

**INFLUÊNCIA DOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS NA GESTÃO E  
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM STARTUPS**

**ROBERTA DUTRA DE ANDRADE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**EMILIANO SOUSA PONTES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**BÁRBARA SAMPAIO DE MENEZES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**FABIOLA GOMES FARIAS**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

**GISELE APARECIDA CHAVES ANTENOR**

UECE - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ

# INFLUÊNCIA DOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS NA GESTÃO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM STARTUPS

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento nas organizações é tido como recurso crítico na corrida para obter vantagem competitiva sustentável em uma economia dinâmica e, nos últimos anos, pesquisadores têm concentrado cada vez mais esforços no estudo do compartilhamento de conhecimento entre membros, equipes e outras organizações (Wang & Noe, 2010). Uma explicação possível para o crescente interesse é o reconhecimento de que a criação e o controle do fluxo de conhecimento, dentro e fora dos limites da organização, são fatores importantes para impactar positivamente na redução de custo, menor tempo no desenvolvimento e conclusão de projetos de novos produtos, performance dos times, capacidades de inovação e performance geral da organização (Argote & Ingram, 2000; Cohen & Levinthal, 1990).

Nesse contexto, existem relações de troca subjacentes entre funcionários e empregadores, que podem culminar em contratos psicológicos, que consistem em um processo de intercâmbio social onde as ações dos funcionários são motivadas pela crença de que seus empregadores retribuirão por meio de recompensas, benefícios, oportunidades e outros resultados positivos (Aselage & Eisenberger, 2003; Chen & Kao, 2011). Contratos psicológicos são subjetivos, de modo que seu conteúdo e cumprimento se baseiam nas percepções individuais da outra parte (Caldwell, Floyd, Atkins, & Holzgrefe, 2012). Ambas as partes tendem a assumir que esses compromissos são mútuos (Rousseau, 2004).

No contexto de economias emergentes, startups surgem como possíveis promotoras de desenvolvimento, uma vez que esses negócios buscam explorar atividades inovadoras no mercado, com propostas de modelos de negócios escaláveis, utilizando tecnologia desde sua fase inicial, onde o acesso à informação e o compartilhamento de conhecimentos podem ser fatores cruciais de sobrevivência (Marchiori & Franco, 2019). Em seus primeiros estágios, as startups não contam com grandes investimentos de capital e, desta forma, costumam ter equipes enxutas compostas por sócios-fundadores que investem seu próprio capital no negócio e por membros que aderem ao time, muitas vezes, pela expectativa de crescimento e aspectos relacionais do que, propriamente, por benefícios de remuneração (Franco & Haase, 2015).

Diante disso, este estudo é resultado de investigação sobre os contratos psicológicos e a forma como influenciam a gestão e compartilhamento do conhecimento em startups, e trata de como o conhecimento é criado e disseminado entre os indivíduos, equipes e organizações, a partir de suas percepções acerca do cumprimento ou não de suas expectativas. O objetivo principal é compreender como os contratos psicológicos interagem com as motivações individuais para compartilhar conhecimentos e como isso afeta o resultado das startups.

Mais especificamente, busca-se responder às seguintes questões de pesquisa: (i) quais os impactos dos contratos psicológicos nas motivações individuais para compartilhar o conhecimento?; (ii) como fatores situacionais com a chefia imediata afetam as interações sociais entre indivíduos, equipes e outras startups? e (iii) como os contratos psicológicos podem afetar o desempenho individual e organizacional nas startups?

Esta pesquisa justifica-se pela relevância do tema, confirmada pelo crescimento da produção científica e pela falta de estudos qualitativos semelhantes em startups oriundas de economias emergentes, considerando suas idiosincrasias e dando ênfase às peculiaridades econômico-financeiras de início de operação onde contratos psicológicos fazem parte de uma perspectiva futura de crescimento na organização e melhoria de condições remuneratórias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As startups, empresas recém-criadas e de alta tecnologia, são uma importante fonte de inovação organizacional geradas a partir da identificação da necessidade de desenvolver

produtos em mercados-alvo de alto potencial (Doshmanli, Salamzadeh & Salamzadeh, 2018; Picken, 2017; Jacobson *et al.*, 2017). Embora diferentes em sua natureza ou objetivos, essas organizações surgem com o propósito congênere de crescer agressivamente seus negócios em mercados entendidos como altamente escaláveis (Giardino *et al.*, 2016).

Percebidas como parte intrínseca do ecossistema empreendedor, as startups desempenham um papel imprescindível no progresso dos mercados emergentes e por isso vêm despertando interesse crescente nas perspectivas teóricas da literatura e nas políticas de desenvolvimento governamental (Van Agtmael, 2007; Guillén & García-Canal, 2012; Fey, Nayak, Wu, & Zhou, 2016). Sem estas entidades, as economias emergentes estariam sujeitas a uma menor exploração de oportunidades em novos nichos de mercado e a uma menor atração de investidores interessados no desenvolvimento destas organizações (Salamzadeh, 2018).

Ressalta-se que, embora as startups sejam formadas por profissionais com alto conhecimento tecnológico e de desenvolvimento do produto, normalmente os empreendedores se percebem envoltos em novas atividades administrativas e em cenários econômicos instáveis e, neste sentido, os novos empresários, habitualmente, procuram parceiros que possam prover conhecimento que os auxiliem a preencher os "vazios institucionais" de questões administrativas como infraestrutura de mercado incipiente, sistemas jurídicos e regulatórios e desenvolvimento financeiro e mercadológico (Dutt, Hawn, Vidal, Chatterji, McGahan & Mitchell, 2016; Stinchcombe, 2000; Abatecola, Cafferata, Poggesi, 2012).

Notabiliza-se na literatura que uso das recém-adquiridas informações para superar fatores críticos de desenvolvimento das startups deve estar alinhado com a implantação de estratégias para gerir este conhecimento, a fim de manter a sua agilidade e curva de aprendizado organizacional (Lee *et al.*, 2001; Danis *et al.*, 2011; Abatecola *et al.*, 2012). Destarte, o propósito da investigação da gestão do conhecimento nas startups é propiciar a inovação através da criação de novos saberes mediante a adoção de novas tecnologias colaborativas e inovadoras (Ugwu, 2005; Amir-Aslan, 2009; Centobelli, Cerchione & Esposito, 2017).

A compreensão subjetiva dos funcionários acerca de suas obrigações e dos compromissos da empresa para consigo faz com que tenham esperanças de um contrato relacional de longo prazo que se reflete em suas intenções e pré-disposições para se envolver em comportamentos discricionários de compartilhamento de conhecimentos com colegas de dentro e fora da organização (Meyer, Allen & Smith, 1993; Porter, Steers, Mowday e Boulian, 1974; Luchak e Pohler, 2010). Tais obrigações percebidas assumem várias formas, de lealdade e segurança no emprego a nenhum compromisso.

Segundo a perspectiva de Rousseau (1990, p.123), “o termo contrato psicológico refere-se a uma crença individual independentemente dos termos e condições de um acordo de troca recíproco entre a pessoa focal e a outra parte”. Tais percepções das obrigações relacionais constituem os contratos psicológicos que surgem tanto das promessas explícitas de gestores (Tomprou & Nicolaou, 2010), quanto das crenças coletivas adquiridas por funcionários a partir de interpretações e observações de práticas informais (Korsgaard, Sapienza & Schweiger, 1997). A questão-chave aqui inclui a crença de que uma promessa foi feita em troca de uma contrapartida, ligando as partes a obrigações recíprocas.

Para melhor compreender o caminho da informação percorrida dentro e fora das startups e como os contratos psicológicos podem influenciar positiva ou negativamente esse fluxo, foram utilizadas as teorias do intercâmbio e capital social, da ação fundamentada e contratos psicológicos. Ao passo que a teoria das ações fundamentadas busca compreender as consequências de comportamentos alternativos frente ao compartilhamento do conhecimento, atitudes e normas subjetivas, a teoria do intercâmbio e capital social procura perceber questões estruturais, relacionais e cognitivas como padrões de conexões e influências, interações entre indivíduos e interpretações de comportamentos e normas culturais.

## **2.1 Contratos psicológicos**

O contrato psicológico refere-se às crenças de um indivíduo em relação às obrigações mútuas que possui com outra pessoa (Rousseau & Tijoriwala, 1998). No contexto do trabalho, essa relação se estabelece entre empregado e empregador e consistem em obrigações e expectativas existentes na relação de emprego que vão além do contrato de trabalho legal, constituindo o que os funcionários entendem ser os compromissos da empresa com eles e o que eles devem em troca (Rousseau, 1990). É quando a organização promete algo ao trabalhador que não foi formalizado por escrito.

O cumprimento do contrato psicológico contribui para a atuação dos colaboradores, uma vez que tem um efeito positivo sobre o desempenho da organização e sobre as atitudes, o comportamento e o desempenho dos funcionários, sendo essenciais para a produtividade das empresas (Raeder, Knorr, & Hilb, 2012). A quebra do contrato psicológico significa que as obrigações e promessas feitas pelo empregador ou pelo empregado não foram cumpridas (Robinson, 1996). Embora o cumprimento se concentre em aspectos positivos, o que significa que promessas ou obrigações foram mantidas, a violação enfatiza aspectos negativos.

As obrigações do contrato psicológico assumem várias formas de lealdade e segurança no emprego, mesmo que não possuam compromisso. Rousseau (1990) e Zhao, Wayne, Glibkowski e Bravo (2007) afirmam existir dois tipos principais de obrigações predominantes em contratos psicológicos: termos econômicos ou monetários e termos relacionais ou socioemocionais.

As obrigações econômicas ou monetárias são as mais comuns e envolvem compensação por formas específicas de trabalho, conforme a expressão “um dia de trabalho justo por um dia de salário justo” (McDermott, Conway, Rousseau, & Flood, 2013). As obrigações entre trabalhadores e empregadores são relativamente poucas e distantes entre os contratos predominantemente monetários, uma vez que sua duração tende a ser de curto prazo, com poucos ou nenhum compromisso assumido em relação ao futuro por parte do trabalhador ou da empresa (McDermott et al., 2013).

As obrigações relacionais envolvem recursos socioemocionais, como apoio mútuo e preocupação entre empregador e empregado (Rousseau, 1990). As preocupações sociais e interpessoais predominam nos arranjos que geram empregos de alto compromisso. Os contratos psicológicos relacionais são mais amplos nos termos que envolvem, incluem muitas formas de recompensas do empregador e contribuições individuais, geralmente cobrem um período mais longo e tendem a incluir o desenvolvimento dos funcionários e oportunidades de crescimento futuro (Bal, Jansen, Van der Velde, Lange & Rousseau, 2010; Coyle-Shapiro e Kessler, 2000), antecipando contribuições que agregam valor ao empregador ao longo do tempo ou empregabilidade no mercado de trabalho externo.

Os acordos de emprego podem combinar termos econômicos e relacionais, incluindo benefícios de remuneração, pensão e aposentadoria, por um lado, e oportunidades de crescimento futuro, por outro. De igual forma, os contratos psicológicos que os empregadores criam com seus funcionários podem misturar características monetárias e relacionais de inúmeras maneiras (Rousseau, 1998).

O entendimento das obrigações de contratos psicológicos surge tanto das promessas explícitas de RH e dos gerentes (Tomprou & Nicolaou, 2010), quanto das crenças que os funcionários adquirem ao conversar com colegas de trabalho (Korsgaard, Sapienza & Schweiger, 1997), ou seja, as obrigações implícitas, as quais resultam da maneira como os funcionários interpretam e observam as práticas informais e os sinais da empresa, por meio de ações do líder, normas organizacionais e histórias.

As obrigações explícitas, por sua vez, são transmitidas pelas práticas de RH, exemplificadas por programas formais de treinamento, gerenciamento de talentos ou sucessão, em que os representantes da empresa se referem a oportunidades e programas futuros para promoção na empresa. As práticas de RH podem transmitir as intenções futuras do empregador,

como é o caso de investir em treinamento, o que sugere oportunidades futuras para aplicar o que é aprendido.

O contrato psicológico serve como um fator intermediário que ajuda a transferir as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) para o desempenho organizacional. Para Raeder, Knorr e Hilb (2012), as práticas de GRH afetam o contrato psicológico porque fazem parte das obrigações do empregador em relação ao empregado, e os empregados as percebem como incentivos. Assim, as práticas de GRH realizadas por um empregador ajudam a cumprir o contrato psicológico.

## **2.2 Teoria do intercâmbio social e do capital social**

A teoria do intercâmbio social age como o preditor na compreensão dos paradigmas conceituais do compartilhamento do conhecimento através de um conjunto de comportamentos que são desenvolvidos entre os indivíduos em uma organização (Tsai & Cheng, 2012). Sentimentos como gratidão, confiança, obrigação pessoal, justiça e compromisso são relatados nas pesquisas anteriores que investigaram as principais condições da transferência de conhecimento dentro das organizações (Jarvenpaa & Staples, 2001; Bock & Kim, 2002).

Pesquisas têm evidenciado que os líderes que estimulam os funcionários a disporem de um pensamento inovador e que os empoderam a compartilhar as suas informações conseguem criar um melhor clima organizacional e obter o sentimento de justiça, sendo este um antecedente da confiança organizacional e do comprometimento (Hsu et al. 2007; Renzl, 2008).

Neste âmbito, Kogut e Zander (1992) propuseram que a transferência de conhecimento entre a equipe é um processo que envolve predominantemente as dimensões do capital social, estando estas constituídas por questões estruturais, relacionais e cognitivas. O aspecto estrutural estaria relacionado com os padrões de conexões e influências no compartilhamento das informações entre os indivíduos. O âmbito relacional refere-se às interações entre os stakeholders da organização com o fito de perceber as relações particulares entre os atores. A perspectiva cognitiva, por sua vez, concerne aos recursos que contribuem para as interpretações, representações e sistemas compartilhados das normas culturais e sociais (Granovetter, 1992; Burt, 1997; Nahapiet & Ghoshal, 1998, Van Dijk, Hendriks & Romo-Leroux, 2016).

Evidencia-se na literatura que as teorias de intercâmbio e capital social unidas aos fundamentos do compartilhamento do conhecimento podem acelerar o processo de transferência de informação entre os stakeholders e beneficiar as organizações que operam em ambientes altamente competitivos, cenário este em que se encontram as startups (McFadyen & Cannella, 2004; Wasko & Faraj, 2005; Kankanhalli, Tan & Wei, 2005; Chen & Lovvorn, 2011).

## **2.3 Teoria da ação fundamentada**

A teoria da ação fundamentada sugere que os indivíduos consideram as consequências de comportamentos alternativos frente a atitudes em relação ao compartilhamento de conhecimento (Fishbein & Ajzen, 1975). Diversos estudiosos entendem que atitudes, normas subjetivas, riqueza do canal de comunicação e a capacidade de absorção das informações agem como preditores que moldam a intenção de uma pessoa realizar o compartilhamento do conhecimento (Bock & Kim, 2002; Ryu, Ho & Han, 2003; Chen, Tsai & Chen, 2012).

Uma combinação de recompensas extrínsecas, sentimento de reciprocidade no relacionamento com os líderes, senso de valor próprio e clima organizacional são sinais precursores da teoria da ação fundamentada no incentivo ao compartilhamento de conhecimentos (Ryu, Ho & Han, 2003; Chow & Chan, 2008). Apesar de demonstrar quais atitudes positivas podem contribuir para a partilha das informações, os estudos encontrados não propõem um manual de melhores práticas nem são conclusivos ao demonstrar como melhorar as condutas já implementadas nas organizações e, até o momento, não foram encontradas investigações aplicadas ao contexto das startups que apresentasse alta relevância.

## **3 METODOLOGIA**

Este estudo classifica-se como uma pesquisa exploratório-descritiva (Prodanov & Freitas, 2013), com abordagem qualitativa (Creswell, 2010) e foi realizado um estudo de casos múltiplos (Yin, 2015). Os objetos de estudo foram 4 startups de indústrias distintas, de origem brasileira e que já possuem produtos validados e em comercialização. Todas elas já haviam realizado algum esforço de aquisição e compartilhamento de conhecimento entre indivíduos, intra e interorganizacional e apresentaram práticas explícitas e implícitas de contratos psicológicos, tanto com obrigações mútuas econômicas e monetárias quanto com obrigações relacionais e socioeconômicas.

A escolha da amostra, caracterizada na Figura 1, se deu pelo enquadramento de cada startup em diferentes estágios de maturidade, desde a recente entrada no mercado até a internacionalização, para que fosse possível verificar se havia semelhanças ou não na forma como gerem os contratos psicológicos e a gestão do conhecimento dentro organização.

**Figura 1. Caracterização das startups**

STARTUPS	A	B	C	D
INDÚSTRIA	<i>EduTech</i>	<i>SoftTech</i>	<i>HardTech</i>	<i>HardTech</i>
TEMPO DE OPERAÇÃO	6 anos	3 anos	2 anos	6 anos
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	60	10	5	15
TIPOS DE ENTREVISTADOS	diretor	sócio-fundador	toda a equipe	sócio-fundador
MATURIDADE	atua em mercado nacional	atua em mercado regional	iniciando a comercialização	internacionalizada
INCUBAÇÃO	nacional	nacional	estadual e local (universidade)	estadual
ACELERAÇÃO	nacional	nacional	estadual	nacional e internacional
APORTE DE INVESTIMENTOS	<i>bootstrap e capital venture</i>	<i>bootstrap e capital venture</i>	<i>bootstrap</i>	<i>bootstrap e subvenção econômica</i>

Fonte: Dados da pesquisa

Para a coleta de dados, foram consideradas as fontes de evidência de dados destacadas por Yin (2005, p. 74): “documentação e registros em arquivos, entrevistas em profundidade e observação participante”. Quanto à documentação e registros em arquivos, inicialmente foram analisados os repositórios de documentação e eventuais sistemas de gestão, incluindo o acesso a comunidades de práticas on-line.

Também foram realizadas, via Skype, 5 entrevistas em profundidade semiestruturadas, método o qual, de acordo com Yin (2015), é uma das fontes basilares de conhecimento para o estudo, sendo 4 delas de forma individual e 1 em *focus group* (Morgan, 2010) com toda a equipe da startup a fim de perceber informações e sentimentos que os indivíduos possuem sobre certas questões específicas e mapeá-las através da triangulação de dados (Denzin & Lincoln, 2008).

A entrevista pré-teste para validar o instrumento de investigação foi descartada após ajustes e uma nova startup no mesmo estágio de maturidade foi entrevistada em substituição para evitar vícios e enviesamento de informações.

A análise de conteúdo foi estruturada em categorias definidas a partir da literatura acerca do tema gestão do conhecimento para que fosse feita a investigação de núcleo de sentidos e posterior reconhecimento de aglomerações em temas (Bardin, 2009) conforme figura 2.

**Figura 2. Árvore de categorização**

<b>TIPOS DE CONTRATOS PSICOLÓGICOS</b> <b>142 (4)</b> Tomprou & Nicolaou (2010); Sapienza, Korsgaard & Schweiger (1997); Bal, Jansen, van der Velde, Lange & Rousseau (2010); Coyle-Shapiro & Kessler (2000).	<b>EXPLÍCITOS</b> (promessas do gerente) <b>17 (4)</b>		treinamentos formais 12 (2)	
	<b>IMPLÍCITOS</b> (crenças coletivas) <b>26 (4)</b>		gerenciamento de talentos e sucessão 08 (2)	
			oportunidade futura de promoção 24 (4)	
<b>TIPOS DE OBRIGAÇÕES MÚTUAS</b> <b>163 (4)</b> Rousseau & Tijoriwala (1998); Rousseau (1990); Sutton & Griffin (2004); Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo (2007).	<b>ECONÔMICAS E MONETÁRIAS</b> (obrigações transacionais) <b>19 (4)</b>		ações do líder 26 (2)	
	<b>RELACIONAIS E SÓCIOECONÔMICAS</b> (obrigações relacionais) <b>34 (4)</b>		observação de práticas informais 19 (2)	
			heróis de alto desempenho 10 (4)	
<b>EXTENSÃO DO COMPARTILHAMENTO</b> <b>133 (4)</b> Martinkenaite (2010); Ipê (2003); Cabrera & Cabrera (2005); Argote, McEvily & Reagans (2003); Wilkesmann & Wilkesmann (2011); Alavi & Leidner (2001)	<b>ENTRE INDIVÍDUOS</b> 46 (4)		compensações financeiras 15 (2)	
	<b>INTRA-ORGANIZACIONAL</b> 26 (4)		benefícios de remuneração 13 (2)	
	<b>INTERORGANIZACIONAL</b> 21 (4)		oportunidade de crescimento futuro 24 (4)	
<b>MOTIVAÇÕES PRA COMPARTILHAR</b> <b>216 (4)</b> Wang & Noe (2010); Martinkenaite (2010); Rosenbush, Brinckmann & Baush (2010); Ipê (2003); Voelpel, Dous & Davenport (2005)	<b>EXTERNAS</b> <b>07 (4)</b>	<b>FATORES AMBIENTAIS</b> <b>17 (4)</b>	apoio mútuo e preocupação recíproca 23 (2)	
			desenvolvimento de funcionário 17 (2)	
	<b>INTERNAS</b> <b>14 (4)</b>	<b>FATORES/ CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS</b> 14 (4)		aumento de empregabilidade 18 (4)
		<b>FATORES/ CARACTERÍSTICAS MOTIVACIONAIS</b> 29 (4)		resultados individuais 17 (4)
		<b>FATORES/ CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS</b> 38 (4)		resultados de equipe 13 (4)
<b>VARIÁVEIS DE CONTROLE</b> <b>74 (4)</b> Hales (2005); Purcell & Hutchinson (2007); Martinkenaite (2010); Rosenbusch, Brinckmann & Baush (2010)	<b>Contexto organizacional</b> 25 (4)		resultados organizacionais 10 (4)	
	<b>Características interpessoais e do time</b> 31 (4)			
	<b>Características culturais</b> 31 (4)			
	<b>centralização de poder</b> 18 (4)			
	<b>chefia imediata</b> 27 (4)			
<b>grau de maturidade</b> 21 (4)				
<b>tipo de indústria</b> 06 (4)				
<b>tipo de sociedade</b> 02 (4)				

\* X (Y) onde X é o número de citações por categorias de análise e Y é o número de startups com citações na categoria

Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados de cada entrevista foram analisados individualmente no *software* NVivo e 728 trechos de entrevistas foram cruzados para cada nó (grupo de análise) buscando estabelecer relações e verificar contradições para compreender as práticas organizacionais implícitas e explícitas e as percepções individuais acerca das obrigações mútuas, as vantagens e desvantagens do compartilhamento de conhecimento e suas consequências nos resultados individuais e organizacionais.

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Para facilitar o entendimento da interpretação dos dados, foi elaborado um arcabouço de estudo acerca dos contratos psicológicos e do compartilhamento de conhecimento em startups de forma a favorecer a visualização de suas motivações, especificidades e resultados percebidos como demonstra a figura 3.

Figura 3. Arcabouço de estudo do compartilhamento do conhecimento em startups



Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto aos contratos psicológicos nas startups, todas apresentaram contratos explícitos e implícitos de ordem econômica e relacional e, por tratar-se de organizações enxutas com equipes reduzidas, tanto funcionários como gestores demonstraram ciência dos compromissos não formalizados e das expectativas de cada parte.

Quanto a gestão do conhecimento, todas apresentaram algum mecanismo de coleta, armazenamento e distribuição de conhecimentos explícitos. Startups em fases iniciais e com menos funcionários utilizaram acompanhamento pessoal e reuniões de feedback para acompanhar o desenvolvimento dos indivíduos enquanto equipe e seus efeitos nos resultados organizacionais. Startups com equipes maiores apresentaram repositórios de amplo acesso com práticas de RH, descrição de cargos e planos de carreiras com amplo acesso a todos os membros.

Por último, empresas em estágios mais avançados desenvolveram também repositórios próprios com níveis de acesso limitado, mas entendendo que esta política influencia também a integração de novos funcionários e reduz o tempo de treinamento, o que corrobora com o entendimento de Babcock (2004) e Voelpel, Dous & Davenport (2005).

#### 4.1 Variáveis de controle/moderação

Para melhor expressar possíveis similitudes e distinções a respeito da influência dos contratos psicológicos na aquisição e compartilhamento do conhecimento entre indivíduos, intra e interorganizacional, foram escolhidas startups em quatro diferentes estágios de maturidade, quais sejam: SC - início de comercialização de produto; SB- atuando em mercado regional com um único produto; SA - atuando em mercado nacional com mais de um produto e SD - internacionalizada. Para Steensma et al. (2015) e Tsang et al. (2004), organizações em economias de transição apresentam padrões de transferência de conhecimento que podem ser distintos em função de seu nível de maturidade.

Reafirmando os achados de Martinkenaite (2010), o tipo de indústria influenciou diretamente as práticas de RH e de compartilhamento adotadas pelos empreendedores. SB, SC e SD, que pertencem ao setor de *hardtech* e *softtechs*, adotam desde o início a cultura do *remote first* enquanto SA, que pertence à área de educação e tem uma equipe maior que as demais, prioriza o trabalho presencial e em equipe. Embora todas adotem reuniões de feedback e abertura de comunicação entre funcionários e gestores, apenas a *Edutech* apresentou sistemas de RH capazes de formalizar as intenções da equipe e promessas das chefias através de registros e treinamentos formais sugeridos e solicitados pelos indivíduos, com gerenciamento de banco de talentos com oportunidades de promoção pautadas na meritocracia. Nesta última, todos os funcionários são estimulados a tornarem-se sócios a partir do bom desempenho.

Quanto ao número de funcionários, verificou-se que quanto maior a empresa, maior a necessidade de desenvolvimento de canais de comunicação mais robustos para que se possa acompanhar a evolução do engajamento dos indivíduos com o time e sua relação com outras empresas. Enquanto SC e SB utilizam grupos de whatsapp como suas principais ferramentas,

SA e SD também possuem wikis internas com fluxos de informações e processos já mapeados e *GitHub's* para armazenamento de códigos.

Validando o entendimento de Berg et al. (2020), há uma percepção entre todos os entrevistados que “conexões movem o mundo” (SA) e que o ambiente de trabalho e as relações entre colegas e chefia imediata são o principal motivo para que as startups retenham talento, uma vez que, em seus estágios iniciais, a remuneração costuma ser abaixo do valor de mercado dado as limitações financeiras da organização, mas existe o acordo informal de oportunidades futuras de crescimento através da valorização de resultados.

Todas as startups citaram a importância de participar de programas de incubação e aceleração devido ao networking que propiciam às organizações participantes, como afirma SC: “graças ao processo de incubação, temos contratos firmados e o networking que temos é consequência desses laços que criamos com a universidade e o ecossistema”. Essa rede de relacionamentos desenvolvidos foi tida como fator basilar para a promoção da troca de conhecimentos entre organizações e percepção de aumento de desempenho organizacional, corroborando com Bal et al., (2010). Nenhuma das startups entendeu esse relacionamento externo como risco à retenção de talentos ou vazamento de informações. Todos os entrevistados afirmaram acreditar no futuro de suas organizações e em sua ascensão de carreira e aumento de empregabilidade no mercado de trabalho (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

## **4.2 Tipos de contratos**

### **4.2.1 Explícitos**

As equações de poder dentro das organizações investigadas demonstraram dirigir os caminhos dos acordos psicológicos e compartilhamento de conhecimento de forma dinâmica, mas igualmente dependentes das relações sociais entre indivíduos (Ipe, 2003). Identificou-se que nas empresas entrevistadas isto costuma ocorrer de forma mais informal do que por vias de canais formais de comunicação e muito desse processo depende da cultura organizacional.

Startups em estágios iniciais não possuem manuais de RH e os treinamentos formais acontecem à medida que seus membros explicitam a necessidade de fazê-los. Apesar de não formalizar acordos, todos os gestores e funcionários afirmaram ter abertura e liberdade suficiente para demonstrar suas intenções futuras com a empresa e negociar termos de trabalho. Startups em estágios de maior maturidade apresentaram sistemas robustos de RH, com banco de gerenciamento de talentos, controle de rotatividade, monitoramento de talentos no mercado e plano de sucessão. Apenas a *Edutech* apresentou de forma clara e documentada uma política de meritocracia divulgada a todos os membros onde qualquer um, independente de nível ou setor, pode tornar-se sócio e adquirir ações da empresa proporcionalmente a sua avaliação de desempenho individual e em grupo (Martinkenaite, 2010).

O nível hierárquico influenciou diretamente as atitudes e pré-disposições dos indivíduos para interagir com colegas, grupos e outras organizações e, portanto, os tipos de acordos e informação, e o nível de acesso entre os membros. Conhecimentos tácitos e acompanhamento de resultados (Nonaka, 1994) são compartilhados em reuniões diárias, presenciais ou virtuais, com a presença de todos e estimulados através da convivência entre indivíduos seniores e juniores. Por tratar-se de organizações com características peculiares, as startups apresentam uma composição bastante enxuta e o diálogo entre funcionários e chefia imediata é intensamente estimulado e o resultado acompanhado por meio de reuniões de feedback. Em geral, todos os membros têm acesso a todas as informações e apenas conhecimentos necessariamente sigilosos ficam restritos aos sócios-fundadores (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

Conhecimentos explícitos (Nonaka, 1994) são elaborados e formalizados principalmente pelas lideranças de times, não necessitam de aprovação da cúpula mais alta e podem ser propostos por todos. O maior benefício apontado pelas startups investigadas em formalizar os conhecimentos e acordos foi a redução do tempo de integração de novos membros e a

necessidade em contratar treinamentos básicos externos, uma vez que os processos internos já mapeados fomentam a aprendizagem organizacional (Tomprou & Nicolaou, 2010).

#### **4.2.2 Implícitos**

A transferência de conhecimento interorganizacional foi vista sob a perspectiva dos relacionamentos internos às startups, com base nas conexões e afinidades entre funcionários e chefia imediata e as práticas. A decisão de prover e/ou obter conhecimento dentro e fora das organizações ficou a cargo do julgamento particular dos membros acerca da capacidade de absorção da outra parte, de sua motivação individual para ensinar e aprender e da capacidade de transferência intra-organizacional, corroborando com Easterby-Smith et al., (2008). Aqui, as ações do líder foram consideradas fundamentais para reafirmar as impressões individuais acerca das práticas informais e das normas organizacionais (Korsgaard, Sapienza & Schweiger, 1997).

Embora todas as startups tenham apresentado uma cultura pró-compartilhamento de conhecimento com ações diretas da direção e suporte gerencial, incluindo algumas práticas de reconhecimento, a valorização de resultados individuais e de equipes junto ao reconhecimento por alto desempenho foram os principais motivos apontados pelos membros para prover conhecimento entre seus pares e em comunidades de práticas (Wilkesmann & Wilkesmann, 2011; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007).

Obter conhecimento, embora prática generalizada pelos indivíduos entrevistados, foram ações baseadas em regras no sentido de reafirmar seu compromisso com o futuro da organização para garantir o cumprimento dos contratos psicológicos implicitamente firmados (De Cuyper & De Witte, 2008; Rousseau, 1990).

### **4.3 Obrigações mútuas**

#### **4.3.1 Econômicas e monetárias**

Em termos de compensações financeiras e benefícios de remuneração, startups em fases iniciais, admitiram não conseguir fazer ofertas compatíveis com o mercado, dado seu baixo faturamento nos primeiros anos de operação. Os gestores e sócios, por sua vez, afirmaram oferecer oportunidades de crescimento futuro como medida de equiparação dos esforços individuais por entenderem que apenas valores monetários não seriam suficientes para reter talentos e firmar compromissos de longo prazo (Rousseau, 1998; De Cuyper & De Witte, 2008).

As startups de fases mais avançadas e já capazes de garantir remunerações compatíveis com o mercado para o seu time, demonstraram atuar no sentido de criar meios de estimular a permanência de seus membros através da possibilidade comprarem ações ou quotas de participação da empresa e se tornarem sócios em médio e longo prazo (Sutton & Griffin, 2004).

#### **4.3.2 Relacionais e socioeconômicas**

Tanto para sócios-gestores quanto para funcionários, o apoio mútuo e a preocupação recíproca com fatores pessoais e interpessoais foram apontados como basilares para o fortalecimento das relações de alto compromisso e longo prazo. Para reafirmar a importância das contribuições individuais para o desempenho das organizações, as recompensas oferecidas pelos empregadores foram negociadas em termos amplos e utilizando recursos socioemocionais (Bal et al., 2010).

Apesar das startups em fases iniciais não possuírem um plano de carreiras formalmente instituído, chefias e chefiados demonstraram saber o que se espera de ambas as partes, sendo os principais aspectos indicados: desenvolvimento de funcionários por meio de treinamentos, oportunidades de crescimento de carreira que acompanhem o desenvolvimento da empresa com prioridade para os mais antigos e de mais alto desempenho e a percepção de melhor nível de empregabilidade no mercado de trabalho. Outros fatores foram citados com menor relevância, como autonomia de horários, liberdade para criar as próprias rotinas de trabalho e livre acesso de comunicação com os sócios-fundadores das organizações (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

### **4.4 Motivações para compartilhar**

As organizações investigadas afirmaram enxergar a aquisição e compartilhamento de informações como fator discriminante para o sucesso da empresa e, com base na literatura, o *framework* de estudo apresentado organizou a gestão do conhecimento em diversas áreas propostas por Wang & Noe (2010). Cada uma delas com ênfase em tópicos divididos entre motivações externas e internas ao indivíduo.

#### **4.4.1 Motivações externas**

Todas as startups entrevistadas participam ativamente de comunidades, provendo e obtendo conhecimento, além de possuírem um estímulo a cultura da partilha de informações entre os colaboradores. Não foi identificado sentimento de rivalidade ou superioridade no compartilhamento de informações entre os membros, e sim demonstraram possuir espírito de coletivismo e cooperação, o que corrobora com a literatura, que indica que um clima organizacional que promove a concorrência entre os indivíduos cria uma barreira na promoção de uma cultura de partilha (Schepers & Van den Berg, 2007; Willem & Scarbrough, 2006).

Observou-se que o retorno percebido pelo compartilhamento das informações é fruto do reconhecimento e da credibilidade adquiridos, além de uma possível aproximação que possa surgir com investidores e mentores. Este entendimento confirma a importância da promoção de incentivos e recompensas organizacionais para que os indivíduos se sintam motivados a repassar os seus conhecimentos (Kankanhalli et al., 2005; Yao, Kam & Chan, 2007).

Divergindo do entendimento de Thomas-Hunt et al., (2003) que indica a heterogeneidade como um preditor das dificuldades de integração e compartilhamento, o estudo apresentou a heterogeneidade como um fator positivo entre o time, embora SD apresente algumas falhas de comunicação entre os seus funcionários devido a diferença de idioma.

#### **4.4.2 Motivações internas**

Evidencia-se nas entrevistas que a integração do time dentro e fora do ambiente de trabalho influencia o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores, declaração que ratifica o entendimento de Wang & Noe (2010), ao afirmarem que os indivíduos costumam priorizar a partilhar as suas informações com as pessoas com quem se relacionam e confiam.

As campanhas de incentivo, reconhecimento e recompensa intra-organizacional são utilizadas como intervenções na promoção do compartilhamento de conhecimento (Liebowitz, 2003; Nelson, Sabatier & Nelson, 2006), o que atesta os achados encontrados nas startups entrevistadas ao relatarem possuir o reconhecimento e a meritocracia, como um dos seus pilares para promover uma maior integração de saberes. Ressalta-se ainda o caso da empresa SA, onde parte dos membros se transformaram em sócios com base no desempenho conquistado.

### **4.5 Extensão do compartilhamento**

O conhecimento demonstrou ser massivamente compartilhado pelos membros das organizações entre si, entre equipes e entre organizações, individualmente motivados por reconhecimento dos pares e senso de autoeficácia (Chow, Deng & Ho, 2000). Coletivamente, a motivação foi atribuída aos mecanismos de aprendizagem promovidos por lideranças participativas e descentralizadas (Lin, 2007; Lee, Kim & Kim, 2006; Kim & Lee, 2006), como participação em programas de desenvolvimento de habilidades, treinamentos externos, promoção de oficinas internas e avaliação coletiva de equipes.

Indivíduos que passaram por treinamento ou se consideram suficientemente maduros em algum tema de interesse da organização, repassaram voluntariamente seu aprendizado dentro de sua equipe e para outras equipes através de reprodução tácita de conteúdo e disponibilização de conhecimento explícito nos repositórios através de manuais e fluxogramas promovendo cooperação interdisciplinar (Siebenhüner & Arnold, 2007). Relacionamentos internos, valores e normas compartilhados pelo grupo foram enumerados como impulsos ao compartilhamento (Lam, 2000).

Até então, as startups investigadas afirmam não ter apresentado níveis de conflitos que tenham interferido nos processos de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento

(Rothman & Friedman, 2001). Todas elas elencaram interferência de fatores externos como opinião pública, reputação organizacional e variações de mercado e apenas SD, que é internacionalizada, deu relevância às mudanças de regulamentação como fator preponderante para as práticas de compartilhamento (Schön & Argyris, 1996).

Todas as startups participam de grupos e comunidades de prática on-line por iniciativa de seus membros e por estímulo das lideranças internas, apontando que laços fortes envolvem maior proximidade emocional (Granovetter, 1992) e que relações sociais facilita a transferência de conhecimento e realçam a qualidade das informações trocadas (Cross & Cummings, 2004).

#### **4.6 Resultados percebidos**

Individualmente, os principais resultados percebidos foram a satisfação no trabalho e o comprometimento com o time e senso de verdade e confiança no futuro da empresa e em seus líderes imediatos. Entre equipes, o resultado dos contratos psicológicos se refletiu na melhoria dos canais de comunicação, no senso de coletivismo, na maturidade dos times e na baixa rotatividade mesmos nos estágios em que as startups ainda não conseguem oferecer benefícios econômicos e financeiros compatíveis com os valores praticados no mercado.

As trocas interorganizacionais foram vistas como uma estrutura de ‘loop de feedback’ dinâmico onde antecedentes e consequências da transferência se entrelaçam em ambientes de constante mudanças que promovem aprendizagem. Relações de feedback entre pares e chefia imediata e vínculos emocionais foram enumerados como influenciadores diretos do desempenho da empresa (Van Wijk, Jansen, & Lyles, 2008). Embora todas as startups tenham afirmado que primam o conhecimento técnico ao contratar novos membros, os sócios fundadores e gestores de RH foram unânimes ao postular que candidatos com maior aderência a cultura da empresa acabam tendo prioridade na contratação. Entendem que é melhor prover um treinamento técnico do que gastar tempo e esforço tentando encaixar alguém sem aderência ao time, pois isso dispersaria os esforços da equipe.

Resultados estratégicos foram percebidos por todos os entrevistados no sentido de usufruir de forma satisfatória e equilibrada dos benefícios dos relacionamentos e contratos psicológicos. Todos citaram benefícios em compartilhar conhecimento entre organizações, principalmente no que tange o alcance da visibilidade e reputação dentro de uma rede de relacionamentos que pode melhorar o nível de empregabilidade futura e agregar valores como reconhecimento e senso de auto eficácia em longo prazo (Levin & Cross, 2004).

#### **4.7 Categoria emergente: obrigações híbridas e equilibradas**

A categoria emergiu durante o processo de investigação em virtude da peculiaridade dessas organizações no que tange a necessidade de ser flexível quanto às metas de desempenho e segurança e estabilidade no trabalho conforme mudanças nas condições socioeconômicas (Rousseau & Schalk, 2000; Dabos & Rousseau, 2004). Conforme achados de Haagard & Turban, (2012), aspectos relacionais e oportunidades de aprendizado e desenvolvimento na carreira se sobrepuseram às obrigações monetárias e acompanharam aspectos relacionais apontando um possível caminho do meio para as negociações de contratos psicológicos.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo inovou ao analisar qualitativamente *startups* oriundas de economias emergentes, em diferentes graus de maturidade e pertencentes a indústrias diversas e revelou ainda como fatores situacionais refletiram no desenvolvimento de relações sociais e influenciaram o compartilhamento de conhecimento nas startups afetando diretamente os resultados individuais e organizacionais.

Quanto às implicações práticas, os achados demonstraram que os contratos psicológicos influenciam as motivações individuais para compartilhar conhecimentos e isso afeta o resultado das *startups*. Mais especificamente, os principais resultados individuais percebidos foram a satisfação no trabalho, o comprometimento com o time e o senso de verdade e confiança no

futuro da empresa e em seus líderes imediatos. Entre equipes, percebeu-se a melhoria dos canais de comunicação, o senso de coletivismo, a maturidade dos times e a baixa rotatividade mesmo nos estágios em que as startups ainda não conseguem oferecer benefícios econômicos e financeiros compatíveis com os valores praticados no mercado.

As trocas interorganizacionais foram vistas como uma estrutura de ‘*loop de feedback*’ dinâmico onde antecedentes e consequências da transferência se entrelaçam em ambientes de constante mudanças que promovem aprendizagem. Embora todas as startups tenham afirmado que primam o conhecimento técnico, candidatos com maior aderência a cultura da empresa acabam tendo prioridade na contratação, uma vez que existe a possibilidade dos funcionários tornarem-se sócios pautados no bom desempenho.

Todas as startups apresentaram contratos explícitos e implícitos de ordem econômica e relacional e, por tratar-se de organizações enxutas com equipes reduzidas, tanto funcionários como gestores demonstraram ciência dos compromissos não formalizados e das expectativas de cada parte. O ambiente de trabalho e as relações entre colegas e chefia imediata foram apontados como principal motivo para retenção de talentos. O apoio mútuo e a preocupação recíproca com fatores pessoais e interpessoais foram apontados como basilares para o fortalecimento dessas relações de alto compromisso e longo prazo.

Por fim, em virtude da peculiaridade dessas organizações no que tange a necessidade de ser flexível quanto às metas de desempenho e a segurança e estabilidade no trabalho, a categoria obrigações híbridas e equilibradas surgiu e sobrepôs aspectos relacionais e oportunidades de aprendizado e desenvolvimento na carreira às obrigações monetárias, acompanhando aspectos relacionais, o que aponta um novo caminho para as negociações de contratos psicológicos.

Para futuras pesquisas, é necessário identificar os comportamentos e ações gerenciais que demonstrem suporte aos contratos psicológicos e apoio ao compartilhamento de conhecimento e desenvolver um guia de práticas válidas e confiáveis, além de possíveis escalas que possam medir o quanto os indivíduos estão dispostos a compartilhar diferentes tipos de conhecimento e em quais canais de comunicação.

## REFERÊNCIAS

- Abatecola, G., Cafferata, R., & Poggesi, S. (2012). Arthur Stinchcombe's "liability of newness": contribution and impact of the construct. *Journal of Management History*.
- Amir-Aslani, A. The quest for competitive sustainability: From technology sourcing to knowledge management. *J. Technol. Manag. Innov.* 2009, 4, 54–68.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.
- Babcock, P. (2004). Shedding light on knowledge management. *HR magazine*, 49(5), 46-51.
- Bal, P. M., Jansen, P. G., Van Der Velde, M. E., de Lange, A. H., & Rousseau, D. M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of vocational behavior*, 76(3), 474-486.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. 4 ed. Lisboa: Edições 70
- Berg, V., Birkeland, J., Nguyen-Duc, A., Pappas, I. O., & Jaccheri, L. (2020). Achieving agility and quality in product development-an empirical study of hardware startups. *Journal of Systems and Software*, 110599.
- Bock, G. and Kim, Y. 2002. Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2): 14–21.

- Burt, R. S. (1997). A note on social capital and network content. *Social networks*, 19(4), 355-373.
- Caldwell, C., Floyd, L. A., Atkins, R., & Holzgrefe, R. (2012). Ethical duties of organizational citizens: Obligations owed by highly committed employees. *Journal of business ethics*, 110(3), 285-299.
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Knowledge management in startups: Systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*, 9(3), 361.
- Chen, J. S., & Lovvorn, A. S. (2011). The speed of knowledge transfer within multinational enterprises: the role of social capital. *International Journal of Commerce and Management*.
- Chen, C. F., & Kao, Y. L. (2011). The antecedents and consequences of job stress of flight attendants—Evidence from Taiwan. *Journal of Air Transport Management*, 17(4), 253-255
- Chen, P. L., Tsai, C. T., Chen, Y. N., Chou, K. C., Li, C. L., Tsai, C. H., ... & Yu, S. H. (2012, June). A linear ensemble of individual and blended models for music rating prediction. In *Proceedings of KDD Cup 2011* (pp. 21-60).
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & management*, 45(7), 458-465.
- Chow, C. W., Deng, F. J., & Ho, J. L. (2000). The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and the People's Republic of China. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 65-95.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.
- Creswell, J. W. (2010). Mapping the developing landscape of mixed methods research. *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research*, 2, 45-68.
- Cross, R., & Cummings, J. N. (2004). Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of management journal*, 47(6), 928-937.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52.
- Danis, W.M., De Clercq, D., Petricevic, O., (2011). Are social networks more important for new business activity in emerging than developed economies? An empirical extension. *International Business Review* 20 (4), 394–408.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). Introduction: The discipline and practice of qualitative research.
- Doshmanli, M., Salamzadeh, Y., & Salamzadeh, A. (2018). Development of SMEs in an emerging economy: does corporate social responsibility matter?. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 17(2), 168-191.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Volition and reasons for accepting temporary employment: Associations with attitudes, well-being, and behavioural intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 363-387.
- Dutt, N., Hawn, O., Vidal, E., Chatterji, A., McGahan, A., & Mitchell, W. (2016). How open system intermediaries address institutional failures: The case of business incubators in emerging-market countries. *Academy of Management Journal*, 59(3), 818-840.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of management studies*, 45(4), 677-690.
- Fey, C., Nayak, A., Wu, C., & Zhou, A. (2016). Internationalization strategies of emerging market multinationals: A five M framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(2), 128-143

- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Franco, M., & Haase, H. (2015). University–industry cooperation: Researchers' motivations and interaction channels. *Journal of Engineering and Technology Management*, 36, 41-51.
- Giardino, C., Paternoster, N., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2015). Software development in startup companies: the greenfield startup model. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 42(6), 585-604.
- Granovetter, M. (1992). Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. *Acta sociologica*, 35(1), 3-11.
- Guillén, R., & García Canal, E. (2012). Execution as strategy. *Harvard business review*.
- Hsu, M-H., Ju, T.L., Yen, C-H., & Chang, C-M., (2007). Knowledge sharing behaviour in virtual communities: the relationship between trust, self-efficacy and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, 65, 153-169.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359.
- Jarvenpaa, S. and Staples, D. 2001. Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 151–183.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. *MIS quarterly*, 113-143.
- Kim, S., & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public administration review*, 66(3), 370-385.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology', *Organization Science* 3: 383–397.
- Korsgaard, M. A., Sapienza, H. J., & Schweiger, D. M. (1997). Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change. *Journal of Management*, 28(4), 497-516.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization studies*, 21(3), 487-513.
- Lee, C., Lee, K., Pennings, J. M., 2001. Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal* 22 (6/7), 615–640.
- Lee, J. H., Kim, Y. G., & Kim, M. Y. (2006). Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge-management performance: Empirical validation. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 19(3), 48-60.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, 50(11), 1477-1490.
- Liebowitz, J. (2003). A knowledge management strategy for the Jason organization: A case study. *Journal of Computer Information Systems*, 44(2), 1–5
- Lin, C. P. (2007). To share or not to share: Modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator. *Personnel Review*.
- Luchak, A. A., & Pohler, D. M. (2010). Pensions as psychological contracts: Implications for work outcomes. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 49(1), 61-82.
- Marchiori, D., & Franco, M. (2019). Knowledge transfer in the context of inter-organizational networks: Foundations and intellectual structures. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Martinkenaite, I. (2010). Antecedents and consequences of inter-organizational knowledge transfer. *Baltic Journal of Management*. 6(1), 53-70.
- McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M., & Flood, P. C. (2013). Promoting effective psychological contracts through leadership: The missing link between HR strategy and performance. *Human Resource Management*, 52(2), 289-310.
- McFadyen, M. A., & Cannella Jr, A. A. (2004). Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. *Academy of management Journal*, 47(5), 735-746.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Morgan, D. L. (2010). Reconsidering the role of interaction in analyzing and reporting focus groups. *Qualitative Health Research*, 20 (5), 718-722.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nelson, A., Sabatier, R., & Nelson, W. (2006). Toward an understanding of global entrepreneurial knowledge management (EKM) practices: A preliminary investigation of EKM in France and the U.S. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(2), 70–89.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Porter, L. M., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59,603-609.
- Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.
- Raeder, S., Knorr, U., & Hilb, M. (2012). Human resource management practices and psychological contracts in Swiss firms: An employer perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3178-3195.
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206-220.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Rothman, J., & Friedman, V. J. (2001). Identity, conflict, and organizational learning. *Handbook of organizational learning and knowledge*, 582-597.
- Rousseau, D. M. (1998). The ‘problem’ of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 665-671.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389–400.
- Rousseau, Denise, René Schalk, Marinus Johannes Dominicus Schalk, and Ren Schalk, eds. *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. Sage, 2000.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679–696.
- Ryu, S., Ho, S. H., & Han, I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert Systems with applications*, 25(1), 113-122.
- Salamzadeh, A. (2018). Start-up Boom in an Emerging Market: A Niche Market Approach. In *Competitiveness in Emerging Markets* (pp. 233-243). Springer, Cham.
- Schepers, P., & Van Den Berg, P. T. (2007). Social factors of work-environment creativity. *Journal of business and psychology*, 21(3), 407-428.
- Siebenhüner, B., & Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business strategy and the environment*, 16(5), 339-353.
- Steensma, H. K., Tihanyi, L., Lyles, M. A., & Dhanaraj, C. (2005). The evolving value of foreign partnerships in transitioning economies. *Academy of Management Journal*, 48(2), 213-235.
- Stinchcombe, A. L. (2000). On equilibrium, organizational form, and competitive strategy. *Advances in Strategic Management*, 17, 271-284.

- Sutton, G., & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 493-514.
- Thomas-Hunt, M. C., Ogden, T. Y., & Neale, M. A. (2003). Who's really sharing? Effects of social and expert status on knowledge exchange within groups. *Management Science*, 49(4), 464-477.
- Tomprou, M., & Nicolaou, I. (2010). A diary study of social influence in the creation of newcomer psychological contract. *Unpublished manuscript*. Athens University of Business and Economics, Athens, Greece.
- Tsai, M. T., & Cheng, N. C. (2012). Understanding knowledge sharing between IT professionals—an integration of social cognitive and social exchange theory. *Behaviour & information technology*, 31(11), 1069-1080.
- Tsang, E. W., Nguyen, D. T., & Erramilli, M. K. (2004). Knowledge acquisition and performance of international joint ventures in the transition economy of Vietnam. *Journal of International Marketing*, 12(2), 82-103.
- Ugwu, O. O. (2005). A service-oriented framework for sustainability appraisal and knowledge management. *Journal of Information Technology in Construction (ITcon)*, 10(17), 245-263.
- Van Agtmael, A. (2007). *The emerging markets century: How a new breed of world-class companies is overtaking the world*. Simon and Schuster.
- Van Dijk, A., Hendriks, P., & Romo-Leroux, I. (2016). Knowledge sharing and social capital in globally distributed execution. *Journal of Knowledge Management*.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of management studies*, 45(4), 830-853.
- Voelpel, S. C., Dous, M., & Davenport, T. H. (2005). Five steps to creating a global knowledge-sharing system: Siemens' ShareNet. *Academy of Management Perspectives*, 19(2), 9-23.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS quarterly*, 35-57.
- Willem, A., & Scarbrough, H. (2006). Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study. *Human relations*, 59(10), 1343-1370.
- Wilkesmann, M., & Wilkesmann, U. (2011). Knowledge transfer as interaction between experts and novices supported by technology. *Vine*.
- Yao, L. J., Kam, T. H. Y., & Chan, S. H. (2007). Knowledge sharing in Asian public administration sector: The case of Hong Kong. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(1), 51-69.
- Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 Edição. Porto Alegre: Ed Bookman.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.