

O compartilhamento de conhecimento em startups: uma revisão integrativa da literatura

Tatiana Tombini Wittmann, Clarissa Stefani Teixeira,
Mariana Pessini Mezzaroba

Resumo: Startups são empresas jovens, com um modelo de negócios repetível e escalável, em um cenário de incertezas e soluções a serem desenvolvidas. O conhecimento é um recurso organizacional crítico e seu compartilhamento fornece uma vantagem competitiva em uma economia dinâmica, como a das startups. A necessidade de colaboração aumentou à medida que as startups passaram a competir com players globais por recursos pessoais, financeiros, tecnológicos, entre outros. A interação ativa entre pessoas com diferentes origens também é crucial para poder resolver problemas complexos e multidisciplinares experimentados pelas startups. Neste contexto, este artigo tem por objetivo identificar as formas de compartilhamento de conhecimento realizadas pelas startups, de maneira a apoiar sua melhor compreensão e a disseminação destas práticas, bem como identificar as lacunas de conhecimento para embasar futuras pesquisas na área. Para tal, foi realizada uma revisão integrativa da literatura com o uso da base de dados Scopus. Inicialmente identificaram-se 92 publicações que relacionavam os constructos “compartilhamento de conhecimento” e startup ou start-up, ou “gestão do conhecimento” e startup ou start-up, utilizando como filtro o termo compartilhamento. A partir de critérios de exclusão, e, após a leitura dos resumos, títulos e palavras-chave, sete publicações foram identificadas como aderentes à pesquisa, sendo então direcionadas para uma análise descritiva. Assim, constatou-se que dentre as práticas de compartilhamento de conhecimento realizadas pelas startups estão desde iniciativas formais, como reuniões e palestras, quanto informais, como conversas nos corredores. Destacam-se aquelas relacionadas ao alinhamento de equipes de trabalho, resolução de problemas e agilidade de processos.

Palavras-Chave: Revisão integrativa; gestão do conhecimento; compartilhamento de conhecimento; startups.

1. Introdução

Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e dinâmico, onde novas práticas de negócios são introduzidas e a tecnologia se torna o principal impulsionador para reinventar e inovar, as empresas são forçadas a usar todos os recursos para sobreviver e crescer (LEWRICK et al., 2010). Neste contexto, o conhecimento, sua gestão e seu compartilhamento tornam-se essenciais para garantir a competitividade e sustentabilidade de organizações de diferentes portes e setores.

Desde os tempos mais primitivos, a busca por informação e a construção de novos conhecimentos fez parte do dia a dia do ser humano. São diversos os tipos de conhecimento, como: senso comum/empírico (baseado na experiência cotidiana das pessoas), artístico (embasado na emoção e na intuição), religioso/teológico (produto da fé humana e

transcendência), filosófico (conduz à reflexão crítica, calcado na razão) e científico (APPOLINÁRIO, 2012; FACHIN, 2005).

Também não é recente que as pessoas e organizações compartilham conhecimento e realizam gestão do conhecimento (GC). Por centenas de anos, donos de empresas familiares passaram a diante sua sabedoria comercial para seus filhos, mestres artesãos ensinaram minuciosamente seus ofícios aos aprendizes, e os trabalhadores trocaram ideias e conhecimento no ambiente de trabalho (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999). Mas foi somente em meados da década de 80 que pessoas e organizações começaram a ficar atentas ao papel cada vez mais importante do conhecimento no ambiente competitivo emergente (WIIG, 1997). Entretanto, apesar de já admitir o conhecimento como fator fundamental para o sucesso das organizações, só foi na década de 90 que os executivos começaram a falar sobre gestão do conhecimento dentro das organizações (WIIG, 1997; HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

Hoje em dia, no mundo dos negócios, o conhecimento é considerado um recurso estratégico valioso (SIMAŠKIENÈ; DROMANTAITÈ-STANCIKIENÈ, 2014), poderoso ativo empresarial (HE; WEI, 2009), que funciona como um fator-chave para o desenvolvimento, criação de valor, vantagem competitividade (RUHI, U.; AL-MOHSEN, D, 2015) e lucratividade (HE; WEI, 2009). Desta forma, a gestão do conhecimento pode ser definida como uma estratégia, cultura empresarial, aprendizagem organizacional, e interação de sistemas e tecnologias com pessoas, processos e tecnologias, que possibilita à organização lidar com as turbulências do ambiental empresarial e auxilia na obtenção de vantagem competitiva (RUHI, U.; AL-MOHSEN, D, 2015; SIMAŠKIENÈ; DROMANTAITÈ-STANCIKIENÈ, 2014).

Uma startup é uma organização temporária em busca de um modelo de negócios escalável, repetitivo e lucrativo (BLANK; DORF, 2012). Elas se diferem de outros pequenos negócios por serem inovadoras, receberem investimentos, serem negócios voláteis, que se adaptam e transformam durante seu crescimento inicial (FURLANI, 2018). São empresas consideradas jovens, alimentadas pela digitalização, espírito empreendedor de seus fundadores e agilidade para mudar e adaptar seus negócios frente a oportunidades e desafios (FURLANI, 2018). Além disso, desenvolvem e introduzem novas tecnologias com foco em inovação e avanços tecnológicos (LOPEZ HERNANDEZ; FERNANDEZ-MESA; EDWARDS-SCHACHTER, 2018).

O processo de desenvolvimento de produtos de uma startup é acelerado e sofre influência de diferentes atores do ecossistema, como investidores, clientes, parceiros e

concorrentes influenciam as suas tomadas de decisões (FURLANI, 2018). Desta forma, o compartilhamento de conhecimento, sobretudo para alinhamento das equipes, é essencial para garantir a agilidade que as startups necessitam.

Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), publicados em 2018, apontam que as micro e pequenas empresas, setor do qual a maior parte das startups faz parte, representam cerca de 98,5% do total de empresas privadas no Brasil, respondem por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e são responsáveis por 54% do total de empregos formais no País (SEBRAE, 2018). Em 2010, havia cerca de 3,8 milhões de micro e pequenas empresas no país. Esse número pode ter atingido 5,27 milhões, em 2017 e deverá chegar a 6,05 milhões, em 2022, segundo projeções do Sebrae (SEBRAE, 2018).

O número de startups brasileiras vem crescendo exponencialmente nos últimos anos. Segundo a Associação Brasileira de Startups (ABStartups), o Brasil encerrou o ano de 2018 com 10.365 startups registradas na plataforma StartupBase (UOL ECONOMIA, 2019), Este número é praticamente o dobro do que o registrado em 2017 (5.147 startups) e quase o quádruplo do que registrado em 2012 (2.519 startups) (IT FORUM 365, 2019).

Partindo deste contexto, o presente artigo realiza uma revisão integrativa com o objetivo de identificar quais são as práticas de compartilhamento de conhecimento realizadas pelas startups. Na sequência são apresentados os principais constructos abordados e os procedimentos metodológicos da pesquisa. Na quarta seção são feitas as análises das publicações levantadas e, por fim, na última seção, são apresentadas as conclusões do estudo.

2. Fundamentação Teórica

Esta seção tem por objetivo apresentar os principais constructos relacionados com o estudo, destacando a GC, compartilhamento de conhecimento e startup, de forma a abordar o estado da arte e dar suporte a compreensão do artigo.

2.1 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é ampla, multidimensional e cobre a maioria dos aspectos das atividades da empresa, sendo assim, as decisões relacionadas à GC não devem acontecer apenas por um setor da organização. O processo de GC tem um caráter interdisciplinar e deve envolver profissionais de diversas áreas - como administração, tecnologia da informação, comunicação, economia e educação -, sendo realizada de acordo com o perfil e necessidades de

cada empresa. Wiig (1997) destaca cinco estratégias básicas de GC: estratégia de conhecimento como estratégia de negócio; estratégia de gerenciamento de ativos intelectuais, estratégia de responsabilidade de ativos de conhecimento pessoal, estratégia de criação de conhecimento, e estratégia de transferência de conhecimento.

Os objetivos da GC são maximizar a efetividade do conhecimento da empresa, garantindo sua visibilidade e sucesso, e possibilitando a renovação constante do conhecimento. Para tanto é preciso gerenciar um processo efetivo de conhecimento, entendendo, priorizando e gerenciando a construção, renovação e aplicação de conhecimento explícito e tácito (WIIG, 1997).

Não há um conceito único de GC. Apenas no final dos anos 90 o tema passou a ser estudado com mais profundidade pela academia (WIIG, 1997). Dos anos 90 para cá, a GC progrediu de um estágio embrionário para uma área científica cada vez mais aceita. Porém, a maior parte dos trabalhos sobre o tema tem um caráter de descrição, direcionados para a criação de definições e sua integração. São poucos os estudos comparativos e que analisem a GC por diferentes pontos de vistas organizacionais (SIMAŠKIENĖ; DROMANTAITĖ-STANCIKIENĖ, 2014).

A importância da GC fica ainda mais evidente na chamada Era do Conhecimento, que torna essencial que as empresas voltem sua atenção para seu capital humano, uma vez que o componente intelectual assume papel de destaque para a prosperidade organizacional. E, sendo assim, a GC tem sido aplicada com cada vez mais frequência pelas empresas. Wiig (1997) destaca os diferentes estágios de atividades e focos econômicos dominantes, que inicia com uma economia agrária e na exploração de recursos naturais limitados e hoje vive uma “revolução do conhecimento”, no qual o foco está no relacionamento com o consumidor. Esta transição não é por acaso, e é perceptível que nas últimas décadas têm-se consumidores cada vez mais exigentes.

Wiig (1997) acredita que a GC não seja um modismo e nem simples como outras iniciativas. Para serem competitivas e bem-sucedidas, as empresas devem criar e manter um portfólio de capital intelectual equilibrado. Elas precisam definir prioridades amplas e integrar os objetivos de gerenciamento de capital intelectual e os processos de conhecimento efetivos correspondentes, o que requer uma gestão sistemática do conhecimento. Para o autor, tendo o conhecimento como a força motriz da “economia das ideias”, deve-se considerar também que

o conhecimento continuamente melhorado e bem aplicado será o combustível para melhorar a qualidade de vida da população.

Por criação do conhecimento organizacional entende-se a capacidade de uma empresa de criar conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O modelo unificado para a criação de conhecimento de Nonaka, Toyama e Konno (2000) integra os três principais elementos que são relevantes para qualquer sucesso de pequena empresa: (i) o processo SECI, criação de conhecimento através da conversão de conhecimento tácito e explícito; (ii) 'ba', o contexto de partilha para a criação de conhecimento; e (iii) ativos de conhecimento, insumos, produtos e moderadores do processo de criação de conhecimento. Cada um desses elementos desempenha um papel único no empreendedorismo e mapeia aproximadamente o processo de criação de conhecimento para atividades empreendedoras (BANDERA; BARTOLACCI; PASSERINI, 2016).

2.2 Compartilhamento de conhecimento

O conhecimento é um recurso organizacional crítico e seu compartilhamento fornece uma vantagem competitiva sustentável em uma economia competitiva e dinâmica (DALKIR, 2005; URIARTE, 2008). Da mesma forma que não há um conceito único de GC, não há um único modelo de como implementá-la. O ciclo de gestão do conhecimento descrito por Dalkir (2005), por exemplo, possui três etapas principais: captura e/ou criação de conhecimento, compartilhamento e disseminação de conhecimento, e aquisição e aplicação de conhecimento. Já Uriarte (2008) separa o ciclo em quatro etapas: criação e captura do conhecimento; compartilhamento e enriquecimento do conhecimento; armazenamento e recuperação de informações; e disseminação do conhecimento.

A etapa de compartilhamento e enriquecimento de conhecimento é a mais crucial dos elementos da gestão do conhecimento, uma vez que o conhecimento é um recurso organizacional crítico que fornece uma vantagem competitiva sustentável em uma economia competitiva e dinâmica (DALKIR, 2005; URIARTE, 2008). O compartilhamento de conhecimento beneficia não só as pessoas individualmente, mas grupos e a organização como um todo (DALKIR, 2005).

O compartilhamento de conhecimento ocorre com frequência quando há colaboração entre indivíduos (LAITINEN; SENOO, 2017). Ele pode se dar de diferentes maneiras, formais

e informais, como: comunidades de prática, memorandos, instruções, reuniões, seminários, workshops, palestras. Um destaque são as comunidades de prática, que reúnem pessoas que compartilham conhecimento, preocupações ou interesse em uma determinada área (LESSER; STORCK, 2000; WENGER; SNYDER, 2000; URIARTE, 2008).

Como resultado da interação contínua entre si, geralmente por meio do uso e aplicação de tecnologias de informação e comunicação, os integrantes da comunidade enriquecem seu conhecimento e experiência (URIARTE, 2008). Além disso, as comunidades de prática fortalecem conexões entre profissionais, constroem um senso de confiança e obrigação mútua, identificam linguagem e contexto comuns que facilitam a comunicação interna das organizações (LESSER; STORCK, 2000), ajudam no direcionamento de estratégias, promovem novas e criativas abordagens para solucionar problemas existentes, compartilham boas práticas, aumentam a capacidade de resposta ao cliente, desenvolvem habilidades e competências, e contribuem na atração e retenção de talentos (WENGER; SNYDER, 2000).

Mas, são várias as barreiras para a realização do compartilhamento de conhecimento nas organizações, independentemente de seu porte ou setor. Segundo o estudo realizado por Rizzon, Tamiosso e Fachinelli (2016), fruto de uma ampla revisão bibliográfica que analisou artigos escritos com base em pesquisas nacionais e internacionais, as principais barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações são: a) falta de recompensas; b) falta de apoio das lideranças, práticas de gestão de recursos humanos ineficazes; c) estrutura organizacional fraca; d) infraestrutura inadequada; e) cultura organizacional pobre; f) política interna; g) falta de gestão do conhecimento ou compartilhamento de estratégias; h) ausência de vias formais e informais para o compartilhamento do conhecimento; i) concorrência entre unidades de negócio; e j) falta de treinamento.

2.3 Startup

Startups são empresas jovens, com um modelo de negócios repetível e escalável, em um cenário de incertezas e soluções a serem desenvolvidas (FURLANI, 2018). Embora não se limite apenas a negócios digitais, uma startup necessita de inovação para não ser considerada uma empresa de modelo tradicional (ANPROTEC, 2018).

O número de startups vem crescendo nos últimos anos, chegando a mais de 10 mil registradas na plataforma StartupBase no final de 2018, quase o dobro do que no ano anterior (IT FORUM 365, 2019). Por outro lado, como assumem o risco de inovar desde a concepção

do negócio, enfrentam desafios particulares para se manterem no mercado (NOGUEIRA; ARRUDA, 2015). Segundo pesquisa da Fundação Dom Cabral, no Brasil, pelo menos 25% das startups morrem com menos de um ano, pelo menos 50% com menos de quatro anos, e pelo menos 75% com menos de 13 anos (NOGUEIRA; ARRUDA, 2015). São vários os motivos apontados para o fracasso, como dificuldades de relacionamento entre os sócios, questões relacionadas aos recursos financeiros, local de instalação, e incapacidade de adaptação às necessidades e mudanças do mercado (NOGUEIRA; ARRUDA, 2015). Além disso, por estarem inseridos num contexto novo e possuírem características peculiares, as startups pouco podem usufruir do conhecimento, até então, produzido sobre o empreendedorismo tradicional (NOGUEIRA; ARRUDA, 2015).

O ambiente de recursos limitados e acelerado, no qual as startups operam, pode deixar pouco espaço para tal experimentação e reflexão do ciclo SESI de Nonaka, Toyama e Konno (2000). Porém, embora a gestão do conhecimento seja particularmente árdua para novos empreendimentos, ela pode representar uma alavancagem importante para seu sucesso (BANDERA; BARTOLACCI; PASSERINI, 2016).

Devido à escassez de recursos que caracterizam uma startup, ela deve necessariamente alavancar ativos intangíveis, como conhecimento e capital humano, para atingir metas de escalabilidade. Portanto, emerge a necessidade de adoção de estratégias de gestão do conhecimento com foco nas questões relacionadas às perspectivas epistemológica e ontológica do conhecimento (CENTOBELLI; CERCHIONE; ESPOSITO, 2017, p. 2).

O compartilhamento de conhecimento é parte integrante do aumento da capacidade de inovação das organizações. Para startups isso é de particular importância, pois essas organizações precisam ter uma alta capacidade de inovação para apoiar seu crescimento organizacional (LAITINEN; SENOO, 2017).

O engajamento em ações de compartilhamento de conhecimento não pode ser forçado, mas pode ser estimulado por meio da criação e oferta de incentivos pelas startups (LAITINEN; SENOO, 2017). Uma pesquisa realizada em dez startups de Hong Kong e Japão aponta que a necessidade de incentivos depende de quão clara é a visão do fundador para a empresa, como o fundador vê os funcionários e o quão motivados para o trabalho os funcionários estão (LAITINEN; SENOO, 2017).

3. Método de Pesquisa

Esta pesquisa constitui uma revisão integrativa da literatura, de caráter descritivo, com etapa exploratória por meio bibliográfico. A revisão integrativa da literatura “é uma forma de pesquisa que revisa, critica e sintetiza a literatura representativa sobre um tópico de forma integrada, de modo que novas estruturas e perspectivas sobre o tema são geradas” (TORRACO, 2005, p. 356). Os estudos incluídos em uma revisão integrativa podem ser metodologias qualitativas e quantitativas, com o objetivo de apresentar o estado da ciência, contribuir para o desenvolvimento de teoria e fornecer aplicação prática (WHITTEMORE; KNAFL, 2005). Trata-se também de uma pesquisa exploratória, pois tem como finalidade esclarecer conceitos e fornecer uma visão geral sobre um tema, além de descritiva, para detalhar as características de um fenômeno (GIL, 2008). A revisão teve como finalidade realizar uma análise de conhecimentos pré-existentes sobre o compartilhamento de conhecimento em startups.

A revisão integrativa da literatura foi realizada adaptando os passos de pesquisa propostos por diferentes autores que realizaram pesquisas sobre o assunto, como Torracco (2005), Whittemore e Knafl (2005), Randolph (2009) e Botelho, Cunha e Macedo (2011). São eles:

- a) identificação do problema: “Quais são as práticas de compartilhamento de conhecimento realizadas pelas startups?”;
- b) redação de um protocolo: o protocolo incluiu pergunta da revisão, critérios de inclusão e exclusão (como artigos indisponíveis para acesso gratuito, repetidos em resultados de buscas diferentes, ou que não abordam nenhum tipo de compartilhamento de conhecimento), estratégias para buscar as pesquisas (como palavras-chaves e idiomas), procedimentos de avaliação crítica, coleta e síntese dos dados;
- c) busca dos estudos: foi utilizada a plataforma Scopus, seguindo o protocolo acima definido;
- d) avaliação dos estudos: foram excluídas publicações seguindo critérios apontados no protocolo descrito, que garantem a aderência a pergunta de pesquisa;
- e) identificação de dados;
- f) análise de dados;
- g) redação da revisão: o presente artigo apresenta os conceitos básicos, bem como respostas para a questão de pesquisa.

Assim, o presente artigo tem como objetivo apresentar uma revisão e análise sobre as práticas utilizadas pelas startups para realizar o compartilhamento de conhecimento, utilizando-se da base de dados Scopus.

Para escolher os termos utilizados nos filtros de busca da base de dados, foi realizada uma análise das palavras-chave em português e em inglês. Inicialmente foram utilizados os termos (i) *startup / start-up* e (ii) *compartilhamento do conhecimento / knowledge sharing*. Foram identificadas apenas 35 publicações relacionando os dois termos. Para garantir melhor abrangência da pesquisa, foi realizada uma nova busca com os termos (i) *startup / start-up* e (ii) *gestão do conhecimento / knowledge management*, utilizando como filtro o termo (iii) *compartilhamento / sharing*. Nesta segunda etapa, foram identificados 57 documentos, somando um número total de 92 publicações. A partir de critérios de exclusão, como indisponibilidade e repetição de publicações, restaram 57 documentos.

Após a leitura detalhada dos resumos, títulos e palavras-chaves identificou-se que a maioria das publicações utilizava o termo *startup* com o significado de “começar”, “iniciar”, e não efetivamente uma empresa inovadora. Ao final, 22 publicações foram consideradas alinhadas com a abordagem escolhida para a pesquisa. Porém, após leitura completa delas, apenas sete fizeram parte da análise descritiva deste artigo. As demais foram excluídas por não citarem nenhum exemplo de compartilhamento de conhecimento em startups.

4. Análise dos Resultados

Nesta seção são analisadas as sete publicações oriundas do levantamento de dados realizado, com o objetivo de identificar quais são as práticas que as startups utilizam para realizar compartilhamento de conhecimento. A Tabela 1 sintetiza os documentos analisados, explicitando o autor, ano, título, bem como local de publicação.

Tabela 1. Síntese dos documentos analisados

Título	Autor	Ano	Journal/Livro
Knowledge sharing and advice seeking in a software engineering community.	Yan, J.; Assimakopoulos, D.	2004	Processes and Foundations for Virtual Organizations
Effects of start-up firm's social network on knowledge transfer: An empirical study.	Liu, H.; Wang, Q.; Mei, Y.	2012	2012 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering
Overcoming the “ideology of openness”: Probing the affordances of social media for organizational knowledge sharing.	Gibbs, J. L.; Rozaidi, N. A.; Eisenberg, J.	2013	Journal of Computer-Mediated Communication

The power of reciprocal knowledge sharing relationships for startup success.	Allen, T.J.; Gloor, P.A.; Fronzetti Colladon, A.; Woerner, S.L.; Raz, O.	2016	Journal of Small Business and Enterprise Development
From incubation to maturity inside parks: the evolution of local knowledge networks.	Díez-Vial, I.; Montoro-Sánchez, Á.	2017	International Journal of Technology Management
Entrepreneurial Causation vs. Effectuation in a Business Incubation Context: Implications for Recruiting Policy and Management.	Høvig, O.; Pettersen, I.B.; Aarstad, J.	2017	Entrepreneurship Research Journal
Collaboration and Knowledge Sharing as a Key to Success of Entrepreneurial Ecosystem.	Závodská, A.; Šramová, V.	2018	International Conference on Knowledge Management in Organizations

Fonte: Elaboração própria (2019).

4.1 Compartilhamento de conhecimento em startups

Boa parte das startups trabalha com tecnologia e seus funcionários permanecem muitas horas conectados ao computador, dando a impressão de que o desenvolvimento acontece numa relação homem-máquina (YAN; ASSIMAKOPOULOS, 2004). Mas, conforme constataram Yan e Assimakopoulos (2004), isso não é verdade. Através do computador, profissionais - como engenheiros de software - interagem e compartilham conhecimento tanto em equipes formais de projeto, quanto em ambientes informais de troca de conselhos com colegas da empresa, amigos e membros de comunidades técnicas on-line. Segundo os autores, “eles compartilham seus conhecimentos, habilidades e técnicas para trabalhar de forma eficiente e parecem muito felizes em fazê-lo. Sua experiência profissional compartilhada faz com que eles se sintam próximos um do outro” (YAN; ASSIMAKOPOULOS, 2004, p. 344). O estudo de caso realizado pelos autores em uma startup de internet em Pequim, na China, aponta ainda que o conhecimento é compartilhado principalmente dentro do contexto que é criado e usado para resolução de problemas específicos.

Ferramentas de mídia social, como blogs, redes sociais, wikis e microblogs são cada vez mais comuns nas organizações e estão tornando-se novos espaços de colaboração, coordenação e comunidade (GIBBS; ROZAIDI; EISENBERG, 2013). Na região da Zilina, na Eslováquia, por exemplo, líderes de comunidades de startups criaram um grupo no Facebook no qual mais de quatro mil jovens empreendedores se ajudam no desenvolvimento de novas ideias; compartilham conhecimento; divulgam eventos; organizam encontros com investidores, mentores ou cofundadores; e realizam contatos com a mídia (ZÁVODSKA; ŠRAMOVÁ, 2018).

Porém, o processo de disponibilizar informações relacionadas a tarefas para que outras pessoas possam colaborar para resolver problemas, gerar novas ideias ou implementar processos organizacionais, é complexo (GIBBS; ROZAIDI; EISENBERG, 2013).

Gibbs, Rozaidi e Eisenberg (2013) concordam que o compartilhamento de conhecimento organizacional, por meio de mídia social empresarial, pode ajudar os indivíduos a encontrarem expertise e conteúdo relevante, promover o engajamento e *'sense-making'* entre funcionários, fornecer acesso a novas pessoas e experiências e aumentar a conscientização e o contato entre os funcionários distantes ou virtuais, porém argumentam que ele nem sempre é benéfico. Um estudo de caso realizado pelos autores em uma startup de alta tecnologia, com operações na Costa Leste dos Estados Unidos e no Vale do Silício, mostrou que os usuários da mídia social empresarial, e outras tecnologias para compartilhamento de conhecimento, lidam com tensões geradas por visibilidade-invisibilidade, engajamento-desengajamento e necessidade de controle de compartilhamento de informações delicadas ou confidenciais.

Para garantir a interação e compartilhamento do conhecimento entre as equipes que trabalham distantes, muitas formas de interação são usadas na startup pesquisada pelos autores. Mas, nem sempre elas são bem aceitas pelos seus usuários. Participantes admitiram, por exemplo, optar por ficar “invisível” em ferramentas como Skype para poder focar melhor em seu trabalho. Além disso, alguns profissionais, por características pessoais, não se sentem engajados em utilizar as mídias sociais. Segundo os autores, devido à pressão para interagirem e compartilharem conhecimento com as equipes que estão distantes, e à sua atenção e preocupação com a segurança e confiabilidade dos dados, os profissionais da startup usam as mídias sociais estrategicamente para limitar e compartilhar informações, e negociam as tensões entre abertura e ocultamento de seu trabalho (GIBBS; ROZAIDI; EISENBERG, 2013).

Além das mídias sociais empresariais, outras práticas de compartilhamento de conhecimento citadas pelos participantes da pesquisa estão: telefonemas, conferências on-line, e-mail, armazenamento de documento na nuvem, ferramentas de mensagens instantâneas, bem como reuniões formais (GIBBS; ROZAIDI; EISENBERG, 2013).

4.1.1 Redes de relacionamento externo

As startups sofrem influência de diferentes atores do ecossistema durante seus processos de conhecimento. Sendo assim, a colaboração e interação com seus parceiros é crucial para a criação, transferência e compartilhamento de conhecimento, bem como para a solução de

problemas complexos e multidisciplinares (LIU; WANG; MEI, 2012; ZÁVODSKA; ŠRAMOVÁ, 2018).

A necessidade de colaboração aumentou com o passar dos anos à medida que empreendedores iniciantes competem com players globais com recursos pessoais, financeiros, tecnológicos, dentre outros recursos. Desta forma, o sucesso da interação, colaboração e compartilhamento de conhecimento depende do padrão de relações sociais sobre um conjunto de pessoas, posições, grupos e organizações (ZÁVODSKA; ŠRAMOVÁ, 2018).

Segundo Liu, Wang e Mei (2012), cada vez mais as startups obtêm novos conhecimentos por meio de ligações interorganizacionais. No processo de interação entre startups e seus parceiros, são criadas redes de relacionamento, que podem se tornar um canal fundamental e desempenhar um papel significativo na criação e transferência eficiente de conhecimento. É por meio destas redes que as startups adquirem conhecimento, conselhos e apoio de outras empresas, clientes, fornecedores, universidade e instituto de pesquisa, governo, instituição financeiras, entre outras (LIU; WANG; MEI, 2012). Para os autores, a rede de relacionamento da startup representa capacidade e oportunidade de obter as vantagens competitivas.

Uma pesquisa realizada com gerentes seniores de 91 startups de Xangai, evidenciou que uma rede de relacionamento com alta consistência – na qual os integrantes se conhecem, realizam atividades conjuntas, se comunicam e interagem regularmente – pode facilitar a transferência de conhecimento da rede para a startup, por outro lado, uma rede de relacionamento muito grande dificulta a transferência de conhecimento. O laço forte, a confiança de alto nível e o vínculo de longa duração das relações entre os membros da rede também pode facilitar a transferência de conhecimento da rede social para a startup (LIU; WANG; MEI, 2012).

Díez-Vial e Montoro-Sánchez (2017), que analisaram o efeito da evolução das redes locais de conhecimento sobre a capacidade de inovação das empresas que compartilham o mesmo espaço, argumentam que o tempo que as startups permanecem em um parque científico afeta sua rede local de conhecimento e beneficia a troca de conhecimento.

Para Díez-Vial e Montoro-Sánchez (2017), a interação entre empresas é importante para inovação, uma vez que possibilita compartilhamento de conhecimento sobre assuntos como inteligência comercial, preferências do cliente, falhas no produto oferecido, e como administrar um negócio, entre outros. Os autores, como Mian (1996), destacam que interações face-a-face,

reuniões informais, participação em conferências e seminários e serviços compartilhados promovem a compreensão mútua e o compartilhamento de conhecimento entre as empresas (DÍEZ-VIAL; MONTORO-SÁNCHEZ, 2017).

Uma rede de relacionamento de qualidade apoia o processo de inovação das startups. Um levantamento realizado por membros seniores de pesquisa e desenvolvimento de mais de 70 empresas do cluster de biotecnologia de Boston, apontou ainda que mais importante do que proximidade, é uma cultura de compartilhamento de conhecimento e a liderança rotativa (ALLEN et al., 2016).

Com base em um estudo de caso múltiplo de startups em uma incubadora de empresas, Høvig, Pettersen e Aarstad (2017) descobriram que os empreendedores que adotam uma abordagem de efetivação – que implica que os empreendedores se concentrem nos meios disponíveis para alcançar metas que não foram necessariamente predefinidas, diferente da abordagem de causalidade na qual o foco está em encontrar os meios possíveis para solucionar uma meta pré-definida -, têm uma tendência a compartilhar ideias e percebem que esses recursos de rede têm um alto valor.

Por fim, Závodská e Šramová (2018) destacam a importância da interação intersetoriais, entre dois ou mais setores: setor público (unidades governamentais em todos os níveis - local, estadual e nacional), o setor privado ou com fins lucrativos e o setor sem fins lucrativos. Entre as práticas de compartilhamento de conhecimento intersetoriais estão eventos, como hackathons, startup weekend e workshops; reuniões formais e conferências on-line; abertura para empreendedores frequentarem disciplinas em universidades; projetos desenvolvidos em parceria; e programas de estágio em empresas maiores.

Os autores também destacam que as barreiras para uma colaboração bem-sucedida dizem respeito principalmente a desafios externos ou diferenças inerentes entre as partes interessadas. Fatores externos, como mudanças legais ou políticas, podem ser uma barreira real que limita ou desafia a arena colaborativa. O compartilhamento de conhecimento e a colaboração requerem abertura, confiança e interdependência, que tem como foco interesses coletivos e não próprios (ZÁVODSKÁ; ŠRAMOVÁ, 2018).

4.2 Práticas de compartilhamento de conhecimento em startups

Neste contexto, os sete estudos analisados nesta revisão apontam como práticas de compartilhamento de conhecimento nas startups tanto iniciativas formais quanto informais conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2. Práticas de compartilhamento de conhecimento nas startups.

Práticas de compartilhamento de conhecimento nas startups	Autores
Times de projetos internos;	YAN; ASSIMAKOPOULOS, 2004;
Fóruns técnicos online;	YAN; ASSIMAKOPOULOS, 2004;
Mídias sociais empresariais, como blog, redes sociais, wikis e microblog;	GIBBS; ROZAIDI; EISENBERG, 2013; ZÁVODSKÁ; ŠRAMOVÁ, 2018
Atuação em conjunto com diferentes parceiros;	LIU; WANG; MEI, 2012; ZÁVODSKÁ; ŠRAMOVÁ, 2018
Contatos telefônicos, Skype calls e conferências online;	GIBBS; ROZAIDI; EISENBERG, 2013; ZÁVODSKÁ; ŠRAMOVÁ, 2018
Armazenamento de documentos na nuvem, como Google Docs for Business;	GIBBS; ROZAIDI; EISENBERG, 2013
Troca de e-mails;	GIBBS; ROZAIDI; EISENBERG, 2013
Grupos de mensagens instantâneas, como Google Talk ou Skype chat;	GIBBS; ROZAIDI; EISENBERG, 2013
Reuniões formais e regulares;	GIBBS; ROZAIDI; EISENBERG, 2013; ZÁVODSKÁ; ŠRAMOVÁ, 2018
Eventos, como hackathons, startup weekends, palestras e workshops;	DÍEZ-VIAL; MONTORO-SÁNCHEZ, 2017; ZÁVODSKÁ; ŠRAMOVÁ, 2018
Conversas informais nos corredores da empresa ou no horário do almoço;	DÍEZ-VIAL; MONTORO-SÁNCHEZ, 2017
Redes de relacionamento;	LIU; WANG; MEI, 2012; ALLEN et al., 2016; DÍEZ-VIAL; MONTORO-SÁNCHEZ, 2017; HØVIG; PETERSEN; AARSTAD, 2017; ZÁVODSKÁ; ŠRAMOVÁ, 2018.
Telefonemas.	GIBBS; ROZAIDI; EISENBERG, 2013

Fonte: Elaboração própria (2019).

Dentre a prática mais comum, citada nos artigos analisados, está a interação com redes de relacionamento. Porém, os estudos não relatam como acontece esta relação, descrevendo de que forma o compartilhamento de conhecimento é realizado entre seus integrantes. Assim, sugere-se que novos estudos sejam realizados com foco na identificação e análise das práticas de compartilhamento de conhecimento pelas startups, bem como no aprofundamento e descrição da forma como estas iniciativas acontecem na prática.

5. Conclusões

Este artigo objetivou apresentar como as startups realizam o compartilhamento de conhecimento, de maneira a apoiar sua melhor compreensão e a disseminação destas práticas, bem como identificar as lacunas de conhecimento para embasar futuras pesquisas na área.

Por meio da análise, constatou-se que dentre as práticas de compartilhamento de conhecimento realizadas pelas startups estão desde iniciativas formais, como reuniões, workshops e palestras, quanto informais, como conversas nos corredores ou em horário de almoço. Na maioria dos estudos, as práticas de compartilhamento de conhecimento utilizadas pelas startups - times de projetos internos; fóruns técnicos online; mídias sociais empresariais, como blog, redes sociais, wikis e microblog; atuação em conjunto com diferentes parceiros; contatos telefônicos, Skype calls e conferências online; armazenamento de documentos na nuvem, como Google Docs for Business; troca de e-mails; grupos de mensagens instantâneas, como Google Talk or Skype chat; reuniões formais e regulares; eventos, como hackathons, startup weekends, palestras e workshops; conversas informais nos corredores da empresa ou no horário do almoço; redes de relacionamento; e telefonemas - são citadas, porém não descritas como acontecem.

Após análise dos artigos selecionados resta evidente que a literatura sobre compartilhamento de conhecimento nas startups é limitada. Neste sentido, muitas das práticas apresentadas foram identificadas em estudos que não as possuíam como foco de estudo em sua gênese. Outra lacuna encontrada é a de estudos sobre a eficácia das práticas de compartilhamento de conhecimento utilizadas pelas startups, assim, indica-se a realização de novas pesquisas para o avanço científico na temática.

Referências

ALLEN, T. J. et al. The power of reciprocal knowledge sharing relationships for startup success. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.23, n.3, p.636-651, 2016.

ANPROTEC - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORES. **Ambientes de inovação**. Disponível em <<http://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 12 de junho de 2018.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa**. São Paulo: Cenage Learning, 2012.

BANDERA, C.; BARTOLACCI, M. R.; PASSERINI, K. Knowledge management and entrepreneurship: A contradictory recipe. **International Journal of Knowledge Management (IJKM)**, v.12, n.3, p.1-14, 2016.

BLANK, Steve; DORF, B. **The Startup Owner's Manual**, Pescadero, CA: K&S Ranch. 2012.

- BOTELHO, L. L. R., CUNHA, C. C. de A., MACEDO, M.: O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v.5, n.11, p.121-136, 2011.
- CENTOBELLI, P.; CERCHIONE, R.; ESPOSITO, E. Knowledge management in startups: Systematic literature review and future research agenda. **Sustainability**, v.9, n.3, p.361, 2017.
- DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005.
- DÍEZ-VIAL, I.; MONTORO-SÁNCHEZ, Á. From incubation to maturity inside parks: the evolution of local knowledge networks. **International Journal of Technology Management**, v.73, n.1-3, p.132-150, 2017.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5 ed [rev]. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FURLANI, T. Z. Engajamento entre corporações e startups na quarta era da inovação: recomendações e sugestões. 2018. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- GIBBS, J. L.; ROZAIDI, N. A.; EISENBERG, J. Overcoming the “ideology of openness”: Probing the affordances of social media for organizational knowledge sharing. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v.19, n.1, p.102-120, 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- HANSEN, M. T., NOHRIA, N; TIERNEY, T. What is your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, Boston, mar/abr, 1999. Disponível em: <<https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>>.
- HE, W; WEI, K. K. What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge contribution and -seeking beliefs. **Decision Support Systems**, v.46, n.4, p.826-838, 2009.
- HØVIG, Ø.; PETTERSEN, I. B.; AARSTAD, J. Entrepreneurial Causation vs. Effectuation in a Business Incubation Context: Implications for Recruiting Policy and Management. **Entrepreneurship Research Journal**, v.8, n.1, 2017.
- IT FORUM 365. 2018: o ano que atingimos 10 mil startups mapeadas! **Site IT Forum 365**, janeiro 2019. Disponível em: <<https://itforum365.com.br/colunas/2018-o-ano-que-atingimos-10-mil-startups-brasileiras-mapeadas>>. Acesso em: 03 de maio de 2019.
- LAITINEN, J. A.; SENOO, D. Internal Knowledge Sharing Motivation in Startup Organizations. In: **International Conference on Knowledge Management in Organizations**. Springer, Cham, p.72-83, 2017.
- LESSER, E. L.; STORCK, J. Communities of practice and organizational performance. **IBM systems journal**, v.40, n.4, p.831-841, 2000.
- LEWRICK, M., OMAR, M., RAESIDE, R., PEISL, T. Growing companies and innovation: the influence of managing knowledge (enhancement, acquisition and infrastructure) on

innovativeness. **International Journal of Knowledge Management Studies**, v.4, n.3, p.248-264, 2010.

LIU, H.; WANG, Q.; MEI, Y. Effects of start-up firm's social network on knowledge transfer: An empirical study. In: **2012 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering**, IEEE, v.3, p.228-233, 2012.

LOPEZ HERNANDEZ, A. K.; FERNANDEZ-MESA, A.; EDWARDS-SCHACHTER, M. Team collaboration capabilities as a factor in startup success. **Journal of technology management & innovation**, v.13, n.4, p.13-23, 2018.

MIAN, S. A. Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. **Research Policy**, v.25, n.3, p.325–335, 1996.

NOGUEIRA, V.; ARRUDA, C. Causas da mortalidade de startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. **Revista DOM**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, v.9, n.25, p.26-33, nov./fev, 2015.

NONAKA, I.; TACKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 19^a ed, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long range planning**, 33.1, p.5-34, 2000.

RANDOLPH, J. A. Guide to Writing the Dissertation Literature Review. **Practical Assessment, Research & Evaluation**, v.14, n.13, junho 2009. Disponível em: <<http://pareonline.net/getvn.asp?v=14&n=13>>.

RIZZON, F.; TAMIOSSO, L.C.; FACHINELLI, A.C. Barreiras ao Compartilhamento do Conhecimento nas Organizações: Revisão Sistemática de Literatura. In: **XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão**, Caxias do Sul, 2016, Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvimostrappga/paper/view/4858/1575>>.

RUHI, U.; AL-MOHSEN, D. Enterprise 2.0 technologies for knowledge management: Exploring cultural, organizational & technological factors. **Journal of Organizational Knowledge Management**, Julho 2015. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=2628214>>

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. Brasília: Sebrae, 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%202004%202018.pdf>>. Acesso em: 03 de maio de 2019.

SIMAŠKIENÈ, T.; DROMANTAITÈ-STANCIKIENÈ, A. Influence of knowledge Management to the competitiveness of enterprises. **Socialiniu Mokslu Studijos / Societal Studies**, v.6, n.3, p.557-578, 2014.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. **Human resource development review**, v.4, n.3, p.356-367, 2005.

UOL ECONOMIA. País tem mais de 10 mil start-ups, diz entidade; setor de marketing cresce. **Portal UOL**, 2019. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/01/24/crescimento-startups-martechs-mercado.htm>>. Acesso em: 03 de maio de 2019.

URIARTE, F. A. **Introduction to knowledge management**. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.

WENGER, E.; SNYDER, W. M. Communities of practice: The organizational frontier. **Harvard Business Review**, 78, jan-fev, p.139–145, 2000.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K: The integrative review: updated methodology. **Journal of advanced nursing**, v.52, n.5, p.546-553, 2005.

WIIG, K. M. Knowledge management: an introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**, v.1, n.1, p.6-14, set. 1997.

YAN, J.; ASSIMAKOPOULOS, D. Knowledge sharing and advice seeking in a software engineering community. In: **Processes and Foundations for Virtual Organizations**. Boston: Springer, p.341-350, 2004.

ZÁVODSKÁ, A.; ŠRAMOVÁ, V. Collaboration and Knowledge Sharing as a Key to Success of Entrepreneurial Ecosystem. In: **International Conference on Knowledge Management in Organizations**. Cham: Springer, p.128-139, 2018.