



GESTÃO DO CONHECIMENTO: NÍVEL DE MATURIDADE NO SETOR CONTÁBIL

Marcos Alexandre de Castro Calcagno

Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC, Brasil. Tutor na Faculdade Unopar Minas, Brasil.

E-mail: marcoscalcagno@fumec.edu.br

Fábio Corrêa

Doutor em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC, Brasil. Professor da Universidade FUMEC, Brasil.

E-mail: fabiocontact@gmail.com

Armando Sérgio Aguiar Filho

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Professor da Universidade FUMEC, Brasil.

E-mail: armando.filho@fumec.br

Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro

Doutora em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC Brasil. Professora da Universidade FUMEC, Brasil.

E-mail: jurema.nery@gmail.com

Fabício Ziviani

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Professor da Universidade Católica de Brasília, Brasil.

E-mail: contato@fabricioziviani.com.br

Resumo

Esta pesquisa objetivou analisar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento no setor contábil, considerando a percepção dos empregados de três empresas pesquisadas. Trata-se uma pesquisa aplicada, exploratória-descritiva com abordagem quantitativa. Quanto aos procedimentos foi feito uso de levantamento *survey* para avaliação da Maturidade em Gestão do Conhecimentos da população-alvo, composta por três empresas de contabilidade. Por resultado, as três organizações posicionam-se no nível três de cinco, sendo esse denominado incipiente, pois buscam gerenciar o conhecimento e suas áreas críticas para seu sucesso. Foram delineadas ações de melhoria para cada organização, visando a elevação da maturidade identificada. Conclui-se que desenvolver a GC em empresas contábeis é uma questão de transformação, desenvolvimento, engajamento de toda a organização. É necessário observar a empresa em sua totalidade, evitando a observação superficial, proporcionando uma integração entre as áreas da empresa e sua interdependência, almejando a criação de valor, sem deixar de observar a missão, visão e valores da empresa.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; maturidade; escritórios de contabilidade.

KNOWLEDGE MANAGEMENT: MATURITY LEVEL IN THE ACCOUNTING SECTOR

Abstract

This research aimed to analyze the level of maturity in Knowledge Management in the accounting sector, considering the perception of employees from three surveyed companies. It is an applied, exploratory-descriptive study with a quantitative approach. Regarding the procedures, a survey was used to assess the Knowledge Management Maturity of the target population, composed of three accounting firms. As a result, the three organizations are positioned at level three out of five, which is considered incipient, as they are still seeking to manage knowledge and its critical areas for their success. Improvement actions were outlined for each organization, aiming to raise the identified maturity level. It is concluded that developing KM in accounting firms is a matter of transformation, development, and engagement of the entire organization. It is necessary to observe the company in its entirety, avoiding superficial observation, providing integration between the company's areas and their interdependence, aiming at value creation, without neglecting the company's mission, vision, and values.

Keywords: *knowledge management; maturity; accounting offices.*

1 INTRODUÇÃO

A importância do conhecimento como recurso para o desempenho empresarial é assinalada por Alavi e Leidner (2001) e os relativos e recentes desafios de abertura econômica tornaram as questões de Gestão do Conhecimento (GC), uma subárea da Ciência da Informação (Silva *et al.*, 2024), ainda mais importantes. Neste contexto, a GC se apresenta como uma alternativa às organizações, de modo a ajudá-las a enfrentar os desafios da era do conhecimento. Assim, a GC torna-se viável para as organizações que desejam ser competitivas, bem como ajuda a entender como o conhecimento flui na organização (Davenport; Prusak, 1998; Figueiredo; Schmidt; Rados, 2018; Santos; Santos; Damian, 2018; Corrêa *et al.*, 2024).

Destaca-se, nesta pesquisa, empresas de serviços contábeis como locus desta investigação. Essas precisam buscar uma gestão adequada e a qualidade em seus serviços para atender às necessidades dos clientes. Assim, esses profissionais demandam de treinamento contínuo e de novos conhecimentos para maximizar a oferta de serviços e melhorar sua qualidade (Carvalho; Tomaz, 2010; Maciel; Martins, 2018).

Neste íterim, esta pesquisa se instaura pela relação da GC com as empresas contábeis, mediante ao seguinte problema: qual o nível de maturidade em GC em empresas do setor de Contabilidade? Objetiva-se analisar o nível de maturidade em GC no contexto do setor Contábil. Nomeadamente, têm-se por objetivos específicos: descrever a percepção de funcionários de uma empresa de contabilidade a cerca da GC; identificar o nível de maturidade em GC; e analisar o nível de maturidade com vistas a apontar ações para melhoria.

A identificação do progresso na implementação da GC, assim como dos resultados obtidos pela sua adoção, ainda é uma dificuldade para as organizações (Oliveira *et al.*, 2011). Estudos como os de Carvalho e Tomaz (2010), Shigunov e Shigunov (2003), Silva, Rocha e Melo (2011) e Walter, Cruz e Espejo (2011) avaliam a qualidade na prestação de serviços contábeis como ferramenta de gestão, permitindo que o escritório contábil atenda às exigências dos clientes. O perfil do profissional contábil, os desafios da profissão e a sua relação com o cliente e mercado são outras perspectivas exploradas por Palma (2005), Henrique *et al.* (2009) e Maciel e Martins (2018).

Há também estudos que tratam sobre gestão estratégica aplicada aos escritórios de contabilidade (Cunha; Gonçalves, 2012; Zwirtes; Alves, 2014; Silva; Silveira; Matos, 2015;

Neves *et al.*, 2018; Lizote; Verdinelli; Nascimento, 2020; Soares *et al.*, 2020). No entanto, não se identificou estudos com objetivo de mensurar o nível de maturidade em GC nas empresas de contabilidade, o que sustenta o intento desta pesquisa, haja vista ser esse um setor corresponsável pelo sucesso ou fracasso das empresas (Cunha; Gonçalves, 2012) e que demanda de gerenciamento de conhecimento de seus profissionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Davenport e Prusak (1998), Figueiredo, Schmidt e Rados (2018) e Santos, Santos e Damian (2018), a GC é entendida como um conjunto de métodos para gerar, organizar e compartilhar conhecimento; porquanto, Nonaka e Takeuchi (1997) advogam que o seu objetivo é obter uma perspectiva sobre a obtenção de resultados superiores.

Assim, têm-se um interesse crescente em tratar o conhecimento como um recurso organizacional significativo (Alavi; Leidner, 2001). Apesar da necessidade competitiva de se tornar uma organização baseada no conhecimento, os gerentes seniores têm dificuldade em transformar suas empresas por meio de programas de GC.

Essa dificuldade perpassa pela necessidade de manter a GC consistente com a estratégia da organização, sendo esse um dos fatores a serem tratados, pois deve-se considerar o desenvolvimento dos profissionais, tratar a tecnologia da informação como meio, bem como considerar aspectos humanísticos, culturais e estruturais da organização.

Assim, emergem os modelos de maturidade, cuja a gênese é decorrente da Engenharia de *Software* (Pee; Kankanhalli, 2009) com o intento de representar estágios de desenvolvimento de uma empresa para implementação de processos (Itaborahy; Machado; Alvares, 2021; Natale; Neves; Carvalho, 2016; Oliveira *et al.*, 2011). Klimko (2001) e Escrivão e Silva (2019) compreendem a maturidade como devendo ser conduzida ao longo do tempo.

Vários modelos são criados para diferentes áreas, como gestão financeira, gestão de caixa, gestão de projetos, gestão da inovação, gestão da qualidade, *design* de produto, gestão de serviços, gestão de relacionamento com o cliente, gestão de clientes e processos de negócios (Escrivão; Silva, 2019; Šajeva; Jucevičius, 2010).

No contexto da GC, a literatura científica também apresenta vários modelos de maturidade (Kraemer *et al.*, 2017; Oliva, 2014). Nessa gestão, o intento se instaura na avaliação do estágio de madureza dessa na organização. Desse modo, para a GC, a maturidade é a eficácia do gerenciamento de ativos de conhecimento em uma organização (Šajeva; Jucevičius, 2010).

Contudo, para promover a análise da maturidade deve-se considerar aspectos fundamentais para conferir a eficácia no gerenciamento do conhecimento. Neste sentido, o estudo de Corrêa *et al.* (2021) identificou as 13 dimensões (Quadro 1) que são fatores críticos para o sucesso da GC nas organizações e, portanto, essas são o alicerce para análise da maturidade.

As 13 dimensões supramencionadas constituem o alicerce da GC (Corrêa *et al.*, 2020; 2021; 2024) e, portanto, são os aspectos a serem considerados na análise da maturidade dessa gestão. Nesta pesquisa, especificamente, considera-se a análise da maturidade em GC no setor contábil, sendo factível sua caracterização. Por essa perspectiva, têm-se as prestadoras de serviços de contabilidade ou escritórios de contabilidade (Maciel; Martins, 2018) como organizações importantes na economia nacional. Isso porque é também a grande responsável pelo sucesso ou fracasso das empresas para as quais prestam serviço (Cunha; Gonçalves, 2012).

As empresas de serviços contábeis precisam buscar uma gestão adequada e a qualidade em seus serviços para atender às necessidades dos clientes. Por isso, os profissionais

de contabilidade precisam receber treinamento contínuo e buscar novos conhecimentos para maximizar a oferta de serviços e melhorar sua qualidade (Carvalho; Tomaz, 2010; Maciel; Martins, 2018). Ademais, a atividade contábil assume a geração de novos conhecimentos e absorção de novas tecnologias (Araújo; Cavalcante; Duarte, 2003; Roberto; Carmo, 2012; Zwirtes; Alves, 2014).

Neste sentido, as empresas de serviços contábeis precisam ter uma visão holística (Maciel; Martins, 2018), porque prestam serviços a pessoas jurídicas e pessoas físicas (Eckert et al., 2013; Shigunov; Shigunov, 2003) que operam em todos os ramos de atividades econômicas, incluindo indústria, comércio, agricultura, pecuária, empresas lucrativas sem fins lucrativos (Carvalho; Tomaz, 2010).

Quadro 1 – Dimensões da Gestão do Conhecimento

Dimensão	Descrição
Estratégia (ETG)	A estratégia organizacional deve estar alinhada com a GC para que essa suporte os objetivos do negócio e os funcionários devem ser comunicados quanto a mesma. As iniciativas de GC devem ser baseadas na missão, visão e valores da empresa.
Liderança e suporte da alta administração (LAA)	A liderança deve atuar como exemplo de comportamento e a Alta Administração deve apoiar a proposta de GC, bem como comunicá-la à organização. Além disso, lacunas críticas de conhecimento devem ser determinadas, visando saná-las para alcançar o que a empresa deseja.
Equipe de GC (EGC)	A GC exige uma equipe de profissionais, com responsabilidades e atividades específicas, tais como gerenciar e coordenar, visando sua longevidade e o alcance dos objetivos almejados.
Recursos (financeiros, humanos, materiais e tempo) (REC)	Como qualquer empreendimento organizacional, a GC demanda recursos financeiros e humanos, bem como insumos materiais e de tempo para sua operação.
Processos e atividades (PAT)	Processos e atividades anunciam o que pode ser feito com o conhecimento e determinam seu ciclo de vida, sendo compartilhamento, criação e recuperação alguns exemplos, os quais devem ser integrados ao fluxo de trabalho.
Gestão de Recursos Humanos (GRH)	As pessoas são o pilar da GC, pois o conhecimento vem de suas mentes. Assim, os processos de recrutamento, desenvolvimento e retenção de colaboradores proporcionam à empresa profissionais com conhecimento sobre os objetivos do negócio. Há responsabilidade da Gerência de Recursos Humanos em estabelecer planos de carreira e diretrizes para o desenvolvimento de competências.
Treinamento e educação (TED)	Os funcionários precisam ser educados nos termos e vocabulário específicos da GC, bem como treinados para lidar com sistemas tecnológicos orientados ao conhecimento. Assim, as pessoas que irão executar ou gerenciar as iniciativas de GC devem ser treinadas de acordo com essas especificidades.
Motivação (MOT)	Incentivos financeiros e não financeiros, como reconhecimento e valorização do indivíduo, são necessários para o envolvimento colaborativo dos funcionários na GC.
Trabalho em equipe (TEQ)	Um grupo de indivíduos que interagem em prol de um objetivo comum estabelecem um trabalho em equipe frutífero para compartilhar e criar o conhecimento. Assim, o propósito e a estrutura da equipe devem ser determinados para a melhor abordagem do problema ou a melhoria desejada.
Cultura (CUL)	A GC exige uma cultura que estabeleça um alto grau de confiança entre os indivíduos a fim de promover um ambiente colaborativo em prol do

	conhecimento. Assim, a empresa deve ter tolerância a erros e desenvolver essa cultura.
Mensuração (MSR)	Permite identificar se os objetivos da iniciativa do conhecimento foram alcançados e medir o progresso da GC. Devido à intangibilidade do conhecimento, o uso de métricas não financeiras e, ou, financeiras é aceitável, sendo necessário diagnosticar o ambiente organizacional e divulgar os resultados para a organização.
Projeto Piloto (PPL)	Uma iniciativa de conhecimento deve ser implementada em menor escala para capturar lições aprendidas e melhores práticas, visando aumentar o sucesso dessa quando implementada em maior escopo.

Fonte: Adaptado de Corrêa *et al.* (2020; 2021; 2024)

Para oferecerem serviços de qualidade prestados pelos profissionais de contabilidade, os contadores devem saber o que estão fazendo (Carvalho; Tomaz, 2010; Lopes; Martins, 2005), pois a qualidade do serviço prestado pode ter um efeito direto ou indireto nas na fidelidade do cliente (Maciel; Martins, 2018). Ademais, esses profissionais devem compreender que uma liderança que inspire seus funcionários contribui para o desenvolvimento da empresa e para seu crescimento no mercado (Calcagno, 2021).

Desse modo, considera-se que a GC contribui para os escritórios de contabilidade no que tange o desenvolvimento de suas atividades para seus clientes. Portanto, esta pesquisa se orienta a análise da maturidade no contexto contábil, sendo o ferramental utilizado para esta aferição apresentado na seção seguinte desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista de sua natureza, esta é uma pesquisa aplicada, pois apresenta como objetivo a geração de novos conhecimentos, os quais podem ser utilizados na solução de problemas (Gerhardt; Silveira, 2009; Silva; Menezes, 2005) que ocorrem no ambiente de negócios das empresas do segmento pesquisado.

Quanto à forma de abordagem é uma pesquisa quantitativa, pois são utilizados recursos e técnicas estatísticas na classificação e análise dos dados e informações coletadas. Para Richardson *et al.* (1999, p. 70) as vantagens, em se utilizar uma abordagem quantitativa se baseiam na "[...] intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências".

Em relação aos objetivos é uma pesquisa exploratória-descritiva. Exploratória por visar aumentar a compreensão acerca do fenômeno estudado (Marconi; Lakatos, 2003; Silva; Menezes, 2005), que consiste em investigar o nível de maturidade em GC no contexto do setor Contábil. Ademais, a presente pesquisa apresenta caráter descritivo (Gerhardt; Silveira, 2009; Silva; Menezes, 2005), pois visa apreender a percepção de funcionários de empresas de Contabilidade acerca da GC, bem como de analisar a percepção dos funcionários e identificar o nível de maturidade dessa gestão.

Por conseguinte, do ponto de vista dos procedimentos técnicos é um levantamento *survey*, pois envolve a interrogação direta da realidade cujas características se deseja conhecer, ou seja, objetiva investigar o nível de maturidade em GC das empresas pesquisadas.

Para condução desta pesquisa foi realizada, primeiramente, a apreensão da percepção de funcionários de empresas de Contabilidade acerca da GC. Para isso faz-se uso do questionário eletrônico de Maturidade em GC utilizado por Corrêa *et al.* (2021), sendo esse

composto por 39 questões, divididas em 13 dimensões com três afirmativas cada, dispostas em escala do tipo Likert de cinco pontos.

Para efeito desta pesquisa foi utilizada a população-alvo composta por três empresas de contabilidade. As empresas selecionadas para a pesquisa estão localizadas nos municípios de Itabirito (Empresa 1), Belo Horizonte (Empresa 2) e Uberlândia, no estado de Minas Gerais, e no município de São José dos Campos, no estado de São Paulo (Empresa 3). A escolha dessas advém da conveniência e acessibilidade dos pesquisadores.

A Empresa 1 foi fundada em 1968 e possui 72 pessoas em sua estrutura. A Empresa 2 está no mercado há mais de 40 anos e possui 119 pessoas envolvidas em suas atividades. A Empresa 3 está no mercado há 35 anos e conta com 111 pessoas em sua estrutura. Assim, segundo o critério do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018) a Empresa 1 é classificada como sendo de médio porte – 50 a 99 funcionários – e as Empresas 2 e 3 de grande porte – a partir de 100 funcionários.

O questionário foi direcionado a todos os colaboradores da empresa, inclusive a alta direção. Junto com o questionário foi enviada uma carta de apresentação, ressaltando o sigilo no tratamento e divulgação das informações coletadas; a importância da pesquisa e, finalmente, os objetivos gerais dessa. Ressalte-se que a pesquisa foi submetida à Plataforma Brasil e aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade FUMEC, obtendo o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) de número 38500920.0.0000.5155, bem como foi disponibilizado aos respondentes o Termo de Conhecimento Livre Esclarecido (TCLE).

Mediante respostas obtidas, seguiu-se para avaliação dos indicadores (dimensões) por três critérios: dimensionalidade, confiabilidade e validade. A dimensionalidade se refere à capacidade das variáveis (assertivas) de representarem seus indicadores (dimensões). Assim, espera-se que as variáveis sejam unidimensionais, devendo o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentar resultado não inferior a 0,50 (Damásio, 2012; Dini *et al.*, 2014).

Para a confiabilidade utilizou-se o alfa de Cronbach para avaliar se o método de medição de uma variável é confiável, devendo seu valor ser superior a 0,60 (Hair *et al.*, 2009; Souza *et al.*, 2017). Ressalta-se que os estudos de Maçada *et al.* (2000), Matos e Veiga (2000), Miguel e Salomi (2004) e Hora, Monteiro e Arica (2010), apontam que não há um valor mínimo para o Alfa de Cronbach para conferir validade.

Hair *et al.* (2009, p. 126) definem a validade como “[...] o grau em que uma escala ou um conjunto de medidas representa com precisão o conceito de interesse”. Para isso foi utilizado o *r* de Pearson junto ao *p*-valor; o primeiro deve ser positivo entre as variáveis do indicador e o segundo menor que 0,05 (Formiga; Fre; Fernandes, 2019; Freitas; Del Prette, 2010).

Destaca-se uma movimentação para a não utilização do *p*-valor enquanto termo “estatisticamente significativo”, em preferência pela representação exclusiva da dimensão de efeito de um teste, por ser mais informativa e permitir a generalização dos resultados (Ioannidis, 2005; Miola; Miot, 2021). É um movimento incipiente que faz campanha pela correta interpretação do *p*-valor analisado e, em combinação com a dimensão do efeito, é uma alternativa melhor que sua abolição (Gao, 2020; Ioannidis, 2019; Miola; Miot, 2021).

Por conseguinte, busca-se identificar o nível de maturidade em GC, sendo analisadas e pontuadas as respostas em cada dimensão. A pontuação auferida pela empresa em cada dimensão indicará o nível de maturidade em GC dessa. O nível de Maturidade em GC é expresso por meio da Média, Desvio Padrão e Intervalo de confiança. A média das três assertivas de cada dimensão compreendem o indicador. O distanciamento entre os dados a Média estabelece o Desvio Padrão e o Intervalo de Confiança de 95% indica que com este percentil de confiança o valor da média se apresentará entre o valor deste intervalo. Os níveis de maturidade são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Níveis de maturidade em Gestão do Conhecimento

Nível	Dimensão	Média	Descrição
Nível 01	Incógnito (desconhecido)	entre 1,00 e 1,50	Para a dimensão isso significa que não sabe o que é gerenciar o conhecimento e desconhece esta área crítica, enquanto no geral remete ao entendimento que não sabe o que é gerenciar o conhecimento e desconhece suas áreas críticas.
Nível 02	Manifesto (conhecido)	entre 1,51 e 2,50	Para a dimensão têm-se que a empresa conhece a relevância de gerenciar o conhecimento e a criticidade de considerar esta área, enquanto no geral essa conhece a relevância de gerenciar o conhecimento e a criticidade de considerar todas as áreas dessa gestão.
Nível 03	Incipiente (inicial, embrionário)	entre 2,51 e 3,50	Busca gerenciar o conhecimento e esta área crítica para seu sucesso e, no geral, busca gerenciar o conhecimento e suas áreas críticas para seu sucesso.
Nível 04	Gerenciando (andamento)	entre 3,51 e 4,50	Há uma gestão parcial desta área e, no geral, há uma gestão parcial de todas as áreas.
Nível 05	Holístico (totalidade)	entre 4,51 e 5,00	Gerencia esta área, cabendo otimizar para excelência e, no geral, gerencia todas as áreas concomitantemente, cabendo otimizar para excelência.

Fonte: Adaptado de Corrêa et al. (2021)

Desta forma, se encontra o nível de maturidade por dimensão e o nível de maturidade consolidado é definido pelo menor nível obtido entre as dimensões. Assim, é possível identificar as dimensões com menor pontuação e apontar as ações necessárias para o desenvolvimento de cada dimensão, com vistas à melhoria da GC nos escritórios de contabilidade.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Esta seção trata da análise dos dados coletados por meio do questionário *survey*, disponibilizado durante 51 dias de 2021 nas três empresas de contabilidade, lócus desta pesquisa. Os resultados serão apresentados de forma individual para cada empresa (subseções 4.1, 4.2 e 4.3), sendo, posteriormente, considerados em conjunto (subseção 4.4).

4.1 Empresa 1: Itabirito, Minas Gerais

Para a Empresa 1 foram recebidos 51 questionários respondidos, o que representa 42,86% de uma população de 119 colaboradores e diretores da empresa. Dessas foram desconsideradas três respostas, haja vista que se configuram como *outliers*, sendo elementos que desviam do padrão dos demais (Hair et al., 2009). Assim, a amostra é constituída por 48 respondentes.

Dos respondentes, 45 (93,75%) são do sexo feminino e 3 (6,25%) são do sexo masculino. Destaca-se que 32 respondentes têm idade inferior a 25 anos, o que representa 66,66% do total. Quanto à ao nível de atuação na empresa, 44 (91,66%) atuam no operacional

(supervisores e demais profissionais) e 4 (8,33%) são de nível tático (chefes setoriais e gerentes). Trata-se de uma amostra representativa para esta pesquisa, pois considera a heterogeneidade dos perfis atuantes na Empresa 1.

Mediante a necessidade de avaliar a constituição de indicadores (dimensões), têm-se o critério KMO (Damásio, 2012; Dini *et al.*, 2014), sendo que todas as 13 dimensões (indicadores) o valor foi superior a 0,50, crivando dimensionalidade. Do mesmo modo, o alfa de Cronbach (Hair *et al.*, 2009; Souza *et al.*, 2017) foi superior a 0,60, conferindo confiabilidade. Não obstante, os valores de r de Pearson e p-valor (Formiga; Fre; Fernandes, 2019; Freitas; Del Prette, 2010) foram, respectivamente, positivos e, para esse segundo, inferior a 0,05 para as todas as 13 dimensões, conferindo validade aos indicadores (dimensões), conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Empresa 1: aspectos para constituição de indicadores

DIM	KMO	AC	SEQ	r de Pearson			p-Valor		
				[1]	[2]	[3]	[1]	[2]	[3]
ETG	0,73	0,85	[1] 1	1,000	0,680	0,626	0,000	0,000	0,000
			[2] 2	0,680	1,000	0,648	0,000	0,000	0,000
			[3] 3	0,626	0,648	1,000	0,000	0,000	0,000
LAA	0,71	0,83	[1] 4	1,000	0,636	0,582	0,000	0,000	0,000
			[2] 5	0,636	1,000	0,728	0,000	0,000	0,000
			[3] 6	0,582	0,728	1,000	0,000	0,000	0,000
EGC	0,63	0,70	[1] 7	1,000	0,317	0,555	0,000	0,028	0,000
			[2] 8	0,317	1,000	0,446	0,028	0,000	0,002
			[3] 9	0,555	0,446	1,000	0,000	0,002	0,000
REC	0,59	0,72	[1] 10	1,000	0,717	0,356	0,000	0,000	0,013
			[2] 11	0,717	1,000	0,320	0,000	0,000	0,027
			[3] 12	0,356	0,320	1,000	0,013	0,027	0,000
PAT	0,69	0,79	[1] 13	1,000	0,482	0,614	0,000	0,001	0,000
			[2] 14	0,482	1,000	0,580	0,001	0,000	0,000
			[3] 15	0,614	0,580	1,000	0,000	0,000	0,000
GRH	0,70	0,82	[1] 16	1,000	0,534	0,653	0,000	0,000	0,000
			[2] 17	0,534	1,000	0,681	0,000	0,000	0,000
			[3] 18	0,653	0,681	1,000	0,000	0,000	0,000
TED	0,74	0,94	[1] 19	1,000	0,785	0,828	0,000	0,000	0,000
			[2] 20	0,785	1,000	0,904	0,000	0,000	0,000
			[3] 21	0,828	0,904	1,000	0,000	0,000	0,000
MOT	0,71	0,94	[1] 22	1,000	0,561	0,540	0,000	0,000	0,000
			[2] 23	0,561	1,000	0,625	0,000	0,000	0,000
			[3] 24	0,540	0,625	1,000	0,000	0,000	0,000
TEQ	0,67	0,84	[1] 25	1,000	0,511	0,720	0,000	0,000	0,000
			[2] 26	0,511	1,000	0,676	0,000	0,000	0,000
			[3] 27	0,720	0,676	1,000	0,000	0,000	0,000
CUL	0,64	0,74	[1] 28	1,000	0,582	0,376	0,000	0,000	0,009
			[2] 29	0,582	1,000	0,536	0,000	0,000	0,000
			[3] 30	0,376	0,536	1,000	0,009	0,000	0,000
TIN	0,50	0,62	[1] 31	1,000	0,131	0,518	0,000	0,376	0,000
			[2] 32	0,131	1,000	0,457	0,376	0,000	0,001
			[3] 33	0,518	0,457	1,000	0,000	0,001	0,000
MSR	0,57	0,77	[1] 34	1,000	0,757	0,338	0,000	0,000	0,019
			[2] 35	0,757	1,000	0,512	0,000	0,000	0,000
			[3] 36	0,338	0,512	1,000	0,019	0,000	0,000
PPL	0,64	0,83	[1] 37	1,000	0,727	0,651	0,000	0,000	0,000

			[2] 38	0,727	1,000	0,466	0,000	0,000	0,001
			[3] 39	0,651	0,466	1,000	0,000	0,001	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Legenda: DIM: Dimensão, KMO: Kaiser-Meyer-Olkin; AC: Alfa de Cronbach; SEQ: Sequencial das afirmativas; ETG: Estratégia, LAA: Liderança e suporte da alta administração, EGC: Equipe de Gestão do Conhecimento, REC: Recursos (financeiro, humano, material e tempo), PAT: Processos e atividades, GRH: Gestão de Recursos Humanos, TED: Treinamento e educação, MOT: Motivação, TEQ: Trabalho em equipe, CUL: Cultura, TIN: Tecnologia da Informação, MSR: Mensuração e PPL: Projeto Piloto.

Mediante a validação dos indicadores, seguiu-se a análise da maturidade das dimensões. A média das três assertivas de cada dimensão compreende o indicador. O distanciamento entre os dados a Média indica o Desvio Padrão e o Intervalo de Confiança de 95% indica que com este percentil de confiança o valor da média se apresentará entre o valor deste intervalo. Os níveis de maturidade são apresentados por meio da Tabela 2.

Tabela 2 – Empresa 1: nível de maturidade em GC por dimensão (indicador)

DIM	NÍVEL	MÉDIA	DP	IC-95%	DIM	NÍVEL	MÉDIA	DP	IC-95%
ETG	4	3,8	0,8	[3,55; 4,01]	MOT	3	3,3	1	[3,03; 3,61]
LAA	4	3,6	0,9	[3,35; 3,88]	TEQ	4	3,6	1	[3,36; 3,91]
EGC	4	3,6	1	[3,34; 3,88]	CUL	4	3,7	0,9	[3,47; 3,96]
REC	4	3,6	0,9	[3,34; 3,88]	TIN	4	3,9	0,7	[3,72; 4,14]
PAT	4	3,6	0,8	[3,42; 3,88]	MSR	3	3,5	0,9	[3,23; 3,75]
GRH	3	3,5	1	[3,17; 3,73]	PPL	4	3,5	0,9	[3,25; 3,76]
TED	4	3,6	1,1	[3,25; 3,87]					

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Legenda: DIM: Dimensão, KMO: Kaiser-Meyer-Olkin; AC: Alfa de Cronbach; SEQ: Sequencial das afirmativas; ETG: Estratégia, LAA: Liderança e suporte da alta administração, EGC: Equipe de Gestão do Conhecimento, REC: Recursos (financeiro, humano, material e tempo), PAT: Processos e atividades, GRH: Gestão de Recursos Humanos, TED: Treinamento e educação, MOT: Motivação, TEQ: Trabalho em equipe, CUL: Cultura, TIN: Tecnologia da Informação, MSR: Mensuração e PPL: Projeto Piloto.

A Empresa 1 apresenta nível quatro em 10 dimensões (Tabela 2), pois a média se posiciona no intervalo entre 3,51 e 4,50, conforme estabelecido no Quadro 2. Contudo, outras dimensões se posicionam no nível três, a qual a média está circunscrita no intervalo entre 2,51 e 3,50. Considerando que o nível de maturidade da empresa é dado pelo menor nível obtido entre as dimensões, têm-se que a Empresa 1 se posiciona no nível três de maturidade em GC, sendo incipiente (inicial, embrionário), o que assinala que essa empresa busca gerenciar o conhecimento e suas áreas críticas (dimensões) para seu sucesso (Quadro 2).

Ao analisar as assertivas do questionário aplicado, aquelas que apresentam média inferior ao nível quatro – próximo nível de maturidade – constituem ações a serem realizadas para elevação da maturidade. Desse modo, têm-se as seguintes ações:

Liderança e suporte da alta administração: 1) identificar e priorizar *gaps* de conhecimentos indispensáveis (exemplo: ausência de conhecimento necessário para determinada atividade) a operacionalização das iniciativas de GC. Toda organização precisa de grandes líderes para inspirar seus funcionários a criar e realizar a visão para o futuro que permitirá que a empresa cresça no mercado (Calcagno, 2021). Desta forma, a liderança deve atuar como exemplo de comportamento, e a alta direção deve apoiar a proposta de GC e comunicá-la à organização e identificar as lacunas críticas de conhecimento com objetivo de saná-las para alcançar o objetivo determinado pela empresa (Corrêa et al., 2021).

Equipe de GC: 2) instituir um Diretor de Conhecimento, também denominado *Chief Knowledge Officer* (CKO), e, ou, um Gerente de Conhecimento. A Empresa 1 deve possuir uma equipe de profissionais com responsabilidades e atividades específicas, como gerenciar e coordenar, visando sua longevidade e alcance dos objetivos almejados são fatores determinantes para a GC (Corrêa et al., 2021).

Gestão de Recursos Humanos: 3) considerar lacunas de conhecimento da organização na contratação de pessoas; e 4) desenvolver planos de carreiras para os funcionários. A GC está diretamente ligada às pessoas, pois conhecimento reside nessas. O recrutamento, retenção e desenvolvimento dos profissionais municia à empresa de profissionais com conhecimentos pertinentes ao negócio, sendo essa responsabilidade da Gerência de Recursos Humanos, bem como estabelecer planos de carreira (Corrêa et al., 2021).

Motivação: 5) implementar sistemas de recompensas (financeiras), gratificações (benefícios não financeiros) ou reconhecimento dos funcionários; 6) desenvolver meios para valorizar o comportamento colaborativo, o trabalho em equipe e, ou, os processos orientados ao conhecimento (compartilhamento, criação, outros). Corrêa et al. (2021) destacam que a motivação das pessoas pode passar por incentivos financeiros ou não financeiros, reconhecimento e valorização do indivíduo, de modo a promover o envolvimento colaborativo dos funcionários na GC.

Trabalho em Equipe: 7) ponderar a criação de equipes para atendimento das iniciativas orientadas ao conhecimento. A GC depende de um contexto social alicerçado por trabalho em equipe, que são grupos de pessoas que compartilham ideias e competências profissionais, de modo a promover a aprendizagem contínua dos indivíduos. Assim, o propósito e a estrutura da equipe devem ser determinados para a melhor abordagem do problema ou a melhoria desejada (Corrêa et al., 2021).

Cultura: 8) realizar diagnóstico da cultura organizacional mediante a(s) iniciativa(s) orientada(s) ao conhecimento. A GC demanda de uma cultura que estabeleça um alto grau de confiança entre os indivíduos a fim de promover um ambiente colaborativo em prol do conhecimento. Assim, deve-se diagnosticar a cultura para aferir se o exposto é condizente à realidade da Empresa 1 (Corrêa et al., 2021).

Mensuração: 9) desenvolver indicadores e métricas, financeiros e, ou, não financeiros, para medição das iniciativas orientadas ao conhecimento. A medição pode determinar se os objetivos da iniciativa do conhecimento foram alcançados e medir o progresso na GC. Devido à intangibilidade do conhecimento, é aceitável a utilização de indicadores não financeiros e, ou, financeiros (Corrêa et al., 2021).

Projeto Piloto: 10) registrar as lições aprendidas, obtidas por meio da(s) iniciativa(s) orientadas ao conhecimento. Projetos em menor escala pode proporcionar o aprendizado e facilitar ajustes quando de sua aplicação em maior âmbito organizacional (Corrêa et al., 2021). Assim, as 10 ações assinaladas, se desenvolvidas em conjunto, tendem a elevar o nível de maturidade da Empresa 1 ao estágio 4, conforme estabelecido por Corrêa et al. (2021).

4.2 Empresa 2: Belo Horizonte, Minas Gerais

Para a Empresa 2, foram obtidos 29 questionários respondidos, o que representa 40,28% da população de 72 colaboradores e diretores da empresa. Desses foi desconsiderada uma resposta – *outlier* (Hair et al., 2009). Assim, a amostra é constituída por 28 respondentes. O total de 18 (64,29%) são do sexo feminino e 10 (35,71%) masculino. Destaca-se que 23 respondentes têm idade superior a 32 anos, o que representa 82,14% do total. Quanto à função na empresa, 27 (92,86%) atuam no operacional (supervisores e demais profissionais) e dois (7,14%) no tático (chefes setoriais e gerentes).

Em relação a constituição dos indicadores (Tabela 3), têm-se que todos são unidimensionais – KMO superior a 0,50 (Damásio, 2012; Dini et al., 2014) – e apresentam confiabilidade – alfa de Cronbach superior a 0,60 (Hair et al., 2009; Souza et al., 2017). Contudo, para a validade a dimensão Tecnologia da Informação apresenta p-valor inferior a 0,05 (Formiga; Fre; Fernandes, 2019; Freitas; Del Prette, 2010) – afirmativas 31 e 32, com os

valores 0,374 e 0,092. Apesar disso, entende-se que esse resultado não seja “estatisticamente insignificante” (Ioannidis, 2005; Miola; Miot, 2021) e, portanto, considera-se o mesmo suficiente para a condução da análise da Empresa 2.

Tabela 3 - Empresa 2: aspectos para constituição de indicadores

DIM	KMO	AC	SEQ	r de Pearson			p-Valor		
				[1]	[2]	[3]	[1]	[2]	[3]
ETG	0,59	0,83	[1] 1	1,000	0,826	0,607	0,000	0,000	0,001
			[2] 2	0,826	1,000	0,437	0,000	0,000	0,020
			[3] 3	0,607	0,437	1,000	0,001	0,020	0,000
LAA	0,63	0,79	[1] 4	1,000	0,765	0,464	0,000	0,000	0,013
			[2] 5	0,765	1,000	0,434	0,000	0,000	0,021
			[3] 6	0,464	0,434	1,000	0,013	0,021	0,000
EGC	0,64	0,74	[1] 7	1,000	0,667	0,405	0,000	0,000	0,032
			[2] 8	0,667	1,000	0,400	0,000	0,000	0,035
			[3] 9	0,405	0,400	1,000	0,032	0,035	0,000
REC	0,64	0,82	[1] 10	1,000	0,651	0,472	0,000	0,000	0,011
			[2] 11	0,651	1,000	0,726	0,000	0,000	0,000
			[3] 12	0,472	0,726	1,000	0,011	0,000	0,000
PAT	0,63	0,77	[1] 13	1,000	0,400	0,653	0,000	0,035	0,000
			[2] 14	0,400	1,000	0,610	0,035	0,000	0,001
			[3] 15	0,653	0,610	1,000	0,000	0,001	0,000
GRH	0,64	0,76	[1] 16	1,000	0,528	0,395	0,000	0,004	0,038
			[2] 17	0,528	1,000	0,647	0,004	0,000	0,000
			[3] 18	0,395	0,647	1,000	0,038	0,000	0,000
TED	0,76	0,92	[1] 19	1,000	0,815	0,792	0,000	0,000	0,000
			[2] 20	0,815	1,000	0,782	0,000	0,000	0,000
			[3] 21	0,792	0,782	1,000	0,000	0,000	0,000
MOT	0,74	0,92	[1] 22	1,000	0,842	0,745	0,000	0,000	0,000
			[2] 23	0,842	1,000	0,750	0,000	0,000	0,000
			[3] 24	0,745	0,750	1,000	0,000	0,000	0,000
TEQ	0,68	0,85	[1] 25	1,000	0,836	0,593	0,000	0,000	0,001
			[2] 26	0,836	1,000	0,608	0,000	0,000	0,001
			[3] 27	0,593	0,608	1,000	0,001	0,001	0,000
CUL	0,63	0,70	[1] 28	1,000	0,440	0,539	0,000	0,019	0,003
			[2] 29	0,440	1,000	0,325	0,019	0,000	0,092
			[3] 30	0,539	0,325	1,000	0,003	0,092	0,000
TIN	0,57	0,55	[1] 31	1,000	0,175	0,324	0,000	0,374	0,092
			[2] 32	0,175	1,000	0,411	0,374	0,000	0,030
			[3] 33	0,324	0,411	1,000	0,092	0,030	0,000
MSR	0,57	0,86	[1] 34	1,000	0,485	0,726	0,000	0,009	0,000
			[2] 35	0,485	1,000	0,804	0,009	0,000	0,000
			[3] 36	0,726	0,804	1,000	0,000	0,000	0,000
PPL	0,71	0,88	[1] 37	1,000	0,838	0,665	0,000	0,000	0,000
			[2] 38	0,838	1,000	0,658	0,000	0,000	0,000
			[3] 39	0,665	0,658	1,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Legenda: DIM: Dimensão, KMO: Kaiser-Meyer-Olkin; AC: Alfa de Cronbach; SEQ: Sequencial das afirmativas; ETG: Estratégia, LAA: Liderança e suporte da alta administração, EGC: Equipe de Gestão do Conhecimento, REC: Recursos (financeiro, humano, material e tempo), PAT: Processos e atividades, GRH: Gestão de Recursos Humanos, TED:

Treinamento e educação, MOT: Motivação, TEQ: Trabalho em equipe, CUL: Cultura, TIN: Tecnologia da Informação, MSR: Mensuração e PPL: Projeto Piloto.

Em sequência, a Empresa 2 possui sete dimensões no nível quatro de maturidade em GC (Tabela 4) – média das assertivas entre 3,51 e 4,50 – e outras quatro dimensões no nível três – média das assertivas entre 2,51 e 3,50. Considerando que a maturidade é dada pelo menor nível obtido entre as dimensões, têm-se que a Empresa 2 se posiciona no nível três de maturidade em GC, sendo incipiente (inicial, embrionário), o que assinala que essa empresa busca gerenciar o conhecimento e suas áreas críticas (dimensões) para seu sucesso (Quadro 2).

Tabela 4 – Empresa 2: nível de maturidade em GC por dimensão (indicador)

DIM	NÍVEL	MÉDIA	DP	IC-95%	DIM	NÍVEL	MÉDIA	DP	IC-95%
ETG	4	3,8	0,8	[3,49; 4,08]	MOT	3	3,2	1,2	[2,81; 3,67]
LAA	4	3,7	0,8	[3,42; 4,01]	TEQ	4	3,9	0,7	[3,61; 4,15]
EGC	4	3,8	0,8	[3,48; 4,09]	CUL	4	3,6	0,9	[3,26; 3,89]
REC	4	3,8	0,7	[3,49; 4,01]	TIN	4	3,9	0,8	[3,57; 4,19]
PAT	4	3,6	0,8	[3,25; 3,87]	MSR	3	3,3	1,1	[2,92; 3,70]
GRH	3	3,4	1,1	[2,98; 3,78]	PPL	4	3,5	1,1	[3,11; 3,94]
TED	3	3,5	1	[3,07; 3,84]					

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Legenda: DIM: Dimensão, KMO: Kaiser-Meyer-Olkin; AC: Alfa de Cronbach; SEQ: Sequencial das afirmativas; ETG: Estratégia, LAA: Liderança e suporte da alta administração, EGC: Equipe de Gestão do Conhecimento, REC: Recursos (financeiro, humano, material e tempo), PAT: Processos e atividades, GRH: Gestão de Recursos Humanos, TED: Treinamento e educação, MOT: Motivação, TEQ: Trabalho em equipe, CUL: Cultura, TIN: Tecnologia da Informação, MSR: Mensuração e PPL: Projeto Piloto.

Apresenta-se as seguintes ações para elevação da maturidade em GC da Empresa 2 ao próximo nível:

Processos e Atividades: 1) instituir processos institucionalizados (compartilhamento, criação, recuperação, outros) orientados ao conhecimento em atenção a(s) iniciativa(s) de GC. Processos e atividades declaram o que pode ser feito com conhecimento e determinam seu ciclo de vida, compartilhando, criando e recuperando exemplos que devem ser integrados ao fluxo de trabalho (Corrêa *et al.*, 2021).

Gestão de Recursos Humanos: 2) considerar lacunas de conhecimento da organização na contratação de pessoas; e 3) Desenvolver planos de carreiras para os funcionários. Para Corrêa *et al.* (2021), a GC envolve diretamente às pessoas e o recrutamento, retenção e desenvolvimento de profissionais, proporciona à empresa conhecimento atinentes a suas lacunas, bem como cabe a Gestão de Recursos Humanos estabelecer o planejamento de carreira e as diretrizes de desenvolvimento de competências.

Treinamento e Educação: 4) promover treinamento(s) para homogeneizar conceitos e vocabulário da GC. A compreensão e entendimento do vocabulário específicos da GC são importantes e devem ser desenvolvidos pela empresa em conjunto com o treinamento direcionado aos sistemas orientados ao conhecimento (Corrêa *et al.*, 2021).

Motivação: 5) desenvolver e utilizar métodos para avaliação dos funcionários; e 6) implementar sistemas de recompensas (financeiras), gratificações (benefícios não financeiros) ou reconhecimento dos funcionários. A motivação das pessoas pode ser alavancada por meio de incentivos financeiros ou não financeiros, reconhecimento e valorização do indivíduo são necessários para o envolvimento colaborativo dos funcionários na GC (Corrêa *et al.*, 2021).

Cultura: 7) realizar diagnóstico da cultura organizacional mediante a(s) iniciativa(s) orientada(s) ao conhecimento. A GC requer uma cultura profícua as suas demandas de conhecimento e, portanto, essa deve ser avaliada por meio de diagnóstico (Corrêa et al., 2021).

Mensuração: 8) desenvolver indicadores e métricas, financeiros e, ou, não financeiros, para medição das iniciativas orientadas ao conhecimento; 9) realizar diagnósticos da GC, visando identificar lacunas a serem sanadas; e 10) divulgar aos funcionários os resultados das iniciativas e diagnósticos de GC. Para Corrêa et al. (2021), a mensuração determina se os objetivos do programa de conhecimento foram alcançados e mede o progresso na GC. O uso de métricas não financeiras e, ou, financeiras é aceitável, devido à natureza intangível do conhecimento, e requer diagnóstico do ambiente organizacional e a comunicação dos resultados à organização.

Projeto Piloto: 11) realizar, primeiramente, a implantação da(s) iniciativa(s) de conhecimento em menor escala para posterior implantação em maior amplitude organizacional; e 12) avaliar os resultados obtidos pela implantação da iniciativa de conhecimento em menor escala organizacional (piloto) para posterior implantação em maior amplitude. Primeiramente deve-se aplicar as iniciativas de conhecimento em menor escala e, após a avaliação de seus resultados, promover a implantação do projeto piloto em maior amplitude (Corrêa et al., 2021). As 12 ações assinaladas, quando desenvolvidas em conjunto, tendem a elevar o estágio de maturidade da Empresa 2 ao nível 4, conforme estabelecido por Corrêa et al. (2021).

4.3 Empresa 3: Uberlândia, Minas Gerais, e São José dos Campos, São Paulo

A Empresa 3 possui sede em Uberlândia (MG) e uma filial em São José dos Campos (SP) e essas são analisadas em conjunto. Foram recebidos 37 questionários respondidos, o que representa 33,33% de uma população de 111 colaboradores e diretores da empresa. Desses foi desconsiderada uma resposta – *outlier* (Hair et al., 2009). Assim, a amostra é constituída por 36 respondentes.

Dos respondentes, 32 (88,89%) são do sexo feminino e quatro (11,11%) masculino. Quanto a faixa etária dos respondentes, têm-se até 31 anos com 11 respondentes, representando 30,53%, e a faixa etária de 32 a 40 anos com 12 respondentes, representando 33,33% da amostra, sendo o restante acima de 40 anos. Quanto à função, 32 (88,89%) atuam no operacional (supervisores e demais profissionais) e quatro (11,11%) no nível tático (chefes setoriais e gerentes).

O KMO foi superior a 0,50 (Tabela 5) em todas as 13 dimensões (Damásio, 2012; DINI et al., 2014), conferindo unidimensionalidade as mesmas. A confiabilidade, medida pelo alfa de Cronbach, foi inferior a 0,60 para as dimensões Cultura e Tecnologia da Informação. Maçada et al. (2000), Matos e Veiga (2000), Miguel e Salomi (2004) e Hora, Monteiro e Arica (2010) apontam que não há um valor mínimo para o Alfa de Cronbach; assim, dá-se seguimento a análise, considerando a amostra confiável para a continuidade da pesquisa.

Tabela 5 – Empresa 3: aspectos para constituição de indicadores

DIM	KMO	AC	SEQ	r de Pearson			p-Valor		
				[1]	[2]	[3]	[1]	[2]	[3]
ETG	0,58	0,70	[1] 1	1,000	0,489	0,589	0,000	0,003	0,000
			[2] 2	0,489	1,000	0,273	0,003	0,000	0,113
			[3] 3	0,589	0,273	1,000	0,000	0,113	0,000
LAA	0,55	0,66	[1] 4	1,000	0,371	0,211	0,000	0,028	0,223

			[2] 5	0,371	1,000	0,629	0,028	0,000	0,000
			[3] 6	0,211	0,629	1,000	0,223	0,000	0,000
EGC	0,67	0,68	[1] 7	1,000	0,399	0,451	0,000	0,018	0,006
			[2] 8	0,399	1,000	0,407	0,018	0,000	0,015
			[3] 9	0,451	0,407	1,000	0,006	0,015	0,000
REC	0,67	0,76	[1] 10	1,000	0,429	0,518	0,000	0,010	0,001
			[2] 11	0,429	1,000	0,630	0,010	0,000	0,000
			[3] 12	0,518	0,630	1,000	0,001	0,000	0,000
PAT	0,63	0,80	[1] 13	1,000	0,412	0,619	0,000	0,014	0,000
			[2] 14	0,412	1,000	0,677	0,014	0,000	0,000
			[3] 15	0,619	0,677	1,000	0,000	0,000	0,000
GRH	0,57	0,67	[1] 16	1,000	0,463	0,241	0,000	0,005	0,163
			[2] 17	0,463	1,000	0,574	0,005	0,000	0,000
			[3] 18	0,241	0,574	1,000	0,163	0,000	0,000
TED	0,63	0,87	[1] 19	1,000	0,632	0,534	0,000	0,000	0,001
			[2] 20	0,632	1,000	0,885	0,000	0,000	0,000
			[3] 21	0,534	0,885	1,000	0,001	0,000	0,000
MOT	0,63	0,87	[1] 22	1,000	0,347	0,429	0,000	0,041	0,010
			[2] 23	0,347	1,000	0,636	0,041	0,000	0,000
			[3] 24	0,429	0,636	1,000	0,010	0,000	0,000
TEQ	0,53	0,63	[1] 25	1,000	0,539	0,156	0,000	0,001	0,370
			[2] 26	0,539	1,000	0,400	0,001	0,000	0,017
			[3] 27	0,156	0,400	1,000	0,370	0,017	0,000
CUL	0,50	0,45	[1] 28	1,000	0,536	0,025	0,000	0,001	0,886
			[2] 29	0,536	1,000	0,024	0,001	0,000	0,891
			[3] 30	0,025	0,024	1,000	0,886	0,891	0,000
TIN	0,50	0,38	[1] 31	1,000	0,035	0,417	0,000	0,843	0,013
			[2] 32	0,035	1,000	0,041	0,843	0,000	0,815
			[3] 33	0,417	0,041	1,000	0,013	0,815	0,000
MSR	0,63	0,68	[1] 34	1,000	0,350	0,344	0,000	0,039	0,043
			[2] 35	0,350	1,000	0,573	0,039	0,000	0,000
			[3] 36	0,344	0,573	1,000	0,043	0,000	0,000
PPL	0,52	0,79	[1] 37	1,000	0,799	0,344	0,000	0,000	0,043
			[2] 38	0,799	1,000	0,599	0,000	0,000	0,000
			[3] 39	0,344	0,599	1,000	0,043	0,000	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Legenda: DIM: Dimensão, KMO: Kaiser-Meyer-Olkin; AC: Alfa de Cronbach; SEQ: Sequencial das afirmativas; ETG: Estratégia, LAA: Liderança e suporte da alta administração, EGC: Equipe de Gestão do Conhecimento, REC: Recursos (financeiro, humano, material e tempo), PAT: Processos e atividades, GRH: Gestão de Recursos Humanos, TED: Treinamento e educação, MOT: Motivação, TEQ: Trabalho em equipe, CUL: Cultura, TIN: Tecnologia da Informação, MSR: Mensuração e PPL: Projeto Piloto.

O *r* de Pearson e *p*-valor (Formiga; Fre; Fernandes, 2019; Freitas; Del Prette, 2010) foram inadequados para as dimensões Estratégia, Liderança e suporte da alta administração, Gestão de Recursos Humanos, Trabalho em equipe, Cultura e Tecnologia da Informação (Tabela 5). Contudo, entende-se que esse resultado não seja “estatisticamente insignificante” (Ioannidis, 2005; Miola; Miot, 2021) e, portanto, considera-se o mesmo suficiente para a condução da análise da Empresa 3.

Por seguinte, Empresa 3 se situa no nível quatro em 10 dimensões, por apresentar média nas assertivas entre 3,51 e 4,50. As outras quatro dimensões posicionam-se no nível três, conforme expresso por meio da Tabela 6.

Tabela 6 – Empresa 3: nível de maturidade em GC por dimensão (indicador)

DIM	NÍVEL	MÉDIA	DP	IC-95%	DIM	NÍVEL	MÉDIA	DP	IC-95%
ETG	4	3,7	0,7	[3,48; 3,97]	MOT	3	3,3	1	[3,01; 3,67]
LAA	4	3,5	0,8	[3,25; 3,77]	TEQ	4	3,6	0,8	[3,37; 3,87]
EGC	4	3,7	0,7	[3,47; 3,96]	CUL	4	3,6	0,7	[3,43; 3,87]
REC	4	3,7	0,6	[3,45; 3,86]	TIN	4	3,8	0,6	[3,63; 4,04]
PAT	4	3,6	0,6	[3,37; 3,75]	MSR	3	3,1	0,8	[2,89; 3,40]
GRH	4	3,6	0,9	[3,29; 3,85]	PPL	4	3,6	0,6	[3,37; 3,78]
TED	3	3,4	0,9	[3,06; 3,68]					

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Legenda: DIM: Dimensão, KMO: Kaiser-Meyer-Olkin; AC: Alfa de Cronbach; SEQ: Sequencial das afirmativas; ETG: Estratégia, LAA: Liderança e suporte da alta administração, EGC: Equipe de Gestão do Conhecimento, REC: Recursos (financeiro, humano, material e tempo), PAT: Processos e atividades, GRH: Gestão de Recursos Humanos, TED: Treinamento e educação, MOT: Motivação, TEQ: Trabalho em equipe, CUL: Cultura, TIN: Tecnologia da Informação, MSR: Mensuração e PPL: Projeto Piloto.

Considerando que a maturidade é dada pelo menor nível obtido entre as dimensões, têm-se que a Empresa 3 se posiciona no nível três de maturidade em GC, sendo incipiente (inicial, embrionário), o que assinala que essa empresa busca gerenciar o conhecimento e suas áreas críticas (dimensões) para seu sucesso (Quadro 2). As ações para elevação ao próximo nível são assim expressas.

Estratégia: 1) divulgar o alinhamento das iniciativas de GC à estratégia organizacional. As iniciativas de GC devem ser alinhadas a estratégia organizacional e os funcionários devem ser comunicados quanto a isso (Corrêa et al., 2021).

Liderança e suporte da alta administração: 2) conceder tempo, bem como apoio moral (exemplos e palavras) e financeiramente às iniciativas de GC. Os líderes são fundamentais para inspirar os funcionários a criar e concretizar a visão de futuro que permitirá que a empresa cresça no mercado (Calcagno, 2021). A liderança conceder tempo e apoio para as iniciativas de GC (Corrêa et al., 2021).

Equipe de GC: 3) instituir um Diretor de Conhecimento, também denominado *Chief Knowledge Officer* (CKO), e, ou, um Gerente de Conhecimento. Uma equipe de profissionais com responsabilidades e atividades específicas são fatores determinantes para a GC e, portanto, os perfis supramencionados devem ser estabelecidos na Empresa 2 (Corrêa et al., 2021).

Gestão de Recursos Humanos: 4) desenvolver planos de carreiras para os funcionários. À Gestão de Recursos Humanos cabe à criação de planos de carreira e diretrizes para o desenvolvimento de competências (Corrêa et al., 2021).

Treinamento e Educação: 5) promover treinamento(s) para homogeneizar conceitos e vocabulário da GC; 6) promover treinamento(s) para as pessoas que conduzirão (gestão) a GC; e 7) promover treinamento(s) para as pessoas que realizarão (executarão) a(s) iniciativa(s) orientada(s) ao conhecimento. A compreensão e entendimento do vocabulário específico da GC é importante e precisa ser desenvolvida pela empresa em conjunto com a formação voltada para sistemas de conhecimento (Corrêa et al., 2021).

Motivação: 8) desenvolver e utilizar métodos para avaliação dos funcionários; e 9) implementar sistemas de recompensas (financeiras), gratificações (benefícios não financeiros) ou reconhecimento dos funcionários. Para Corrêa *et al.* (2021), o reconhecimento e a valorização do indivíduo são necessários para o envolvimento colaborativo dos colaboradores na GC e a motivação das pessoas pode ser elevada por incentivos financeiros ou não financeiros.

Trabalho em Equipe: 10) apresentar o propósito da(s) equipe(s) criada(s) e aos seus integrantes. Um grupo de indivíduos interagindo por meio de um objetivo comum constrói um trabalho em equipe frutífero para compartilhar e criar conhecimento. Assim, o propósito e a estrutura da equipe devem ser determinados para a melhor abordagem do problema ou melhoria desejada (Corrêa *et al.*, 2021).

Cultura: 11) realizar diagnóstico da cultura organizacional mediante a(s) iniciativa(s) orientada(s) ao conhecimento. Deve-se considerar o diagnóstico da cultura organizacional para buscar sua melhoria (Corrêa *et al.*, 2021).

Mensuração: 12) desenvolver indicadores e métricas, financeiros e, ou, não financeiros, para medição das iniciativas orientadas ao conhecimento; 13) realizar diagnósticos da GC, visando identificar lacunas a serem sanadas; e 14) divulgar aos funcionários os resultados das iniciativas e diagnósticos de GC. A mensuração pode determinar se as metas da iniciativa do conhecimento foram alcançadas e medir o progresso na GC. Devido à intangibilidade do conhecimento, a utilização de indicadores não financeiros e, ou, financeiros é aceitável e é necessário diagnosticar o ambiente organizacional na perspectiva do conhecimento, bem como comunicar os resultados à organização (Corrêa *et al.*, 2021).

Projeto Piloto: 15) avaliar os resultados obtidos pela implantação da iniciativa de conhecimento em menor escala organizacional (piloto) para posterior implantação em maior amplitude. O Projeto Piloto é uma iniciativa de conhecimento que deve ser implementada em menor escala e seus resultados avaliados para posterior ajuste e implantação em maior abrangência organizacional (Corrêa *et al.*, 2021). Essas 15 ações devem ser implementadas em conjunto para elevação da maturidade da Empresa 3 ao nível 4 (Corrêa *et al.*, 2021).

4.4 Resultado Geral

Os resultados apresentados na seção anterior situam as três empresas do setor contábil no nível três de maturidade em GC, o que indica ainda um nível incipiente no que tange essa gestão, pois busca-se gerenciar o conhecimento e suas áreas críticas para o seu sucesso. As três empresas apresentam necessidades de desenvolvimento em algumas dimensões em comum, sendo elas: Gestão de Recursos Humanos; Motivação; Cultura; Mensuração; e Projeto Piloto.

Outro ponto a observar é que das 13 dimensões que compõem a avaliação do nível de maturidade em GC, apenas as dimensões Estratégia, Recursos e Tecnologia da Informação não tiveram ações específicas para melhoria nas três empresas estudadas. Isso pode se justificar pelo fato de que na atividade contábil é fundamental a geração de novos conhecimentos e absorção de novas tecnologias (Araújo; Cavalcante; Duarte, 2003; Roberto; Carmo, 2012; Zwirtes; Alves, 2014).

Ainda em relação às ações para desenvolvimento das dimensões nas empresas, a Empresa 3 é a que tem mais apontamentos de dimensões a serem melhoradas, sendo nove dimensões com ações de melhoria. Em sentido oposto, para a Empresa 2 foram identificadas sete dimensões para melhorias e desenvolvimento da GC na empresa. Entretanto, a quantidade de ações por empresa indica um maior ou menor grau de dificuldade para implementação das ações propostas por esta pesquisa, sendo que esse processo pode

dependem de outros fatores, a exemplo da manutenção ou desenvolvimento de outras dimensões não relacionadas nas seções precedentes.

A partir do momento em que a empresa eleva o seu nível de maturidade ela tende a aprimorar seus processos, gerar valor a partir dos seus ativos, promover o aprendizado e gerar inovação. Desta forma, os profissionais de contabilidade tendem ao treinamento contínuo e busca de novos conhecimentos para maximizar a oferta e melhorar a qualidade do serviço prestado aos seus clientes (Carvalho; Tomaz, 2010a; Maciel; Martins, 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância da GC para as organizações, esta pesquisa teve por objetivo analisar o nível de maturidade em GC no contexto do setor contábil. Para isso foram delineados objetivos específicos, a saber: descrever a percepção de funcionários de uma empresa de contabilidade a cerca da GC; identificar o nível de maturidade em GC; e analisar o nível de maturidade com vistas a apontar ações para melhoria.

O primeiro objetivo específico foi alcançado a partir da aplicação do questionário de maturidade em GC, que foi enviado para todos os colaboradores das três empresas de serviços contábeis participantes do estudo, denominadas: Empresa 1, situada no município de Itabirito, Minas Gerais; Empresa 2, situada em Belo Horizonte, Minas Gerais; e Empresa 3, situada nos municípios de Uberlândia, Minas Gerais, e São José dos Campos, São Paulo.

A partir das informações coletadas foi possível analisar a percepção dos funcionários quanto à GC na empresa. Nesta etapa foi possível identificar o nível de maturidade em GC em cada uma das 13 dimensões consideradas nesta pesquisa para cada empresa participante. Assim, a três empresas analisadas situam-se no nível três de maturidade em GC.

Levando em consideração as menores médias encontradas para cada tópico das dimensões, foram propostas ações de melhoria, com vistas a aumentar o nível de maturidade em GC nestas empresas. Desta forma, acredita-se que esta pesquisa contribui para as organizações analisadas, bem como para o meio acadêmico, por ser uma pesquisa aplicada que faz uso da teoria para investigar fenômenos no contexto empresarial, por meio de intervenção empírica.

Do ponto de vista das empresas do setor contábil, a GC e o monitoramento do nível de maturidade podem ser ferramentas úteis para o desenvolvimento de equipes, proporcionando crescimento e desenvolvimento para a empresa. Percebe-se que desenvolver a GC em empresas contábeis é uma questão de transformação, desenvolvimento, engajamento de toda a organização. Deve-se observar a empresa em sua totalidade, evitando a observação superficial, proporcionando uma integração entre as áreas da empresa e sua interdependência, almejando a criação de valor, sem deixar de observar a missão, visão e valores da empresa.

Contudo, uma das limitações desta pesquisa é o tamanho da amostra de cada empresa, sendo que o ideal seria atingir a totalidade de respondentes. Assim, sugere-se a ampliação da amostra da pesquisa para outras empresas de contabilidade do país e também estudos longitudinais nas empresas analisadas, permitindo o monitoramento do nível de maturidade em GC ao longo do tempo nessas organizações.

AGRADECIMENTOS

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) pelo apoio financeiro.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, mar. 2001.
- ARAÚJO, A. Q.; CAVALCANTE, A.C. F.; DUARTE, A. M. P. A tendência da contabilidade diante das novas especialidades social. **Qualitas Revista Eletrônica**, v.2, n.1, p. 1-16,2006.
- CALCAGNO, M. A. C. A Percepção das Práticas de Liderança pelos Gestores de Empresas Contábeis. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 24, n. 40, p. 93-98, 19 jan. 2021.
- CARVALHO, R. M.; TOMAZ, A. S. Qualidade em serviços contábeis: um estudo nas empresas do setor de comércio varejista de material de construção. **Revista Alcance**, v. 17, n. 2, p. 91-103, 2010.
- CORRÊA, F. et al. A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Costa (2005). **Revista Comunicação & Informação**, v. 23, p. 1-21, 2020.
- CORRÊA, F. et al. Construction and Content Validation of an instrument for assessment holistic Knowledge Management. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 26, n. 4, p. 151–171, dez. 2021.
- CORREA, R. A.; RIBEIRO, J. S. A. N.; CORRÊA, F.; DUTRA, F. G. C.; REZENDE, J. C. V. Proposição de melhoria para elevação da Maturidade da Gestão do Conhecimento em Redes Confissionais de Ensino. **Perspectivas em Ciência da Informação** (on line), v. 29, p. 1-22, 2024.
- CUNHA, D. G.; GONÇALVES, S. M. Estratégias promocionais utilizadas por escritórios de contabilidade de tangará da Serra–MT para atrair clientes. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 94–114, 20 dez. 2012.
- DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação Psicológica**, v. 11, n. 2, p. 213–227, 2012.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DINI, A. P. et al. Validity and reliability of a pediatric patient classification instrument. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 22, n. 4, p. 598–603, ago. 2014.
- ECKERT, A. et al. Fatores determinantes para a retenção de clientes em escritórios de contabilidade: um estudo multicaso realizado em uma cidade da Serra Gaúcha. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 3, p. 50, 20 dez. 2013.
- ESCRIVÃO, G.; DA SILVA, S. L. Knowledge management maturity models: Identification of gaps and improvement proposal. **Gestao e Producao**, v. 26, n. 3, p. 1–16, 2019.
- FIGUEIREDO, L. S. R.; SCHMIDT, L. M.; RADOS, G. J. V. Relações entre a gestão do conhecimento e a gestão da qualidade no âmbito da nova revisão da ISO 9001:2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. Número Especial, p. 55–69, 2018.
- FORMIGA, N. S.; FRE, B. G. DE O.; FERNANDES, A. Evidência métrica de construto e invariância fatorial da escala de percepção de suporte organizacional em trabalhadores brasileiros. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 2, p. 194–221, 12 ago. 2019.

- FREITAS, L. C.; DEL PRETTE, Z. A. P. Comparando autoavaliação e avaliação de professores sobre as habilidades sociais de crianças com deficiência mental. **Interpersona: An International Journal on Personal Relationships**, v. 4, n. 2, p. 183–193, 30 dez. 2010.
- GAO, J. P-values – a chronic conundrum. **BMC Medical Research Methodology**, v. 20, n. 1, p. 167, 24 dez. 2020.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. [s.l.] Plageder, 2009.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. [s.l.] Bookman editora, 2009.
- HENRIQUE, M. A. et al. Desafios na administração de empresas de serviços contábeis: da importância da profissão aos desafios atuais. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 9, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: São José dos Campos, 2009, p. 1-6.
- HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.
- IOANNIDIS, J. P. A. What Have We (Not) Learnt from Millions of Scientific Papers with P Values? **The American Statistician**, v. 73, n. sup1, p. 20–25, 29 mar. 2019.
- IOANNIDIS, J. P. A. Why Most Published Research Findings Are False. **Chance**, v. 32, n. 1, p. 4-13, 2005.
- ITABORAHY, A. L. C.; MACHADO, R. P. M.; ALVARES, L. M. A. DE R. Modelo de maturidade em Gestão do Conhecimento: uma visão diacrônica. **Em Questão**, v. 27, n. 3, p. 350–374, 2021.
- KLIMKO, G. Knowledge management and maturity models: Building common understanding. **Proceedings of the 2nd European Conference on Knowledge Management**, v. 2, p. 269–278, 2001.
- KRAEMER, R. et al. Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 12, n. 2, p. 66–79, 23 out. 2017.
- LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Empresas prestadoras de serviços contábeis sob a ótica do comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 11, n. 2, p. 24–39, 31 jul. 2020.
- LOPES, A. B.; MARTINS, E. **Teoria da contabilidade: uma nova abordagem**. [s.l.] Atlas São Paulo, 2005.
- MAÇADA, A. C. G. et al. Medindo a satisfação dos usuários de um sistema de apoio à decisão. **Actas do 24 Actas do Encontro Nacional da ANPAD (ENANPAD), Florianópolis. Administração da Informação**, v. d, p. 1–11, 2000.
- MACIEL, A.; MARTINS, V. Percepção da Qualidade em Serviços Contábeis: Estudo de Caso em um Escritório Contábil em Foz do Iguaçu/PR. **REVISTA EVIDENCIAÇÃO CONTÁBIL & FINANÇAS**, vol. 6, no. 2, p. 95–113. 2018.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. [s.l.: s.n.].
- MATOS, C. A.; VEIGA, R. T. Avaliação da qualidade percebida de serviços: um estudo em uma organização não-governamental. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 7, n. 3, p. 27–42, 2000.

- MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Production**, v. 14, n. 1, p. 12–30, 2004.
- MIOLA, A. C.; MIOT, H. A. P-valor e dimensão do efeito em estudos clínicos e experimentais. **Jornal Vascular Brasileiro**, v. 20, p. 1–4, 2021.
- NATALE, C. H. C.; NEVES, J. T. R.; CARVALHO, R. B. Maturidade em gestão do conhecimento: análise das percepções dos gestores de uma grande empresa de construção civil. **Informação & Informação**, v. 21, n. 1, p. 375, 2016.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. **Rio de Janeiro: Campus**, 1997.
- OLIVA, F. L. Knowledge management barriers, practices and maturity model. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1053–1074, 7 out. 2014.
- OLIVEIRA, M. et al. Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM 3. **Revista Portuguesa E Brasileira De Gestão**, p. 11–25, 2011.
- PALMA, D. A. **O perfil da relação profissional entre as empresas de serviços contábeis (ESC) e a micro e a pequena empresa (MPE)**. [s.l.] Dissertação (Mestrado em -) - FECAP - Faculdade Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2005.
- PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. **Journal of Information and Knowledge Management**, v. 8, n. 2, p. 79–99, 2009.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- ROBERTO, C.; CARMO, S. Os reflexos do comércio eletrônico para a profissão contábil enquanto ferramenta de apoio à tomada de decisões. **Revista Mineira de Contabilidade**, p. 16–21, 2012.
- ŠAJEVA, S.; JUCEVIČIUS, R. Model of knowledge management system maturity and its approbation in business companies. **Socialiniai mokslai**, n. 3, p. 57–68, 2010.
- SANTOS, B. R. P. DOS; SANTOS, C. A. DOS; DAMIAN, I. P. M. A gestão do conhecimento e sua relação com a competência em informação: Proposta de transversalidade como subsídios inovadores para as organizações contemporâneas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. Número Especial, p. 183–199, 1 out. 2018.
- SHIGUNOV, T. R. Z.; SHIGUNOV, A. R. A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 2, n. 1, p. 1–23, 15 maio 2003.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. **Portal**, 2005.
- SILVA, J. E. A.; SILVEIRA, C.; MATOS, C. V. G. Níveis de estresse dos contabilistas atuantes em escritórios contábeis de Uberlândia. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 16, n. 3, p. 5–16, 2015.
- SILVA, W. A. C.; ROCHA, A. M.; MELO, A. A. O. Sistema de gerenciamento e controle interno: uma análise dos escritórios de contabilidade de Belo Horizonte/MG e região metropolitana a partir da Taxonomia de Kaplan e Cooper. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 11, p. 125–144, 1 abr. 2011.

SILVA, Edcleyton Bruno Fernandes *et al.*, Danielle Harlene da Silva. Concentração e dispersão da formação dos pesquisadores da gestão do conhecimento: uma análise da produção científica da Ciência da Informação do Brasil. **Logeion: Filosofia da Informação**, Rio de Janeiro, RJ, v. 10, n. 2, p. e-6656, 2024. DOI: 10.21728/logeion.2024v10n2e-6656.

SOARES, J. L. *et al.* Modelo de gestão em organizações contábeis: um estudo sobre a interação entre o grau de ambidestralidade e a maturidade do sistema de controle gerencial. **Gestão & Planejamento**, v. 21, p. 100–118, 1 jan. 2020.

SOUZA, A. C. *et al.* Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 26, n. 3, p. 649–659, jul. 2017.

WALTER, S. A.; CRUZ, A. P. C.; ESPEJO, M. M. S. B. Análise do processo de gestão estratégica: um estudo comparativo em escritórios de contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 5, p. 45–76, 16 nov. 2011.

ZWIRTES, A.; ALVES, T. W. Os impactos causados pela inovação tecnológica em escritórios de contabilidade do rio grande do sul: uma análise fatorial. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 8, n. 1, 31 mar. 2014.

Recebido em/Received: 19/02/2025 | Aprovado em/Approved: 25/04/2026

Declaração de Autoria

Concepção e elaboração do estudo: Marcos Alexandre de Castro Calcagno, Fábio Corrêa

Coleta de dados: Marcos Alexandre de Castro Calcagno

Análise e interpretação de dados: Fábio Corrêa, Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro

Redação: Fábio Corrêa, Armando Sérgio Aguiar Filho, Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro

Revisão crítica do manuscrito: Fabrício Ziviani

Declaração de uso da Inteligência Artificial

Durante a preparação deste artigo, a autoria declara que:

() utilizou a seguinte ferramenta de IA [] para fins de []. Após o uso desta ferramenta, a autoria revisou e editou o conteúdo em conformidade com o método científico e assume total responsabilidade pelo conteúdo da publicação.

(x) não utilizou ferramenta de IA