

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E STARTUPS: UM DIÁLOGO NECESSÁRIO

Adriana Ferreira da Silva

Mestra em Gestão e Organização do Conhecimento pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

E-mail: driferreiraadm@gmail.com

Elisângela Cristina Aganette

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil. Professora da Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

E-mail: elisangelaaganette@gmail.com

Fabricio Ziviani

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

E-mail: fazist@hotmail.com

Resumo

O desempenho das *startups* depende fortemente das informações disponíveis e da forma como o conhecimento é compartilhado, mas ainda são escassos os estudos sobre essas práticas em ambientes inovadores. Este estudo tem como objetivo analisar as práticas de compartilhamento do conhecimento em *startups* identificadas na literatura científica. Para isso, buscou-se verificar as contribuições da gestão do conhecimento para as atividades dessas organizações, descrever suas características organizacionais e evidenciar, por meio de um diagnóstico empírico, os benefícios do compartilhamento do conhecimento no contexto das *startups*. A pesquisa se caracteriza como bibliográfica exploratória, com abordagem qualitativa, fundamentada em revisão da literatura realizada em livros e nas bases de dados da Spell, Scielo, Scopus e Web of Science a respeito da gestão e do compartilhamento do conhecimento em *startups*. Conclui que o compartilhamento do conhecimento traz grandes vantagens e perspectivas para as organizações, potencializando o desempenho organizacional e facilitando e fortalecendo o processo decisório. Desse modo, essas práticas, ao promoverem fluxos informacionais qualificados e sistematizados, favorecem a geração e manutenção de vantagens competitivas nas *startups*.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; compartilhamento do conhecimento; tomada de decisão; startups.

KNOWLEDGE-SHARING PRACTICES IN STARTUPS: NECESSARY DIALOGUE

Abstract

The performance of startups depends heavily on the information available and how knowledge is shared, but studies on these practices in innovative environments are still scarce. This study aims to analyze knowledge-sharing practices in startups identified in the scientific literature. To this end, we seek to verify the contributions of knowledge management to the activities of these organizations, describe their organizational characteristics, and highlight, through an empirical diagnosis, the benefits of knowledge sharing in the context of startups. The research is characterized as exploratory bibliographic research with a qualitative approach, based on a literature review conducted in books and databases such as Spell, Scielo, Scopus, and Web of Science regarding knowledge management and sharing in startups. We

conclude that knowledge sharing brings great advantages and perspectives to organizations, enhancing organizational performance and facilitating and strengthening the decision-making process. Thus, these practices, by promoting constructed and systematized information flows, favor the generation and maintenance of competitive advantages in startups.

Keywords: *knowledge management; knowledge sharing; decision making; startups.*

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) tem se consolidado como um processo essencial e estratégico nas organizações. Conforme destaca Aganette (2010), a economia contemporânea baseia-se cada vez mais na informação e no conhecimento. No contexto das *startups*, marcadas por estruturas ágeis e cultura inovadora, as práticas de gestão e compartilhamento do conhecimento assumem papel estratégico, uma vez que promovem a cooperação e a inovação garantindo o crescimento e a escalabilidade do negócio.

Essa dinâmica econômica aumenta a probabilidade de mudanças no ambiente competitivo e impacta na estratégia e no modelo de negócio. Assim, um grande diferencial de competitividade nas organizações é o quanto as empresas conseguem gerenciar o seu ativo informacional, agregar valor e transformar em inteligência (Gomes; Braga, 2017). Tanto Barbosa (2008) quanto Gomes e Braga (2017) enfatizam a importância da gestão eficaz da informação e do conhecimento para a tomada de decisões dentro das organizações e destacam que essa gestão deve ser não apenas estruturada, mas também ágil e estratégica, garantindo que os dados coletados sejam realmente úteis para a eficiência organizacional (Barbosa, 2008; Gomes; Braga 2017).

Tendo em vista que a informação é fonte de conhecimento e inteligência nas organizações, sendo esses insumos fundamentais para a sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos, as organizações precisam estruturar seus processos usando práticas informacionais e de GC de forma estratégica para apoiar a tomada de decisão, visando solucionar problemas, criar novas possibilidades e gerar inovação de maneira mais segura e eficiente (Choo, 2003; Tarapanoff, 2006; Ferreira; Jardim; Ziviani, 2018; Correia *et al.*, 2019). Portanto, a capacidade inovativa está relacionada à capacidade de criação e disseminação do conhecimento.

Com o aumento do volume de informações, nas organizações, o processo de tomada de decisão fica mais complexo, exigindo competências de maior capacidade de análise e agilidade em validar e disponibilizar essas informações (Hoffmann; Chemalle, 2006). Nesse processo, a tecnologia da informação auxilia no armazenamento, tratamento, análise e na velocidade de acesso às informações que precisam ser acionáveis com facilidade independente do lugar e a qualquer tempo para garantir diferencial competitivo (Gomes; Braga, 2017; Miller, 2002; Prescott; Miller, 2002).

Considerando a importância das tecnologias na gestão e no compartilhamento do conhecimento para a tomada de decisões é importante destacar o desafio e, por consequência, o desenvolvimento de competências para o uso dessas ferramentas. Conforme Alves e Andrade (2021), os dados processados por máquinas, especialmente no que se refere a área de conhecimento da Inteligência Artificial (IA), pode sofrer vieses tendo em vista a opacidade algorítmica. Vale destacar que opacidade algorítmica, segundo os autores, se refere ao desconhecimento sobre o que são os algoritmos e o modo como eles operam. Nesse sentido, pode-se depreender que o desenvolvimento de competências digitais são fundamentais para potencializar o uso das tecnologias da informação de maneira ética e responsável.

Nesse contexto organizacional, dinâmico de inovação e competitividade, foi escolhido como base para esta pesquisa as *startups* que, conforme conceituam Ziviani *et al.* (2022, p. 13), “[...] são empresas criadas por indivíduos com maior abertura a riscos, desenvolvidas em ambientes incertos e com foco em inovação tendo a pesquisa e o desenvolvimento como base”. Nabarroto, Cirani e Costa (2022, p. 273) acrescentam ainda que “*Startup* é uma empresa nova, embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras”.

Já um ecossistema de *startups*, está relacionado a uma série de recursos, processos e organizações dedicadas a apoiar o empreendedorismo, todas interconectadas com o propósito de ajudar as *startups* a se desenvolverem e a potencializar o desempenho empreendedor em uma determinada região (Ziviani; Ferreira; Aguiar Filho, 2019). Corroboram esse conceito Nabarroto, Cirani e Costa (2022), ao destacarem que nesse ecossistema existe um grande número de participantes, tais como clientes, fornecedores, concorrentes, terceirizados diversos, distribuidores, fornecedores de tecnologia dentre instituições, sendo estas ligadas por meio de diversas formas de interação.

Segundo Ziviani *et al.* (2022), a rápida evolução tecnológica exige que as empresas se aperfeiçoem continuamente para manter sua competitividade no mercado. Para as grandes empresas, adaptar-se a essas demandas pode representar um desafio significativo, podendo, em alguns casos, levar à perda de relevância ou até ao encerramento de suas atividades. Em contrapartida, nos últimos anos, observou-se o crescimento de empresas emergentes do tipo *startups* (ABSTARTUPS, 2024) que são, por natureza, empreendimentos inovadores impulsionadas por um ambiente favorável à inovação e pelos avanços tecnológicos.

Segundo Nabarroto, Cirani e Costa (2022) o ecossistema inovador em *startups* é um tema recente, que vem despertando crescente interesse e sendo amplamente explorado pela academia. O crescimento expressivo do ecossistema de *startups* no Brasil reforça a importância de estudos voltados a esse setor. Esse cenário evidencia o potencial das *startups* brasileiras, especialmente pela escassez de recursos e exclusão social (Nabarroto; Cirani; Costa, 2022). D'Andrea *et al.* (2023) explica que os ecossistemas influenciam tanto no fracasso quanto no sucesso de uma *startup*, ou seja, quanto maior o apoio a ação, maiores serão as chances de sucesso desses empreendimentos. Portanto, compreender e apoiar o desenvolvimento dessas empresas é essencial para fomentar a inovação e o crescimento econômico no País.

O Brasil, segundo GSER (2024), se destaca como líder em *startups* na América Latina e de acordo com ABSTARTUPS (2024), os segmentos de educação (*Edtechs*) e financeiro (*Fintechs*) concentram a maior presença de *startups* e destaca ainda que a maioria dessas empresas (51,7%) é composta por até cinco colaboradores e apresenta um faturamento médio anual de aproximadamente R\$ 737 mil. Esse contexto reforça a importância de políticas econômicas regionais que estimulem a inovação e a sustentabilidade, conforme defendem Išoraitė, Ambrusevičė e Miniutienė (2024).

Embora o Brasil apresente um ecossistema crescente de *startups* e apesar desses ambientes serem caracterizados por intensa circulação e troca de informações, existe uma carência na literatura da Ciência da Informação sobre como as práticas informacionais ocorrem e são gerenciadas nesses contextos dinâmicos e inovadores, conforme relata Sena, Vianna e Blattmann (2019). Portanto, esta pesquisa em *startups* se justifica pela importância econômica e social desses empreendimentos, bem como pela relevância dos processos de GC e das práticas de compartilhamento do conhecimento. Práticas que são por vezes complexas, ocorrem em diversos canais e de forma simultânea servindo de suporte fundamental às decisões e ações no contexto dinâmico das *startups*.

A questão de pesquisa aqui apresentada é: como as práticas de gestão e compartilhamento do conhecimento contribuem para a tomada de decisão e o desempenho organizacional das startups?

Parte-se da hipótese de que as *startups* que estruturam práticas sistemáticas de GC e CC apresentam maior capacidade de inovação, aprendizado organizacional e agilidade na tomada de decisão, em comparação àquelas que gerenciam o conhecimento de forma informal ou não estruturada.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, apresenta uma revisão de literatura, que aborda os conceitos de Gestão do Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento, Tomada de Decisão e Ecossistemas de Inovação e *Startups*. Em seguida, é apresentada a metodologia utilizada. Depois, apresenta-se os resultados e discussões, destacando como as práticas de gestão e compartilhamento do conhecimento contribuem para a tomada de decisão e o desempenho organizacional das *startups*. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão do Conhecimento

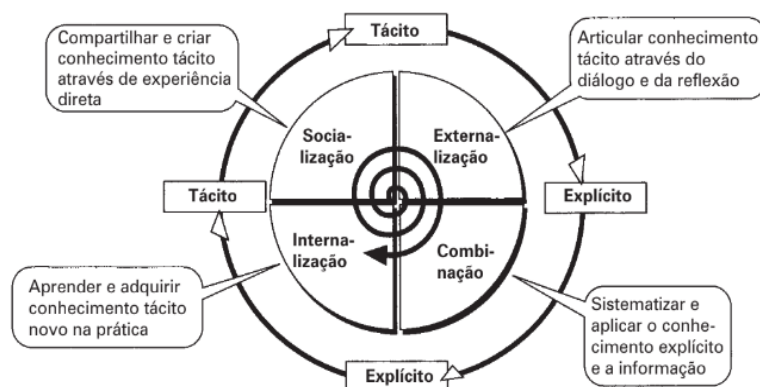
A Gestão do Conhecimento (GC), segundo Araújo (2014) constitui-se como uma corrente teórica inserida no campo da Ciência da Informação (CI), área caracterizada por sua diversidade teórica e metodológica, a qual favorece a criatividade, a compreensão de novos fenômenos e o diálogo interdisciplinar (Araújo, 2013). Nesse contexto, a GC tem se consolidado como um campo estratégico nas organizações e, conforme evidenciado por análises bibliométricas realizadas por Freire *et al.* (2013), passou a ganhar maior visibilidade no meio científico especialmente a partir de 1989, com intensificação significativa ao longo da década de 1990, quando passou a ser objeto de crescente interesse acadêmico.

Valentim (2013) ressalta que a GC enfatiza o desenvolvimento das competências e habilidades dos indivíduos nas organizações, com o objetivo de promover a construção e o compartilhamento de conhecimento. Trata-se de um processo que visa à troca e à criação de novos saberes em ambientes organizacionais. Nesse sentido, busca-se mapear os fluxos informais de informação e fomentar, nas pessoas, atitudes orientadas à apropriação, ao compartilhamento e à socialização do conhecimento (Valentim, 2013).

No contexto das *startups*, que são organizações intensivas em conhecimento, a GC assume papel central, uma vez que essas instituições enfrentam decisões complexas que exigem a articulação de conhecimentos especializados. Essas organizações dependem fortemente da expertise dos indivíduos que as compõem e da capacidade de integrar e aplicar conhecimentos de forma intensiva em áreas específicas (Dorow; Trzeciak; Rados, 2018).

O conhecimento, de acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), pode ser classificado como tácito ou explícito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser facilmente transmitido de maneira formal e sistemática, enquanto o conhecimento tácito é mais difícil de formalizar, comunicar e compartilhar além de ser altamente pessoal e específico a um contexto. Para os autores, as interações entre o conhecimento tácito e o explícito, bem como entre o indivíduo e a organização, configuram-se em quatro processos fundamentais de conversão do conhecimento, denominados pelos autores de modelo SECI, conforme Figura 1.

Figura 1 - Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 24)

A sigla deriva dos termos em inglês Socialization, Externalization, Combination and Internalization (socialização, externalização, combinação e internalização), que representam, respectivamente, as etapas pelas quais o conhecimento é criado, compartilhado e incorporado no contexto organizacional.

Nesse sentido, uma organização gera e utiliza conhecimento ao transformar continuamente o conhecimento tácito em explícito e vice-versa, em um movimento em espiral. Esse modelo, segundo os autores, demonstra como esses dois tipos de conhecimento se amplificam em qualidade e quantidade, passando do indivíduo para o grupo e, posteriormente, para toda a organização.

A criação do conhecimento, segundo Choo (2003), ocorre pela conversão, construção e conexão do conhecimento. A construção do conhecimento é gerada para transpor lacunas de conhecimento visando aproveitar novas oportunidades, criar novas possibilidades ou solucionar problemas. Outra forma de criarmos conhecimento seria pela conexão vinda dos consumidores, fornecedores e parceiros (Choo, 2003).

Souza, Dias e Nassif (2011) destacam que a GC é valorizada por diversos setores como fator estratégico para a competitividade sustentável e que é importante a criação de inteligentes coletivos que possibilitem o compartilhamento do conhecimento, a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento colaborativo.

Segundo Freire *et al.* (2010), fatores como a distância física entre colaboradores e a frequência da comunicação, podem dificultar o fluxo de conhecimento. Em estudo realizado com diretores de *startups*, Ziviani *et al.* (2025), identificaram o uso de diversas ferramentas de tecnologia da informação, como: WhatsApp, Slack, Wunderlist, Google Drive, Hangout, Asana, Podio, ZenDesk, DropBox, PackDocs, Geckboard e Trello que são usadas para facilitar e gerir a comunicação o conhecimento e os projetos.

Diante disso, cabe à GC criar condições que favoreçam a socialização e a disseminação do conhecimento, por meio de práticas, ferramentas e ambientes que incentivem a colaboração e o diálogo contínuo. Desse modo, o compartilhamento do conhecimento se configura não apenas como uma ação operacional, mas como um componente central da GC, capaz de fortalecer a inovação, a cooperação e o desempenho organizacional.

2.2 Compartilhamento do Conhecimento

O Compartilhamento do Conhecimento (CC) é parte do processo de GC e contribui para a melhora do desempenho organizacional, otimização do tempo e redução de custos

(Souza; Souza; Teixeira, 2020). Para Angeloni e Grotto (2009) o CC corresponde à prática de difundir informações e experiências entre os membros da organização.

No contexto organizacional ágil e dinâmico, o acesso às informações é um requisito essencial para o bom desempenho das atividades dos profissionais e da organização (Aganette, 2010). As *startups*, inseridas nesse contexto, vivem o desafio de otimizar o processo decisório que tem exigido cada vez mais trabalhos em equipe, colaborativos e com maior participação das pessoas. Assim, trabalhar com a tecnologia adequada e de forma eficiente os dados, as informações e os conhecimentos que precisam circular tanto no ambiente interno quanto externo da organização se torna uma condição essencial para garantir o acesso a conteúdos qualificados e em tempo oportuno, de modo a subsidiar adequadamente o processo decisório (Angeloni; Grotto, 2009).

Cordeiro *et al.* (2024), relatam que o CC envolve a transmissão de experiência, habilidades e informações previamente adquiridas e utilizadas nas práticas organizacionais, contribuindo para a geração de inovação.

Segundo Raupp e Beuren (2007), nos ambientes de apoio às *startups* existe uma preocupação com a geração, difusão e CC, sendo as palestras, reuniões e encontros os principais mecanismos utilizados para isso.

Para Zanuzzo *et al.* (2024) o compartilhamento pode se dar de formas diferentes, de acordo com a natureza do conhecimento. Segundo Angeloni e Grotto (2009), o CC é um grande desafio e destaca que:

Ao contrário de alguns anos atrás, quando se acreditava que o detentor do conhecimento perdia poder e reputação se compartilhasse suas informações, experiências e conhecimentos, sabe-se hoje que o conhecimento não desaparece ou é depreciado quando compartilhado, mas valoriza-se e cresce ainda mais (Angeloni; Grotto, 2009, p. 78).

Corroboram com esse conceito, Gomes e Braga (2017) ao relacionar informação e poder, destacando que, no contexto atual, o diferencial competitivo não reside apenas na quantidade, coleta, processamento ou armazenamento, mas sobretudo na disponibilidade e na rapidez de acesso à informação. Kotler e Keller (2018) reforçam essa ideia ao destacar que o poder reside na capacidade de compartilhar informações e não apenas em possuí-las.

Outros desafios e barreiras ao compartilhamento, como relatam Davenport e Prusak (1998) estão muito arraigadas na política informacional da organização e para mudar esse comportamento é preciso que essa política também mude. Alcará *et al.* (2009) e Angeloni e Grotto (2009) destacam que a cultura organizacional é uma das maiores barreiras para a construção, o uso e o compartilhamento efetivo do conhecimento. Os autores relatam ainda barreiras como: o sentimento de posse e detenção do saber gerando medo de perder posição de destaque, insegurança quanto ao uso do conhecimento por terceiros, como roubo de ideias ou plágio, a falta de tempo e a ausência de incentivos formais, além de rotatividade elevada e valorização da individualidade sobre o coletivo. E destacam que, os gerentes devem dar exemplo e remover as barreiras favorecendo a troca de conhecimento, pois melhorar o fluxo de informações e aperfeiçoar o uso do conhecimento pode significar o sucesso de um negócio. Freire *et al.* (2010) acrescenta que apenas a implementação de técnicas não garante o CC e que fatores culturais usados para argumentar o não compartilhamento como, a falta de tempo e da falta de motivação bloqueiam esse compartilhamento e precisam ser eliminados.

Já como fatores motivacionais, Alcará *et al.* (2009) identificam dois grupos: os fatores internos, associados ao poder e à reciprocidade, e os fatores externos, relacionados ao tipo de relacionamento estabelecido e à oferta de recompensas. Os autores revelam alguns elementos de motivação para compartilhar o conhecimento como: confiança, amizade, afinidade,

harmonia e doação cuja origem envolve valores, crenças, sentimentos e interesses em comum. A predisposição para o compartilhamento dos conhecimentos individuais constitui um elemento crucial para a formação e a consolidação do conhecimento no âmbito organizacional, considerando que a transferência desse saber depende da intencionalidade e da vontade do sujeito detentor em disponibilizá-lo aos demais membros da instituição (Raupp; Beuren, 2007). Outros elementos seriam as recompensas, a cultura organizacional colaborativa que incentiva o fluxo de conhecimento entre os membros da organização, a confiança e reconhecimento profissional e uso de ferramentas tecnológicas (Alcará *et al.*, 2009). Angeloni e Grotto (2009), acrescentam que o layout físico aberto, a comunicação informal e participação nos processos decisórios favorecem o compartilhamento.

Assim, destaca-se a relevância de uma cultura organizacional voltada à cooperação que estimule e valorize as ações de compartilhamento, promovendo um ambiente propício à circulação do conhecimento e ao fortalecimento das práticas colaborativas. Nesse contexto, o CC entre setores, equipes e níveis hierárquicos melhora a performance da organização e permite que os gestores tenham acesso mais rápido e preciso aos dados, informações e conhecimentos que fundamentam decisões estratégicas e operacionais tornando o processo decisório mais eficiente.

2.3 Tomada de Decisão

A tomada de decisão é um processo inerente ao indivíduo, ocorrendo continuamente em diversas situações do cotidiano. No contexto organizacional, esse processo assume caráter estratégico, uma vez que as decisões gerenciais dependem diretamente da qualidade das informações disponíveis. Araújo (2019) enfatiza que a informação, principal recurso para decisões gerenciais, manifesta-se de forma polimórfica e atemporal, estando presente em diferentes esferas da atividade humana. Os gestores, ao tomarem decisões, se baseiam em informações que são coletadas de ambientes internos e externos à organização, as quais são processadas cognitivamente por meio de habilidades específicas que influenciam suas escolhas.

Segundo Cosenza e Guerra (2011), a neurociência demonstra que diferentes conjuntos de neurônios, em distintas áreas do sistema nervoso, são ativados e trocam informações, moldando o comportamento humano e afetando suas decisões.

Araújo (2019) amplia essa discussão ao incorporar conceitos da psicologia e da antropologia, demonstrando que o uso da informação pelos gestores pode ser compreendido também a partir de motivações inconscientes, expressas por estruturas simbólicas do imaginário coletivo. Ainda segundo a autora esse imaginário inconsciente dos tomadores de decisão reflete-se em seus comportamentos, tornando-se perceptível no processo decisório. Em consonância, Chen *et al.* (2023) destacam o papel das dinâmicas emocionais e cognitivas na geração de inovação, enfatizando o capital psicológico coletivo como uma alavanca estratégica essencial para o desempenho inovador das *startups*. Para os autores, o capital psicológico refere-se às características internas e aos estados mentais positivos que os indivíduos possuem e demonstram.

Entender como os fatores cognitivos, psicológicos e emocionais influenciam o comportamento e as ações no processo decisório é essencial principalmente em ambientes organizacionais marcados pelo uso de tecnologias da informação e processos ágeis de feedback e entrega de valor, como é o caso das *startups*. Nesse contexto, de acordo com Choo (2003, p. 300), “uma decisão é um comprometimento com a ação”, sendo essas ações orientadas por metas e objetivos previamente definidos, o que implica na seleção de métodos e estratégias que conduzam aos resultados esperados.

A qualidade e a relevância das informações são também fundamentais para o êxito estratégico das organizações, especialmente em ambientes competitivos e dinâmicos como o das *startups*. Lousada e Valentim (2011) destacam que as organizações que não têm as informações necessárias para embasar suas decisões estratégicas estão em desvantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Diante disso, torna-se essencial que os profissionais envolvidos no processo decisório adotem uma abordagem integrada, que alie tecnologias, processos e o fator humano de maneira articulada, visando transformar a informação em vantagem competitiva efetiva.

Nesse contexto, Aganette (2010) destaca que as informações organizacionais aliadas à tecnologia são importantes no CC e que essa informação sendo gerida de forma rápida e eficiente pode apoiar a tomada de decisões e gerar melhor desempenho da organização. Nesse mesmo sentido, Angeloni e Grotto (2009) apontam que o sucesso organizacional depende não apenas de uma infraestrutura tecnológica adequada, mas também de uma cultura homogênea e orientada ao CC. Araújo (2019) complementa ao enfatizar que o desenvolvimento tecnológico intensifica o fluxo informacional e favorece novas formas de interação entre indivíduos, embora o excesso de informações e a pressão por decisões imediatas possam gerar angústia e comprometer a racionalidade do processo decisório.

Segundo Mafera Pereira *et al.* (2018), a tomada de decisão é um dos grandes desafios dos gestores empresariais e que a ausência de um modelo estruturante de Inteligência Competitiva provoca insegurança e incerteza no direcionamento estratégico e no processo de tomada de decisão. O processo decisório consiste na aplicação de diferentes modelos de tomada de decisão, escolhidos de acordo com as particularidades e exigências de cada situação (Lousada; Valentim, 2011).

É importante ressaltar que, embora as regras e rotinas visem simplificar e orientar o processo decisório, a sistematização de processos e a busca obstinada pela conformidade pode restringir o uso da informação e desestimular a inovação e a improvisação (Choo, 2003). E a escolha de um modelo vai depender de fatores como: a quantidade e qualidade das informações, o tempo disponível, os objetivos e problemas propostos, o estilo de liderança, entre outros (Choo, 2003; Lousada; Valentim, 2011). Portanto, a integração eficiente dos processos, construção do conhecimento e tomada de decisões, como mencionado por Tarapanoff (2006), é essencial para que uma organização se torne verdadeiramente uma organização do conhecimento.

2.4 Ecossistemas de Inovação e Startups

De acordo com a Lei 182 em seu Art. 4º, *startups* são organizações empresariais e societárias, nascentes ou em operação recente, caracterizadas pela inovação em seu modelo de negócios, produtos ou serviços. Para serem enquadradas nessa categoria, devem ter até 10 anos de CNPJ, poder adotar diferentes formatos societários (empresário individual, EIRELI, sociedade empresária, cooperativa ou sociedade simples), apresentar um modelo de negócio inovador, seja com novidades ou aprimoramentos, e ter faturamento anual de até R\$ 16 milhões (Brasil, 2021).

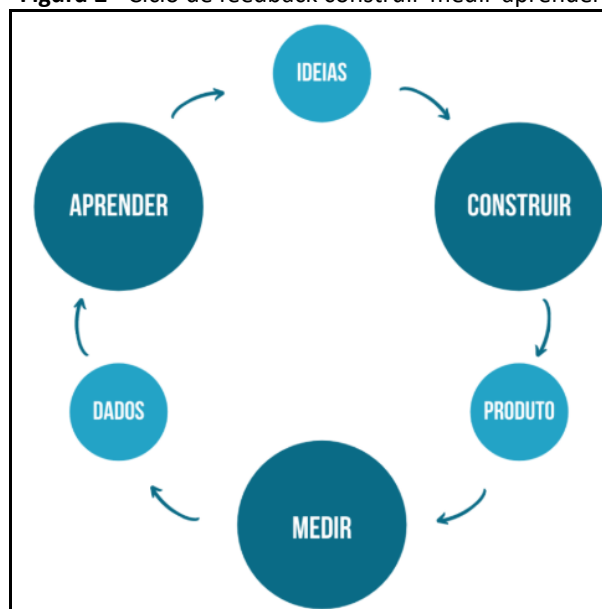
Um negócio inovador, conforme Lei nº 13.243 em seu Art. 2º, é aquele que oferece produtos, serviços ou processos totalmente novos e disruptivos, ou que promove melhorias significativas em algo já existente no mercado (Brasil, 2016). Segundo Nabarro, Cirani e Costa (2022), são elementos fundamentais para o fortalecimento do ecossistema inovador de *startups* em economias emergentes: o empreendedorismo, as incubadoras e o capital de risco. Vale ressaltar que os processos de GC tem sido amplamente discutidos na literatura sendo considerado um fator essencial para a inovação nas organizações. (Nonaka; Takeuchi, 1997; Davenport; Prusak, 1998; Choo, 2003; Tarapanoff, 2006; Tonet; Paz, 2006, Carneiro; Fulani;

Costa, 2017; Sena; Vianna; Blattmann 2019; Nabarroto; Cirani; Costa, 2022; Sousa Júnior, 2023; Cordeiro *et al.* 2024).

De acordo com Maia (2022), a *startup* pode ser compreendida como uma organização temporária composta por indivíduos que buscam identificar e validar um modelo de negócio repetível e escalável, operando em um ambiente marcado por elevada incerteza. Corrobora com esse conceito Ries (2012) ao destacar que a incerteza é parte essencial de uma *startup* e que por isso deve buscar o aprendizado contínuo num ciclo de feedback entre construir, medir e aprender sendo uma forma de testar ideias mais rapidamente evitando desperdícios de tempo e recursos. “As *startups* podem ser entendidas como organizações modernas que utilizam de métodos para minimizar a ocorrência de erros e que realizam lançamento de produtos ou serviços com aumento exponencial de clientes” (Rocha; Carvalho; Aguiar Filho, 2021, p.2).

Nesse contexto de negócio inovador, destaca-se a prática de gestão *Lean startup*, ou *startup* enxuta, desenvolvida por Eric Ries que visa simplificar e dar dinamismo a novos negócios conforme Figura 2.

Figura 2 - Ciclo de feedback construir-medir-aprender



Fonte: Ries (2012, p. 79)

O método *Lean startup* é composto por três etapas: construir, medir e aprender. Na construção o produto ou serviço é um Produto Mínimo Viável (MVP), é uma versão básica com reduzido tempo de criação e com o mínimo possível de recursos. Depois o produto é testado e mensuram-se as reações dos clientes. Em seguida vem o aprendizado que representa a análise dos resultados convergindo em tomada de decisões e ações determinando o aprimoramento ou o abandono da ideia inicial (Ries, 2012).

Para Brasil, D. R. (2022), a diferença primordial entre uma empresa tradicional e uma *startup* está na forma de operação da atividade empresarial, pois enquanto a *startup* visa um modelo de negócios repetível e escalável em um ambiente de extrema incerteza as empresas tradicionais se baseiam em produtos e mercados já consolidadas com um modelo de negócios que visa mitigar os riscos e incertezas.

No Brasil, em 2021, foi criada a Lei Complementar nº 182, conhecida como Marco Legal das *startups* e do Empreendedorismo Inovador. Com o objetivo de facilitar os negócios, aumentar a segurança jurídica e fomentar a inovação, a lei visa incentivar a criação e o

crescimento de *startups*. Segundo Brasil, D. R. (2022), essa lei implementou medidas para incentivar o ambiente de negócios além de regulamentar processos de licitação e a contratação de soluções inovadoras pela administração pública, além da facilitação da organização societária para empresas inovadoras e da estipulação da liberdade contratual, permitindo diversos arranjos de investimento, conforme os interesses de empreendedores e investidores.

D'Andrea *et al.*, 2023, argumentam que falhas nos domínios de política pública e finanças são os principais entraves à sobrevivência de *startups* em ecossistemas emergentes. Outros fatores que dificultam a sobrevivência das *startups*, apontados por Rocha, Carvalho e Aguiar Filho (2021) são a falta de ferramentas e de maturidade, a ausência de utilização do ciclo de desenvolvimento de clientes, análise do mercado e a má concepção da proposta de valor. Além disso, os autores destacam ainda que está relacionado ao tempo de existência e maturidade da empresa o uso dos aplicativos e ferramentas tecnológicas e a utilização de práticas de Inteligência Competitiva, que ao longo dos anos passam a fazer uso de mais recursos, adotam mais práticas e criam métodos próprios para analisar as informações do mercado competitivo e ajudar na tomada de decisões.

Segundo Mafra Pereira e Souza (2020), o termo ecossistema, quando relacionado ao empreendedorismo e à inovação, diz respeito às conexões e à interdependência entre os diversos atores que integram um ambiente voltado ao desenvolvimento e à evolução conjunta, tendo como objetivo comum o crescimento coletivo. Conforme previsto na Lei nº 13.243/2016, também conhecida como Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação, são estabelecidas diretrizes para o estímulo à pesquisa científica e ao desenvolvimento tecnológico, fortalecendo o ambiente de inovação no país (Brasil, 2016).

Esses ecossistemas são formados também por órgãos de incentivo à inovação e ao empreendedorismo como as incubadoras e aceleradoras que visam fomentar o crescimento de novos empreendimentos e impulsionar o lançamento de *startups* no mercado, oferecendo apoio ao plano de negócios e suporte a operações. De acordo com Mafra pereira e Souza (2020) as incubadoras tendem a apoiar *startups* em estágios iniciais, quando os projetos ainda estão em fase conceitual ou de prototipagem, frequentemente vinculadas a centros de pesquisa tecnológica que contribuem para o desenvolvimento do modelo de negócio, geralmente com um ciclo de maturação mais longo. Em contrapartida, segundo os autores, as aceleradoras buscam *startups* com modelos de negócio já bem definidos, validados e em boas condições de operação, contando com equipes preparadas para enfrentar desafios e realizar ajustes estratégicos (pivotagens), tudo isso dentro de um processo mais ágil e de curta duração.

Segundo Sousa Júnior (2023) as aceleradoras de empresas exercem um papel estratégico na promoção do empreendedorismo cujo objetivo é facilitar a incorporação de novas tecnologias, ao mesmo tempo em que proporcionam às *startups* suporte técnico, aporte financeiro e, quando necessário, infraestrutura física para o desenvolvimento de seus projetos. Ainda segundo o autor, tanto as incubadoras quanto as aceleradoras, possuem práticas essenciais de apoio ao desenvolvimento empresarial, como: a presença de mentoria, capacitação, assistência administrativa e processos seletivos, evidenciando a existência de práticas estruturadas de transmissão, organização e aplicação do conhecimento. Esses mecanismos operam como canais para a conversão e a circulação de saberes estratégicos, reforçando o papel dessas instituições em ecossistemas de inovação e inteligência coletiva.

Outro conceito, são os parques científicos e tecnológicos que conforme destaca Andrade *et al.* (2022), visam estabelecer uma concentração de empresas ou indústrias em uma área específica e estão associados a objetivos de transferência de tecnologia. Ainda segundo os autores, os parques tecnológicos e incubadoras de empresas são algumas das formas mais

comuns e adequadas de desenvolvimento de alta tecnologia em países que orientam sua economia para setores industriais baseados no conhecimento.

Assim, as *startups* desempenham um papel central na promoção de inovação e desenvolvimento econômico, destacando a importância de políticas públicas, ecossistemas de apoio e estratégias de gestão para sua sustentabilidade e escalabilidade.

3 METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica exploratória com abordagem qualitativa, tendo sido realizado entre março e novembro do ano de 2025 em quatro bases científicas.

No processo de triagem, foram inicialmente identificados 2.142 artigos nas bases Spell e Scielo, dos quais 2.132 estudos foram descartados. Na segunda etapa, foram identificados 1.094 artigos nas bases da Scopus e Web of Science, dos quais 1.084 foram excluídos. Assim, após aplicação dos critérios metodológicos, 20 artigos foram selecionados para análise completa.

Os procedimentos metodológicos adotados tiveram como finalidade identificar práticas de gestão do conhecimento no contexto das *startups* e como essas práticas contribuem para o processo decisório, oferecendo um panorama teórico e contextual sobre o tema.

Para a pesquisa feita na Speel e na Scielo, as expressões de busca foram Gestão do Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento, Tomada de Decisões e *startups* que constasse no título do documento. Os critérios de inclusão definidos foram: qualquer período de tempo, documentos do tipo artigos, qualquer área do conhecimento, disponibilidade do artigo em Português ou Inglês e resumo do artigo condizente com o objetivo da pesquisa. Já os critérios de exclusão definidos foram: documento sem cunho científico, duplicidade entre bases, documentos em língua diferente de Português e Inglês e resumos não relacionados ao objetivo da pesquisa.

Nessa fase, dos 2142 documentos identificados, 10 trabalhos foram selecionados conforme detalhado e disposto em ordem cronológica no quadro 1. A busca foi ordenada por data de publicação, priorizando os estudos mais recentes. Embora a quantidade de publicações sobre o tema fosse ampla, a análise aprofundada foi encerrada ao atingir o limite de 10 estudos selecionados. A seleção foi realizada por meio da leitura dos títulos, resumos e, quando necessário, do texto completo. Essa filtragem permitiu focar em estudos representativos e alinhados aos objetivos da investigação, pertinência ao tema central da pesquisa, atualidade, rigor metodológico, disponibilidade do texto completo e relevância científica visando assegurar a consistência e a qualidade da análise. Dessa forma, todos os artigos selecionados foram lidos na íntegra e, além de compor o referencial teórico, também possibilitaram a identificação de outros estudos que enriqueceram a construção da estrutura teórica conceitual desta pesquisa.

Quadro 1 - Estudos relacionados - Fase 1

Ano	Título	Autor	Base de Dados	Descrição
2007	Compartilhamento do conhecimento em incubadoras brasileiras associadas à ANPROTEC	Raup e Beuren	Spell	Descrevem o processo de compartilhamento do conhecimento em incubadoras brasileiras.
2009	Fatores que influenciam o compartilhamento da informação	Alcará, Chiara,	Scielo	Destacam que principais fatores que interferem no compartilhamento da informação.

	e do conhecimento	Rodrigues, Tomaél e Piedade		
2009	A influência da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento	Angeloni e Grotto	Spell	Demonstram que a cultura organizacional influencia significativamente o compartilhamento do conhecimento, podendo atuar como facilitador ou inibidor nesse processo.
2011	Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica	Lousada e Valentim	SciELO	Analisa vários modelos de tomada de decisão e propõem um modelo baseado na informação orgânica.
2017	Práticas e mecanismos de compartilhamento de conhecimento em um programa de aceleração de startups.	Carneiro, Fulani e Costa	Spell	Analisa as práticas e mecanismos de compartilhamento de conhecimento adotados em um programa de aceleração corporativa de startups.
2019	Tomada de decisão organizacional: analisando o uso de informação por gestores pela via simbólica	Araújo	SciELO	Considera uma visão ampliada que vai além dos modelos comportamentais ou conceitos estáticos.
2022	Direito das startups, inovação e empreendedorismo: a transformação digital no contexto de uma economia global	BRASIL, Deilton Ribeiro	SciELO	Discute sobre a importância do direito no contexto das startups brasileiras, abordando a necessidade de uma regulação que acompanhe a inovação tecnológica e garanta segurança jurídica no ambiente empreendedor.
2022	O ecossistema inovador das startups em economias emergentes	Nabarreto, Cirani e Costa	Spell	Revelam que o ecossistema inovador em startups é um tema recente e em ascensão na academia.
2023	Por que as startups fracassam em ecossistemas empreendedores emergentes?	D'Aandrea, Santos, Costa, Zen	Spell	Destacam a burocracia excessiva, a dificuldade de acesso ao capital por meio de investimento e a falta de políticas públicas que incentivem o empreendedorismo como os principais entraves ao ecossistema empreendedor que limita o crescimento e a qualidade das startups no país.
2024	Práticas de compartilhamento do conhecimento: uma análise no contexto das atividades administrativas de um instituto federal de ensino	Zanuzzo, Mussi, Andreatto, Maria e Koerich	Spell	Analisa as práticas de compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas.

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Na pesquisa feita na Scopus e na Web of Science, as strings de busca foram (“gestão do conhecimento”) AND (startup OR start-up OR "start up" OR “empresa emergente”) OR (“knowledge management”) AND (startup OR start-up OR "start up" OR “emerging company”) e (“compartilhamento do conhecimento” OR “transferência de conhecimento”) AND (startup OR start-up OR "start up" OR “empresa emergente”) OR (“knowledge sharing” OR “knowledge transfer”) AND (startup OR start-up OR "start up" OR “emerging company”) que constasse nos campos título, palavras-chave e resumo. Os critérios de inclusão definidos foram: qualquer período de tempo, documentos do tipo artigos, qualquer área do conhecimento, disponibilidade do artigo em Português ou Inglês e resumo do artigo condizente com o objetivo da pesquisa. Já os critérios de exclusão definidos foram: documentos duplicados, que não estejam disponíveis na íntegra, sem cunho científico, documentos em língua diferente de Português e Inglês e resumos fora do contexto da pesquisa.

Nessa fase da revisão de literatura dos 1094 artigos retornados na pesquisa após

critérios de seleção e filtragem foram elencados 10 artigos para leitura do texto completo conforme detalhado e disposto em ordem cronológica no Quadro 2.

Quadro 2 - Estudos relacionados - Fase 2

Ano	Título	Autor	Base de Dados	Descrição
2016	The power of reciprocal knowledge sharing relationships for startup success	Allen et al	Web of Science	Examina as capacidades inovadoras de startups de biotecnologia em relação à proximidade geográfica e à interação de compartilhamento de conhecimento
2019	Knowledge sharing by entrepreneurs in a virtual community of practice (VCoP)	Hafeez <i>et al.</i>	Web of Science	Examina como empreendedores se envolvem em uma comunidade virtual de prática (CVPP) para compartilhar conhecimento
2020	Capacidade de inovar em STARTUPS: Uma abordagem sob a ótica da orientação para aprendizagem	Lins Filho, Andrade e Silva	Web of Science	Visa compreender como os elementos da aprendizagem organizacional contribuem para a capacidade de inovação das startups
2020	Knowledge transfer and translation in cultural ecosystems	Dameri e Demartini	Scopus	Aborda o papel fundamental que as universidades empreendedoras podem desempenhar no desenvolvimento de processos de transferência e tradução de conhecimento adaptados ao ecossistema cultural
2022	Building a Bridge: Knowledge Sharing Flows into Entrepreneurial Ecosystems	Andrade <i>et al.</i>	Scopus	Explora como o compartilhamento de conhecimento flui pelos ecossistemas empreendedores
2022	In-house coworking space as a new initiative towards businnes model innovation in incumbent firms – A case study on motivation, knowledge sharing and collaboration	Egffjord	Scopus	investiga o que motiva as startups a participarem do espaço de coworking, como a transferência de conhecimento e a colaboração acontecem e como o papel da empresa tradicional foi percebido
2023	The impact of entrepreneurial team psychological capital on innovation performance: The mediating role of knowledge sharing and knowledge hiding	Chen et al	Web of Science	exploramos o efeito da influência do capital psicológico de equipes empreendedoras no desempenho da inovação de startups em um contexto empreendedor
2024	Knowledge transfer and innovation incubators: the context of the european union	Išoraitė, Ambrusevičė e Miniotienė	Web of Science	formula hipóteses teóricas e práticas para a transferência de conhecimento e a incubação de inovações
2024	Unleashing knowledge arbitrage potential: empowering startups through knowledge management	Nawaz <i>et al.</i>	Web of Science	Examina a utilização da arbitragem de conhecimento por startups
2025	A relação da gestão do conhecimento com o desempenho organizacional sob a percepção dos empreendedores de startups de tecnologia da informação	Ziviani <i>et al.</i>	Scopus	discute a relação dos construtos empreendedorismo corporativo e gestão do conhecimento com o desempenho organizacional

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Após a seleção dos estudos, procedeu-se a uma análise qualitativa de conteúdo, com base na proposta de Bardin (2011), adaptada ao contexto da pesquisa bibliográfica. A análise seguiu três etapas principais: (a) pré-análise, que consistiu na leitura exploratória dos textos para identificar recorrências temáticas; (b) exploração do material, com categorização dos conteúdos em eixos teóricos (Gestão do Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento

e *Startups*); e (c) tratamento e interpretação dos resultados, que envolveu a síntese das evidências e a identificação de padrões, lacunas e relações entre os estudos analisados. Essa abordagem possibilitou compreender criticamente como os conceitos de GC e CC são aplicados e discutidos no contexto das *startups*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando os objetivos desta pesquisa e os respectivos resultados obtidos através do levantamento conduzido mediante análise de livros e de publicações científicas disponíveis nas bases de dados Spell, Scielo, Web of Science e Scopus, percebe-se que as práticas de gestão e compartilhamento do conhecimento em *startups* auxiliam o processo decisório. O conhecimento é reconhecido há décadas como um recurso estratégico essencial nas organizações, conforme discutido por autores clássicos como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003), que destacam seu papel na geração de inteligência organizacional e na sustentação de processos decisórios eficazes. Contudo, nos últimos anos, com o crescimento das *startups* e a consolidação dos ecossistemas de inovação, novas abordagens têm emergido para compreender o conhecimento, que circula por múltiplos atores e instituições, em ambientes caracterizados por alta volatilidade, colaboração em rede e inovação. Autores como, Mafra Pereira e Souza (2020), Nabarroto, Cirani e Costa (2022) e D'Andrea *et al.* (2023), aprofundam esse debate ao analisar *startups* inseridas em ecossistemas empreendedores, evidenciando os desafios enfrentados, a importância da articulação em rede e os processos de aprendizado coletivo que emergem dessas interações.

A gestão do conhecimento (GC) configura-se como um elemento estratégico essencial para as organizações que atuam em ambientes dinâmicos, inovadores e intensivos em conhecimento, como as *startups*. Nessas empresas, a necessidade de tomar decisões rápidas e assertivas é fundamental, uma vez que a capacidade de testar e escalar o modelo de negócio em ciclos de feedback pautados pela prática de construir, medir e aprender permite testar ideias mais rapidamente otimizando tempo e recursos, favorecendo a adaptação contínua ao mercado (Ries, 2012).

As constantes demandas sociais, tecnológicas, políticas e econômicas tornam indispensável refletir sobre o processo de tomada de decisão, já que decisões fundamentadas e ágeis são determinantes para a competitividade e a sustentabilidade organizacional (Lousada; Valentim, 2011). Nesse contexto, a GC promove a mobilização e aplicação estratégica do saber, favorecendo a inovação e o desempenho organizacional (Zanuzzo *et al.*, 2024).

O compartilhamento do conhecimento (CC), um dos pilares da GC, consiste na troca de saberes entre indivíduos e grupos. Tal dinâmica é essencial para as *startups*, na medida que o conhecimento, conforme argumentam Souza, Souza e Teixeira (2020), precisa ser traduzido e disseminado, beneficiando diretamente a prática organizacional. Ainda segundo os autores, a adoção de métodos e ferramentas tecnológicas potencializa o acesso, a recuperação e o uso do conhecimento. Nesse contexto, o CC é crucial em organizações intensivas em conhecimento, pois articula saberes tácitos e explícitos, gerando soluções inovadoras e vantagem competitiva (Dorow; Trzeciak; Rados, 2018).

Para Nawaz *et al.* (2024) as startups buscam conhecimento, principalmente, sobre: clientes e mercado, novas tecnologias, requisitos financeiros e de investimento, estratégias de preço, ferramentas de marketing e tendências de mercado. O principal desafio é a escassez de recursos, incluindo a falta de conhecimento e experiência interna, o que as torna altamente dependentes da aquisição de conhecimento externo. Os autores destacam ainda que dentre os obstáculos durante a aquisição do conhecimento estão a cultura organizacional, a estrutura

hierárquica, o alto volume de informações, o desenvolvimento de competências, adequações tecnológicas e restrições financeiras.

Angeloni e Grotto (2009) apontam que o CC é fortemente influenciado pela cultura organizacional, sendo facilitado ou inibido por fatores como sistemas de comunicação, práticas de liderança, recompensas, socialização e estrutura física do ambiente de trabalho. Práticas colaborativas, espaços abertos e gestão participativa, por exemplo, estimulam o fluxo do conhecimento. Já a ausência de incentivos e o excesso de individualismo tendem a inibir tal compartilhamento (Angeloni e Grotto, 2009).

Já o estudo de Carneiro, Fulani e Costa (2017) destaca mecanismos e práticas que viabilizam o CC, tais como reuniões formais e encontros informais para troca de experiência, bancos de dados compartilhados, redes sociais corporativas e comunidades de prática. Tais práticas, ao promoverem o compartilhamento contínuo, fornecem a base informacional necessária para que os gestores desenvolvam competências e tomem ações mais fundamentadas.

Além disso, Alcara (2009) salienta que os fatores que mais influenciam o compartilhamento são a motivação intrínseca (desejo de ajudar e contribuir), a percepção de reciprocidade e o clima de confiança entre os membros da organização. Esses fatores são decisivos em *startups*, nas quais a cultura colaborativa e a rapidez na resolução de problemas são vitais para a sobrevivência.

Segundo Lins Filho, Andrade e Silva (2020), a capacidade de inovar em *startups* depende fortemente da existência de uma cultura de aprendizado e colaboração, onde o CC e o diálogo contínuo entre os membros da equipe são essenciais para gerar novas ideias e aprimorar produtos. Incentivo à leitura, capacitação contínua, reuniões curtas, uso de tecnologias para a comunicação e decisões coletivas são práticas que favorecem o aprendizado nas *startups* (Lins Filho; Andrade; Silva, 2020). Dameri e Demartini (2020), destacam as diferenças entre a simples transferência do conhecimento que se dá de forma linear para a circulação do conhecimento que se dá de forma contextual, envolvendo a adaptação do conhecimento ao ambiente cultural e social.

Apesar do sucesso inovador das *startups* está mais relacionado à densidade e à qualidade das interações em rede do que à sua localização geográfica (Allen *et al.*, 2016), essas organizações tendem a buscar ambientes colaborativos que favoreçam o CC e a inovação, conforme destaca Egfjord (2022). Todavia, o autor ressalta que esse movimento é permeado por tensões, uma vez que as *startups* frequentemente enfrentam receios relacionados ao roubo de ideias, à perda de autonomia e à lentidão nos processos decisórios. De forma complementar, Hafeez *et al.* (2019) destacam que o conhecimento compartilhado aprimora as competências dos empreendedores, tornando o processo decisório mais eficaz.

Assim, com base na revisão teórica, elaborou-se a Quadro 3, que sintetiza alguns dos principais modelos e abordagens de gestão e compartilhamento do conhecimento discutidos neste estudo, destacando seus conceitos centrais, dimensões e possíveis aplicações no contexto das *startups*. Essa sistematização permite visualizar as convergências entre os modelos clássicos e as adaptações necessárias para ambientes empreendedores e inovadores.

Quadro 3 – Síntese conceitual dos modelos de GC e CC aplicados a startups

Autores/Modelo	Conceito central	Principais dimensões ou etapas	Foco do modelo	Aplicação no contexto das startups
Nonaka e Takeuchi (2008) – Modelo SECI	O conhecimento é criado pela conversão entre os tipos tácito e explícito, em um processo contínuo e dinâmico.	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.	Criação, amplificação e disseminação do conhecimento.	Permite que as startups transformem conhecimento individual em coletivo, estimulando inovação, aprendizado contínuo e desenvolvimento de novos produtos e serviços.
Choo (2003) – Organização do Conhecimento	A organização cria conhecimento ao converter, construir e conectar informações e experiências.	Conversão, construção e conexão do conhecimento.	Uso estratégico da informação para gerar significado e apoiar decisões.	Oferece base teórica para a integração entre conhecimento, tecnologia e tomada de decisão ágil, essencial para startups em ambientes incertos.
Davenport e Prusak (1998) – Ecologia da Informação	Compartilhar conhecimento é um ato voluntário, baseado em confiança e cultura organizacional favorável.	Captura, disseminação e aplicação do conhecimento.	Interação social e fluxo de informação entre indivíduos e grupos.	Reforça que o sucesso das startups depende de ambientes colaborativos, confiança e troca voluntária de saberes, mais do que de infraestrutura tecnológica.
Angeloni e Grotto (2009) – Cultura e CC	A cultura organizacional influencia diretamente o compartilhamento e o uso do conhecimento.	Barreiras e fatores motivacionais para o CC.	Condições culturais e sociais que afetam o compartilhamento.	Evidencia desafios culturais típicos de startups (rotatividade, falta de tempo e insegurança), mas também destaca o potencial de ambientes informais e abertos para estimular a colaboração.
Alcará <i>et al.</i> (2009) – Fatores que influenciam o CC	O compartilhamento depende de fatores internos (poder, reciprocidade) e externos (relações e recompensas).	Motivadores e barreiras ao CC.	Elementos comportamentais e relacionais que sustentam o compartilhamento.	Aplica-se à gestão de equipes pequenas e multifuncionais, comuns em startups, nas quais confiança e reconhecimento são essenciais para o fluxo de conhecimento.

Carneiro, Fulani e Costa (2017) – Mecanismos de CC em Aceleradoras	O CC é viabilizado por práticas formais e informais em programas de aceleração.	Reuniões, encontros, bancos de dados e redes colaborativas.	Estruturas e práticas para compartilhar experiências e aprendizado.	Demonstra como incubadoras e aceleradoras funcionam como mediadores do conhecimento entre empreendedores e mentores, fortalecendo o ecossistema de inovação.
Ziviani <i>et al.</i> (2025) – GC e Desempenho Organizacional	A GC influencia positivamente o desempenho e a inovação em startups de tecnologia.	Práticas de aquisição, compartilhamento e uso do conhecimento.	Relação entre GC, empreendedorismo corporativo e desempenho organizacional.	Mostra que o gerenciamento sistemático do conhecimento gera vantagem competitiva sustentável e melhora o processo decisório.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025) com base na revisão de literatura

Portanto, os gestores devem aplicar e incorporar métodos de arbitragem de conhecimento em seus processos de planejamento estratégico para identificar oportunidades, avaliar riscos e tomar decisões informadas. Investir em sistemas e técnicas de gestão do conhecimento para a aquisição, armazenamento, recuperação e distribuição eficaz do conhecimento é vital para *startups* (Nawaz *et al.*, 2024, p. 2).

Nesse contexto, a GC contribui para o desempenho das *startups* ao estimular o aprendizado coletivo, reduzir erros e aprimorar processos, produtos e serviços, contudo, apesar de sua relevância estratégica, a GC ainda se apresenta pouco integrada ao planejamento estratégico das *startups* (Ziviani *et al.*, 2025).

Ademais, outro aspecto identificado neste estudo, conforme Quadro 4, diz respeito aos principais achados e lacunas, com base na revisão teórica da literatura.

Quadro 4 – Síntese dos principais achados e lacunas identificadas na literatura

Tema analisado	Principais achados	Lacunas identificadas
Gestão do Conhecimento (GC)	É reconhecida como prática estratégica essencial para inovação e vantagem competitiva em startups (Ziviani <i>et al.</i> , 2025; Choo, 2003).	Ausência de modelos consolidados de GC voltados especificamente para startups em fases iniciais.
Compartilhamento do Conhecimento (CC)	Fortalece o aprendizado coletivo e a inovação por meio da troca voluntária e da cultura colaborativa (Angeloni & Grotto, 2009; Alcará <i>et al.</i> , 2009).	Poucos estudos empíricos sobre barreiras e motivações de CC em startups brasileiras.
Tomada de Decisão	A GC e o CC contribuem para decisões mais rápidas e assertivas, integrando dados, intuição e tecnologia (Choo, 2003; Araújo, 2019).	Falta de modelos que combinem GC, CC e tomada de decisão em ambientes de incerteza.

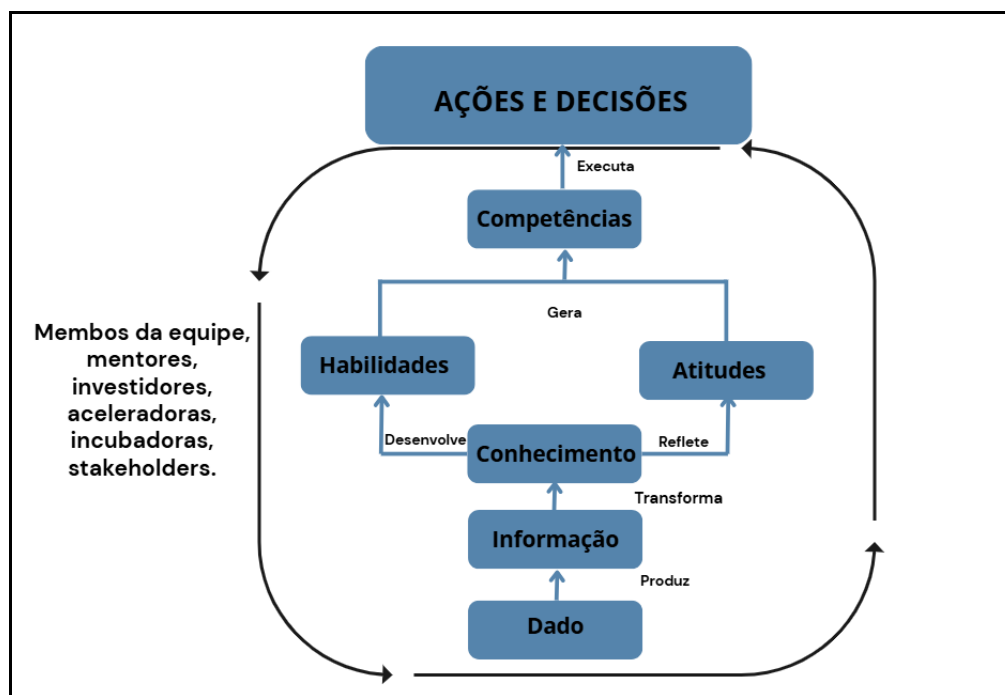
Ecosistemas de inovação	Aceleradoras e incubadoras são mediadoras do conhecimento e favorecem o crescimento de startups (Carneiro, Fulani e Costa, 2017; Mafra Pereira e Souza, 2020).	Escassez de análises comparativas entre ecossistemas regionais e seu impacto na gestão do conhecimento.
Competências informacionais	Startups com práticas estruturadas de GC e CC desenvolvem maior capacidade de inovação e aprendizado organizacional.	Necessidade de estudos sobre competências digitais e gestão ética da informação em startups (Alves e Andrade, 2021).

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), com base na revisão de literatura

Dessa forma, a GC, o CC e os ecossistemas de inovação podem contribuir para o desenvolvimento de competências informacionais e a melhora na tomada de decisões fortalecendo o desempenho das *startups*. Contudo, persistem lacunas de pesquisas nessas áreas. De modo geral, a integração entre GC, CC e a tomada de decisão nas *startups* deve considerar tanto aparatos lógicos como os modelos, os métodos e as ferramentas, quanto os fatores emocionais e cognitivos do comportamento humano, além da cultura organizacional e de mecanismos que incentivem à colaboração e compartilhamento do conhecimento. As decisões nessas organizações são potencializadas quando há um ambiente propício à circulação do conhecimento, que conforme Cordeiro *et al.* (2024), ocorre em contextos colaborativos, com lideranças inspiradoras, estruturas flexíveis e cultura organizacional voltada à cooperação e à confiança.

Por fim, conforme afirma Sena, Vianna e Blattmann (2019), a articulação entre informação, tecnologia e inovação cria condições propícias para decisões embasadas em dados e experiências compartilhadas, reduzindo riscos e ampliando a capacidade adaptativa da organização. Nesse sentido, a tomada de decisão nas organizações se favorece de um processo estruturado conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Ciclo do compartilhamento do conhecimento para auxiliar ações e decisões em startups



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Esse modelo se inicia com a coleta de dados, que são registros brutos e isolados, os quais, quando organizados e interpretados, transformam-se em informações. Essas, ao serem internalizadas e assimiladas pela mente, dão origem ao conhecimento, que permite compreender fenômenos e contextos. No entanto, para que esse conhecimento gere resultados, é necessário que seja articulado com habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer), formando as chamadas competências que correspondem ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa possui e que a tornam capaz de desempenhar eficazmente determinadas ações com eficácia. Dessa forma, entende-se que o sucesso nas decisões em *startups* e ecossistemas de inovação está ligado ao CC entre os diversos atores do processo possibilitando a geração de valor e vantagem competitiva.

Assim, os resultados obtidos permitem responder à questão de pesquisa proposta, “Como as práticas de gestão e compartilhamento do conhecimento contribuem para a tomada de decisão e o desempenho organizacional das *startups*?”. Constatou-se que a GC e o CC exercem papel decisivo ao promover o aprendizado coletivo, a inovação e o uso estratégico da informação, possibilitando decisões mais rápidas e fundamentadas. Esses achados atendem ao objetivo central do estudo, ao evidenciar que práticas estruturadas de GC e CC contribuem para o desempenho organizacional e criação de vantagem competitiva essencial para a sustentabilidade e o crescimento das *startups*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas são as definições sobre *startups*, mas considerando que as *startups* são, por essência, voltadas à inovação, e que as práticas de gestão e de compartilhamento do conhecimento são fundamentais para a inovação nas organizações torna-se imprescindível, que tais empresas desenvolvam competências informacionais e gerenciais que possibilitem o desenvolvimento e o aprimoramento dessas práticas.

Assim, as *startups*, por sua natureza empreendedora e orientada à inovação, dependem fortemente de práticas eficazes de gestão do conhecimento (GC). Essas práticas favorecem a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento organizacional, constituindo-se como um recurso estratégico para sustentar a competitividade e o crescimento dessas empresas.

A adoção sistemática da GC nas *startups*, que operam em ambientes marcados por alta incerteza e rápidas transformações, constitui um ativo estratégico essencial para a geração de valor e vantagem competitiva. Ao promover a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, a GC contribui para transformar ideias em soluções inovadoras, reduzir erros e incertezas e aperfeiçoar os processos de tomada de decisão. Desse modo, o conhecimento consolida-se como um recurso fundamental para fortalecer a aprendizagem organizacional, impulsionar a inovação contínua e assegurar melhores resultados de negócio.

A GC nestas organizações atua como um catalisador de processos criativos e colaborativos, promovendo o aprendizado contínuo e a adaptação às demandas do mercado. O conhecimento organizacional é o principal recurso capaz de sustentar a inovação e a competitividade em contextos dinâmicos como o ecossistema de *startups*. Muitas *startups* enfrentam desafios significativos na implementação de práticas sistemáticas de GC. A alta rotatividade de colaboradores, a informalidade dos processos internos e a limitação de recursos financeiros e tecnológicos dificultam a criação de mecanismos estruturados de armazenamento e disseminação do conhecimento.

Nesse contexto, a efetiva GC em *startups* requer a adoção de práticas ágeis e adaptáveis, que favoreçam tanto a captura quanto o compartilhamento do conhecimento (CC) gerado nas interações diárias. Ferramentas colaborativas digitais, comunidades de prática e mecanismos de mentoring interno emergem como alternativas viáveis para promover a aprendizagem organizacional contínua e reduzir a dependência de indivíduos específicos. Dessa forma, a GC torna-se não apenas um instrumento de suporte à inovação, mas também um elemento central de sustentabilidade e escalabilidade do negócio. Conclui-se portanto, que sendo as *startups* dependentes de práticas eficazes de GC, fica reconhecida a importância do conhecimento como recurso estratégico.

Como limitações deste estudo pode-se entender que a pesquisa foi realizada em quatro bases de dados e os requisitos de inclusão e exclusão foram amplos. Como estudos futuros sugere rever os fatores de inclusão e exclusão.

Este estudo oferece contribuições teóricas e práticas relevantes. Do ponto de vista teórico, amplia o debate sobre a gestão e o compartilhamento do conhecimento em *startups* ao integrar referenciais da Ciência da Informação, da Administração e do Empreendedorismo, além de propor uma visão sistêmica que articula GC, CC e tomada de decisão. Sob a perspectiva prática, apresenta um panorama das práticas de GC e CC aplicáveis ao contexto das *startups*, com potencial para orientar empreendedores, aceleradoras e gestores de inovação na estruturação de processos colaborativos, no uso de tecnologias da informação e na criação de ambientes propícios à aprendizagem organizacional.

Como implicação gerencial, os resultados indicam que líderes e empreendedores de *startups* devem incorporar, desde as fases iniciais do negócio, práticas formais de gestão e compartilhamento do conhecimento, como a adoção de ferramentas colaborativas para o registro e o compartilhamento de informações, o estímulo à confiança e à reciprocidade nas equipes, o investimento em capacitação digital e no uso ético das tecnologias da informação, bem como a promoção de espaços de troca entre mentores, aceleradoras e equipes internas. Tais ações fortalecem o aprendizado coletivo, reduzem erros operacionais e ampliam a capacidade inovadora, contribuindo para a sustentabilidade dos empreendimentos em ecossistemas competitivos.

AGRADECIMENTOS

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE startups. **Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de startups 2024**. Disponível em: <https://ABSTARTUPS.com.br/wp-content/uploads/2024/11/Mapeamento-do-Ecossistema-Brasileiro-de-startups-2024.pdf>.

Acesso em: 6 fev. 2025.

AGANETTE, E. C. **Taxonomias corporativas**: um estudo sobre definições e etapas de construção fundamentado na literatura publicada. 2010. (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010. Disponível em:<<http://hdl.handle.net/1843/ECID-87BJSR>>. Acesso em: 16 jul. 2025.

ALCARÁ, A. R. et al. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. *Perspectivas em ciência da informação*, v. 14, p. 170-191, 2009.

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. DOI: 10.1108/JSBED-08-2015-0110. Disponível em: <http://www.emerald.com/jsbed/article-pdf/23/3/636/1667725/jsbed-08-2015-0110.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2025.

ALVES, M. A. S.; ANDRADE, O. M. Da “Caixa preta” à “Caixa de Vidro”: o uso da Explainable Artificial (XAI) para reduzir a opacidade e enfrentar o enviesamento de modelos algorítmicos. **RDP**, Brasília, v. 18, n. 100, p. 349-373, 2021. Disponível em:<<https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/5973/pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2025.

ANDRADE, R. *et al.* Building a bridge: Knowledge sharing flows into entrepreneurial ecosystems. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 8, n. 3, p. 144, 13 ago. 2022. DOI: 10.3390/joitmc8030144.

ANGELONI, M. T.; GROTTTO, D. A influência na cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 8, n. 2, p. 76-93, 2009. Disponível em:<<https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/148>>. Acesso em: 20 jun. 2025.

ARAÚJO, C. A. A. O que é Ciência da Informação? **Informação & Informação**, v. 19, n. 1, p. 01–30, 2013. DOI: 10.5433/1981-8920.2014v19n1p01. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/15958>. Acesso em: 18 dez. 2025.

ARAÚJO, C. A. A. Fundamentos da Ciência da Informação: correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 57–79, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/19120>. Acesso em: 19 dez. 2025

ARAÚJO, E. P. O. Tomada de decisão organizacional: analisando o uso de informação por gestores pela via simbólica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. 4, p. 156-170,

out./dez. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/4191>. Acesso em: 01 out. 2025.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, v. 13, n. 1esp, p. 1–25, 2008. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>. Acesso em: 01 out. 2025.

BARDIN, L. Organização da análise. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições, v. 70, p. 229, 2011.

BLANK, S.; DORF, B. **O manual do empreendedor**: o guia passo a passo para construir uma grande empresa. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Alta Books, 2014.

BRASIL, **Lei Complementar n. 182, de 1º de junho de 2021**, institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador; e altera a Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e a Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006, Diário Oficial da União de 02/06/2021, Brasília, Distrito Federal, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp182.htm, acesso em 15 abr. 2025.

BRASIL, D. R. DIREITO DAS startups, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO: A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO CONTEXTO DE UMA ECONOMIA GLOBAL. **Revista Internacional CONSINTER de Direito**, Vila Nova de Gaia, n. 15, p. 117-134, dez. 2022. Disponível em <<https://doi.org/10.19135/revista.consinter.00015.04>>. acessos em 02 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato_2015-2018/2016/Lei/L13243.htm. Acesso em: 15 jul. 2025.

BRITO, J. C. B.; MARTINS, D. L. Revisão sistemática da literatura na Ciência da Informação: uma descrição detalhada dos passos metodológicos. InCID: **Revista de Ciência da Informação e Documentação**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 24-47, 2023. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v14i2p24-47. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/209021>. Acesso em: 18 jan. 2024.

CARNEIRO, M. R.; FULANI, T. Z.; COSTA, E. M. Práticas e mecanismos de compartilhamento de conhecimento em um programa de aceleração de startups. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 113-123, 2017. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/531>. Acesso em: 20 jun. 2025.

CHEN, M. et al. The impact of entrepreneurial team psychological capital on innovation performance: The mediating role of knowledge sharing and knowledge hiding. **Frontiers in Psychology**, v. 14, p. 1133270, 2023. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.1133270/full>. Acesso em: 1 nov. 2025.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Ed. SENAC, 2003.

COSENZA, R.; GUERRA, L. **Neurociência na educação**: como o cérebro aprende. Porto Alegre: Artmed, 2011.

CORDEIRO, A. L. A. O. *et al.* **Compartilhamento do conhecimento**: práticas de gestores de enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 77, p. e20230287, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/cTZmc8D74P5wBfnNss3pJ9c/?lang=pt>. Acesso em: 24 jul. 2025.

CORREIA, J. J. A. *et al.* Características da produção científica acerca do tema inteligência competitiva: uma análise bibliométrica. *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 48, n. 3, p. 34-50, set./dez. 2019. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4538>. Acesso em: 01 abr. 2025.

D'ANDREA, F. A. M. C.; SANTOS, D. A. G.; COSTA, C. V. P.; ZEN, A. C. Why startups fail in emerging entrepreneurial ecosystems? **REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal**, v. 12, n. 3, e2055, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2055>. Acesso em: 22 abr. 2025.

DAMERI, R. P.; DEMARTINI, P. Knowledge transfer and translation in cultural ecosystems. **Management Decision**, v. 58, n. 9, p. 1885–1907, 2020. DOI: 10.1108/MD-10-2019-1505.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DOROW, P. F.; TRZECIAK, D. S.; VARVAKIS RADOS, G. J. Motivadores ao Compartilhamento de Conhecimento Tácito em Organizações Intensivas em Conhecimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17, n. 3, p. 373–394, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/327131892_Motivadores_ao_Compartilhamento_de_Conhecimento_Tacito_em_Organizacoes_Intensivas_em_Conhecimento. Acesso em 25 jul. 2025.

EGFJORD, K. F. H. In-house coworking space as a new initiative towards businnes model innovation in incumbent firms: A case study on motivation, knowledge sharing and collaboration. **Journal of Business Models**, Copenhagen, v. 10, n. 2, p. 58–82, 2022. DOI: 10.54337/jbm.v10i2.6505.

FERREIRA, R. C.; JARDIM, V. M. C.; ZIVIANI, F. Fontes de informação para geração da inteligência competitiva nas organizações: uma revisão ampliada de literatura. **Revista Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 3, n. 2, p. 50-72, jul./dez. 2018.

FREIRE, P. S.; BONILLA, M. A. M.; FIALHO, F. A. P.; SANTOS, N. Compartilhamento do conhecimento: técnicas e práticas acilitadoras. **Revista do Centro de Ciências da Economia e Informática da Universidade da Região da Campanha**, Bagé, RS: Editora URCAMP – EDIURCAMP, v. 14, n. 26, p. 94, ago. 2010. Disponível em: http://revista.urcamp.tche.br/index.php/Revista_CCEI/issue/download/28/pdf_24 .Acesso em: 23 jul. 2025.

FREIRE, P. S.; UENO, A. T.; DIAS, M. A. H.; SANTOS, N. Ferramentas de avaliação de gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. **Int. J. Knowl. Eng. Manag.**, Florianópolis, v. 2, n. 3, p. 16-38, jul./out. 2013. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ijkem/article/view/81465/46156>. Acesso em: 23 jul. 2025

GSER. startup GENOME. **Global startup Ecosystem Report** 2024. Disponível em: <https://startupgenome.com/report/gser2024>. Acesso em: 20 fev. 2025.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva em tempos de big data**: analisando informações e identificando tendências em tempo real. Alta Books Editora, 2019.

HAFEEZ, K. et al. Knowledge sharing by entrepreneurs in a virtual community of practice (VCoP). **Information Technology & People**, v. 32, n. 6, p. 1343–1367, 2019. DOI: 10.1108/ITP-02-2018-0082. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ITP-02-2018-0082>. Acesso em: 3 nov. 2025.

HOFFMANN, W. A. M.; CHEMALLE, K. E. Acesso e uso de inteligência competitiva em micro e pequena empresas de arranjos produtivos locais. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 7., 2006. **Anais [...]** Marília, São Paulo, Brazil, 2006.

IŠORAITÝ, M.; AMBRUSEVIČ, N.; MINIOTIENÝ, N. Knowledge transfer and innovation incubators: the context of the European Union. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 50–64, dez. 2023. Publicado em: 30 mar. 2024. Disponível em: [http://doi.org/10.9770/jesi.2023.11.2\(4\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2023.11.2(4)). Acesso em: 2 nov. 2025.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson, 2018.

LINS FILHO, M. L.; ANDRADE, A. P. V.; SILVA, G. G. Capacidade de inovar em startups: uma abordagem sob a ótica da orientação para aprendizagem. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 10, p. 1–21, jan./dez. 2020.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 16, p. 147-164, 2011.

MAFRA PEREIRA, F. C.; CARVALHO, R. B. D.; JORDÃO, R. V. D.; BORGES, M. A. Inteligência competitiva em centrais de negócios: proposição de modelo estruturante para empreendimentos coletivos e redes interorganizacionais. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 8, n. 2, p. 1–27, ago. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v8i2.255>. Acesso em: 31 mar. 2025

MAFRA PEREIRA, F. C.; SOUSA, S. R. Resultados do programa de aceleração de startups SEED junto ao ecossistema de empreendedorismo e inovação de Belo horizonte. **International Journal of Innovation: IJI Journal**, v. 8, n. 3, p. 412-437, 2020.

MAIA, R. **STARTUP do Básico ao Avançado**: Um Ecossistema com Vida Própria. Autografia, 2022.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NAWAZ, R. et al. Unleashing knowledge arbitrage potential: empowering startups through knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 28, n. 11, p. 221-254, 2024.

NABARRETO, R. L.; CIRANI, C. B. S.; COSTA, P. R. O ecossistema inovador das startups em

economias emergentes. **Journal of Management & Technology**, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 268-284, jul./set. 2022.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Compartilhamento do conhecimento em incubadoras brasileiras associadas à ANPROTEC. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 2, p. 38-59, 2007.

RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas** [Trad. Texto Editores]. São Paulo: Lua de Papel. 2012.

ROCHA, R.E.; CARVALHO, R. B.; AGUIAR FILHO, A. S. Inteligência competitiva na tomada de decisão: estudo de caso em startups de Belo Horizonte. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 11, n. 1, p. 18-31, 2021. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/377>. Acesso em: 2 abr. 2025.

SENA, P. M. B.; VIANNA, W. B.; BLATTMANN, U. Aproximações conceituais entre informação, tecnologia e inovação no contexto das startups: desafios interdisciplinares para ciência da informação. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 1, n., 2019.

SOUSA JÚNIOR, A. R. **Aceleradoras de empresas associadas a ANPROTEC: dimensões teóricas**. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/252490>. Acesso em: 18 jun. 2025.

SOUZA, E. D.; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A Gestão da Informação e do Conhecimento na Ciência da Informação: Perspectivas Teóricas e Práticas Organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, [S. l.], v. 21, n. 1, 2011.

SOUZA, R. K.; SOUZA, M. V.; TEIXEIRA, C. S. Mecanismos para o compartilhamento de conhecimento científico com a sociedade. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 1, 2020.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. Título original: Hitotsubashi on Knowledge Management.

TARAPANOFF, K. **Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade**. Inteligência, informação e conhecimento. Brasília: IBICT, p. 19-35, 2006.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, p. 75-94, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/9TxQfBDscJR6Md9rHqKwKhh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 jul. 2025.

VALENTIM, M. L. P. A importância do compartilhamento de conhecimento em ambientes empresariais. In: CIANCONI, R. B.; CORDEIRO, R. B.; ALMEIDA, C. H. M. (Orgs.). **Gestão do**

conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais. Niterói: EDUFF, 2013. p. 59–79. Disponível em: <https://ppgci.uff.br/wp-content/uploads/sites/86/2019/11/PPGCI-IIISEI-livro3.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2025.

ZANUZZO, L. T.; MUSSI, C. C.; ANDREATTO, M. R.; MARIA, A. F.; KOERICH, A. B. Práticas de compartilhamento do conhecimento: uma análise no contexto das atividades administrativas de um instituto federal de ensino. **Revista Pretexto**, v. 25, n. 1, 2024.

ZIVIANI, F.; FERREIRA, E. P.; AGUIAR FILHO, A. S. As características interdisciplinares da relação: ambiente político-legal, cadeia de valor da inovação e ecossistemas de startups . **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 2, p. 119-129, 2019.

ZIVIANI, F.; FERREIRA, R. C.; TOLENTINO, R. S.; PIAZZI, A. M. M.; DE JESUS, P. H. L. L. Empreendedorismo, inovação, startups e lean startup: uma revisão de literatura. **Biblionline**, João Pessoa, v. 18, n. 2, p. 20- 34, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/biblio/article/view/64428/36208>. Acesso em: 01 set. 2025.

ZIVIANI, F.; FONSECA, K. N.; FERREIRA, R. C.; TOLENTINO, R. S. S. A relação da gestão do conhecimento com o desempenho organizacional sob a percepção dos empreendedores de startups de tecnologia da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 54, n. 1, p. 1–26, 2025.

Recebido em/Received: 11/11/2025 | Aprovado em/Approved: 12/03/2026

Declaração de Autoria

Concepção e elaboração do estudo: Adriana Ferreira da Silva

Coleta de dados: Adriana Ferreira da Silva

Análise e interpretação de dados: Adriana Ferreira da Silva, Elizângela Cristina Aganette, Fabrício Ziviani

Redação: Adriana Ferreira da Silva

Revisão crítica do manuscrito: Adriana Ferreira da Silva, Elizângela Cristina Aganette, Fabrício Ziviani

Declaração de uso da Inteligência Artificial

Durante a preparação deste artigo, a autoria declara que:

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

(x) não utilizou ferramenta de IA