

## **GESTÃO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM STARTUPS**

**ROBERTA DUTRA DE ANDRADE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**PAULO GONÇALVES PINHEIRO**

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

**THAYANNE LIMA DUARTE PONTES**

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

**BÁRBARA SAMPAIO DE MENEZES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**EMILIANO SOUSA PONTES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

# 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).

No contexto de economias emergentes, startups surgem como possíveis promotoras de desenvolvimento, uma vez que negócios dessa natureza buscam explorar atividades inovadoras no mercado com propostas de modelos de negócios escaláveis utilizando tecnologia desde sua fase inicial, onde o acesso à informação pode ser fator crucial de sobrevivência. Em seus primeiros estágios, não contam com grandes investimentos de capital e, desta forma, o compartilhamento e transferência de informações têm sido adotados como instrumentos para a criação e desenvolvimento de novos conhecimentos que possam ser facultados entre seus componentes, com impacto na inovação e desempenho das organizações (Franco & Haase, 2015; Marchiori & Franco, 2019).

Destas afirmações, este estudo é resultado de investigação sobre a gestão do conhecimento em startups e trata de como o conhecimento é criado e flui entre os indivíduos, equipes e organizações. O objetivo é analisar as similitudes e distinções a respeito da criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento em startups de diferentes indústrias e com distintos graus de maturidade, considerando seus antecedentes, motivações e resultados percebidos.

Mais especificamente, este estudo tem como objetivo responder às seguintes perguntas de pesquisa: (i) quais as razões são consideradas pelos indivíduos para compartilhar conhecimentos?; (ii) como a cultura organizacional pode influenciar na intenção de compartilhamento e uso de sistemas de gestão do conhecimento?; (iii) como a personalidade dos indivíduos interagem com fatores situacionais e de que forma a partilha de conhecimento é afetada? e (iv) Como desenvolver relações pessoais com os pares, times e demais organizações a partir desse compartilhamento?

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 idiossincrasias e dando ênfase às diversas extensões de compartilhamento. Este estudo também avança e adere ao tema proposto a partir de vários pontos de vista, através da triangulação de dados de startups pertencentes a distintas indústrias e com diferentes níveis de maturidade sob a perspectiva de seus sócios- fundadores, diretores e funcionários.

A fim de fornecer um retrato coerente, o conteúdo do estudo está representado da seguinte forma: a próxima seção apresenta o referencial teórico associado ao fenômeno da gestão e compartilhamento de conhecimento no contexto interno e externo das startups. Em seguida, são indicados os critérios utilizados na seleção de amostra, categorização de conteúdo, bem como as técnicas aplicadas para analisar as entrevistas. Segue-se a apresentação dos resultados da pesquisa e, finalmente, as considerações do trabalho realizado e as implicações dos resultados obtidos.

## 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 (Gupta & Shapiro, 2014; Doshmanli, Salamzadeh & Salamzadeh, 2018; Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015; 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, hoje as startups desempenham um papel imprescindível no progresso dos mercados emergentes e por isso vêm despertando um 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 possível 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, tendo de aprender a estabelecer funções recém-adquiridas e conexões com os mais diversos stakeholders a fim de evitar uma possível baixa na qualidade de desempenho ou mesmo a autodestruição da organização (Stinchcombe, 2000; Abatecola, Cafferata, Poggesi, 2012).

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 incipientes, sistemas jurídicos/regulatórios e desenvolvimento financeiro e mercadológico (Dutt, Hawn, Vidal, Chatterji, McGahan & Mitchell, 2016). Diante deste cenário e com o propósito de contribuir para o desenvolvimento e a sobrevivência destas empresas, Incubadoras, Aceleradoras e Universidades estão fortalecendo ações para auxiliar os empreendedores a alcançar o desenvolvimento de uma maior mentalidade empresarial ao mesmo tempo em que buscam conectá-los com os mais diversos parceiros (Albort-Morant e Oghazi, 2016; Larrañeta, Zahra, & González, 2012; Cheraghi 2017; Berg, Birkeland, Nguyen-Duc, Pappas & Jaccheri, 2020).

Notabiliza-se na literatura que o 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 (GC) 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).

No que diz respeito à definição de conhecimento, não há um consenso entre os pesquisadores acerca de distinções, se houver, entre informação e conhecimento. Nonaka (1994) considera a informação um fluxo de mensagens, ao passo que o conhecimento se baseia em informações e é justificado por crenças. Outros pesquisadores acreditam que todas as informações são consideradas conhecimento, mas o conhecimento é maior do que apenas informação, incluindo know-how (Kogut & Zander, 1992; Machlup, 1980). Neste artigo será adotada a definição de conhecimento como o conjunto destes conceitos, sem distinção.

No tocante ao compartilhamento do conhecimento ou informação, adotados nesta pesquisa como sinônimos, considerou-se o provimento de conhecimentos sobre atividades e know-how para auxiliar a cooperação entre os atores envolvidos na resolução de problemas, desenvolvimento de novas ideias ou implementação de políticas ou procedimentos (Cummings,

2004; Pulakos, Dorsey, & Borman, 2003). O conceito de compartilhamento de conhecimento divergiu das definições de transferência e troca de informações. O compartilhamento considerou uma perspectiva privada entre os membros, enquanto a transferência dispôs de uma perspectiva entre unidades, departamentos ou organizações (Szulanski, Cappetta & Jensen, 2004) e troca um prisma de investigação e fornecimento deste conhecimento (Cabrera, Collins, & Salgado, 2006).

Para melhor compreender o caminho da informação e como os relacionamentos em redes podem influenciar positiva ou negativamente esse fluxo, foram utilizadas as teorias do intercâmbio e capital social, da ação fundamentada e de redes sociais e buracos estruturais. 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. Por fim, a teoria de redes e buracos estruturais busca perceber de que forma os laços relacionais entre indivíduos, dentro e fora das organizações, influenciam os elos da rede e como o tamanho da rede, grau de conectividade e benefícios percebidos preenchem ou provocam lacunas no fluxo de informação.

## **2.1 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 (Barling *et al.*, 2000, Jarvenpaa; Staples, 2001; Bock & Kim, 2002).

Pesquisas anteriores 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, sem julgamentos, 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, Chen & Lovvorn, 2011; 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).

## **2.2 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; Tsai, Chen & Chien, 2012; Bang, Ellinger, Hadjimarcou & Traichal, 2001).

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.

### **2.3 Teoria de redes e buracos estruturais**

Complexo e multifacetado, o conceito de redes sociais é um fenômeno comumente explorado para explicar as interligações entre indivíduos, dentro e fora das organizações, e o fluxo das informações para a troca de conhecimentos. A análise dos relacionamentos em redes compõe-se de três dimensões principais: estrutural (Burt, 1997), relacional (Granovetter, 1992) e cognitivo (Nahapiet & Ghoshal 1998), conforme já exposta em tópico anterior. Cada dimensão é ela própria um composto de muitas variáveis.

Sobre a discussão da atuação de redes como elos no fluxo do compartilhamento do conhecimento e de recursos para obtenção e manutenção de vantagens competitivas, Burt (1997) e Granovetter (1977) são precursores na pesquisa de buracos estruturais e laços relacionais fortes e fracos respectivamente.

Com base na teoria dos Buracos Estruturais, considerados como uma forma valiosa de capital social, diversos autores indicam que o tamanho da rede de uma organização pode ser considerado um fator importante para a inovação, através do grau de conectividade ou a falta dela, entre os parceiros gerando mais benefícios e oportunidades (Burt; Kilduff & Tasselli, 2013; Casanueva, Castro & Galán, 2013).

Consideradas como lacunas nos fluxos de informações organizacionais, os buracos estruturais indicam que os elos de cada extremidade podem ter acesso a diferentes fluxos de informações (Hargadon & Sutton, 1997) e alterar seu deslocamento e sentido (Fagerberg, Mowery & Nelson, 2005) além de manter a possibilidade de obter parceiros não ligados entre si (Aartad, 2012). Os buracos estruturais podem ainda trazer outros benefícios no que se refere ao volume, à inovação e à qualidade das informações que circulam em rede de indivíduos e organizações mais conectados (Balestro, 2002).

## **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) como estratégia de perscrutação em que foi explorado um ou mais processos, atividades ou indivíduos ao longo de um delimitado íterim de tempo. Os objetos de estudo foram 4 startups de indústrias distintas, que tiveram origem no estado do Ceará e já possuem produtos validados e em comercialização. Todas elas já haviam participado de programas de incubação e/ou aceleração e realizado algum esforço de aquisição e compartilhamento de conhecimento entre indivíduos, intra e interorganizacional.

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 o conhecimento dentro organização, seja em sua criação, aquisição ou compartilhamento.

**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: elaborado pelos autores.

Para a coleta de dados, foram consideradas as fontes de evidência de dados destacadas por Yin (2015, 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 às comunidades de práticas on-line.

Também foram realizadas, por Skype, 4 entrevistas em profundidade semiestruturadas, método o qual, de acordo com Yin (2015), é uma das fontes basilares de conhecimento para o estudo, sendo 3 delas de forma individual e 1 em grupos focais (Morgan, 2010) com toda a equipe da startup a fim de perceber informações e sentimentos que os indivíduos possuem sobre certas questões específicas e mapear, através da triangulação de dados (Denzin & Lincoln, 2008) as práticas institucionais realizadas e suas percepções acerca de: tipo, natureza e extensão do compartilhamento e motivações para compartilhar conhecimento, além de buscar detectar se as práticas desenvolvidas interferiram no desempenho das empresas (Krueger & Casey, 2000). 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 priori 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 a priori**

<b>VARIÁVEIS DE CONTROLE</b> 75 (4) Martinkenaite (2010); Rosenbusch, Brinckmann & Baush (2010)	incubação/ aceleração 34 (4)	
	grau de maturidade 17 (4)	
	tamanho da organização 8(4)	
	tipo de indústria 11 (4)	
	tipo de sociedade 2 (4)	
<b>TIPO DE COMPARTILHAMENTO</b> 33 (4) Martinkenaite (2010); Ipê (2003); Wilkesmann & Wilkesmann (2011).	<b>PROVER CONHECIMENTO</b> ( <i>Know how</i> ) 19 (4)	
	conhecimento gerencial 5 (2)	
	melhorar competitividade 3 (2)	
	criar inovação 4 (3)	
	<b>OBTER CONHECIMENTO</b> ( <i>Know that</i> ) 14 (4)	
reproduzir rotinas 4 (2)		
melhorar a qualificação 5 (2)		
<b>NATUREZA DO CONHECIMENTO</b> 22 (4) Martinkenaite (2010); Ipê (2003); Nonaka & Takeushi (1998); Nonaka (1994).	TÁCITO 11 (4)	
	EXPLÍCITO 11 (4)	
<b>EXTENSÃO DO COMPARTILHAMENTO</b> 73 (4) Martinkenaite (2010); Ipê (2003); Cabrera & Cabrera (2005); Argote, McEvily & Reagans (2003); Wilkesmann & Wilkesmann (2011); Alavi & Leidner (2001)	ENTRE INDIVÍDUOS 46 (4)	
	INTRA-ORGANIZACIONAL 26 (4)	
	INTER-ORGANIZACIONAL 21 (4)	PERFORMANCE/ RESULTADOS 10 (4)
<b>MOTIVAÇÕES PRA COMPARTILHAR</b> 171 (4) Wang & Noe (2010); Martinkenaite (2010); Rosenbush, Brinckmann & Baush (2010); Ipê (2003); Voelpel, Dous & Davenport (2005)	EXTERNAS 87 (4)	FATORES AMBIENTAIS 87 (4)
		CONTEXTO ORGANIZACIONAL 25 (4)
	CARACTERÍSTICAS INTERPESSOAIS E DO TIME 31 (4)	
	CARACTERÍSTICAS CULTURAIS 31 (4)	
	INTERNAS 84 (4)	FATORES/ CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS 14 (4)
FATORES/ CARACTERÍSTICAS MOTIVACIONAIS 29 (4)		
FATORES/ CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS 38 (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 *startup* foram analisados individualmente no *software* NVivo e 373 trechos de entrevistas foram cruzados para cada nó (grupo de análise) buscando estabelecer relações e verificar contradições para compreender as práticas organizacionais internas e externas e as percepções individuais acerca de formas, vantagens e desvantagens do compartilhamento de conhecimento.

#### 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Para facilitar o entendimento da interpretação dos dados, foi elaborado um arcabouço de estudo 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 a gestão do conhecimento nas startups, todas apresentaram algum mecanismo de coleta, armazenamento e distribuição de conhecimentos explícitos. Startups em fases iniciais utilizaram repositórios gratuitos de armazenamento em nuvem com amplo acesso a todos os membros. Empresas em estágios mais avançados desenvolveram 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 Dous & Davenport (2005).

#### 4.1 Variáveis de controle

Para melhor expressar possíveis similitudes e distinções a respeito da 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. (20015 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. Nesse sentido, todas as startups atrelaram seu atual estágio de maturidade à participação em programas de incubação e/ou aceleração. SC nasceu dentro de uma universidade, SA e SB participaram de processos em diferentes estados do Brasil, o que facilitou, segundo eles, a posterior entrada de seus produtos/serviços no mercado nacional e apenas SD envolveu-se em programas internacionais, sendo esta última a única internacionalizada com escritórios em 3 continentes.

Validando o entendimento de Berg et al. (2020), há uma percepção entre todos os entrevistados que “conexões movem o mundo” (SA) e de que programas de incubação e

aceleração devem ser norteados pelo networking que possam propiciar às organizações participantes, como afirma SD “se uma incubadora ou aceleradora não tiver uma rede de contatos muito grande e boa, ela não serve para nada” e SC “graças ao processo de incubação, temos contratos firmados (...) o networking que temos é consequência desses laços que criamos com a universidade e o ecossistema”.

Reafirmando os achados de Martinkenaite (2010), o tipo de indústria influenciou diretamente as práticas de compartilhamento adotadas pelos empreendedores. SB e SD, que pertencem ao setor de *hardtechs*, adotam desde o início a cultura do *remote first* e SD, que tem seu *core business* vinculado às suas patentes, apresentou acordos de sigilo de informações que remetem a propriedade intelectual e do código de programação formalmente instituídos e estendido a todos os seus membros. Quanto ao número de funcionários, verificou-se que quanto maior a empresa, maior a necessidade de desenvolvimento de canais de comunicação mais robustos. Enquanto SC e SB utilizam armazenamento em nuvem e 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.

## **4.2 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.

### 4.2.1 Motivações externas

Relacionado com o sentimento de reciprocidade percebida, a cultura do compartilhamento do conhecimento em comunidades pode ocorrer de forma intra e interorganizacional (Lave & Wenger, 1991; Chiu et al., 2006). Neste sentido, identificou-se que 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.

Evidencia-se ainda que não foi identificado sentimento de rivalidade ou superioridade no compartilhamento de informações entre os membros. Os entrevistados demonstraram possuir espírito de coletivismo e cooperação, o que corrobora com o entendimento da literatura ao indicar 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; Wang, 2004; Willem & Scarbrough, 2006).

Sobressai-se ainda da fala dos entrevistados 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 e 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.

### 4.2.2 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 afirmar 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.

### **4.3 Especificidades do compartilhamento do conhecimento**

#### **4.3.1 Natureza do conhecimento**

As equações de poder dentro das organizações investigadas demonstraram dirigir os caminhos do compartilhamento de conhecimento de forma dinâmica, mas igualmente dependentes das relações sociais entre indivíduos para criar, compartilhar e utilizar informações e sistemas (Ipe, 2003). Identificou-se que em todas as 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.

O nível hierárquico influenciou diretamente o tipo de informação e o nível de acesso entre os membros. Conhecimentos tácitos (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 apenas conhecimentos necessariamente sigilosos ficam restritos aos sócios-fundadores.

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 o conhecimento 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.

#### **4.3.2 Tipo de compartilhamento**

A transferência de conhecimento interorganizacional foi vista sob a perspectiva de relacionamentos em rede com base nas conexões e afinidades entre o doador e o destinatário do conhecimento, e 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 do receptor, de sua motivação individual para ensinar e aprender e da capacidade de transferência intra-organizacional, corroborando com achados de Easterby-Smith et al., (2008).

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, o ato de prover conhecimento ficou mais concentrado nos membros que se julgaram experts nos temas a compartilhar. Ao encontro do entendimento de Wilkesmann & Wilkesmann (2011), melhorar competências e criar inovações foram os principais motivos apontados pelos membros para prover conhecimento entre seus pares e em comunidades de práticas.

Obter conhecimento, embora prática generalizada pelos indivíduos entrevistados, foram ações baseadas em regras no sentido de reproduzir rotinas e melhorar sua autopercepção de qualificação. Ainda em congruência com Wilkesmann & Wilkesmann (2011), o *e-learning* foi o canal mais utilizado para a convergência de conhecimentos entre os níveis gerenciais e operacionais.

#### **4.3.3 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 auto eficácia (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 individual de seus membros e por estímulo das lideranças internas apontando que laços fortes envolvem maior proximidade emocional (Granovetter, 1973) e que relações sociais facilita, a transferência de conhecimento e realçam a qualidade das informações trocadas (Cross & Cummings, 2004).

#### **4.4 Resultados percebidos**

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 causais entre conhecimento específico, organizacional foram enumerados como influenciadores diretos do desempenho da empresa (Van Wijk, Jansen, & Lyles, 2008).

Resultados estratégicos foram percebidos por todos os entrevistados no sentido de usufruir de forma satisfatória e equilibrada dos benefícios do relacionamento em redes. Todos citaram benefícios em compartilhar conhecimento entre organizações, principalmente no que tange o alcance da rede de relacionamentos. As startups afirmaram que grande parte de seus clientes e investidores foram acessados a partir dos programas de incubação e aceleração que participaram e que, sem esses contatos em rede, não seria possível terem se posicionado no mercado da forma que estão posicionados atualmente (Levin & Cross, 2004).

#### **4.5 Categorias emergentes**

A categoria segurança da informação emergiu durante o processo de investigação em virtude da preocupação e necessidade das startups com a perda de talentos e informações ligadas ao seu *core business*. Tal como Arora & Nandkumar (2007), todas enxergaram a segurança como estratégia de entrada e sobrevivência no mercado. No entanto, apenas startups com níveis maiores de maturidade apresentaram um plano de contingência e documentos formalmente assinados para evitar o vazamento de informação e perda de conhecimento.

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em questões metodológicas, o estudo inova ao analisar qualitativamente startups oriundas de economias emergentes, em diferentes graus de maturidade e pertencentes a indústrias diversas. Não se limita a tentar medir o compartilhamento de conhecimento e considera a intenção de compartilhar e comportamentos autorreferidos sob diferentes

perspectivas e níveis hierárquicos para abordar questões de prevenção de transferência indevida de conhecimento para a concorrência e segurança da informação.

Quanto às implicações práticas, os achados demonstraram que grande parte do compartilhamento em startups acontece de forma informal, baseada no senso de coletivismo, verdade e confiança entre os elos e com o propósito de amadurecer o reconhecimento, imagem e reputação individual e organizacional. Mais especificamente, os principais resultados percebidos foram o acesso ao networking de grandes institutos de incubação e aceleração que possibilitou a todas as organizações a expansão de conexões. O conhecimento técnico, acesso ao capital e contato com o mercado para formação de parcerias e portfólio de clientes também foram amplamente reiterados. Este estudo empírico investigou diversos fatores que influenciam a aquisição e compartilhamento do conhecimento em diferentes áreas de ênfase unificando achados estudados pela teoria separadamente até então.

Todas as organizações apresentaram algum mecanismo de coleta, armazenamento e distribuição de conhecimentos explícitos. Houve uma percepção entre todos os entrevistados que conexões movem o mundo e o acesso à essa rede de contatos é o maior benefício propiciado por programas de incubação e aceleração. O tipo de indústria influenciou diretamente as práticas de compartilhamento adotadas pelos empreendedores e o setor de TIC adotou a cultura *remote first* mesmo antes da pandemia. Todas as startups entrevistadas participavam ativamente de comunidades de práticas e não foi identificado sentimento de rivalidade ou superioridade no compartilhamento entre membros, que demonstraram espírito de coletivismo e cooperação. As campanhas de incentivo, reconhecimento e recompensa intra-organizacional foram utilizadas como intervenções na promoção do compartilhamento de conhecimento adotando a cultura de meritocracia, como um dos pilares para promover uma maior integração de saberes.

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 do receptor. O ato de prover conhecimento ficou mais concentrado nos membros que se julgaram experts nos temas a compartilhar. Melhorar competências e criar inovações foram os principais motivos apontados para prover conhecimento entre seus pares e em comunidades de práticas e a obtenção de conhecimento foi pautada na reprodução de rotinas e melhoria da autopercepção de qualificação. Indivíduos que passaram por treinamento ou se consideraram suficientemente maduros em algum tema de interesse da organização, repassaram voluntariamente seu aprendizado através de reprodução tácita de conteúdo e disponibilização de conhecimento explícito nos repositórios através de manuais e fluxogramas promovendo cooperação interdisciplinar.

Por fim, todas as startups investigadas concordam com a importância de gerar, prover, obter e compartilhar conhecimentos ao longo de sua rede de relacionamentos e identificam resultados estratégicos, financeiros e mercadológicos distintos a depender do seu grau de maturidade. Embora todas expressem sua preocupação com a segurança da informação e as implicações de compartilhamentos indevidos, apenas a startup internacionalizada possui acordos de sigilo entre seus membros por considerar a propriedade intelectual o *core business* da organização.

Para futuras pesquisas, é necessário identificar os comportamentos e ações gerenciais que demonstrem 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

- Aarstad, J. (2012). Do structural holes and network connectivity really affect entrepreneurial performance?. *The Journal of Entrepreneurship*, 21(2), 253-268.
- Abatecola, G., Cafferata, R., & Poggesi, S. (2012). Arthur Stinchcombe's "liability of newness": contribution and impact of the construct. *Journal of Management History*.
- Alavi, H. I., & Leidner, Y. P. (2011). Information technology and business value: an analytical and empirical investigation. *Information Systems Research*, 6(1), 3-23.
- Albort-Morant, G., & Oghazi, P. (2016). How useful are incubators for new entrepreneurs?. *Journal of Business Research*, 69(6), 2125-2129.
- 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.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Introduction to the special issue on managing knowledge in organizations: Creating, retaining, and transferring knowledge. *Management Science*, 49(4), v-viii.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management science*, 49(4), 571-582.
- Arora, A., & Nandkumar, A. (2007). *Securing their future? Entry and survival in the information security industry* (No. w13634). National Bureau of Economic Research.
- Babcock, P. (2004). Shedding light on knowledge management. *HR magazine*, 49(5), 46-51.
- Balestro, M. V. *Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves*. 2002. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- Bang, H., Ellinger, A. E., Hadjimarcou, J., Traichal, P. A.: Consumer Concern, Knowledge, Belief, and Attitude toward Renewable Energy: An Application of the Theory of Reasoned Action. *Psychology and Marketing* 17, 6 (2000): 449-468.
- Bardin, L. *Análise de Conteúdo*. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2009
- Barling, J., Slater, F. and Kelloway, E. 2000. Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3): 157–161.
- 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.
- Burt, R. S., Kilduff, M., & Tasselli, S. (2013). Social network analysis: Foundations and frontiers on advantage. *Annual review of psychology*, 64, 527-547.
- Cabrera, F. C. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *theoria*, 14(1), 61-71.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Casanueva, C., Castro, I., & Galán, J. L. (2013). Informational networks and innovation in mature industrial clusters. *Journal of Business Research*, 66(5), 603-613.
- 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*.
- Cheraghi, M. (2017). Young entrepreneurs pushed by necessity and pulled by opportunity: Institutional embeddedness in economy and culture. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(3), 395-409.
- Chiu, C. -M., Hsu, M. -H., Wang, E., & T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872–1888.
- 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.

- 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.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management science*, 50(3), 352-364.
- 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.
- 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.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (Eds.). (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford university press.
- 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. S. (1977). The strength of weak ties. In *Social networks* (pp. 347-367). Academic Press.
- Guillén Rodríguez, M. F., & García Canal, E. (2012). Execution as strategy. *Harvard business review*.
- Gupta, S., & Shapiro, D. (2014). Building and transforming an emerging market global enterprise: Lessons from the Infosys journey. *Business Horizons*, 57(2), 169-179.
- Hargadon, A., & Sutton, R. I. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative science quarterly*, 716-749.
- 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.
- Jaconson, Ivar; Spence, Ian; NG, Pan-Wei. Is there a single method for the internet of things?. *Queue*, v. 15, n. 3, p. 25-51, 2017.
- 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.
- Kiss, A. N., & Danis, W. M. (2008). Country institutional context, social networks, and new venture internationalization speed. *European Management Journal*, 26(6), 388-399.
- Kogut, B. and Zander, U. 1992 ‘Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology’, *Organization Science* 3: 383–397.
- Krueger RA & Casey MA (2000) *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization studies*, 21(3), 487-513.
- Larrañeta, B., Zahra, S. A., & González, J. L. G. (2012). Enriching strategic variety in new ventures through external knowledge. *Journal of Business Venturing*, 27(4), 401-413.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- 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*.
- Machlup, F. (1980). Knowledge and knowledge production.
- 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.
- 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.
- 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.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1998). A theory of the firm's knowledge-creation dynamics.
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587–595.
- 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.
- Pulakos, E. D., Dorsey, D. W., & Borman, W. C. (2003). Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management (pp. 155–176). *Hiring for knowledge-based competition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206–220.
- Rosenbusch, N., BRINCKMANN, J. B., & Bausch, A. A. (2010). “Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs”. *Journal of Business Venturing*, 17.
- Rothman, J., & Friedman, V. J. (2001). Identity, conflict, and organizational learning. *Handbook of organizational learning and knowledge*, 582–597.
- 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.
- Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2015). Startup companies: Life cycle and challenges. In *4th International conference on employment, education and entrepreneurship (EEE)*, Belgrade, Serbia.
- Schön, D., & Argyris, C. (1996). Organizational learning II: Theory, method and practice. *Reading: Addison Wesley*, 305(2).
- 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.
- Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. J. (2004). When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization science*, 15(5), 600–613.
- 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.
- 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.
- Renzi, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: the mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2): 206–220.
- 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*.
- 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 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.
- 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. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.