não deve ser subestimada, pois a forma como a organização aborda a capacitação de lideranças é um importante indicador de sua própria habilidade em desenvolver seu capital intelectual, sobretudo no setor público, sob crescente pressão para assegurar a sustentabilidade de seus órgãos, a flexibilidade e a capacidade de resposta.

Analisando o modelo de gestão sucessória implementado na CEMIG, Faro e Diniz (2012) ressaltam a importância de ter como premissas: um elevado grau de transparência e total publicidade no processo, além de governança, comunicação intensiva sobre o modelo implantado e *feedback*, promovendo o acesso dos funcionários a regras e critérios do programa, seus resultados, e fazendo com que eles o enxerguem como justo e meritório. Tais medidas ao mesmo tempo legitimariam o programa na organização e o tornariam digno de confiabilidade para os funcionários. Conforme Sweeney (2013), um processo de gestão sucessória eficaz inspira confiança nos funcionários e melhora a cultura da organização, componentes críticos não apenas para uma operação bem-sucedida no dia a dia, mas também para a satisfação e retenção de funcionários no longo prazo.

Faro e Diniz (2012) destacam ainda a relevância da adesão da alta liderança da organização, um dos fatores críticos para a credibilidade do programa de gestão sucessória e para o sucesso e de sua implantação, principalmente devido aos riscos da descentralização do poder decisório ou menos autonomia dos gestores, que podem culminar em resistências. Ou seja, a responsabilidade pelo sucesso da implementação do processo de planejamento

sucessório não seria apenas da área de recursos humanos, mas também do alto escalão da organização. (FARO e DINIZ, 2012).

Todos os gestores entrevistados reconheceram os benefícios que o planejamento sucessório pode levar a suas unidades organizacionais. Eles acreditam que esse processo pode contribuir principalmente para melhorar ou manter o desempenho operacional da unidade e dar continuidade aos projetos e atividades com curso. O resultado é particularmente sensível junto a gestores de Secretarias que realizam trabalhos sociais que impactam diretamente a vida da sociedade e precisam ser continuados e melhorados mesmo no caso de troca de comando.

Quanto aos benefícios e retornos positivos para órgãos públicos que implementam o processo de gestão sucessória, não há o que discutir: eles são observados por praticamente todos os autores pesquisados, que veem a gestão sucessória como uma prática fundamental não apenas para atingir ganhos institucionais como para que unidades organizacionais públicas obtenham melhor desempenho e sustentabilidade, principalmente por meio da transferência de conhecimentos, além da garantia da concretização da missão e da entrega de um serviço de qualidade. (WILKERSON, 2007; MEHRABANI e MOHAMAD, 2011; FARO E DINIZ, 2012; LUNA, 2012; SWEENEY, 2013).

Outra questão mencionada pelos gestores entrevistados é a possibilidade que o planejamento sucessório oferece em relação à reposição adequada de funcionários-chave da unidade por outros que possuam características de difícil substituição, numa clara demonstração de conhecimento sobre uma das características essenciais dos programas de gestão sucessória: colocar a pessoa certa no lugar certo.

Essas características foram apontadas por esses gestores mediante a apresentação de alguns critérios de elegibilidade, elencados a partir das variáveis do capital humano presentes nos modelos contábeis *score cards* (placares) de valoração de ativos intangíveis e em modelos de gestão sucessória propostos na literatura. Independentemente da Secretaria a que pertencem, para os entrevistados, os critérios mais valorizados em um eventual processo de sucessão em suas unidades foram compromisso, atitude, trabalho em equipe, liderança, geração de resultados, postura profissional e motivação, resultado que denota preocupação com a presença de características que podem contribuir para a eficiência da gestão como um todo, fazendo com que a Administração Pública cumpra o seu papel perante a sociedade.

Dentre esses critérios, a literatura enfatiza inegavelmente a liderança como um dos quesitos mais importante para a escolha de sucessores num processo de reposição no serviço público. A questão da reposição de lideranças é mencionada por autores pesquisados que se

dedicam ao tema, entre eles Wilkerson (2007), Lynn (2011), Faro e Diniz (2012) e Sweeney (2013), e mesmo por autores que propõem modelos de planejamento sucessório não exatamente voltados para o setor público, como Charanet al (2013) e Rothwell (2005).

Indagou-se aos entrevistados que atividades poderiam ser realizadas no desenvolvimento dessas características em relação aos potenciais candidatos-chave a uma posição sujeita à sucessão. Treinamentos, orientação e aconselhamentos foram citados, evidenciando mais uma vez preocupação dos gestores em garantir que seu sucessor tenha o perfil necessário e condizente com a vaga.

O resultado é condizente com a literatura. Lynn (2001) observa que o desenvolvimento de candidatos potenciais no serviço público, com base em atribuições específicas de trabalho, inclui treinamentos formais, voltados para uma abordagem mais intensiva e focada em competências estratégicas. Wilkerson (2007) e Sweeney (2013) consideram relevante que o processo envolva a identificação de funcionários de alto potencial e a sua inclusão em treinamentos formais especiais, o mesmo na opinião de Faro e Diniz (2012), para quem o treinamento deve ser realizado por gerentes, supervisores e executivos.

No caso estudado, cabe a indagar se não existiriam planos de carreira capazes de preparar sucessores para cargos estratégicos na estrutura da administração direta do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Verificou-se a inexistência de preocupação com planos de carreira principalmente junto aos gestores de Secretarias que não possuem carreiras estruturadas. Nessas Secretarias, a rotatividade de gestores é muito grande devido, sobretudo, às mudanças no governo. Daí a inexistência de planos de carreira por não se tratarem de servidores efetivos. A constante mudança no quadro político gera incertezas quanto à continuidade de projetos e atividades em que os gestores estão engajados. Alguns gestores relataram que essas incertezas fazem com que suas próprias funções na área pública tenham de ser divididas com atividades particulares.

Os planos de carreira existem para os servidores concursados. Os gestores entrevistados nas Secretarias com esse perfil de servidor relataram que os planos de carreira dão segurança para o servidor seguir em sua carreira. Eles são avaliados periodicamente e isso pode contribuir para o melhor desempenho de suas funções. Em ambos os casos, no entanto, inexistem planos de carreira que, deliberadamente, se voltem à preparação de sucessores, situação que é compatível com o modelo de gestão sucessória adotado na CEMIG. De acordo com Faro e Diniz (2012), o foco da gestão sucessória naquela organização foi a identificação de potenciais sucessores para serem desenvolvidos, e não políticas de remuneração e carreira.

A gestão sucessória somente provê recomendações de como estes potenciais líderes devem ser desenvolvidos e de como aplicar reconhecimentos e recompensas que os mantenham motivados e os retenham para que estejam na organização quando requeridos para ocupar uma vaga. (FARO e DINIZ, 2012, p. 5).

Por outro lado, pôde-se perceber uma preocupação por parte dos gestores entrevistados com o desenvolvimento profissional de suas equipes. Nas Secretarias sem carreiras estruturadas, onde prevalecem indicações políticas para os cargos, houve comentários sobre a falta qualificação técnica do corpo funcional das equipes. Alguns gestores admitiram que quando assumiram seus postos não conheciam detalhes da vaga tampouco a cultura da organização e as atividades a serem realizadas, principalmente por não terem recebido qualquer treinamento ou orientação; tiveram de aprender na rotina de suas funções. Tal situação evidencia a existência de gestores sem o perfil adequado para a vaga que assumiram, o que dificulta o andamento das atividades dentro das Secretarias. Alguns gestores relataram a falta de interesse dos próprios funcionários em realizar treinamentos devido à grande rotatividade no corpo funcional nessas Secretarias.

Nas Secretarias com carreiras estruturadas, onde os servidores públicos são concursados, a incidência de treinamento é frequente, conforme relatos dos gestores. Quando esses servidores entram em exercício e assumem suas funções são realizados treinamentos e cursos de ambientação. A grande maioria dos gestores que assumem os cargos de chefia é composta por servidores da própria casa, técnicos, com experiência na função e conhecimento da cultura da unidade organizacional.

Quando interrogados sobre qual seria o perfil de candidato ideal em uma eventual sucessão, a maioria absoluta dos gestores optou pela escolha de um candidato interno, argumentando este que é concursado, técnico, conhece a cultura da organização, o que o credenciaria para a realização das atividades nas Secretarias, sendo, portanto, o mais indicados no momento da escolha para a sucessão.

Nas Secretarias menos politizadas a busca pelo candidato interno é uma prática recorrente; existe a preocupação de buscar servidores da própria carreira do gestor para assumir sua posição. Já nas Secretarias mais suscetíveis à interferência política em suas gestões, apesar do alto percentual de resposta dos gestores de que buscariam um candidato interno para realizar qualquer tipo de sucessão dentro de suas equipes, as questões políticas podem interferir nessa escolha. Alguns gestores relataram que com a sua saída sequer são consultados sobre a questão da sucessão, e candidatos externos entram para assumir as funções. Nesse caso, a cultura organizacional não valoriza a “prata da casa”.

A grande questão que perpassou praticamente todas as respostas do roteiro de perguntas proposto nas entrevistas foi a interferência política. A impressão predominante é de que a Administração Pública utiliza os cargos em comissão de chefia para atender interesses políticos. Muitas vezes, como relatado abertamente pelos gestores das Secretarias em estudo, esses cargos são preenchidos por indicações de deputados em troca de apoio político. É chamada a “barganha política”, que, na verdade, não é uma prática exclusiva da administração estadual do Rio de Janeiro, uma vez que amplamente utilizada na Administração Pública brasileira e mesmo nas organizações públicas internacionais.

Isso ficou evidente, por exemplo, na inquirição a gestores de Secretarias sem servidores de carreira ou efetivos. Constatou-se a sua insegurança no desempenho de suas funções, uma vez que conhecem e estão acostumados com a cultura das frequentes exonerações advindas com a troca de comando do governo. De acordo com esses gestores, isso causa desestímulo na demonstração de suas competências, pois eles têm a consciência de que mesmo realizando bons trabalhos sempre haverá quebra de continuidade para atender as indicações políticas.

Houve relatos de situações nesse sentido, quando, mesmo realizando trabalhos importantes e considerados excelentes, os gestores foram exonerados devido a trocas políticas do governo. Houve relatos também de que até mesmo a falta de interesse da Administração Pública em implementar qualquer inovação em termos de gestão de pessoas, aí incluído o planejamento sucessório, é uma consequência da interferência na utilização de cargos para atender interesses políticos da própria administração.

Percebe-se nitidamente que nessas Secretarias não existe interesse na implementação de qualquer política de gestão de pessoas, muito embora alguns de seus gestores tenham demonstrado vontade de operar mudanças em suas unidades com o objetivo de melhorar a gestão pública, caso da implementação do planejamento sucessório. Apesar de compartilharem com colegas concursados dos benefícios desse processo, eles demonstraram que o constante rompimento na continuidade de suas gestões por questões políticas criam barreiras e diminuem o ímpeto de implementar essas mudanças.

O mesmo não ocorre nas Secretarias que possuem servidores concursados e efetivos, com carreiras consolidadas, nas quais a influência do ambiente político externo é menor, não prevalecendo a força política nas indicações para cargos de liderança. Para os gestores dessas Secretarias, programas que capacitem as pessoas como o de gestão sucessória são bem vindos, pois valorizam o pessoal interno.

A interferência política na gestão pública é comentada pelos autores que se dedicam à temática da gestão sucessória pesquisados neste trabalho – alguns deles veem esse processo como uma atividade estratégica, sistemática e deliberada no sentido de garantir a provisão de talentos futuros para a reposição de cargos de liderança e que não inclui o patrocínio político. (MEHRABANI e MOHAMAD, 2011).

Para Wilkerson (2007), um dos maiores desafios do setor público é sustentar iniciativas e programas inovadores como o planejamento sucessório frente às mudanças administrativas, políticas e de prioridades, que promovem ruptura na continuidade das estratégias organizacionais.

Lynn (2001) observa que patrocínio e favores políticos explicam em parte a hesitação dos gestores públicos em apoiar programas de gestão sucessória, de identificação e desenvolvimento de lideranças em suas unidades organizacionais. Na sua opinião, nomeados políticos são relutantes em engajar-se num processo como esse, cujos resultados só serão visíveis apenas no médio e longo prazos. Ainda de acordo com a autora, a interferência política e consequente nomeação de gestores vindos de fora criam frustração nos funcionários internos e potenciais candidatos à sucessão de posições-chave (uma vez que eles se sentem preteridos em favor de gestores externos) e minam o sucesso global do planejamento sucessório.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação dedicou-se ao tema gestão sucessória nas empresas, tendo como foco a sua implementação nas unidades organizacionais da Administração Pública. O principal objetivo foi analisar a existência ou não desse processo nas empresas públicas, bem como identificar os seus benefícios, caso houvesse ou viesse a ser implantado, sob o ponto de vista da literatura científica sobre o tema e sob a ótica de servidores efetivos e não efetivos da administração direta. Com isso, objetivou-se analisar o planejamento sucessório nas organizações e seus benefícios e especificamente reunir conhecimentos associados ao tema e refletir sobre as questões que envolvem a gestão sucessória no setor público, além de verificar de que forma a administração direta do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro lida com o processo de gestão sucessória.

A primeira parte do trabalho correspondeu à revisão de literatura, na qual matérias consideradas relevantes para a discussão do tema central foram exploradas. Assim, tratou-se da inovação organizacional, um processo de impacto altamente positivo no desempenho da empresa e que pode e deve ser aplicado às organizações públicas por seu viés estratégico no oferecimento de melhor nível de serviços aos cidadãos. Algumas experiências concretas e promissoras no Brasil foram apresentadas nesse sentido, indicando ser possível implementar processos inovadores na Administração Pública do País.

Ainda de um ponto de vista teórico, abordou-se a temática da gestão do conhecimento, considerada por autores especializados um elo importante no processo de inovação organizacional, pois é a partir do conhecimento, principal recurso da economia globalizada, que a inovação se cristaliza e se torna contínua, proporcionando à organização a obtenção de vantagem competitiva sobre a concorrência.

A seguir, refletiu-se sobre ativos intangíveis dado que a gestão do conhecimento envolve a gestão desse tipo particular de ativo. Vimos que os ativos intangíveis são de difícil conceituação – não há definição e denominação unânime a respeito – e que ainda carecem de tratamento mais aprimorado por parte da literatura. Por outro lado, pela inegável importância dos aspectos imateriais das organizações, esses ativos estão presentes hoje no enquadramento das normas internacionais e nacionais de Contabilidade, bem como na legislação brasileira.

As perspectivas teóricas em torno do capital intelectual foram apresentadas, tendo como ênfase o capital humano. Ambos são ativos diretamente ligados aos intangíveis organizacionais no contexto da sociedade do conhecimento. Evidenciou-se a valorização do

capital intelectual na atualidade devido a seus benefícios para as organizações e também do capital humano, representado por conhecimentos, talentos e competências das pessoas, aspectos constituintes do patrimônio de conhecimentos da empresa.

Ainda neste âmbito, as vantagens da mensuração do capital intelectual, especialmente para a gestão de recursos intangíveis, foram analisadas. Os principais modelos de mensuração foram apresentados, a saber, modelos placares ou *scorecards*, que se propõem também à apreciação de aspectos relacionados ao capital humano e que podem ser adaptados ao setor público (*Balanced Scorecard*, Monitor de Ativos Intangíveis, Navegador Skandia, Índice de Capital Intelectual, Avaliação do Capital Intelectual e Modelo Intellect).

A temática da gestão sucessória foi abordada a seguir em aspectos conceituais e característicos. Observou-se que este processo é mais frequentemente explorado pela literatura no âmbito das empresas privadas, uma vez que elas já o vêm implantando há tempos, a partir da constatação de que sua própria sobrevivência depende, em grande parte, da disposição de pessoas, em todos os níveis organizacionais, preparadas para assumir as posições-chave abertas em função do crescimento do negócio ou mesmo pela saída de seus atuais ocupantes.

Tal constatação por si só revela a importância da implementação de processos de sucessão em todas as organizações por meio de ações deliberadas e planejadas, englobando um conjunto de normas e procedimentos claros e objetivos que leva em conta tanto as necessidades estratégicas do negócio quanto as práticas da gestão de pessoas. A gestão sucessória não corresponde, pois, à simples reposição ou substituição (*replacement*) de pessoas para a assunção de cargos e funções que eventualmente sejam considerados importantes para a empresa.

Essa perspectiva, por óbvio, inclui as unidades organizacionais da Administração Pública. E, neste âmbito, o planejamento sucessório pode ser compreendido como as atividades de identificação e preparação de talentos e potenciais lideranças internos, levando em conta tanto a estratégia da unidade organizacional como também os objetivos profissionais e pessoais dos servidores. Trata-se do processo que permite identificar e desenvolver internamente, entre os colaboradores da organização, potenciais sucessores a posições-chave ou de liderança.

Existem vários modelos de gestão sucessória. A maioria deles, voltada a empresas privadas. São poucos os modelos originalmente concebidos para aplicação no âmbito da Administração Pública. Dois deles foram destacados na pesquisa: no plano internacional, o modelo proposto por Lynn (2001), e no nacional, o modelo implantado na CEMIG, relatado

por Faro e Diniz (2012). Em ambos os casos, a implementação do processo de gestão sucessória no setor público foi considerada auspiciosa.

Refletindo especificamente sobre o Brasil, tal perspectiva confirma uma das hipóteses aventadas pela pesquisa, qual seja, a de que no cenário doméstico, caracterizado pelo aumento da pressão por eficiência e escassez de mão de obra qualificada, principalmente no que respeita à formação de lideranças, a gestão sucessória é uma prática fundamental.

A segunda parte da dissertação dedicou-se ao recorte empírico referente à investigação do processo de gestão sucessória no setor público. O setor, apesar de sua inegável importância, é considerado pela literatura um ambiente pouco receptivo a inovações de impacto positivo no desempenho dos organismos que o compõem, por exemplo, a implementação do processo de planejamento sucessório.

Verificou-se *in loco*, nos órgãos da estrutura direta do Poder Executivo do Governo do Estado do Rio de Janeiro, a percepção e vivência de alguns de seus gestores sobre o processo de gestão sucessória em suas unidades organizacionais. Quarenta gestores foram entrevistados para este fim.

Reconhece-se que o método escolhido para a realização do estudo de campo apresentou certas limitações. A principal delas, o foco em sete Secretarias de Estado, isentando outras Secretarias e demais órgãos que compõem a administração direta do governo estadual do Rio de Janeiro do processo investigativo. Nesse sentido, os resultados da pesquisa limitaram-se à amostra selecionada, refletindo apenas a percepção de uma parcela dos integrantes das sete Secretarias envolvidas no estudo, não abrangendo outras camadas populacionais da estrutura do governo.

O método também foi limitado pela própria seleção dos sujeitos da pesquisa, configurada em função do tempo requerido para as entrevistas, perspectiva que não permite generalizar ou ampliar os resultados nem a todos os gestores de todas as Secretarias de Estado do Governo do Rio de Janeiro tampouco aos gestores dos demais órgãos que compõem a administração direta do Poder Executivo do Estado.

Outro fator limitador foi a possibilidade de os entrevistados fornecerem respostas que não traduzem suas opiniões pessoais por razões diversas, por exemplo, o receio de maior envolvimento com questões que não seriam de sua alçada. Finalmente, e associado a esse aspecto, reconhece-se a possibilidade da ocorrência de alguma falha por parte do pesquisador em termos de habilidade na condução das entrevistas, o que pode ter influenciado as respostas dos entrevistados.

Nas conclusões sobre a pesquisa de campo, é preciso considerar o vínculo de efetividade dos servidores, especialmente os concursados, com a Administração Pública. Na avaliação geral, observou-se que esse vínculo foi determinante para a formação de algumas visões sobre gestão sucessória, expressas nas respostas desses servidores, por exemplo, quanto à escolha de sucessores de carreira entre os integrantes da própria Secretaria.

Especialmente por seus benefícios, todos os entrevistados reconheceram a importância do planejamento sucessório nas unidades organizacionais da estrutura direta do Poder Executivo do Governo do Estado, muito embora tenham admitido não haver qualquer iniciativa formal nessa direção (por meio de programas e ações), o que indica uma falta de comprometimento das lideranças governamentais no que concerne à implementação do planejamento sucessório. Nesse sentido, pode-se inferir que o processo não é efetivamente implantado nas estruturas do Governo do Estado do Rio de Janeiro por falta de apoio dos gestores estratégicos da própria Administração.

Duas outras hipóteses mencionadas na pesquisa foram confirmadas frente a esta realidade. A primeira hipótese, de que no setor público, a implementação de processos sucessórios planejados depende fundamentalmente de uma cultura organizacional voltada para este fim, que, somada à atuação do setor de recursos humanos na gestão de pessoas, pode promover sistematicamente a identificação, seleção e formação de candidatos com alto potencial de liderança para assumir posições-chave. A segunda hipótese, de que os processos sucessórios são incipientes no interior das unidades organizacionais no núcleo do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Esta constatação acrescida da própria escassez de relatos junto à literatura sobre a adoção e implementação de gestão sucessória em outros organismos públicos no Brasil, permite inferir que o mesmo ocorre na Administração Pública do País.

Verificou-se que a interferência política na gestão pública é um elemento que efetivamente obsta a efetivação de processos inovadores como o planejamento sucessório nas Secretarias pesquisadas. De fato, suplantando efeitos e consequências de indicações políticas para cargos de gestão é um dos desafios da Administração Pública em geral. Para enfrentá-lo, assim como a outros atuais desafios do setor público, a adoção e a difusão de políticas de gestão sucessória podem ser uma via consistente, outra hipótese aventada na pesquisa. Por meio do processo de planejamento sucessório, é possível identificar e preparar funcionários com potencial de talento e liderança para a assunção de posições críticas nas unidades organizacionais, de modo a alcançar excelência e preservar o oferecimento de serviços de qualidade à população.

Nesta dissertação, não houve a pretensão de esgotar o tema investigado. A uma porque gestão sucessória é matéria passível de reflexão sob diferentes aspectos, alguns deles certamente aqui não tratados. Além disso, e, principalmente, porque análises sobre planejamento sucessório no setor público são esparsas na literatura: poucos trabalhos enfocam a matéria neste âmbito.

Por tais razões, recomenda-se o desenvolvimento de novas pesquisas de modo a auxiliar a sistematização de conhecimentos a respeito. Sugere-se, por exemplo, a elaboração de trabalhos que investiguem o processo sucessório junto a outras estruturas governamentais, da União, Estados ou Municípios brasileiros, que possam contribuir para a construção do estado da arte da gestão sucessória na Administração Pública do País.

REFERÊNCIAS

AGUNE, R. O governo no século XXI. In: AGUNE, R. et al. *Dá Pra Fazer: gestão do conhecimento e inovação no setor público*. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

AGUNE, R.; CARLOS, J.A. O setor público na Era do conhecimento. In: CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO, 7., 2014, Brasília: *Anais...* Brasília: CONSAD, 2014.

ALMEIDA, P.J.M.B. *Da Capacidade Empreendedora aos Activos Intangíveis no Processo de Criação de Empresas do Conhecimento*. 2003. 179 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão da Tecnologia) – Instituto Superior Politécnico, Universidade Técnica de Lisboa, 2003.

ANDERSON, D.R.; SWEENEY, D.J.; WILLIAMS, T.A. *Estatística Aplicada à Administração e Economia*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ANTUNES, M.T.P. *Capital Intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.

ANTUNES, M.T.P.; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. *Contabilidade & Finanças*, v. 13, n. 29, p. 41-54, São Paulo, maio/agosto de 2002.

_____. Gerenciando o Capital Intelectual: uma abordagem empírica baseada na Controladoria de grandes empresas brasileiras. In: IX Congresso Internacional de Custos. *Anais...* Florianópolis, 28 a 30 de novembro de 2005.

BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. *Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”*: interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BITENCOURT, C.C. *A Gestão de Competências Gerenciais – A Contribuição da Aprendizagem Organizacional*. 2001. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

BLOCH, C. *Copenhagen Manual: towards a conceptual framework for measuring public sector innovation*. Copenhagen: Mepin, 2010.

_____. *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries*. Copenhagen: Mepin, 2011.

BRANDÃO, S.M.; BRUNO-FARIA, M.F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de Administração. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 1, p. 227-248, Rio de Janeiro, janeiro/fevereiro de 2013.

BROOKING, A. *Intellectual Capital: core asset for the third millennium enterprise*. Boston: Thomson, 1996.

BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. *Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BYRD, T.A.; TURNER, D.E. An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage. *Information & Management*, v. 39, issue 1, p. 41-52, November 2001.

CAÑIBANO, L.; COVARSI, M.G; SANCHEZ, M.P. *The Value Relevance and Managerial Implications of Intangibles: a literature review*. OECD: Directorate for Science, Technology and Industry, March, 1999.

CARDOSO, R. *Impacto das Práticas-Chave de Melhoria da Gestão (PCMG) no Desempenho Organizacional: uma metodologia de avaliação*. 2001. 218 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas e Computação) – Instituto Militar de Engenharia (IME), Rio de Janeiro, 2001.

CARLOS FILHO et al. A adoção das normas internacionais de contabilidade ocasionou um maior reconhecimento dos ativos intangíveis no Brasil? *Revista Catarinense de Ciência Contábil*, v. 12, n. 37, p. 51-63, Florianópolis, dezembro de 2013.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. *Pipeline de Liderança: desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2013.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

CHURYK, N.T. *Goodwill: characteristics and impairment*. 2001. Thesis (PhD in Business) – Moore School of Business, University of South Caroline, 2001.

CPC, Comitê de Pronunciamentos Contábeis. *CPC 04 (R1)*. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=35>> Acesso em: 15 set. 2015.

CRAWFORD, R. *Na Era do Capital Humano*. São Paulo: Atlas, 1994.

CUNHA, A.G. et al. Evidenciação de ativos intangíveis: um estudo com empresas brasileiras. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., SEGeT. *Anais...* Resende, 20 a 22 de outubro de 2010.

CURSINO, G.M. et al. Ativos intangíveis pré e pós as Leis nº 11.638/07 e nº 11.941/09: um estudo comparativo das empresas de medicamentos listadas na Bovespa. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011. *Anais...* Resende: SEGeT, 2011.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DELOITTE BRASIL. *IFRS 3. Combinação de Negócios: o desafio de adequar as operações de aquisição na nova linguagem contábil global*. São Paulo, 2009.

DIAS JR., C.M.; POSSAMAI, O. A importância dos ativos intangíveis na concepção de organizações orientadas pelo conhecimento. *Revista da FAE*, v. 7, n. 2, p. 01-08, Curitiba, julho/dezembro de 2004.

DOMÍNGUEZ, M.A.A. *La Información Relacionada con Los Recursos Humanos: necesidad, determinantes y efectos*. 2007. 280 f. Tesis (Doctorado en Economía Financeira e Contabilidade) – Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais, Universidad Santiago de Compostela, 2007.

DRUCKER, P. *Sociedade Pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DUTRA, J.S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. *Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

EGGINTON, D.A. Towards some principles for intangible asset accounting. *Accounting and Business Research*, v. 20, issue 79, p. 193-205, 1990.

ENAP. Disponível em: <<http://inovacao.enap.gov.br/>> Acesso em: 22 ago. 2015.

FARO, E.; DINIZ, R. Gestão sucessória: identificando e construindo os talentos do futuro – o caso CEMIG. In: V Congresso Consad de Gestão Pública. *Anais...* Brasília, 04 a 06 de junho de 2012.

FERNANDES, G.L. *A Evolução do Pensamento Contábil Brasileiro sobre o Ativo Intangível: uma análise sobre a forma de contabilização e as principais implicações nos demonstrativos financeiros no Brasil*. Porto Alegre: UFRGS, 2010.

FERRAZ, J.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERREIRA, M.A.A. *Processo Sucessório em Organizações Brasileiras: um estudo com uso de GroundTheory*. 2015. 275 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2015.

FERREIRA, P.S.; MOREIRA, D.A.; TRINDADE, M.H.C. Inovação e aprendizagem organizacional por meio da gestão por processos: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FEVORINI, F.B.; SILVA, R.T.; CREPALDI, A.M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. *Recapê, Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 4, n. 2, p. 128-142, São Paulo, maio/agosto de 2014.

FIELD, A. *Factor Analysis Using SPSS*. London: Sage, 2005.

FITZ-ENZ, J. *Retorno do Investimento em Capital Humano: medindo o valor do desempenho dos funcionários*. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *RAC, Revista de Administração Contemporânea*, edição especial, p. 183-196, Rio de Janeiro, 2001.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Gestão da informação – da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. *RAE Eletrônica*, v. 1, n. 1, p. 01-30. São Paulo, janeiro/junho de 2002.

FURTADO, J.; VALLE, M.R. Globalização, estabilização e o colapso da empresa nacional. *Revista Economia e Sociedade*, v. 10, n. 16, p. 83-104, Campinas, UNICAMP, junho de 2001.

G1. Economia. *Brasil assina acordo de cooperação com a OCDE*. 04/06/2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/06/brasil-assina-acordo-de-cooperacao-com-ocde.html>> Acesso em: 15 jul. 2015.

GAN, K.; SALEH, Z. Intellectual capital and corporate performance of technology-intensive companies: Malaysia evidence. *Asian Journal of Business and Accounting*, v. 1, issue 1, p. 113–130, 2008.

GOMES, E; BRAGA, F. *Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. São Paulo: Campus, 2002.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. *Estrutura do Governo*. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/>> Acesso em: 15 jan. 2016.

GRAMIGNA, M.R. *Modelo de Competências e Gestão de Talentos*. São Paulo: Pearson, 2007.

GUTIÉRREZ, F.R. *Medición y Valoración de Activos Intangibles en los Estados Financieros*. Caso: empresas de la indústria biotécnica. Anteproyecto de Tesis Doctoral. España: Universidad De Zaragoza, 2000.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. BLACK, W. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola, 2004.

HAYES, B.E. *Measuring Customer Satisfaction*. Milwaukee: Quality Press, 1992.

HENDRIKSEN, E.S. *Accounting Theory*. Illinois: Richard Irwin, 1982.

HENDRIKSEN, E.S.; BREDÁ, M.F.V. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999.

HOFFMANN, F. Estado, neoliberalismo, globalização e economia. *Revista da Faculdade de Direito da UFPR*, v. 35, p. 173-187, Curitiba, 2001.

HOSS, O.; ROJO, C.A.; GRAPEGGIA, M. *Gestão de Ativos Intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários*. São Paulo: Atlas, 2009.

IRFS Foundation. *IAS 38 Ativos Intangíveis*. 2011. Disponível em: <<http://www.ifrs.org/IFRSs/IFRS-technical-summaries/Documents/IAS38.pdf>> Acesso em: 15 de set. 2015.

IUDÍCIBUS, S. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E.R. *Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações*. São Paulo: Atlas, 2008.

JACOBSEN, K.; HOFMAN-BANG, P.; NORDBY JR. R. The IC Rating™ model by Intellectual Capital. Sweden. *Journal of Intellectual Capital*, v. 6, issue 4, p.570–587, 2005.

KAHNG, L. The taxation of intellectual capital. *Florida Law Review*, v. 66, p. 2.229-2.277, 2014.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 1997.

KAYO, E.K. *A Estrutura de Capital e o Risco das Empresas Tangível e Intangível-Intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração das empresas*. 2002. 126 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

KLEIN, D.A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimentos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LAM, A. Organizational Innovation. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D.C; NELSON, R.R. (orgs). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 2005.

LEONE, N.M.C.P.G. O processo sucessório em empresas familiares. O exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. *Organizações&Sociedade*, v. 11, n. 24, p. 149-172, Salvador, 2004.

LEV, B. *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Washington: Brookings Institution Press, 2001.

LOW, J.; KALAFUT, P. *Vantagem Invisível: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LUNA, G. Planning for an American Higher Education Leadership Crises: the succession issue for administrators. *International Leadership Journal*, v. 4, issue 1, p. 56-79, Trenton, Thomas Edison State University, winter 2012.

LUTHY, D.H. Intellectual capital and its measurement. In: *Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference. Anais...* Osaka, August 4-6, 1998.

LYNN, D.B. Succession management strategies in public sector organizations: building leadership capital. *Review of Public Personnel Administration*, v. 21, n. 2, p. 114-132, Summer 2001.

MALHOTRA, Y. Knowledge assets in the global economy: assessment of national intellectual capital. *Journal of Global Information Management*, v. 8, issue 3, p. 05-15, july/sep, 2000.

MANCEBO, D. Globalização, cultura e subjetividade: discussão a partir dos meios de comunicação de massa. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 18, n. 3, p. 289-295, Brasília, setembro/dezembro de 2002.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCOULIDES, G.A. *Modern Methods for Business Research*. New York: Psychology Press, 1998.

MARION, J. C. Reflexões sobre Ativo Intangível. *Revista Universo Jurídico*, ano XI. Juiz de Fora, outubro de 2005.

MARQUES, M.C.C. Os activos intangíveis nas contas das empresas do PSI 20: uma evidência empírica. *Pecunia, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, n. 8, p. 183-201, León, enero/junio 2009.

MARTINS, E. (org.). *Avaliação de Empresas: da mensuração contábil à econômica*. São Paulo: Atlas, 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada ao setor público brasileiro. *Revista APGS, Administração Pública e Gestão Social*, v. 2, n. 1, p. 109-134, Viçosa, janeiro/março de 2010.

MATTAR, F.N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, H.L. *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 2000.

MEHRABANI, S.E; MOHAMAD, N.A. Succession Planning: a necessary process in today's organization. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, v. 1, n. 5, p. 371-377, December 2011.

MINAYO, M.C.S. *O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec, 2013.

MINELLA, A.C. Globalização financeira e as associações de bancos na América Latina. *Revista Civitas*, v. 3, n. 2, p. 245-272, PUCRGS, julho/dezembro de 2003.

MINTZBERG, H. et al. *O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONOBE, M. *Contribuição à Mensuração e Contabilização do Goodwill Adquirido*. 1988. 183 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1986.

NIYAMA, J.K. *Contabilidade Internacional*. São Paulo: Atlas, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NUNNALLY, J.C. *Psychometric Theory*. New York: Mac-Graw-Hill Book Company, 1967.

OCDE , Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Brasília: OCDE/FINEP, 2005.

OHTSUKI, C.H. *Como as Organizações Brasileiras Identificam Pessoas Aptas a Assumir Atribuições e Responsabilidades no Contexto do Processo Sucessório: um estudo de caso*. 2013. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2013.

OLIVEIRA, L.G. *Inovação no Setor Público: uma reflexão*. Texto para Discussão 02. Brasília: CEAG/UNB, 2014.

OLIVEIRA, L.G.; SANTANA, R.L.F; GOMES, V.C. *Inovação no Setor Público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal*. Brasília: ENAP, 2014.

OLIVEIRA, L.R.; BERNARDON, R.A. Instrumento para avaliação de diretrizes estratégicas de sucessão empresarial. *Revista Gestão e Planejamento*, v. 9, n. 2, p. 141-158, Salvador, julho/dezembro de 2008.

OREJA, C.M.; PRIETO, T.C. Indicadores de Capital Intelectual aplicados a la actividad investigadora y de gestión del conocimiento en las Universidades y Centros Públicos de Investigación de la Comunidad de Madrid. In: MODREGO, A. (coord). *Capital Intelectual y Producción Científica*. Madrid: Dirección General de Investigación. Consejería de Educación. Comunidad de Madrid, 1998.

PEREZ, M.M.; FAMÁ, R. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 17, n. 40, p. 07-24, São Paulo, janeiro/abril de 2006.

QUINN, J.B. *Empresas Muito Mais Inteligentes: como integrar recursos intelectuais, produtos e serviços de formas úteis e dinâmicas, adicionando valores a seus clientes*. São Paulo: Makron Books, 1996.

RABAGLIO, M.O. *Ferramentas de Avaliação com Foco em Competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RAIHI-BELKAOUI, A. *Accounting Theory*. London: Thomson Learning, 2004.

RICHARDSON, R.J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2008.

RICHE, G.A.; MONTE ALTO, R. As organizações que aprendem, segundo Peter Senge: “A Quinta Disciplina”. *Cadernos Discentes COPPEAD*, n. 9, p. 36-55, Rio de Janeiro, 2001.

RODRIGUES, H.M.S.S.; DORREGO, P.F.F.; FERNÁNDEZ, C.M.F.J. *La Influencia del Capital Intelectual en la Capacidad de Innovación de las Empresas del Sector de Automoción de la Eurorregión Galicia Norte de Portugal*. Vigo: Universidad de Vigo, 2009.

ROSS, J. et al. *Intellectual Capital: navigating in the new business landscape*. New York: Macmillan, 1997.

ROTHWELL, W. J. *Effective Succession Planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: Amacon, 2005.

SÁ, A.L.; SÁ, A.M.L. *Dicionário de Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, A.B.A; FAZION, C.B.; MEROE, G.P.S. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. *Caderno de Administração*, v. 5, n. 1, p. 01-16, São Paulo, PUC-SP, 2011.

SANTOS, J.L. Ativos intangíveis. *Revista ConTexto*, v. 2, n. 2, p. 01-14, Porto Alegre, UFRGS, 1º semestre de 2002.

SANTOS, J.L.et al. Capital Intelectual: o principal recurso do novo milênio. *Business Review*, n. 4, p. 55-77, Porto Alegre, UNIFIN, setembro/dezembro de 2007.

_____. Mensuração do capital intelectual: o desafio da Era do conhecimento. In: VIII Congresso Internacional de Custos. *Anais...* Puntadel Este, 2003.

SANTOS, L. Uma proposta de avaliação de capital intangível baseado em medidas não financeiras. *REBRAE, Revista Brasileira de Estratégia*, v. 5, n. 1, p. 23-45, Curitiba, janeiro/abril de 2012.

SCHERER, F.O. *Gestão da Inovação no Setor Público*. Porto Alegre: Inno Science, outubro de 2014.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J.L. *Avaliação de Ativos Intangíveis*. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J.L.; PINHEIRO, P.R. Mudanças na lei das sociedades por ações: convergência do tratamento contábil no Brasil de acordo com as normas internacionais. *Revista Competência*, v. 7, n. 1, p. 63-78, Porto Alegre, janeiro/junho de 2014.

SED, Secretaria de Desenvolvimento. Governo de Goiás. *Inova Goiás vai inserir estado na liderança da nova economia*. 27/08/2015. Disponível em: <<http://www.sed.go.gov.br/post/ver/202181/inova-goias-vai-inserir-estado-na-lideranca-da-nova-economia>> Acesso em: 28 ago. 2015.

SENGE, P.M. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 2013.

SEPLAG, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. *Descomplicar – Minas Inova*. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/>> Acesso em: 26 ago. 2015.

SILIPRANDI, E.M.; RIBEIRO, J.L.D.; DANIELVICZ, A.M.F. Instrumento para diagnóstico do potencial de inovação em empresas. *Revista Espacios*, v. 33, n. 1, p. 07-08, Caracas, setembro de 2012.

SORIN, S. Ativo intangível. In: CATTY, J.P. (org.) *IFRS: guia de aplicação do valor justo*. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SOUSA, M.M.; GUIMARÃES, T.A. Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. *RAI, Revista de Administração e Inovação*, v. 11, n. 2, p. 321-344, São Paulo, abril/junho de 2014.

SOUZA, A.C.F. et al. Introdução. In: CATTY, J.P. (org.) *IFRS: guia de aplicação do valor justo*. Porto Alegre: Bookman, 2013.

STEWART, T.A. *A Riqueza do Conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2002b.

_____. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2002a.

SVEIBY, K.E. *A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 1998.

_____. *Methods for Measuring Intangible Assets*. 27/02/2010. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>> Acesso em: 26 dez. 2015.

SWEENEY, B. *Success Through Succession: a review of recent literature*. Ontario: Queen's University IRC, January 2013.

UPTON JR., W.S. Business and Financial Reporting, challenges from the New Economy. *Special Report, n. 219*. Connecticut: Financial Accounting Standards Board, abril 2001.

VERGARA, S.C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2013.

VICINI, L. *Análise Multivariada: da teoria à prática*. 2005. 215 f. Monografia (Pós-Graduação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005.

VIEDMA, M.J.M. In search of an intellectual capital comprehensive theory. *The Electronic Journal of Knowledge Management, EJKM*, v. 5, issue 2, p. 245-256, England, 2007.

WILKERSON, B. *Effective Succession Planning in the Public Sector*. Chicago: Watson Wyatt, 2007.

ZANINI, F.A.M. *Las Variables Fundamentalistas y el Retorno Bursátil: el panorama de los mercados norteamericano y brasileño em tiempos de lanuevaeconomía*. 2007. 284 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Departamento de Contabilidad, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, 2007.

APÊNDICE– Roteiro de questões utilizado nas entrevistas

1. Já existe uma política de gestão sucessória nesta unidade organizacional?
2. Se positivo, quais atividades de planejamento de sucessão são realizadas?
3. Se negativo, existe algum movimento de grupos internos para a elaboração de uma política de gestão sucessória?
4. Você acha importante a adoção de programas de gestão sucessória em sua unidade organizacional? (a questão empregou a escala de Likert adotada: ‘sem importância’, ‘não muito importante’, ‘um pouco importante’, ‘muito importante’, ‘extremamente importante’)
5. Que razões seriam consideradas na realização do planejamento sucessório nesta unidade organizacional? (a questão apresentou cinco proposições e empregou a escala de Likert com a codificação já mencionada)
6. Que atividades poderiam ser realizadas para desenvolver potenciais candidatos a assumir cargos de chefia? (a questão apresentou sete proposições e empregou a escala de Likert com a codificação já mencionada)
7. Defina a importância dos critérios existentes na literatura para se realizar uma gestão sucessória(a questão apresentou 18 critérios e empregou a escala de Likert com a codificação já mencionada)
8. Na sua opinião, que tipo de candidato seria ideal na reposição de posições-chave?
9. Na escolha de um candidato externo, como deveria ser a pesquisa desses candidatos para assumir posições-chave?