

## **O Recurso Humano como Fator Crítico para o Sucesso Organizacional: Gestão do Conhecimento em Ação**

### **ÁREA TÉCNICA**

#### **1.1. Teoria Contable**

#### **. Activos Intangibles. Medición y Exposición**

##### **Isabel Macareno**

Rua Avenida Barão Monte Mor, 382 - apto 102 - Real Parque

05687-010 – São Paulo – SP – Brasil

E mail - [imacareno@yahoo.com.br](mailto:imacareno@yahoo.com.br)

Telefone – 55 11 37550621

Doutora pela ECA - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo - USP

Mestre em Cultura e História da Arte pela Universidade Presbiteriana Mackenzie

Graduação em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo - USP

Professora de pós-graduação da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP

##### **Maria de Lurdes Zamora Damião**

Rua Dona Ana Araújo de Paula, 154 Vila Prudente

03274-000 - São Paulo – SP - Brasil

E mail - [maluzamora@uol.com.br](mailto:maluzamora@uol.com.br)

Telefone – 55 11 61070858

Mestranda em Administração - Gestão de Pessoas pela Universidade Metodista de São Paulo

Especialista em Consultoria em Recursos Humanos

Graduação em Pedagogia e Psicologia

Professora da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Professora da UNINOVE

##### **José Carlos Melchior Arnosti**

Rua Cristóvão Colombo nº 462 – Vila América

09110-160 – Santo André – SP - Brasil

E mail - [arnosti@fecap.br](mailto:arnosti@fecap.br)

Telefone – 55 11 49781878

Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica pela Fundação Escola de Comércio

Álvares Penteado – FECAP

Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade Costa Braga

Professor da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

##### **Regina Aparecida Neumann**

Rua Cristóvão Colombo nº 462

09110-160 – Santo André – SP - Brasil

E mail – [regina.neumann@cptm.sp.gov.br](mailto:regina.neumann@cptm.sp.gov.br)

Telefone – 55 11 49781878

Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica pela Fundação Escola de Comércio

Álvares Penteado - FECAP

Bacharel em Ciências Contábeis pelo Instituto de Ensino Superior de Santo André - IESA

Professora de pós-graduação da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP

## **O Recurso Humano como Fator Crítico para o Sucesso Organizacional: Gestão do Conhecimento em Ação**

## **Resumo**

As organizações do século XXI exigem um novo profissional, com habilidades que lhes garantam capacidade de pensar, sentir e agir, colocando suas capacidades intelectuais, emocionais e motoras, numa verdadeira globalização de conhecimentos e atitudes. Um grande desafio para as organizações é conseguir acomodar diferentes grupos de pessoas, atendendo diferentes necessidades pessoais e interpessoais. Existe nova abordagem organizacional que reconhece e valoriza tais diferenças: valores, conhecimentos, raça, gênero, atitudes. Ao longo da história acreditava-se que minorias procurariam se moldar, assimilando valores impostos, mas a diversidade da força de trabalho traz resultados importantes para as práticas administrativas. Extremamente complexa a Gestão do Conhecimento para as organizações, em virtude das peculiaridades de cada empreendimento, agentes a serem monitorados, estimulados, visando criação e disseminação de conhecimento. O principal agente transformador dos produtos e serviços, não são os ativos tangíveis, identificáveis nas Demonstrações Contábeis tradicionais. Mas um Ativo Intangível ligado ao conhecimento agregado pelos Recursos Humanos, Estruturais e Relacionais das entidades, ou o que se conhece como **Capital Intelectual** e, o desafio para a Contabilidade que é sua mensuração. Enfim, que paradigma é esse que a Contabilidade vem tentando aplicar em seus relatórios e demonstrativos anuais? O Conhecimento ou o que se convencionou chamar de Capital Intelectual deve ser evidenciado e mensurado nas Demonstrações Contábeis? Na **Sociedade do Conhecimento** esse novo Fator de Produção é fundamental para o sucesso das organizações. Na Era Industrial preservavam-se as estruturas físicas, fundamentais ainda hoje no processo produtivo, mas não mais imprescindíveis. Hoje as organizações devem ter a preocupação em preservar seu Ativo mais valioso: o **Capital Humano**.

**Palavras-chave:** Ativos Intangíveis. Capital Intelectual. Gestão do Conhecimento. Custos do Conhecimento.

## **Introdução**

Em situação econômica estável as empresas buscavam eficiência e lucratividade com rotinas permanentes, porém, na economia globalizada desse novo século, a manutenção do *status quo* e a visão focada no passado são fatais para quem busca a excelência empresarial.

A chave para o sucesso das organizações reside na problemática de transformar Capital Humano em Capital Estrutural. O Capital Humano não é propriedade das empresas, porém, o Capital Estrutural é de sua propriedade, um está intrinsecamente ligado ao outro.

Para que essa posse seja possível as empresas desse novo século devem aprender a administrar o gerenciamento de dois fatores fundamentais para seu sucesso no mercado:

- gerenciamento de pessoas; e
- gerenciamento da informação.

É o que conhecemos como Gestão do Conhecimento, fator crítico de sucesso para as organizações, numa economia onde a única certeza é a incerteza, sendo o conhecimento a única fonte segura da vantagem competitiva. Muitos empreendimentos fracassam, pois não conseguem distinguir a diferença entre informação e conhecimento.

A legislação e a Teoria Econômica dizem que a empresa é um conjunto de Ativos. A Era da Informação mostra que, mais que um amontoado de Ativos as empresas hoje são “celeiros” de idéias. Essa mudança de foco traz profundas implicações na gestão e competitividade. No passado a capacidade de reunir e explorar Ativos Físicos definia a vantagem competitiva, explicando a razão de ser das empresas.

Um passo importante para o sucesso das organizações será desenvolver estratégia do conhecimento, associada às receitas que se descobrem nos processos e associar aos ativos de conhecimento que as produzem. Preocupando-se em saber discernir o “know-how” inútil, inclusive aquilo que se consideram conhecimentos valiosos, mas que para agentes externos não tem o menor valor.

Será imperativo para as Organizações do Conhecimento a formação de seu Recurso Humano aberto às novas idéias e aos posicionamentos da economia globalizada. Deverão estar conscientes de que:

- o Conhecimento é sua matéria-prima mais importante;
- o Conhecimento será sua fonte de valor agregado mais importante;
- o Conhecimento será seu output mais importante;
- o gerenciamento do Conhecimento mostrará ao Mercado que a organização está atenta para o negócio.

O sucesso passará pela administração dos Conhecimentos Tácito e Explícito, inerentes e existentes nas estruturas das organizações: agentes alimentadores da Cadeia de Valor.

A mudança é a única certeza nos cenários de negócios do século XXI e, o principal indicador de competitividade de uma organização é sua capacidade de mudar. (Gil & Arnosti, 2007)

## **1 O Novo Cenário de Atuação de Recursos Humanos**

O mundo empresarial deve se adaptar as mudanças e, conseqüentemente, as incertezas que as acompanham, para não chegar à situação de insolvência. A criação e a sustentação de vantagem competitiva para as organizações é fator imprescindível para, apesar de navegar em águas revoltas, atingir e melhorar a produtividade.

As empresas promovem reviravoltas em suas estruturas e transformações na gestão das pessoas, objetivando sucesso e buscando representatividade no mercado. Para tanto devem garantir melhor desempenho de funcionários, motivando-os na utilização do potencial intelectual para agregar valor ao produto ou serviço oferecido pela organização.

As organizações garantem sucesso através de seus colaboradores, que passam a ser reconhecidos como Capital Intelectual.

### **1.1 Sucesso Competitivo Baseado em Pessoas: Capital Intelectual**

O sucesso competitivo baseia-se na habilidade da empresa em produzir algum produto ou serviço, considerado por seus consumidores como algo valioso e que de tal modo ninguém mais consiga fazê-lo:

“Eficiência operacional significa realizar atividades similares melhor do que os rivais. Diferentemente, posicionamento estratégico (ou estratégia) significa desenvolver atividades diferentes dos rivais, ou, ainda, realizar atividades similares de maneiras diferentes: uma empresa só consegue superar seus competidores se puder estabelecer e manter um conjunto de atividades distinto de seus competidores que entregue maior valor para seus clientes ou crie valor comparável a um custo mais baixo ou ambos”. (Porter 1997, p.45).

Pode-se considerar como fontes de vantagem competitiva, além das pessoas e sua capacidade de agregar valor ao produto ou serviço oferecido ao cliente, à tecnologia adotada e a perspectiva de atuação em um mercado protegido.

A tecnologia pode ser facilmente acessada e copiada por concorrentes, e a atuação em mercados protegidos pode se transformar em perda de espaço diante da agressiva competição internacional. Assim, as organizações aprendem que a fonte primeira da vantagem competitiva sustentável são seus empregados, pessoas que agregam valor aos empreendimentos.

Esse enfoque impõe a necessidade das empresas começarem a prestar atenção às qualidades mais abstratas e secretas de seus funcionários, como lealdade, motivação, determinação e disposição a riscos, entre outros. Esses são fatores complexos, inerentes a interioridade do ser, que criam o conhecimento e influenciam a produtividade do trabalho, e que nos entendimentos de Lapierre (1993) permanecem como uma dimensão sutilmente negada.

Se uma organização se apóia e emprega os melhores, deve ser capaz de atraí-los, mantê-los, e envolvê-los em programas que ajudem a potencializar habilidades, competências, que geram discussão das idéias, geram conflitos, porém, com um diferencial: os conflitos estão mais expostos e são compartilhados nos diversos níveis hierárquicos. Hierarquia que passa a ser estrutura necessária, sem, contudo, coibir pensamentos e/ou ações, na busca constante de gerar vantagem competitiva.

O Conhecimento torna-se palavra chave e o seu investimento para aperfeiçoar o bom profissional, configura-se como prioridade nesses tempos de evolução da tecnologia e do pensamento do profissional contemporâneo.

Conhecimento melhor sempre levará à eficiência mensurável em desenvolvimento de produtos e sua produção, decisões por estratégias em relação a clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclo de vida de produtos e serviços.

## **2 Desenvolvimento de Habilidades para um Novo Modelo de Comprometimento**

Novas habilidades para um novo modelo de comprometimento, baseado na valorização do Capital Intelectual que compõe as organizações, refere-se à adaptação das instituições e das pessoas ao contexto de mudanças rápidas, menos níveis hierárquicos, organizações globais e necessidade de trabalhar novos conhecimentos, que devem ser desenvolvidos por equipes compostas pela diversidade de talentos e habilidades.

São consideradas relevantes as habilidades sólidas, que geralmente se referem às habilidades técnicas (tecnologia da informação, desenho de cargo) e dizem respeito ao currículo. As habilidades suaves, que se referem a uma empatia cultural enquanto capacidade de lidar com a cultura da empresa da qual o indivíduo faz parte ou da cultura das organizações de clientes, concorrentes, enfim, os agentes externos ao empreendimento.

As habilidades suaves abarcam as habilidades interpessoais, a comunicação e a preparação para lidar com a diversidade, desenvolver a capacidade de adaptar-se ao novo, às pessoas e culturas diferentes. O desenvolvimento dessas habilidades pode facilitar o processo de tomada de decisões, a criatividade, inventividade e, principalmente, a utilização de habilidades sólidas, na busca de melhores processos implicando diretamente na obtenção dos resultados almejados.

### **2.1 Diversidade da Força de Trabalho**

Um grande desafio para as organizações é conseguir acomodar diferentes grupos de pessoas, atendendo suas diferentes necessidades pessoais e interpessoais. Existe nova abordagem organizacional que reconhece e valoriza tais diferenças como valores, conhecimentos, raça, gênero, entre outras.

Ao longo da história das organizações acreditava-se que as minorias procurariam se moldar, assimilando valores impostos, mas a diversidade da força de trabalho traz resultados importantes para as práticas administrativas. Diversidade de talentos pode, quando bem administrada, aumentar criatividade, inovação, bem como melhorar as tomadas de decisões, trazendo diferentes perspectivas e respostas em relação aos problemas que se apresentam.

Os gestores precisam repensar a filosofia de tratar os colaboradores e, reconhecerem diferenças, respondendo a elas de maneira que assegurem a manutenção de funcionários, maior produtividade e a eliminação de ações discriminatórias. Esta mudança inclui oferta de treinamento e benefícios diferenciados.

Sobre o Capital Intelectual empregado na organização pesa o fator do auto conhecimento, que beneficia e possibilita o auto desenvolvimento profissional e da própria personalidade das pessoas.

## **2.2 Personalidade**

As organizações exigem um novo perfil profissional, o qual deve aprender para desenvolver competências e habilidades que lhe garantam a consideração pela capacidade de pensar, sentir e agir, colocando assim, a serviço da organização, as suas capacidades intelectuais, emocionais e motoras, numa verdadeira globalização de conhecimentos e atitudes.

A personalidade refere-se aos padrões de comportamento persistentes e duráveis de um indivíduo, expressados numa grande variedade de situações. Esta se constitui na combinação de atributos, traços e características que fazem um indivíduo especial. Características de personalidade como a conscientização e a capacidade de comunicação contribuem para o sucesso em muitos níveis hierárquicos. Os fracassos no cargo, em sua grande maioria, não são atribuídos à inteligência da pessoa ou à sua competência técnica, mas às características da personalidade, que não condizem com as necessidades impostas pelas atribuições do cargo.

Percebe-se a urgência no desenvolvimento de dois programas fundamentais:

- o primeiro diz respeito ao processo de auto-exame, em que cada colaborador consiga observar e identificar seus pontos fracos, fortes, sua principal fonte de motivação, emoções negativas e possíveis armadilhas mentais e ilusões causadas pelo desconhecimento de si mesmo;
- o segundo programa relaciona-se ao papel da organização que deve estar habilitado para observar e identificar a diversidade de talentos ,e conseqüentemente, estar consciente do Capital Intelectual que possui e que agrega vantagem competitiva à organização.

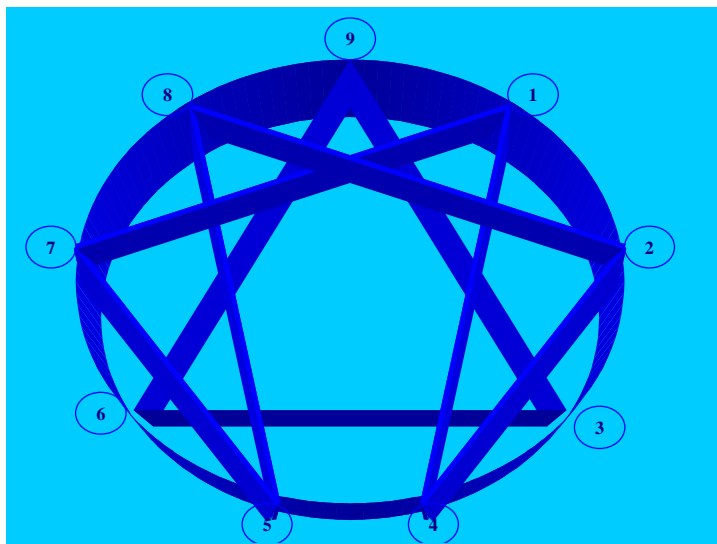
Morin (2003) ressalta a necessidade de introduzir e desenvolver o estudo das características cerebrais, mentais, culturais dos conhecimentos humanos de seus processos e modalidades, das disposições tanto psíquicas quanto culturais que o conduzem ao erro ou a ilusão.

O Eneagrama, ferramenta de auto-exame e auto-avaliação, apresenta uma nomenclatura esclarecedora para os aspectos de conhecimento sobre personalidade, que tanto beneficia a pessoa no processo de autoconhecimento, quanto à organização no momento de computar seu Capital Intelectual.

## **3 O Eneagrama e as Capacidades do Ser Humano**

O Eneagrama revela traços fundamentais que beneficiam o conhecimento próprio e das pessoas que fazem parte de nossas relações interpessoais. O conhecimento próprio reforça a auto-estima positiva, e o conhecimento das outras pessoas facilita a compreensão de suas atitudes, além de beneficiar o aperfeiçoamento das relações interpessoais.

A palavra eneagrama vem do grego *ennas* (9) e *grammos* (pontos). Nove pontos de uma circunferência. A circunferência, figura geométrica perfeita, formada, como toda linha, de uma sucessão de pontos, quer representar a totalidade do ser. Cada um dos nove pontos representa uma manifestação concreta e parcial desse ser total, conforme se demonstra na figura a seguir:



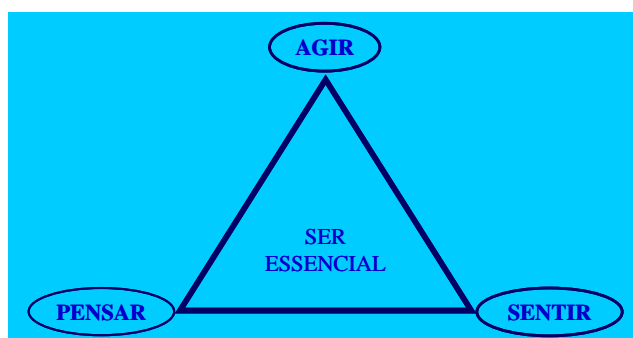
**Figura 1** – Símbolo do eneagrama

Conhecer o Eneagrama é aprofundar-se na descoberta interior. Seu objetivo é a descoberta de si mesmo, verificando competências e habilidades desenvolvidas (pontos fortes) e as que permanecem latentes (pontos fracos) a espera de desenvolvimento.

O que acaba ocorrendo é que a característica essencial de nossa personalidade, vivida em excesso, se transforma no nosso vício característico.

Todo processo do Eneagrama inicia-se a partir das três capacidades do homem, tão bem descritas por Antunes (1999): **cognitiva, emocional e motora**.

As três capacidades fornecem, quando não comprometidas, a capacidade de pensar, sentir e agir, que são transmitidas pela cultura em que a pessoa está inserida. Segundo Pantojá (1994), cultura é tudo aquilo que tem a ver com o sentir, pensar e agir das pessoas conforme demonstrado na figura a seguir:



**Figura 2** – Cultura

As competências e conseqüentemente as habilidades estão intimamente ligadas às capacidades do homem:

### III<sup>as</sup> Jornadas Universitárias Internacionales de Contabilidad

- a capacidade **motora** é responsável pela ação do indivíduo;
- a capacidade **emocional** beneficia o sentir ou intuir, além do estar junto a outros;
- e
- a capacidade **mental** é responsável pela capacidade de pensar ou de raciocinar.

Geralmente o indivíduo desenvolve mais atividades relacionadas a uma das capacidades, em detrimento de outra capacidade, enquanto uma serve como apoio da mais desenvolvida.

A compreensão do funcionamento das capacidades do homem beneficia a compreensão de um novo paradigma profissional que aponta para a valorização das competências individuais, a capacidade de pesquisar e aprender continuamente. A definição da capacidade preferida, de apoio e reprimida, é responsável pela origem dos nove estilos básicos do Eneagrama conforme se demonstra na tabela a seguir:

#### Origem dos Nove Estilos do Eneagrama

Estilo Básico	Capacidade	Capacidade de	Capacidade	Pode ser definido
1	Motora	Emocional	Cognitiva	Perfeccionista
2	Emocional	Motora	Cognitiva	Auxiliador
3	Emocional	*****	Emocional	Empreendedor
4	Emocional	Cognitiva	Motora	Raciocinador
5	Cognitiva	Emocional	Motora	Observador
6	Cognitiva	*****	Cognitiva	Questionador
7	Cognitiva I	Motora	Emocional	Planejador
8	Motora	Cognitiva	Emocional	Confrontador
9	Motora	*****	Motora	Pesquisador

O Eneagrama refere-se aos nove tipos de personalidade, e quando uma pessoa descobre sobre seu tipo passa a ser observadora de si mesmo. Aprender com o Eneagrama significa encontrar o meio-termo, o equilíbrio em nossa qualidade essencial ou traço dominante, para não exagerá-lo nem por excesso, nem por falta.

Esta ferramenta nos ensina sobre dualidade de inclinações que domina nosso ser interno: o “eu essencial” e o “ego”. O “eu essencial” é o nosso “eu autêntico”, a parte integrada, livre da cultura social, e que é a fonte de nossa vontade. O “ego” é nosso “eu cultural”, carente de liberdade e fragmentado.

#### Competências/Habilidades e Fixações de Cada Estilo



### III<sup>as</sup> Jornadas Universitárias Internacionais de Contabilidade

Estilo Básico	Competências/habilidades	Fixação do estilo	Valoriza
<b>Perfeccionista</b>	Busca da melhor qualidade possível Senso moral elevado Respeito a regras e princípios Vontade de fazer bem feito e progredir Comunicação calma e precisa	Excessivamente crítico Rigidez e falta de criatividade Ansiedade que dificulta assumir riscos Raiva inconsciente	A perfeição
<b>Auxiliador</b>	Valoriza os interesses humanos Aptidão para criar um ambiente caloroso Ajuda o outro Capacidade para criar redes independentes da estrutura	Prioridade excessiva as relações concernentes a produção Dificuldade em produzir sem a aprovação externa Negligência frente as prioridades do próprio trabalho Tentativa de exercer controle indireto	O outro
<b>Empreendedor</b>	Enorme capacidade de trabalho Obstinada vontade de vencer Orientação voltada para resultados Autoconfiança Forte capacidade e flexibilidade para estabelecer ligações	Esquecimento da vida privada Desatenção com a própria saúde Esquivamento dos riscos Negligência com respeito a resultados, qualidade e longos prazos Excessiva competitividade	O sucesso (ter)
<b>Raciocinador</b>	Originalidade e criatividade Busca de qualidade Imaginação e senso de estética Espírito crítico Sensibilidade Consideração pelos fatores humanos, emocionais e pelos relacionamentos.	Insuficiente administração do cotidiano Dificuldade em terminar um projeto Negatividade Dúvida do próprio valor Excessiva manifestação das emoções	A estética (belo)
<b>Observador</b>	Objetividade e rigor intelectual Excelente capacidade lógica Boa faculdade de análise Vontade de aprender no plano intelectual Grande autonomia no trabalho Promoção da autonomia e da boa delegação	Frieza nas relações Ignorância dos fatores humanos Excessiva preocupação com detalhes Dificuldade para agir Rigidez quanto a organização do trabalho Retenção das informações	O conhecimento (saber).
<b>Questionador</b>	Respeito às regras, aos procedimentos e às estruturas Lealdade com o gerente e a empresa Grande capacidade de trabalho em equipe Facilidade em perceber o potencial de um projeto	Rigidez pessoal e inflexibilidade com os outros Desconfiança excessiva Ausência de espírito crítico com os membros da equipe Dúvida e negatividade	A segurança
<b>Planejador</b>	Grande capacidade de síntese e forte criatividade Boas relações baseadas na sedução e no otimismo Flexibilidade e boa delegação Gosto pela autonomia e capacidade para trabalhar sozinho	Falta de interesse pela realização Dificuldade em lidar com pessoas mais críticas e lúcidas Ausência da avaliação de riscos e dificuldades potenciais Superficialidade Dificuldade para trabalhar em equipe	A prazer (felicidade)
<b>Confrontador</b>	Grande poder de decisão e de trabalho Tomada de decisão e ação Forte senso de justiça Franqueza Grande autonomia Coragem frente a dificuldades	Dificuldade com pessoas que não tem seu ritmo Excessiva competitividade Insuficiente delegação Atitude dominadora Comunicação abrupta Dificuldade para trabalhar em equipe	O poder (força)
<b>Pesquisador</b>	Aceitação do outro Senso de compromisso e talento para mediação Criação e busca de um local calmo e pacífico Respeito pelas regras e procedimentos Pensa antes de agir	Ineficácia em meio conflituoso e competitivo Hesitação em definir e expressar uma posição Desmotivação diante da rotina Dificuldade para fixar prioridades Indecisão	A paz (tranquilidade)

As nove fixações do ego formam “um círculo vicioso”, um padrão de comportamento tão óbvio que tornam as reações do homem mecanizadas e repetitivas, mas também apontam competências e habilidades desenvolvidas e em potencial de cada tipo, conforme demonstrado na tabela anteriormente apresentada.

Estudar diferentes estilos de personalidade contribui para o levantamento do Capital Intelectual, e beneficia o trabalho da área de Recursos Humanos, pois dependendo do cargo ou para uma variedade de ocupações numa mesma organização, combinar os nove tipos do Eneagrama pode levar a uma combinação de inteligências, que contribui para a formação e manutenção do pensar, sentir e agir da organização.

#### **4 Política de Recursos Humanos para Criação do Capital Intelectual**

O verdadeiro profissional comanda um corpo de conhecimento que pode ser atualizado continuamente. Para Ulrich (2000), o intelecto profissional de uma organização funciona em quatro níveis:

- conhecimento cognitivo (know what) e o conhecimento essencial para o sucesso dos negócios - envolve treinamento e certificação;
- habilidades avançadas (know how) traduz aprendizagem em livros e a aprendizagem aplicada a problemas complexos e realidade, é o nível de habilidade que mais cria valor;
- compreensão sistêmica (know why) envolve conhecimento da teia de relacionamentos causa e efeitos básicos, envolve o funcionário em resolver problemas maiores e cria valor extraordinário, além de antecipar interações e alocação de recursos não previstos;
- criatividade automotivada (care-why) que consiste da vontade, da motivação e da adaptabilidade para o sucesso gerando adaptação às mudanças com vantagens, como habilidades avançadas e visão sistêmica que permitam competir na próxima onda de progressos.

Entende-se, portanto, que o intelecto reside no cérebro dos profissionais e os três primeiros níveis estão em sistemas, banco de dados e tecnologias operacionais, mas o quarto está embutido na cultura organizacional.

As empresas podem focar sua atenção para treinamento e desenvolvimento de habilidades, mas dão pouca atenção às habilidades criativas, que suprem a atuação profissional em emergências ou situações especiais.

Neste sentido, profissionais com conhecimentos especializados e treinados, como uma elite, tendem a ver conhecimentos em outros domínios como algo sagrado, acabam se fechando e hesitam em apoiar metas organizacionais. Há muita dificuldade de profissionais aceitarem avaliações de pessoal externo. A menos que sejam rapidamente desfeitos esses casulos baseados na especialização, se tornam burocracias resistentes às mudanças.

##### **4.1 Desenvolvimento do Intelecto**

Para gerenciamento do intelecto pensa-se no resultado de treinamento bem sucedido. Para tanto recrutar os melhores pode ser uma forma de alavancagem do intelecto, selecionando verdadeiros talentos. Como profissionais mais qualificados querem trabalhar com o que existe de melhor no seu campo, empresas líderes podem atrair melhores talentos que seus concorrentes.

Forçar desenvolvimento intensivo desde o início da contratação e, desenvolver habilidades avançadas implica envolver o funcionário na complexidade de problemas reais e sua aprendizagem dependerá da interação com produto, mercado, clientes. Estas experiências intensivas podem tornar as pessoas mais capazes e valiosas. Elas desenvolvem um sentimento mais profundo em relação às interações dos sistemas de aprendizagem, se identificam mais com a empresa e com suas metas.

As grandes organizações intelectuais desenvolvem cultura de constante aumento da complexidade (exigências dos clientes) e supervisão detalhadamente planejada.

Aumentar constantemente os desafios profissionais faz com que as pessoas se orientem por metas possíveis de serem alcançadas e forçam profissionais para além da zona de conforto de seu conhecimento teórico, modelos de simulação e forçam-nos a utilizar novos saberes para entrar nos domínios dos clientes e do ambiente externo.

#### **4.2 Valorizando o Intelecto Profissional**

Valorizar o intelecto profissional sempre foi considerado sob o aspecto qualitativo e com poucas oportunidades de ser verificado. As empresas sempre cuidaram de treinamentos ou programas de trabalho intensivo para adaptar as pessoas aos negócios, no sentido de aumentar a capacidade de seus colaboradores para solução de problemas profissionais a partir da captura do conhecimento em sistemas. Por exemplo: organizações financeiras esperam que seus especialistas humanos utilizem softwares de sistema de dados relevantes para decisões de investimento.

Capturar e distribuir a base de conhecimento da empresa por meio de sistemas permite alavancar o intelecto profissional na sua essência, quando as pessoas aperfeiçoam seu desempenho eliminado na rotina de tarefas e liberando funcionários para trabalhos mais personalizados.

A empresa deve apontar para a necessidade de superar a relutância dos profissionais em compartilhar informações, geralmente a concorrência inibe o compartilhamento, pois o conhecimento do profissional acaba definindo sua base de poder.

Para facilitar o compartilhamento algumas empresas estimulam o uso da Intranet para divulgação de problemas profissionais e conecta capacidades espalhadas para gerar soluções a serem disponibilizadas para os clientes. Assim, organizar-se em torno do intelecto faz com que as empresas aumentem seus retornos sobre investimentos em ativos físicos.

Usando novos conhecimentos os profissionais tornam-se auto suficientes e criam condições de autonomia para questões que envolvam atendimento a clientes e retorno satisfatório para a organização. Assim, o que se percebe é uma inversão na organização tradicional, pois a antiga linha hierárquica se torna estrutura de apoio para profissionais (funcionários) conscientes de seus talentos e limitações, que perceberam a necessidade do trabalho em equipe como uma forma inteligente e criativa de superar limitações individuais e agregar vantagem competitiva a organização.

#### **5 As Ondas Civilizatórias da Sociedade**

Mencionando-se o conceito de “Ondas de Mudanças” apresentado por Alvin Tofler em seu livro “A Terceira Onda” (1980), que servirá de contexto para uma visão do século novo que se inicia, Maynard e Mehrtens (1999, p. 23), com propriedade discorrem sobre os conceitos de Tofler, porém incluindo uma nova Onda de Mudanças:

“A Primeira Onda de mudanças, a revolução agrícola, já se acha praticamente encerrada. (...) A Segunda Onda, que coincidiu com a industrialização, alcançou boa parte da Terra e continua a se disseminar, ao passo que uma Terceira Onda, pós-industrial, vem ganhando impulso nas modernas nações industriais. (...) Quando chegar a Quarta Onda, a integração de todas as dimensões da vida e a responsabilidade pelo todo ter-se-ão tornado os

### **III<sup>as</sup> Jornadas Universitárias Internacionales de Contabilidad**

elementos centrais da nossa sociedade. O reconhecimento da identidade de todos os sistemas vivos fará surgir novos modos de relacionamento e de interação que servirão tanto aos seres humanos”.

Conceituam-se as “Ondas de Mudanças” seguindo-se os seguintes relacionamentos:

- **Primeira Onda:** Somos individuais e precisamos sobreviver;
- **Segunda Onda:** Somos separados e temos de competir; A Segunda Onda, sim, está arraigada no materialismo e na supremacia, advindo a competição, autopreservação corporativa e no consumo, levando aos nossos problemas atuais, ou seja, poluição, armazenamento de resíduos sólidos, crime, violência, terrorismo, distribuição de renda. Advém daí o que se conhece como Passivos Ambientais e Sociais, que a prática demonstra serem motivo de encerramento de atividades de muitas entidades;
- **Terceira Onda:** Somos vinculados e temos de cooperar, a Terceira Onda já demonstra uma crescente preocupação com o equilíbrio e a sustentabilidade;
- **Quarta Onda:** Somos um só e escolhemos co-criar, existirá uma interação entre todas as dimensões da vida e a responsabilidade pelo todo será fundamental. Partiremos para a Administração Global.

Estamos deixando de ver o mundo com a visão industrial, começando a olhá-lo como algo intangível e caótico, ao mesmo tempo individual e global, pequeno e grande, mecânico e humano.

Extremamente complexa a Gestão do Conhecimento para as organizações, em virtude das peculiaridades de cada empreendimento, suas necessidades e agentes a serem monitorados, estimulados, visando a sua criação e disseminação.

E, o principal agente transformador dos produtos e serviços, não é nenhum dos ativos comumente identificáveis nos processos produtivos, ou nas Demonstrações Contábeis tradicionais. Mas, um Ativo, ligado ao conhecimento agregado pelos recursos humanos das entidades, pois ele vem se destacando como o principal agente que agrega valor ao empreendimento, ou seja, o **Capital Intelectual**.

Em toda a história uma sociedade só é forte quando as pessoas que a compõem são eficientes e capazes. Isso também se aplica às organizações. Funcionários (Recurso Humano) atuantes, participativos e motivados, agregam valor, refletindo resultados as suas ingerências.

#### **6 A Era do Capital Intelectual: Ativo Intangível que Agrega Valor aos Empreendimentos**

A Era do Capital Intelectual, Ativo Intangível que representa o diferencial entre o valor contábil das entidades e seu real valor de mercado é o grande desafio para a Contabilidade: encontrar formas de mensurar esse valor agregado. Evidenciando o que os gestores dos empreendimentos e os investidores precisam conhecer.

E, principalmente, a Contabilidade deve criar e desenvolver técnicas que permitam que esse Capital seja espelhado de forma clara, simples e objetiva.

Uma sociedade só é forte quando as pessoas que a compõem são eficientes e capazes. Isso também se aplica às organizações. Funcionários (Recurso Humano) atuantes, participativos e motivados, agregam valor, refletindo resultados às suas ingerências.

Segundo as considerações de Gil & Arnosti (2007, p. 23-24) quanto ao ambiente empresarial desse novo século:

“Quatro vertentes são tendências do ambiente de negócios da primeira década do século XXI:

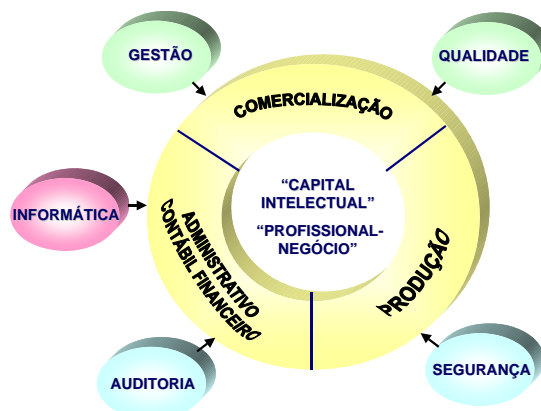
1. rápida transformação da “pessoa física isolada” em “profissional-negócio”;
2. supremacia do “profissional-negócio” em relação à “pessoa física isolada” diante do mercado de trabalho;
3. transformação das pessoas físicas regidas por contratos de trabalho sob regulamentação governamental (legislação trabalhista) integrantes de pessoas jurídicas básicas ou parceiras em “profissionais-negócio”. Esses “profissionais-negócio” trabalharão segundo contratos de prestação de serviços lavrados com outras pessoas jurídicas ou ainda, como integrantes das pessoas jurídicas básicas ou parceiras;
4. realce dos contratos lavrados entre pessoas jurídicas de natureza “básicas”, “parceiras”, “profissional-negócio” (atuando de forma isolada ou em associação com outros “profissional-negócio”), como foco relevante da qualidade e da segurança dos negócios”.

Devendo a preparação cultural e acadêmica desses profissionais abrangerem:

- Capacidade para lidar com o risco e as oportunidades profissionais em um mercado de trabalho em constante mudança;
- Consciência da necessidade da busca constante de novo perfil profissional com absorção de conhecimento pioneiros com foco nas tendências do mercado de trabalho de sorte que cada profissional mantenha-se como um produto necessário à linha de negócios da pessoa jurídica expandida.

A seguir apresenta-se diagrama em que Gil (2004, p. 26) destaca o perfil que o “profissional-negócio” desse novo século deverá possuir:

### **PERFIL DO CAPITAL INTELECTUAL DO “PROFISSIONAL-NEGÓCIO”**



**Figura 3: Gil (2004, p. 26)**

O diagrama realça o inter-relacionamento entre o Conhecimento (Capital Intelectual) do “profissional-negócio”, que permitirá a participação em igualdade de condições, com força e competência para diálogos/embates vitoriosos inter e intrapessoa jurídica expandida. A utilização dos vetores “comercialização”, “produção” e “administrativo, contábil, financeiro”, e as habilidades em:

- **GESTÃO:** com tecnologia para enfrentar incertezas; realizar apostas; dimensionar riscos; tomar decisões no horizonte “presente/futuro”;
- **QUALIDADE:** para agregar valor com foco em continuidade operacional de processos, ou produtos das linhas de negócios;
- **SEGURANÇA:** em termos físicos; lógicos; ambiental; ocupacional; confidencialidade;
- **AUDITORIA:** em seus subconjuntos – contábil-financeiro, da qualidade, operacional, da gestão, de informática, dos negócios;
- **INFORMÁTICA:** no ambiente de informática (sistemas aplicativos, plataformas de informática; terceiros prestadores de serviços de informática; parceiros em e-business).

No mundo globalizado desse novo século - onde diversificação, velocidade, volume são os pressupostos -, está em crescimento o direcionamento do lucro ou superávit financeiro para aprendizado, pesquisas, novos produtos, melhoria continuada.

Muitos são os elementos que agregam valor as entidades; alguns intangíveis que são, tornam-se um desafio aos acadêmicos e aos profissionais contábeis, na busca para medir e mensurar seu real valor no processo produtivo das entidades.

No meio empresarial, muito se tem falado sobre a importância das pessoas nas organizações. É comum o pensamento de que seres humanos não devem ser tratados como despesa. No mínimo, devem ser vistos como ativos da empresa. No entanto, este ativo produz a partir de movimentos intangíveis - o pensamento, o raciocínio, a síntese e análise, e assim torna-se difícil contabilizar, dimensionar potenciais e "dar uma face econômica/financeira" ao Recurso Humano.

Até agora, o que se sabe é que o Conhecimento é um fator decisivo no ambiente empresarial. Mas, aí vêm os questionamentos:

- O que é Conhecimento?
- Quais são e quantos são os tipos de Conhecimento?
- Como valorizar mais "um tipo" do que outro?
- Como, de fato, lançar a variável na Contabilidade das entidades?

Ainda que não seja o tema deste trabalho nos aprofundarmos no que seja conhecimento, mas o valor que se agrega aos empreendimentos e sua mensuração, quantos tipos existem e quais são, pode-se conceituá-lo dizendo que:

Conhecimento é uma maneira de tornar útil o esforço de pensar. Desta maneira o conhecimento tanto pode ser utilizado para transformar o mundo num lugar em que se viva bem como para outros fins.

Em termos operacionais temos que a partir da coleta e tratamento – com uso de ferramenta de análise – das informações, geramos conhecimento para tomada de decisão: INFORMAÇÕES / ANÁLISE / CONHECIMENTO / DECISÃO.

Também, cabe ressaltar a dificuldade de nos imaginar com o poder de indicar um conhecimento mais "valioso" do que outros. No consenso dos cientistas, o conjunto de conhecimentos consolidado cria a intuição e facilita a criatividade.

Não importa em que situação a entidade se encontre, a ascensão do Capital Intelectual é inevitável e, provavelmente, veio com a intenção de alterar a tradicional concepção de Ativos Humanos nas empresas. O que as “Ciências Contábeis”, através de

seus estudiosos e profissionais tem feito a respeito com a intenção de valorar e evidenciar estes valores nos Balanços Patrimoniais das entidades?

Primeiro se diz, que os seres humanos em atuação nas entidades precisam ser tratados como ativos. Mas, como identificar e mensurar esses Ativos, Intangíveis e sem substância, diferentemente dos tradicionais Ativos Tangíveis, palpáveis, fisicamente identificáveis e facilmente valorados?

As entidades devem tomar medidas para que o conhecimento flua melhor dentro delas, sendo fundamental a promoção de uma melhora nas comunicações externas, treinamento motivacional e atitudinal com o intuito de combater a cultura de autoridade, buscando um clima de participação e envolvimento de todos, buscar o intercâmbio de informações interdepartamental (trabalho em equipe).

Levando em conta tais conceitos, poderíamos dizer que o Capital Intelectual seria um certo conjunto de valores, seja de capital, um ativo ou um recurso, uma vez que ambos se acham ocultos e todos tendem a agregarem valores reais a organização.

Entre os muitos obstáculos que devem ser superados pela classe contábil, na sua busca de mensuração do Capital Intelectual, destacam-se algumas características particularíssimas desse ativo, que figuram entre as mais difíceis de se mensurar, especialmente pela sua volatilidade:

- **Intangibilidade** – não tem existência física;
- **Inconstante** - não existe garantia da sua permanência na empresa;
- **Recurso Ilimitado** – único ativo que aumenta com o uso. Idéias geram novas idéias, o reconhecimento compartilhado permanece com o doador e ao mesmo tempo enriquece o recebedor;
- **Difícil Identificação** – onde encontrá-los? Quem os possui? Quais os responsáveis por sua gestão?
- **Diversidade de Formas** - conhecimento, pesquisa, relatórios, livros, modelos, métodos.

Devemos, porém, nos ater as características dos valores que se quer mensurar, ou seja, no Capital Humano: que é a soma do conhecimento tácito da entidade e; no Capital Estrutural: que é a soma do conhecimento explícito da entidade.

Conforme nos colocam Davenport & Prusak (1999, p. 173):

“(...) existe um mundo real da gestão do conhecimento – um mundo de orçamentos, prazos, política de escritório e liderança organizacional”.

O desafio que se antepõe à classe contábil, limitada as Demonstrações Contábeis tradicionais, será o de introduzir parâmetros para evidenciar, medir e mensurar o verdadeiro valor do conhecimento (Capital Intelectual), em virtude das normas e legislação limitantes ao processo.

## **7 OS ATIVOS INTANGÍVEIS E SEUS CUSTOS**

“Os atributos humanos permitem o conhecimento, orientando-o em todos os sentidos da utilidade. Os princípios da contabilidade e o seu método concorrem, eficientemente, ao desenvolvimento da inteligência das coisas, investigando em qualquer terreno, auxiliando a memória e propiciando o relato de coisas e fatos observados. (...) Sendo o raciocínio indutivo e dedutivo, a contabilidade, por suas funções, proporciona a análise e a síntese do conhecimento”.

Os Ativos e Estruturas Tangíveis das empresas são facilmente mensuráveis e identificáveis, sendo a alocação dos custos aplicáveis a estes elementos objeto de estudo da Contabilidade, fornecedora que é das informações auxiliares no processo de gestão.

O mesmo não podemos dizer sobre os Custos/Despesas/Investimentos aplicados aos Intangíveis das entidades, pois não possuem uma definição e um padrão de avaliação genericamente aceitos, pois segundo a conceituação de Hendriksen (1999, p.387):

“Ativos Intangíveis são ativos que carecem de substância. Como tais esses ativos devem ser reconhecidos sempre que preenchem 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”.

A definição de que Custos Intangíveis representam a parcela de sacrifício financeiro absorvida na formação de Bens Intangíveis é de certa forma imperfeita ou inexata:

- Quando reconhecemos Custos ou Despesas?
- Como identificar os valores que gerarão Bens Intangíveis que comporão os Lucros Futuros?
- Quando Classificar Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal como Despesa ou Investimento?
- Como/Quando identificar simplesmente Custos com Intangíveis?
- Quando as imposições fiscais e legais permitirão o reconhecimento e mensuração dos Ativos Intangíveis?

Pela conceituação de Oliveira (1999, p.124) quanto à medição de capital das empresas e a alocação de custos intangíveis:

“A contabilidade societária – e muito da contabilidade gerencial que hoje é praticada – mede a acumulação e concentração de capital de uma empresa, baseando-se em custos, isto é, assume que o custo de aquisição de um ativo guarda uma relação coerente com o seu valor para a empresa. (...) Os efeitos da Convenção do Custo, mostra-se ainda menos eficazes quando o ativo estudado é um intangível.

Para uma melhor compreensão desse fato, cita-se aqui uma situação simbólica do moderno ambiente econômico: o produto envolvendo conhecimento (informação) e seu “invólucro”. Por exemplo, um “compact disc” e a música que ele veicula, a “mídia” e o conteúdo, o meio e a mensagem. Neste caso, que é comum nos tempos atuais, o produto dotado de valor (o software, por exemplo) e o seu invólucro (o disquete de computador), transformaram-se em coisas separadas e, assim, o relacionamento entre valor e custos históricos se perdeu. O custo a que se incorre ao produzir conhecimento guarda muito pouca relação com o valor do produto com que se beneficia”.

## **1.1 O RECONHECIMENTO CONTÁBIL PARA OS INTANGÍVEIS**

É fundamental o reconhecimento dos Ativos Intangíveis nessa Nova Era da Economia, em que surgem as Organizações do Conhecimento que oferecem **recursos ilimitados**, diferentemente dos conceitos tradicionais que sempre afirmaram que os **recursos** seriam sempre **limitados**, visto que a capacidade humana de gerar conhecimento é infinita.



### **III<sup>as</sup> Jornadas Universitárias Internacionales de Contabilidad**

De uma maneira análoga à escassez dos recursos físicos, o conhecimento cresce quando compartilhado e Sveiby diferencia as organizações pela utilização fim do conhecimento (1998, p.33):

“Entretanto, a distinção entre as organizações que vendem derivativos de conhecimento e aquelas que vendem conhecimento como um processo é de vital importância, porque a arte de alcançar lucros cada vez maiores é diferente para cada uma delas. No primeiro caso, essa arte é regida pela informação; no segundo pelo conhecimento”.

Podemos afirmar que a produção humana é sem dúvida criação de conhecimento. A distribuição desta mesma produção, também pode entender-se como criação de conhecimento, visto que a estrutura externa de relacionamentos compõe um dos elos da cadeia de valores do Capital Intelectual.

Para interpretar essas novas Organizações do Conhecimento, Sveiby criou uma tabela comparativa entre o que convencionou identificar como Paradigma Industrial e Paradigma do Conhecimento:

<b>ITEM</b>	<b>VISTO PELO PARADIGMA INDUSTRIAL, OU DE UMA PERSPECTIVA INDUSTRIAL.</b>	<b>VISTO PELO PARADIGMA DO CONHECIMENTO, OU DE UMA PERSPECTIVA DO CONHECIMENTO.</b>
Pessoas	Geradores de Custos ou Recursos	Geradores de Receitas
Base de Poder dos Gerentes	Nível Relativo na Hierarquia Organizacional	Nível Relativo de Conhecimento
Luta de Poder	Trabalhadores Físicos versus Capitalistas	Trabalhadores do Conhecimento versus Gerentes
Principal Tarefa da Gerência	Supervisão de Subordinados	Apoio aos Colegas
Informação	Instrumento de Controle	Ferramenta para o Recurso da Comunicação
Produção	Trabalhadores Físicos Processando Recursos Físicos Para Criar Produtos Tangíveis	Trabalhadores do Conhecimento Convertendo Conhecimento em Estruturas Intangíveis
Fluxo de Informações	Via Hierarquia Organizacional	Via Redes Colegiadas
Forma Básica de Receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas idéias, novos clientes, P&D)
Estrangulamentos na Produção	Capital Financeiro e Habilidades Humanas	Tempo e Conhecimento
Manifestação da Produção	Produtos Tangíveis (hardware)	Estruturas Intangíveis (conceitos e software)
Fluxo de Produção	Regido pela Máquina, Seqüencial	Regido Pelas Idéias, Caótico
Efeito do Porte	Economia de Escala no Processo de Produção	Economia de Escopo das Redes
Relacionamento com o Cliente	Unilateral pelos Mercados	Interativo pelas Redes Pessoais
Conhecimento	Uma Ferramenta ou um Recurso entre Outros	O Foco Empresarial
Finalidade do Aprendizado	Aplicação de Novas Ferramentas	Criação de Novos Ativos
Valores do Mercado Acionário	Regidos pelos Ativos Tangíveis	Regidos Pelos Ativos Intangíveis
Economia	De Redução de Lucros	De Aumento e Redução de Lucros

**Os Princípios da Organização do Conhecimento.** Sveiby (1998, p.32)

Fica claro que novas estruturas organizacionais serão necessárias para que as corporações floresçam no futuro, estruturas que devem ser capazes de reagir rapidamente às mudanças. Devem acabar as violências estruturais, com práticas administrativas mais maleáveis e flexíveis que permitam o surgimento espontâneo das idéias e do compartilhamento do conhecimento.

O entendimento segundo Arnosti & Neumann (2001, p.10) é de que:

Esse novo cenário está criando novas tensões e mudando o equilíbrio de poder nas organizações. Os trabalhadores querem, cada vez mais, não apenas uma compensação financeira, mas também a possibilidade de desenvolvimento pessoal. Diferentemente do que ocorria na sociedade industrial, em que a educação era disponibilizada por períodos limitados e a preocupação era a alfabetização e o treinamento técnico, nessa nova sociedade do conhecimento, a educação é universal e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimento que requerem mais treinamento e atualização para sua aplicação, pois é muito rápido como o conhecimento e a tecnologia se tornam obsoletos nos tempos atuais”.

As entidades devem tomar medidas para que o conhecimento flua melhor dentro delas, sendo fundamental a promoção de uma melhora nas comunicações externas, treinamento motivacional e atitudinal com o intuito de combater a cultura de autoridade, buscando um clima de participação e envolvimento de todos, buscar o intercâmbio de informações interdepartamental (trabalho em equipe).

Levando em conta tais conceitos, poderíamos dizer que o Capital Intelectual seria um certo conjunto de valores seja de capital, um ativo ou um recurso, uma vez que ambos se acham ocultos e todos tendem a agregarem valores reais a organização.

### **Considerações Finais**

Os desafios enfrentados pelas organizações desse novo século, que aprendem a operacionalizar na nova economia do conhecimento, somente a partir da flexibilização de suas culturas organizacionais, da criação de uma ambiência que potencialize a comunicação, a troca de experiências e o compartilhamento do conhecimento, permitirão o caminho do sucesso empresarial.

As organizações sempre cuidaram de treinamentos ou programas de trabalho intensivo para adaptar as pessoas aos negócios. Devem mudar o foco no sentido de buscar a valorização do intelecto profissional, mudando do aspecto qualitativo e com poucas oportunidades de ser verificado e mensurado. Devem implantar sistemas de Gestão do Conhecimento, que permitam a maximização das mudanças estruturais e culturais advindas da disseminação do conhecimento tácito e explícito inerentes aos seus Recursos Humanos, possibilitando à Contabilidade, evidenciação e mensuração do Ativo mais importante das organizações: o Capital Intelectual.

Para obter resultados efetivos as organizações, assim como os profissionais, necessitam um “olhar” e uma ação interdisciplinar. Isolar-se em uma área de interesse, formação e atuação pode significar a perda de elementos fundamentais para a compreensão de uma situação complexa e completa. Muitas vezes deve-se “olhar” e “entender” com os “olhos” do outro, e essa é a maior contribuição de um grupo de profissionais que apresenta uma grande diversidade de talentos. Cada um pode focar o problema a partir da perspectiva de seu modelo mental e contribuir com um determinado elemento importante para a solução dos problemas, assim a equipe e a organização e que experimentam ou sentem o benefício dessa interação, bem como a elevação do perfil de cada profissional, que ampliou as suas competências.

Se a questão fundamental é classificar, de forma quantitativa as competências de um indivíduo uma alternativa é criada a partir da utilização da ferramenta eneagrama, como instrumento de mensuração e mapeamento das competências individuais, traduzidas pelo

conjunto de habilidades e atitudes que norteiam a ação do profissional. Conhecer para administrar, esse talvez seja o “segredo” para se chegar ao equilíbrio e atingir a integridade do capital e do intelectual. Identificar e reconhecer as competências de seus profissionais é uma necessidade emergencial para a organização que deseja manter-se competitiva no mercado.

No sentido de promover o desenvolvimento organizacional as próprias empresas devem mapear suas capacidades cognitiva, emocional e motora. O modelo do Eneagrama permite um reconhecimento da personalidade empresarial espelhada na cultura, estratégia e perfil da liderança, assumindo novos rumos a partir da verificação de pontos fortes e fracos e da análise de ameaças e oportunidades. O eneagrama pode ser compreendido como uma ferramenta que supre, tanto as necessidades pessoais quanto as organizacionais de análise do perfil e melhor aproveitamento do potencial. Por meio do cruzamento das informações sobre as competências dos profissionais e da própria organização é possível reorganizar a estrutura, a estratégia e a própria cultura organizacional.

### **Referências Bibliográficas**

**ARNOSTI.** José Carlos Melchior. **NEUMANN.** Regina Aparecida. *Capital Intelectual: Um Novo Paradigma Contábil? A Era do Conhecimento Agregando Valor.* In Anais da XXIV Conferência Interamericana de Contabilidade. Punta del Este. Uruguai, novembro/2001.

**D'ÁURIA.** Francisco. *Primeiros Princípios de Contabilidade Pura.* Nacional: São Paulo, 1959.

**DAVENPORT.** H. Thomas. **PRUSAK.** Laurence. *Conhecimento Empresarial.* Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**GIL.** Antonio de Loureiro. *Contingências em Negócios.* São Paulo: Saraiva, 2004.

**GIL.** Antonio de Loureiro. **ARNOSTI.** José Carlos Melchior. *Balanço intelectual.* São Paulo: Saraiva, 2007.

**HENDRIKSEN.** Eldon S. **VAN BREDÁ.** Michael F. *Teoria da Contabilidade.* 5.ed. Atlas: São Paulo, 1999.

**LAPIERRE.** Laurent. Interioridade. *Gestão e Organização da realidade psíquica como fundamento da Gestão.* pp 253-278 In: CLANLAT, Jean-François (coord). *O Individuo na Organização – Dimensões Esquecidas.* Vol. II, Organização da Edição brasileira: Ofélia De Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 1993.

**MAYNARD JR.** Herman Bryant. **MEHRTENS.** Susan E, *A Quarta Onda.* São Paulo: Cultrix, 1999.

**MORIN.** Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro.* Trad Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 8ª ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: Unesco, 2003.

**OLIVEIRA.** Antonio Benedito Silva. *Contribuição à Formulação de Um Modelo Decisório para Intangíveis por Atividade – Uma Abordagem de Gestão Econômica.* Tese de Doutorado FEA/USP. São Paulo, 1999.

**PANTOJÁ.** Álvaro. *Fragments de um discurso sobre a educação como cultura.* 2ª etapa da Oficina de Metodologia do CENAP (jun 1994). Disponível em: <http://www.cenap.org.br>. Acesso em 23/02/2008.

**III<sup>as</sup> Jornadas Universitárias Internacionales de Contabilidad**

**PORTER.** M. The new era of strategy. In: Seminário Internacional. HSM Cultura & Desenvolvimento. São Paulo, 1997.

**SVEIBY.** Karl Erik. *A Nova Riqueza das Organizações*. 5. ed. Campus:Rio de Janeiro, 1998.