



ARTIGO ORIGINAL

Elementos determinantes da gestão do conhecimento em escritórios de contabilidade¹

Determining elements of knowledge management in accounting offices

Elementos clave de la gestión del conocimiento en empresas de contabilidad

Luiz Antônio Félix Junior² e César Ricardo Maia de Vasconcelos³

PALAVRAS-CHAVE

Gestão do conhecimento.
 Aprendizagem organizacional.
 Profissionais da contabilidade.

Resumo: O estudo tem a proposta de identificar os elementos determinantes da gestão do conhecimento entre profissionais em formação e profissionais em pleno exercício das atividades contábeis. Trata-se de um estudo descritivo e quantitativo, para tanto utilizou-se como instrumento de coleta de dados a Escala de Gestão do Conhecimento, proposta por Pais (2014), auxiliada por questionário online para acesso aos respondentes mais longínquos, e como técnica de análise dos dados a análise fatorial confirmatória intrabloco. Os resultados apontaram que os fatores Orientação Cultural para o Conhecimento, Orientação Competitiva, Práticas Formais de Gestão do Conhecimento, Práticas Informais de Gestão do Conhecimento, recomendados por Pais (2014), contribuem para a gestão do conhecimento entre o grupo pesquisado, sendo representado por 20 variáveis estatisticamente significantes. A contribuição gerencial deste estudo está situada na possibilidade de conhecer elementos capazes de incentivar o desenvolvimento e o gerenciamento do conhecimento entre profissionais da área contábil que possuem como locus de trabalho os escritórios de contabilidade. No que diz respeito à contribuição acadêmica e para a ciência, o estudo buscou a validação de uma escala de gestão do conhecimento junto a profissionais atuantes em escritórios de contabilidade.

KEYWORDS

Knowledge management.
 Organizational learning.
 Accounting professionals.

Abstract: The study aims to identify the determining elements of knowledge management between professionals in training and professionals in full exercise of accounting activities. This is a descriptive and quantitative study. The Knowledge Management Scale proposed by Parents (2014) was used as a data collection instrument, aided by an online questionnaire to access the most distant respondents, and as a technique for data analysis intrablock confirmatory factor analysis. The results indicated that the factors Cultural Orientation for Knowledge, Competitive Orientation, Formal Practices of Knowledge Management, Informal Practices of Knowledge Management, recommended by Parents (2014), contribute to the knowledge management among the researched group, being represented by 20 statistically significant variables. The managerial contribution of this study lies in the possibility of knowing elements capable of encouraging the development and management of knowledge among accounting professionals who work as accounting offices. Regarding the academic contribution and science, the study sought to validate a knowledge management scale with professionals working in accounting offices.

PALABRAS CLAVE

Gestión del conocimiento.
 Aprendizaje organizacional.
 Profesionales contables.

Resumen: El estudio tiene como objetivo identificar los elementos determinantes de la gestión del conocimiento entre profesionales en formación y profesionales en pleno ejercicio de las actividades contables. Este es un estudio descriptivo y cuantitativo. La Escala de Gestión del Conocimiento propuesta por Parents (2014) se utilizó como un instrumento de recolección de datos, con la ayuda de un cuestionario en línea para acceder a los encuestados más distantes, y como una técnica para análisis de datos de análisis factorial confirmatorio intrabloque. Los resultados indicaron que los

¹ Artigo recebido em 06/07/2020. Publicado em 30.09.2020. Responsável Universidade Federal de Campina Grande/UACC/PROFIAP/CCJS/UFCG

² Doutorando em Administração pela Universidade Potiguar (UnP). Professor do Instituto Federal de Alagoas (IFAL). E-mail: juniorfelix@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7427-6673>

³ Doutor (Ph.D) em Administração pela Université Pierre Mendès France de Grenoble, Professor da UnP, E-mail: cesarmvasconcelos@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0398-5733>

factores Orientación cultural para el conocimiento, Orientación competitiva, Prácticas formales de gestión del conocimiento, Prácticas informales de gestión del conocimiento, recomendados por los padres (2014), contribuyen a la gestión del conocimiento entre el grupo investigado, estando representados por 20 variables estadísticamente significativas. La contribución gerencial de este estudio radica en la posibilidad de conocer elementos capaces de fomentar el desarrollo y la gestión del conocimiento entre los profesionales de contabilidad que trabajan como oficinas de contabilidad. Con respecto a la contribución académica y la ciencia, el estudio buscó validar una escala de gestión del conocimiento con profesionales que trabajan en oficinas de contabilidad.

Introdução

O conhecimento se constitui num conjunto de informações (Kofman & Senge, 1993, Ogbamichael & Warden, 2018), e é tido nas organizações de vanguarda como um processo de disponibilização e amplificação dos saberes individuais, que são consolidados e associados ao sistema de conhecimento da empresa (Nonaka, Krogh, & Voelpel, 2006, Hwang, Lin, & Shin, 2018), via cultura organizacional, um recurso que promove a confiança de compartilhamento e pensamento coletivo.

Neste contexto, surge a Gestão do Conhecimento (GC), uma ferramenta capaz de gerenciar conhecimentos individuais e organizacionais, sendo entendida por Cardoso (2007) e Marulanda e Bedoya (2018), como a configuração e a capacidade de uma dada companhia em facilitar a criação ou aquisição do conhecimento, disseminação e incorporação aos seus processos, produtos e serviços. O fato deste conhecimento estar associado à firma, remete-se a necessidade de melhor compreender como ele ocorre dentro das instituições, pois, torna-se pré-requisito para as práticas de diferenciação e competitividade (Yamaguchi, 2011), refletindo, direta ou indiretamente, na inteligência coletiva da organização (Menezes, Johann, Valentim, & Scott, 2017).

Sobre o tema Senge, Arnaud e Gauthier (2015) sublinharam que o trabalho deve inspirar-se cada vez mais na experiência alheia. Segundo eles, foi-se o tempo em que o chefe resolvia um problema, ditava uma política que era seguida por todos. E, salientaram que as organizações que atingirem a excelência serão as que terão encontrado o meio de aproveitar ao máximo o empenho de seus membros e sua capacidade de aprender, em todos os níveis.

O processo de gestão do conhecimento não acontece sem a participação ativa daqueles que compõem as instituições. Os envolvidos, considerados atores principais desse dispositivo, em sintonia com as entidades, executam harmoniosamente ações para validar todas as suas etapas (Yamaguchi, 2011). Nesta perspectiva, uma das principais façanhas da gestão do conhecimento, na opinião de Wang e Noe (2010), Armagahn e Renaud (2017) e Gaterik (2019), é o compartilhamento sistêmico de conhecimento.

A gestão do conhecimento é um assunto que vem despertando o interesse de muitos pesquisadores nas últimas décadas, e, por se tratar de um assunto abrangente, que atende as várias áreas do conhecimento e investiga diferentes aspectos, as suas publicações se apresentam como contribuições multidisciplinares (Gonzalez & Martins, 2017, Vasconcelos, Castro, & Brito, 2018).

Por este ângulo, a gestão do conhecimento contribui com estudos de interesse da área de gestão das organizações, gestão estratégica, psicologia, entre outras, auxiliando o seu desempenho. Nos últimos anos, com destaque para o período de 2016 e 2017, muitos estudos alusivos a esta relação foram identificados, como o trabalho de Al-Hakim e Hassan (2016), que avaliou requisitos para a implantação da GC em empresas de telecomunicações; Armaghan e Renaud (2017), que analisou a GC em relação ao compartilhamento do conhecimento; Calvo-Mora, Navarro-García, Rey-Moreno e Periañez-Cristobal (2016), Hussinki, Ritala, Vanhala e Kianto, (2017); Wang, Wang, Cao

e Ye (2016), que trabalharam a gestão do conhecimento e seus impactos no desempenho das organizações; Erhardt e Martin-Rios (2016), que trouxeram um viés de observação da forma de construção do conhecimento por meio do conhecimento explícito e tácito; Gonzales e Melo (2017), que consideraram o contexto da estrutura organizacional como fator contextual relacionado à GC; Jyoti e Rani (2017), que estudaram a GC como o mediadora do trabalho em alta performance e o desempenho da organização; e, Kianto, Vanhala e Heilman (2016), que avaliaram a GC na ótica do estímulo à satisfação no trabalho, e outros.

Mediante os estudos já desenvolvidos e as relações da gestão do conhecimento com a gestão das organizações, esta investigação contribui com a temática por meio de uma proposta de observação da gestão do conhecimento em um nicho específico de atividades: as empresas de contabilidade. Destarte, o objetivo deste estudo é o de identificar os elementos determinantes da gestão do conhecimento entre profissionais em formação e profissionais em pleno exercício das atividades contábeis.

Na sequência desta seção, são apresentadas as bases conceituais, são abordados temas relacionados a gestão do conhecimento e sua aplicação nas organizações, e estudos anteriores sobre a gestão do conhecimento, tais elementos são dispostos no referencial teórico do estudo. Em seguida, apresenta-se a metodologia destacando o método quantitativo como dispositivo adotado para o atingimento do objetivo proposto. Posteriormente realizou-se a apresentação e discussão dos resultados, e, por fim foram apresentadas as considerações finais.

Referencial teórico

Gestão do conhecimento e sua aplicação nas organizações

As raízes teóricas da Gestão do Conhecimento datam de milênios, começando com o mais antigo trabalho documentado de Platão (369 A.C.), que já tentava definir e conceituar o que seria o conhecimento (Serenko, 2013). Logo, a gestão do conhecimento pode ser entendida como a construção do conhecimento coletivo e o seu uso nas organizações como forma de contribuição para a melhora do seu desempenho (Von Krogh, 1998).

A partir deste conceito, e, por volta da segunda metade do século passado, a gestão do conhecimento emergiu como um conjunto de práticas profissionais que buscam por meio de direcionamentos estratégicos e mediante as necessidades vivenciadas pelas organizações, a melhoria da eficiência e da competitividade, (Serenko, 2013), vez que, progressos no desempenho das companhias podem estar relacionados a maneira com que o conhecimento é gerenciado (Massingham & Massingham, 2014).

Neste sentido, a gestão do conhecimento é capaz de criar valor de ativos intangíveis na organização, isto é, o capital intelectual humano como um diferencial do sistema formal (Mojibi, Hosseinzadeh, & Khojasteh, 2015). Portanto, atrair capital humano valioso, reter talentos e gerenciar efetivamente o conhecimento são os maiores desafios da indústria moderna (Gope, Elia, & Passiante, 2018), visto que, em uma economia emergente baseada no

conhecimento, o atendimento destas propriedades resulta em vantagem competitiva (JASIMUDDIN; ZHANG, 2014). Sobre o assunto Dzenopoljac, Alasadi, Zaim e Bontis (2018) e Yildirmaz, Oner e Herrmann (2018) afirmam que no ambiente de negócios, uma vantagem competitiva só é alcançada pelas empresas quando estas “correm pelo menos duas vezes mais rápido” do que as outras e, ao fazê-lo, gerenciam seus recursos e capacidades de forma adequada.

Assim, o desempenho das organizações depende da capacidade que os gerentes têm de mobilizar todos os recursos disponíveis relacionados ao conhecimento e transformá-los em atividades geradoras de valor (Von Krogh, 1998). Neste caso, a gestão do conhecimento se refere à identificação e alavancagem do saber de todos como forma de pensar da companhia (Mojibi; Hosseinzadeh, & Khojasteh, 2015), bem como, de criar o seu capital intelectual. Em relação a aprendizagem coletiva como fato motivador do pensar institucional, Senge (2013) afiança que essa só ocorre por meio do aprender das pessoas, que em seus conhecimentos individuais formam pensamentos coletivos participativos.

A disciplina da visão compartilhada de Peter Senge traz o enfoque do pensamento coletivo quando nela identifica-se a união de pessoas por uma identidade única e um destino comum, fazendo com que os indivíduos se comprometam

com a empresa. Já outro traço da coletividade como transformadora do pensamento organizacional, encontra-se na disciplina da aprendizagem em equipe, onde se conclui que os indivíduos da organização conseguem aprender por meio do diálogo (SENGE, 2013).

Logo, a GC propicia melhorias no desempenho e nos resultados da firma (Ribeiro, Soares, Jurza, Ziviani, & Neve, 2017, Claver-Cortés, Zaragoza-Sáez, Úbeda-García, Marco-Lajara, & García-Lillo, 2018), com a ressalva de que, quanto maior for a mudança da estratégia, mais significativa deve ser a evolução individual e coletiva dos envolvidos (Senge & Sterman, 1992).

Estudos anteriores sobre a gestão do conhecimento

A principal razão em dar atenção à Gestão do Conhecimento na prática gerencial dá-se em função do pressuposto de que a GC, de alguma forma, faz diferença para o resultado final da empresa (Andreeva & Kianto, 2012). Considerando a importância da gestão do conhecimento dentro das organizações, alguns estudos sobre a matéria são apresentados com o fito de se ter um panorama de como o tema “gestão do conhecimento” vem sendo abordado na perspectiva das companhias (Quadro 1).

Objetivos	Resultados
Al-Hakim e Hassan (2016)	
Examinar a relação entre os principais requisitos de implementação da GC, inovação e desempenho organizacional no setor de telecomunicações.	Os principais requisitos da implementação da GC tiveram um efeito positivo estatisticamente significativo e direto na inovação. O mesmo ocorreu com os fatores críticos de sucesso das estratégias de GC em relação ao desempenho organizacional.
Armaghan e Renaud (2017)	
Analisar a aplicabilidade da GC, levando considerando os aspectos que influenciam o compartilhamento de conhecimento.	Na implementação da GC houve resistência das pessoas. Mesmo sabendo da sua eficácia no crescimento organizacional, a avaliação mostra não haver preparação em termos de compartilhamento de conhecimento e GC.
Calvo-Mora et al. (2016)	
Estudar a influência da metodologia de processos e gestão de parceiros na GC, bem como as relações entre esta variável e os principais resultados do negócio.	O uso da metodologia de processo e o envolvimento dos parceiros são fatores-chave para que a GC tenha um impacto significativo nos principais resultados do negócio, tanto estratégicos quanto operacionais.
Erhardt e Martin-Rios (2016)	
Identificar sistemas diferentes de GC e suas capacidades subjacentes, considerando fatores contextuais: estruturas organizacionais e tipo de conhecimento, tendo em conta a forma como o conhecimento explícito e tácito é compartilhado, criado e aprendido.	Os resultados sugerem que uma estrutura mecanicista enfatiza o conhecimento explícito, centralizado, levando à aprendizagem organizacional por meio de ações repetitivas e de memorização. Em uma estrutura orgânica, o compartilhamento de conhecimento tácito, a criação de novos conhecimentos descentralizados e o aprendizado organizacional através de episódios de aprendizagem experiencial fortalecidos são enfatizados.
Fidel, Cervera e Schlesinger (2016)	
Fornecer a compreensão dos antecedentes internos da capacidade de inovação empresarial em relação à GC de clientes.	Os resultados confirmam que a GC do cliente e a colaboração com o cliente são antecedentes da capacidade de inovação e dos resultados de marketing.
Gonzalez e Melo (2017)	
Examinar as relações de entrada e saída da GC. As entradas são consideradas os fatores fundamentais da GC e as saídas é a capacidade dinâmica.	A pesquisa mostra a estrutura organizacional como o principal fator contextual relacionado à GC. Também se avaliou a interação entre os recursos humanos e a cultura organizacional relacionada à capacidade dinâmica que é a capacidade de sobrevivência.
Hussinki et al. (2017)	
Avaliar a associação entre diferentes configurações de capital intelectual e práticas de GC em relação ao desempenho da empresa.	Identificou-se que as empresas caracterizadas com altos níveis de capital intelectual e alto uso de práticas de GC provavelmente superaram as empresas com baixos níveis destes itens.
Jyoti e Rani (2017)	
Observar como o papel mediador da GC entre o sistema de trabalho de alto desempenho e o desempenho organizacional.	Em relação a GC identificou-se que este é um mediador entre o sistema de trabalho de alto desempenho e o desempenho organizacional.
Kianto, Vanhala e Heilmann (2016)	
Examinar como a GC pode aumentar a satisfação no	A existência de processos de GC no ambiente de trabalho está associado à satisfação no

trabalho de cada funcionário.	trabalho, em especial, através do compartilhamento interno do conhecimento. Wang et al. (2016)
Verificar o ajuste entre o capital intelectual (IC) e estratégia de GC e seus impactos no desempenho da empresa.	Quanto mais adequado for o capital intelectual de uma empresa ao seu tipo estratégico de GC, melhor será o desempenho operacional e financeiro a ser alcançado.

Quadro 1. Resumo de estudos anteriores

Fonte: elaboração própria (2018).

Além dos objetivos e resultados encontrados nestes estudos, os autores trazem outras contribuições que podem ser aplicadas à pesquisa em curso, estabelecendo uma relação de importância com o trabalho. Quando abordado o tema da partilha de conhecimentos, este foi visto como um dos aspectos importantes no sucesso da gestão do conhecimento, mostrando ser um requisito no fortalecimento de tal prática (Armaghan & Renaud, 2017, Wang & Noe, 2010). Neste sentido, Kianto, Vahanla e Heilmann (2016), Hwang, Lin e Shin (2018), além de reforçarem a ideia de um conhecimento socializado, destacam a relevância desse compartilhamento na satisfação do trabalho e na motivação pessoal, mesmo que este venha a ser afetado por fatores como confiança, comprometimento, aprendizagem e comunicação organizacional (Armaghan & Renaud, 2017).

Já na abordagem do estudo de Cavo-Mora et al. (2016), a gestão do conhecimento foi identificada como um elemento que pode ser eficaz e pode melhorar os principais resultados do negócio independentemente do tamanho da organização. Outro olhar que relaciona a gestão do conhecimento com os estudos organizacionais foi percebido nos estudos de Fidel, Cervera, Schlesinger (2016), Khosravi e Hussin (2018) e Santoro, Vrontis, Thrassou e Dezi (2018) que reforçaram a eficácia da gestão do conhecimento enquanto ferramenta estratégica para o desenvolvimento da inovação e o gerenciamento de longo prazo no relacionamento com o cliente.

Além desses estudos, outros achados bibliográficos podem ser considerados, como o trabalho de Rocha, Cardoso e Tordera (2008), que objetivou analisar a importância do compromisso organizacional (CO) para a gestão do conhecimento. Manifestaram também que os processos de GC estão mais relacionados com a identificação dos funcionários com a organização e com o sentimento de pertencimento, do que com a necessidade dos colaboradores de se manterem no emprego.

Já no estudo de Cardoso e Peralta (2011) são elencados 6 fatores tidos como responsáveis pelo processo de gestão do conhecimento junto a equipes de uma empresa do setor industrial. São eles: criação e aquisição de conhecimento, atribuição de sentido ao conhecimento, partilha e difusão do conhecimento, memória da equipe, recuperação e utilização do conhecimento e catalisadores de gestão do conhecimento. E, no trabalho de Cardoso, Meireles e Peralta (2012) procurou-se compreender os fatores críticos que afetam as práticas de GC nas organizações da economia social, identificando que a realização de treinamento e a gestão do conhecimento são funções da cultura centrada no conhecimento e do comprometimento organizacional; fontes de diferencial competitivo para as organizações.

Metodologia da pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como descritiva e quantitativa, e visa identificar os elementos determinantes da gestão do conhecimento entre profissionais em formação e profissionais em pleno exercício das atividades contábeis.

A amostra que compôs a investigação foi obtida de forma não probabilística por conveniência (Hair; Black; Babin, & Anderson, 2010); desta, 118 são bacharéis e técnicos em contabilidade e 113 estudantes do bacharelado e do técnico em contabilidade (profissionais em formação), totalizando 231 respondentes.

O estudo contou com 22 variáveis observáveis, sendo obtidos 10,5 respondentes por variável, demonstrando que o tamanho da amostra é representativo para a pesquisa, pois, para cada variável observável, faz-se necessário de 5 a 10 respondentes (Hair et al., 2010).

Quanto ao instrumento de coleta de dados foi utilizado a Escala de Gestão do Conhecimento (EGC), proposta por Pais (2014), sendo cada afirmativa avaliada por meio da escala de Likert de cinco pontos, sendo 1 - quase nunca se aplica e, 5 - aplica-se quase totalmente. No momento de responder aos questionários, os respondentes foram informados sobre a confidencialidade dos dados e que o uso das respostas eram para fins de análise estatística por meio do termo de consentimento e livre esclarecido de acordo com a Resolução nº 510 de 07 de abril de 2016, sendo dada a opção de concordância ou discordância de participação.

A coleta de dados ocorreu no período de 17 de setembro a 02 de outubro de 2018. Os respondentes foram abordados presencialmente, à distância via e-mail e pelas mídias sociais (WhatsApp, Facebook e Instagram). Na apresentação de questionários online utilizou-se o método Snowball, ou seja, o formulário eletrônico foi inicialmente enviado aos respondentes que faziam parte dos contatos dos pesquisadores, neste momento estes contatos são convidados a responder a pesquisa e a direcionar o questionário a outros possíveis respondentes (Hair et al., 2010), obtendo-se como resultado 231 questionários válidos.

O método de análise utilizado foi o da estatística descritiva, seguido da Análise Fatorial do tipo Confirmatória (AFC) que levou em consideração os fatores recomendados por Pais (2014): Orientação Cultural para o Conhecimento (OCPC), Orientação Competitiva (OC), Práticas Formais de Gestão do Conhecimento (PFGC), Práticas Informais de Gestão do Conhecimento (PIGC).

A análise fatorial se desenvolveu por blocos, e cada um deles representou um fator, e por meio deles foram observados: a) Validação das variáveis do bloco: realizando o teste de Alfa de Cronbach, para verificar a consistência das variáveis; os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Esfericidade de Bartlett, para examinar a possibilidade de utilização da análise fatorial e a correlação de Pearson para investigar a existência de multicolineariedade; b) Análise fatorial por bloco: a carga fatorial, para verificar a relação

da variável com a representação de seu respectivo fator; comunalidade e anti-imagem para aferir a relação entre as variáveis do construto e o percentual de variância explicada, que mostra a relação dos fatores. Posteriormente foi proposto um framework elencando os fatores e suas respectivas variáveis que auxiliam no desenvolvimento da gestão do conhecimento. Para o desenvolvimento das técnicas de análises dos dados utilizou-se do Software SPSS 21.0 e do Excel.

Os resultados da pesquisa foram apresentados conforme a escala de Pais (2014), e discutidos com o auxílio de alguns outros autores, a exemplo de Khosravi e Hussin (2018), Armaghan e Renaud (2017), Hussinki et al. (2017), Calvo-Mora et al. (2016), Fidel, Cervera e Schlesinger (2016), Erhardt e Martins-Rios (2016), Kianto, Vanhala e Heilmann (2016), Pais (2016), Mojibi, Hosseinzadeh e Khojasteh (2015), Senge (2013), Cardoso e Peralta (2011), Wang e Woe (2010) e Von Krogh (1998).

Apresentação e discussão dos resultados

Caracterização da amostra

Participaram do estudo, respondentes das 5 regiões do Brasil, sendo a maior parte deles originária da região nordeste (87,45%). Do total, 52,4% são do sexo feminino e 47,6% do sexo masculino. Desses, 51,10% são profissionais de contabilidade e 48,90% profissionais em formação, porém, todos atuantes em escritórios contábeis. O maior grupo de respondentes possui entre 23 e 27 anos (33,8%) e, entre 28 e 32 anos (22,10%), que juntos somam 55,90%, isto é, mais da metade da amostra. A idade média do respondente é de 29 anos, e dentre os participantes da pesquisa encontra-se respondentes entre 18 e 66 anos.

Análise fatorial confirmatória

No tocante a Análise Fatorial Confirmatória, pode-se considerar que os dados seguem uma distribuição normal com desvios padrões menores que 2 ou aproximados a 1, sendo a variabilidade mais alta a do grupo Práticas Formais de Gestão do Conhecimento (PFGC6 - São recompensados aqueles que partilham o que sabem) chegando a 1,317.

A posteriori, de posse dos dados desenvolveu-se a análise fatorial, observados os seguintes parâmetros (Quadro 2):

Testes	Parâmetro
Alfa de Cronbach	Maior que 0,60
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Maior que 0,7
Esfericidade de Bartlett	Menor que 0,05
Comunalidade, Cargas fatoriais e Anti-imagem	Acima de 0,5

Quadro 2. Parâmetros de validação da análise fatorial
Fonte: Hair et al. (2010).

Das 22 variáveis observáveis definidas na metodologia do estudo e preconizadas na escala apresentada por Pais (2014), a análise fatorial confirmatória em exame baseou-se apenas em 20 variáveis observáveis agrupada em 4 fatores, consideradas nesta investigação como possíveis elementos determinantes da gestão do conhecimento entre profissionais em formação e em pleno exercício das

atividades contábeis. Duas variáveis foram eliminadas por não representarem estatisticamente seus fatores, sendo elas a PIGC1 e a PFGC6.

De acordo com a Tabela 1, pode-se perceber a consistência desta escala junto à amostra de estudantes e profissionais da contabilidade.

Tabela 1. Resultado dos testes de consistência das variáveis observáveis para uso da análise fatorial

Alpha de Cronbach	Esfericidade de Bartlett		KMO	% Var. explicada
	Qui-quadrado	Sig.		
0,916	2075,58	0,000	0,915	59,34

Fonte: dados da pesquisa (2018).

O teste de Alpha de Cronbach foi utilizado para verificar a consistência das variáveis utilizadas, alcançando um índice de 0,916. Já os testes de Bartlett, que obteve significância de 0,000 e o KMO com valor de 0,915, foram desenvolvidos para avaliar a possibilidade de emprego da técnica de análise fatorial. Conforme o Quadro 2, todos os índices observados estão dentro dos parâmetros necessários de confiabilidade e aceitável para o desenvolvimento da técnica de análise fatorial. A Tabela 1 ainda apresenta o percentual de variabilidade dos dados, responsável por explicar, por meio dos fatores: Orientação Cultural para o Conhecimento (OCPC), Orientação Competitiva (OC), Práticas Formais de Gestão do Conhecimento (PFGC), Práticas Informais de Gestão do Conhecimento (PIGC), os elementos determinantes da gestão do conhecimento em escritórios de contabilidade em 59,34%. Para Hair Jr., Babin, Money e Samuel (2005) esses elementos são considerados satisfatórios a partir de 50% de variabilidade.

O teste de Pearson foi desenvolvido entre as 20 variáveis com o objetivo de observar a existência de multicolineariedade entre as variáveis, garantindo que nenhuma destas variáveis possuem o mesmo sentido. A maior correlação identificada se deu entre OC2 e OC3 (0,617), que na opinião de Hair Jr., Black, Badin e Anderson (2010), apenas as correlações acima de 0,8 retratam a existência de multicolineariedade.

Desta forma, verificada a possibilidade da utilização da análise fatorial, assim como observado o poder de explicação e consistência das variáveis observáveis, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória Intrabloco como observado na sequência.

Análise fatorial confirmatória intrabloco

A análise fatorial desenvolvida neste espaço foi do tipo confirmatória em uma perspectiva intrabloco, sendo observado em cada bloco a sua validação e seus fatores determinantes. A Tabela 2 demonstra a validação do bloco 1 referente a Orientação Cultural para o Conhecimento (OCPC), estando todos os seus indicadores estatisticamente satisfatórios, tendo um poder de explicação de 55,67%.

Tabela 2. Validação dos dados para o bloco 1 (Orientação Cultural para o Conhecimento - OCPC)

Alpha de Cronbach	Esfericidade de Bartlett		KMO	% Var. explicada
	Qui-quadrado	Sig.		
0,865	659,592	0,000	0,878	55,67

Fonte: dados da pesquisa (2018).

As variáveis que compõem o bloco 1 apresentam alta carga fatorial e podem ser observadas na Tabela 3, e dão ao OCPC boa representatividade. A comunalidade e anti-

imagem destas variáveis também são estatisticamente consistentes.

Tabela 3. Análise fatorial intrabloco para o bloco 1 (Orientação Cultural para o Conhecimento - OCPC)

Sigla	Variáveis observáveis	Carga fatorial	Comunalidade	Anti-imagem
OCPC1	Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos).	0,602	0,362	0,921
OCPC2	Cada um de nós tem uma função a cumprir.	0,702	0,493	0,894
OCPC3	Agimos de acordo com a forma como estamos organizados.	0,753	0,567	0,915
OCPC4	Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos.	0,793	0,629	0,878
OCPC5	Agimos de acordo com certos princípios.	0,754	0,568	0,876
OCPC6	Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade.	0,765	0,586	0,853
OCPC7	O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas	0,832	0,692	0,844

Fonte: dados da pesquisa (2018).

A variável OCPC1 (Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado), corrobora com o estudo de Cardoso e Peralta (2011), que desenvolveu uma escala de gestão do conhecimento para equipes no setor industrial mostrando que a memória da equipe e a recuperação e utilização do conhecimento são elementos presentes na gestão do conhecimento. De forma similar o estudo de Pais (2014) compreendeu a memória de grupo e a recuperação do conhecimento. Desse modo, observa-se que o elemento OCPC1 contribui para a gestão do conhecimento junto a profissionais de escritórios de contabilidade, visto que os mesmos fazem uso de casos passados para solucionar problemas.

Entre as variáveis do fator OCPC, as que estatisticamente se destacaram foram a OCPC4 (Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos) e a OCPC7 (O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas). Em uma análise ampliada, observa-se que a orientação cultural para o desenvolvimento do conhecimento entre profissionais de escritórios de contabilidade está pautada na busca por conhecimentos independentes para a execução dos trabalhos, tendo como foco a qualidade. Ressalta-se que as funções de cada um são bem definidas e essa busca pelo conhecimento segue baseada na forma de organização das

equipes.

A Tabela 4 apresenta a validação do bloco 2 que retrata o fator da Orientação Competitiva (OC). Este o fator que possui maior percentual de explicação em relação a gestão do conhecimento, os demais testes de validação são estatisticamente significantes para a adequada existência deste fator.

Tabela 4. Validação dos dados para o bloco 2 (Orientação Competitiva - OC)

Alpha de Cronbach	Esfericidade de Bartlett		KMO	% Var. explicada
	Qui-quadrado	Sig.		
0,744	229,282	0,000	0,723	57,37

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Todas as variáveis testadas para este fator demonstram um alto grau de representatividade, conforme se observa na Tabela 5, apesar das variáveis OC1 e OC4 apresentarem uma comunalidade abaixo da preconizada por Hair et al. (2010), que considera valor aceitável acima de 0,5. Tais variáveis, no entanto, apresentam uma carga fatorial aceitável de 0,695 e 0,646 e uma anti-imagem expressiva de 0,771 e 0,808, respectivamente, o que mantém a sua permanência nesta análise.

Tabela 5. Análise fatorial intrabloco para o bloco 2 (Orientação Competitiva - OC)

Sigla	Variáveis observáveis	Carga fatorial	Comunalidade	Anti-imagem
OC1	Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós.	0,695	0,483	0,771
OC2	Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo (p. ex., adotamos as melhores "estratégias")	0,850	0,722	0,677
OC3	O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes.	0,821	0,673	0,705
OC4	O que sabemos é uma "arma" fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes.	0,646	0,417	0,818

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Por meio do fator OC observa-se que, para os profissionais dos escritórios de contabilidade, o conhecimento é considerado uma ferramenta de competitividade. Para isso adotam estratégias de observação do concorrente, conforme destacou, por sua maior carga fatorial, a questão OC2 (Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo), assim como a OC3 (O

que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes), reforçando o caráter do conhecimento como um diferencial competitivo. Estes resultados estão alinhados ao identificado por Hussinki et al. (2017), quando afirma que as organizações com boas práticas de gestão do conhecimento superam as empresas com baixos níveis de conhecimento.

O bloco 3 trata das Práticas Formais da GC (PFGC). A Tabela 6 demonstra um poder de explicação de 53,69% deste fator em relação a gestão do conhecimento do grupo pesquisado. Quanto ao teste de KMO e de Bartlett, estes se apresentam relevantes, assim como a confiabilidade dos dados, aceitável segundo o teste Alpha de Cronbach.

Tabela 6. Validação dos dados para o bloco 3 (Práticas Formais de Gestão do Conhecimento - PFGC)

Alpha de Cronbach	Esfericidade de Bartlett		KMO	% Var. explicada
	Qui-quadrado	Sig.		

Tabela 7. Análise fatorial intrabloco para o bloco 3 (Práticas Formais de Gestão do Conhecimento - PFGC)

Sigla	Variáveis observáveis	Carga fatorial	Comunalidade	Anti-imagem
PFGC1	Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas.	0,718	0,516	0,767
PFGC2	Somos encorajados a tomar a iniciativa.	0,705	0,497	0,790
PFGC3	Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho.	0,671	0,451	0,847
PFGC4	Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas.	0,771	0,595	0,701
PFGC5	Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho.	0,791	0,626	0,694

Fonte: dados da pesquisa (2018).

As variáveis que compõem o fator Práticas Formais de GC demonstram alta carga fatorial, retratando um alto poder de representatividade deste fator. A variável PFGC1 (Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas) é uma métrica formal de troca de conhecimento na amostra pesquisada. Esta prática desempenha um papel significativo e fortalecedor no sucesso da GC (Armagan & Renaud, 2017, Wang & Noe, 2010). Este fato também foi identificado no estudo de Kianto, Vanhala e Heilmann (2016) por meio do compartilhamento de conhecimento intra-organizacional, e, para os autores, é um elemento que influencia a satisfação no trabalho. Assim, os funcionários passam a se sentir melhor e mais seguros na execução do seu trabalho em um ambiente onde o conhecimento é compartilhado. Não obstante, nesta partilha de conhecimento não há recompensas, conforme afirmara a variável PFGC6, que nesta pesquisa não apresenta significância estatística.

Observa-se também que as práticas formais de aquisição do conhecimento são fortes dentro das organizações contábeis, consoante as variáveis PFGC4 (Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas) e PFGC5 (Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho), que apresentam maior carga fatorial, retratando que a prática da capacitação, por meio de conferências, seminários e formações é um componente

Tabela 9. Análise fatorial intrabloco para o bloco 4 (Práticas Informais de Gestão do Conhecimento - PIGC)

Sigla	Variáveis observáveis	Carga fatorial	Comunalidade	Anti-imagem
PIGC2	Falamos das nossas funções.	0,733	0,537	0,763
PIGC3	Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho.	0,721	0,520	0,745
PIGC4	Falamos da nossa empresa.	0,783	0,614	0,722
PIGC5	Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (p. ex., no intervalo do café).	0,737	0,543	0,747

Fonte: dados da pesquisa (2018).

As variáveis do PIGC possuem cargas fatoriais similares, sugerindo a existência de diálogo sobre as funções dentro das organizações e sobre o trabalho e a empresa, que

0,784	330,439	0,000	0,746	53,69
-------	---------	-------	-------	-------

Fonte: dados da pesquisa (2018).

No tocante a análise das Práticas Formais de GC, apresentada na Tabela 7, a variável PFGC6 (São recompensados aqueles que partilham o que sabem) não demonstrou consistência estatística para representar o fator PFGC quando aplicados às relações em escritórios de contabilidade.

fortemente relacionado à aquisição do conhecimento no âmbito formal da gestão do conhecimento no grupo pesquisado.

O último bloco trata das Práticas Informais de Gestão do Conhecimento (PIGC), (Tabela 8). Esta tem um grau similar de explicação (55,33%), em relação a prática formal (53,69), vide Tabela 8, atestando assim que o conhecimento entre os profissionais da contabilidade ocorre tanto no âmbito formal quanto informal. Este bloco demonstra estar dentro dos parâmetros estatísticos de validade.

Tabela 8. Validação dos dados para o bloco 4 (Práticas Informais de Gestão do Conhecimento - PIGC)

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Alpha de Cronbach	Esfericidade de Bartlett		KMO	% Var. explicada
	Qui-quadrado	Sig.		
0,73	180,3	0	0,743	55,33

Dentre as variáveis relacionadas às PIGC, conforme se vê na Tabela 9, fora excluída a variável PIGC1 (Falamos uns aos outros sobre assuntos que não compreendemos bem) por não demonstrar consistência estatística para representar, junto às demais variáveis, o referido fator, quando aplicados às relações de conhecimento em escritórios de contabilidade.

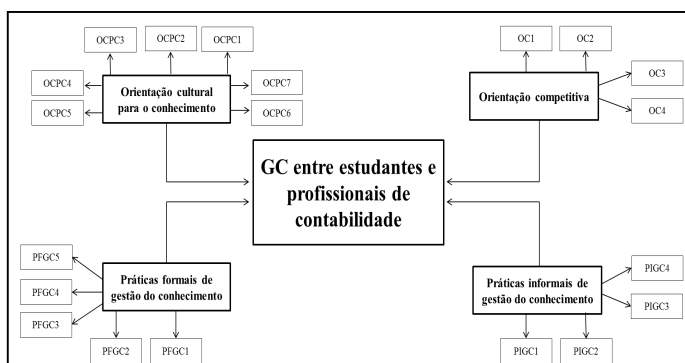
ocorram fora do espaço laboral. Deduz-se, portanto, que a capacidade de diálogo entre os funcionários, sobre assuntos da empresa em ambientes informais é uma maneira usual de aquisição de conhecimento real, mostrando assim que a

gestão do conhecimento não acontece apenas no âmbito formal. Tais conhecimentos, gerados informalmente, como se observa, vem das experiências vividas pelas pessoas que compõem a empresa, logo, são tidos como tácitos. As considerações do estudo de Erhardt e Martin-Rios (2016) tratam sobre os bons resultados por meio da abertura à aquisição do conhecimento tácito, aquele que vem das experiências vividas, o que descentraliza a produção de novos conhecimentos.

Já o envolvimento desses diversos conhecimentos tácitos e a pré-disposição das pessoas em conhecer estes saberes, proporciona maior abertura para a percepção e recepção de novos conhecimentos, como afirma Senge (2013), em sua disciplina visão compartilhada, que reconhece a importância da coletividade, que reflete sobre seus saberes para a construção do conhecimento e a geração de valor para as organizações. Pode-se, portanto, afirmar que o conhecimento tácito compartilhado reflete na coletividade de forma positiva e tende a trazer ganhos em aprendizagem para todos os envolvidos.

Framework proposto

A construção do conhecimento é o foco da gestão do conhecimento que visa, em última análise, a melhora do desempenho da organização (Von Krogh, 1998). Neste sentido, apresenta-se neste estudo um framework que congrega os fatores e suas respectivas variáveis, com o objetivo de representar a gestão do conhecimento entre os profissionais da contabilidade atuantes em escritórios de contabilidade.



Framework sobre gestão do conhecimento em escritórios de contabilidade

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Considerando o framework sobre gestão do conhecimento em escritórios de contabilidade, entende-se que a identificação e a construção do conhecimento de forma coletiva são diferenciais competitivos das companhias, o que faz com que essas melhorem as suas performances e se adequem da melhor maneira ao mundo que evolui de forma dinâmica e complexa.

Conforme afirmações de Calvo-Mora et al. (2016), a GC pode ser eficaz e pode melhorar os principais resultados do negócio independente do tamanho da organização. Como o presente estudo trabalha com profissionais inseridos em

empresas prestadoras de serviços contábeis, a gestão do conhecimento de clientes é um elemento que se encontra fora das instituições, mas que pode ser levado em consideração, já que poderá influenciar a empresa a melhorar sua capacidade de inovação e seus resultados relacionados ao marketing (Fidel, Cervera, & Schlesinger, 2016, Khosravi & Hussin, 2018, Santoro, Vrontis, Thrassou, & Dezi, 2018).

O investimento em altos níveis de capital intelectual e alto uso de práticas de gestão do conhecimento provavelmente fará com que organizações com tais práticas superem as empresas com baixos níveis de investimento nestes itens (Hussinki et al., 2017).

Não obstante, este capital intelectual terá força se o compromisso organizacional estiver presente. O nível de comprometimento dos funcionários com suas organizações tem importância significativa em todas as dimensões da GC, além do respectivo processo estar intimamente relacionado a identificação dos funcionários com a organização e com o sentimento de pertencimento (Rocha; Cardoso, & Tordera, 2008).

Considerações finais

Alcançando o objetivo deste estudo, concluiu-se que os quatro fatores apresentados: Orientação Cultural para o Conhecimento (OCPC), Orientação Competitiva (OC), Práticas Formais de Gestão do Conhecimento (PFGC), Práticas Informais de Gestão do Conhecimento (PIGC) contribuem para a gestão do conhecimento entre os profissionais da contabilidade atuantes em escritórios de contabilidade, sendo representado por 20 variáveis estatisticamente significantes.

Sobre os principais achados, tem-se o seguinte: no tocante a OCPC, os profissionais se valem de conhecimentos do passado para resolver problemas atuais, e buscam conhecimentos individuais para a execução do seu trabalho com foco na qualidade; em relação à OC, constatou-se que o conhecimento é uma métrica de competitividade, e que a observação do concorrente é uma estratégia utilizada; acerca das PFGC, as práticas formais e mais comuns de desenvolvimento de conhecimento se dão por meio de formação de grupos para solução de problemas, participação em capacitações e formações, métricas que desenvolvem a confiança na execução do trabalho; sobre as PIGC, observa-se que o diálogo dos funcionários sobre assuntos da empresa em ambientes informais se constitui em espaço real e diferenciado de aquisição de conhecimento, demonstrando que o conhecimento não ocorre apenas no âmbito formal.

A contribuição gerencial deste estudo está situada na possibilidade de conhecer elementos capazes de incentivar o desenvolvimento e o gerenciamento do conhecimento entre profissionais da área contábil que possuem como locus de trabalho os escritórios de contabilidade. No que diz respeito à contribuição acadêmica e para a ciência, o estudo buscou a validação de uma escala de gestão do conhecimento junto a profissionais atuantes em escritórios de contabilidade.

Como limites, poderiam ter sido utilizados testes estatísticos mais robustos, como a análise de regressão, para explicar a relação de causa e efeito dos estudos da

gestão do conhecimento com a gestão das organizações e gestão contábil das organizações. Como sugestão para estudos futuros indica-se a observação de outros fatores, como as capacidades inovativas, os diferentes tipos de conhecimentos e a satisfação no trabalho, que possam ser observados sob a ótica contributiva acerca do desenvolvimento da gestão do conhecimento não apenas entre profissionais em formação e profissionais da contabilidade, mas também entre profissionais da Administração, e outras áreas do conhecimento.

Referências

Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16 (4), 617-636.

Al-Hakim, L.A., & Hassan, S. (2016). Core requirements of knowledge management implementation, innovation and organizational performance. *Journal of Business Economics and Management*, 17 (1), 109-124.

Armaghan, N., & Renaud, J. (2017). Evaluation of Knowledge Management in an Organisation. *Journal of Information & Knowledge Management*, 17 (1), 1750006-1 - 1750006-18.

Cardoso, L. (2017). Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: um modelo estrutural. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (2), 191-211.

Cardoso, L., & Peralta, C.F. (2011). Gestão do conhecimento em equipes: desenvolvimento de um instrumento de medida multidimensional. *Psychologica*, 55, 79-93.

Cardoso, L., Meireles, A., & Peralta, C.F. (2012). Knowledge management and its critical factors in social economy organizations. *Journal of Knowledge Management*, 16 (2).

Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., Rey-Moreno, M., & Periañez-Cristobal, R. (2016). Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: A multi-group analysis. *European Management Journal*, 34, 661-673.

Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P., Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., & García-Lillo, F. (2018). Strategic knowledge management in subsidiaries and MNC performance. The role of the relational context. *Journal of Knowledge Management*, 22 (5), 1153-1175.

Dzenopoljac, V., Alasadi, R., Zaim, H., & Bontis, N. (2018). Impact of knowledge management processes on business performance: Evidence from Kuwait. *Knowledge and Process Management*, 25 (2), 77-87.

Erhardt, N. & Martin-Rios, C. (2016). Knowledge Management Systems in Sports: The Role of Organisational

Structure, Tacit and Explicit Knowledge. *Journal of Information & Knowledge Management*, 15 (2), 1650023-1 - 1650023-21.

Fidel, P., Cervera, A., & Schlesinger, W. (2016). Customer's role in knowledge management and in the innovation process: effects on innovation capacity and marketing results. *Knowledge Management Research & Practice*, 4 (2), 195-203.

Gaterik, E. (2019). The value of knowledge sharing in decision-making and organisational development: a model-theoretic systemic analysis of an intervention in an Austrian S.M.E., *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32 (1), 148-167.

Gonzalez, R.V.D., & Martins, M.F. (2017). O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. *Revista Gestão & Produção*, 24 (2), 248-265.

Gonzalez, R.V.D., & Melo, T.M. (2017). Linkage between dynamics capability and knowledge management factors: A structural equation model. *Management Decision*, 55 (10), 2256-2276.

Gope, S.; Elia, G.; Passiante, G. (2018). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry. *Journal of Knowledge Management*, 22 (3), 649-677.

Hair Jr., J.F., Babin, B., Money, A.H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

Hair Jr., J.F., Black, W.C., Badin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7a ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.

Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M., & Kianto, A. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 18 (4), 904-922.

Hwang, Y., Lin, H., & Shin, D. (2018). Knowledge system commitment and knowledge sharing intention: The role of personal information management motivation. *International Journal of Information Management*, 39, 220-227.

Jasimuddin, S.M., & Zhang, Z. (2014). Knowledge management strategy and organizational culture. *Journal of the Operational Research Society*, 65, 1490-1500.

Jyoti, R., & Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: role of knowledge management. *Personnel Review*, 46 (8), 1770-1795.

Khosravi, A., & Hussin, A.R.C. (2018). Customer knowledge management antecedent factors: A systematic literature review. *Knowledge and Process Management*, 25 (1), 12-30.

- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20 (4), 621-636.
- Kofman, F., & Senge, P.M. (1993). Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, 22 (2), 5-23.
- Marulanda, C., & Bedoya, O. (2018). Evaluation Model for Knowledge Transfer in Research Centers. *European Conference on Knowledge Management*, 537-544.
- Massingham, P.R., & Massingham, R.K. (2014). Does knowledge management produce practical outcomes? *Journal of Knowledge Management*, 18 (2), 221-254.
- Menezes, K.C., Johann, J., Valentim, P.P., & Scott, P. (2017). Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. *Perspectiva em Gestão & Conhecimento*, 7, 145-159.
- Mojibi, T.; Hosseinzadeh, S.; Khojasteh, Y. (2015). Organizational culture and its relationship with knowledge management strategy: a case study. *Knowledge Management Research & Practice*, 13, 281-288.
- Nonaka, I.; Krogh, G.V., & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27 (8), 1179-1208.
- Ogbamichael, H.B.; Warden, S. 2018. Information and knowledge sharing within virtual communities of practice. *South African Journal of Information Management*, 20 (1), 1-11.
- Pais, L. (2014). Gestão do conhecimento. In M. M. M. Siqueira (Ed). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (Cap. 14, pp. 193 - 208). Porto Alegre: Artmed Editora.
- Pais, L. (2016) A Gestão do Conhecimento na Administração Pública Portuguesa: a teoria, a prática e as lições aprendidas. In F. F. BATISTA (Ed). *Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público*. (Cap. 3, pp. 69-96). Rio de Janeiro: Ipea.
- Ribeiro, J.S.A.N., Soares, M.A.C., Jurza, P.H., Ziviani, F., & Neves, J.T.R. (2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7, 4-17.
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological Forecasting & Social Change*, 136, 347-354.
- Senge, P. (2013). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. (29a ed.). Rio de Janeiro: BestSeller.
- Senge, P., Arnaud, B., & Gauthier, A. (2015). *La cinquième discipline: Levier des organisations apprenantes*. Paris: Eyrolles.
- Senge, P., & Sterman, J.D. (1992). Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future. *European Journal of Operational Research*, 59, 137-150.
- Serenko, A. (2013). Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: discovering the identity of the discipline. *Journal of Knowledge Management*, 17 (5), 773-812.
- Vasconcelos, C.R.M., Castro, A.B.C., & Brito, L.M.P. (2018). Gestão do Conhecimento e Inovação. *Pensamiento & Gestión*, 45, 97-128.
- Von Krogh, G. (1998). *Care in Knowledge Creation*. *California Management Review*, 40 (3), 133- 153.
- Wang, S., & Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20, 115-131.
- Wang, Z., Wang, N., Cao, J., & Ye, X. (2016). The impact of intellectual capital - knowledge management strategy fit on firm performance. *Management Decision*, 54 (8), 1861-1885.
- Yamaguchi, C.K. (2011). *Contabilidade ambiental nas organizações como instrumento de criação do conhecimento*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Yildirmaz, H., Oner, M.A., & Herrmann, N. (2018). Impact of Knowledge Management Capabilities on New Product Development and Company Performance. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 15 (4).