



Gestão Integrada de Ativos Intangíveis (GIAI)

Prof. Dr. Marco Tulio Zanini

Prof. Dr. Carmen Migueles

Sobre a SYMBÁLLEIN

A Symballein é uma empresa de consultoria em gestão de ativos intangíveis e de desenvolvimento de soluções de educação de executivos. Apoiamos as organizações no processo de implantação de modelos de gestão flexíveis, orientados por valores.

O alinhamento a valores e a princípios éticos forma os fundamentos para a cooperação construída sobre bases sólidas, cria vínculos de confiança entre as pessoas e a organização e pavimenta o caminho para a construção de marcas fortes e sustentabilidade do negócio. Trabalhamos para o desenvolvimento da reputação da organização, fortalecimento das lideranças, da confiança, do alinhamento de culturas e da construção da interdependência entre indivíduos para entregar valor a todas as partes interessadas da organização.

O nosso objetivo é facilitar a gestão do capital humano e intelectual das empresas, desvelar o potencial dos seus talentos, desenhar os mecanismos para a boa gestão da mudança, implantar as bases para a cultura de inovação, facilitar a cooperação em caso de fusões, aquisições, alianças e parcerias, formar lideranças para atuar em cenários complexos e imprevisíveis, minimizar os custos de transação associados a processos de mudança, reduzindo a entropia cultural natural nesses momentos, apoiar no desenvolvimento de códigos de ética, formar para a gestão da diversidade e outros temas associados. Quando realizamos diagnósticos de cultura organizacional, tiramos daí diretrizes para a gestão estruturada e aplicável, dando suporte à implantação e acompanhamento do desenvolvimento dos processos dela decorrentes.

www.symballein.com.br

Mudanças no ambiente de negócios

As mudanças que vêm ocorrendo no ambiente de negócios impõem novas perspectivas para a gestão empresarial, fazendo com que se defronte, em alguns momentos, com os tradicionais modelos de gestão. Em economias de alta incerteza – mais dependentes da aplicação intensiva do conhecimento e da inovação, com elevada comoditização de produtos e mercados cada vez mais competitivos –, a diferenciação das empresas está cada vez mais ancorada na gestão de intangíveis como a cultura, relações de confiança, marca e reputação.

A intangibilidade como fator de diferenciação competitiva não é necessariamente nova. Os franceses foram mestres nesse sentido. Durante séculos, luxo, imagem, elegância, sofisticação, estilo, tradição e outros atributos difíceis de quantificar venderam os produtos franceses. A novidade é que, nas últimas duas décadas, esses fatores passaram a afetar a competitividade, a capacidade de agregação de valor e a sustentabilidade das empresas. Até recentemente, a construção do sucesso empresarial estava focada na capacidade de prover bens e serviços tangíveis, produzidos com a organização formal e racional dos processos, e nos investimentos em máquinas, equipamentos e capital. No entanto, esse sistema foi perdendo aos poucos sua eficiência em assegurar a construção do valor de mercado, frente às necessidades de mudança e inovação.

A construção estratégica e a gestão integrada dos ativos intangíveis passam a ser uma competência organizacional distinta e um grande diferencial sustentável para as empresas. Ativos como a cultura, estilo de liderança, relações de confiança, marca e reputação, entraram no foco das discussões sobre a criação do valor econômico das organizações. Uma tarefa complexa e um grande desafio para os gestores. Boa parte dessa complexidade se deve a duas questões relevantes. A primeira é a falta de conhecimento acumulado sobre esse tema recente, tanto nas preocupações dos gestores quanto em pesquisas acadêmicas. A segunda é justamente a intangibilidade dos ativos, que dificulta não só sua avaliação quantitativa, mas também a criação de parâmetros objetivos para construí-los e monitorá-los.

Até pouco tempo, o termo “intangível” estava fortemente associado ao valor da marca de uma empresa. Investimentos em publicidade e comunicação visavam criar valor num mercado de massa em que o único intangível percebido como relevante era a marca. Considerava-se que o assunto devia ser tratado quase que exclusivamente pelos departamentos de marketing ou comunicação da empresa, como forma de posicionamento de mercado, usando-se ferramentas de comunicação de massa. No entanto, o amadurecimento da economia com as diversas mudanças no ambiente de negócios e na sociedade vem mudando radicalmente esse entendimento. Os altos níveis de saciedade dos mercados, a democratização do acesso à informação, o aumento relativo do poder dos consumidores e a alta competição e comoditização de produtos provocaram relativa desvalorização de marcas tradicionais. A necessidade de estratégias de segmentação cresceu, diminuindo a eficiência dos tradicionais meios de comunicação de massa como ferramentas de sustentação do valor de mercado no longo prazo.

Com a consolidação de mercados mais maduros, competitivos e segmentados, tornaram-se importantes os relacionamentos em rede e a competência em entregar melhor qualidade, customização e inovação. A qualidade da relação com os diversos públicos de interesse (stakeholders) passou a ser fundamental para garantir a sustentabilidade e lucratividade das organizações, exigindo também novas habilidades gerenciais.

Essas mudanças fizeram com que o foco nos intangíveis não se restringisse mais ao valor da marca da empresa, buscando a criação e gestão integrada de um conjunto de ativos que possam garantir ganhos econômicos e se traduzam num diferencial competitivo de mercado.

Alguns exemplos no mundo corporativo têm revelado a importância da gestão integrada dos intangíveis. O modelo Toyota é um exemplo notável da relevância da cultura organizacional alinhada a uma estratégia de entrega sistemática de valor para o mercado no longo prazo. Tendo como princípios básicos a criatividade, a perfeição e a flexibilidade, o modelo da empresa japonesa revela como uma cultura baseada na confiança e no empoderamento dos empregados nas linhas de produção pode representar um ativo intangível relevante, não diretamente relacionado ao valor da marca. A Toyota promove a transferência de conhecimento para parceiros treinados, dando a seus operários a autonomia (poder) para interromper a linha de produção caso detectem algum problema em peças ou equipamentos. A cultura da confiança com empregados e parceiros de negócios assegura as bases essenciais que permitem a entrega de um valor diferenciado para o mercado.

Não é por modismo que surgem hoje as questões relacionadas aos intangíveis. Por trás desse movimento, coexistem três importantes processos de mudança na economia, na tecnologia e nos valores das sociedades contemporâneas, que dão corpo a transformações institucionais significativas e colaboram na formação de um ambiente de negócios mais complexo. São processos de mudança que conferem relevância para a gestão integrada dos ativos intangíveis:

A hipercompetitividade e a comoditização de produtos

A diferenciação que garante uma vantagem competitiva tornou-se tarefa cada vez mais penosa para as empresas. Uma forte tendência à comoditização de produtos cria dificuldades para a conquista e fidelização de clientes, implicando riscos de queda de rentabilidade. Isso exige mais investimentos em pesquisa e desenvolvimento para a inovação, por aprimoramento contínuo ou diversificação da oferta. Por outro lado, o excesso de oferta eleva os custos e o risco para o lançamento de novos produtos, o que compromete perspectivas futuras e impacta as estratégias de diferenciação por preço.

O aumento proporcional do poder dos consumidores em relação ao poder dos produtores

O alto nível de saciedade dos mercados, com excesso de oferta, aumenta as exigências dos consumidores, numa espiral inflacionária que acaba por demandar customização e diferenciação contínuas. Por sua vez, o excesso de informação e as dificuldades que isso

gera se transformam em custo para o consumidor. Ele se torna cada vez mais seletivo nas informações que processa e passa a escolher as empresas com quem se relaciona por sua reputação ou capacidade de entrega de valores específicos. Isso leva ao desenvolvimento de marcas que comuniquem valor para nichos e segmentos de mercado. A propaganda pura e simples já não produz os mesmos resultados. A construção do valor da marca passa a ser fruto de um processo mais complexo, de construção de relacionamentos entre empresa e consumidores, em que o tipo específico de produto ou serviço é apenas um item, entregue como parte de um contrato informal que regula expectativas de entregas de valor futuro. A marca, mais do que um signo, passa a ser uma promessa e base de um contrato psicológico mediador da relação entre as partes. Ela terá maior ou menor valor quanto mais corresponder a essa promessa, criando reputação por meio do conjunto de interações que estabelece entre as partes no longo prazo.

Transição das tradicionais economias industriais para economias baseadas na aplicação intensiva do conhecimento

O maior valor atribuído ao trabalho especializado, baseado na aplicação intensiva do conhecimento, demanda indivíduos mais qualificados, além de um novo modelo de gestão de pessoas. A transição para uma economia baseada na aplicação mais intensiva do conhecimento é marcada pela transferência parcial dos meios de produção para os empregados. Como o conhecimento, capaz de gerar valor, é propriedade das pessoas, o capital humano assume relevância maior na equação da produção econômica. Reter, motivar, engajar e comprometer indivíduos inteligentes e altamente capacitados é demanda crescente na gestão de recursos humanos. Isso exige mecanismos mais consensuais e cooperativos, baseados na percepção de vantagens e benefícios mútuos, como base para o estabelecimento de contratos de longo prazo.

É a administração consciente, estratégica e planejada desses elementos, com foco na produção de valor no mercado, que produz o que chamamos de “gestão integrada de ativos intangíveis”. Como produtos e serviços apresentam características muito semelhantes, a concorrência acirrada tende à redução de preços numa espiral descendente, e o custo de aquisição da informação é alto para o consumidor. Rodeado de opções, ele orienta sua escolha pela diferença identificada no intangível: qualidade, valor, sentido e significado atribuído. A escolha passa a ser não somente do consumidor, mas também dos responsáveis internos pela operação. Executivos e empregados buscam, na construção dessa diferenciação de mercado, atribuir sentido e significado à sua própria atividade.

O Núcleo do Modelo GIAI

A ideia central do modelo Gestão Integrada de Ativos Intangíveis (GIAI) é a construção estratégica e a gestão integrada de ativos intangíveis que representam uma competência organizacional distinta e um diferencial sustentável para as empresas. Ou seja, faz pouco sentido gerenciar a cultura, a reputação e a marca de forma isolada. A gestão de intangíveis exige uma gestão integrada, voltada para a entrega de uma proposta definida de valor para o mercado. Com base nessa ideia, desenvolvemos uma metodologia para apoiar o processo de construção de valor, com três elementos: Valores, Processos e Incentivos (FIG. 1).

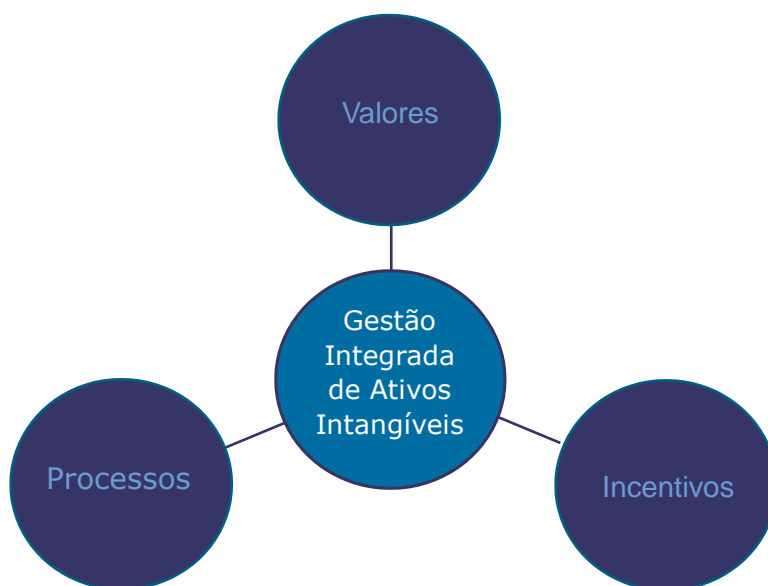


Figura 1- Núcleo do Modelo Gestão Integrada de Ativos Intangíveis
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os Ativos Intangíveis são promessas de entrega de resultado futuro e elementos necessários para o desempenho de outros ativos relevantes da empresa, como o Capital Intelectual. Representam uma competência essencial e precisam estar presentes na organização como condição necessária para se construir um diferencial competitivo. A decisão estratégica de desenvolver e gerenciar ativos intangíveis se endereça à alta administração e ao conselho administrativo da empresa. Portanto, trata-se de um objeto da governança corporativa.

Para a identificação e mapeamento dos Ativos Intangíveis é fundamental que a empresa tenha clareza sobre a sua proposta de valor. Quando uma empresa define uma proposta de valor para o mercado, baseada em suas competências essenciais, um norte estratégico pode ser definido para a construção e manutenção de ativos intangíveis. Somente a partir dessa definição é possível escolher o tipo de cultura organizacional desejável para a coordenação informal das interações entre os agentes do negócio, de forma a apoiar a proposta de entrega de valor ao mercado. Se uma empresa define, por exemplo, que

o seu negócio é fazer produtos com qualidade e inovação, essa visão estratégica ou filosofia de negócio deverá definir, também, um estilo de liderança e gestão sintonizado com a entrega de sua proposta de valor para o mercado. Esse estilo deve estar apoiado numa cultura que tenha como função coordenar informalmente a empresa na direção desejada, informando a cada membro da organização o significado do seu papel na cadeia de produção de valor.

Assim, a gestão de ativos intangíveis pode ser compreendida como um contínuo aprimoramento das virtudes organizacionais, por meio de um processo estruturado de mudança, rumo à maior eficiência no desempenho de seus ativos. A implementação eficaz da mudança, em direção à gestão mais eficiente dos intangíveis, deve identificar a visão original do negócio e dos valores adotados em sua cultura, que coordenam informalmente a empresa, orientando os esforços individuais para a produção de um valor específico definido. No entanto, como a gestão da cultura depende da gestão de uma ecologia de outros fatores, tangíveis e intangíveis, a empresa deve observar ainda outros dois elementos ou processos: a coordenação formal e a aplicação correta dos incentivos.

É importante que os processos estejam alinhados e em sintonia com os valores da cultura, que sustentam a entrega de sua proposta de valor. Num processo de mudança de cultura, o redesenho e o alinhamento dos processos organizacionais deve ocorrer em paralelo, de forma a desencadear a mudança na direção desejada. Os processos definem e apoiam rotinas e hábitos, orientando o que cada pessoa deve produzir em seu trabalho cotidiano, para a entrega coerente de um determinado valor ao mercado. A cultura desejada e comunicada encontrará adesão nos processos e procedimentos, que também devem apontar para a produção e entrega do mesmo valor. Ou seja, coordenação formal, processos, coordenação informal e cultura alinham-se para cumprir o mesmo objetivo estratégico.

O terceiro elemento da metodologia – o sistema de incentivos – também deve estar orientado para a entrega do valor proposto ao mercado. Cada indivíduo dentro de uma organização possui, de forma legítima, seus interesses pessoais. Cabe à gestão promover o alinhamento dos interesses individuais e organizacionais, por meio do sistema de incentivos. Somente assim, cada indivíduo irá efetivamente dirigir seus esforços pessoais e suas melhores contribuições para a produção de um determinado valor proposto.

A inter-relação dinâmica entre esses três elementos: valores, processos e incentivos definem a eficiência do processo de mudança organizacional.

Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão integrada de ativos intangíveis tem seu ponto de partida na definição da essência, ou seja, na visão, identidade e valores centrais adotados pela empresa. Quando devidamente identificados, comunicados e assimilados pela coletividade, esses elementos que compõem sua essência conferem sentido e significado para o trabalho, reduzindo conflitos e custos de transação, e direcionando a ação individual para o cumprimento da estratégia. No entanto, essa identificação não ocorre apenas por meio da aprovação formal dos altos executivos – exige, antes, um diagnóstico bem elaborado com a participação dos principais stakeholders envolvidos (acionistas, empregados, clientes, fornecedores e parceiros de negócios).

A partir da identificação dos elementos que compõem a essência da empresa, sua filosofia de negócio e razão de existir, é possível identificar o estilo de gestão e liderança mais adequado, definindo, por exemplo, o que é mérito, talento e resultado para uma organização em particular (FIG. 2).



Figura 2. Relação Dialógica para a Formulação Estratégica.
Fonte: Marco Tulio Zanini.

A relação dialógica entre (1) o Conhecimento do Negócio e sua essência (filosofia ou visão original e valores adotados) e (2) o Mercado, leva à formulação da estratégia da empresa, que define uma determinada Proposta de Valor a ser entregue ao Mercado (3). Essa proposta deve nortear todos os esforços, alinhando valores, processos e incentivos. Alguns exemplos de empresas ilustram bem sua proposta de valor: a Nestlé, empresa que produz alimentos para recém-nascidos, não se preocupa apenas em vender leite em pó, mas um “alimento de confiança”; a Vivo, operadora de telefonia celular, não oferece simplesmente um meio de comunicação, mas seus valores estão comprometidos com a expansão das liberdades individuais numa sociedade em que as pessoas estão conectadas em rede. Sua visão é: “Na Sociedade em Rede, o indivíduo conectado vive melhor e pode mais.”

Uma vez bem compreendida sua proposta de valor, a empresa pode formular sua Gestão Estratégica de Pessoas (4). Esta, por sua vez, deve estar comprometida exclusivamente com a realização da entrega do valor proposto ao mercado.

A relação dialógica também nos ajuda a identificar alguns elementos fundamentais para a gestão estratégica de pessoas, definindo, por exemplo, o que é resultado, mérito e talento para o contexto específico da organização (FIG.3).

Uma vez identificada sua proposta de valor para o mercado, a organização pode definir o que é resultado. Por exemplo, para a Nestlé, resultado (3) é fruto de uma entrega ordenada e consistente de alimentos com segurança e qualidade, de forma que seus clientes e demais stakeholders renovem a percepção de confiabilidade do produto e mantenham uma relação de confiança com a marca. A Nestlé entrega “alimentos de confiança”. Por trás dessa entrega está estabelecida uma gestão estratégica de pessoas que se preocupa em entregar um valor de mercado. Isso se traduz em uma produção com qualidade e não em produção a qualquer custo.



Figura 3: Definindo Resultado, Mérito e Talento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O valor proposto ao mercado bem como a compreensão da filosofia do negócio e a essência da empresa são elementos fundamentais para se determinar, de forma coerente, o que é resultado, mérito e talento para a organização. Dessa definição de resultado (3) nasce um desafio de mercado. Retomando o nosso exemplo, para a Nestlé, o resultado perene é alcançado por meio da renovação constante da percepção de valor, que se traduz numa entrega consistente de alimentos de confiança, com qualidade e confiabilidade. Esse desafio de mercado define o que é mérito para a gestão da Nestlé (4). A noção de mérito estará relacionada à eficácia da entrega desse resultado. Da noção de mérito, em contrapartida, derivam determinadas competências humanas necessárias para a realização dessa entrega. Da identificação de tais competências, nasce a noção de talento para a organização (5). O talento para a Nestlé terá um significado singular. A empresa deverá reinterpretar o significado de talento em suas diversas funções organizacionais, relevando, por exemplo, o que é mérito para a engenharia, produção, finanças, marketing e comercial.

Esse exercício converge esforços e os orienta para o cumprimento da estratégia. Igualmente, reduz ambiguidades e a assimetria de informações entre níveis hierárquicos, fortalecendo o processo de tomada de decisões, dando transparência ao sistema de recompensas e punições, e construindo um entendimento coletivo de justiça e meritocracia. Assim é possível construir a percepção coletiva sobre a relevância dos valores essenciais da empresa, que orientam suas relações com os diversos públicos de interesse, traduzidos em sua marca. Com o tempo, constrói-se a reputação, como ativo intangível de grande valor para a sustentabilidade do negócio.

Valores Compartilhados

Na prática, a gestão integrada de ativos intangíveis se traduz num conjunto de atitudes, técnicas e procedimentos que buscam a identificação e a construção sistemática de ativos intangíveis. Boa parte dessa tarefa está na identificação e comunicação de valores compartilhados pelos stakeholders, especialmente colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores. O foco é a gestão da qualidade dos relacionamentos com esses públicos, perspectiva que exige nova visão de desenvolvimento organizacional.

A gestão de pessoas não se limita à identificação de líderes como indivíduos com talentos isolados, para alavancar negócios no curto prazo. Na verdade, busca desenvolver a competência da liderança para todos os empregados, como uma dimensão compartilhada, e movimentar a ação voluntária da coletividade. Tem como ponto de partida a institucionalização e internalização de valores para o exercício da autonomia, base da inovação e flexibilidade organizacional. As regras externas e as normas coercitivas mostram-se menos eficientes para que isso aconteça.

Os empregados devem ser convidados à adesão voluntária para que não apenas se sintam envolvidos na missão de construir, em conjunto, esses valores, como também assumam a responsabilidade de sua produção e entrega. Essa motivação não emerge de modelos de gestão baseados no exercício da autoridade e controle, pois depende de um sentimento de copropriedade, pertencimento e responsabilidade, que está profundamente relacionado à atribuição de sentido para o trabalho. Ele permite ao indivíduo a construção contínua das suas competências, e é a principal razão para que aceite desafios, fonte da motivação interior.

A ação baseada em valores compartilhados gera sentido para o trabalho. Com a consciência de que sua contribuição pessoal é parte importante de uma cadeia que está gerando e entregando valor a uma comunidade, e não simplesmente um produto ou serviço como especificado na embalagem ou em contrato, o empregado enxerga possibilidades de desenvolvimento pessoal e busca formas renovadas de contribuir para a formação de equipes de alto desempenho. Cada um passa a representar um elo importante na

cadeia de produção da inovação, capaz de agregar inteligência competitiva a produtos e processos. Ao mesmo tempo, desenvolve o orgulho de ser quem é e de fazer parte da organização, aumentando sua lealdade e compromisso com os resultados. Assim, a todo instante podem surgir novas microestratégias, como fonte de inovação e renovação da cadeia de produção e entrega de valor.

É a partir desse modelo de desenvolvimento organizacional que uma marca pode se tornar a expressão efetiva de valores compartilhados não apenas pelo público interno, mas por todos os públicos de interesse. A construção do seu significado passa inicialmente pela atribuição de valor e sentido ao trabalho – do alto executivo ao operário do “chão-de-fábrica”, comprometidos com a entrega de um valor diferenciado ao mercado. Isso ocorre com uma estratégia focada na gestão competente da cultura organizacional. Algumas de suas propriedades são extremamente importantes, como o estilo de liderança e o nível de transparência e participação no processo de tomada de decisões.

Esse movimento é gerado por uma lógica cultural que não nega a individualidade em função da uniformidade de comportamentos, mas propõe a adesão a uma proposta coletiva que produza desenvolvimento e expansão da consciência, e o aumento das liberdades individuais, conferindo autonomia ao indivíduo, ainda que dentro de uma zona limitada de ação. Essa lógica deve guardar certa estabilidade, mas ajustar-se de forma orgânica às contínuas provocações do ambiente.



Figura 4. Transição para a gestão integrada de ativos intangíveis. Fonte: Elaborado pelos autores.

Cultura, Confiança, Marca e Reputação

Há uma forte relação entre os conceitos de marca e reputação organizacional. As marcas (nome, sinal ou símbolo) operam como referenciais e devem ser tradutoras de valores e princípios que constroem expectativas, podendo ao longo do tempo simbolizar a construção de uma reputação organizacional. Esses princípios vão guiar expectativas e comportamentos dentro e fora da empresa. Internamente, oferecem um considerável condicionamento social (por exemplo, segurança no trabalho e proteção contra qualquer tipo de exploração), fortalecendo os laços de confiança e relações de benefício mútuo entre a empresa e os empregados. Externamente, podem assegurar aos diversos grupos a proteção de seus interesses e os limites para a gestão eficiente e sustentável da empresa (por exemplo, com a manutenção da qualidade dos produtos e serviços e em sua relação com o meio ambiente).

Notavelmente, o principal indicador para a gestão integrada de ativos intangíveis é a “confiança organizacional”, que reduz os custos internos de transação e representa a base fundamental para a descentralização e a flexibilidade, permitindo o exercício da autonomia e favorecendo a criação de “contextos capacitantes” abertos à inovação.

A reputação organizacional representa um crédito de confiança adquirido pela organização e associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento. É criada pela interação de consecutivos investimentos de confiança e opera como elemento de redução de risco, revelando aos membros de uma organização e aos seus stakeholders como pretende reagir às circunstâncias futuras. Uma das principais funções da reputação é reduzir a assimetria de informações (redução de risco) para os indivíduos que têm algum interesse na empresa, mas não possuem informação completa sobre ela, seja um investidor, candidato a emprego, fornecedor ou cliente. Agindo assim, a organização aumenta a probabilidade de ocorrer transações, pois estimula investimentos de confiança por parte desse público, que prefere consumir produtos, negociar e trabalhar para uma empresa que demonstre boa qualidade e relações de benefícios mútuos. Num ciclo virtuoso, essa lógica acaba fortalecendo a reputação da empresa.

Estudos sobre reputação organizacional demonstraram que as empresas mais bem posicionadas são aquelas que trabalham melhor o seu processo de comunicação com os stakeholders, dentro de cinco dimensões: visibilidade, transparência, diferenciação, consistência e autenticidade. É importante observar que a construção da qualidade da comunicação junto aos diversos grupos de interesse começa pelo interior da organização. A qualidade dos relacionamentos que a empresa estabelece com seus públicos é um indicador da sua qualidade de gestão, capaz de gerar valor de maneira consistente ao longo do tempo. Essa regularidade forma a base sobre a qual uma organização constrói a sua reputação. Empresas percebidas como confiáveis têm a capacidade de gerar benefícios mútuos de forma contínua e consistente. As relações de confiança são a base de uma boa reputação organizacional.

Avaliação de Ativos Intangíveis

Mudanças no ambiente de negócios, como a recente crise do sistema financeiro, têm exigido das empresas maior transparência e integridade, com a adoção de mecanismos de governança corporativa comprometidos com uma gestão mais profissional. Isso demanda sistemas mais eficientes, baseados tanto em informações quantitativas quanto qualitativas, que reconheçam, por exemplo, a ineficiência dos relacionamentos que podem representar verdadeiros “passivos intangíveis”. Algumas práticas, como o personalismo, assédio moral e uso discricionário do poder, abrem espaço para relações oportunistas que oneram os custos internos, comprometendo os objetivos organizacionais de longo prazo e a perenidade da empresa. Esse passivo pode inviabilizar a adoção de mecanismos de governança corporativa e a gestão estratégica da mudança.

A criação e a manutenção de ativos intangíveis não surgem por acaso – devem estar relacionadas a uma estratégia específica e bem definida. A gestão qualificada cria a diferenciação no mercado, com a adoção de valores que revelam princípios essenciais para a ação coletiva, gerando alinhamento entre interesses individuais e organizacionais, e sentido para o trabalho.

Estamos caminhando para a adoção de indicadores e métricas mais consistentes para a gestão e avaliação de intangíveis. Muitas fórmulas surgem e desaparecem rapidamente, porque a maioria não mede o que se propõe ou avalia itens irrelevantes, sem aplicação direta ou com informações que não ajudam a tomar decisões mais precisas. No entanto, já existem instrumentos valiosos para a mensuração de intangíveis, e outros vêm sendo desenvolvidos em todo o mundo por centros de estudo e pesquisa em gestão.

Investidores e executivos competentes já reconhecem a relevância da gestão integrada dos ativos intangíveis. Cabe às escolas de negócios e centros de pesquisa em gestão o desafio de aumentar a confiabilidade dos instrumentos de mensuração e avaliação, investindo na formação de executivos capazes de geri-los e interpretá-los adequadamente. É preciso ficar claro para investidores e outros públicos de interesse o quanto os intangíveis agregam de valor econômico para as empresas. Uma avaliação mais consistente e confiável dos intangíveis deve provocar uma transformação definitiva na gestão empresarial, tornando-se cada vez mais uma tarefa central e prioritária para membros do conselho e executivos.

Para se aprofundar no tema:

- MIGUELES, Carmen. Pesquisa: *Por que Administradores Precisam Entender Disso?*, e-papers, 2004.
- MIGUELES; LAFRAIA; COSTA. Criando o Hábito da Excelência. Qualitymark, 2006.
- ZANINI, M. Confiança – *O Principal Ativo Intangível de uma Empresa*. Editora Campus, 2007.
- ZANINI, M. T. *Gestão Integrada de Ativos Intangíveis*. Editora Qualitymark, 2009.
- ZANINI, M. T. & MIGUELES, *Liderança baseada em Valores*. Editora Campus, 2009.

Metodologia Gestão Integrada de Ativos Intangíveis

Os professores Marco Tulio Zanini e Carmen Migueles desenvolveram e trabalham com a metodologia Gestão Integrada de Ativos Intangíveis® para o diagnóstico estratégico e a mudança de cultura organizacional em diversas empresas. A metodologia foi criada para ser utilizada em diversas situações de mudança, em que a construção ou preservação dos ativos intangíveis seja um fator crítico. Ela é valiosa e indicada para situações, tais como:

- Promover processos de mudança organizacional, reduzindo riscos e identificando oportunidades para a manutenção de ativos intangíveis.
- Apoiar a empresa no desenvolvimento de sua cultura organizacional para a construção de um contexto capacitante, de forma a consolidar um padrão de qualidade, empreendedorismo e inovação.
- Promover processos de internacionalização e a busca de soluções para possíveis choques de cultura.
- Definir os elementos relevantes para a gestão estratégica de pessoas.
- Implementar um modelo de gestão por resultados.
- Apoiar processos de parcerias, fusões e aquisições.
- Nortear o desenvolvimento de lideranças.
- Implementar programas de excelência na operação, como os programas de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SMS).



Prof. Dr. Marco Tulio Zanini

Diretor da Symbállein - Consultor Especialista em Diagnósticos de Cultura Organizacional e Avaliação de Ativos Intangíveis. Professor nas áreas de Liderança, Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas. Professor e Coordenador do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial da FGV-RJ. Foi Professor Titular da Fundação Dom Cabral. Especialista nos temas Confiança e Gestão Integrada de Ativos Intangíveis.

Coordena o projeto de pesquisa Gestão Integrada de Ativos Intangíveis na FGV. Possui Mestrado em Gestão Empresarial pela EBAPE-FGV e Doutorado em Management pela Universidade Otto-von-Guericke, em Magdeburg (Alemanha), onde gerenciou projetos de pesquisa em nível internacional e trabalhou como professor e pesquisador nas áreas de Gestão Estratégica do Valor Intangível, Cultura & Gestão da Mudança Organizacional e Ética Aplicada à Economia das Organizações. Atuou como executivo e consultor em empresas de grande porte no Brasil e no exterior, de 1993 a 2003. É Membro do Conselho Científico do CONSAD. É professor visitante do Departamento de Gestão Internacional da Universidade de Magdeburg, Alemanha. Atualmente, gestão de projetos para o desenvolvimento de executivos em grandes empresas no Brasil e ao diagnóstico estratégico de empresas, como Petrobrás, Vale, Bradesco, Vivo, Embraer, Metalfrio, Ipiranga, Pirelli, BRQ, dentre outras. Publicou livros, no Brasil: "Confiança - O Principal Ativo Intangível de uma Empresa", Editora Campus/Elsevier, 2007, e "Gestão Integrada de Ativos Intangíveis", Editora Qualynark, 2009, "Liderança baseada em Valores", Editora Campus/Elsevier, 2009; e, na Alemanha: "TrustwithinOrganizationsofthe New Economy - A Cross Industrial Study", Editora Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden, Alemanha, 2007.



Prof. Dr. Carmen Migueles

Diretora da Symbállein - Consultora Especialista em Diagnósticos de Cultura Organizacional e Avaliação de Ativos Intangíveis. Professora nas áreas de Cultura, Diversidade Cultural, Antropologia do Consumo, Gestão Estratégica de Pessoas, e Gestão Integrada de Ativos Intangíveis. Professora do Mestrado e Doutorado da EBAPE/FGV. Foi Professora Titular da Fundação Dom Cabral. Coordena o Núcleo de Pesquisa em Sustentabilidade e Gestão de Excelência na FGV.

É especialista em Projetos de Mudança de Cultura e Internacionalização, tendo atuado em vários projetos de intervenção e desenvolvimento organizacional em empresas nacionais e internacionais, como Petrobrás, BASF, Bradesco, Metalfrio, Vale do Rio Doce, Saint Gobain, Acelor-Mittal, Wal-Mart, Cemig, Anglo Gold, dentre outras. Doutora em Sociologia das Organizações e Mestre em Antropologia do Consumo, ambos os títulos conquistados na Universidade de Sophia em Tóquio, Japão. Foi professora do mestrado e doutorado da FGV nas áreas de Cultura Organizacional, Antropologia do Consumo e Sociologia do Trabalho. É professora visitante do Departamento de Gestão Internacional da Universidade de Magdeburg, Alemanha. Foi Secretária de Cultura do Município de Duque de Caxias, de 2005 a 2007. Atua na área de Gestão Pública, como palestrante em Congressos e Fóruns, e no desenvolvimento do Projeto de Mudança de Cultura e Gestão. Autora de vários artigos e dos livros: "Liderança baseada em Valores", Editora Campus/Elsevier, 2009; "Antropologia do Consumo: Casos Brasileiros", Editora FGV, 2007; "Criando o Hábito da Excelência" Qualitimark, 2006; "Pesquisa: Por que Administradores Precisam Entender Disso?", e-papers, 2004; e "Responsabilidade Cultural", distribuído virtualmente.