

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Escola de Ciência Da Informação
Programa de Pós-graduação em Gestão e Organização do Conhecimento

Thaila Pereira de Araújo Bahiense

**O PAPEL DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INOVAÇÃO EM
STARTUPS: um estudo teórico-empírico no contexto brasileiro**

Belo Horizonte

2025

Thaila Pereira de Araújo Bahiense

**O PAPEL DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INOVAÇÃO EM
STARTUPS: um estudo teórico-empírico no contexto brasileiro**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão & Organização do Conhecimento (PPGGOC) da Escola de Ciência da Informação (ECI), da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), como requisito para a obtenção do grau de Mestre, área de concentração Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão & Tecnologia da Informação e Comunicação (GETIC).

Orientador: Prof. Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira.

Belo Horizonte

2025

B151p

Bahiense, Thaila Pereira de Araújo.

O papel das práticas de gestão do conhecimento na inovação em startups [recurso eletrônico] : um estudo teórico-empírico no contexto brasileiro/ Thaila Pereira de Araújo Bahiense. - 2025.

1 recurso eletrônico (158 f. : il., color.) : pdf.

Orientador: Frederico Cesar Mafra Pereira.

Dissertação (mestrado) . Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 131-138.

Apêndices: f. 139-154.

Anexos: f. 155-158.

Exigência do sistema: Adobe Acrobat Reader.

1. Ciência da informação . Teses. 2. Gestão do conhecimento . Teses. 3. Inovações tecnológicas . Teses. 4. Empresas novas . Teses. 5. Teoria do conhecimento. I. Pereira, Frederico Cesar Mafra. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Ciência da Informação. III. Título.

CDU: 659.2

Ficha catalográfica: Elaine Diamantino Oliveira - CRB: 6/2742

Biblioteca Profª Etelvina Lima, Escola de Ciência da Informação da UFMG



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ECI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO - PPGGOC

FOLHA DE APROVAÇÃO

**O PAPEL DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INOVAÇÃO EM STARTUPS: UM ESTUDO
TEÓRICO-EMPÍRICO NO CONTEXTO BRASILEIRO**

THAILA PEREIRA DE ARAUJO BAHIENSE

Dissertação submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, como requisito para obtenção do grau de Mestre em GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, área de concentração CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, linha de pesquisa Gestão e Tecnologia da Informação e Comunicação.

DISSERTAÇÃO APROVADA COM LOUVOR EM 10 DE JULHO DE 2025, POR VIDEOCONFERÊNCIA, DESTACANDO-SE PELA QUALIDADE DA PESQUISA E RESULTADOS APRESENTADOS. RECOMENDA-SE SUA INDICAÇÃO AOS PRÊMIOS DE MELHOR DISSERTAÇÃO QUE POSSA A VIR PARTICIPAR - UFMG, CAPES, ANCIB, KM BRASIL, DENTRE OUTROS, PELA BANCA CONSTITUÍDA PELOS MEMBROS:

Prof(a). Frederico Cesar Mafra Pereira (Orientador)
ECI/UFMG

Prof(a). Ricardo Rodrigues Barbosa
Aposentado/UFMG

Prof(a). Frederico Giffoni de Carvalho Dutra
Universidade FUMEC

Prof(a). Leandro Cearenço Lima
PPGGOC/UFMG

Prof(a). Priscila Machado Borges Sena
IBICT

Belo Horizonte, 10 de julho de 2025.



Documento assinado eletronicamente por **Frederico Cesar Mafra Pereira, Professor do Magistério Superior**, em 14/07/2025, às 09:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Leandro Cearenço Lima, Usuário Externo**, em 29/07/2025, às 14:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Priscila Machado Borges Sena, Usuária Externa**, em 30/07/2025, às 12:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Frederico Giffoni de Carvalho Dutra, Usuário Externo**, em 17/08/2025, às 21:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ricardo Rodrigues Barbosa, Professor Magistério Superior - Voluntário**, em 18/08/2025, às 17:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4365179** e o código CRC **56A67291**.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ECI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO - PPGGOC

ATA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DA ALUNA

THAILA PEREIRA DE ARAUJO BAHIENSE

Realizou-se, no dia 10 de julho de 2025, às 14:00 horas, por videoconferência, da Universidade Federal de Minas Gerais, a defesa de dissertação, intitulada *O PAPEL DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INOVAÇÃO EM STARTUPS: UM ESTUDO TEÓRICO-EMPÍRICO NO CONTEXTO BRASILEIRO*, apresentada por THAILA PEREIRA DE ARAUJO BAHIENSE, número de registro 2023699627, graduada no curso de ANTROPOLOGIA - NOTURNO, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, à seguinte Comissão Examinadora: Prof(a). Frederico Cesar Mafra Pereira - ECI/UFMG (Orientador), Prof(a). Ricardo Rodrigues Barbosa - Aposentado/UFMG, Prof(a). Frederico Giffoni de Carvalho Dutra - Universidade FUMEC, Prof(a). Leandro Cearenço Lima - PPGGOC/UFMG, Prof(a). Priscila Machado Borges Sena - IBICT.

A Comissão considerou a dissertação:

Aprovada

Reprovada

DISSERTAÇÃO APROVADA COM LOUVOR, DESTACANDO-SE PELA QUALIDADE DA PESQUISA E RESULTADOS APRESENTADOS. RECOMENDA-SE SUA INDICAÇÃO, PELOS MEMBROS DA BANCA, AOS PRÊMIOS DE MELHOR DISSERTAÇÃO QUE POSSA A VIR PARTICIPAR - UFMG, CAPES, ANCIB, KM BRASIL, DENTRE OUTROS.

Finalizados os trabalhos, lavrei a presente ata que, lida e aprovada, vai assinada por mim e pelos membros da Comissão.

Belo Horizonte, 10 de julho de 2025.

Assinatura dos membros da banca examinadora:



Documento assinado eletronicamente por **Frederico Cesar Mafra Pereira, Professor do Magistério Superior**, em 14/07/2025, às 09:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Leandro Cearenço Lima, Usuário Externo**, em 29/07/2025, às 14:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Priscila Machado Borges Sena, Usuária Externa**, em 30/07/2025, às 12:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Frederico Giffoni de Carvalho Dutra, Usuário Externo**, em 17/08/2025, às 21:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ricardo Rodrigues Barbosa, Professor Magistério Superior - Voluntário**, em 18/08/2025, às 17:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4365153** e o código CRC **F7BBA67E**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento (PPGGOC) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) pela acolhida deste estudo.

Ao meu orientador, Prof^ª. Dra. Frederico Cesar Mafra Pereira, pelos ensinamentos, estímulos, conselhos e paciência. Obrigada por ter sido a minha inspiração e quem me motivou a seguir carreira na pesquisa.

Aos membros da banca, Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa, Prof. Dr. Frederico Giffoni de Carvalho Dutra, Prof. Dr. Leandro Cearenço Lime, Prof^ª. Dra. Priscila Macho Borges Sena, pela leitura e contribuições oferecidas a realização desta pesquisa.

Aos professores do PPGGOC pelas aulas e conhecimentos oferecidos durante os cursos. A todos os professores que me estimularam a seguir o caminho da pesquisa científica

À minha família, especialmente minha mãe Vera Lucia, pelo apoio incondicional e encorajamento para seguir meus sonhos.

Ao Rogério Alcântara, pelo companheirismo, motivação constante e presença nos momentos bons e nos difíceis.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para esta pesquisa com participação direta e indiretamente.

“Biografia do Orvalho

A maior riqueza do homem é a sua incompletude.

Nesse ponto sou abastado.

Palavras que me aceitam como sou — eu não aceito.

Não aguento ser apenas um sujeito que abre portas, que puxa válvulas, que olha o relógio, que compra pão às 6 horas da tarde, que vai lá fora, que aponta lápis, que vê a uva etc. etc.

Perdoai.

Mas eu preciso ser Outros.

Eu penso renovar o homem usando borboletas.”

Manoel de Barros (1998)

RESUMO

No cenário contemporâneo competitivo e dinâmico, a inovação não é somente um diferencial, mas uma necessidade vital para a sobrevivência e o crescimento de empresas. No entanto, como transformar ideias em produtos e serviços inovadores de forma consistente e eficaz é uma questão complexa. É nesse contexto que a Gestão do Conhecimento (GC) se destaca como um pilar estratégico para a Inovação. A presente dissertação se propõe a investigar a intrínseca relação entre a GC e a Inovação, buscando compreender como práticas de gestão do conhecimento podem impulsionar o sucesso de *Startups*. A relevância da pesquisa se ancora na necessidade de criar um ambiente organizacional que não somente gere conhecimento, mas também gere valor para a empresa e para a sociedade. O estudo se apoia em um sólido referencial teórico, que aborda a epistemologia do conhecimento, a teoria do conhecimento organizacional e a relação entre Gestão do Conhecimento e Inovação. Além disso, foi realizado o mapeamento de práticas de Inovação e GC na literatura a fim de identificar as melhores práticas para fomentar a Inovação e validá-las. A pesquisa, de natureza teórico-empírica, se debruçou sobre o universo das *Startups* brasileiras, buscando identificar as práticas de GC e Inovação que se mostram mais eficazes para alcançar resultados como aumento de inovação e desempenho econômico. A coleta de dados se deu por questionários online aplicados a gestores, empresários e colaboradores, e a análise combinou métodos quantitativos e qualitativos para traçar um panorama completo e aprofundado. Como resultado, a pesquisa identificou um modelo processual com as melhores práticas de Gestão do Conhecimento para subsidiar o processo de Inovação Corporativa em *Startups* brasileiras, com vistas a gerar resultados financeiros e vantagem competitiva.

Palavras-chave: Práticas de Gestão do Conhecimento; Práticas de Inovação; Startup; Epistemologia do Conhecimento; Teoria do Conhecimento Organizacional;

ABSTRACT

In today's competitive and dynamic landscape, innovation is not just a differentiator but a vital necessity for the survival and growth of companies. However, consistently and effectively transforming ideas into innovative products and services is a complex challenge. It's in this context that Knowledge Management (KM) stands out as a strategic pillar for Innovation. This dissertation aims to investigate the intrinsic relationship between KM and Innovation, seeking to understand how knowledge management practices can drive the success of Startups. The research's relevance is rooted in the need to create an organizational environment that not only generates knowledge but also creates value for the company and society. The study is supported by a solid theoretical framework that addresses the epistemology of knowledge, organizational knowledge theory, and the relationship between Knowledge Management and Innovation. Additionally, innovation and KM practices were mapped in the literature to identify and validate best practices for fostering innovation. This theoretical-empirical research focused on Brazilian Startups, seeking to identify the KM and Innovation practices that prove most effective in achieving results such as increased profitability and accelerated product launches. Data was collected through online questionnaires administered to managers, entrepreneurs, and employees, and the analysis combined quantitative and qualitative methods to draw a comprehensive and in-depth picture. As a result, the research identified a processual model with best practices in Knowledge Management to support the Corporate Innovation process in Brazilian Startups, with a view to generating financial results and competitive advantage.

Keywords: Knowledge Management Practices; Innovation Practices; Startup; Epistemology of Knowledge; Organizational Knowledge Theory; Information Science.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modos de conversão do conhecimento do modelo SECI.	34
Figura 2 - Gráfico de Contagem de artigo recuperados por base.	39
Figura 3 - Gráfico de Contagem de artigos por área de concentração.	40
Figura 4 - Gráfico de Distribuição dos artigos por países de publicação.	40
Figura 5 - Gráfico de Distribuição de artigo por âmbito de estudo.	41
Figura 6 - Gráfico de Distribuição de artigos por anos de publicação.	41
Figura 7 - Gráfico de Contagem por tipo de abordagem GC e Inovação.	42
Figura 8 - Gráfico do Total de Práticas analisadas	52
Figura 9 - Gráfico de Repetições das Práticas por Âmbito	55
Figura 10 - Gráfico de Classificação das Práticas	58
Figura 11 - Relação Startups coletadas por Hubs e Associações	74
Figura 12 - Mensagem de e-mail	75
Figura 13 - Mensagem LinkedIn	76
Figura 14 - Contagem de Startups por Estados do Brasil	80
Figura 15 - Contagem de Startups por Números de colaboradores	80
Figura 16 - Contagem de Startups por Estágio de Desenvolvimento	81
Figura 17 - Contagem de Startups por Áreas de Atuação	82
Figura 18 - Respostas de todas as Startups	82
Figura 19 - Respostas de todas as Startups	84
Figura 20 - Práticas apontadas por todas as Startups	86
Figura 21 - Respostas de Startups no Estágio Ideação	87
Figura 22 - Resultados no Estágio Ideação	90
Figura 23 - Práticas indicadas pelas Startups em estágio de Ideação	91
Figura 24 - Respostas de Startups no Estágio Operação	93
Figura 25 - Resultados no Estágio Operação	95
Figura 26 - Práticas indicadas pelas Startups em estágio de Operação	96
Figura 27 - Respostas de Startups no Estágio Tração	98
Figura 28 - Resultados no Estágio Tração	100
Figura 29 - Práticas indicadas pelas Startups em estágio de Tração	101
Figura 30 - Respostas de Startups no Estágio Escala	103
Figura 31 - Resultados no Estágio Escala	105
Figura 32 - Práticas indicadas pelas Startups em estágio de Escala	106
Figura 33 - Relação Práticas versus Resultados	109
Figura 34 - Práticas Literatura versus Pesquisa	113
Figura 35 - Práticas Literatura versus Pesquisa	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Etapa de busca nas bases de dados da Revisão de Literatura.	24
Tabela 2 – Etapa de seleção extra bases de dados - Revisão de Literatura.	25
Tabela 3 - Relação de Práticas Analisadas	50
Tabela 4 - Relação de Práticas Analisadas	53
Tabela 5 - Bases de Startups	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fases da Revisão de Literatura	34
Quadro 2 - Prompt para geração de resumos parametrizados em ferramenta de IA	35
Quadro 3 - Síntese dos procedimentos metodológicos	61
Quadro 4 - Amostra de Startups	63
Quadro 5 - Amostra de Startups	64
Quadro 6 - Níveis de Confiabilidade do Coeficiente de Alfa de Cronbach	67
Quadro 7 - Análise preliminar do Coeficiente de Alfa de Cronbach	67
Quadro 8 - Análise do Coeficiente de Alfa de Cronbach pós-aplicação	67
Quadro 9 - Processo de Customer Development	69
Quadro 10 - Relação de respostas de Hubs e Associações	69
Quadro 11 - Relação Startups Cadastradas por Hubs e Associações	70
Quadro 12 - Estrutura de Mensagem do Convite	71
Quadro 13 - Métricas de e-mail	72
Quadro 14 -Relação de envios diretos e respostas	73
Quadro 15 -Relação de grupos de WhatsApp onde a pesquisa foi divulgada.	74
Quadro 16 - Modelo de Melhores Práticas de GC e Inovação para as Startups	126

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Problematização	18
1.2 Justificativa	20
1.3 Pressupostos	21
1.4 Objetivos	21
1.4.1 Objetivo Geral	22
1.4.1.1 Objetivos específicos	22
1.5 Estrutura	22
2. REVISÃO E ANÁLISE DA LITERATURA SOBRE GC E INOVAÇÃO	24
2.1 Procedimentos da Revisão de Literatura	24
2.2 Epistemologia do Conhecimento	26
2.2.1 Epistemologia Conexionista	28
2.2.2 Epistemologia Cognitivista	28
2.2.3 Epistemologia Autopoiética	29
2.3 Teoria do Conhecimento Organizacional	30
2.4 Gestão do Conhecimento e da Inovação: conceitos e relações	32
2.4.1 Análise Bibliométrica da Revisão de Literatura	36
2.4.2 Análise da relação direta entre GC e Inovação	39
2.4.3 Análise da relação indireta entre GC e Inovação	44
2.5 Mapeamento das Práticas de Gestão do Conhecimento para Inovação	49
2.5.1 Efetividade das Práticas de GC	52
2.5.2 Domínio da GC versus Domínio da Inovação	54
2.6 Discussão dos resultados da literatura sobre a relação entre GC e Inovação	56
3. METODOLOGIA	61
3.1 Procedimento Metodológicos	61
3.1.1 Caracterização do tipo de Estudo e de Pesquisa	61
3.1.2 Caracterização do Universo de Pesquisa	62
3.1.3 Caracterização da Amostra	62
3.1.4 Caracterização da Técnica de Coleta	64
3.1.5 Instrumento de Coleta	65
3.2 Análise de Confiabilidade	66
3.3 Aplicação da Pesquisa	68
3.3.1 Fase 1: Teste Inicial	68
3.3.2 Fase 2: E-mail para Hubs e Associações de Startups	69
3.3.3 Fase 3: E-mail para Startups	70
3.3.4 Fase 4: Mensagens diretas em Rede Social para Startups	73
3.3.5 Fase 5: Bola de Neve	74
4. RESULTADOS	76

4.1	Caracterização	76
4.2	Visão geral de todas as Startups	79
4.2.1	Práticas Aplicadas por todas as Startups	79
4.2.2	Resultados de todas as Startups	81
4.2.3	Práticas apontadas por todas as Startups	83
4.3	Estágio de Ideação	84
4.3.1	Práticas aplicadas por Startups em estágio de Ideação	84
4.3.2	Resultados de Startups em estágio de Ideação	87
4.3.3	Práticas indicadas pelas Startups em estágio de Ideação	88
4.4	Estágio de Operação	90
4.4.1	Práticas aplicadas por Startups em estágio de Operação	90
4.4.2	Resultados de Startups em estágio de Operação	92
4.4.3	Práticas indicadas pelas Startups em estágio de Operação	93
4.5	Estágio de Tração	94
4.5.1	Práticas aplicadas por Startups em estágio de Tração	94
4.5.2	Resultados de Startups em estágio de Tração	97
4.5.3	Práticas indicadas pelas Startups em estágio de Tração	98
4.6	Estágio de Escala	100
4.6.1	Práticas aplicadas por Startups em estágio de Escala	100
4.6.2	Resultados de Startups em estágio de Escala	102
4.6.3	Práticas indicadas pelas Startups em estágio de Escala	103
4.7	Ranking de práticas mais aplicadas por Aumento de Inovação e outros resultados	105
4.8	Literatura versus Pesquisa com Startups: relação do Ranking geral de Práticas	109
4.9	Resultados das práticas mapeadas na Literatura versus as aplicadas pelas Startups	112
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	115
5.1	Práticas aplicadas pelas Startups	115
5.1.1	Relação entre Práticas aplicadas pelas Startups em diferentes estágios	115
5.1.1.1	Práticas de Socialização	115
5.1.1.2	Práticas de Externalização	116
5.1.1.3	Práticas de Combinação	116
5.1.1.4	Práticas de Internalização	118
5.1.2	Relação entre Práticas aplicadas pelas Startups em diferentes estágios e os resultados esperados e alcançados	118
5.1.2.1	Práticas mais aplicadas	118
5.1.2.2	Práticas menos aplicadas	119
5.2	Práticas aplicadas pelas Startups em comparação a Literatura	120
5.2.1	Relações entre Práticas mapeadas na literatura e as aplicadas pelas Startups	120

5.2.2 Relações entre resultados obtidos na literatura e nas Startups	121
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
APÊNDICES	139
APÊNDICE A — Revisão do Estado da Arte	139
APÊNDICE B — Práticas de Gestão do Conhecimento Analisadas	143
APÊNDICE C — Instrumento de Pesquisa	151
ANEXOS	155
ANEXO A — Isenção de aprovação do Comitê de Ética de Pesquisa	155
ANEXO B — Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	156
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	156

1. INTRODUÇÃO

A contemporaneidade é marcada pela imprevisibilidade e mudanças constantes dos indivíduos e seus contextos, segundo o antropólogo e futurista Jamais Cascio, criador do conceito “Mundo BANI”¹. Vivencia-se a 4ª Revolução Industrial, e existem até mesmo discussões sobre a transição para a 5ª Revolução Industrial (Cillo, 2021). A 4ª Revolução Industrial, também denominada Indústria 4.0, é marcada pela inserção de novas tecnologias nas empresas, principalmente a Inteligência Artificial. Nesse contexto, as mudanças tecnológicas acontecem em um ritmo cada vez mais acelerado. Um estudo da McKinsey² realizado em 2024 com 1.363 empresas, revelou que mais de 70% já adotaram Inteligência Artificial em funções de trabalho.

De acordo com Gamboa-Razoles e López-Robles (2023), a Indústria 4.0 carrega um novo paradigma que questiona a forma de interagir na cadeia de valor de um negócio e com o cliente-alvo, bem como os papéis e capacidades que as pessoas devem ter no presente e no futuro, em ambientes físicos e virtuais. Nesse cenário, a adoção de tecnologias como ferramentas e da inovação transforma-se em questão de sobrevivência para as empresas, com impacto na economia global.

O Relatório sobre o Futuro do Emprego 2020 do Fórum Econômico Mundial previu que as mudanças tecnológicas deverão deslocar uma série de competências no mercado de trabalho. De acordo com *Report* de Competitividade Global de 2020 do Fórum Econômico Mundial³, nos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), pelo menos 14% de todos os empregos correm “alto risco” de automatização e 32% de todos os empregos correm “risco significativo” de automatização.

A necessidade de atualização dos currículos educativos e expansão no investimento nas competências necessárias para empregos do futuro, foi elencada como uma das prioridades para a transformação econômica de diversos países.

¹ BANI é um acrônimo de: Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible. O termo foi muito difundido e explicado no artigo “Facing the Age of Chaos”, de autoria do antropólogo Jamais Cascio. In: CASCIO. Jamais. Facing the Aging of Chaos. Disponível em <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.

² MCKINSEY. McKinsey Technology Trends Outlook 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>. Último acesso 08/08/2024.

³ FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. Report Global de Competitividade 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/the-global-competitiveness-report-2020/>. Último acesso em 07/08/2024.

Segundo a pesquisa, os Países Baixos estão entre os países mais bem preparados para manter os currículos educativos relevantes e atualizados, enquanto o Brasil figura entre os menos preparados. Além disso, o *Report* indica que a transformação das economias exigirá desenvolver tecnologias inovadoras e os novos produtos, serviços e mercados que as aplicam. Por isso, incentivar e expandir os investimentos em pesquisa e inovação é também uma das prioridades para transformação econômica de diversos países.

Percebe-se que em uma economia globalizada, o conhecimento tornou-se um dos principais fatores que podem assegurar a inovação (Tidd e Bessant, 2015; Pereira *et al.*, 2019). Por isso, a Gestão do Conhecimento (GC) é amplamente defendida como via para o desenvolvimento contínuo de pessoas e organizações (Nonaka e Takeuchi, 1997; Von Krogh; Nonaka; Ichijo, 2001; Alvarenga Neto; Choo, 2011; Strauhs *et al.* 2012; Alvarenga Neto, 2018).

1.1 Problematização

A associação entre GC, desenvolvimento e Inovação emerge a partir do século XXI. De acordo com Heisig (2009), a GC emerge entre o fim da década de 1980 e início de 1990, com as primeiras estruturas e modelos, como um campo impulsionado pela crescente importância do conhecimento como ativo estratégico. Nos anos 2000, a GC se consolida como disciplina, com o desenvolvimento de diversas ferramentas e metodologias com ênfase na criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento de forma integrada às estratégias organizacionais, com foco na inovação e na criação de valor.

É preciso sinalizar, entretanto, que no cenário contemporâneo, marcado pelo dinamismo das intensas mudanças sociais e tecnológicas, o que antes era necessário e desejável, rapidamente pode tornar-se obsoleto. Assim sendo, embora a GC já exista há décadas, seu papel e métodos estão em constante mudança. A adaptação torna-se imperativa conforme o ambiente de negócios, a tecnologia, as expectativas do usuário final e as necessidades do usuário se transformam.

Nesse cenário, as *Startups* emergem como tipos de organizações orientadas para nascer, sobreviver e prosperar em ambientes dinâmicos e incertos, tendo como

principais características a resiliência e a adaptabilidade, conforme a ABStartups⁴. O termo *Startup* nasceu nos Estados Unidos e começou a ser utilizado no Brasil entre anos 1990 e 2000. Atualmente o Brasil conta com mais de 13 mil *Startups*⁵ e quase 14 bilhões de reais foram investidos nelas em 2024⁶. Segundo a Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups)⁷, as *Startups* são empresas que desenvolvem produtos ou serviços inovadores que solucionam um problema real dos consumidores dos mais diversos mercados, com potencial de rápido de crescimento e alta escalabilidade.

Conforme essa definição, resgata-se o pressuposto apresentado na literatura, de que um dos fatores críticos para a inovação é o compartilhamento de conhecimento, que envolve a troca de informações, ideias e experiências entre os membros da organização (Nonaka; Takeuchi, 1997; Davenport & Prusak, 2003; Sordi *et al.*, 2017). Contudo, o entendimento de como as práticas de compartilhamento de conhecimento influenciam diretamente as práticas de inovação, sobretudo em um panorama mais atual, ainda é limitado, sobretudo no âmbito das *Startups*.

Rodrigues *et al.* (2023) realizaram um estudo com *Startups* situadas no ecossistema⁸ denominado *San Pedro Valley*⁹ e constataram que essas organizações possuem pouca estruturação para realizar atividades associadas a Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, como a coleta, análise e disseminação da informação oriunda do ambiente de negócios.

⁴ ABStartup. O que é uma *Startup*. Disponível em: <https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>. Último acesso em 07 de setembro de 2024.

⁵ Distrito. Retrospectiva Report de 2023. Disponível em: <https://materiais.distrito.me/report/retrospectiva-report-2023>. Último acesso em 02 de setembro de 2024.

⁶ Liga Ventures. Balanço do Ecossistema de *Startups* no Brasil em 2024: avanços e tendências. Disponível em: <https://liga.ventures/insights/artigos/balanco-do-ecossistema-de-startups-no-brasil-em-2024-avancos-e-tendencias/>. Último acesso em 06 de junho de 2025.

⁷ ABStartup. O que é uma *Startup*. Disponível em: <https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>. Último acesso em 07 de setembro de 2024.

⁸ De acordo o Sebrae, Um ecossistema de *startups* é constituído por um grupo formado por empreendedores, *startups* e diferentes organizações em seus diversos estágios de crescimento. Juntos, eles formam um sistema para criar outros negócios e fomentá-los. Inovação Sebrae. Ecossistema de *startups*: o que é e como funciona na prática. Disponível em: <https://inovacaosebraeaminas.com.br/artigo/ecossistema-de-startups>. Último acesso em 07 de setembro de 2024.

⁹ Ecossistema situado na cidade brasileira de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais. Disponível em: <https://sanpedrovalley.org.br/>, último acesso em 6 de setembro de 2024.

A *American Productivity and Quality Center (APQC)*¹⁰ publicou em 2024 os resultados de um estudo¹¹ com 230 especialistas e profissionais de GC que atuam em diversos setores ao redor do mundo. A pesquisa constatou que a principal prioridade das empresas analisadas é identificar, mapear ou priorizar os conhecimentos críticos para a organização. No entanto, 43% dos entrevistados consideraram difícil mensurar o impacto da GC, complicando o seu financiamento e a adesão. Esses dados instigam a questionar se a GC realmente resulta, via de regra, em Inovação.

Concomitantemente, Drucker (2003) argumenta que a inovação corporativa não se caracteriza simplesmente pela aquisição de conhecimento, mas por uma melhoria no desempenho econômico em uma empresa. Sendo assim, é imprescindível responder a seguinte questão: **“Como as práticas de Gestão do Conhecimento podem colaborar efetivamente para a Inovação nas Startups brasileiras?”**

1.2 Justificativa

Responder a essa questão é essencial para que as empresas adotem práticas que incentivem e motivem os funcionários a desenvolverem soluções inovadoras de maneira sistemática, possibilitando ao mesmo tempo: (i) geração de retorno econômico, (ii) desenvolvimento do capital intelectual da empresa, (iii) atendimento às necessidades dos consumidores e (iv) geração de vantagem competitiva.

No âmbito social, priorizar práticas de GC que trazem retorno para as organizações contribui para desenvolvimento das pessoas trabalhadoras, manutenção e criação de novos empregos. Esse impacto é sustentado por Tidd e Bessant (2015) que afirmam que empresas inovadoras crescem duas vezes mais rápido, tanto em empregos quanto em vendas, em comparação às não inovadoras.

Existe também uma contribuição acadêmica ao aprofundar a compreensão da intrínseca relação entre GC e Inovação, que desafia as fronteiras tradicionais

¹⁰ A APQC é considerada a mais importante organização nas áreas de benchmarking, melhores práticas, melhoria de processo e de desempenho e gestão do conhecimento em todo o mundo.

¹¹ APQC. **2024 Knowledge Management Priorities and Predictions Survey Report**. Disponível em: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/2024-knowledge-management-priorities-and-predictions-survey> Último acesso em 07 de setembro de 2024.

entre esses domínios. Além disso, esta dissertação agrega à comunidade acadêmica conhecimento sobre o uso e grau de aplicação das práticas de GC e Inovação, sobretudo no contexto pouco explorado das *Startups*, trazendo para literatura científica uma visão pragmática de como uma temática tão discutida teoricamente pode propiciar resultados tangíveis em organizações.

Esta dissertação também representa um marco fundamental para o desenvolvimento acadêmico de sua autora, sua realização é a concretização de um longo período de dedicação e pesquisa. Além disso, a dissertação transcendeu a contribuição acadêmica e se consolidou como um laboratório de experimentação e aprofundamento das competências intrínsecas ao trabalho da autora como designer de serviços. Ao longo de sua elaboração, foram aprimoradas a capacidade de diagnosticar necessidades complexas, de estruturar pesquisas para desvendar *insights*, e de conceber abordagens inovadoras para desafios. Essa experiência consolidou um alicerce robusto, enriquecendo a capacidade de auxiliar empresas na concepção e no desenvolvimento de produtos e serviços genuinamente inovadores, ao conectar a profundidade da pesquisa acadêmica com a prática estratégica do design.

1.3 Pressupostos

Este estudo visa validar alguns pressupostos, implicitamente apresentados anteriormente, e sustentados pela literatura. São eles:

- I. **Se** o conhecimento é um fator-chave para a inovação corporativa, **logo**, quanto mais se investe e se direciona as Práticas de GC conforme os objetivos da empresa, maior é a sua capacidade de inovação.
- II. **Dado que** o conhecimento está correlacionado à inovação, **pode-se inferir que**, ao propiciar condições e ambientes favoráveis para as pessoas explicitarem seus conhecimentos implícitos, por meio das Práticas de GC, corrobora-se com a Inovação nestes contextos.

1.4 Objetivos

Este estudo propõe atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos a seguir.

1.4.1 Objetivo Geral

Propor um modelo com as melhores Práticas de Gestão do Conhecimento para subsidiar o Processo de Inovação com vistas a gerar resultados financeiros e vantagem competitiva para *Startups*.

1.4.1.1 Objetivos específicos

São objetivos específicos necessários para o alcance do objetivo geral:

- I. Identificar, na literatura, como se dá a associação entre Gestão do Conhecimento e Inovação em diferentes âmbitos e ao nível global;
- II. Mapear as Práticas de Gestão do Conhecimento e de Inovação;
- III. Analisar em que medida Práticas de Gestão do Conhecimento e Práticas de Inovação se sobrepõem.
- IV. Identificar as melhores Práticas de Gestão do Conhecimento para a Inovação no contexto das *Startups* brasileiras;

1.5 Estrutura

O projeto da dissertação está dividido em cinco seções. A presente seção, contextualiza o tema da dissertação, apresenta a problematização, justificativas e os objetivos da pesquisa.

A segunda seção discute textos de autores basilares da GC e da Inovação para delimitar os conceitos fundamentais, bem como o histórico e a evolução da teórica desses temas. Também são apresentados e discutidos artigos sobre o estado da arte da interface entre GC e Inovação, considerando a produção global acadêmica nos últimos 10 anos. Por fim, foram mapeadas e analisadas as práticas de GC e Inovação presentes nos artigos.

A terceira seção apresenta a metodologia, caracterizada pela pesquisa teórico-empírica, aplicada, descritiva e quali-quantitativa, que buscou compreender a efetividade de práticas de GC e Inovação em *Startups* brasileiras. A amostragem de *Startups* foi definida por conveniência, e a coleta de dados se deu por meio de um questionário aplicado a gestores, empresários e colaboradores via e-mail e redes

sociais. Ao final, apresentou-se a sequência de passos para o alcance dos objetivos da pesquisa.

Na quarta seção foram apresentados os resultados da pesquisa com *Startups*, realizada conforme a metodologia. Os resultados estão organizados em nove seções: caracterização da amostra por estado, número de colaboradores, estágio de desenvolvimento da *Startup*, segmento de atuação; visão geral e por estágio de desenvolvimento de uma *Startup* para aplicação das práticas de GC e Inovação, resultados esperados, alcançados e desejados, práticas que *Startups* acreditam que poderia aplicar para obter melhores resultados; relação entre práticas e resultados; e, por fim, a comparação entre práticas e resultados da literatura e os observados nas *Startups*.

Na quinta seção foram discutidos os resultados da pesquisa com *Startups* em relação à revisão de literatura. Guiada pela teoria de Nonaka & Takeuchi (1997), a discussão analisou as práticas das *Startups* sob as categorias do Modelo SECI, comparando as mais e menos recorrentes entre estágios de desenvolvimento das *Startups*. Em seguida, foi estabelecido um diálogo entre as práticas aplicadas pelas *Startups* e as da literatura, bem como seus resultados.

Por fim, na sexta seção, é resgatada a problemática que norteou o estudo, baseada na relevância de se compreender como as empresas orientadas à inovação utilizam o conhecimento para gerar resultados. Foi apresentada uma visão geral da pesquisa e seus resultados em relação ao o objetivo geral e aos objetivos específicos da dissertação. Além disso, foram discutidas as principais limitações da pesquisa e possibilidades abertas para estudos futuros.

2. REVISÃO E ANÁLISE DA LITERATURA SOBRE GC E INOVAÇÃO

A revisão de literatura foi norteada por alguns objetivos: (i) buscou-se resgatar a base teórica sobre GC, situando-a na Ciência da Informação e delineando as principais linhas teóricas; (ii) objetivou-se conectar a GC à Inovação Corporativa, problemática central deste trabalho; (iii) por fim, objetivou-se identificar na literatura contemporânea o que está sendo produzido na relação entre GC e Inovação, com enfoque nas Práticas de GC.

2.1 Procedimentos da Revisão de Literatura

O levantamento da literatura foi realizado nas bases de dados multidisciplinares *Scopus* e *Web of Science* (SciELO), disponíveis via Portal de Periódicos da CAPES, por meio do acesso CAFe, utilizado por pesquisadores da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), e também na base BRAPCI, umas das principais bases de dados de divulgação científica da Ciência da Informação e Biblioteconomia no Brasil.

Os critérios de inclusão considerados para a seleção foram: artigos completos, revisados por pares e publicados em periódicos, disponíveis para *download*, com textos nos idiomas inglês, espanhol ou português, publicados no período de 2014 a junho de 2024, que abordassem especificamente Práticas de GC relacionadas à Inovação em contextos corporativos, e tivessem essa informação expressa no título, resumo ou palavras-chave. Do total de 100 artigos previamente encontrados, chegou-se a 38 artigos para a leitura completa. O processo de busca está representado na Tabela 1.

Tabela 1 – Etapa de busca nas bases de dados da Revisão de Literatura.

String	<i>“knowledge management practices” AND “innovation”</i>		
Bases	Scopus	Web of Science (SciELO)	Brapci
Resultados de Busca	32	62	6
Títulos Relevantes	22	28	3
Resumos Relevantes	21	17	3

String	<i>"knowledge management practices" AND "innovation"</i>		
Bases	Scopus	Web of Science (SciELO)	Brapci
Resultados de Busca	32	62	6
Títulos Relevantes	22	28	3
Textos inteiros Relevantes	21	14	3
Selecionados	38		

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Além dos textos levantados e selecionados nas bases, para a construção do referencial teórico foram utilizadas outras referências indicadas, como: trabalhos apresentados em eventos de relevância acadêmica na Ciência da Informação e Administração, como ENANCIB, SINGEP, EnANPAD, dentre outros; artigos publicados em periódicos provenientes das bibliografias indicadas nas disciplinas de Mestrado e Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Gestão & Organização do Conhecimento (PPG-GOC) da UFMG; e livros sobre Gestão do Conhecimento e Inovação, citados em diversos artigos selecionados e considerados como basilares nestas temáticas.

Tabela 2 – Etapa de seleção extra bases de dados - Revisão de Literatura.¹²

Referências indicadas		
Artigos	Trabalhos apresentados em eventos	Livros
58	5	10
73		

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A partir da literatura recuperada, a revisão foi dividida em quatro subseções. A primeira visou discutir aspectos epistemológicos do conhecimento (Venzin *et al.*, 1998), situando a GC na Ciência da Informação (Saracevic, 1996; Capurro; Hjørland, 2007), trazendo definições conceituais (Capurro; Hjørland, 2007; Zins, 2007; Stodola,

¹² Algumas referências indicadas ainda serão lidas e analisadas. Portanto, não foram adicionadas ao texto e, por conseguinte, não estão presentes nas Referências Bibliográficas.

2019) e delineando as bases teóricas da GC (Von Krogh; Nonaka; Ichijo, 2001; Alvarenga Neta; Choo, 2011).

A segunda apresenta a Teoria do Conhecimento Organizacional (Von Krogh; Nonaka; Ichijo, 2001; Alvarenga Neta; Choo, 2011 Strauhs *et al.* 2012; Alvarenga Neto, 2018), base teórica que tangencia este trabalho.

Na terceira subseção é discutida a relação entre Conhecimento e Inovação (Nonaka e Takeuchi, 1997; Choo, 2003; Tidd e Bessant, 2015; ; Alvarenga Neto, 2018;), e a importância da Gestão para o direcionamento das Práticas GC voltadas à Inovação Corporativa, visando a geração de resultados econômicos e de vantagem competitiva (Drucker, 2003; Terra, 2005; Pereira *et al.*, 2019; Corrêa *et al.*, 2020).

Por fim, na quarta subseção é apresentada a relação entre GC e Inovação, construída a partir da revisão do 'estado da arte' da literatura sobre as temáticas propostas. É investigada como essa relação se dá de forma direta e indiretamente, compreendendo a relação entre GC e Inovação mediada por outros fatores (os quais serão devidamente apresentados na seção 2.5.1). Além disso, são apresentadas e analisadas as principais Práticas de GC que colaboram com a Inovação corporativa, identificadas a partir da literatura recuperada.

2.2 Epistemologia do Conhecimento

Apesar do termo GC ainda não ser um ter uma definição consensual na literatura científica, Alvarenga Neto e Choo (2011) sinalizam haver um interesse crescente em todo o mundo, desde meados de 1990, de acadêmicos a profissionais, na GC Organizacional e seus tópicos relacionados.

A GC é um de tema de fronteira, pois se debruça tanto sobre problemas de ordem prática, no âmbito empresarial, quanto de ordem teórica, no âmbito acadêmico. É estudada sistematicamente por diferentes campos do saber, como Biblioteconomia, Ciência da Informação, Comunicação, Economia, Educação, Filosofia, Psicologia, dentre outros. É possível encontrar produções bibliográficas que conectam a GC com uma miríade de outras áreas. Mas é no bojo da Ciência da Informação, multidisciplinar desde a sua constituição (Saracevic, 1996), que são tecidas importantes definições conceituais.

Para iniciar esse resgate epistemológico, é preciso inicialmente definir conceitos fundamentais, como sustentado por Stodola (2019) que aponta que

conhecer os conceitos que utilizamos é absolutamente necessário, uma vez que “os conceitos incorporam os alicerces de toda disciplina acadêmica ou científica.” (Stodola, 2019, p.77).

Começando o conceito de Gestão, Peter Drucker, conhecido como "o pai da gestão moderna" definiu, em 1954, em seu livro intitulado “The Practice of Management” que gestão é "the organ of society specifically charged with making resources productive. (...) It expresses the belief in the possibility of controlling man's livelihood through systematic organization of economic resources"¹³ (Drucker, 2011, p.4). Nesse livro, Drucker concebeu um modelo de gestão dirigido pelo fator humano para geração de resultados nas organizações que até hoje é sustentado por autores como Pereira *et al.* (2019) que afirmam que gerenciar recursos intangíveis propicia às organizações condições fundamentais para a sobrevivência e um melhor desempenho nos seus resultados; e Côrrea *et al.* (2020) que argumentam o gerenciamento de recursos intangíveis como o conhecimento se estabeleceu como alicerce para o sucesso das organizações, embora se caracterize como um grande desafio.

O termo “conhecimento”, por sua vez, embora pareça ter um significado óbvio em primeira instância, carrega uma diferença fundamental entre a etimologia da palavra e as definições conceituais (Capurro; Hjørland, 2007). Capurro e Hjørland (2007), apontam que conhecimento e informação são comumente associados na Ciência da Informação: “o conceito moderno de informação como comunicação de conhecimento (...) inclui uma visão moderna de conhecimento empírico compartilhado por uma comunidade.” (Capurro; Hjørland, 2007, p.173).

O caráter humano da informação e do conhecimento vão ao encontro do que Zins (2007) aponta sobre a maioria das definições conceituais de dado, informação e conhecimento levantadas por ele na Ciência da Informação. Tanto Capurro e Hjørland (2007), quanto Zins (2007) e Stodola (2019), apresentam resultados que delineiam que o cerne das definições para esses conceitos na Ciência da Informação está nas associações feitas entre eles e os domínios objetivo/universal, correspondente àquilo que é externo e compartilhado entre as pessoas, e subjetivo, correspondente àquilo que é interno às pessoas (Zins, 2007).

¹³ Tradução da autora: gestã é “o órgão da sociedade especificamente encarregado de tornar os recursos produtivos. (...) Expressa a crença na possibilidade de controlar o sustento do homem por meio da organização sistemática dos recursos econômicos.” (Drucker, 2011, p.4)

Todavia, Stodola (2019) chama a atenção para a necessidade de apresentar não apenas conceitos, mas suas respectivas bases epistemológicas, que acabam sendo apartadas em discussões conceituais. Por conseguinte, será apresentado um resgate sobre bases paradigmáticas para situar o ponto de partida na abordagem do conhecimento e da GC neste trabalho.

Vezin *et al.* (1998) delineiam três importantes epistemologias do conhecimento: a conexionista, a cognitivista e a autopoietica (Venzin *et al.*, 1998). Em alguma medida, tais epistemologias podem ser correlacionadas com as abordagens normativa e interpretativa apresentadas por Balestrin (2007) e também com os modelos conceituais de dado, informação e conhecimento mapeados na Ciência da Informação por Zins (2007). A seguir, serão apresentadas as epistemologias do conhecimento e os modelos conceituais que possuem pontos de contato.

2.2.1 Epistemologia Conexionista

A epistemologia conexionista compreende que o conhecimento está distribuído e que o aprendizado ocorre nas conexões entre pessoas. Nesse sentido, quanto maior a capacidade de construir e navegar por redes, maior a exponencialidade do conhecimento (Venzin *et al.*, 1998).

Discussões sobre tipologias de conhecimento, como conhecimento explícito *versus* implícito, não entram em voga para os conexionistas. Contudo, o conhecimento é entendido de duas formas correlatas: a primeira, associa-o à informação transferível — esse tipo é compreendido no Domínio Universal, uma vez que é facilmente compartilhável (Zins, 2007); na segunda, o conhecimento de ‘know how’ (Venzin *et al.*, 1998), ou ‘saber fazer’, em tradução literal, situa-se entre o Domínio Universal e o Subjetivo (Zins, 2007), podendo ser compartilhado somente nas conexões e relacionamentos sociais.

2.2.2 Epistemologia Cognitivista

A epistemologia cognitivista compreende o conhecimento como entidade estocável e compartilhável (Venzin *et al.*, 1998). Inclusive, há aqueles que

consideram que o conhecimento possa ser criado e compartilhado tanto por seres humanos, quanto por máquinas.

Para os cognitivistas, informações e dados estão comumente localizados no Domínio Universal, enquanto o conhecimento está, ao mesmo tempo, nos Domínios Universal e Subjetivo (Zins, 2007), ou seja, pode haver conhecimento explícito, caracterizado como objetivo e externo às pessoas, ou conhecimento implícito, internalizado nas pessoas ou máquinas, mas passível de externalização.

Seguindo nessa linha, o conhecimento pode ser ‘enxergado’ pelas lentes da abordagem normativa (Balestrin, 2007), mais próxima aos anseios empresariais, uma vez que admite que o conhecimento é gerenciável, isto é, um recurso intangível passível de ser controlado para obter resultados financeiros (Drucker, 2011; Pereira et al., 2019; Corrêa *et al.*, 2020). Nesse âmbito, por tratar de problemas de ordem prática, a GC é constantemente atrela a soluções de tecnologia da informação (TIC) “para a sistematização, o estoque e os repositórios de conhecimento (sistemas de gerenciamento de conhecimento, sistemas especialistas, entre outros).” (Balestrin, 2007, p. 155)

Para Bukowitz e Williams (2002), a GC é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou do capital intelectual, e destacam que as TIC formam um conjunto das principais forças que levaram a GC para o primeiro plano e para o centro das organizações. Contudo, há questionamentos sobre essa abordagem, sobretudo academicamente, classificando-a como um “reducionismo da informação”. De acordo com Alvarenga Neto e Choo (2011), há uma interpretação de longa data que considera GC e Gestão da Informação (GI) como sinônimos, os autores, entretanto, argumentam que a GI é considerada um dos componentes da GC, pois esta última também incorpora preocupações quanto à criação, partilha e contexto/condições facilitadoras para a criação de conhecimento organizacional, mas que não são a mesma coisa.

2.2.3 Epistemologia Autopoiética

A epistemologia autopoiética surge como uma via alternativa, compreendendo o conhecimento como produto da transformação de informações realizada por indivíduos a partir de experiências subjetivas (Venzin *et al.*, 1998).

Nesse caso, a informação é compreendida como passível de pertencer ao Domínio Universal, mas o conhecimento é fortemente associado ao Domínio Subjetivo (Zins, 2007). Nonaka e Konno (1998) delineiam que a informação reside naquilo que é tangível, enquanto o conhecimento reside no intangível. A concepção do conhecimento situado na mente do indivíduo pode ser vista na dimensão ontológica da teoria de Nonaka e Takeuchi (1997). Na dimensão epistemológica, essa concepção se relaciona ao conhecimento tácito, passível de ser transmitido em sua forma explícita (Nonaka e Takeuchi, 1997).

65 mais associada ao aspecto humano da criação do conhecimento, das práticas e ambiências (Balestrin, 2007).

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que esse processo “amplia ‘organizacionalmente’ o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 65). Ou seja, sozinha a organização não cria conhecimento, mas por iniciativa das pessoas e interações que ocorrem no grupo.

Para Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), as empresas devem, ao invés de tentarem gerenciar o conhecimento, focar na capacitação para o conhecimento, o que implica em atividades organizacionais que tenham impacto positivo na criação do conhecimento.

Sordi (2017) frisa que Nonaka destaca-se como um expoente por nortear uma considerável quantidade de estudos sobre criação de conhecimento organizacional, tornando-se uma espécie de paradigma.

É exatamente a partir da epistemologia autopoietica e abordagem interpretativa que parte esse trabalho, buscando explorar práticas que corroborem para a construção de contextos capacitantes que estimulem a criatividade e a inovação no contexto corporativo.

2.3 Teoria do Conhecimento Organizacional

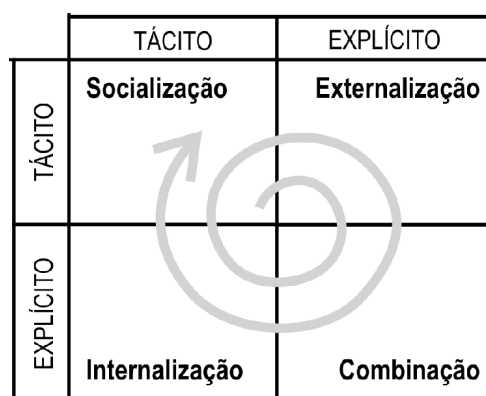
Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (2003) definem conhecimento como algo originado e aplicado na mente das pessoas conhecedoras. Contudo, consideram que, em alguma medida, o conhecimento intangível e tácito pode ser transformado em compartilhável. Nonaka e Takeuchi (1997) definem como

conhecimento explícito todo aquele conhecimento que pode ser codificado em algo formal, podendo ser facilmente comunicado a outras pessoas.

De acordo com Davenport e Prusak (2003), é comum que o compartilhamento de conhecimento nas organizações esteja associado a documentos e repositórios, mas considerando seu caráter humano, ele costuma estar embutido principalmente em rotinas, processos e práticas. Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que “o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 67).”

Existem quatro modos de conversão do conhecimento, obtidos a partir da interação entre o conhecimento tácito e o explícito. Esses modos de conversão são denominados ‘socialização’, ‘externalização’, ‘combinação’ e ‘internalização’, representando o Modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Figura 1 - Modos de conversão do conhecimento do modelo SECI.



Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997).

A relação entre esses tipos de conhecimento foi exemplificada na ideia (e modelo) da ‘Espiral do Conhecimento’ (Nonaka e Takeuchi, 1997). O primeiro modo, a ‘socialização’, corresponde às interações e trocas de ideias. O segundo, a ‘externalização’, corresponde a processos que transformam conhecimentos tácitos em explícitos, sempre com a mediação de alguma forma de comunicação. O terceiro modo, a ‘combinação’, corresponde a relacionar conhecimentos que são explícitos e gerar novos; nessa etapa “os indivíduos trocam e combinam o conhecimento através de meios como documentos, reuniões” (Takeuchi & Nonaka, 2008, p. 65). Por fim, a ‘internalização’ está associada ao ‘aprender fazendo’, sendo

o último estágio do processo de aprendizado onde as pessoas absorvem e podem agir a partir do novo conhecimento.

Cada uma das formas de conversão de conhecimento do modelo SECI podem estar associadas a diferentes práticas de criação e compartilhamento de conhecimento. Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) discutem a importância de se desenvolver um contexto organizacional que facilite a criação de conhecimento, focando na capacitação organizacional para o conhecimento. É introduzido o conceito de 'ba', um espaço compartilhado que serve como fundação e potencializa a criação de conhecimento entre seus usuários (Von Krogh, Nonaka e Ichijo, 2001).

Alvarenga Neto e Choo (2011) expandem o conceito de 'ba' ao discutir o gerenciamento de contextos capacitantes em organizações voltadas ao conhecimento. Eles ressaltam como esses espaços contribuem para a GC ao facilitar o compartilhamento e a criação de conhecimento. Dessa forma, mesmo que o conhecimento tenha uma dimensão subjetiva e não gerenciável (Von Krogh, Nonaka e Ichijo, 2001), a disponibilização de recursos e o estímulo de práticas podem ser gerenciáveis.

Terra (2005) apresenta um modelo que demonstra as sete dimensões da GC, propondo um papel central da gestão das organizações para a criação de condições promissoras ao compartilhamento e criação do conhecimento. Terra (2005) resalta que um “dos papéis fundamentais da alta administração é a definição de áreas de conhecimento a serem exploradas pela empresa e o estabelecimento de macro visões para a condução de projetos inovadores.” (Terra, 2005, p. 91).

Nesse sentido, a GC associada à gestão de recursos e práticas tem um papel fundamental para a inovação. A GC, portanto, deve transcender a abordagem normativa (Balestrin, 2007) e ser concebida como um conjunto de práticas que articulam pessoas e seus conhecimentos (Von Krogh; Nonaka; Ichijo, 2001; Strauhs *et al.*, 2012; Alvarenga Neto, 2018) como motor da inovação (Tidd e Bessant, 2015) para atingir os objetivos organizacionais (Terra, 2005; Corrêa *et al.*, 2020) e gerar vantagens competitivas (Pereira *et al.*, 2019).

2.4 Gestão do Conhecimento e da Inovação: conceitos e relações

Comumente, a inovação é confundida com invenção (Tidd e Bessant, 2015; Alvarenga Neto, 2018; Keeley *et al.*, 2015), ou atribuída a algo que altera

radicalmente as rotas tecnológicas (Alvarenga Neto, 2018; Keeley *et al.*, 2015). Contudo, embora tenha sido concebida por determinantes tecnicistas (Schumpeter, 1961), na contemporaneidade a inovação é entendida como uma questão de se criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conhecimentos, e ocorre em meio a condições de alta incerteza (Tidd e Bessant, 2015; Drummond, 2018).

De acordo com Tidd e Bessant (2015), conhecimento e pessoas são algumas das fontes essenciais para a inovação, como sustentando por Nonaka e Takeuchi (1997) que afirmam que quando há interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, surge a inovação. Para Choo (2003, p.189), “o conhecimento tácito é vital para a organização porque as empresas só podem aprender e inovar estimulando de algum modo o conhecimento tácito de seus membros”. Todavia, é preciso cuidado na associação entre GC e Inovação, pois, de acordo com Drucker (2003), a inovação corporativa não se caracteriza apenas pela aquisição de conhecimento, mas por um novo desempenho econômico em uma empresa. Terra (2005) demonstra o papel central da gestão das organizações, direcionando as áreas de conhecimento a serem exploradas e criando condições promissoras ao compartilhamento e criação do conhecimento. Corrêa *et al.* (2020) advogam por uma visão holística da GC, que relaciona diferentes temas e áreas para atingir os objetivos organizacionais.

Pereira *et al.* (2019) apontam que a busca pela inovação é uma importante estratégia empresarial para conquistar vantagem competitiva. De acordo com estes autores, uma das formas de inovar é propiciar a criação de ambientes e práticas que estimulem a inovação entre as pessoas de uma organização, resgatando a essência dos conceitos de ‘*ba*’ (Nonaka, Ichijo e Von Krogh, 2001) e da ‘espiral do conhecimento’ (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Tidd e Bessant (2015) sustentam que um ambiente propício para a inovação pode ser gerido na medida que uma organização compreende que isso está atrelado a processos e rotinas definidos por decisões de seus gestores. Um exemplo apresentado pelos autores é o da 3M, empresa amplamente conhecida pela inovação, que incentiva a experimentação e a criatividade, permitindo que os colaboradores foquem cerca de 15% do horário de expediente em assuntos que agucem a sua curiosidade. Segundo os autores, gerenciar a inovação corresponde a “um conjunto de rotinas que descreve e diferencia as respostas que as

organizações dão” (Tidd e Bessant, 2015, p.76).

Práticas de Inovação são, portanto, ações, processos e rotinas definidos por decisões de gestores para sustentar um ambiente propício para a inovação. (Tidd e Bessant, 2015). Enquanto Práticas de Gestão do Conhecimento são um conjunto de atividades de gestão que permitem à empresa entregar valor a partir dos seus ativos baseados em conhecimento (Hussinki *et al.*, 2015). Sendo assim, os traçados e limites entre GC e Inovação são borrados. Mas uma conclusão preliminar que se pode tirar a partir da sustentação teórica apresentada até então, é que quando se trata de problemas de cunho pragmático, o desempenho da organização, em termos financeiros, deve ser o principal norteador de qualquer prática, área ou iniciativa a ser implementada.

A partir dessa primeira percepção sobre a relação entre a GC e a Inovação, objetiva-se verificar, por meio de estudos majoritariamente pragmáticos, se a correlação entre GC e Inovação é sustentada em diferentes contextos da contemporaneidade. Caso se sustente, o segundo objetivo é identificar, ao nível das práticas, como a GC pode contribuir efetivamente para a Inovação.

Para tanto, a revisão do ‘estado da arte’ da literatura objetivada seguiu alguns passos desde a seleção dos artigos até a análise e apresentação dos respectivos resultados. Ao todo, foram realizadas cinco fases, com base em Botelho *et al.* (2011).

Quadro 1 - Fases da Revisão de Literatura

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Definição do problema de pesquisa;	Uso das bases de dados;	Leitura dos títulos, palavras-chave e resumos das publicações;	Leitura e fichamento;	Apresentação da revisão da literatura;
Formulação de pergunta de pesquisa;	Busca de estudos com base nos critérios de inclusão e exclusão;	Organização dos estudos pré-selecionados;	Categorização e análise das informações;	Discussão dos resultados;
Definição da estratégia de busca;		Parametrização de resumos com IA;	Formação de uma biblioteca individual;	
Definição das bases de busca;		Identificação dos estudos selecionados;	Análise crítica dos estudos selecionados.	

Fonte: Adaptado de Botelho *et al.*, 2011.

A *string* de busca “*knowledge management practices*” AND “*innovation*” foi definida a partir do objetivo central de identificar como a correlação entre GC e Inovação, mediada pelas Práticas de GC, está sendo considerada na literatura.

Para recuperação dos artigos foram utilizadas as bases multidisciplinares *Scopus* e *Scielo*, e uma base atrelada à Biblioteconomia e Ciência da Informação no Brasil, a BRAPCI, com critérios inclusão e exclusão, conforme já apresentado no início deste capítulo.

Após a seleção preliminar por títulos e resumos diretamente nas bases de busca, as referências foram organizados no software *Mendeley*¹⁴, sendo removidas as referências duplicadas.

Em seguida, cada um dos textos foi resumido de forma parametrizada com o auxílio de uma ferramenta de inteligência artificial (IA)¹⁵, para facilitar a seleção final, análise e comparação dos textos, uma vez que a estrutura dos artigos internacionais costuma ser pouco padronizada. Também foi realizada a produção de uma síntese sobre como a GC é abordada e definida em cada artigo, e quais são os principais autores e conceitos referenciados no texto. O exercício foi feito para cada um dos artigos analisados e compilado em um documento de consulta. A seguir, é possível conferir detalhadamente o *prompt* utilizado na ferramenta de IA

Quadro 2 - *Prompt* para geração de resumos parametrizados em ferramenta de IA

1. Gere a referência do artigo conforme o modelo:
SOBRENOME, Nome. Título do artigo. Título da Revista, local de publicação, volume do exemplar, número do exemplar, p. (página inicial e final do artigo), mês, ano de publicação. Disponível em: URL. Acesso em: dia, mês e ano.
2. Analise o texto anexado e gere um resumo sucinto e com linguagem simples indicando:
 - a. problema;
 - b. objetivo;
 - c. metodologia;
 - d. resultados;
 - e. contribuições para ciência da informação.
3. O artigo trata do tema Gestão do conhecimento? Se sim, como? Ele traz alguma definição sobre Gestão do conhecimento?
4. Liste autores utilizados para discutir sobre Gestão do Conhecimento nesse artigo, com

¹⁴ Ferramenta de Gestão de Literatura. Disponível em:

https://www.mendeley.com/?interaction_required=true Último Acesso em 19 de agosto de 2024.

¹⁵ A ferramenta de modelo de linguagem de grande porte (LLM) utilizada foi o Gemini, da Google. A escolha da ferramenta se deu pela melhor acurácia das informações processadas em comparação outras testadas no mesmo período, como o Chat GPT. Disponível em: <https://gemini.google.com/app> Último acesso 19 de agosto de 2024.

ano da publicação entre parênteses, e Indique seus conceitos.

*Responda em português brasileiro e não gere informações não contidas no texto analisado.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

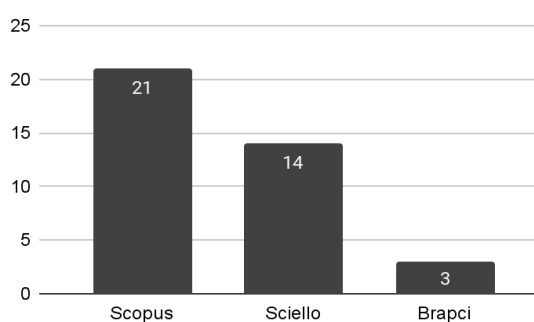
Nenhum artigo resumido foi excluído da lista. Dessa forma, em seguida foi realizada a leitura completa de cada um e a respectiva Análise de Conteúdo (Bardin, 1977). A abordagem qualitativa foi empregada a fim de identificar como a *interface* entre GC e Inovação é abordada nos textos, além de mapear as Práticas de GC e seus níveis de efetividade para Inovação.

Por fim, foi estruturada uma planilha no Microsoft Excel, organizando as referências pelas seguintes colunas: 1 - Base de recuperação do Artigo; 2 - Referência completa do Artigo; 3 - Ano de Publicação; 4 - Setor/Âmbito do Estudo; 5 - País; 6 - Área do Conhecimento; 7 - Abordagem Metodológica; 8 - Natureza da correlação entre GC e Inovação; 9 - Tipo de Resultado. Esse modelo foi utilizado para sistematizar a análise comparativa da literatura. Ao todo, 38 artigos foram selecionados, classificados e analisados (vide Apêndice A).

2.4.1 Análise Bibliométrica da Revisão de Literatura

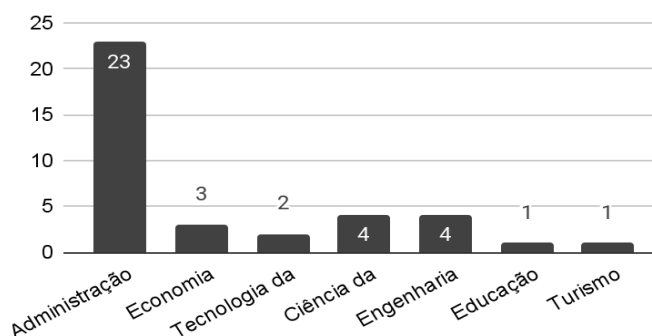
Apesar do uso de duas bases multidisciplinares e uma base atrelada à Biblioteconomia e Ciência da Informação (e tendo sido utilizado nenhum filtro por área de concentração aplicado na busca da literatura), percebe-se que a maioria dos artigos são provenientes da Administração (23), seguidos de apenas 4 artigos associados à Ciência da Informação e 4 à Engenharia.

Figura 2 - Gráfico de Contagem de artigo recuperados por base.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Figura 3 - Gráfico de Contagem de artigos por área de concentração.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para um cenário representativo da correlação entre GC e Inovação, foram aplicados filtros de idiomas - inglês, português e espanhol -, mas nenhum filtro de localidade. Com isso, foi possível obter um resultado diverso, recuperando estudos de diferentes países.

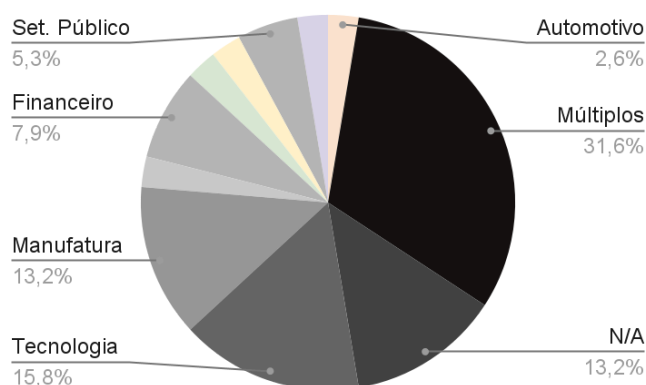
Figura 4 - Gráfico de Distribuição dos artigos por países de publicação.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Também não foi aplicado filtro relativo a setores específicos do mercado para buscar estudos de cunho pragmático. O intuito foi levantar como as correlações estavam sendo discutidas e como as práticas estavam sendo aplicadas em diferentes âmbitos, para identificar padrões e discrepâncias gerais.

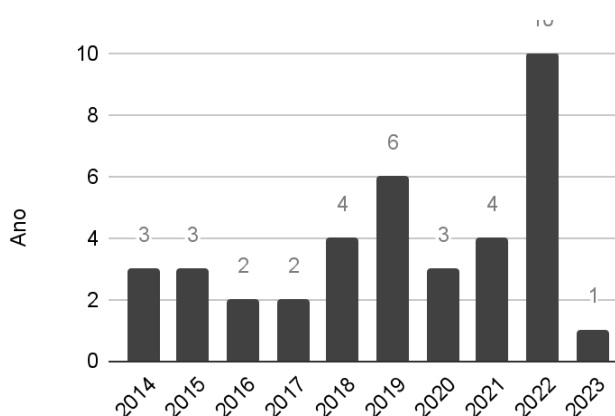
Figura 5 - Gráfico de Distribuição de artigo por âmbito de estudo.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O recorte temporal foi de 10 anos (de 2014 a 2024), aplicado a fim de recuperar o 'estado da arte' da literatura objetivada, trazendo resultados e discussões mais atuais. Em se tratando de um tema tão dinâmico quanto a Inovação e, ao mesmo tempo, pragmático, com diversos estudos conduzidos em empresas, é imprescindível adotar a revisão 'estado da arte' como uma estratégia. Nota-se, assim, uma produção constante ao longo dos anos, com alguns pequenos picos nos anos 2018 e 2019 e um grande pico em 2022.

Figura 6 - Gráfico de Distribuição de artigos por anos de publicação.



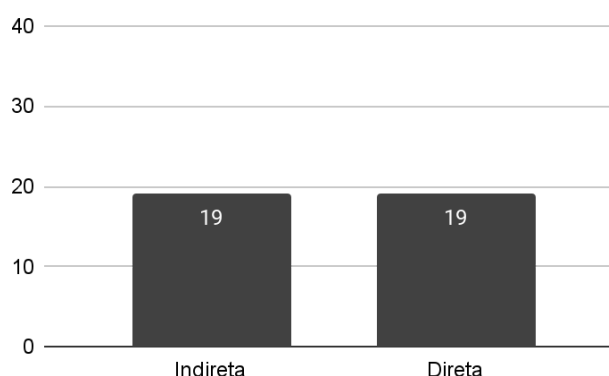
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Metade dos artigos tratam diretamente a correlação entre GC e Inovação (Costa e Monteiro, 2016; Hussinki *et al.*, 2015; Pinto *et al.*, 2015; Ribeiro *et al.*, 2018;

Davila *et al.*, 2019; Valmohammadi *et al.*, 2019; Dabić *et al.*, 2020; Syed *et al.*, 2020; Al-Dmour *et al.*, 2021; Ernawati Hamid, 2021; Herstad *et al.*, 2021; Law *et al.*, 2021; Alfaro-Ramos e Ferreras-Méndez, 2022; Duke *et al.*, 2022; Mendonça *et al.*, 2022; Ojiako *et al.*, 2022; Patwary *et al.*, 2022; Pendevska, 2022; Sofiyabadi *et al.*, 2022).

A outra metade trata a correlação GC e Inovação indiretamente, compreendendo a relação da GC com outros fatores que medeiam a Inovação, como a Gestão Estratégica (Ferraresi *et al.*, 2014), a Gestão da Qualidade (Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015), a Gestão Documental (Santos e Krauszuk, 2020), a Criatividade (Muzzio, 2017; Echeverri *et al.*, 2018; Ariztia *et al.*, 2022), dentre outros (Donate e Sánchez de Pablo, 2014; Nejadhussein *et al.*, 2014; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015; García-Fernández, 2016; Hussinki *et al.*, 2017; Belete, 2018; Echeverri *et al.*, 2018; Roldán *et al.*, 2018; Abbas, 2019; Medrano e Cazarini, 2019; Talamante-Lugo *et al.*, 2019; Zambrano Quiroz, 2019; Aihara *et al.*, 2022; Sartori *et al.*, 2022; Tenório, 2023).

Figura 7 - Gráfico de Contagem por tipo de abordagem da Correlação entre GC e Inovação.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

2.4.2 Análise da relação direta entre GC e Inovação

Os artigos que abordam a relação direta entre GC e Inovação apresentam resultados de pesquisas predominantemente quantitativas (68,4%), seguidas das qualitativas (15,8%) e mistas (15,8%), realizadas em diferentes setores e em diferentes países.

Hussinki *et al.* (2015) investigaram como as Práticas de GC afetam o desempenho em inovação de empresas na Finlândia. Focando em uma variedade de práticas, o estudo quantitativo demonstrou que algumas delas, como a gestão estratégica do conhecimento, práticas de compensação baseadas em conhecimento e práticas de TI estão positivamente associadas ao desempenho em inovação.

Pinto *et al.* (2015) abordam a complexidade das relações entre diversos atores (empresas, universidades, governo, etc.) no processo de inovação e como essas relações se estruturam em redes de inovação. O estudo utiliza uma abordagem de métodos mistos, combinando dados qualitativos e quantitativos, a partir da análise de conteúdo de 623 *websites* de organizações em Portugal. O objetivo central foi identificar os determinantes da formação dessas redes e como diferentes atores se engajam nelas. Os resultados mostraram que empresas são mais propensas a inovar quando promovem o conhecimento produzido em suas redes, enquanto universidades inovam mais quando focam na GC existente.

Costa e Monteiro (2016) realizaram uma revisão sistemática de literatura a partir de 45 artigos sobre processos de GC e Inovação, a fim de analisar a relação entre os principais processos de conhecimento (aquisição, compartilhamento, armazenamento, codificação, criação e aplicação) e diferentes tipos de inovação. Com a RSL, chegaram à conclusão de que todos os processos de conhecimento podem apoiar diretamente a inovação, mas algumas variáveis organizacionais como a aprendizagem organizacional e a capacidade de absorção medeiam essa relação.

Ribeiro *et al.* (2018) a partir de uma revisão teórica da literatura, buscaram demonstrar a importância da GC como promotora da vantagem competitiva sustentável, considerando sua influência no contexto organizacional e sua interação com competências e inovação. Os resultados indicam que a compreensão das relações entre competências e inovação, ancoradas pela GC, é crucial para garantir que a vantagem competitiva seja sustentável. O artigo propõe um modelo sistematizado para a GC e vantagem competitiva, estruturado com base em construtos de competência e inovação.

Davila *et al.* (2019) realizaram um estudo com 127 empresas a fim de identificar o tipo e a intensidade das relações entre as Práticas de GC, o desempenho de inovação e o desempenho organizacional em empresas do sul do Brasil. Como resultado, confirmam a importância da GC, mas trazem evidências de que as empresas brasileiras se concentram mais na gestão do conhecimento

explícito e no gerenciamento de tecnologia. Sendo assim, existe uma imensa oportunidade de melhoria ao aprender a gerir o conhecimento tácito e a ligar estas ações de gestão aos objetivos estratégicos, por meio das Práticas de GC.

Valmohammadi *et al.* (2019) investigaram o impacto das Práticas de GC sobre o Desempenho Sustentável Equilibrado e como as Práticas de Inovação medeiam essa relação em empresas industriais que fabricam equipamentos e maquinários avançados no Irã. A análise de dados de 104 empresas confirmou a hipótese de que as Práticas de GC afetam significativamente as Práticas de Inovação e o Desempenho Sustentável Equilibrado. Além disso, foi constatado que as Práticas de Inovação medeiam a relação entre as Práticas de GC e o Desempenho Sustentável Equilibrado.

Dabić *et al.* (2020) estudaram como as diferentes dimensões da capacidade absorptiva afetam a GC e, por sua vez, como isso afeta o desempenho relacionado à Inovação em Micro e Pequenas Empresas de manufatura e tecnologia na Croácia. A partir da análise quantitativa dos dados de 127 empresas, verificou-se que aquelas com maiores dimensões de aquisição e transformação da capacidade absorptiva podem melhorar suas Práticas de GC, resultando em maior resultado de inovação.

Syed *et al.* (2020) investigam a relação entre Práticas de GC e inovação nas empresas, destacando o papel da aplicação do conhecimento como mediador. A pesquisa quantitativa com 140 empresas do setor de serviços no Paquistão revela que as práticas de geração e difusão do conhecimento têm um efeito positivo significativo sobre a inovação nas empresas, enquanto o armazenamento de conhecimento não tem efeito. O estudo também conclui que a aplicação do conhecimento medeia a relação entre geração, armazenamento de conhecimento e inovação.

Al-Dmour *et al.* (2021) abordam a lacuna de informações sobre o impacto da GC na inovação financeira digital no Líbano. A partir de uma pesquisa com 181 gerentes de bancos comerciais, o estudo examina como as funções da GC (aquisição, integração e utilização do conhecimento) influenciam a inovação financeira digital, considerando o papel moderador das características demográficas dos gerentes. Os resultados indicam que a prática das funções de GC têm um impacto positivo na inovação financeira digital. Além disso, a experiência e o cargo dos gerentes moderam essa relação.

Ernawati Hamid (2021) aborda os desafios enfrentados pelas empresas de manufatura na Indonésia, como o aumento da competitividade, mudanças tecnológicas e a entrada de concorrentes internacionais. A partir de uma pesquisa quantitativa com 89 empresas, foi analisado como as características do ambiente, os relacionamentos com parceiros de negócios e as Práticas de GC influenciam o desempenho da inovação. Os resultados indicam que as características do ambiente têm efeito negativo nas Práticas de GC, mas um efeito positivo no desempenho da inovação. Os relacionamentos com parceiros de negócios também exercem um efeito positivo no desempenho da inovação, mas as Práticas de GC não apresentaram um efeito significativo no desempenho da inovação.

Herstad *et al.* (2021) investigam como a inovação nas empresas de serviços intensivos em conhecimento está associada às experiências de trabalho dos funcionários e às Práticas de GC implementadas. O estudo utiliza dados da Pesquisa de Inovação da Comunidade Norueguesa (CIS2010) combinados com registros de empregador-empregado para analisar a relação entre a variedade de experiências de trabalho, Práticas de GC e resultados de inovação. Os resultados indicam que a variedade de experiências de trabalho, sozinhas, não impactam significativamente a inovação, mas sim quando combinadas com Práticas de GC, como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Mecanismos de Estímulo à Criatividade.

Law *et al.* (2021) visaram sanar a lacuna de literatura sobre inovação de produtos e indústrias de baixa tecnologia na China. Investigaram comparativamente, em um estudo quantitativo com 152 fábricas chinesas, como Práticas de GC e as fontes de inovação afetam o desempenho da inovação de produtos em indústria de alta e baixa tecnologia. O estudo indicou que Práticas de GC e propriedade intelectual estão positivamente correlacionadas com atividades de inovação, e que as empresas de baixa tecnologia dependem mais de fontes externas de inovação do que as empresas de alta tecnologia.

Alfaro-Ramos e Ferreras-Méndez (2022) abordam a lacuna na literatura sobre como o Capital Intelectual e a GC influenciam a inovação do modelo de negócios nas empresas. Foi realizada uma pesquisa quantitativa com 100 empresas manufatureiras na Costa Rica e os resultados indicaram que tanto o Capital Intelectual quanto a Gestão GC influenciam positivamente a inovação do modelo de negócios.

O objetivo do estudo de Duke *et al.* (2022) foi compreender o mecanismo pelo qual os aspectos da GC se conectam com o desempenho organizacional, com foco especial no papel mediador da inovação nesta relação. Para isso, foi feita uma pesquisa quantitativa com 486 respondentes de empresas de tanques de armazenamento na indústria de petróleo e gás da Nigéria. Os resultados mostraram que a inovação medeia parcialmente a relação entre as Práticas de GC que suportam os processos relacionados ao conhecimento e o desempenho da empresa.

O artigo de Mendonça *et al.* (2022) aborda a lacuna de conhecimento sobre como as Práticas de GC influenciam a aprendizagem organizacional e a inovação no Sistema de Justiça brasileiro. O estudo consiste em uma Revisão Integrativa da Literatura visando identificar como as Práticas de GC contribuem para a aprendizagem organizacional e a inovação nas instituições do Sistema de Justiça brasileiro. Os resultados mostram que, apesar de existirem poucos estudos sobre o tema no âmbito do Sistema de Justiça brasileiro, é possível identificar esforços das instituições em implementar rotinas de gestão e Práticas de GC para promover a inovação. O artigo lista e discute as principais práticas mapeadas.

Ojiako *et al.* (2022) realizaram um estudo quantitativo com 150 gerentes de prestação de serviços em organizações do setor público a fim de examinar Práticas de GC necessárias para inovar no Emirado de Sharjah, Emirados Árabes Unidos. O estudo conclui que a GC é um imperativo para operacionalizar a prontidão para inovação em serviços na prestação de serviços do setor público.

Patwary *et al.* (2022) investigam o papel das Práticas de GC para o desempenho da inovação no setor hoteleiro. A partir da abordagem quantitativa, com aplicação de questionários a 291 funcionários de hotéis na Malásia, foi constatado que as Práticas de GC impactam positivamente o desempenho da inovação, com o aprendizado e a criatividade organizacional tendo um papel mediador significativo nessa relação.

A pesquisa de Pendevska (2022) envolveu a coleta de dados de 38 empresas na Macedônia do Norte com objetivo de destacar elementos-chave que permitem às empresas implementar práticas eficazes de GC, com foco em aumentar o nível de novidade em produtos e serviços inovadores. Os resultados do estudo indicaram que frequência da introdução de novos produtos/serviços foi associada a um uso mais eficaz da base de conhecimento da empresa.

Sofiyabadi *et al.* (2022) realizaram um estudo quantitativo com 237 especialistas e gerentes a fim de examinar empiricamente o impacto da GC no desempenho da inovação na sede de um banco iraniano, e obtiveram resultados positivos, provando que as Práticas de GC afetam positiva e significativamente o desempenho da inovação.

A conclusão majoritária desses estudos é de que a GC melhora a inovação e o desempenho dos negócios. A maioria dos resultados dos artigos são positivos (94,7%), com uma ínfima parcela negativa (5,3%). Sendo assim, a correlação positiva entre GC e Inovação é sustentada a partir desse grupo de estudos analisados.

2.4.3 Análise da relação indireta entre GC e Inovação

A outra metade da literatura recuperada contém estudos predominantemente qualitativos (57,9%), mas também quantitativos (36,8%) e mistos (5,3%), realizados em diferentes setores/âmbitos e em diferentes países. A correlação entre GC e Inovação é considerada indireta, pois compreende a relação da GC com outros fatores que medeiam a Inovação.

O artigo de Ferraresi *et al.* (2014) objetiva verificar se a gestão eficaz do conhecimento contribui para a orientação estratégica, a capacidade de inovação e, conseqüentemente, para melhores resultados organizacionais em empresas brasileiras. A partir de uma pesquisa quantitativa com 240 empresas, foi possível constatar que a gestão eficaz do conhecimento contribui positivamente para a orientação estratégica, mas seus efeitos na inovação e nos resultados organizacionais são indiretos e mediados pela orientação estratégica. Portanto, a GC e a capacidade de inovação são mais eficazes quando alinhadas com uma orientação estratégica voltada para o mercado.

Donate e Sánchez de Pablo (2014) visaram examinar o impacto da liderança orientada ao conhecimento, ou seja, que estimula a GC, nas iniciativas de GC para alcançar a inovação. Para isso, realizaram uma pesquisa quantitativa com indústrias tecnológicas na Espanha. Os resultados mostram que, embora as práticas de GC sejam importantes para fins de inovação, a existência de liderança orientada ao conhecimento encoraja o desenvolvimento e uso de práticas de exploração do conhecimento, melhorando o desempenho da inovação de produtos.

Nejadhussein *et al.* (2014) investigaram a correlação entre a GC e o desempenho em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) numa importante empresa de fabricação de automóveis no Irã. Com uma pesquisa quali-quantitativa, examinaram se as iniciativas de GC levam a benefícios organizacionais em termos de desempenho de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e os resultados foram positivos, especialmente nos aspectos de cliente, processos internos e inovação.

Partindo do problema de que a ausência de diretrizes claras dificulta o *benchmarking* e a melhoria contínua da GC, Arias-Pérez e Durango-Yepes (2015) realizaram uma análise comparativa entre sete grandes empresas colombianas pioneiras na implementação de GC e reconhecidas por sua liderança em inovação baseada no conhecimento, a fim de estruturar um guia para estabelecer um padrão acadêmico e empresarial nesse contexto. Os resultados revelaram variações, com algumas empresas priorizando a perspectiva funcionalista e outras buscando integrar a abordagem interpretativista da GC. Entretanto, a maioria das empresas (cinco de sete) não ultrapassou o estágio de implementação de práticas básicas de GC, enquanto a área de Tecnologia associada à GC apresentou os melhores resultados, revelando uma tendência funcionalista.

García-Fernández (2016) realizaram um estudo de caso a fim de analisar a influência da gestão da qualidade na inovação por meio da GC. Os resultados mostram que a gestão da qualidade impacta positivamente na inovação por meio da GC, que pode ser um elemento mediador. Deste modo, as empresas analisadas que têm maior grau de gestão da qualidade — ou seja, que desenvolvem em maior medida as práticas de gestão de qualidade (liderança, planejamento da qualidade, gestão de pessoal, gestão de processos, informação e análise, enfoque no cliente, gestão de provedores e desenho do produto) — obtêm maiores resultados em inovação (de processo e de produto) por meio das práticas de GC (criação, armazenamento e transferência, e aplicação e uso do conhecimento).

Hussinki *et al.* (2017) examinaram empiricamente dados de 259 empresas finlandesas, para compreender como a base de conhecimento da empresa, o Capital Intelectual e a sua capacidade de utilizar e desenvolver esta base, a GC, estão associadas aos resultados de desempenho da empresa. Foi constatado na pesquisa que as empresas com altos níveis de Capital Intelectual e alta maturidade de GC tendem a superar aquelas com baixos níveis de Capital Intelectual e GC. Contudo, empresas com alto nível de Capital Intelectual, mas baixa maturidade de GC,

mostraram desempenho de inovação comparável às empresas com alto uso de ambos. Sendo assim, embora a GC contribua para a inovação, o Capital Intelectual de uma empresa é determinante.

Muzzio (2017) ressalta que a criatividade, apesar de reconhecida como fundamental para a inovação e vantagem competitiva, carece de um corpo de conhecimento consistente sobre sua gestão, especialmente em ambientes organizacionais e, por isso, analisa a prática da gestão da criatividade nas organizações. O artigo não trata diretamente da GC como tema central, mas, ao abordar a criatividade e a inovação em ambientes organizacionais, a tangencia. Por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva com abordagem interpretativista, conduziu entrevistas semiestruturadas com sete gestores do setor da economia criativa em Recife (PE, Brasil). Os resultados evidenciaram que a gestão da criatividade envolve ações que consideram o indivíduo, o líder e a cultura organizacional. Os entrevistados destacaram a importância da liberdade, da pró-atividade e do reconhecimento dos funcionários para a criatividade gerar resultados efetivos.

Belete (2018) examinou as evidências empíricas de inovação em Micro e Pequenas Empresas de tecelagem e fabricação de calçados, na Etiópia. O objetivo do estudo qualitativo era identificar fatores que influenciam o desempenho inovador, determinar os mecanismos de compartilhamento de conhecimento e investigar as formas de apropriação de conhecimento nessas empresas. O estudo revelou que as empresas em ambos os *clusters* promovem inovação, como melhorias na qualidade do produto, *design* e processos de produção, a partir de conhecimentos adquiridos por meio de treinamento informal e redes sociais, evidenciando o papel fundamental do conhecimento tácito na inovação.

Echeverri *et al.* (2018) buscaram compreender como o conhecimento é gerenciado nas organizações para promover a geração de ideias inovadoras e úteis. O objetivo do artigo foi demonstrar as práticas específicas de GC que influenciam a criatividade organizacional, por meio de uma pesquisa quantitativa com 160 empresas na Colômbia. Como resultado, foi percebido que práticas de aprendizagem contínua e gestão das competências individuais dos colaboradores apresentam impacto significativo na criatividade, que impacta em inovação.

Roldán *et al.* (2018) avaliam a correlação entre Práticas de GC e Infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) para o desempenho em GC e, por

consequente, na inovação. O estudo quantitativo constatou que existe uma correlação positiva, indicando que as Práticas de GC e Infraestrutura de TI são impulsionadoras chave do desempenho em GC, que por sua vez tem um impacto significativo no desempenho empresarial e nos resultados de inovação.

Abbas (2019) investigou como diferentes processos de GC influenciam a inovação verde e as atividades de Desenvolvimento Corporativo Sustentável em firmas de manufatura e serviços no Paquistão. Por meio de uma pesquisa quantitativa com gerentes de pequenas, médias e grandes empresas, verificou-se que a GC tem um impacto significativo na inovação verde e nas atividades de Desenvolvimento Corporativo Sustentável. A inovação verde também mostrou um impacto positivo significativo no Desenvolvimento Corporativo Sustentável.

Medrano e Cazarini (2019), realizaram um estudo de caso no Parque Tecnológico TECNOPUC com objetivo de levantar as práticas de Gestão do Conhecimento. Como resultados, foram propostas diretrizes para a aplicação da Gestão do Conhecimento para fomentar a inovação em Parques Tecnológicos.

O artigo de Talamante-Lugo *et al.* (2019) visa orientar a aplicação da GC em Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs), especialmente as recém-abertas, que têm dificuldades em gerenciar o conhecimento. A partir da análise de estudos de caso, foram extraídos dados relevantes (ferramentas, estratégias, áreas de conhecimento) e classificando-os por um modelo de maturidade. As informações coletadas foram inseridas em um banco de dados, permitindo consultas e filtros para encontrar dados relevantes para MPMEs específicas, oferecendo um recurso para pesquisadores e empresas selecionarem ferramentas e estratégias de GC para gerar inovação e vantagem competitiva.

Zambrano Quiroz (2019) realizaram uma pesquisa qualitativa e descritiva no Equador sobre os fundamentos da inovação na educação. O aprendizado experiencial foi considerada ferramenta para a GC em ambientes educacionais, promovendo a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento de forma mais engajadora e eficaz para a inovação educativa.

Santos e Krauszuk (2020) abordam a dificuldade em aproveitar o conhecimento contido nos documentos arquivísticos para a tomada de decisão e inovação nas organizações. O estudo utiliza uma abordagem de revisão bibliográfica assistemática, triangulando os campos da Administração, Arquivologia e GC. A pesquisa destaca que a gestão eficaz de documentos, aliada à GC, pode otimizar o

uso da informação organizacional, apoiando a tomada de decisões, fomentando a inovação e a aprendizagem organizacional, e consequentemente, gerando vantagem competitiva para as empresas.

Aihara *et al.* (2022) realizaram uma pesquisa exploratória-qualitativa via estudos de caso múltiplos em cinco aceleradoras de *Startups* operantes no Brasil com objetivo de identificar e caracterizar os principais processos, práticas e ferramentas de TI utilizados na GC. A GC, por intermédio das práticas mapeadas, é vista como uma forma de agilizar a geração e promoção de inovações, fornecendo às *Startups* o conhecimento necessário para tornar seus negócios escaláveis.

Ariztia *et al.* (2022) realizaram um estudo de caso etnográfico de seis meses que envolveu observação participante em *workshops* de inovação em uma empresa de alimentos, com objetivo de descrever e problematizar as práticas e conhecimentos na consultoria em inovação, focando na criação de “atmosferas de inovação”. Foram identificadas dois tipos de atmosferas de inovação: “atmosferas de apego” (foco na conexão com o consumidor) e “atmosferas de experimentação” (foco no desenvolvimento de protótipos). Ambas envolvem a mobilização de afetos, dispositivos e metáforas para induzir situações indeterminadas e reconfigurar relações e percepções.

Sartori *et al.* (2022) buscam compreender como as relações interorganizacionais podem contribuir para a inovação em empresas de serviços, identificando as práticas utilizadas em uma parceria específica entre um banco tradicional e uma *Startup* no setor financeiro brasileiro. O estudo de caso único, com abordagem qualitativa e exploratória, identificou que a motivação para a formação da parceria, a seleção de parceiros, o compartilhamento de recursos complementares (incluindo conhecimento), a colaboração e a aprendizagem mútua foram fatores cruciais para a criação de um ambiente de inovação e para os resultados inovadores alcançados por ambas as empresas.

Tenório *et al.* (2023) investigaram os fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento em equipes de desenvolvimento de *software* por meio de uma pesquisa com 14 profissionais de empresas deste setor. O estudo resultou em recomendações de Práticas de GC para auxiliar na criação de um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento e inovação.

Os resultados dos artigos são majoritariamente positivos (89,5%), com uma pequena parcela com resultados indiferentes para o objetivo deste estudo (10,5%),

mas nenhum resultado negativo. Apesar de construir a relação entre GC e Inovação indiretamente, mediada por outros domínios, a correlação que este estudo visa construir também é sustentada nesta segunda metade da literatura recuperada.

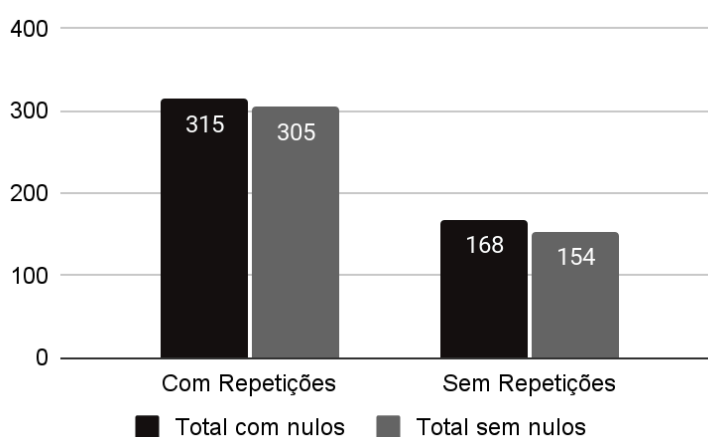
2.5 Mapeamento das Práticas de Gestão do Conhecimento para Inovação

O segundo objetivo da revisão de literatura é mapear as Práticas de GC e analisar, nesse nível de granularidade, ações de GC que se mostraram promissoras para a Inovação em diferentes contextos.

Para isso, desde a definição das *strings* de recuperação da literatura, houve um enfoque em Práticas de GC, como mencionado anteriormente. Portanto, os artigos apresentados até então foram também selecionados por trazerem discussões ao nível dessas Práticas.

A partir das leituras das referências selecionadas, foram mapeadas 305 Práticas de GC e/ou Inovação. Com análise, foi percebido que 154 práticas se repetiam no total de 305 e, portanto, 154 práticas únicas foram identificadas.

Figura 8 - Gráfico do Total de Práticas analisadas



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Algumas práticas apareceram em diferentes artigos, provenientes de diferentes áreas de concentração, contextos/setores e países e, por isso,

subentende-se serem mais aplicadas, como é possível notar na listagem por ordem decrescente de repetições.

Tabela 3 - Relação de Práticas Analisadas

Prática	Número	Autores	Efetividade ¹⁶	Domínio
Treinamento	12	Tenório <i>et al.</i> , 2023; Mendonça <i>et al.</i> , 2022; Duke, <i>et al.</i> 2022; Sofiyabadi <i>et al.</i> , 2022; Aihara <i>et al.</i> , 2022; Sartori <i>et al.</i> , 2022; Ernawati Hamid, 2021; Law <i>et al.</i> , 2021; Echeverri <i>et al.</i> , 2018; Belete, 2018; García-Fernández, 2016; Hussinki <i>et al.</i> , 2015.	67%	GC
Compartilhamento de conhecimento entre funcionários	11	Ojiako <i>et al.</i> , 2022; Pendevska, 2022; Sofiyabadi <i>et al.</i> , 2022; Duke, <i>et al.</i> 2022; Ernawati Hamid, 2021; Law <i>et al.</i> , 2021; Al-Dmour <i>et al.</i> , 2021; Dabić <i>et al.</i> , 2020; Echeverri <i>et al.</i> , 2018; Rodán <i>et al.</i> , 2018; Hussinki <i>et al.</i> , 2015.	55%	GC e IN
Sistema para armazenar conhecimento	10	Ojiako <i>et al.</i> , 2022; Sofiyabadi <i>et al.</i> , 2022; Dabić <i>et al.</i> , 2020; Santos e Krauszuk, 2020; Davila <i>et al.</i> , 2019; Echeverri <i>et al.</i> , 2018; Roldán <i>et al.</i> , 2018; García-Fernández, 2016; Pinto <i>et al.</i> , 2015; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015	67%	GC
Sistema de recompensa para colaboradores que compartilham conhecimentos	8	Duke, <i>et al.</i> 2022; Sofiyabadi <i>et al.</i> , 2022; Dabić <i>et al.</i> , 2020; Abbas <i>et al.</i> , 2019; Echeverri <i>et al.</i> , 2018; Muzzio, 2017; García-Fernández, 2016; Hussinki <i>et al.</i> , 2015.	100%	GC e IN
Coletar informações sobre clientes	8	Duke, <i>et al.</i> 2022; Ojiako <i>et al.</i> , 2022; Pendevska, 2022; Law <i>et al.</i> , 2021; Abbas <i>et al.</i> , 2019; Davila <i>et al.</i> , 2019; Belete, 2018; Ribeiro <i>et al.</i> , 2018; García-Fernández, 2016.	87%	GC e IN
Coletar informações da indústria	8	Duke, <i>et al.</i> 2022; Pendevska, 2022; Law <i>et al.</i> , 2021; Dabić <i>et al.</i> , 2020; Abbas <i>et al.</i> , 2019; Davila <i>et al.</i> , 2019; Belete, 2018; García-Fernández, 2016;	63%	GC e IN
Experimentar novos processos	7	Duke, <i>et al.</i> 2022; Ernawati Hamid, 2021; Abbas <i>et al.</i> , 2019; Ribeiro <i>et al.</i> , 2018; Muzzio, 2017; García-Fernández, 2016; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015.	100%	GC e IN
Envolver colaboradores em decisões importantes	7	Ojiako <i>et al.</i> , 2022; Sofiyabadi <i>et al.</i> , 2022; Ernawati Hamid, 2021; Dabić <i>et al.</i> , 2020; Muzzio, 2017; García-Fernández, 2016; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015.	85,7%	GC e IN
Interação entre pessoas	7	Tenório <i>et al.</i> , 2023; Al-Dmour <i>et al.</i> , 2021; Law <i>et al.</i> , 2021; Abbas <i>et al.</i> , 2019; Belete, 2018; Ribeiro <i>et al.</i> , 2018; García-Fernández, 2016.	85,7%	GC

¹⁶ O conceito de efetividade para Inovação é explicado e discutido na subseção 2.5.1.

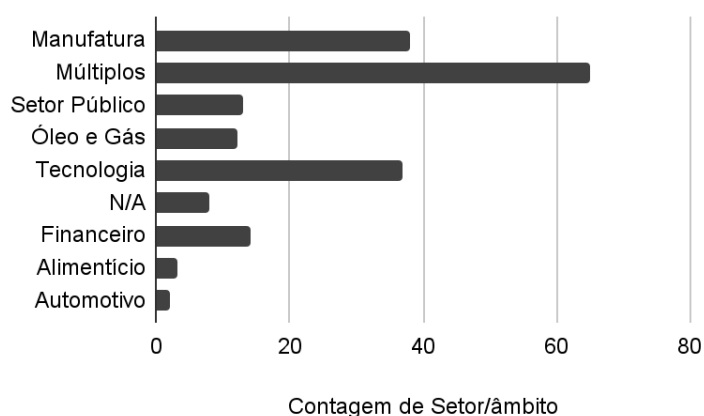
Propor soluções criativas para problemas reais.	7	Ojiako <i>et al.</i> , 2022; Pendevska, 2022; Ariztia, 2022; Echeverri <i>et al.</i> , 2018; Ribeiro <i>et al.</i> , 2018; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015.	85,7%	GC e IN
Integrar GC e Estratégia organizacional	6	Sofiyabadi <i>et al.</i> , 2022; Dabić <i>et al.</i> , 2020; Davila <i>et al.</i> , 2019; Ribeiro <i>et al.</i> , 2018; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015; Hussinki <i>et al.</i> , 2015.	100%	GC
Avaliação de desempenho Individual	6	Duke, <i>et al.</i> 2022; Sofiyabadi <i>et al.</i> , 2022; Davila <i>et al.</i> , 2019; Echeverri <i>et al.</i> , 2018; García-Fernández, 2016; Hussinki <i>et al.</i> , 2015.	83,3%	GC
Reativar conhecimentos para novos usos	6	Ojiako <i>et al.</i> , 2022; Pendevska, 2022; Duke, <i>et al.</i> 2022; Dabić <i>et al.</i> , 2020; Santos e Krauszuk, 2020; Muzzio, 2017;	83,3%	GC e IN
Intranet / Portal Corporativo	6	Aihara <i>et al.</i> , 2022; Santos e Krauszuk, 2020; Rodán <i>et al.</i> , 2018; García-Fernández, 2016; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015; Medrano e Cazarini, 2019;	50%	GC
Integrar redes ou associações externas	5	Mendonça <i>et al.</i> , 2022; Al-Dmour <i>et al.</i> , 2021; Dabić <i>et al.</i> , 2020; Medrano e Cazarini, 2019; Pinto <i>et al.</i> , 2015.	60%	GC
Mentoria	5	Tenório <i>et al.</i> , 2023; Duke, <i>et al.</i> 2022; Aihara <i>et al.</i> , 2022; Sartori <i>et al.</i> , 2022; Echeverri <i>et al.</i> , 2018.	60%	GC
Desenvolver e promover novos produtos/serviços	4	Duke, <i>et al.</i> 2022; Al-Dmour <i>et al.</i> , 2021; Valmohammadi <i>et al.</i> , 2019; Belete, 2018;	100%	GC e IN
Colaboração com universidades	4	Law <i>et al.</i> , 2021; Valmohammadi <i>et al.</i> , 2019; Belete, 2018; Pinto <i>et al.</i> , 2015.	75%	GC e IN
Adquirir conhecimentos por meio de instituições externas	4	Duke, <i>et al.</i> 2022; Law <i>et al.</i> , 2021; Dabić <i>et al.</i> , 2020; Belete, 2018.	25%	GC e IN
Apresentar ideias novas e práticas	3	Duke, <i>et al.</i> 2022; Echeverri <i>et al.</i> , 2018; Muzzio, 2017.	100%	GC e IN

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Analisando o quadro acima e o gráfico abaixo é possível perceber que somente as primeiras 50 práticas tiveram repetições; o restante das 104 práticas tiveram somente uma repetição em cada artigo cada. Além disso, menos de 20 práticas tiveram mais de 4 repetições. Por esse motivo, algumas análises concentram-se principalmente nas 19 primeiras práticas da lista, com resultados mais significativos. As demais podem ser conferidas no **Apêndice B**.

Outra informação relevante é sobre a distribuição de práticas por setores/âmbitos estudados nos artigos. As informações revelam uma predominância de práticas adotadas em indústrias e empresas de tecnologia. A maioria das práticas foi mapeada em artigos que estudam empresas de múltiplos setores (33,9%); logo em seguida ficaram manufatura (19,8%) e tecnologia (19,3%). Óleo e Gás (6,3%), Setor Público (6,3%) e Financeiro (7,3%) ficaram no segundo patamar. Por fim, os setores Alimentício (1,6%) e Automotivo (1%). Os resultados relacionados a “N/A”, ou “não se aplica”, estão associados a estudos teóricos e/ou que não indicam um contexto.

Figura 9 - Gráfico de Repetições das Práticas por Âmbito



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

2.5.1 Efetividade das Práticas de GC

Os níveis de efetividade foram mapeadas apenas quando foi possível inferir sobre eles. Alguns artigos, especialmente os de cunho quantitativo, trouxeram de forma explícita os níveis de efetividade das práticas em construtos, listagem de resultados e testes de hipóteses, mas boa parte apresentou essa informação de forma difusa e implícita. Sendo assim, há de se considerar um certo nível de subjetividade no levantamento das informações a partir da análise de conteúdo dos artigos (Bardin, 2009). As análises de baseiam nos resultados indicados nos artigos analisados, conforme a tabela abaixo:

Tabela 4 - Relação de Práticas Analisadas

Tipo de resultado	Artigo	RC ¹⁷	RP ¹⁸
Aumento de Inovação	Hussinki <i>et al.</i> (2015); Pinto <i>et al.</i> (2015); Costa e Monteiro (2016); Ribeiro <i>et al.</i> (2018); Davila <i>et al.</i> (2019); Valmohammadi <i>et al.</i> (2019); Dabić <i>et al.</i> (2020); Syed <i>et al.</i> (2020); Al-Dmour <i>et al.</i> (2021); Herstad <i>et al.</i> (2021); Law <i>et al.</i> (2021); Alfaro-Ramos e Ferreras-Méndez (2022); Ojiako <i>et al.</i> (2022); Patwary <i>et al.</i> (2022); Sofiyabadi <i>et al.</i> (2022); Donate e Sánchez de Pablo (2014); Nejadhussein <i>et al.</i> (2014); Arias-Pérez e Durango-Yepes (2015); García-Fernández (2016); Hussinki <i>et al.</i> (2017); Muzzio (2017); Belete (2018); Echeverri <i>et al.</i> (2018); Roldán <i>et al.</i> (2018); Abbas (2019); Talamante-Lugo <i>et al.</i> (2019); Zambrano Quiroz (2019); Santos e Krauszuk (2020); Aihara <i>et al.</i> (2022); Sartori <i>et al.</i> (2022); Tenório <i>et al.</i> (2023).	31	81,58%
Desempenho econômico	Hussinki <i>et al.</i> (2015); Pinto <i>et al.</i> (2015); Costa e Monteiro (2016); Davila <i>et al.</i> (2019); Law <i>et al.</i> (2021); Alfaro-Ramos e Ferreras-Méndez (2022); Duke <i>et al.</i> (2022); Ojiako <i>et al.</i> (2022); Pendevska (2022); Sofiyabadi <i>et al.</i> (2022); Hussinki <i>et al.</i> (2017); Belete (2018); Roldán <i>et al.</i> (2018); Aihara <i>et al.</i> (2022).	14	36,84%
Diminuição de tempo de lançamento de produto/serviços	Pendevska (2022); Belete (2018)	2	5,26%
Desempenho sustentável	Ribeiro <i>et al.</i> (2018); Valmohammadi <i>et al.</i> (2019); Abbas (2019)	3	7,97%
Resultados não perceptíveis	Ernawati Hamid (2021); Mendonça <i>et al.</i> (2022); Ariztia <i>et al.</i> (2022)	3	7,89%
Outros	Talamante-Lugo <i>et al.</i> (2019); Zambrano Quiroz (2019); Santos e Krauszuk (2020); Echeverri <i>et al.</i> (2018); Muzzio (2017); Ferraresi <i>et al.</i> (2014); Ribeiro <i>et al.</i> (2018).	7	18,42%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para calcular a taxa de efetividade de cada prática, primeiro foi feita a classificação como efetiva, pouco efetiva, inefetiva, indiferente, não informado, conforme o resultado associado ao artigo onde foi mapeada. A estimativa foi calculada pela contagem do número de ocorrências de “Efetiva” para cada prática, dividido pelo total de repetições da prática e multiplicado por 100 para expressar em porcentagem.

Dentre as 20 práticas de GC que tiveram mais repetições (entre 12 e 4), as mais efetivas, com taxa 100%, foram “Sistema de recompensa para colaboradores que compartilham conhecimentos”, “Experimentar novos processos”, “Integrar GC e Estratégia organizacional” e “Desenvolver e promover novos produtos/serviços”.

¹⁷ RC indica a recorrência do resultado.

¹⁸ RP indica a porcentagem representatividade de resultado em relação à amostra total de 38 artigos.

Em seguida, com mais 80% de efetividade, dentre as 'top 20', foram identificadas as práticas: "Coletar informações sobre clientes"; "Envolver colaboradores em decisões importantes"; "Interação entre pessoas"; "Propor soluções criativas para problemas reais"; "Avaliação de desempenho individual"; "Reativar conhecimentos para novos usos".

Entre 60% e 80% de efetividade, dentre as 'top 20', 6 práticas foram identificadas. Com destaque para "Colaboração com universidades", com 75% de efetividade, as outras 5 práticas foram: "Treinamento"; "Sistema para armazenar conhecimento"; "Coletar informações sobre clientes"; "Coletar informações da indústria"; "Mentoria".

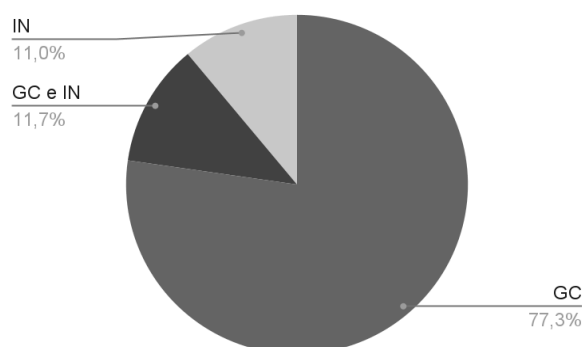
Além desses resultados, cabe destacar que a segunda prática mais repetida, "Compartilhamento de conhecimento entre funcionários", com 11 repetições, teve somente 55% de efetividade. Contudo, a prática "Interação entre pessoas", que consiste em um conceito bem parecido, ao promover o compartilhamento de conhecimento via socialização, teve 85,7% de efetividade em 7 artigos.

Ademais, dentre 20 práticas com mais repetições, as que obtiveram menor efetividade mapeada foram "Intranet / portal corporativo", com 6 repetições e 50% de efetividade, e "Adquirir conhecimento por meio de instituições externas", com 4 repetições e somente 25% de efetividade.

2.5.2 Domínio da GC versus Domínio da Inovação

Outra informação levantada a partir da análise de conteúdo foi referente à natureza das práticas apresentadas. Alguns artigos as classificavam como Práticas de Gestão do Conhecimento (GC), e outros as classificavam como Práticas de Inovação (IN). Contudo, a maioria das práticas mapeadas, 119 no total, realmente foram entendidas como associadas somente à GC.

Figura 10 - Gráfico de Classificação das Práticas



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ao todo, 18 práticas foram classificadas pertencentes, ao mesmo tempo, aos domínios da Gestão do Conhecimento e da Inovação (GC e IN). As práticas “Experimentar novos processos” e “Desenvolver novos produtos” foram associadas predominantemente à IN e, secundariamente, à GC. Por outro lado, 10 práticas foram associadas predominantemente à GC e, secundariamente, à IN: “Compartilhamento de conhecimento entre funcionários”; “Coletar informações da indústria”; “Coletar informações sobre clientes”; “Sistema de recompensa para colaboradores que compartilham conhecimentos”; “Envolver colaboradores em decisões importantes”; “Propor soluções criativas para problemas reais”; “Reativar conhecimentos para novos usos”; “Adquirir conhecimentos por meio de instituições externas”; “Adquirir tecnologias de fontes externas”; “Apresentar ideias novas e práticas”.

Seis práticas foram associadas a ambos os domínios de forma igualitária, sendo que dessas apenas “Colaboração com universidades” teve mais repetições; as demais tiveram apenas 2 repetições: “Apresentar ideias novas e práticas”; “Observação participante”; “Observar tendências tecnológicas”; “P&D (Pesquisa e Desenvolvimento)”; “Eventos”; “Palestras e *workshops*”.

As 17 práticas restantes foram associadas somente ao domínio da Inovação: “Abertura de novo mercado consumidor”; “Uso de novas tecnologias”; “Adquirir patentes externas”; “*Brainstorming*”; “Concurso de ideias”; “Conferências profissionais”; “Criação de nova linha de produtos/serviços”; “Desafios de criatividade”; “Desenvolvimento de nova gestão”; “*Design Thinking*”; “Divulgação de patentes”; “Gestão apoiando novas iniciativas”; “Introdução de novo produto”;

“Momentos de descontração”; “Mudanças nos processos de negócios”; “Programa de marketing revolucionário”; “Prototipagem”.

A interface entre GC e Inovação, no que tange ao entendimento do tipo de prática, revela que os limites entre um domínio e outro não são tão evidentes. Portanto, pode-se inferir que a GC tem grande potencial para a Inovação Corporativa.

2.6 Discussão dos resultados da literatura sobre a relação entre GC e Inovação

A maioria dos estudos converge para a conclusão de que a GC, implementada de forma eficaz, impacta positivamente a capacidade de inovação das empresas (Hussinki *et al.*, 2015; Pinto *et al.*, 2015; Costa e Monteiro, 2016; Davila *et al.*, 2019; Valmohammadi *et al.*, 2019; Dabić *et al.*, 2020; Syed *at al.*, 2020; Al-Dmour *et al.*, 2021; Law *et al.*, 2021; Alfaro-Ramos e Ferreras-Méndez, 2022; Duke *et al.*, 2022; Ojjako *et al.*, 2022; Patwary *et al.*, 2022; Pendevska, 2022; Sofiyabadi *et al.*, 2022). O estudo de Ernawati Hamid (2021), com empresas de manufatura na Indonésia, foi um dos únicos a apresentar um resultado negativo para a correlação entre GC e Inovação. Contudo, há de se considerar a alta proporção de casos positivos (92,1%).

Seja diretamente, através da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, ou indiretamente, por meio de fatores mediadores como a cultura de inovação e o capital intelectual (Hussinki *et al.*, 2017; Roldan *et al.*, 2018; Herstad *et al.*, 2021; Alfaro-Ramos e Ferreras-Méndez, 2022), a aprendizagem organizacional e a capacidade absorptiva (Costa e Monteiro, 2016; Dabić *et al.*, 2020), a liderança orientada ao conhecimento (Donate e Sánchez de Pablo, 2014), a gestão estratégica (Ferraresi *et al.*, 2014), a gestão documental (Santos e Krauszuk, 2020), a criatividade (Muzzio, 2017; Echeverri *et al.*, 2018; Ariztia *et al.*, 2022), a GC se mostra como um pilar fundamental para a promoção da Inovação.

A respeito do Capital Intelectual, Hussinki *et al.* (2017) evidenciaram que empresas que possuem boas bases de conhecimento e capacidade de utilizar e desenvolver estas bases geram vantagens competitivas. Roldan *et al.* (2018) afirmam que a criação, manutenção e evolução capital intelectual deve ser o cerne da GC: “as práticas mais importantes de Gestão do Conhecimento baseiam-se no

fator humano, enquanto a menos importante é a captura de conhecimento exterior.” (Roldan, *et al.*, 2018, p. 527). De forma análoga, Alfaro-Ramos e Ferreras-Méndez (2022) apontam que uma base de conhecimento diversificada proporciona às empresas a sensibilidade para reconhecer mudanças no mercado e identificar oportunidades de abertura para inovar e manter a vantagem competitiva do negócio. Herstad *et al.* (2021) concluíram que as empresas com maior variedade de experiências entre seus funcionários e que implementam Práticas de GC têm maior probabilidade de inovar. Tais visões do capital intelectual e do protagonismo das pessoas na inovação reiteram a visão de Nonaka & Takeuchi (1997) de que, sozinha, a organização não cria conhecimento, mas por iniciativa das pessoas e interações que ocorrem no grupo.

Para manter e evoluir o capital intelectual, práticas como “Compartilhamento de conhecimento entre funcionários”, com 55% de efetividade para Inovação (Ojiako *et al.*, 2022; Pendevska, 2022; Sofiyabadi *et al.*, 2022; Duke *et al.*, 2022; Ernawati Hamid, 2021; Law *et al.*, 2021; Al-Dmour *et al.*, 2021; Dabić *et al.*, 2020; Echeverri *et al.*, 2018; Rodán *et al.*, 2018; Hussinki *et al.*, 2015.) e “Interação entre pessoas”, com 85,7% de efetividade (Tenório *et al.*, 2023; Al-Dmour *et al.*, 2021; Law *et al.*, 2021; Abbas *et al.*, 2019; Belete, 2018; Ribeiro *et al.*, 2018; García-Fernández, 2016) são vias bem-sucedidas, validadas pelos estudos atuais de cunho pragmático analisados e pela Teoria do Aprendizado Organizacional como práticas de Socialização (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Os artigos analisados também evidenciam que a relação entre GC e Inovação é influenciada pelo contexto organizacional e setorial (Ernawati Hamid, 2021; Law *et al.*, 2021). O tamanho da empresa, o setor de atuação, a cultura organizacional e as características do ambiente externo são fatores que podem modular essa relação, demandando abordagens e estratégias específicas de GC para promover a Inovação. Portanto, é preciso trabalhar a gestão internamente, mas também a capacidade que a empresa tem de absorver conhecimento externo e integrá-lo internamente para gerar vantagem competitiva (Costa e Monteiro, 2016; Dabić *et al.*, 2020).

Para isso, práticas de GC como “Coletar informações sobre indústria” (Duke *et al.*, 2022; Pendevska, 2022; Law *et al.*, 2021; Dabić *et al.*, 2020; Abbas *et al.*, 2019; Davila *et al.*, 2019; Belete, 2018; García-Fernández, 2016), “Coletar informações sobre clientes” (Duke *et al.*, 2022; Ojiako *et al.*, 2022; Pendevska, 2022;

Law *et al.*, 2021; Abbas *et al.*, 2019; Davila *et al.*, 2019; Belete, 2018; Ribeiro *et al.*, 2018; García-Fernández, 2016), ambas com bons percentuais de efetividade para inovação, de 63% e 87%, respectivamente, e “Integrar redes ou associações externas” (Mendonça *et al.*, 2022; Al-Dmour *et al.*, 2021; Dabić *et al.*, 2020; Medrano e Cazarini, 2019; Pinto *et al.*, 2015) e “Colaborar com universidades” (Law *et al.*, 2021; Valmohammadi *et al.*, 2019; Belete, 2018; Pinto *et al.*, 2015), com 60% e 75% de efetividade, respectivamente, podem ser estratégias importantes para absorver conhecimento. Enquanto práticas de “Treinamento” (Tenório *et al.*, 2023; Mendonça *et al.*, 2022; Duke *et al.*, 2022; Sofiyabadi *et al.*, 2022; Aihara *et al.*, 2022; Sartori *et al.*, 2022; Ernawati Hamid, 2021; Law *et al.*, 2021; Echeverri *et al.*, 2018; Belete, 2018; García-Fernández, 2016; Hussinki *et al.*, 2015) e “Mentoria” (Tenório *et al.*, 2023; Duke *et al.*, 2022; Aihara *et al.*, 2022; Sartori *et al.*, 2022; Echeverri *et al.*, 2018), com 67% e 60% de eficácia, por exemplo, podem impulsionar a aprendizagem e consolidar a absorção de conhecimento.

A tecnologia também desempenha um papel cada vez mais importante na GC e na Inovação (Aihara *et al.*, 2022). A utilização de ferramentas e plataformas digitais para a criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento pode potencializar a capacidade de inovação das empresas.

Santos e Krauszuk (2020) advogam que as informações contidas nos documentos arquivísticos possuem potencial estratégico para as organizações. Para obter tal proveito, é preciso que a gestão de documentos e informações evolua ao nível da GC, com abordagens técnicas adequadas, mas também com sistemas e tecnologias da informação.

No entanto, é fundamental que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) seja utilizada de forma estratégica e integrada a outras Práticas de GC. Davila *et al.* (2019), por exemplo, apontam que “(...) empresas brasileiras estão gerenciando tecnologia e não conhecimento tácito. Precisam de ambos, aprender a gerir o conhecimento tácito e a ligar estas ações de gestão aos objetivos estratégicos” (Davila *et al.*, 2019, p.249). Portanto, as empresas que se concentram mais na gestão do conhecimento explícito e no gerenciamento de tecnologia, a partir de uma abordagem funcionalista (Balestrin, 2017), têm uma imensa oportunidade de melhoria ao aprender a gerir o conhecimento tácito através das Práticas de GC.

Não coincidentemente, no mapeamento apresentado anteriormente, práticas como “Sistema para armazenar Conhecimento” (Ojiako *et al.*, 2022; Sofiyabadi *et al.*,

2022; Dabić *et al.*, 2020; Santos e Krauszuk, 2020; Davila *et al.*, 2019; Echeverri *et al.*, 2018; Roldán *et al.*, 2018; García-Fernández, 2016; Pinto *et al.*, 2015; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015) e “Intranet/portal corporativo” (Aihara *et al.*, 2022; Santos e Krauszuk, 2020; Rodán *et al.*, 2018; García-Fernández, 2016; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015; Medrano e Cazarini, 2019) aparecem entre as mais frequentes, porém com efetividade mediana para a Inovação, com 67% e 50%, respectivamente.

O papel da gestão como direcionadora, incentivadora e patrocinadora da GC é o pilar para o sucesso e correlação positiva com a Inovação. A respeito de promover um ambiente propício para a criatividade organizacional, Muzzio (2017) afirma que “a ação gerencial pode, por exemplo, tornar o trabalho colaborativo mais condizente com uma condição criativa” (Muzzio, 2017, p.120). Donate e Sánchez de Pablo (2014) defendem que a liderança orientada ao conhecimento encoraja o desenvolvimento e uso de práticas de exploração do conhecimento, melhorando o desempenho da inovação de produtos. Além disso, Ferraresi *et al.* (2014) apontam que a GC e a capacidade de inovação são mais eficazes quando alinhadas com uma orientação estratégica da gestão.

Correlatamente, as práticas de “Integrar Gestão do Conhecimento à estratégia organizacional” (Sofiyabadi *et al.*, 2022; Dabić *et al.*, 2020; Davila *et al.*, 2019; Ribeiro *et al.*, 2018; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015; Hussinki *et al.*, 2015) e “Sistema de recompensa para colaboradores que compartilham conhecimentos” (Duke *et al.*, 2022; Sofiyabadi *et al.*, 2022; Dabić *et al.*, 2020; Abbas *et al.*, 2019; Echeverri *et al.*, 2018; Muzzio, 2017; García-Fernández, 2016; Hussinki *et al.*, 2015) figuram entre as práticas mais mencionadas e apresentam 100% de efetividade. Portanto, o papel da gestão é fundamental para o sucesso da GC e sua correlação positiva com a inovação.

Conforme da discussão tecida, pode se considerar que a GC se coloca, de fato (conceitual e aplicada) como um pilar crucial para a Inovação. O capital intelectual, com ênfase no fator humano, e a aprendizagem organizacional são elementos-chave nesse processo. Práticas voltadas ao compartilhamento de conhecimento e interação entre pessoas, bem como pela busca por conhecimento externo, mostram-se eficazes para fomentar a Inovação. A tecnologia, embora importante, deve ser utilizada estrategicamente e integrada a outras práticas. Cabe à gestão promover um ambiente propício à criatividade e ao aprendizado. Em última

análise, a GC, adaptada ao contexto organizacional e setorial, revela-se como um investimento estratégico para impulsionar a inovação e a vantagem competitiva.

Considerando que as Práticas Gestão do Conhecimento e Inovação estão imbricadas na geração de resultados para as empresas, a próxima etapa desta pesquisa buscará validar se as Práticas de Gestão do Conhecimento e de Inovação identificadas na literatura como efetivas para Inovação em diversos âmbitos e contextos, também geram resultados positivos em organizações brasileiras cujo o *core business* é a Inovação: as *Startups*.

3. METODOLOGIA

3.1 Procedimento Metodológicos

Com o intuito de validar se as Práticas de Gestão do Conhecimento e de Inovação identificadas na literatura como efetivas para Inovação também geram resultados positivos em *Startups* brasileiras, optou-se neste estudo pelos seguintes procedimentos metodológicos:

Quadro 3 - Síntese dos procedimentos metodológicos

Quanto ao TIPO DE ESTUDO	Estudos Teórico-Empírico
Quanto ao TIPO DE PESQUISA	Pesquisa Aplicada
Quanto aos NÍVEIS	Descritiva
Quanto à NATUREZA	Quali-quantitativa
Quanto ao UNIVERSO e ao PÚBLICO	UN.: <i>Startups</i> brasileiras PU.: Gestores, empresários e colaboradores.
Quanto a AMOSTRAGEM	Amostragem por acessibilidade
Quanto as TÉCNICAS	Levantamento (Survey)
Quanto ao INSTRUMENTO	Questionário

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

3.1.1 Caracterização do tipo de Estudo e de Pesquisa

Conforme Silva (2014), os Estudos Teórico-empírico partem de conceitos teóricos, mas buscam a aplicação prática deles, e a Pesquisa Aplicada possui finalidade prática, motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos.

A pesquisa descritiva, segundo Gil (2008), possui o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou ainda estabelecer a relação entre variáveis. Segundo Silva (2014) a pesquisa descritiva visa efetuar a descrição de processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade do fenômeno estudado.

A Pesquisa Quali-quantitativa, de acordo com Silva (2014), é desenvolvida em duas etapas de pesquisa: é primeiramente conduzida a fase qualitativa para se conhecer o fenômeno estudado, depois, parte-se para a construção de um

questionário estruturado e o aplica no setor. Depois da tabulação, é feita a análise dos dados com o auxílio de instrumentos estatísticos.

3.1.2 Caracterização do Universo de Pesquisa

Este estudo foca no universo das *Startups* brasileiras. O número total de *Startups* baseadas no Brasil é crescente. Em 2018, segundo a Organização Distrito, ocorreu o maior pico de fundações de *Startups* no Brasil, com mais 1500 empresas fundadas. Segundo o último levantamento realizado pela Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups)¹⁹, em 2019 o Brasil contava com 12.727 mil *Startups* registradas. Em 2023, o Restropectiva *Report* 2023 da Distrito indicou existirem em 2023 13.610²⁰ *Startups* no Brasil, representando a porcentagem 50% das *Startups* da América Latina.

O público da pesquisa será de empresários, gestores e colaboradores das *Startups* brasileiras.

3.1.3 Caracterização da Amostra

A seleção das *Startups* foi realizada por meio de amostragem não probabilísticas por acessibilidade que, conforme Gil (2008, p.94), corresponde à “seleção dos elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”. Foram consultadas listas de *Startups* em bases *Hubs* de Inovação, Associações e Tecno parques brasileiros. As bases de *Startups* mapeadas, podem ser conferidas na tabela abaixo:

Tabela 5 - Bases de *Startups*

Base	Amostra
BH-TEC / UFMG ²¹	22

¹⁹ ABStartups. Crescimento das *Startups*: veja o que mudou nos últimos 5 anos. Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Último acesso em 02 de setembro de 2024.

²⁰ Distrito. Retrospectiva Report de 2023. Disponível em: <https://materiais.distrito.me/report/retrospectiva-report-2023> . Último acesso em 02 de setembro de 2024.

²¹ BH-TEC/UFMG. Disponível em: <https://www.bhtec.org.br/>. Último acesso em 24 de agosto de 2024.

Centev / UFV ²²	147
San Pedro Valley ²³	52
Raja Valley ²⁴	*não divulgado
Distrito ²⁵	13.610
Habitat / Biominas ²⁶	494
AB Startups ²⁷	12.727
FIEMG Lab ²⁸	50
Eretz Bio / Hospital Albert Einstein ²⁹	34

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A partir das listas disponibilizadas nas bases, almejou-se inicialmente coletar respostas de pelo menos 271 *Startups*. Considerando o 13.610 o tamanho aproximado da população, a amostra de 271 provê um nível de confiança de 90%, conforme o cálculo:

Quadro 4 - Amostra de *Startups*

$$n = (1.645^2 * 0.5 * (1-0.5)) / 0.05^2$$

$$n \approx 271$$

n: Tamanho da amostra
Z: Valor Z associado ao nível de confiança (para 90%, Z ≈ 1.645)
p: Proporção estimada da característica de interesse na população (se não tiver estimativa, use 0.5 para maximizar o tamanho da amostra)
E: Margem de erro (0.05)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Contudo, devido limitações na aplicação de pesquisa, apresentadas na subseção 3.3, um novo cálculo de amostragem foi feito considerando um cenário

²² Centev/UFV. Disponível em: <https://centev.ufv.br/>. Último acesso em 24 de agosto de 2024.

²³ San Pedro Valley. Disponível em: <https://sanpedrovalley.org.br/>. Último acesso em 24 de agosto de 2024.

²⁴ Raja Valley. Disponível em: <https://rajavalley.com/>. Último acesso em 24 de agosto de 2024.

²⁵ Distrito. Disponível em: <https://distrito.me/>. Último acesso em 24 de agosto de 2024.

²⁶ Incubadora Habitat/Biominas. Disponível em: <https://biominas.org.br/blog/incubadora-habitat/>. Último acesso em 24 de agosto de 2024.

²⁷ Abstartups (Associação Brasileira de Startups). Disponível em: <https://abstartups.com.br/>. Último acesso em 24 de agosto de 2024.

²⁸ FIEMG Lab. Disponível em: <https://fiemglab.com.br/>. Último acesso em 24 de agosto de 2024.

²⁹ Eretz.bio. Disponível em: <https://www.erez.bio/>. Último acesso em 24 de agosto de 2024.

menos promissor. Com o aumento da margem de erro para 10, a nova expectativa foi coletar 68 respostas de *Startups*.

Quadro 5 - Amostra de *Startups*

$$n = (N * z^2 * p * (1-p)) / (E^2 * (N-1) + z^2 * p * (1-p))$$

$$n = (13610 * 1.645^2 * 0.5 * 0.5) / (0.10^2 * (13610-1) + 1.645^2 * 0.5 * 0.5)$$

$$n = 67.32$$

$$n \approx 68$$

N: População
n: Tamanho da amostra
Z: Valor Z associado ao nível de confiança (para 90%, Z ≈ 1.645)
p: Proporção estimada da característica de interesse na população (se não tiver estimativa, use 0.5 para maximizar o tamanho da amostra)
E: Margem de erro esperada

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

3.1.4 Caracterização da Técnica de Coleta

A técnica para coleta de dados foi o Levantamento. Segundo Silva (2014), essa técnica caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. De acordo com Gil (2008), é uma das técnicas mais adequadas para os estudos descritivos. Sendo assim, o instrumento de coleta foi um Questionário baseado nas práticas de Gestão de Conhecimento e Inovação identificadas e discutidas na revisão de literatura. O instrumento de coleta pode ser consultado no **Apêndice 3**.

Baseado nos procedimentos metodológicos escolhidos, buscou-se um planejamento composto por três etapas para a condução da pesquisa. Na primeira etapa foi realizada a revisão de literatura e o desenvolvimento do referencial teórico desta pesquisa, presentes no capítulo 2. Na segunda etapa, foi realizada a criação do instrumento de coleta que guiará o levantamento de informações. A terceira etapa correspondeu à análise das informações coletadas, para a discussão dos resultados e considerações finais da pesquisa.

3.1.5 Instrumento de Coleta

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi um questionário *online* composto por 30 perguntas, distribuídas em cinco seções. A escolha por um questionário online visou facilitar a coleta de dados de inúmeras *Startups* em um curto período, além de garantir o anonimato dos participantes. As perguntas foram elaboradas com base nas práticas e resultados mapeados na etapa de revisão da literatura sobre gestão do conhecimento e inovação em *Startups*. A aplicação do instrumento de coleta visa atender aos seguintes objetivos:

- I. Identificar quais Práticas de GC e Inovação são aplicadas nas *Startups*
- II. Identificar a finalidade da aplicação das práticas
- III. Identificar os resultados alcançados com as práticas aplicadas
- IV. Identificar os resultados almejados para o negócio
- V. Identificar práticas não aplicadas, mas entendidas como potenciais

Conforme apresentado no referencial teórico, Práticas de Gestão do Conhecimento são um conjunto de atividades de gestão que permitem à empresa entregar valor a partir dos seus ativos baseados em conhecimento (Hussinki *et al.*, 2015). Enquanto Práticas de Inovação são ações, processos e rotinas definidos por decisões de gestores para sustentar um ambiente propício para a inovação. (Tidd e Bessant, 2015). Embora pareçam conceitos diferentes, muitas vezes uma prática pode ser, ao mesmo tempo, pertencente ao domínio da Gestão do Conhecimento e da Inovação.

Na primeira sessão chamada “Práticas de Gestão do Conhecimento e Inovação”, o objetivo foi identificar quais Práticas de GC e Inovação são aplicadas nas *Startups*. As 20 práticas mais recorrentes foram incluídas na lista, mais 6 práticas que não estavam entre 20, mas tiveram entre 2 e 3 repetições, foram classificadas simultaneamente como GC e Inovação e tiveram bons percentuais de efetividade em relação aos resultados dos artigos onde foram mapeadas; as práticas incluídas foram: adquirir tecnologias de fontes externas, observação participante para aprender algo novo, área de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), promover eventos internos e externo e promover Palestras e *Workshops*. As perguntas foram formuladas utilizando a escala *Likert* de 5 pontos para avaliar a frequência com que cada prática era aplicada na *Startup*. Esse tipo de escala dá mais assertividade às respostas e facilita seu processamento. Os respondentes escolheram opções de

resposta que variavam de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”, em cinco graus (Batista e Campos, 2007)

A segunda, terceira e quarta sessão dizem respeito aos resultados esperados, alcançados e almejados. Na segunda sessão, “Resultados Esperados”, os respondentes serão questionados sobre os principais objetivos almejados com a implementação das práticas, como aumento da inovação, melhoria do desempenho econômico e redução do tempo de lançamento de novos produtos. Em contrapartida, na terceira sessão, “Resultados Alcançados”, serão identificados os resultados efetivamente obtidos com a aplicação das práticas. Na quarta sessão, “Resultados Almejados”, os respondentes indicaram os resultados que ainda desejam alcançar com a implementação de novas práticas. Algumas opções de respostas nessas três sessões foram previamente sugeridas partindo dos principais resultados alcançados por empresas mapeados na revisão da literatura, mas é possível que os respondentes adicionem outros resultados na opção “outros”.

Por fim, na sessão “Novas Práticas”, os participantes indicarão novas práticas que poderiam ser implementadas em suas *Startups*. O objetivo é identificar, no universo das melhores práticas mapeadas na literatura e sugestões dos próprios participantes, práticas com potencial de trazer bons resultados.

Para garantir a confiabilidade do instrumento, será realizado um teste piloto com 9 *Startups*, a fim de identificar possíveis ambiguidades nas perguntas e ajustar a linguagem. Além disso, o coeficiente *alfa de Cronbach* deverá ser calculado para avaliar a consistência interna das escalas *Likert*.

3.2 Análise de Confiabilidade

A partir do construto baseado na literatura, foi proposto o questionário, para a aplicação a pesquisa. Inicialmente foi feito um pré-teste com 9 respondentes para avaliar a confiabilidade do Instrumento a partir do Coeficiência de *Alfa de Cronbach*.

O Coeficiente de *Alfa de Cronbach* consiste em uma ferramenta estatística utilizada para avaliar a consistência interna de testes e escalas. Landis e Koch (1977) se concentraram em discutir sobre a medição da concordância entre observadores para dados categóricos e formularam uma correlação de consistência associado a diferentes margens numéricas do Coeficiente *Alfa de Cronbach* que pode ser conferido na tabela a seguir.

Quadro 6 - Níveis de Confiabilidade a partir das margens do Coeficiente de *Alfa de Cronbach*

Coeficiente Alpha de Cronbach	Nível de Consistência Interna
0 a 0,20	Pequena
0,21 a 0,40	Razoável
0,41 a 0,60	Moderada
0,61 a 0,80	Substancial
0,81 a 1,0	Quase perfeita

Fonte: Adaptado de Landis, J. R., Koch, G. G. (1977) pela autora, 2025.

A análise da confiabilidade da pesquisa foi realizada no *Software SPSS*³⁰. Somente as perguntas numéricas sobre as Práticas de Gestão do Conhecimento e de Inovação foram submetidas à análise. O resultado alcançado pode ser conferido na tabela abaixo:

Quadro 7 - Análise preliminar do Coeficiente de *Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbrach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,881	0,916	25

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Conforme o resultado apresentado de 0,916, percebeu-se que a pesquisa atingiu um elevado número de confiabilidade e foi dada a continuidade no disparo para a amostra.

Após respostas coletadas com 56 *Startups* foi refeita a análise de Confiabilidade e obteve-se o seguinte resultado:

Quadro 8 - Análise do Coeficiente de *Alfa de Cronbach* pós-aplicação da pesquisa

Alfa de Cronbrach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,878	0,896	25

³⁰ O SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) é um software de análise estatística e previsão de dados. Ele permite realizar uma ampla variedade de análises, desde estatísticas descritivas. Pode ser acessado pelo link: <https://www.ibm.com/br-pt/spss>

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Foi concluído que a pesquisa teve, portanto, uma taxa de confiabilidade até o fim de sua aplicação com *Startups* da amostra.

3.3 Aplicação da Pesquisa

Aplicação da pesquisa ocorreu em 5 fases, apresentadas descritivamente a seguir. Em síntese, após um teste inicial foi realizado o acesso às bases e envio de e-mails. Depois redes sociais e amostra foi sendo construído pela indicação de outras pessoas e também foram compartilhando em suas redes de maneira informal com a estratégia de bola de neve.

Embora não tenha seguido necessariamente uma ordem cronológica, uma vez que algumas estratégias foram empregadas paralelamente, as fases foram descritas linearmente para facilitar a compreensão do leitor

3.3.1 Fase 1: Teste Inicial

Logo após a validação do construto pela banca avaliadora e construção da ferramenta, a pesquisa foi divulgada para a rede de contatos direta, tanto pelo orientador quanto pela autora, a fim de realizar um pré-teste. Os contatos foram feitos diretamente via WhatsApp e 9 respostas foram obtidas. Com as respostas iniciais foi procedida uma análise da confiabilidade do instrumento por meio do Coeficiente de *Alpha de Cronbach*, descrita na subseção anterior, e uma análise geral do instrumento.

Após a análise, três perguntas foram ao instrumento. Para melhor delimitação da amostra de *Startups* foram solicitados site ou perfil público da *Startup* e Estado de localização da *Startup*. Com o intuito de enriquecer a análise também foi inserida uma pergunta para identificar a fase ou estágio de desenvolvimento das *Startups*.

São quatro fases: 1. ideação; 2. operação; 3. tração; 4. escala. Os estágios de uma *Startup* empregados no instrumento são baseados nos conceitos difundidos em diversos canais de comunicação e no processo de Customer Development apresentado no "*Startup Owner's Manual*" (Blank, S.; Dorf, B., 2012):

Quadro 9 - Processo de Customer Development

Estágio	Descrição
<i>Customer Discovery</i>	captura a visão dos fundadores e a transforma em uma série de hipóteses de modelo de negócios;
<i>Customer Validation</i>	desenvolve piloto e testa se o modelo de negócios resultante é repetível e escalável;
<i>Customer Creation</i>	é construída a demanda e direcionada para o canal de vendas para escalar o negócio;
<i>Company-building</i>	transição da organização de uma startup para uma empresa focada na execução de um modelo validado.

Fonte: Blank, S.; Dorf, B., 2012. Adpatado pela autora, 2024.

3.3.2 Fase 2: E-mail para Hubs e Associações de Startups

Com o instrumento refinado, a principal estratégia de disparo por e-mail iniciou-se. As primeiras tentativas de contato ocorreram com as associações e *Hubs* de inovação previamente mapeadas. A mensagem enviada explicava o objetivo e contribuições da pesquisa e, por fim, solicitava o apoio por meio do compartilhamento da pesquisa para as *Startups* associadas. É possível conferir a relação de respostas abaixo.

Quadro 10 - Relação de respostas de *Hubs* e Associações

Bases	Respostas
BH TEC	Não respondeu
Centev / UFV	Não respondeu
San Pedro Valley	Não respondeu
Raja Valley	Não respondeu
Distrito	Não respondeu
Biominas Habitat	Não respondeu
Fiemg	Não respondeu
Eretiz Bio	Não respondeu
ABStartups	Respondeu, mas optou por não compartilhar
Sebrae Startups	Não respondeu

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Como é possível perceber na relação de respostas, não foi obtido nenhum apoio das Associações e *Hubs* de Inovação, tanto de organizações públicas, como BH TEC e CENTEV, quanto privadas.

3.3.3 Fase 3: E-mail para Startups

Em vista da falta de sucesso da tentativa anterior, foi empreendida uma estratégia direta de contato com *Startups*. Foi elaborada uma base com informações abertas de *Startups* cadastradas nas associações e *Hubs*, conforme o quadro abaixo:

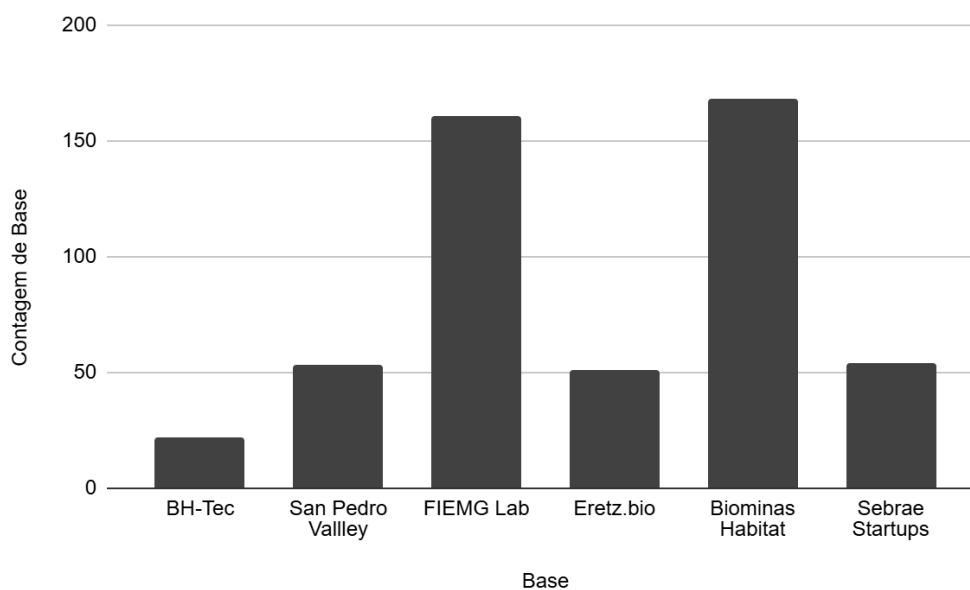
Quadro 11 - Relação *Startups* Cadastradas por *Hubs* e Associações

Bases	Número <i>Startups</i> Cadastradas
BH TEC	22
Centev / UFV	31*
San Pedro Valley	53
Raja Valley	0*
Distrito	0*
Biominas Habitat	168
Fiemg	161
Eretiz Bio	51
ABStartups	0*
Sebrae Startups	54

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Sobre o número de *Startups* Cadastradas é preciso salientar que: o número zero não indica que não existam *Startups* associadas, mas que suas informações não são públicas nos sites dos *Hubs* e Associações, portanto não é possível contactá-lás; no caso específico da Centev / UFV, apesar de indicarem 31 *Startups* apoiadas com suas logomarcas, não foi disponibilizado nenhum contato e em buscas paralelas não foram identificados sites ou perfis em redes sociais das respectivas *Startups*.

Ao todo, foram mapeadas cerca de 510 *Startups*, coletadas nos *Hubs* e Associações: BH-TEC, San Pedro Valley, FIEMG Lab, Eretz Bio, Habitat Biominas, Sebrae *Startups*. Dessas, cerca de 465 *Startups* com site indicado, 254 com e-mail indicado e 383 com redes sociais indicadas.

Figura 11 - Relação *Startups* coletadas por *Hubs* e Associações

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Na medida que *Startups* foram mapeadas, foi iniciado o disparo gradual da pesquisa via e-mail. Os disparos de e-mails foram realizados pela ferramenta gratuita *Brevo*³¹, para acompanhar as métricas de *e-mails* enviados, abertura de *e-mail*, abertura de *link* e cruzar com o número de respostas ao formulário, para acompanhar a efetividade da estratégia e fazer refinamentos.

A estrutura da mensagem de convite foi única, embora tenha variado em alguns canais com mais ou menos detalhes e linguagem mais ou menos formal. Ela consistiu em:

Quadro 12 - Estrutura de Mensagem do Convite

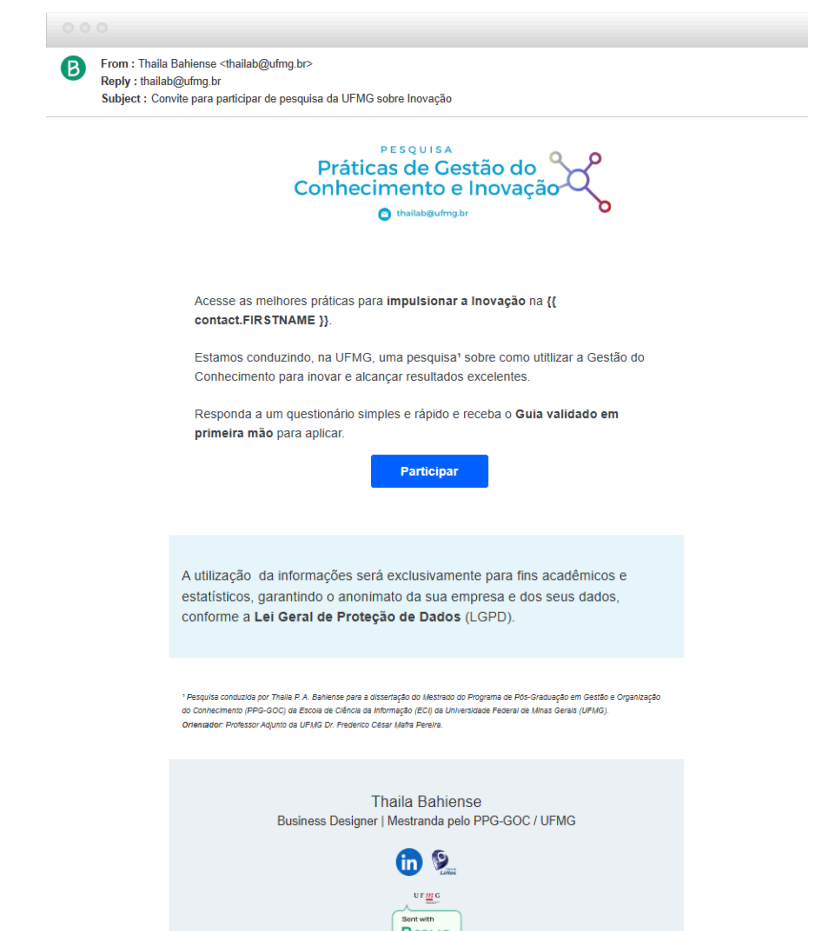
<ol style="list-style-type: none"> 1. Assunto 2. cumprimento 3. apresentação da autora e da pesquisa 4. Solicitação de participação 5. Recompensa pela participação
--

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

A mensagem foi enviada a partir de um modelo personalizado criado na ferramenta de envio, conforme a figura abaixo:

³¹ Ferramenta de envio de *e-mail marketing*, acessível no site <https://www.brevo.com/>

Figura 12 - Mensagem de e-mail



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Em relação aos resultados, a estratégia de envio de e-mails não foi bem sucedida, tendo um retorno de cerca de 4% de cliques no *link* da pesquisa e apenas uma resposta no formulário.

Quadro 13 - Métricas de e-mail

	Envios entregues	Abertura	Cliques no Link	Respostas
Números totais	173*	67	7	1
Porcentagem	93,51%	38,99%	4,05%	0,97%

*O total era de 185, mas alguns e-mails eram inválidos, portanto não foram entregues.

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Os envios foram gradativos, na medida em quem coletas as informações, eram enviados. Como após mais de 100 *e-mails* enviados o retorno permaneceu nada significativo, foi iniciada outra estratégia complementar como teste.

3.3.4 Fase 4: Mensagens diretas em Rede Social para Startups

A quarta fase consistiu no envio de convites por redes sociais. A rede mais indicada pelas empresas foi o *LinkedIn*, que representa hoje no Brasil uma das principais redes sociais do mundo corporativo. Por esse motivo, iniciou-se um teste com envios de mensagens diretas para as páginas das *Startups* ou para os perfis de seus fundadores e/ou colaboradores.

A mensagem foi enviada a partir de um modelo, conforme a figura abaixo:

Figura 13 - Mensagem *LinkedIn*

<p>Olá!</p> <p>Faço mestrado em Ciência da Informação, Gestão e Organização do Conhecimento na UFMG e estou conduzindo uma pesquisa com objetivo de identificar as melhores práticas de Gestão do Conhecimento para fomentar a inovação.</p> <p>A participação da {nome da Startup} é muito importante para trazer a perspectiva de {Área} para a pesquisa!</p> <p>Ao responder o questionário fechado (leva 3 apenas minutinhos!) vocês receberão em primeira mão o Guia de Melhores Práticas validado para aplicar.</p> <p>https://forms.gle/9Mh8a5gHXL2HoNcT8</p> <p>Posso contar com vocês?</p>

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Com mais de 320 mensagens enviadas, foi a estratégia mais bem sucedida, com 38 respostas, uma taxa de conversão de 11,87%, responsável pela maioria das respostas ao formulário.

Quadro 14 -Relação de envios diretos e respostas

Total de pessoas que receberam	320
Número de Respostas	40

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

O envio continuou sendo realizado paralelamente aos disparos de *e-mail* durante todo processo de aplicação da pesquisa.

3.3.5 Fase 5: Bola de Neve

Além do envio das mensagens diretas por rede social, foi empregada a estratégia de Amostragem Bola de Neve que consiste em técnica não probabilística com indicações de pessoas em ondas, ou seja, um grupo inicial indica outras pessoas, que indicam outras, subsequentemente (Malhotra, 2012, p.276).

A estratégia Bola de Neve foi aplicada com contatos diretos do orientador e da autora. Na fase inicial a pesquisa foi enviada para um grupo do *WhatsApp* com algumas *Startups* para a realização do Pré-Teste. Depois, paralelamente ao envio de mensagens diretas por redes sociais, foi feita também a publicação da pesquisa em grupos de *Startups* pelo *WhatsApp*, como conforme a relação abaixo:

Quadro 15 -Relação de grupos de *WhatsApp* onde a pesquisa foi divulgada.

Grupos de WhatsApp	Número de Participantes
CBR Divulgações	1016
Open Innovation BR - Divulgação, Notícias, Eventos, Editais, Materiais	1008
CowWorking	871
Bots Brasil	631
Silicon DrinkAbout BH	258
Acadêmicos de UX	245
PPGGOC - Alunos	154
UX Ladies Belo Horizonte	153
Total de pessoas que receberam	4.336
Número de Respostas	32

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Percebe-se que a pesquisa foi enviada para grupos com grande números de participantes e com temáticas correlatas à Inovação e a *Startups*. Somando-se o número de participantes de todos, chega-se a 4.336 que receberam a mensagem de

convite à pesquisa. Além disso, outras pessoas compartilharam com suas redes contatos e grupos que extrapolam o alcance da autora. Contudo, o retorno dos convites realizados em grupos gerou 32 respostas, uma taxa de resposta inferior a 0,74%.

Além dessa estratégia, a pesquisa também foi divulgada como postagem no perfil da autora em duas redes sociais: o *LinkedIn*, e o *Workplace*. No *LinkedIn* da autora, com mais de 2.177 conexões e 2.230 seguidores, a postagem teve 1.956 impressões e alcançou 709 contatos, teve 29 reações e 8 compartilhamentos, mas nenhuma resposta à pesquisa proveniente da publicação. Já no *Workplace*, rede social do ambiente de trabalho da autora com cerca de 1600 membros, a postagem alcançou 753 pessoas, teve 15 curtidas e 2 respostas na pesquisa.

Ocorreram ainda envios de convite direto para pessoas das redes de contato da autora e orientador que possuíam o perfil de respondente, que foi das estratégias mais promissoras, embora pouco escalável. De todas as estratégias, as mensagens diretas se mostraram mais efetivas, sobretudo quando existia alguma relação anterior entre solicitante e pessoa convidada.

4. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da aplicação da Pesquisa com *Startups* conforme a Metodologia descrita no capítulo anterior. Os resultados estão organizados em 8 seções: na primeira foi feita a caracterização da amostra de respondentes por estado, número de colaboradores, estágio de desenvolvimento e área de atuação das *Startups*; entre a segunda e a sexta seção são apresentados os resultados da pesquisa em relação à visão geral das respostas, bem como as respostas separadas por cada um dos quatro estágios das *Startups*: ideação, tração, operação e escala; na sétima seção, é apresentada a relação geral entre a aplicação de práticas entre as *Startups* e o resultados alcançados; na oitava seção é apresentada a visão comparativa entre as práticas mapeadas na literatura e as práticas aplicadas pelas *Startups*; por fim, na nona seção, é apresentada a visão comparativa entre resultados alcançados na literatura e entre as *Startups* participantes da pesquisa.

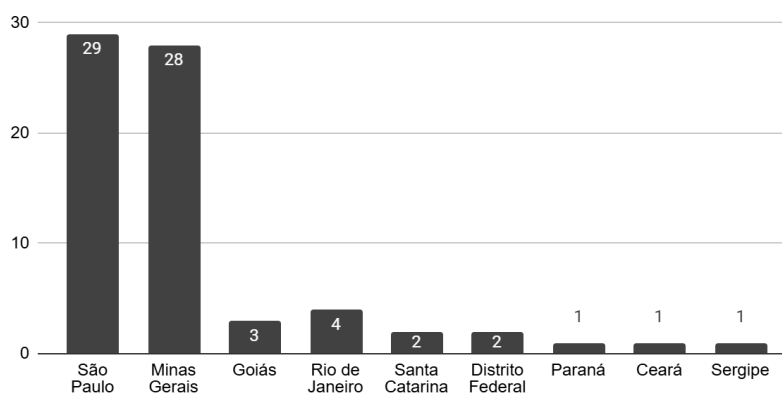
Cada uma das seções com resultados da pesquisa, entre a 2ª e 6ª, são divididas em 3 subseções. Na primeira subseção são apresentadas as respostas da pesquisa sobre a aplicação das práticas de GC relacionadas à inovação; as respostas foram descritas a partir de gráficos de barras representando as porcentagens para cada categoria da escala *Likert*, visando identificar quais práticas obtiveram maior ou menor concordância. Na segunda subseção são apresentadas as relações comparativas entre os resultados esperados, os resultados alcançados e os resultados não existentes, mas desejados. Na terceira subseção são apresentadas as práticas que as *Startups* acreditam que poderiam aplicar para obter melhores resultados, as respostas foram representadas em um gráfico com um *ranking* onde a frequência com que cada prática foi mencionada indica sua percepção de importância para alcançar melhores resultados.

4.1 Caracterização

Embora as estratégias de amostragem para aplicação da pesquisa tenham sido múltiplas, como abordado no capítulo de Metodologia, visando alcançar *Startups* de diferentes regiões do Brasil, nota-se uma predominância de respondentes na região Sudeste, sobretudo nos estados Minas Gerais e São Paulo. Tal configuração pode ser estar associada a diferentes fatores, como: a rede de

contatos da autora estar centralizada em Minas Gerais, o que pode ter impactado na amostragem bola de neve; predominância de *Startups* de São Paulo nas bases de *Hubs de Startups*; São Paulo possuir a maior concentração de *Startups* brasileiras.

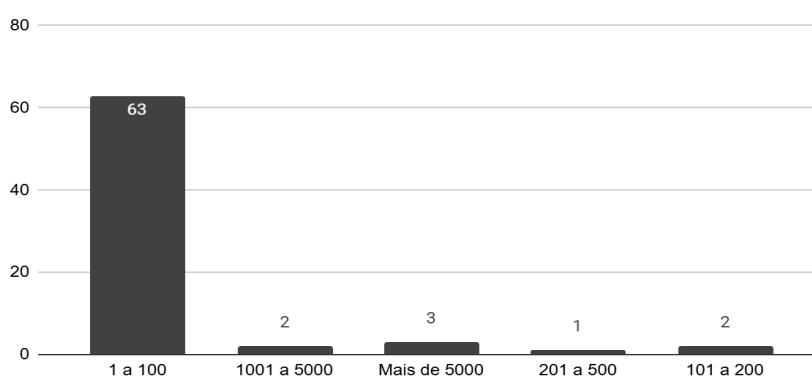
Figura 14 - Contagem de *Startups* por Estados do Brasil



Fonte: elaborado pela autora, 2025

Sobre o número de colaboradores das *Startups*, a maioria indicou ter menos de 100, o que corrobora com a visão de que essas empresas, em geral, possuem uma estrutura enxuta.

Figura 15 - Contagem de *Startups* por Números de colaboradores

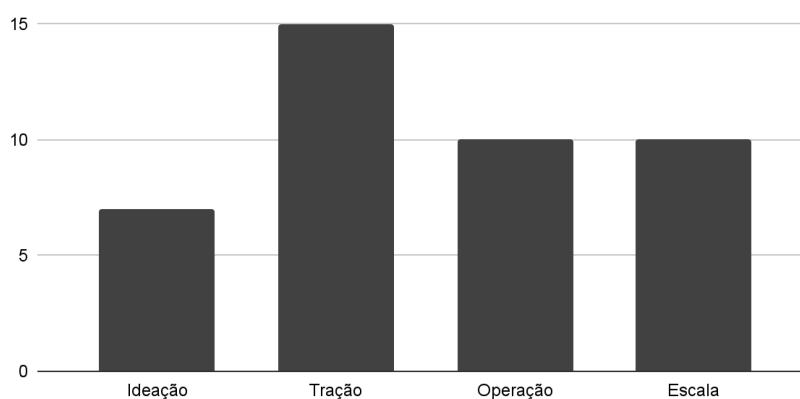


Fonte: elaborado pela autora, 2025

Em relação aos diferentes estágios de desenvolvimentos de *Startups* (adaptado de Blank, S.; Dorf, B., 2012), nota-se que apesar da boa representatividade de *Startups* em todos os estágios, a maioria encontrava-se em estágio de Tração, correspondente à exploração de mercado e aquisição de clientes,

enquanto a minoria encontrava-se em estágio de Ideação, a primeira fase de elaboração e validação de ideia de negócio.

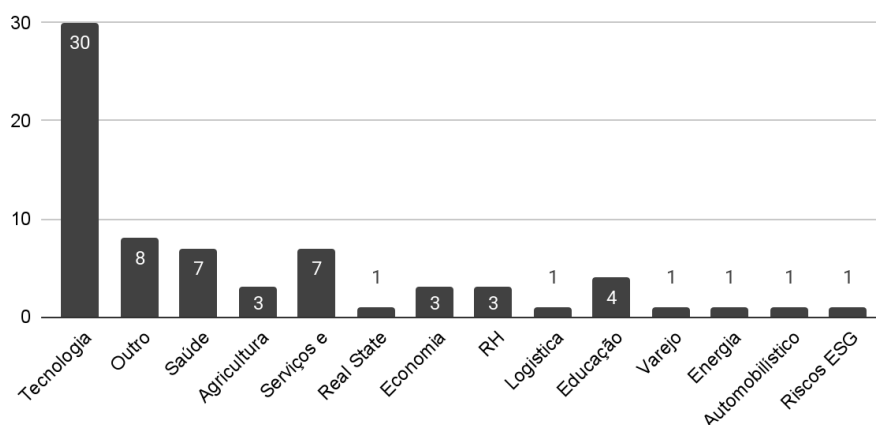
Figura 16 - Contagem de *Startups* por Estágio de Desenvolvimento



Fonte: elaborado pela autora, 2025

A respeito das áreas de atuação das *Startups* respondentes, nota-se uma primazia de empresas de Tecnologia. Áreas como Saúde, Serviços, Educação tiveram representatividade maior do que as demais, mas ainda bem discrepantes com relação à Tecnologia. As demais áreas tiveram ínfima composição na amostra. Alguns fatores podem explicar tais resultados, como: 1-predominância de *Startups* na área de tecnologia; 2-baixa adesão e engajamento de *Startups* de outras áreas. O segundo motivo é sustentado, inclusive, pelo fato de que a pesquisa valeu-se de bases específicas da área da saúde e mesmo assim o número de respostas de *Startups* dessa área foi baixo.

Figura 17 - Contagem de Startups por Áreas de Atuação

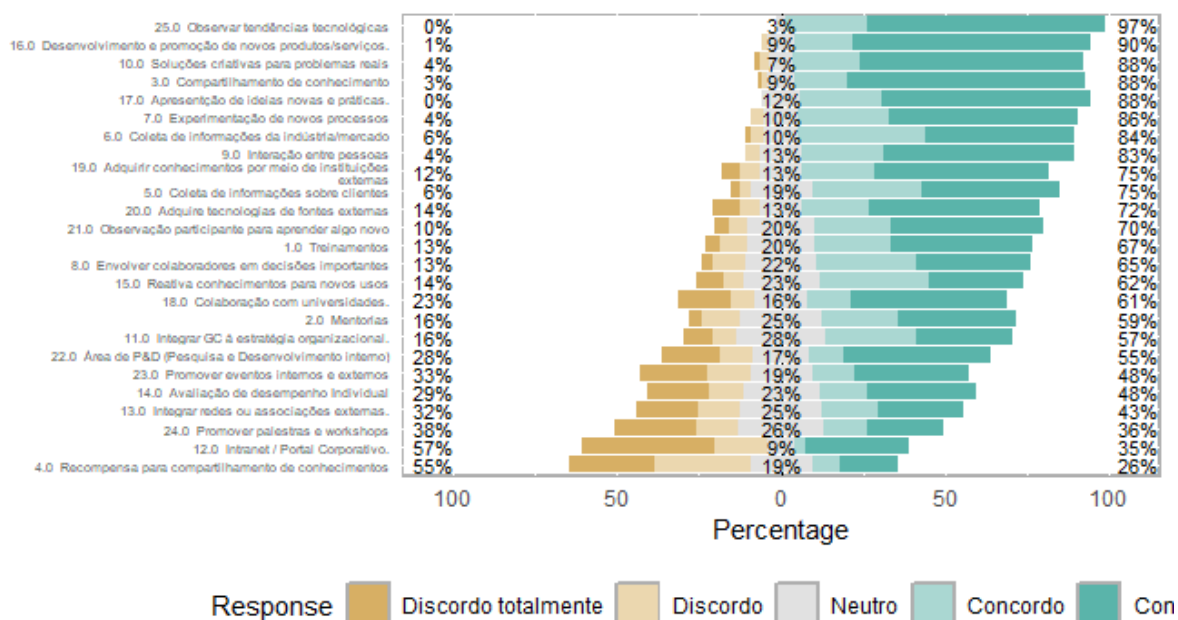


Fonte: elaborado pela autora, 2025

4.2 Visão geral de todas as Startups

4.2.1 Práticas Aplicadas por todas as Startups

Figura 18 - Respostas de todas as Startups



Fonte: elaborado pela autora, 2025.

As práticas que se destacam como as mais aplicadas, com maior porcentagem de “Concordo” e “Concordo totalmente”, são: observação de tendências tecnológicas, com 97% de concordância, 3% de neutralidade e 0% de discordância; desenvolvimento e promoção de novos produtos/serviços, com 90%

de concordância, 9% de neutralidade e 1% de discordância; soluções criativas para problemas, com 88% de concordância, 7% de neutralidade e 4% de discordância; compartilhamento de conhecimento, com 88% de concordância, 9% de neutralidade e 3% de discordância; apresentação de ideias e novas práticas, com 88% de concordância, 12% de neutralidade e 0% de discordância; experimentação de novos processos, com 86% de concordância, 10% de neutralidade e 4% de discordância; coleta de informações da indústria/mercado, com 84% de concordância, 10% de neutralidade e 6% de discordância; interação entre pessoas, com 83% de concordância, 13% de neutralidade e 4% de discordância. A aplicação massiva de tais práticas indica um foco em inovação, aprendizado e colaboração desde o início, bem como uma necessidade de adaptação e entendimento do cenário onde as *Startups* pretendem atuar.

Outras práticas relevantes, porém com um pouco mais de discordâncias e avaliações neutras foram: aquisição de conhecimentos por meio de instituições externas, com 75% de concordância, 13% de neutralidade e 12% de discordância; coleta de informações sobre clientes, com 75% de concordância, 19% de neutralidade e 6% de discordância; aquisição de tecnologias de fontes externas, com 72% de concordância, 13% de neutralidade e 14% de discordância; observação participante para aprender algo novo, com 70% de concordância, 20% de neutralidade e 10% de discordância; treinamentos, com 67% de concordância, 20% de neutralidade e 13% de discordância; envolver colaboradores em decisões importantes, com 65% de concordância, 22% de neutralidade e 13% de discordância; reativar conhecimentos para novos usos, com 62% de concordância, 23% de neutralidade e 14% de discordância; colaboração com universidades, com 61% de concordância, 16% de neutralidade e 23% de discordância. A maioria dessas práticas estão associadas à aquisição de conhecimento, indicando que a inovação está intrinsecamente relacionada à combinação de conhecimento do modelo SECI (Nanaka e Takeushi, 1997).

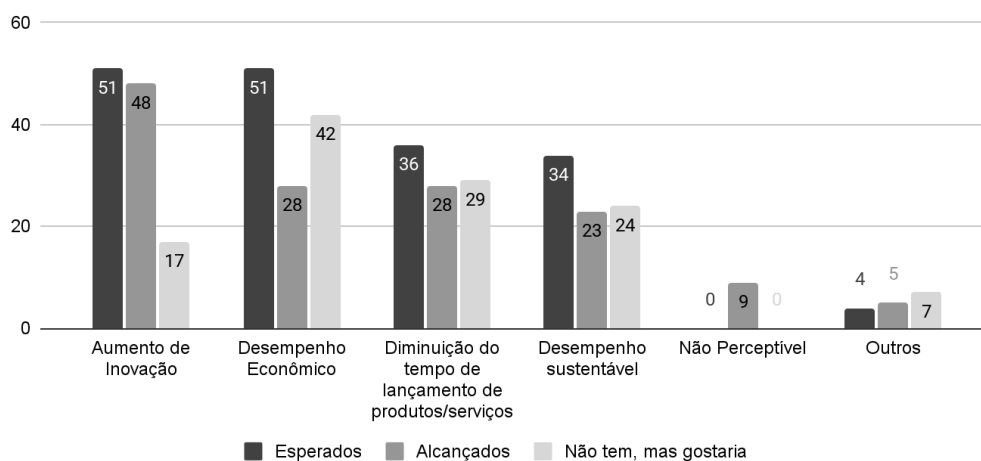
As práticas com menor porcentagem de “Concordo” e “Concordo totalmente” são: recompensa para compartilhamento de conhecimentos, com 26% de concordância, 19% de neutralidade e 55% de discordância; intranet/Portal Corporativo, com 35% de concordância, 9% de neutralidade e 57% de discordância; promover palestras e *workshops*, com 36% de concordância, 26% de neutralidade e 38% de discordância; integrar redes ou associações externas, com 43% de

concordância, 25% de neutralidade e 32% de discordância; avaliação de desempenho individual, com 48% de concordância, 23% de neutralidade e 29% de discordância; promover eventos internos e externos, com 48% de concordância, 19% de neutralidade e 33% de discordância; área de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento Interno), com 55% de concordância, 17% de neutralidade e 28% de discordância; integrar GC como estratégia organizacional, com 57% de concordância, 28% de neutralidade e 16% de discordância; mentorias, com 59% de concordância, 25% de neutralidade e 16% de discordância. A menor aplicação de tais práticas indica que a gestão de pessoas e a estruturação da comunicação interna não são prioridades para as *Startups*, bem como a participação em eventos e redes externas.

Os dados revelam que as *Startups* em geral demonstram um forte foco na validação da ideia e na busca por conhecimento. A gestão de pessoas e a comunicação interna ainda não são prioridades.

4.2.2 Resultados de todas as *Startups*

Figura 19 - Respostas de todas as *Startups*



Fonte: elaborado pela autora, 2025

A categoria Aumento de Inovação apresenta um número elevado tanto nos resultados esperados (70,8%) quanto nos alcançados (66,7%), com um número menor nos resultados não existentes, mas desejados (23,6%), o que sugere que o aumento da inovação é uma expectativa forte e que as *Startups*, em grande parte, sentem que estão alcançando esse objetivo.

A categoria Desempenho Econômico, similarmente, mostra números altos nos resultados esperados (70,8%) e resultados não existentes, mas desejados (58,3%), indicando que o desempenho econômico é uma prioridade, porém os resultados alcançados (38,9%), sugerem haver espaço para melhorias.

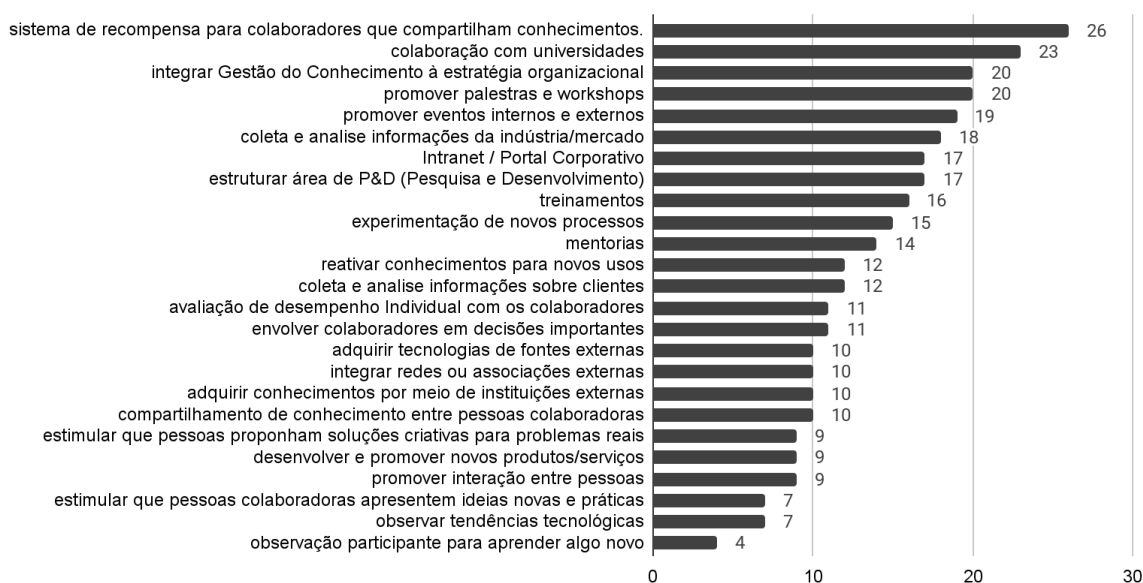
Na categoria Diminuição do tempo de lançamento de produtos/serviços, os resultados esperados (50%) e alcançados (38,9%) são mais moderados em comparação com as categorias anteriores, com um número ligeiramente maior nos resultados não existentes, mas desejados (38,9%), o que pode indicar que a redução do tempo de lançamento é um desafio.

A categoria Desempenho Sustentável, apresenta os menores números entre as categorias principais, com 47,2% nos resultados esperados, 31,9% nos alcançados e 34,7% nos não existentes, mas desejados. Isso pode sugerir que, embora importante, o desempenho sustentável pode não ser a prioridade máxima ou o resultado mais imediato para a maioria das *Startups* pesquisadas.

Em relação aos resultados classificados como outros em resultados esperados foram 4: “Cultura da inovação”, “Desempenho para liberação e uso dos indivíduos”, “Inclusão dos setores no ambiente tecnológico VR” e “Resultado”. Em relação aos resultados alcançados foram 5 classificados como “outros”: “Espera-se obter resultados no médio prazo”, “entrada em rodada de captação”, “Sustentação da estrutura atual”, “Fortalecimento da marca, entrada em rodada de captação” e “Com a divulgação, possuímos grande interesse da comunidade de enfermagem em utilizar o App” nas análises. Por fim, os classificados como “outros” em resultados não existentes, mas desejados, foram 7: “Acesso facilitado a linha de fomento”, “Expansão internacional”, “subvenção para inovação climática de fronteira para *deeptech*”, “Aquisição de clientes / Tração / Escala”, “Liberação para todos os enfermeiros/estudantes de enfermagem” e dois “N.A”.

4.2.3 Práticas apontadas por todas as Startups

Figura 20 - Práticas apontadas por todas as Startups



Fonte: elaborado pela autora, 2025

A partir do gráfico nota-se que práticas que se destacam com maior frequência, indicando uma alta percepção de importância pelas *Startups*, são: sistema de recompensa para colaboradores que compartilham, colaboração com universidades, integrar GC à estratégia organizacional e promover palestras e *workshops*. Tais práticas revelam um forte reconhecimento do valor da colaboração externa com universidades e da colaboração interna. Além disso, a integração da gestão do conhecimento à estratégia organizacional demonstra a percepção de que o conhecimento não é um ativo isolado, mas sim um elemento central para o sucesso da *Startup*.

Um grupo intermediário de práticas, com uma frequência entre 10 e 19 menções, sugere uma importância moderada para as *Startups*: promover eventos internos e externos, coleta e análise informações da indústria/mercado, intranet / portal corporativo, estruturar área de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), treinamentos, experimentação de novos processos, Mentorias, Reativar conhecimentos para novos usos, coleta e análise informações sobre clientes, avaliação de desempenho individual com os colaboradores, envolver colaboradores

em decisões importantes, adquirir tecnologias de fontes externas, integrar redes ou associações externas, adquirir conhecimentos por meio de instituições externas e Compartilhamento de conhecimento entre pessoas colaboradoras. Essas práticas abrangem desde a busca por informações externas e a estruturação interna, até o desenvolvimento de pessoas e a promoção do engajamento.

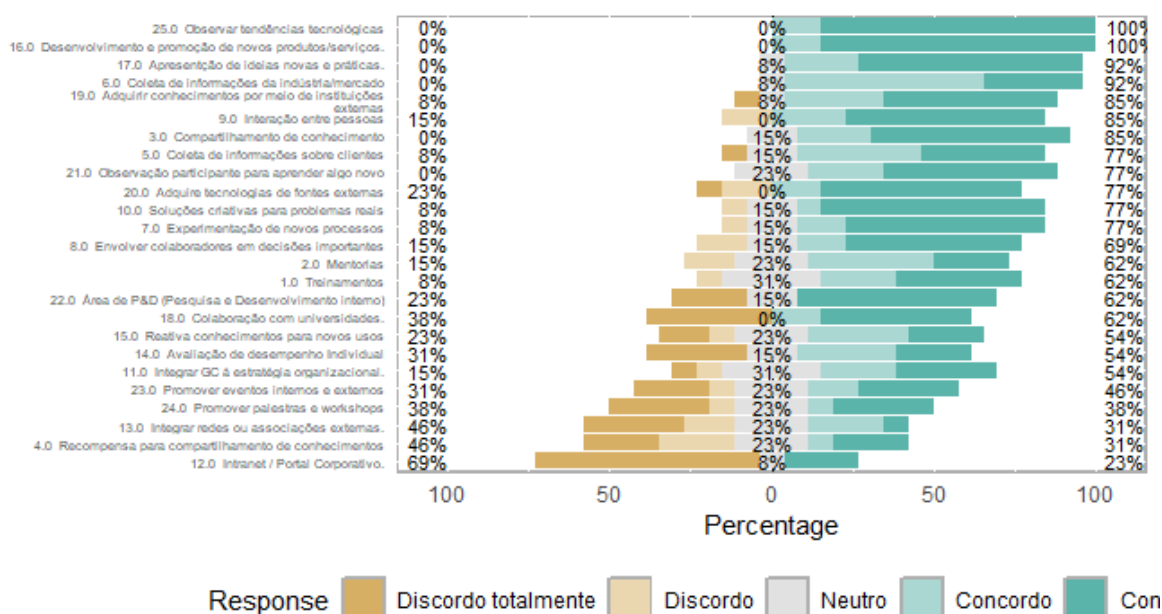
As práticas com menor frequência indicadas pelas *Startups* pesquisadas, são: estimular que pessoas proponham soluções criativas para problemas reais, desenvolver e promover novos produtos/serviços, promover interação entre pessoas, estimular que pessoas colaboradoras apresentem ideias novas e práticas, observar tendências tecnológicas e Observação participante para aprender algo novo. É interessante notar foram justamente essas práticas que as *Startups* pesquisadas indicaram estar entre as mais aplicadas na etapa anterior.

Portanto, a ordem das práticas que as *Startups* acreditam que deveriam aplicar para obter melhores resultados é inversamente proporcional às práticas já aplicadas por elas.

4.3 Estágio de Ideação

4.3.1 Práticas aplicadas por *Startups* em estágio de Ideação

Figura 21 - Respostas de *Startups* no Estágio Ideação



Fonte: elaborado pela autora, 2025.

As práticas que se destacam como as mais aplicadas, com maior porcentagem de “Concordo” e “Concordo totalmente”, são: observação de tendências tecnológicas, com 100% de concordância, 0% de neutralidade e 0% de discordância; desenvolvimento e promoção de novos produtos/serviços, com 100% de concordância, 0% de neutralidade e 0% de discordância; apresentação de ideias e novas práticas, com 92% de concordância, 8% de neutralidade e 0% de discordância; coleta de informações da indústria/mercado, com 92% de concordância, 8% de neutralidade e 0% de discordância; aquisição de conhecimentos por meio de instituições externas, com 85% de concordância, 8% de neutralidade e 8% de discordância; interação entre pessoas, com 85% de concordância, 0% de neutralidade e 15% de discordância; compartilhamento de conhecimento, com 85% de concordância, 15% de neutralidade e 0% de discordância. A alta adesão de tais práticas demonstra que as *Startups* em estágio de Ideação estão focadas em validar suas ideias e aprender sobre o mercado, consolidando o aprendizado contínuo como essencial para a construção de uma base sólida para o negócio.

Outras Práticas Relevantes, porém com um pouco mais de discordâncias e avaliações neutras foram: coleta de informações sobre clientes, com 77% de concordância, 15% de neutralidade e 8% de discordância; observação participante para aprender algo novo, com 77% de concordância e 23% de neutralidade; aquisição de tecnologias de fontes externas, com 77% de concordância, 0% de neutralidade e 23% de discordância; soluções criativas para problemas reais, com 77% de concordância, 15% de neutralidade e 8% de discordância; experimentação de novos processos, com 77% de concordância, 15% de neutralidade e 8% de discordância; envolver colaboradores em decisões importantes, com 69% de concordância, 15% de neutralidade e 15% de discordância; mentorias, com 62% de concordância, 23% de neutralidade e 15% de discordância; treinamentos, com 62% de concordância, 31% de neutralidade e 8% de discordância; área de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento Interno), com 62% de concordância, 15% de neutralidade e 23% de discordância; colaboração com universidades, com 62% de concordância, 0% de neutralidade e 38% de discordância. A aplicação de tais práticas é condizente com estágio de ideação, caracterizado pela exploração de diferentes possibilidades e pela busca por soluções criativas para problemas

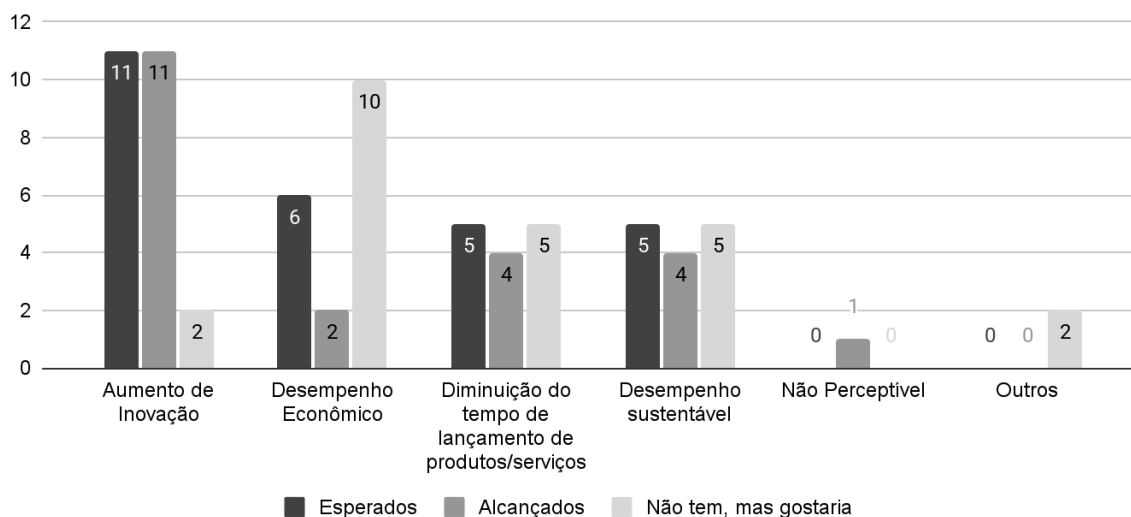
existentes, exigindo um ambiente propício à experimentação e à geração de novas ideias.

As práticas com menor porcentagem de “Concordo” e “Concordo totalmente” são: intranet/Portal Corporativo, com 23% de concordância, 8% de neutralidade e 69% de discordância; recompensa para compartilhamento de conhecimentos, com 31% de concordância, 23% de neutralidade e 46% de discordância; integrar redes ou associações externas, com 31% de concordância, 23% de neutralidade e 46% de discordância; promover palestras e *workshops*, com 38% de concordância, 23% de neutralidade e 38% de discordância; promover eventos internos e externos, com 46% de concordância, 23% de neutralidade e 31% de discordância; GC como estratégia organizacional, com 54% de concordância, 31% de neutralidade e 15% de discordância; avaliação de desempenho individual, com 54% de concordância, 15% de neutralidade e 31% de discordância; reativa conhecimentos para novos usos (15.0): 54% de concordância, 23% de neutralidade e 23% de discordância. A relação entre as práticas mais aplicadas e menos aplicadas revela um fato interessante: a comunicação e a colaboração são importantes, mas de forma mais informal e flexível, como evidenciado pela alta adesão a “Interação entre pessoas” e “Compartilhamento de conhecimento” em detrimento da baixa utilização de “Intranet/Portal Corporativo”. Além disso, a gestão de pessoas e o networking também são limitados no estágio de Ideação.

De forma geral, os dados revelam que *Startups* em estágio de ideação demonstram um foco na busca por conhecimento. A gestão de pessoas e a comunicação interna, por outro lado, ainda não são prioridades, e a tomada de decisões pode ser mais centralizada. O foco principal está na experimentação e na aprendizagem, buscando validar a viabilidade do negócio e construir as bases para o crescimento futuro.

4.3.2 Resultados de Startups em estágio de Ideação

Figura 22 - Resultados no Estágio Ideação



Fonte: elaborado pela autora, 2025

Na categoria Aumento de Inovação, aproximadamente 84,6%, das *Startups* esperavam um aumento na inovação, concomitantemente, o mesmo percentual relata ter alcançado esse aumento e cerca de 15,4% não possuem esse aumento, mas gostariam de tê-lo, indicando um forte alinhamento entre as expectativas e os resultados em relação à inovação.

Já na categoria Desempenho Econômico há uma disparidade notável entre a expectativa e a realidade no que diz respeito ao desempenho econômico, com um forte interesse em melhorias nessa área: cerca de 46,2% das *Startups* esperavam um certo nível de desempenho econômico, enquanto somente 15,4% o alcançaram e uma parcela significativa de aproximadamente 76,9% (10/13) não possui esse nível de desempenho, mas expressa o desejo de tê-lo.

Nas categorias “Diminuição do tempo de lançamento de produtos/serviços” e “Desempenho Sustentável” as expectativas e os resultados estão relativamente próximos, com um interesse considerável na redução do tempo de lançamento. Aproximadamente 38,5% das *Startups* esperavam uma diminuição no tempo de lançamento, cerca de 30,8% relataram ter alcançado essa diminuição e um percentual semelhante de 38,5% não experimentou essa diminuição, mas gostaria que ela ocorresse. Enquanto cerca de 38,5% das *Startups* esperavam um certo

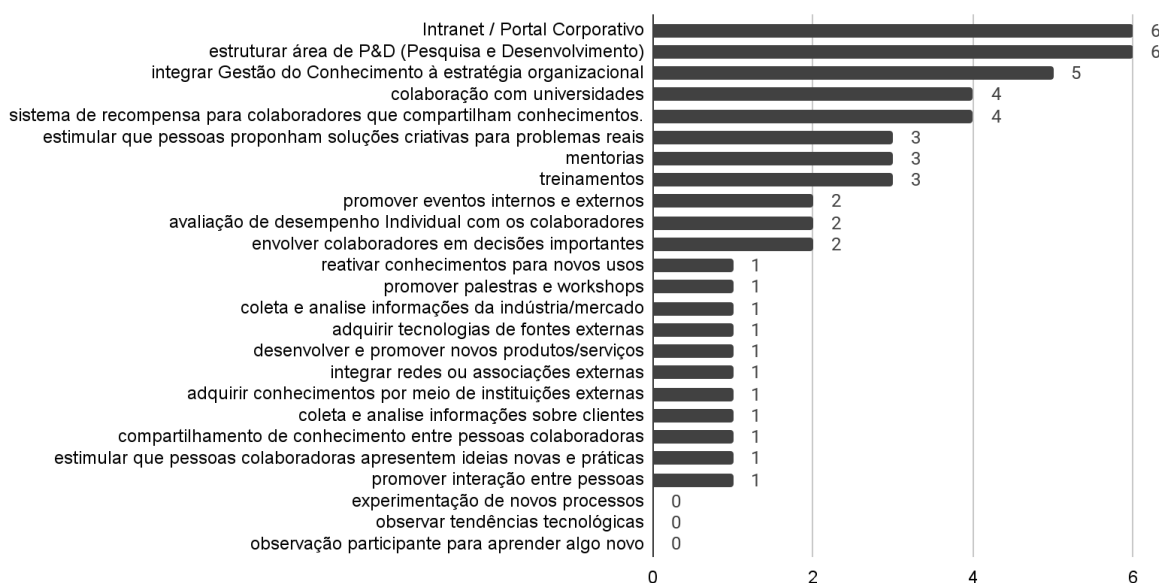
nível de desempenho sustentável, aproximadamente 30,8% alcançaram e 38,5% não possuem esse desempenho, mas gostariam de tê-lo.

Uma das *Startups* indicou que os resultados alcançados não perceptíveis. Enquanto duas, cerca de 16%, indicaram dois resultados não obtidos, mas desejados na categoria “Outros”: “Acesso facilitado a linha de fomento” e “subvenção para inovação climática de fronteira para *deeptech*³².”

Percebe-se, portanto, que as *Startups* em estágio de ideação podem estar encontrando mais facilidade em alcançar um aumento na inovação, mas enfrentam desafios maiores no que diz respeito ao desempenho econômico e sustentável. A redução do tempo de lançamento de produtos/serviços, por outro lado, parece ser uma meta mais realista para a maioria.

4.3.3 Práticas indicadas pelas *Startups* em estágio de Ideação

Figura 23 - Práticas indicadas pelas *Startups* em estágio de Ideação



Fonte: elaborado pela autora, 2025

³² De acordo com o Sebrae (2023), Deep techs são startups baseadas em investigação científica apoiada por patentes, que atuam com inovação complexa, lidando com problemas como o tratamento de doenças, mobilidades, aquecimento global e desenvolvimento industrial. Fonte: Saiba o que são as deep tech.

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-o-que-sao-as-deep-tech.93632222448b6810VgnVCM100001b00320aRCRD> Último acesso em 06/08/2024.

As práticas que se destacam com o maior número de menções são: intranet /portal corporativo, estruturar área de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), integrar Gestão do Conhecimento à estratégia organizacional, colaboração com universidades, sistema de recompensa para colaboradores que compartilham. Tais práticas sugerem que as *Startups* em estágio de ideação enxergam a importância de uma estratégia centralizada e estruturada para o compartilhamento de informações, com incentivo à busca por conhecimento e a participação dos colaboradores.

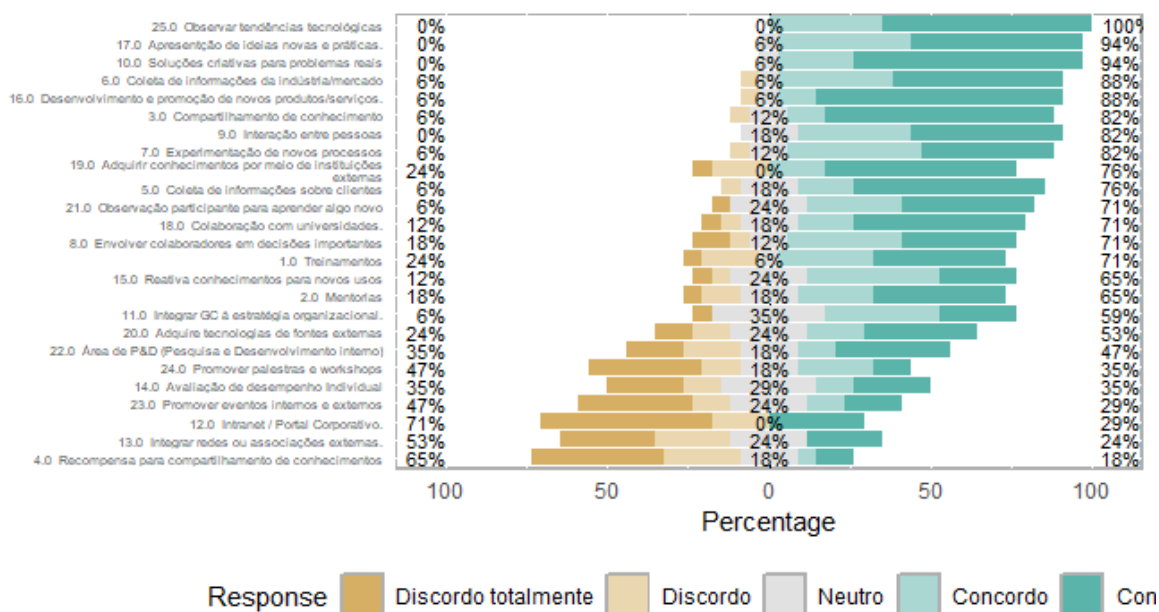
Em um nível intermediário de menções, encontramos: estimular que pessoas proponham soluções criativas para problemas reais; mentorias; treinamentos; promover eventos internos e externos; envolver colaboradores em decisões importantes; avaliação de desempenho individual com os colaboradores. Essas práticas indicam a compreensão da relevância da busca por engajamento e desenvolvimento dos colaboradores.

As práticas com somente uma ou nenhuma menção, são: reativar conhecimentos para novos usos; promover palestras e *workshops*; coleta e análise informações da indústria/mercado; adquirir tecnologias de fontes externas; desenvolver e promover novos produtos/serviços; integrar redes ou associações externas; adquirir conhecimentos por meio de instituições externas; coleta e análise informações sobre clientes; compartilhamento de conhecimento entre pessoas colaboradoras; estimular que pessoas colaboradoras apresentem ideias novas e prática; promover interação entre pessoas; experimentação de novos processos; observar tendências tecnológicas; observação participante para aprender algo novo. Percebe-se aqui uma relação inversamente proporcional, ou seja: as práticas mais aplicadas, com foco na identificação de oportunidades e geração de ideias e em formas mais informais de gestão do conhecimento, já refletiam nos resultados obtidos pelas *Startups*, portanto foram pouco indicadas entre as práticas que elas acreditam que deveriam aplicar para melhorar seus resultados.

4.4 Estágio de Operação

4.4.1 Práticas aplicadas por Startups em estágio de Operação

Figura 24 - Respostas de *Startups* no Estágio Operação



Fonte: elaborado pela autora, 2025.

As práticas que se destacam como as mais aplicadas, com maior porcentagem de “Concordo” e “Concordo totalmente”, são: observação de tendências tecnológicas, com 100% de concordância; apresentação de ideias e novas práticas, com 94% de concordância e 6% de neutralidade; soluções criativas para problemas reais, com 94% de concordância e 6% de neutralidade; coleta de informações da indústria/mercado, com 88% de concordância, 6% de neutralidade e 6% de discordância; desenvolvimento e promoção de novos produtos/serviços, com 88% de concordância, 6% de neutralidade e 6% de discordância. A aplicação dessas práticas indica que *Startups* em estágio de operação demonstram um forte foco na eficiência, na comunicação e na busca por conhecimento externo, para tomar decisões baseadas em dados, para manterem-se competitivas e acompanhar as novas tecnologias e práticas.

Outras práticas relevantes, porém com um pouco mais de discordâncias e avaliações neutras, foram: compartilhamento de conhecimento, com 82% de concordância, 12% de neutralidade e 6% de discordância; interação entre pessoas,

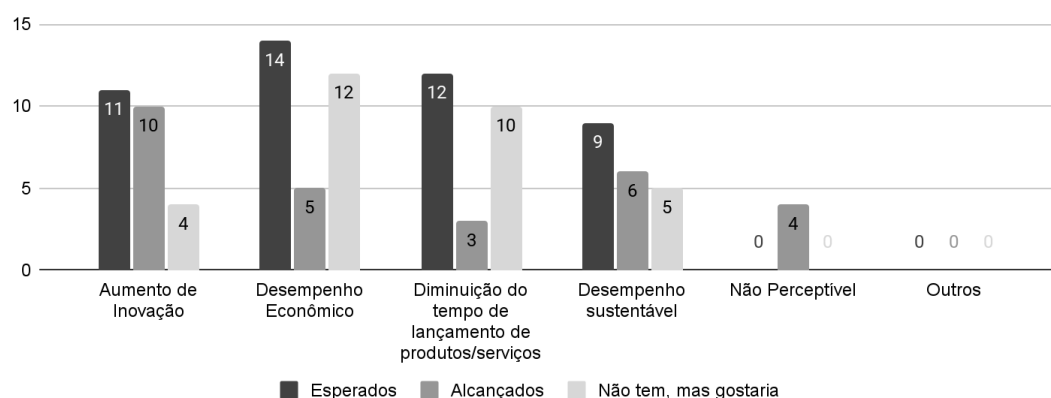
com 82% de concordância, 18% de neutralidade; experimentação de novos processos, com 82% de concordância, 12% de neutralidade e 6% de discordância; aquisição de conhecimentos por meio de instituições externas, com 76% de concordância e 24% de discordância; coleta de informações sobre clientes, com 76% de concordância, 18% de neutralidade e 6% de discordância; observação participante para aprender algo novo, com 71% de concordância, 24% de neutralidade e 6% de discordância; colaboração com universidades, com 71% de concordância, 12% de neutralidade e 18% de discordância; envolver colaboradores em decisões importantes, com 71% de concordância, 18% de neutralidade e 12% de discordância; treinamentos, com 71% de concordância, 6% de neutralidade e 24% de discordância; reativar conhecimentos para novos usos, com 65% de concordância, 24% de neutralidade e 12% de discordância; mentorias, com 65% de concordância, 18% de neutralidade e 18% de discordância. Tais práticas evidenciam que além das *Startups* em operação buscarem ativamente conhecimento e *expertise* fora da organização, elas também fomentam a comunicação e a colaboração interna como pilares fundamentais para o sucesso nesse estágio.

As práticas com menor porcentagem de “Concordo” e “Concordo totalmente” são: recompensa para compartilhamento de conhecimentos, com 18% de concordância, 18% de neutralidade e 65% de discordância; integrar redes ou associações externas, com 24% de concordância, 24% de neutralidade e 53% de discordância; intranet/portal corporativo, com 29% de concordância e 71% de discordância; promover eventos internos e externos, com 29% de concordância, 24% de neutralidade e 47% de discordância; avaliação de desempenho individual (PDI), com 35% de concordância, 29% de neutralidade e 35% de discordância; promover palestras e *workshops*, com 35% de concordância, 18% de neutralidade e 47% de discordância; área de P&D, com 47% de concordância, 18% de neutralidade e 35% de discordância; aquisição de tecnologias de fontes externas, com 53% de concordância, 24% de neutralidade e 24% de discordância; GC como estratégia organizacional, com 59% de concordância, 35% de neutralidade e 6% de discordância. A baixa aplicação dessas práticas sugere que, embora *Startups* valorizem a troca de informações e o trabalho em equipe, a comunicação interna acontece sem ferramentas estruturadas para o fluxo de informações e não existem ações para reconhecer e recompensar o desempenho individual e o compartilhamento de conhecimento.

Os dados revelam que as *Startups* em estágio operação demonstram um forte foco na inovação, na comunicação e na coleta de informações. No entanto, precisam aprimorar suas práticas de gestão de pessoas e comunicação interna para impulsionar o crescimento e o desenvolvimento da equipe.

4.4.2 Resultados de Startups em estágio de Operação

Figura 25 - Resultados no Estágio Operação



Fonte: elaborado pela autora, 2025

Na categoria Aumento de Inovação, aproximadamente 64,7% das *Startups* esperavam um aumento na inovação, cerca de 58,8% relatam ter alcançado esse aumento e uma pequena parcela de 23,5% não possui esse aumento, mas gostaria de tê-lo. Os resultados para essa categoria indicam um alinhamento razoável entre expectativa e resultado, embora haja um grupo considerável que ainda deseja alcançar esse aumento.

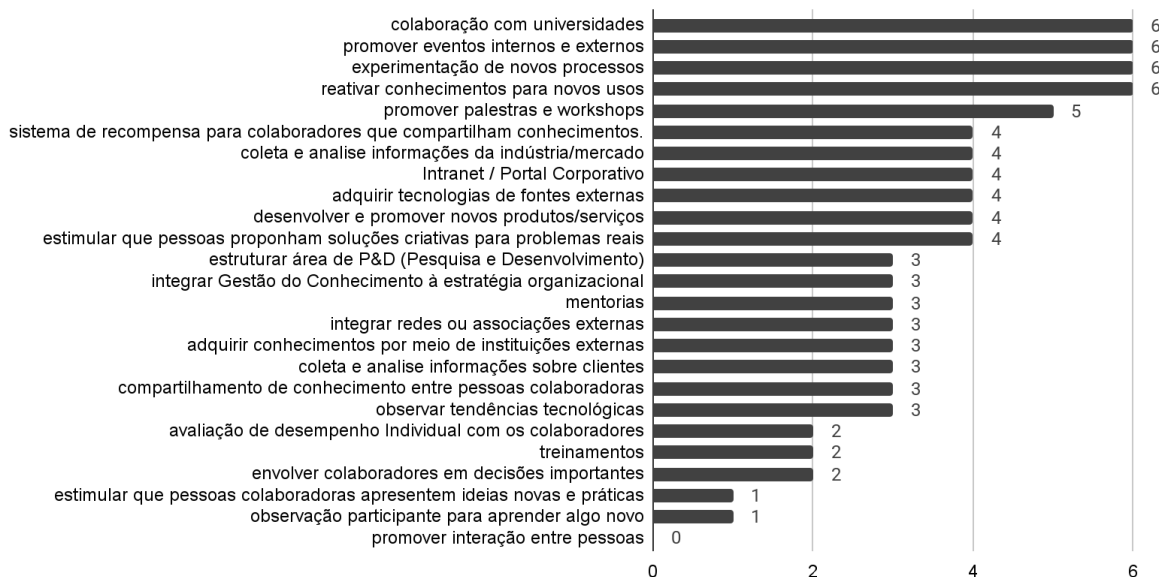
O Desempenho Econômico e a Diminuição do tempo de lançamento de produtos/serviços mostram as maiores disparidades, com altas expectativas, mas baixos índices de alcance e um forte desejo de melhoria. A grande maioria de aproximadamente 82,4% das *Startups* esperavam um certo nível de desempenho econômico, mas somente cerca de 29,4% o alcançaram e uma parcela considerável de 70,6% não possui esse nível de desempenho, mas expressa o desejo de tê-lo. Enquanto cerca de 70,6% das *Startups* esperavam uma diminuição no tempo de lançamento, e aproximadamente 17,6% relataram ter alcançado essa diminuição e uma maioria de 58,8% não experimentou essa diminuição, mas gostaria que ela ocorresse.

O Desempenho Sustentável também demonstra uma lacuna entre a expectativa e a realidade, com um número razoável de *Startups* desejando melhorias, aproximadamente 52,9% das *Startups* esperavam um certo nível de desempenho sustentável, cerca de 35,3% o alcançaram e 29,4% não possui esse desempenho, mas gostaria de tê-lo.

Em vista dos dados apresentados, percebe-se que as *Startups* em estágio de operação parecem enfrentar desafios significativos em atingir suas expectativas em relação ao desempenho econômico e à redução do tempo de lançamento. O aumento da inovação e o desempenho sustentável apresentam um cenário um pouco melhor, mas ainda com espaço para melhorias. Contudo, além dos resultados indicados, cerca de 23,5% das *Startups* 17 indicaram que os resultados alcançados não foram perceptíveis.

4.4.3 Práticas indicadas pelas *Startups* em estágio de Operação

Figura 26 - Práticas indicadas pelas *Startups* em estágio de Operação



Fonte: elaborado pela autora, 2025

As práticas que se destacam com o maior número de menções entre as *Startups* em estágio de Operação são: colaboração com universidades; promover eventos internos e externos; experimentação de novos processos; reativar conhecimentos para novos usos; promover palestras e *workshops*. Essas práticas

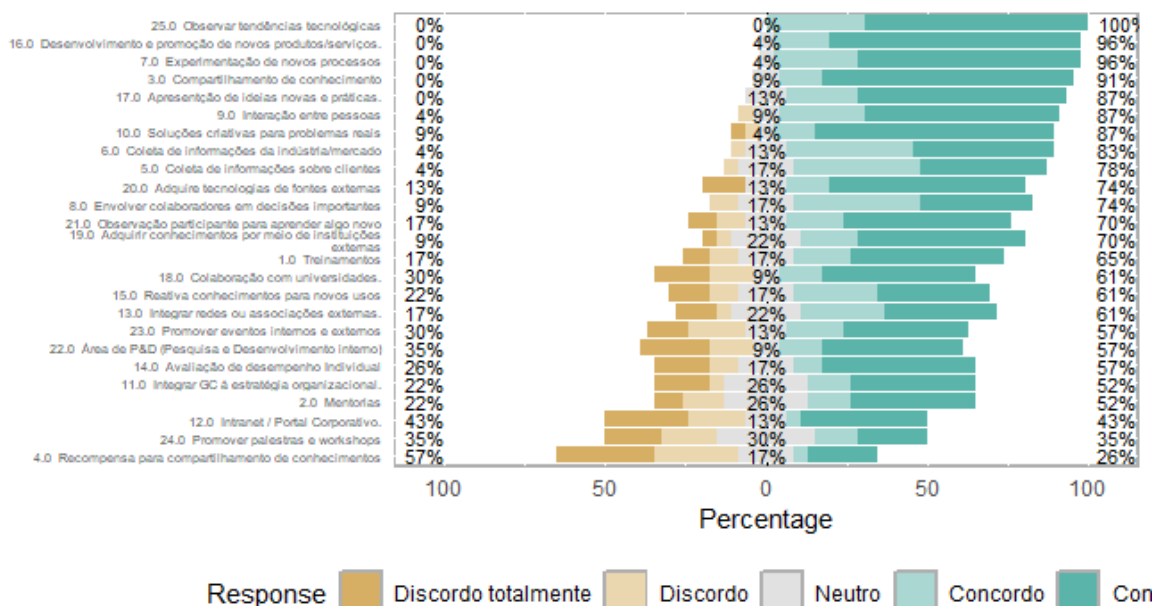
refletem compreensão da necessidade da busca ativa por conexões a fontes externas de conhecimento e novas ideias, ao mesmo tempo que se assume uma postura de otimização e aprendizado constante dentro da própria organização.

Em um nível intermediário de menções, encontramos as seguintes práticas: sistema de recompensa para colaboradores que compartilham; coleta e análise informações da indústria/mercado; intranet / Portal Corporativo; adquirir tecnologias de fontes externas; desenvolver e promover novos produtos/serviços; estimular que pessoas proponham soluções criativas para problemas reais; estruturar área de P&D; integrar GC à estratégia organizacional; mentorias; integrar redes ou associações externas; adquirir conhecimentos por meio de instituições externas; coleta e análise informações sobre clientes; compartilhamento de conhecimento entre pessoas colaboradoras; observar tendências tecnológicas. Este grupo de práticas indica a importância atribuída a uma GC mais estruturada internamente e a busca por tecnologias e conhecimentos externos, com o foco no desenvolvimento de produtos/serviços.

As práticas que receberam menos menções foram: avaliação de desempenho individual com os colaboradores; treinamentos; envolver colaboradores em decisões importantes; estimular que pessoas colaboradoras apresentem ideias novas e práticas; observação participante para aprender algo novo; promover interação entre pessoas. A baixa aparição da maioria dessas práticas, tanto em relação à aplicação, quanto à priorização para obtenção de resultados melhores, pode sugerir que, neste estágio, as *Startups* dão menor ênfase à gestão e desenvolvimento de pessoas. O estímulo à geração de novas ideias, por outro lado, já estava internalizado entre práticas mais aplicadas e é aparentemente considerado já bem estabelecido.

4.5 Estágio de Tração

4.5.1 Práticas aplicadas por Startups em estágio de Tração

Figura 27 - Respostas de *Startups* no Estágio Tração

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

As práticas que se destacam como as mais aplicadas, com maior porcentagem de “Concordo” e “Concordo totalmente”, são: observação de tendências tecnológicas, com 100% de concordância; desenvolvimento e promoção de novos produtos/serviços, com 96% de concordância e 4% de neutralidade; experimentação de novos processos, com 96% de concordância e 4% de neutralidade; compartilhamento de conhecimento, com 91% de concordância e 9% de neutralidade; apresentação de ideias e novas práticas, com 87% de concordância e 13% de neutralidade. A alta adesão dessas práticas demonstra o foco dessas *Startups* em se manterem atualizadas e competitivas no mercado.

Outras práticas relevantes, porém com um pouco mais de discordâncias e avaliações neutras foram: interação entre pessoas, com 87% de concordância, 9% de neutralidade e 4% de discordância; soluções criativas para problemas reais, com 87% de concordância, 4% de neutralidade e 9% de discordância; coleta de informações da indústria/mercado, com 83% de concordância, 13% de neutralidade e 4% de discordância; coleta de informações sobre clientes, com 78% de concordância, 17% de neutralidade e 4% de discordância; aquisição de tecnologias de fontes externas, com 74% de concordância, 13% de neutralidade e 13% de discordância; envolver colaboradores em decisões importantes, com 74% de concordância, 17% de neutralidade e 9% de discordância; observação participante

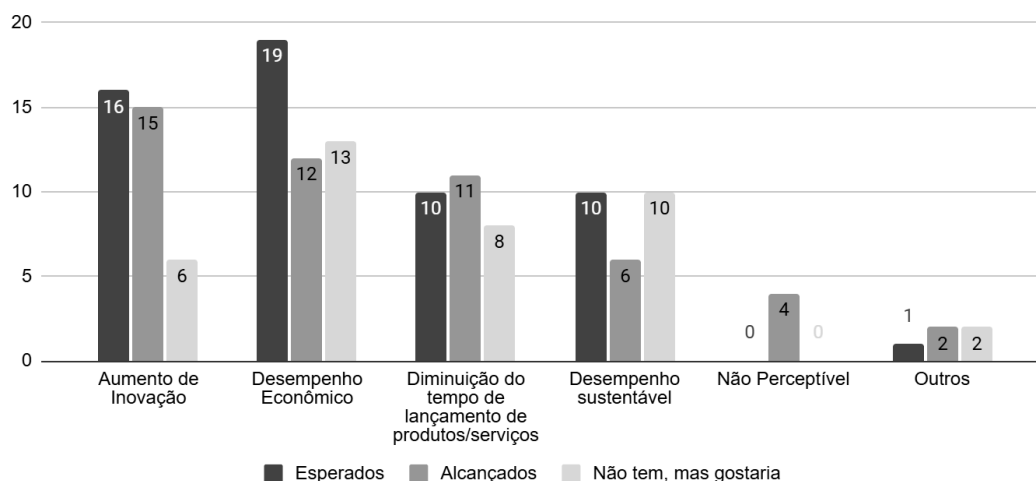
para aprender algo novo, com 70% de concordância, 13% de neutralidade e 17% de discordância; aquisição de conhecimento por meio de instituições externas, com 70% de concordância, 22% de neutralidade e 9% de discordância; treinamentos, com 65% de concordância, 17% de neutralidade e 17% de discordância; colaboração com universidades, com 61% de concordância, 9% de neutralidade e 30% de discordância; reativa conhecimentos para novos usos, com 61% de concordância, 17% de neutralidade e 22% de discordância; integrar redes ou associações externas, com 61% de concordância, 22% de neutralidade e 17% de discordância; promover eventos internos e externos, com 57% de concordância, 13% de neutralidade e 30% de discordância; áreas de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento Interno), com 57% de concordância, 9% de neutralidade e 35% de discordância; avaliação de desempenho individual, com 57% de concordância, 17% de neutralidade e 26% de discordância. A aplicação dessas práticas sugere uma cultura de colaboração e aprendizado contínuo e um foco um pouco maior no desenvolvimento de pessoas colaboradoras, se comparado aos resultados dos estágios anteriores.

As práticas com menor porcentagem de “Concordo” e “Concordo totalmente” são: recompensa para compartilhamento de conhecimentos, com 26% de concordância, 17% de neutralidade e 57% de discordância; promover palestras e *workshops*, com 35% de concordância, 30% de neutralidade e 35% de discordância; intranet/Portal Corporativo, com 43% de concordância, 13% de neutralidade e 43% de discordância; mentoria, com 52% de concordância, 26% de neutralidade e 22% de discordância; GC estratégia organizacional, com 52% de concordância, 26% de neutralidade e 22% de discordância. A baixa adesão dessas práticas sugere que, embora exista um avanço em relação à gestão de pessoas e o desenvolvimento individual dos colaboradores em comparação aos estágios de ideação e operação, práticas mais estruturadas de Gestão do Conhecimento ainda são pouco priorizadas.

Os dados revelam que as *Startups* em estágio de Tração priorizam a inovação, a experimentação e a coleta de informações. No entanto, há espaço para melhorar a gestão do conhecimento, a comunicação interna e a utilização de mentoria.

4.5.2 Resultados de Startups em estágio de Tração

Figura 28 - Resultados no Estágio Tração



Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Aproximadamente 61,5% das *Startups* esperavam um Aumento na Inovação ao aplicar certas práticas de GC, cerca de 57,6% perceberam esse aumento e uma parcela de 23% gostaria de perceber, indicando um alinhamento razoável entre expectativa e resultado.

Em relação a Desempenho Econômico, há uma lacuna considerável entre o esperado e o alcançado. Uma grande maioria de aproximadamente 73% das *Startups* esperavam um impacto positivo no desempenho econômico, mas somente cerca de 46% perceberam esse impacto e 50% não tiveram, gostariam de ver um impacto positivo no desempenho econômico.

Sobre Diminuição do tempo de lançamento de produtos/serviços, os resultados apresentados indicam que curiosamente ocorreu um resultado alcançado ligeiramente superior à expectativa. Cerca de 38,4% das *Startups* esperavam uma redução no tempo de lançamento ao aplicar as práticas de GC e Inovação, 30,7% não tiveram, gostariam de ver uma diminuição no tempo de lançamento, mas aproximadamente 42% perceberam essa redução, um índice maior do que o esperado.

Aproximadamente 38,4% das *Startups* esperavam um impacto positivo no Desempenho Sustentável, cerca de 23% perceberam esse impacto e 38,4% não

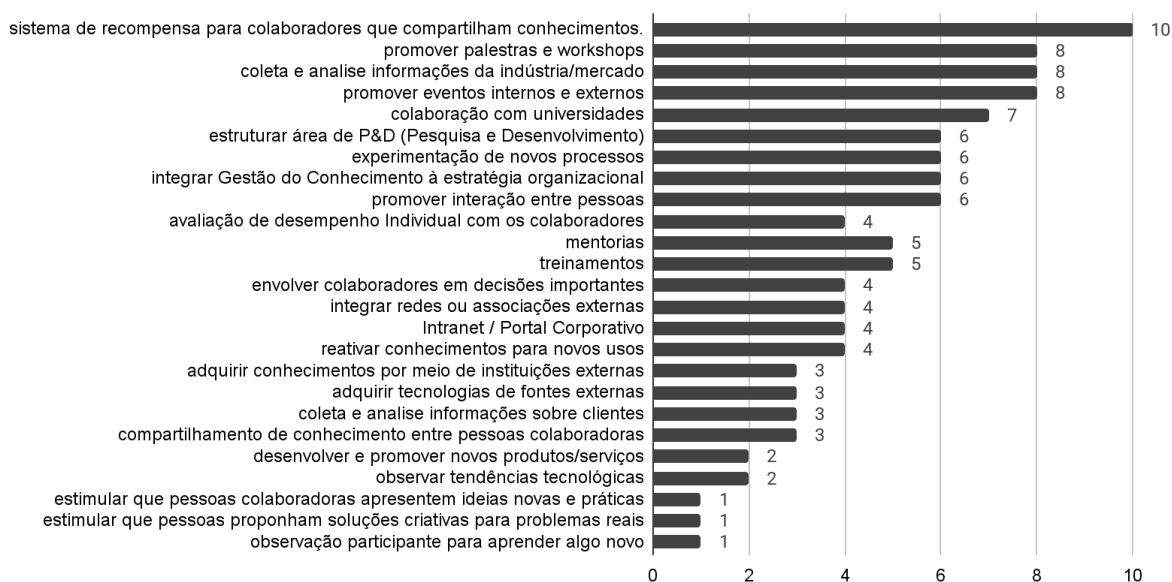
tiveram, mas gostariam de perceber um desempenho mais sustentável, indicando um resultado alcançado ligeiramente abaixo das expectativas.

Cerca de 15% das *Startups* que aplicaram as práticas de GC não perceberam resultados. Na categoria “Outros”, uma das *Startups* indicou um resultado esperado na categoria, uma indicou resultados alcançados e duas indicaram resultados que não tiveram, mas gostaria, sendo eles respectivamente: “Inclusão dos setores no ambiente tecnológico VR”, “Fortalecimento da marca, entrada em rodada de captação”, “Desempenho econômico, Aquisição de clientes / Tração / Escala” e “N.A”.

Em síntese, as *Startups* em estágio de Tração parecem ter mais sucesso em alcançar o aumento de inovação e em diminuir o tempo de lançamento, sendo que este segundo aspecto tem até mesmo superado expectativas. Já o desempenho sustentável e o desempenho econômico são desafios, tendo o segundo uma diferença notável entre o que se esperava e o que foi alcançado.

4.5.3 Práticas indicadas pelas *Startups* em estágio de Tração

Figura 29 - Práticas indicadas pelas *Startups* em estágio de Tração



Fonte: elaborado pela autora, 2025

As práticas que se destacam com o maior número de menções são: sistema de recompensa para colaboradores que compartilham; promover palestras e

workshops; coleta e análise informações da indústria/mercado; promover eventos internos e externos; colaboração com universidades. Essas práticas entendidas como de alta importância para atingir melhores resultados no estágio de Tração sugerem um foco em valorização da contribuição dos colaboradores, juntamente com a busca por conhecimento e promoção de networking.

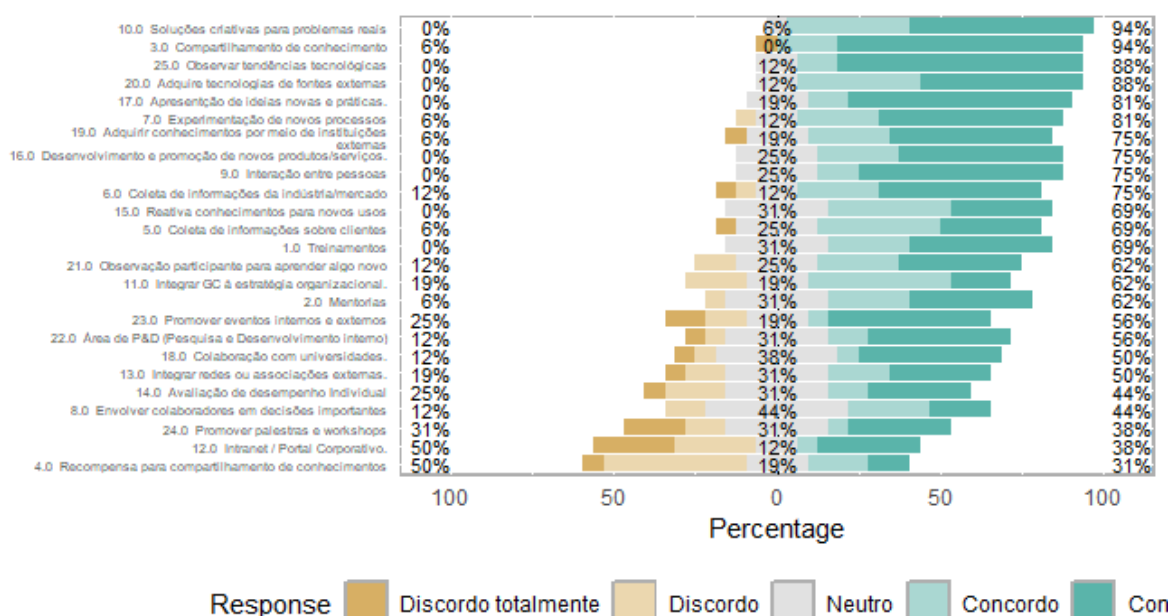
Em um nível intermediário de menções, encontramos as seguintes práticas: estruturar área de P&D; experimentação de novos processos; integrar Gestão do Conhecimento à estratégia organizacional; promover interação entre pessoas; mentorias; treinamentos; avaliação de desempenho individual com os colaboradores; envolver colaboradores em decisões importantes; integrar redes ou associações externas; intranet / portal corporativo; reativar conhecimentos para novos usos. Este grupo de práticas reflete uma preocupação em estruturar mais a GC, com foco no desenvolvimento de pessoas, busca de conhecimento externo e interno e experimentação.

As práticas que receberam poucas menções são: adquirir conhecimentos por meio de instituições externas; adquirir tecnologias de fontes externas; coleta e análise informações sobre clientes; compartilhamento de conhecimento entre pessoas colaboradoras; desenvolver e promover novos produtos/serviços; observar tendências tecnológicas; estimular que pessoas colaboradoras apresentem ideias novas e práticas; estimular que pessoas proponham soluções criativas para problemas reais; observação participante para aprender algo novo. A baixa prioridade dada a algumas dessas práticas no estágio de Tração é consoante com os altos níveis de aplicação, indicando que as *Startups* já as incorporaram.

4.6 Estágio de Escala

4.6.1 Práticas aplicadas por Startups em estágio de Escala

Figura 30 - Respostas de Startups no Estágio Escala



Fonte: elaborado pela autora, 2025.

As práticas que se destacam como as mais aplicadas, com maior porcentagem de “Concordo” e “Concordo totalmente”, são: soluções criativas para problemas reais, com 94% de concordância e 6% de neutralidade; compartilhamento de conhecimento, com 94% de concordância e somente 6% de discordância; observação de tendências tecnológicas, com 88% de concordância e 12% de neutralidade; aquisição de tecnologias de fontes externas, com 88% de concordância e 12% de neutralidade; apresentação de ideias e novas práticas, com 81% de concordância e 19% de neutralidade. A maior adesão de tais práticas evidencia uma prioridade em buscar soluções inovadoras por meio da obtenção de conhecimento e *expertise* tanto dentro quanto fora da organização.

Outras Práticas Relevantes, porém com um pouco mais de discordâncias e avaliações neutras foram: experimentação de novos processos, com 81% de concordância e 6% de discordância; aquisição de conhecimentos por meio de instituições externas, com 75% de concordância, 19% de neutralidade e 6% de discordância; desenvolvimento e promoção de novos produtos/serviços, com 75%

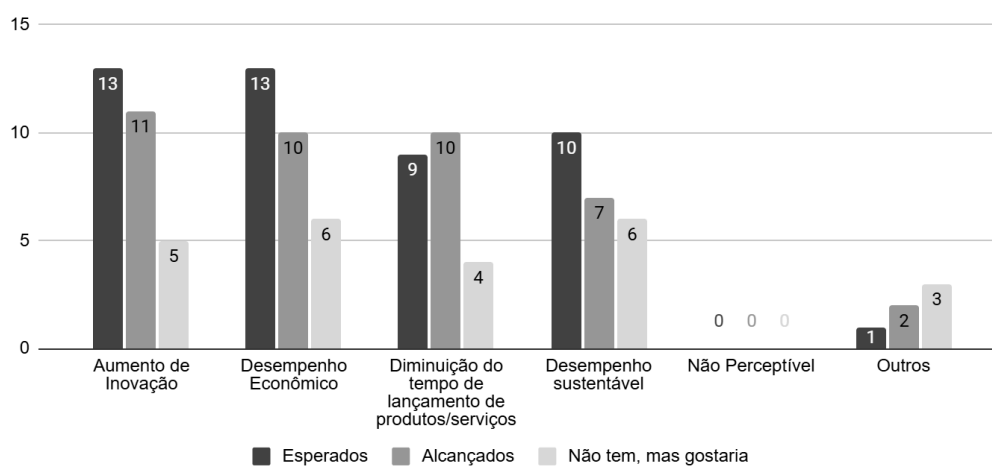
de concordância e 25% de neutralidade; interação entre pessoas, com 75% de concordância e 25% de neutralidade; coleta de informações da indústria/mercado, com 75% de concordância, 12% de neutralidade e 12% de discordância; reativar conhecimentos para novos usos, com 69% de concordância e 31% de neutralidade; coleta de informações sobre clientes, com 69% de concordância, 25% de neutralidade e 6% de discordância; treinamentos, com 69% de concordância, 31% de neutralidade; observação participante para aprender algo novo, com 62% de concordância, 25% de neutralidade e 12% de discordância; integrar GC & estratégia organizacional, com 62% de concordância, 19% de neutralidade e 19% de discordância; mentorias, com 62% de concordância, 31% de neutralidade e 6% de discordância; promover eventos internos e externos, com 56% de concordância, 19% de neutralidade e 15% de discordância; P&D, com 56% de concordância, 31% de neutralidade e 12% de discordância; colaboração com universidades, com 50% de concordância, 38% de neutralidade e 12% de discordância; integrar redes ou associações externas, com 50% de concordância, 31% de neutralidade e 19% de discordância. A aplicação dessas práticas demonstra a importância da comunicação e da disseminação de conhecimento nas organizações de forma mais estruturada. Além disso, pode indicar que, mais do que nos estágios anteriores, *Startups* em estágio de Escala estão focadas em atividades de networking e divulgação externa, o que é coerente com o momento dessas empresas.

As práticas com menor porcentagem de “Concordo” e “Concordo totalmente” são: recompensa para compartilhamento de conhecimentos, com 31% de concordância, 19% de neutralidade e 50% de discordância; A utilização de ferramentas internas de comunicação, como Intranet/Portal Corporativo, com 38% de concordância, 12% de neutralidade e 50% de discordância; A organização de eventos internos e externos, como palestras e workshops, com 38% de concordância, 31% de neutralidade e 31% de discordância; envolver colaboradores em decisões importantes, com 44% de concordância, 44% de neutralidade e 12% de discordância; avaliação de desempenho individual, com 44% de concordância, 31% de neutralidade e 25% de discordância. A baixa aplicação dessas práticas indica que embora a cultura de colaboração e aprendizado contínuo se destaquem nas *Startups* em escala, há oportunidades de melhoria na gestão de pessoas e na comunicação interna.

Os dados revelam que *Startups* em estágio de escala demonstram um forte foco na resolução de problemas e na busca por conhecimento interno e externo. Os esforços para construção de networking e expansão de presença no mercado também são pontos de destaque. No entanto, há espaço para melhorar a gestão do conhecimento, a comunicação interna e a participação dos colaboradores em decisões importantes.

4.6.2 Resultados de *Startups* em estágio de Escala

Figura 31 - Resultados no Estágio Escala



Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Os dados indicam que as expectativas em Aumento de Inovação e Desempenho Econômico são altas no estágio de Escala e os resultados alcançados seguem essa tendência. Aproximadamente 81,3% das *Startups* esperavam um Aumento na Inovação, e cerca de 68,8% relatam ter alcançado esse aumento e uma parcela de 31,3% não possuem esse aumento, mas gostariam de tê-lo. Enquanto aproximadamente 81,3% das *Startups* esperavam um melhor Desempenho Econômico, cerca de 62,5% o alcançaram e uma parcela de 37,5% não melhoraram o desempenho, mas gostariam.

Os resultados relativos à Diminuição do tempo de lançamento de produtos/serviços foram positivos, com o percentual de alcance superando a expectativa. Cerca de 56,3% das *Startups* esperavam uma diminuição no tempo de lançamento e aproximadamente 62,5% relataram ter alcançado essa diminuição. Uma parcela de 25% não experimentou essa diminuição, mas gostaria que ela

ocorresse.

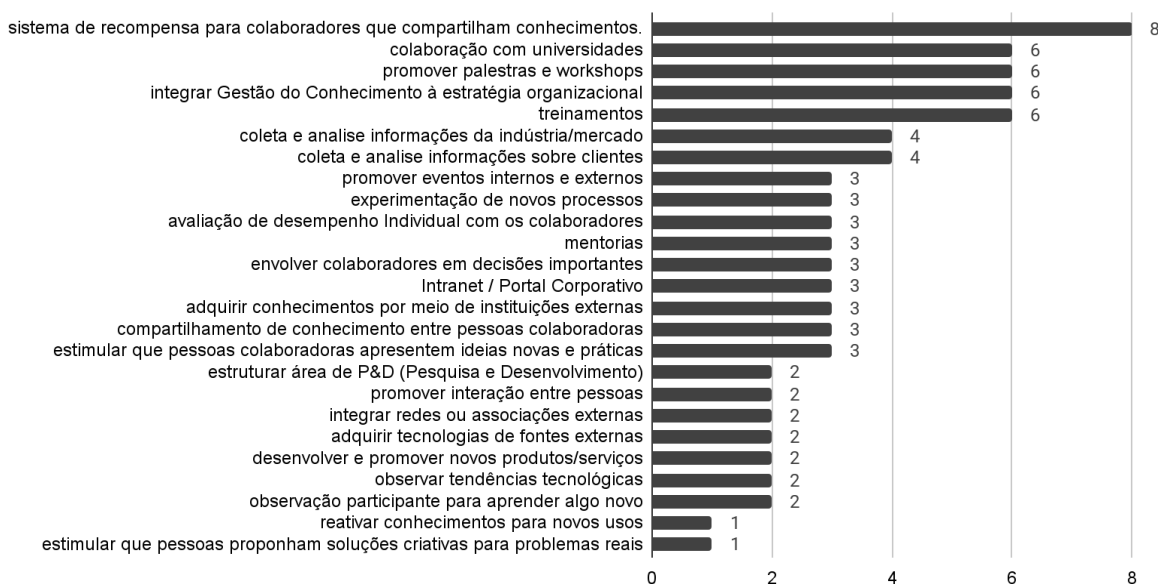
Já em relação ao Desempenho Sustentável, há uma diferença maior entre a expectativa e o alcance, com uma parcela considerável ainda buscando esse desempenho. Cerca de 62,5% das *Startups* esperavam um certo nível de desempenho sustentável, aproximadamente 43,8% também relataram ter alcançado esse desempenho e 37,5% não possuem esse desempenho, mas gostariam de tê-lo.

Na categoria “Outros” uma das *Startups* indicou um diferente resultado esperado, e dois resultados alcançados foram indicados e 3 resultados desejados, sendo eles respectivamente: “Desempenho para liberação e uso dos indivíduos”, “Sustentação da estrutura atual”, “Com a divulgação, possuímos grande interesse da comunidade da enfermagem em utilizar o app”, “Expansão internacional”, “Liberação para todos os enfermeiros/estudantes de enfermagem” e “N.A”. A ausência de *Startups* na categoria “Não Perceptível” sugere que, no estágio de escala, os resultados das ações são mais tangíveis.

Percebe-se que as *Startups* em estágio de escala parecem estar colhendo resultados significativos em inovação e desempenho econômico, alinhados com suas expectativas. A redução do tempo de lançamento também se mostra uma área de sucesso. O desempenho sustentável ainda representa um desafio para uma parte das *Startups*.

4.6.3 Práticas indicadas pelas *Startups* em estágio de Escala

Figura 32 - Práticas indicadas pelas *Startups* em estágio de Escala



Fonte: elaborado pela autora, 2025

As práticas que se destacam com o maior número de menções são: sistema de recompensa para colaboradores que compartilham; colaboração com universidades; promover palestras e *workshops*; integrar GC à estratégia organizacional; treinamentos. A importância dada a tais práticas sugere uma forte ênfase na otimização do capital humano e do conhecimento.

Em um nível intermediário de menções, encontramos as seguintes práticas: coleta e análise informações da indústria/mercado; coleta e análise informações sobre clientes; promover eventos internos e externos; experimentação de novos processos; avaliação de desempenho individual com os colaboradores; mentorias; envolver colaboradores em decisões importantes; intranet / portal corporativo; adquirir conhecimentos por meio de instituições externas; compartilhamento de conhecimento entre pessoas colaboradoras; estimular que pessoas colaboradoras apresentem ideias novas e práticas. Algumas dessas práticas como coleta de informações e busca por conhecimento externo são já aplicadas pelas *Startups* em estágio de Escala e são enxergadas, como evidenciado pelo gráfico, como continuamente relevantes. A utilização de uma intranet/portal corporativo é a única prática deste grupo que figurava entre as menos aplicadas.

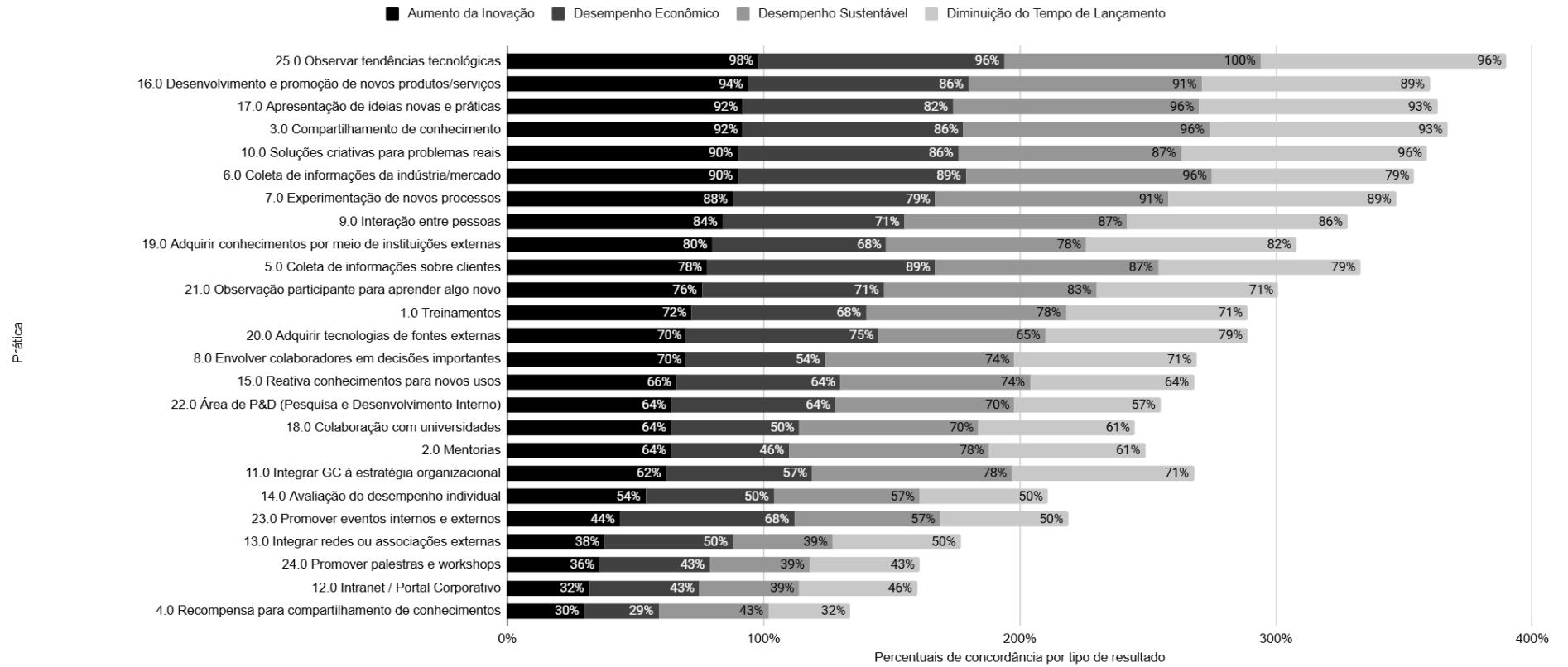
As práticas que receberam poucas menções são: estruturar área de P&D; promover interação entre pessoas; integrar redes ou associações externas; adquirir tecnologias de fontes externas; desenvolver e promover novos produtos/serviços;

observar tendências tecnológicas; observação participante para aprender algo novo; reativar conhecimentos para novos usos; estimular que pessoas proponham soluções criativas para problemas reais. A baixa prioridade dada a algumas dessas práticas está alinhada ao fato de que já foram implementadas por diversas *Startups* em estágio de Escala.

4.7 Ranking de práticas mais aplicadas por Aumento de Inovação e outros resultados

A partir das respostas de todas as *Startups*, foi realizado um cruzamento entre as práticas que eles informaram, aplicar e os resultados alcançados. O gráfico abaixo apresenta a porcentagem de respostas associadas à categoria “concordo” e “concordo totalmente” da escala *Likert* para cada prática em relação a cada tipo de resultado que as *Startups* indicaram ter alcançado. Ele revela que, embora existam práticas universalmente benéficas, a eficácia de outras pode variar significativamente dependendo do resultado estratégico almejado.

Figura 33 - Relação Práticas versus Resultados



Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Algumas práticas tiveram mais destaque: 98% das *Startups* que afirmaram observar tendências tecnológicas alcançaram resultados de aumento de inovação, 96% de desempenho econômico, 100% de desempenho sustentável e 96% de diminuição de tempo de lançamento; as que afirmaram desenvolver e promover de novos produtos/serviços apresentaram bons resultados em aumento de inovação, cerca de 94%, diminuição de tempo de lançamento, cerca 89%, e em desempenho Econômico e Sustentável, cerca de 86% 91%, respectivamente; as que promoveram apresentação de ideias novas e práticas e compartilhamento de conhecimento tiveram percentuais de aplicação muito próximos e elevados, sendo 92% para aumento de inovação, 82% e 86% para desempenho econômico, respectivamente, 96% para desempenho sustentável e 93% para diminuição de tempo de lançamento; as práticas de promover soluções criativas para problemas reais e coletar informações da indústria/mercado demonstram performance e consistência, ambos com 90% de aplicação associada a aumento de inovação, 86% e 89% para desempenho econômico, 87% e 96% para desempenho sustentável e 96% e 79% para diminuição de tempo de lançamento, respectivamente; a experimentação de novos processos foi associada a bons resultados de aumento de Inovação, cerca 88%, de desempenho econômico e sustentável, 79% e 91%, respectivamente, e de diminuição tem tempo de lançamento, com cerca de 89% de aplicação associada; a promoção da interação entre pessoas, embora tenha uma pequena queda de associação ao desempenho Econômico por aplicação, com cerca de 71%, em relação aos outros resultados, foi associada a aumento de inovação em 84% de suas aplicação, em 87% a desempenho sustentável, em 86% a diminuição de tempo de lançamento. Tais associações expressam que promover a melhoria contínua dos produtos, serviços e processos e a cultura interna de compartilhamento de conhecimento, enquanto se busca ativamente por compreensão do mercado e das novas tecnologias, pode trazer resultados positivos para as *Startups*, com destaque para o aumento de inovação e desempenho econômico.

Algumas práticas tiveram bons resultados também, porém um pouco menores que os anteriores: Observação participante para aprender algo novo demonstra um bom desempenho na inovação, com 76% de associação, e é particularmente forte para o desempenho sustentável, com 83%, já em desempenho econômico e na diminuição do tempo de lançamento, as associações foram de 71%; os treinamentos

mostram uma consistência razoável com aumento da inovação associados 72%, desempenho econômico com 68%, diminuição do tempo de lançamento com 71%, com o maior impacto no desempenho sustentável associados a 78% da aplicação; adquirir tecnologias de fontes externas teve uma associação mais forte na diminuição do tempo de lançamento e no desempenho econômico, com 79% e 75%, respectivamente, logo depois em aumento da Inovação com 70% e desempenho sustentável, com 65%; a reativação de conhecimentos existentes para novas aplicações mostra um desempenho moderado, mas consistente, com 74% de associação em desempenho sustentável, aumento da inovação, com 66%, desempenho econômico e diminuição do tempo de lançamento, com 64%; a área de P&D interna apresenta percentuais de 64% de aplicação associadas a inovação e desempenho econômico, 70% a desempenho sustentável e 57% a diminuição do tempo de lançamento.

Outras práticas tiveram alguns resultados melhores do que outros, como: coleta de informações sobre clientes, com um percentual de 89% para desempenho econômico e 87% para sustentável, enquanto teve 78% para aumento da inovação e 79% para diminuição do tempo de lançamento; adquirir conhecimentos por meio de instituições externas, embora tenha uma associação de 80% com aumento de inovação 82% com diminuição de tempo de lançamento, tem um percentual de 68% para desempenho econômico e 78% para desempenho sustentável 78%; envolver colaboradores em decisões importantes apresenta uma variação notável, sendo 70% associados a aumento de inovação e 74% a desempenho sustentável e diminuição de tempo de lançamento, mas caindo para 54% em desempenho econômico; colaboração com universidades possui percentuais mais altos associados a aumento de inovação, com 64%, e desempenho sustentável, com cerca de 70%, do que em desempenho econômico, com cerca de 50%, e diminuição de tempo de lançamento, com 61%; recompensa para compartilhamento de conhecimentos é a prática com os percentuais mais baixos em todas as categorias, sendo somente 30% associados a aumento de inovação, 29% a desempenho econômico, 43% a desempenho sustentável, 32% a diminuição de tempo de lançamento.

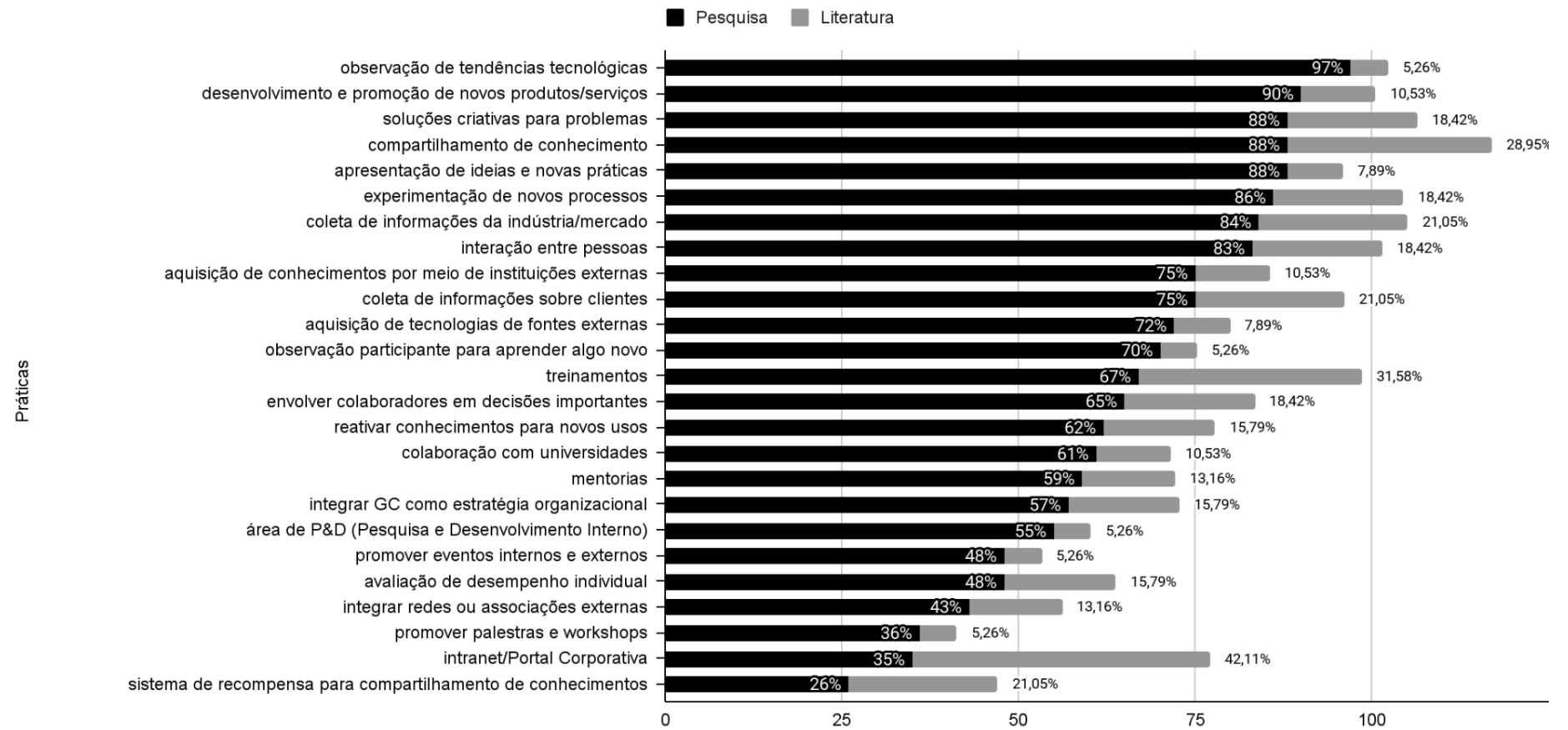
As práticas relacionadas à observação de tendências, desenvolvimento de novos produtos, geração de ideias e compartilhamento de conhecimento são pilares universais para todos os tipos de sucesso organizacional. Práticas como coleta de

informações sobre clientes, parecem ter um impacto mais direto em resultados financeiros e de sustentabilidade. Algumas práticas, como adquirir tecnologias de fontes externas e adquirir conhecimentos por meio de instituições externas, são excelentes para agilidade que podem impactar em diminuição de tempo de lançamento. Outras, como área de P&D e colaboração com universidades, podem estar associadas um investimento mais profundo e de longo prazo, com menor impacto imediato na velocidade de lançamento, mas um impacto mais consistente na inovação e sustentabilidade.

4.8 Literatura versus Pesquisa com *Startups*: relação do Ranking geral de Práticas

O gráfico abaixo apresentado ilustrada a análise comparativa entre literatura acadêmica e a percepção de sua potencial aplicação por *Startups*.

Figura 34 - Práticas Literatura versus Pesquisa



Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Para facilitar a discussão, as diversas práticas foram organizadas em 6 grupos com base em sua representatividade em ambos os levantamentos: 1. maiores percentuais na literatura e na pesquisa com *Startups*; 2. percentuais bons na pesquisa e resultados medianos de recorrência na literatura; 3. percentuais medianos na pesquisa e na literatura; 4. percentuais abaixo da média na pesquisa e na literatura; 5. percentuais discrepantes, maiores na pesquisa e bem menores na literatura; 6. percentuais discrepantes, maiores na literatura e menores na pesquisa.

As práticas com maior destaque foram: compartilhamento de conhecimento (Pesquisa: 88%, Literatura: 28,95%); coleta de informações da indústria/mercado (Pesquisa: 84%, Literatura: 21,05%); coleta de informações sobre clientes (Pesquisa: 75%, Literatura: 21,05%) e treinamentos (Pesquisa: 67%, Literatura: 31,58%). Este grupo sinaliza que a inteligência, a troca de saberes e a capacitação se mostram centrais tanto na teoria quanto na percepção das *Startups* para a inovação.

Em seguida, com percentuais bons na pesquisa e resultados medianos de recorrência na literatura estão: soluções criativas para problemas (Pesquisa: 88%, Literatura: 18,42%); experimentação de novos processos (Pesquisa: 86%, Literatura: 18,42%); interação entre pessoas (Pesquisa: 83%, Literatura: 18,42%). Este grupo sinaliza a forte valorização, pelas *Startups*, de práticas ligadas à agilidade e à colaboração interna na busca por inovação. A menor ênfase na literatura pode indicar uma perspectiva teórica menos focada na dinâmica operacional e mais nas estruturas formais.

Com resultados medianos na pesquisa e na literatura, estão: envolver colaboradores em decisões importantes (Pesquisa: 65%, Literatura: 18,42%); reativar conhecimentos para novos usos (Pesquisa: 62%, Literatura: 15,79%). Estas práticas demonstram uma concordância razoável entre a teoria e a prática das *Startups*, indicam um reconhecimento do valor da participação interna e da otimização do conhecimento já disponível, mas sem o mesmo grau de urgência das práticas do primeiro e segundo grupo.

Com resultados abaixo da média na pesquisa e na literatura estão: mentorias (Pesquisa: 59%, Literatura: 13,16%); integrar GC como estratégia organizacional (Pesquisa: 57%, Literatura: 15,79%); área de P&D (Pesquisa: 55%, Literatura: 5,26%); promover eventos internos e externos (Pesquisa: 48%, Literatura: 5,26%);

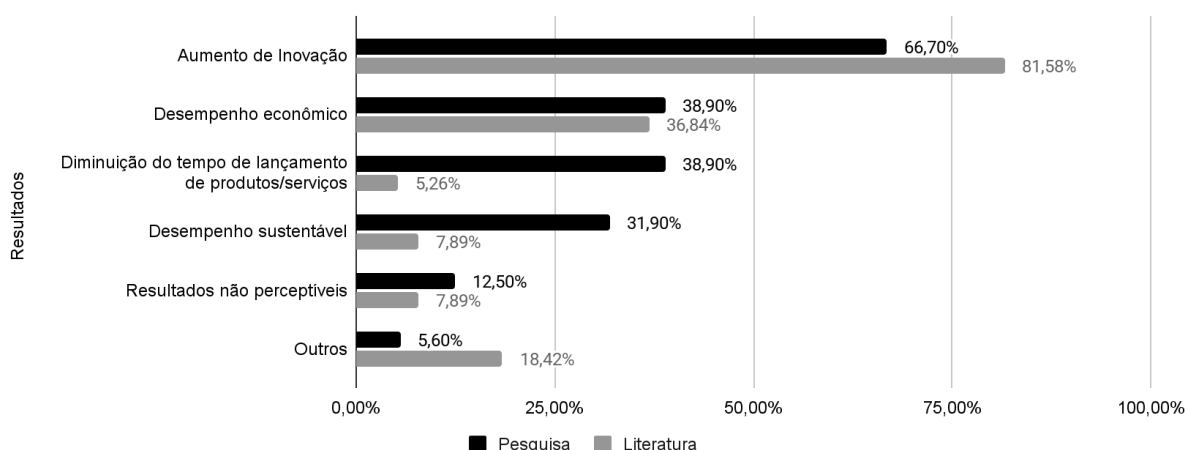
avaliação de desempenho individual (Pesquisa: 48%, Literatura: 15,79%); integrar redes ou associações externas (Pesquisa: 43%, Literatura: 13,16%); promover palestras e workshops (Pesquisa: 36%, Literatura: 5,26%). Este conjunto evidencia práticas que não são percebidas como essenciais para a inovação, tanto na teoria quanto na prática das *Startups*. Isso pode refletir uma busca por abordagens mais diretas e menos dependentes de estruturas formais ou eventos específicos.

Com resultados discrepantes, maiores na pesquisa aplicada com *Startups* e bem menores na literatura, estão: observação de tendências tecnológicas (Pesquisa: 97%, Literatura: 5,26%); desenvolvimento e promoção de novos produtos/serviços (Pesquisa: 90%, Literatura: 10,53%); aquisição de conhecimentos por meio de instituições externas (Pesquisa: 75%, Literatura: 10,53%); aquisição de tecnologias de fontes externas (Pesquisa: 72%, Literatura: 7,89%); observação participante para aprender algo novo (Pesquisa: 70%, Literatura: 5,26%); colaboração com universidades (Pesquisa: 61%, Literatura: 10,53%). Este grupo revela um forte direcionamento das *Startups* para a proatividade na busca por inovação e conhecimento externo. A menor representatividade na literatura pode indicar uma lacuna entre a ênfase teórica tradicional e as necessidades dinâmicas e a mentalidade de crescimento das *Startups*.

Por fim, o grupo resultados discrepantes de práticas com maior recorrência na literatura e menor na pesquisa, forma: intranet/portal corporativa (Pesquisa: 35%, Literatura: 42,11%) e sistema de recompensa para compartilhamento de conhecimentos (Pesquisa: 26%, Literatura: 21,05%). Este último grupo destaca uma divergência significativa ferramentas formais que, apesar de valorizadas teoricamente para a organização e o incentivo ao compartilhamento, parecem ter menor adesão ou prioridade no ambiente prático e ágil das *Startups*, onde a comunicação e a troca de conhecimento podem ocorrer de maneiras mais informais e diretas.

4.9 Resultados das práticas mapeadas na Literatura versus as aplicadas pelas *Startups*

Figura 35 - Práticas Literatura versus Pesquisa



Fonte: elaborado pela autora, 2025

Os resultados que se destacaram em ambos os levantamentos, tanto na revisão da literatura quanto na pesquisa, foram o aumento de inovação (Literatura: 81,58%; Pesquisa: 66,70%) e o desempenho econômico (Literatura: 36,84%; Pesquisa: 38,90%). Esses dois aspectos reforçam sua importância como os principais impactos da gestão do conhecimento e da inovação percebidos e reportados tanto nos estudos acadêmicos quanto, na prática das *Startups*.

Os resultados que apresentaram menor representatividade em ambos os contextos foram desempenho sustentável (Literatura: 7,89%; Pesquisa: 31,90% - outra discrepância), a diminuição do tempo de lançamento de produtos/serviços (Literatura: 5,26%; Pesquisa: 38,90%, com uma discrepância). Contudo, observa-se uma discrepância significativa em ambos.

Em relação ao resultado de diminuição do tempo de lançamento de produtos/serviços, enquanto na literatura esse resultado aparece com uma baixa frequência (5,26%), na pesquisa com as *Startups* ele se destaca como um dos mais relevantes (38,90%). Isso sugere que a agilidade no desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços é um benefício valorizado e percebido no ambiente dinâmico das *Startups*, mas talvez não tenha sido o foco principal dos artigos analisados na literatura.

Outra discrepância interessante reside no desempenho sustentável. Ele apresenta uma frequência relativamente baixa na literatura (7,89%), mas uma representatividade considerável na pesquisa com as *Startups* (31,90%). Isso poderia indicar uma crescente preocupação e percepção do impacto da gestão do conhecimento e inovação na sustentabilidade por parte das *Startups*. Entretanto, é

preciso sinalizar que desempenho sustentável não figurava nas strings de busca de artigos e mesmo assim teve representatividade nos resultados.

Os resultados não perceptíveis (Literatura: 7,89%; Pesquisa: 12,50%) e a categoria outros também tiveram baixa representatividade na pesquisa (5,60%) e na literatura (18,42%), o que indica que esses resultados são menos frequentes ou mais difíceis de serem mensurados e, portanto, menos reportados.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão relacionados e discutidos os resultados da pesquisa com as *Startups* apresentados no capítulo anterior e os resultados da revisão de literatura apresentados no segundo capítulo.

Antes de descrever como será estruturada a discussão, contundo, é preciso resgatar brevemente a linha teórica que a norteia. Como apresentado no segundo capítulo de revisão de literatura, a teoria do conhecimento organizacional de Nonaka & Takeuchi (1997) sustenta que existem quatro modos de conversão do conhecimento, obtidos a partir da interação entre o conhecimento tácito e o explícito: 'socialização', 'externalização', 'combinação' e 'internalização', representando o Modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1997). De acordo com esses autores, a inovação surge quando há interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

Seguindo essa linha teórica, na primeira parte da discussão, as práticas mapeadas e elencadas a partir de sua aplicação pelas *Startups* em diferentes estágios de desenvolvimento foram primeiramente analisadas à luz das categorias do Modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1997), depois, foram discutidas as relações entre as mais recorrentes e menos recorrentes, respectivamente. Na segunda parte foi tecido o diálogo entre as práticas aplicadas pelas *Startups* e as práticas mapeadas na literatura e os resultados provenientes das aplicações das práticas nos dois âmbitos.

5.1 Práticas aplicadas pelas *Startups*

5.1.1 *Relação entre Práticas aplicadas pelas Startups em diferentes estágios*

5.1.1.1 *Práticas de Socialização*

As práticas de Socialização mantiveram uma média razoável de aplicação, cerca de 60%, em todos os estágios das *Startups*. A prática de socialização mais aplicada em todos os estágios e responsável por elevar a média das práticas do grupo, mesmo com uma pequena queda na Escala em relação aos estágios anteriores, foi a promoção da interação entre pessoas, uma prática bastante informal. Práticas que exigem um pouco mais de estruturação, como observação participante, treinamentos e mentorias, tiveram aplicação mediana em todos os estágios. A integração a redes externas teve baixo percentual de aplicação nos

estágios iniciais de Ideação e Operação, mas um aumento abrupto no estágio de tração e uma manutenção no de Escala, assim como a prática de promover eventos internos e externo, indicando uma necessidade crescente de *Networking*. Promover palestras e Workshops, entretanto, manteve baixo percentual de aplicação em todos os estágios, provavelmente por envolver maior maturidade para compartilhamento de conhecimento.

Percebe-se que as práticas de socialização mais aplicadas, de forma geral, são mais informais e que o foco nos estágios iniciais das *Startups* é maior no âmbito interno. Contudo, conforme se desenvolvem, a necessidade de integrar redes externas se intensifica.

5.1.1.2 Práticas de Externalização

As práticas de Externalização tiveram a aplicação um pouco abaixo da média, cerca de 59%, em diferentes os estágios das *Startups*. Enquanto compartilhamento de conhecimento e apresentação de ideias e novas práticas, respectivamente, tenham tido altos índices de aplicação; intranet/portal corporativo e sistema de recompensa para compartilhamento de conhecimento, tiveram aplicação bem abaixo da média, mesmo apresentando percentuais de aplicação um pouco maiores nos estágios de Tração e Escala, em detrimento dos estágios iniciais.

Esses resultados sugerem haver uma alta expectativa de que exista compartilhamento de conhecimento e trocas entre as pessoas colaboradoras, mas pouco estímulo formal ou estruturação para que isso ocorra, mesmo com um aumento gradual desse estímulo ao longo do ciclo de vida de uma *Startup*.

5.1.1.3 Práticas de Combinação

As práticas de Combinação foram algumas das mais aplicadas pelas *Startups*. Em geral, tiveram aplicação um pouco acima da média, cerca de 70%, contudo, com algumas discrepâncias entre estágios.

A observação de tendências tecnológicas foi quase unânime entre as *Startups*, com exceção do estágio Escala, mas ainda assim manteve aplicação alta. A coleta de informações da indústria/mercado manteve percentuais altos de aplicação em todos os estágios e a coleta de informações sobre clientes manteve-se

um pouco acima da média em todos os estágios, com pouca variação. No estágio de Ideação, ocorreram duas variações mais significativas: a aquisição de conhecimento por meio de instituições externas foi mais relevante para o estágio de Ideação, mas manteve aplicação um pouco acima da média nos outros estágios; já a prática de reativar conhecimentos para novos usos, naturalmente, ficou um pouco abaixo da média no estágio de ideação, considerando que as empresas nesse estágio estão mais focadas adquirir e construir novos conhecimentos, mas manteve-se na média nos demais. De forma geral, percebe-se que a alta relevância de práticas que estimulam a aquisição de conhecimento externo, seja de forma autônoma ou por meio de instituições, enfatiza a foco no aprendizado contínuo entre as *Startups*.

No estágio de escala também ocorrem variações importantes: as práticas de colaboração com universidades e envolvimento de colaboradores em decisões importantes mantiveram-se na média em todos os estágios, exceto Escala, onde ficaram abaixo; a integração da GC com a estratégia organizacional ficou um pouco abaixo da média em todos os estágios, mas na média em Escala. Curiosamente, o envolvimento de colaboradores em decisões importantes é quase inversamente proporcional à integração de GC à estratégia organizacional ao longo do ciclo de vida das *Startups*, isso sugere que: a colaboração é importante para a estratégia, mas o momento de crescimento acelerado exige centralização das decisões, possivelmente pelo aumento da complexidade organizacional, e requer uma forma mais estruturada de disseminar informações e influenciar decisões, em vez do envolvimento direto de diferentes colaboradores em cada etapa.

A aquisição de tecnologia por meio de fontes externas teve flutuações em dois estágios, ficando abaixo da média no de Operação e acima da média no de Escala. A diminuição da aquisição de tecnologias de fonte externa no estágio de operação pode estar relacionada à necessidade de concentrar os recursos e consolidar o que já foi estabelecido/validado durante a fase de ideação. À medida que o negócio cresce, por outro lado, o desafio muda para sustentar o crescimento e manter a competitividade em um mercado maior, o que pode demandar adoção de novas tecnologias que não foram desenvolvidas internamente. Logo, a capacidade de integrar tecnologias externas pode ser vista como um acelerador para a expansão. Outro ponto interessante é que na mesma medida que a necessidade de aquisição de tecnologias de fontes externas cresce, a colaboração com as

universidades diminuí, indicando que possivelmente as universidades não estejam sendo enxergadas como polos de inovação tecnológica para as *Startups*.

5.1.1.4 Práticas de Internalização

Práticas de Internalização tiveram a aplicação acima da média, cerca de 80%, em todos os estágios das *Startups*. O desenvolvimento e promoção de novos produtos e/ou serviços foi uma das práticas mais aplicadas em todos os estágios, com uma queda em Escala, mas mantendo-se acima da média, o que pode indicar um foco na otimização e na gestão do portfólio existente no quarto estágio. As práticas de soluções criativas para problemas reais e a experimentação de novos processos, tiveram aplicação um pouco acima da média no estágio de Ideação e um aumento nos estágios seguintes, o que sugere que criatividade e experimentação são cruciais para os caminhos de crescimento. A estruturação de área de P&D, foi curiosamente apontada como medianamente aplicada pelas *Startups* em estágio de ideação, em contrapartida, teve uma queda no estágio seguinte, mantendo-se abaixo da média até o estágio de Escala; enquanto a avaliação de desempenho individual, manteve-se abaixo da média em todos os estágios.

Os elevados índices de aplicação de práticas de internalização em diferentes estágios indicam que para as *Startups* é vital transformar conhecimentos em habilidades e resultados palpáveis. No entanto, como fica perceptível, essa internalização não é fundamentada por processos ou áreas bem estruturadas. Isso não é necessariamente negativo, sobretudo nos estágios iniciais de uma *Startup*, quando a configuração é mais enxuta e as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento possivelmente estão internalizadas e difundidas, mas conforme a estrutura organizacional fica mais complexa, torna-se relevante ter mais estruturação.

5.1.2 Relação entre Práticas aplicadas pelas Startups em diferentes estágios e os resultados esperados e alcançados

5.1.2.1 Práticas mais aplicadas

As práticas mais aplicadas pelas *Startups* estão difundidas em diferentes etapas do modelo SECI (Nonaka e Takeuchi, 1997): a prática informal de promoção da interação entre pessoas foi a que mais se destacou na etapa de socialização; na

etapa externalização, o foco ficou no compartilhamento de conhecimento e na apresentação de ideias a novas práticas; a observação de tendências tecnológicas e colata de informação, tiveram grande destaque na etapa de combinação; o desenvolvimento e promoção de novos produtos/serviços e a proposição de soluções criativas para problemas reais figuram nas primeiras posições na etapa e internalização. Percebe-se, portanto, que as *Startups* têm meios para converter o conhecimento tácito em explícito e promoção da Inovação (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Concomitantemente, as práticas que as *Startups* mais aplicam parecem estar alinhadas com os resultados que elas mais esperam: o aumento da inovação e o desempenho econômico. De fato, a maior aplicação dessas práticas refletiu no aumento da inovação como o resultado mais alcançado, com concordância entre 66,7% das *Startups*. Contudo, no que tange ao desempenho econômico, observa-se uma discrepância mais evidente quando consideramos os resultados esperados e alcançados em relação às práticas mais aplicadas: 70,8% esperavam o resultado, mas somente 38,9% alcançaram. Isso sugere que, embora as práticas aplicadas estejam contribuindo para a inovação, essa inovação talvez ainda não esteja se traduzindo plenamente em resultados financeiros para as *Startups* pesquisadas.

É possível inferir que as práticas parecem estar fortemente orientadas para a geração de ideias, desenvolvimento de soluções e compreensão do ambiente. Portanto, embora elas criem o potencial para o crescimento, outros fatores não diretamente contemplados entre as práticas mais aplicadas são cruciais para converter a inovação em resultados financeiros concretos.

5.1.2.2 Práticas menos aplicadas

As práticas menos aplicadas pelas *Startups* também estão difundidas em diferentes etapas do modelo SECI (Nonaka e Takeuchi, 1997): as práticas de promover eventos internos e externos, promover palestrar e *workshops* e integrar redes ou associações externas foram as de menor destaque na etapa de socialização; na etapa externalização, figuram sistema de recompensa para compartilhamento de conhecimentos e uso de intranet/portal corporativo, como as práticas menos aplicadas; a colaboração com universidades e a integração da GC à estratégia organizacional, tiveram menos aplicações na etapa de combinação; a

estruturação de área de P&D e avaliação de desempenho individual foram as menos aplicadas na etapa e internalização.

Os baixos percentuais refletem uma baixa priorização ou percepção de valor dessas práticas ao longo do ciclo de vida das *Startups*. Mas, ao mesmo tempo, sugerem oportunidade para repensar estratégias de GC, comunicação e engajamento. A menor adoção de práticas mais estruturadas de gestão do conhecimento e colaboração, pode estar relacionada a não concretização dos resultados desejados pelas *Startups* em termos de inovação e de desempenho econômico, como também de agilidade no lançamento e sustentabilidade.

Inclusive, algumas dessas práticas, foram indicadas como práticas que poderiam ser mais aplicadas para atingir os resultados desejados, mas não alcançados. O que sugere que as *Startups* parecem ter uma boa percepção de quais práticas poderiam ser implementadas para endereçar as lacunas entre os resultados esperados e alcançados, bem como para alcançar aqueles que ainda não possuem.

De forma geral, a relação entre as práticas mais aplicadas e as que as *Startups* acreditam que poderiam melhorar seus resultados é bastante reveladora. As práticas mais aplicadas tendem a ser mais informais e focadas na ação imediata. Enquanto as práticas que as *Startups* identificam como potenciais para melhorar os resultados são, em geral, mais estruturadas, estratégicas e focadas na gestão do conhecimento e na colaboração, como adotar sistema de recompensa, integrar a GC à estratégia organizacional e colaborar com universidades.

5.2 Práticas aplicadas pelas *Startups* em comparação a Literatura

5.2.1 Relações entre Práticas mapeadas na literatura e as aplicadas pelas Startups

A análise comparativa das práticas de gestão do conhecimento e inovação, com base em sua representatividade na literatura e na pesquisa com *Startups*, oferece *insights* sobre a convergência e divergência entre a teoria e a prática, e também entre tipos de organizações tradicionais e *Startups*.

Algumas práticas se provaram importantes em ambos cenários, como: o compartilhamento de conhecimento (Ojiako *et al.*, 2022; Pendevska, 2022; Sofiyabadi *et al.*, 2022; Duke *et al.*, 2022; Ernawati Hamid, 2021; Law *et al.*, 2021; Al-Dmour *et al.*, 2021; Dabić *et al.*, 2020; Echeverri *et al.*, 2018; Rodán *et al.*, 2018;

Hussinki *et al.*, 2015.), a Interação entre pessoas (Tenório *et al.*, 2023; Al-Dmour *et al.*, 2021; Law *et al.*, 2021; Abbas *et al.*, 2019; Belete, 2018; Ribeiro *et al.*, 2018; García-Fernández, 2016), a coleta de informações sobre mercado e clientes (Duke, *et al.* 2022; Pendevska, 2022; Law *et al.*, 2021; Dabić *et al.*, 2020; Abbas *et al.*, 2019; Davila *et al.*, 2019; Belete, 2018; García-Fernández, 2016) e a promoção de treinamentos (Tenório *et al.*, 2023; Mendonça *et al.*, 2022; Duke, *et al.* 2022; Sofiyabadi *et al.*, 2022; Aihara *et al.*, 2022; Sartori *et al.*, 2022; Ernawati Hamid, 2021; Law *et al.*, 2021; Echeverri *et al.*, 2018; Belete, 2018; García-Fernández, 2016; Hussinki *et al.*, 2015).

Por outro lado, enquanto as *Startups* priorizam fortemente práticas associadas às etapas de internalização e combinação, respectivamente, como a busca por tendências e conhecimentos externos, bem como a experimentação e a colaboração interna; ferramentas mais formais, associadas à etapa externalização, são mais presentes na literatura, como sistemas para armazenar conhecimento (Ojiako *et al.*, 2022; Sofiyabadi *et al.*, 2022; Dabić *et al.*, 2020; Santos e Krauszuk, 2020; Davila *et al.*, 2019; Echeverri *et al.*, 2018; Roldán *et al.*, 2018; García-Fernández, 2016; Pinto *et al.*, 2015; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015) e sistemas de recompensa para compartilhamento de conhecimentos (Duke, *et al.* 2022; Sofiyabadi *et al.*, 2022; Dabić *et al.*, 2020; Abbas *et al.*, 2019; Echeverri *et al.*, 2018; Muzzio, 2017; García-Fernández, 2016; Hussinki *et al.*, 2015.).

Isso reforça o ponto já apresentado que, no ambiente ágil e muitas vezes informal das *Startups*, a comunicação e o compartilhamento de conhecimento ocorrem de maneiras mais orgânicas e diretas. Corroborando a literatura que sustenta que um dos fatores críticos para a inovação é o compartilhamento de conhecimento, que envolve a troca de informações, ideias e experiências entre os membros da organização (Nonaka; Takeuchi, 1997; Davenport & Prusak, 2003; Sordi *et al.*, 2017).

5.2.2 Relações entre resultados obtidos na literatura e nas *Startups*

A respeito dos resultados alcançados, o Aumento de Inovação foi mais presente na literatura, enquanto todos outros resultados, como Desempenho Econômico, Diminuição do tempo de lançamento de produtos e serviços e Desempenho Sustentável, foram mais presentes entre as *Startups*. Contudo, há de

se considerar que os objetivos primários dos estudos da literatura eram sobre comprovar se a correlação entre GC e Inovação era válida, sendo assim, naturalmente os outros resultados acabaram sendo identificados colateralmente, enquanto entre as *Startups* a Inovação foi identificada recorrentemente mesmo com outros resultados em foco. Portanto, a correlação entre GC e Inovação foi validada nos diferentes âmbitos.

Por outro lado, a relação da aplicação das práticas de GC e Inovação com outros resultados, como desempenho econômico, por exemplo, poderia ter sido mais sustentada na literatura, caso fosse o enfoque central dos estudos, mas foi parcialmente sustentada na pesquisa com as *Startups*. Parcialmente porque os resultados alcançados por elas para desempenho econômico, cerca de 40%, foram menores do que os esperados e desejados.

De forma geral, o desempenho econômico e desempenho sustentável consistentemente se destacaram como desafios significativos ao longo da jornada de crescimento das *Startups*, tendo aumentos mais consideráveis no estágio de Escala, mas ainda com desalinhamentos em relação às expectativas, sobretudo em relação ao desempenho econômico. Enquanto a capacidade de inovar e reduzir o tempo de lançamento demonstraram uma evolução mais positiva à medida que avançam nos estágios de desenvolvimento.

Um dos possíveis motivos para os diferentes resultados nas empresas estudadas na literatura e entre as *Startups*, além da natureza e objetivos diferentes das pesquisas, pode estar relacionado aos diferentes tipos de práticas predominantemente aplicadas nos dois âmbitos.

Boa parte das empresas estudadas na literatura enfocam em práticas de externalização e combinação de conhecimento. Essa orientação sustenta visões como de Alfaró-Ramos e Ferreras-Méndez (2022), que apontam que uma base de conhecimento diversificada proporciona às empresas a sensibilidade para reconhecer mudanças no mercado e identificar oportunidades de abertura para inovar e manter a vantagem competitiva do negócio.

Por outro lado, as *Startups* focam mais em práticas de combinação e internalização, com uma orientação à aplicação de conhecimento que pode trazer mais resultados tangíveis a curto prazo. Essa postura é endossada por alguns autores da literatura, como Costa e Monteiro (2016) e Dabić *et al.* (2020), que argumentam que a empresa deve absorver conhecimento externo e integrá-lo

internamente para gerar vantagem competitiva. Mas outros, como Roldan *et al.* (2018), que afirmam que: “as práticas mais importantes de Gestão do Conhecimento baseiam-se no fator humano, enquanto a menos importante é a captura de conhecimento exterior.” (Roldan, *et al.*, 2018, p. 527).

Existem visões contrastantes entre os autores, mas partindo de orientações mais pragmáticas e familiares ao meio corporativo, a Inovação precisa estar associada a resultados financeiros tangíveis, como sustentam Drucker (2003) e Bukowitz e Williams (2002). No caso de *Startups* essa relação é determinante para a sobrevivência e desenvolvimento dessas organizações que, de acordo com Blanck e Dorf (2012, p.18) são “organizações temporárias criadas para buscar respostas sobre o que torna um modelo de negócio repetível, escalável e lucrativo”³³. As práticas de GC e Inovação aplicadas por elas, portanto, precisam traduzir inovação em desempenho econômico de forma ágil.

Não obstante, é importante enfatizar a definição de Blanck e Dorf (2012) de que *Startups* são organizações temporárias, ou seja, caso elas prosperem e se desenvolvam até o estágio de escala, é esperado que transição para uma estrutura mais robusta e complexa demande um novo *modus operandi*. Concomitantemente, as práticas aplicadas ao longo dos diferentes estágios, embora tenham padrões, vão se modificando, trazendo um enfoque maior para estruturação da Gestão do Conhecimento, como indica o aumento da “Integração da GC à estratégia organizacional” no estágio de escala, que na literatura figura entre as práticas mais aplicadas (Sofiyabadi *et al.*, 2022; Dabić *et al.*, 2020; Davila *et al.*, 2019; Ribeiro *et al.*, 2018; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015; Hussinki *et al.*, 2015) e “Sistema de recompensa para colaboradores que compartilham conhecimentos”, também recorrente na literatura (Duke *et al.*, 2022; Sofiyabadi *et al.*, 2022; Dabić *et al.*, 2020; Abbas *et al.*, 2019; Echeverri *et al.*, 2018; Muzzio, 2017; García-Fernández, 2016; Hussinki *et al.*, 2015) e associada a bons resultados de inovação.

³³ Tradução da autora para o trecho “A startup is a temporary organization in search of a scalable, repeatable, profitable business model.” (Blank e Dorf, 2012, p.18)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação de Mestrado partiu da problemática de um cenário globalizado onde o conhecimento é sustentado como um fator crucial para a inovação e vantagem competitiva, mas, a compreensão de como as práticas de GC influenciam a inovação é limitada. O estudo se propôs a investigar as melhores Práticas de Gestão do Conhecimento (GC) para subsidiar o processo de Inovação em *Startups* brasileiras, empresas cujo o *core business* é a Inovação, visando gerar resultados financeiros e vantagem competitiva.

Como resultado inicial, na revisão de literatura, foram mapeadas 305 práticas de GC e Inovação, sendo 154 práticas únicas e cerca de 20 com aplicações mais recorrentes. Observou-se uma notável sobreposição entre as práticas de GC e inovação, indicando que a GC possui um vasto potencial para a inovação corporativa. A maioria dos estudos convergiu para a conclusão de que a GC, quando implementada de forma eficaz, impacta positivamente a capacidade de inovação das empresas. Práticas como o **compartilhamento de conhecimento entre funcionários**, a **interação entre pessoas**, a **capacidade de absorver conhecimento externo** e a **colaboração com universidades** foram validadas como vias bem-sucedidas e tecnologia, quando combinadas com as práticas citadas, se mostrou um pilar cada vez mais importante. Além disso, a gestão, como direcionadora e patrocinadora da GC, foi identificada como fundamental para o sucesso.

Na pesquisa realizada na segunda etapa, observou-se que algumas práticas foram consistentemente aplicadas nos quatro diferentes estágios de desenvolvimento a de uma *Startup*: de Ideação, Operação, Tração e Escala. De forma geral, as *Startups* priorizam a atualização com o mercado, o foco na evolução contínua e oferta de valor. A análise comparativa entre a literatura e a pesquisa revelou um alinhamento significativo em práticas como o **compartilhamento de conhecimento** e a **coleta de informações relevantes sobre mercado e clientes**. Contudo, as *Startups* demonstram maior enfoque na busca por tendências e conhecimentos externos, e na experimentação e colaboração interna, em detrimento de ferramentas mais formais. O **desempenho econômico** se destaca como um desafio constante para as *Startups*, enquanto a capacidade de inovar e reduzir o

tempo de lançamento demonstra evolução positiva à medida que progredem nos estágios de desenvolvimento.

Os resultados obtidos validam os pressupostos iniciais do estudo. Primeiramente, confirma-se, pela vasta correlação positiva entre GC e inovação, evidenciada tanto na literatura quanto na pesquisa com *Startups*, que quanto maior o investimento e direcionamento das práticas de GC, maior pode ser a sua capacidade de inovação. Contudo, há de se considerar que essa premissa é sustentada desde que as práticas aplicadas sejam orientadas pelos objetivos de negócio (Ferraresi *et al.*, 2014) e que o contexto externo seja continuamente considerado, ou seja, a capacidade absorptiva (Costa e Monteiro, 2016; Dabić *et al.*, 2020). Assume-se, portanto, que é preciso um equilíbrio entre as práticas associadas a diferentes etapas do Modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (1997).

Em segundo lugar, os achados indicam que propiciar condições e ambientes favoráveis para as pessoas explicitarem seus conhecimentos implícitos, por meio das práticas de GC, corrobora com a inovação, como sustentado por Nonaka & Takeuchi (1997) e Choo (2003). Isso ficou explícito pela associação entre o resultado de Aumento de Inovação e a aplicação de práticas como apresentação de ideias e novas práticas, compartilhamento de conhecimento e promoção de interação entre pessoas pelas *Startups*, sendo essas duas últimas também bastante recorrentes na literatura e defendidas como eficazes por diferentes autores (Herstad *et al.*, 2021; Roldan, *et al.*, 2018; Alfaro-Ramos e Ferreras-Méndez, 2022).

O **objetivo geral** de propor um modelo com as melhores práticas de GC para subsidiar o processo de inovação em *Startups*, visando gerar resultados financeiros e vantagem competitiva, foi atingido. A partir dos resultados e análises, foi gerado o modelo abaixo com indicação das melhores práticas para cada estágio de desenvolvimento de uma *Startups*, classificados a partir do Moldeo SECI (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Quadro 16 - Modelo de Melhores Práticas de GC e Inovação para as *Startups*

SECI	Práticas		Resultados		Aplicação Recomendada			
Tipo	Prática	Descrição	Aumento da Inovação	Desempenho econômico	Ideação	Operação	Tração	Escala
Socialização	Observação participante	Adquirir conhecimento tácito por meio da experiência e observação.	76%	71%				
	Interação entre pessoas	compartilhamento direto de conhecimento tácito e compreensão.	84%	71%				
	Treinamento	Facilita a troca de conhecimento tácito entre indivíduos experientes.	72%	68%				
	Mentoria	Troca de conhecimento tácito entre indivíduos mais e menos experientes.	64%	46%				
	Integrar redes e associações externas	Cria relacionamentos para expandir parcerias e conhecimentos.	38%	50%				
	Promover eventos internos e externos	Constrói reconhecimento externo e networking.	44%	68%				
Externalização	Apresentar ideias e práticas	Converte diretamente ideias tácitas em conceitos explícitos para discussão e validação.	92%	86%				
	Compartilhar Conhecimento	Facilita a troca de conhecimento explícito entre indivíduos experientes.	92%	82%				
	Sistema para organizar Conhecimento / Intranet	Estrutura e organiza o compartilhamento de informações	32%	43%				
	Recompensa para compartilhamento de conhecimento	Estimula a externalização de conhecimento entre colaboradores na cultura organizacional	30%	29%				
Combinação	Observar Tendências Tecnológicas	Sistematiza a coleta e combinação de informações explícitas sobre tecnologia.	98%	96%				
	Coletar informações sobre clientes	Coleta dados explícitos sobre potenciais usuários e suas necessidades.	79%	89%				
	Coletar informações sobre mercado	Sistematiza a coleta e combinação de informações explícitas sobre mercado.	90%	89%				
	Adquirir conhecimentos por Inst. Externas	Adquirir conhecimento explícito externo.	80%	68%				

<i>Combinação</i>	Adquirir Tecnologias por meio de fontes externas	Integra novas tecnologias para aumentar a eficiência e as capacidades.	70%	75%				
	Reativar Conhecimentos	O conhecimento explícito é recontextualizado e aplicado, levando a novos entendimentos tácitos.	66%	64%				
	Envolver Colaboradores em Decisões importantes	Capacitando equipes para tomada de decisões descentralizada em uma organização em crescimento.	70%	54%				
	Colaborar com Universidades	Aproveita a pesquisa acadêmica e o conhecimento especializado.	64%	50%				
	Integrar GC à estratégia Organizacional	Sistematiza a GC para operações em larga escala.	62%	57%				
<i>Internalização</i>	Desenvolver novos produtos e serviços	Facilita a troca de conhecimento tácito entre indivíduos experientes.	94%	86%				
	Propor soluções criativas para problemas	Articula o entendimento tácito de problemas em soluções explícitas e acionáveis.	90%	86%				
	Experimentar novos processos	O conhecimento explícito é recontextualizado e aplicado, levando a novos entendimentos tácitos.	88%	79%				
	Estruturar Área de P&D	Formaliza a experimentação e o desenvolvimento interno.	64%	64%				
	Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	Ajuda a identificar e desenvolver pessoas e áreas para crescimento em uma grande organização.	54%	50%				

Fonte: elaborado pela autora, 2025

Os **objetivos específicos** foram amplamente cumpridos. Na primeira fase do estudo, elaborada por meio da revisão do estado arte da literatura, foi identificado como se dá a associação entre GC e Inovação em diferentes âmbitos e globalmente; foram mapeadas inúmeras práticas e classificadas entre as práticas de GC e inovação, possibilitando analisar a sobreposição entre elas, que sustentou os limites demasiadamente atenuadas entre ambos domínios. Na segunda fase, com a pesquisa realizada com *Startups* brasileiras, foram identificadas as melhores práticas nos diferentes estágios de desenvolvimento a de uma *Startup*, observando-se recorrência e associação com diferentes resultados, inclusive o Aumento de Inovação.

Não obstante, este estudo enfrentou algumas **limitações** significativas, que impactaram a amplitude e a profundidade dos resultados. A dificuldade em obter apoio de Associações e *Hubs* de Inovação, tanto públicas quanto privadas, resultou em um baixo engajamento na coleta de dados via e-mail, com uma taxa de retorno insignificante. Essa dificuldade de acesso às bases de dados e a falta de interesse e contruição de algumas *Startups* e associações, que em tese estariam engajadas com a colaboração, limitaram o número de respostas obtidas na pesquisa primária. Essas restrições na coleta de dados podem ter influenciado a representatividade da amostra e, conseqüentemente, a generalização dos resultados para o universo das *Startups* brasileiras.

Os resultados deste estudo possuem importantes **implicações práticas e teóricas**. No âmbito **prático**, o mapeamento e a classificação das práticas de GC e Inovação fornecem um guia valioso para *Startups* brasileiras. As descobertas sugerem que as *Startups* devem priorizar abordagens flexíveis e focadas em resultados práticos, como a proatividade na busca por tendências e a colaboração interna, em detrimento de ferramentas mais formais em estágios iniciais, como treinamentos, intranets e sistemas. A ênfase na capacidade de absorção de conhecimento externo e na integração com redes e associações externas também é crucial para o crescimento ao longo do desenvolvimento dessas empresas. Além disso, o estudo destaca a importância da gestão como incentivadora e patrocinadora da GC, ressaltando a necessidade de integrar a gestão do conhecimento à estratégia organizacional, algo *Startups* em geral fazem muito pouco.

Academicamente, esta dissertação contribui para a literatura ao aprofundar a compreensão da intrínseca correlação entre GC e Inovação, especialmente no

contexto específico das *Startups* brasileiras, um tema ainda pouco explorado. A identificação da sobreposição entre as práticas de GC e Inovação desafia as fronteiras tradicionais entre esses domínios, sugerindo que a GC é um pilar fundamental para a promoção da inovação. O estudo também reforça a ideia de que a inovação corporativa não se limita à aquisição de conhecimento, mas sim à melhoria do desempenho econômico, o que pode impulsionar futuras pesquisas sobre a mensuração do impacto da GC.

Com base nas limitações e nos resultados deste estudo, propomos as seguintes direções para pesquisas futuras:

- I. Aprofundar a validação do modelo proposto: o um modelo poderia ser validado de forma aprofundada por meio de estudos de caso múltiplos em *Startups* brasileiras, com uma abordagem qualitativa mais aprofundada.
- II. Investigar a mensuração do impacto da GC: Dada a dificuldade relatada pela APQC (2024) em mensurar o impacto da GC, pesquisas futuras poderiam focar no desenvolvimento de métricas e indicadores mais específicos para quantificar o retorno sobre o investimento em GC, especialmente em *Startups*.
- III. Analisar o papel de ecossistemas de inovação: um estudo mais aprofundado sobre o papel de associações, hubs e outros agentes dos ecossistemas de inovação na promoção da GC e inovação em *Startups* poderia oferecer *insights* valiosos.
- IV. Estudar o impacto da cultura organizacional: a cultura de abertura à inovação foi um fator-chave identificado neste estudo. Pesquisas futuras poderiam explorar mais profundamente como a cultura organizacional influencia a adoção e o sucesso das práticas de GC e inovação em *Startups*.

Por fim, considera-se que este estudo reforça que a GC é um catalisador essencial para a Inovação em *Startups*, contribuindo para a desenvolvimento e competitividade dessas organizações no cenário brasileiro. Embora os desafios na mensuração do impacto persistam, a associação positiva entre GC e inovação é inegável, destacando a necessidade de investimentos contínuos e estratégias adaptadas ao ambiente ágil das *Startups*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAS, J. SAGSAN, M. Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. **Journal of Cleaner Production**, [S.l.], v. 229, p. 611-620, set. 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619315409> Acesso em: 18 jun. 2024.
- AIHARA, Célia Hatsumi; GASPAR, Marcos Antonio; MARTINS, Fellipe Silva; VILHA, Anapatricia Morales. Gestão do Conhecimento em Aceleradoras de Startups: Estudo de Processos, Práticas e Ferramentas de Tecnologia da Informação Utilizadas no Brasil. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 18, n. 3, p. 119-131, set-dez/2022. Disponível em: www.rbgr.net. Acesso em: 25 jun. 2024.
- AL-DMOUR, Ahmed; AL-DMOUR, Rand; RABABEH, Nafissa. The impact of knowledge management practice on digital financial innovation: the role of bank managers. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, Amman, v. 51, n. 3, p. 492-514, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/2059-5891.htm>. Acesso em: 9 jul. 2024.
- ALFARO-RAMOS, Alfredo Elías; FERRERAS-MÉNDEZ, José Luis. Knowledge management and intellectual capital in the business model innovation of Costa Rican manufacturing firms. **TEC Empresarial**, Cartago, v. 16, n. 2, p. 18-33, jul. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.18845/te.v16i2.6168>. Acesso em: 14 jul. 2024.
- ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; CHOO, Chun Wei. Expanding the concept of Ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.l.], v.16, n.3, p.2-25, jul./set. 2011.
- ALVARENGA NETO, R.D. **Fazendo a Inovação Acontecer: um guia prático para você liderar o crescimento sustentável da sua organização**. São Paulo: Planeta, 2018.
- ARIAS-PÉREZ, José Enrique; DURANGO-YEPES, Carlos Mario. Exploring knowledge management maturity from functionalist and interpretivist perspectives. **Entramado**, Medellín, vol. 11, no. 1, p. 94-104, jan./jun. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21112>. Acesso em: 02 jul. 2024.
- ARIZTIA, Tomas; COTORAS, Dusan; ESPINOSA-CRISTIA, Juan. La vida social de la innovación: una mirada pragmática a las prácticas de producción de conocimiento en el mundo de la consultoría. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, volume 17, issue 1, p. 89-99, 2022. Disponível em: <http://jotmi.org>. Acesso em: 27 jun. 2024
- BALESTRIN, Alsones. Criação de conhecimento organizacional: teorizações do campo de estudo. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 40, p. 153-168, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BATISTA, M.N., & CAMPOS, D.C. (2007). **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro: LTC, 80-89.

BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company**. 2. ed. [S.l.], 2012.

BELETE, Wondwossen. Patterns of innovation and knowledge in two Ethiopian informal-sector clusters: A study of the Shiro Meda handloom-weavers and Merkato shoemakers. **The African Journal of Information and Communication (AJIC)**, Cape Town, v. 22, p. 83–109, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.23962/10539/26170>. Acesso em: 02 jul. 2024.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago. 2011.

BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. **Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n.1, p.148–207, 2007. CILLO, V. *et al.* Rethinking companies' culture through knowledge management lens during Industry 5.0 transition. **Journal of Knowledge Management**, v. 26 n. 10, p. 2485-2498, 2021. Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2021-0718>

CASCIO, Jamais. **Facing the Aging of Chaos**. 2020. Disponível em <<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>>. Último acesso em 06 de fevereiro de 2024.

CILLO, V. *et al.* Rethinking companies' culture through knowledge management lens during Industry 5.0 transition. **Journal of Knowledge Management**, v. 26 n. 10, p. 2485-2498, 2021. Disponível em: Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2021-0718> <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2021-0718> Último acesso em 07/06/2024.

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

CORRÊA, Fábio; LIMA, Leandro Cearenço; ZIVIANI, Fabrício. RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery; FRANÇA, Renata de Souza. A Gestão do Conhecimento Holística: conformação de suas dimensões. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 3, p. 101-130, set./dez. 2020. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n2p174>. Último acesso em 20/05/2024.

COSTA, Vítor; MONTEIRO, Samuel. Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, Covilhã, v. 46, n. 3, p. 386-410, 2016. Disponível em: www.emeraldinsight.com/2059-5891.htm. Acesso em: 09 jul. 2024.

DABIĆ, Marina; VLAČIĆ, Ernest; RAMANATHAN, Usha; EGRI, Carolyn P. Evolving Absorptive Capacity: The Mediating Role of Systematic Knowledge Management. **IEEE Transactions on Engineering Management**, **Zagreb**, vol. 67, no. 3, p. 783-793, agosto 2020. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org>. Acesso em: 18 jun. 2024.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVILA, Guillermo; VARVAKIS, Gregorio; NORTH, Klaus. Influence of Strategic Knowledge Management on Firm Innovativeness and Performance. **Brazilian Business Review**, Florianópolis, v. 16, n. 3, p. 239-254, abr. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.3> Acesso em: 02 jul. 2024.

DONATE, Mario J.; SÁNCHEZ DE PABLO, Jesús D. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of Business Research**, Ciudad Real, vol. 68, n. 1, p. 360-370, jul. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022> Acesso em: 18 jun. 2024

DUKE, Joseph; IGWE, Victor; TAPANG, Arzizeh; USANG, Obal. The innovation interface between knowledge management and firm performance. **Knowledge Management Research & Practice**, Calabar, 21:3, p. 486-498, fev. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.202959> Acesso em: 19 jun. 2024.

DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor (Entrepreneurship): práticas e princípios**. 7a reimpressão. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. First edition, 1955. New York: Routledge, 2011.

ECHEVERRI, Andrea; LOZADA, Nelson; ARIAS, José E. Incidencia de las prácticas de gestión del conocimiento sobre la creatividad organizacional. **Información Tecnológica**, Medellín, Colômbia, vol. 29, nº 1, p. 71-82, fev. 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/322835638> Acesso em: 18 jun. 2024

ERNAWATI, HAMID, Nurdjannah. Effects of environmental characteristics and business partner relationships on improving innovation performance through the mediation of knowledge management practices. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 51, n. 1, p. 139-162, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2019-0137> Último acesso em 18 jun. 2024

FERRARESI, Alex Antonio; SANTOS, Silvio Aparecido dos; FREGA, José Roberto; QUANDT, Carlos Olavo. Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no Brasil. In: **RAM. REV. ADM. MACKENZIE**. São Paulo, vol. 15, nº2, p. 199-231, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712014000200008> Último Acesso em: 02 jul. 2024

GAMBOA-ROSALES, N. K., & LÓPEZ-ROBLES, J. R. Evolving from Industry 4.0 to Industry 5.0: Evaluating the conceptual structure and prospects of an emerging field. **Transinformação**, v. 35, e237319, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2318-0889202335e237319> Acesso em 07 de junho de 2025.

GARCÍA-FERNÁNDEZ, Mariano. Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos. **Revista innovar Journal**, v. 26, núm. 61, p.45-63, 2016. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512016000300045&lng=en&nrm=iso&tlng=es Acesso em: 03 maio 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HEISIG, Peter. Harmonisation of knowledge management - comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of knowledge management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

HERSTAD, Sverre J.; SOLHEIM, Marte C. W.; ENGEN, Marit. Collected worker experiences, knowledge management practices and service innovation in urban Norway. **Papers in Regional Science**, [s. l.], v. 100, n. 6, p. 1501–1525, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/pirs.12633> Acesso em: 25 jun. 2024

HUSSINKI, Henri; Kianto, Aino; VANHALA, Mika. Knowledge Management Practices and Innovation Performance in Finland. **Baltic Journal of Management**, Lappeenranta, volume 10, número 5, p. 1-25, outubro, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/282535117> Acesso em: 18, junho, 2024.

HUSSINKI, Henri *et al.* Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. **Journal of Intellectual Capital**, Lappeenranta, vol. 18, n. 4, p. 849-872, jul. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/318572133> Acesso em: 18 jun. 2024.

KEELEY, Larry; PIKKEL, Ryan; QUINN, Brian; WALTERS, Helen. **Dez tipos de Inovação: a disciplina de criação de avanços de ruptura**. Tradução: Beth Honorato. 1. ed. DVS Editora Ltda. São Paulo, 2015

LANDIS, J. R., KOCH, G. G. **The measurement of observer agreement for categorical data**. *Biometrica*. p. 33-159. 1977.

LAW, Kris M. Y.; LAU, Antonio K. W.; IP, Andrew W. H. The Impacts of Knowledge Management Practices on Innovation Activities in High- and Low-Tech Firms. **Journal of Global Information Management**, v. 29, n. 6, p. 1-25, nov./dez. 2021. Disponível em: <https://www.igi-global.com/article/the-impacts-of--knowledge-management-practices-on-innovation-activities-in-high--and-low-tech-firms/277853> Acesso em: 25 jun. 2024.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução: Leme Beron Ribeiro, Mônica Stefani; Revisão Técnica: Janaína de Moura Engracia Giraldi. 6 ed. Dados Eletrônicos. Bookman, Porto Alegre, 2012

MEDRANO, Lucio Abimael; CAZARINI, Edson Walmir. Knowledge management practices in technology parks: case study - Technology Park TECNOPUC. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 26, n. 3, e3162, p. 1-14, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X3162-19> Acesso em: 02 jul. 2024.

MENDONÇA, Thais Carrier; SANTOS, Neri dos; VARVAKIS, Gregório. Práticas de gestão do conhecimento nas instituições do Sistema de Justiça brasileiro. **RDBCI: Rev. Dig. Bibliotec e Ci. Info**, Campinas, SP, v.20, e022005, 2022. Disponível em: 10.20396/rdbci.v20i00.8668083 Acesso em: 02 jul. 2024.

MUZZIO, Henrique. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 6, pp. 107-124, jan./fev. 2017. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac> Acesso em: 02, jul. 2024.

NEJADHUSSEIN, S.; RAHIMIAN, M. A. H.; MOUSAVINASAB, S. M. H. The Relationship Between Knowledge Management and R&D Performance: A Case Study in Auto Industry. **International Journal of Innovation and Technology Management**, [s.l.], v. 11, n. 5, p. 1450034-1-1450034-18, agosto, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1142/S0219877014500345> Acesso em: 18 jun. 2024.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Berkeley, v.40, n.3, p.40-54, Spring, 1998.

OJIAKO, Udechukwu *et al.* Innovation readiness in public sector service delivery: an exploration. **Production Planning & Control**, Sharjah, v. 35, n. 5, p. 437-460, Jun. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2089266> Acesso em: 25, Jun. 2024.

PATWARY, Ataul Karim; ALWI, Mohamad Khairi; REHMAN, Shafique Ur; RABIUL, Md Karim; BABATUNDE, Adeneye Yusuf; ALAM, Mirza Mohammad Didarul. Knowledge management practices on innovation performance in the hotel industry: mediated by organizational learning and organizational creativity. **Global Knowledge, Memory and Communication**, Pengkalan Chepa, v. 73, n. 4/5, p. 662-681, 2022. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/2514-9342.htm> Acesso em: 25 jun. 2024.

PENDEVSKA, Marija. Knowledge Management and Innovation in Enterprises. **The International Trade Journal**, Estados Unidos, v. 36, n. 1, p. 67-74, jan. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08853908.2021.2000523> Acesso em: 25 jun. 2024.

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; DUARTE, Leonora da Cunha; COSTA, Ana Maria Ferreira da. O papel do contexto capacitante na construção do conhecimento organizacional em empreendimentos rurais. In: **Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP)**, IV, 2019, São Paulo. Anais do evento [...] São Paulo: SINGEP, 2019.

PINTO, Hugo; NORONHA, Maria Teresa de; FAUSTINO, Chanda. Knowledge and Cooperation Determinants of Innovation Networks: A Mixed-Methods Approach to the Case of Portugal. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 10, n. 1, p. 83-102, jan. 2015. Disponível em: <http://www.jotmi.org> Acesso em: 02 jul. 2024.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery; SOARES, Marco Antônio Calijorne; JURZA, Paulo Henrique Abranches; ZIVIANI, Fabrício. The articulation between innovation and competences anchored by knowledge management aiming sustainable competitive advantage. **Brazilian Journal of Information Science: Research**

Trends, Marília, v. 12, n. 2, p. 52-63, maio 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2018.v12n2.07.p52> Acesso em: 2 jul. 2024.

RODRIGUES, Eloísa Helena Guimarães; JEUNON, Ester Eliane ; RIBEIRO, Patrícia Silva; MAFRA PEREIRA, Frederico César. COMPETITIVE INTELLIGENCE MATURITY DEGREE: A STUDY IN SAN PEDRO VALLEY COMMUNITY STARTUPS. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 23, n. 65, Maio/Set. 2023. Acesso em: 10 set. 2024.

ROLDÁN, José L.; REAL, Juan C.; SÁNCHEZ CEBALLOS, Silvia. Antecedents and consequences of knowledge management performance: The role of IT infrastructure. **Intangible Capital**, [S.l.], v. 14, n. 4, p. 518-535, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.3926/ic.1074> Acesso em: 18 jun. 2024.

SANTOS, Henrique Machado dos; KRAUSZUK, Gabriela Luisa. Gestão do conhecimento organizacional: tratamento arquivístico para reuso da informação administrativa. **Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información**, México, v. 34, n. 83, p. 103-127, abril/junio, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.83.58146> Acesso em: 27, junho 2024.

SARACEVIC, Tefko. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996.

SARTORI, Priscila P.; FACCO, Ana L. R.; GARRIDO, Ivan L.. Relações interorganizacionais e inovação: Estudo de caso na indústria de serviços financeiros. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 1-28, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR220110.pt> Acesso em: 27 jun. 2024.

SCHUMPETER, J.A. **The theory of economic developments: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. Cambridge: Harvard University Press, 1961.

SILVA, Antônio João Hocayen da. **Metodologia de pesquisa: conceitos gerais**. Santa Cruz, Guarapuava, PR: Unicentro, 2014.

SOARES, Cintya; PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; Alves, Ricardo. Gestão Da Informação e do Conhecimento a criação de contextos inovadores de conhecimento: estudo de caso do Sebraelab-MG. In: **XX ENANCIB**, 2019, Florianópolis.

SOFIYABADI, Javad; VALMOHAMMADI, Changiz; SABET GHADAM, Amin. Impact of Knowledge Management Practices on Innovation Performance. **IEEE Transactions on Engineering Management**, New York, v. 69, n. 6, p. 3225-3239, dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3032233> Acesso em: 25 jun. 2024

SORDI, V. F.; CUNHA, C. J. C. A.; NAKAYAMA, M. K. Criação de conhecimento nas organizações: epistemologia, tipologia, facilitadores e barreiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 2, p. 160-174, 2017.

STODOLA, J. T. The scope of the concept of information and the future of information science. **Journal of Information and Organizational Sciences**, Varaždin, v. 43, n.1, p.73-98, 2019.

STRAUHS, F.D.R.; PIETROVSKI, E.F.; SANTOS, G.D.; CARVALHO, H.G.D.; PIMENTA, R.B.; PENTEADO, R.D.F.S. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

SYED, Aleena; SOHAIL, Humna; EJAZ, Sarmad; ULLAH, Hafiz Ahmed. Direct and Indirect effect of Knowledge Management Practices on Firm Innovation via Knowledge Application. **International Review of Management and Marketing**, Lahore, v. 10, n. 4, p. 110-118, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.32479/irmm.10196> Acesso em: 18 jun. 2024

TALAMANTE-LUGO, Emilio; FELIX-MORENO, Jose Luis; FEUCHTER-LEYVA, Carlos Ignacio; SANCHEZ-SCHMITZ, Gerardo; OCHOA-HERNANDEZ, Jose Luis; ROMERO-DESSENS, Luis Felipe. Uso de Tecnologías de Almacenes para seleccionar Herramientas y Estrategias de Gestión del Conocimiento para MiPyMEs. Ingeniare. **Revista chilena de ingeniería**, Hermosillo, vol. 27, No 3, p. 421-430, set. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/336164946_Uso_de_Tecnologias_de_Almacenes_para_seleccionar_Herramientas_y_Estrategias_de_Gesti_n_del_Conocimiento_para_MiPyME Acesso em: 27 jun. 2024.

TENÓRIO, Nelson; BERNARDELLI, Fabrício; URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz; ELIAS, Maria Ligia Ganacim Granado Rodrigues. Fatores Influenciadores do Compartilhamento do Conhecimento para Equipes de Desenvolvimento de Software: recomendações de implantação para práticas da gestão do conhecimento. In: **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, Maringá, vol.17, publicação continua, 2023, e023025. Disponível em: DOI: 10.36311/1981-1640.2023.v17.e023025 Acesso em: 02 jul. 2024

TERRA J.C.C. **Gestão do conhecimento, o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5ª ed. São Paulo: Bookman Editora, 2015.

VALMOHAMMADI, Changiz; SOFIYABADI, Javad; KOLAH, Bahare. How do Knowledge Management Practices Affect Sustainable Balanced Performance? Mediating Role of Innovation Practices. **Sustainability**, Lima, v. 11, n. 5129, p. 1-23, set. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su11185129> Acesso em: 18 jun. 2024.

VENZIN, M.; VON KROGH, G.; ROOS, J. Future research into knowledge management. In: **Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge**. London: Sage, 1998. P. 26-66.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZAMBRANO QUIROZ, Pamela Mariana. La innovación formativa en el proceso de enseñanza y aprendizaje basado en el modelo experiencial. **ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales**, Portoviejo, v. 4, n. 2, p. 94-102, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/1684>
Acesso em: 27 jun. 2024.

Zins, C. Conceptions of information science. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, New York, v. 58, n. 3, p. 335–350, 2007a.

Zins, C. (2007b). Conceptual approaches for defining data, information, and knowledge. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, New York, v. 58, n. 4, p.479–493, 2007b.

APÊNDICES

APÊNDICE A — Revisão do Estado da Arte

Base	Referência
Scopus	Nejadhussein, S.; RAHIMIAN, M. A. H.; MOUSAVINASAB, S. M. H. The Relationship Between Knowledge Management and R&D Performance: A Case Study in Auto Industry. <i>International Journal of Innovation and Technology Management</i> , [s.l.], v. 11, n. 5, p. 1450034-1-1450034-18, agosto, 2014. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1142/S0219877014500345 . Acesso em: 18 jun. 2024.
Sciello	FERRARESI, Alex Antonio; SANTOS, Silvio Aparecido dos; FREGA, José Roberto; QUANDT, Carlos Olavo. Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no Brasil. In: RAM. REV. ADM. MACKENZIE, 15(2) • SÃO PAULO, SP • MAR.-ABR. 2014 • ISSN 1518-6776 (impresso) • ISSN 1678-6971 (on-line) • p. 199-231. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/y5vY89bj7x76xG8z7cG4sL/?format=pdf&lang=pt . Acesso em: 02 jul. 2024
Scopus	DONATE, Mario J.; SÁNCHEZ DE PABLO, Jesús D. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. <i>Journal of Business Research</i> , Ciudad Real, vol. 68, n. 1, p. 360-370, jul. 2014. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022 . Acesso em: 18 jun. 2024
Scopus	Hussinki, Henri; Kianto, Aino; Vanhala, Mika. Knowledge Management Practices and Innovation Performance in Finland. <i>Baltic Journal of Management</i> , Lappeenranta, volume 10, número 5, p. 1-25, outubro, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/282535117 . Acesso em: 18, junho, 2024.
Sciello	PINTO, Hugo; NORONHA, Maria Teresa de; FAUSTINO, Chanda. Knowledge and Cooperation Determinants of Innovation Networks: A Mixed-Methods Approach to the Case of Portugal. <i>Journal of Technology Management & Innovation</i> , Santiago, v. 10, n. 1, p. 83-102, jan. 2015. Disponível em: http://www.jotmi.org . Acesso em: 02 jul. 2024.
Sciello	ARIAS-PÉREZ, José Enrique; DURANGO-YEPES, Carlos Mario. Exploring knowledge management maturity from functionalist and interpretivist perspectives. <i>Entramado</i> , Medellín, vol. 11, no. 1, p. 94-104, jan./jun. 2015. Disponível em: http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21112 . Acesso em: 02 jul. 2024.
Scopus	COSTA, Vítor; MONTEIRO, Samuel. Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review. <i>VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems</i> , Covilhã, v. 46, n. 3, p. 386-410, 2016. Disponível em: www.emeraldinsight.com/2059-5891.htm . Acesso em: 09 jul. 2024.
Sciello	García-Fernández, Mariano. Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos. <i>Revista innovar Journal</i> , v. 26, núm. 61, p.45-63, 2016. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512016000300045&lng=en&nrm=iso&tlng=es Acesso em: 03 maio 2024.
Scopus	HUSSINKI, Henri <i>et al.</i> Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. <i>Journal of Intellectual Capital</i> , Lappeenranta, vol. 18, n. 4, p. 849-872, jul. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/318572133 . Acesso em: 18 jun. 2024.
Sciello	MUZZIO, Henrique. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. <i>RAC</i> , Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 6, pp. 107-124, jan./fev. 2017. Disponível em: http://www.anpad.org.br/rac . Acesso em: 02, jul. 2024.

Scopus	ECHEVERRI, Andrea; LOZADA, Nelson; ARIAS, José E. Incidência das Práticas de Gestão do Conhecimento sobre a Criatividade Organizacional. <i>Información Tecnológica</i> , Medellín, Colômbia, vol. 29, nº 1, p. 71-82, fev. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322835638 . Acesso em: 18 jun. 2024
Scopus	ROLDÁN, José L.; REAL, Juan C.; SÁNCHEZ CEBALLOS, Silvia. Antecedents and consequences of knowledge management performance: The role of IT infrastructure. <i>Intangible Capital</i> , [S.l.], v. 14, n. 4, p. 518-535, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.3926/ic.1074 . Acesso em: 18 jun. 2024.
Sciello	BELETE, Wondwossen. Patterns of innovation and knowledge in two Ethiopian informal-sector clusters: A study of the Shiro Meda handloom-weavers and Merkato shoemakers. <i>The African Journal of Information and Communication (AJIC)</i> , Cape Town, v. 22, p. 83–109, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.23962/10539/26170 . Acesso em: 02 jul. 2024
Brapci	RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery; SOARES, Marco Antônio Calijorne; JURZA, Paulo Henrique Abranches; ZIVIANI, Fabrício. The articulation between innovation and competences anchored by knowledge management aiming sustainable competitive advantage. <i>Brazilian Journal of Information Science: Research Trends</i> , Marília, v. 12, n. 2, p. 52-63, maio 2018. Disponível em: https://doi.org/10.36311/1981-1640.2018.v12n2.07.p52 . Acesso em: 2 jul. 2024.
Scopus	VALMOHAMMADI, Changiz; SOFIYABADI, Javad; KOLAH, Bahare. How do Knowledge Management Practices Affect Sustainable Balanced Performance? Mediating Role of Innovation Practices. <i>Sustainability</i> , Lima, v. 11, n. 5129, p. 1-23, set. 2019. Disponível em: http://dx.doi.org/10.3390/su11185129 . Acesso em: 18 jun. 2024.
Scopus	Abbas, J. Sagsan, M. Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. <i>Journal of Cleaner Production</i> , [S.l.], v. 229, p. 611-620, set. 2019. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619315409 Acesso em: 18 jun. 2024.
Sciello	TALAMANTE-LUGO, Emilio; FELIX-MORENO, Jose Luis; FEUCHTER-LEYVA, Carlos Ignacio; SANCHEZ-SCHMITZ, Gerardo; OCHOA-HERNANDEZ, Jose Luis; ROMERO-DESSENS, Luis Felipe. Uso de Tecnologías de Almacenes para seleccionar Herramientas y Estrategias de Gestión del Conocimiento para MiPyMEs. <i>Ingeniare. Revista chilena de ingeniería</i> , Hermosillo, vol. 27, No 3, p. 421-430, set. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/336164946_Uso_de_Tecnologias_de_Almacenes_para_seleccionar_Herramientas_y_Estrategias_de_Gesti_n_del_Conocimiento_para_MiPyMEs . Acesso em: 27 jun. 2024.
Sciello	ZAMBRANO QUIROZ, Pamela Mariana. La innovación formativa en el proceso de enseñanza y aprendizaje basado en el modelo experiencial. <i>ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales</i> , Portoviejo, v. 4, n. 2, p. 94-102, maio/ago. 2019. Disponível em: https://revistas.utm.edu.ec/index.php/RehuSo/article/view/1684 . Acesso em: 27 jun. 2024.
Sciello	MEDRANO, Lucio Abimael; CAZARINI, Edson Walimir. Knowledge management practices in technology parks: case study - Technology Park TECNOPUC. <i>Gestão & Produção</i> , São Carlos, v. 26, n. 3, e3162, p. 1-14, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0104-530X3162-19 . Acesso em: 02 jul. 2024.
Sciello	DAVILA, Guillermo; VARVAKIS, Gregorio; NORTH, Klaus. Influence of Strategic Knowledge Management on Firm Innovativeness and Performance. <i>Brazilian Business Review</i> , Florianópolis, v. 16, n. 3, p. 239-254, abr. 2019. Disponível em: http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.3 . Acesso em: 02 jul. 2024.
Scopus	DABIĆ, Marina; VLAČIĆ, Ernest; RAMANATHAN, Usha; EGRI, Carolyn P. Evolving Absorptive Capacity: The Mediating Role of Systematic Knowledge Management . <i>IEEE Transactions on Engineering Management</i> , Zagreb, vol. 67, no. 3, p. 783-793, agosto 2020. Disponível em: http://ieeexplore.ieee.org . Acesso em: 18 jun. 2024.

Scopus	SYED, Aleena; SOHAIL, Humna; EJAZ, Sarmad; ULLAH, Hafiz Ahmed. Direct and Indirect effect of Knowledge Management Practices on Firm Innovation via Knowledge Application. <i>International Review of Management and Marketing</i> , Lahore, v. 10, n. 4, p. 110-118, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.32479/irmm.10196 . Acesso em: 18 jun. 2024
Sciello	SANTOS, Henrique Machado dos; KRAUSZUK, Gabriela Luisa. Gestão do conhecimento organizacional: tratamento arquivístico para reuso da informação administrativa. <i>Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información</i> , México, v. 34, n. 83, p. 103-127, abril/junio, 2020. Disponível em: http://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.83.58146 . Acesso em: 27, junho 2024.
Scopus	HERSTAD, Sverre J.; SOLHEIM, Marte C. W.; ENGEN, Marit. Collected worker experiences, knowledge management practices and service innovation in urban Norway. <i>Papers in Regional Science</i> , [s. l.], v. 100, n. 6, p. 1501–1525, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1111/pirs.12633 . Acesso em: 25 jun. 2024
Scopus	ERNAWATI. HAMID, Nurdjannah. Effects of environmental characteristics and business partner relationships on improving innovation performance through the mediation of knowledge management practices. <i>VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems</i> , v. 51, n. 1, p. 139-162, 2021.
Scopus	LAW, Kris M. Y.; LAU, Antonio K. W.; IP, Andrew W. H. The Impacts of Knowledge Management Practices on Innovation Activities in High- and Low-Tech Firms. <i>Journal of Global Information Management</i> , v. 29, n. 6, p. 1-25, nov./dez. 2021. Disponível em: https://www.igi-global.com/article/the-impacts-of--knowledge-management-practices-on-innovation-activities-in-high--and-low-tech-firms/277853 . Acesso em: 25 jun. 2024.
Scopus	AL-DMOUR, Ahmed; AL-DMOUR, Rand; RABABEH, Nafissa. The impact of knowledge management practice on digital financial innovation: the role of bank managers. <i>VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems</i> , Amman, v. 51, n. 3, p. 492-514, 2021. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/2059-5891.htm . Acesso em: 9 jul. 2024.
Scopus	DUKE, Joseph; IGWE, Victor; TAPANG, Arzizeh; USANG, Obal. The innovation interface between knowledge management and firm performance. <i>Knowledge Management Research & Practice</i> , Calabar, 21:3, p. 486-498, fev. 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2029596 . Acesso em: 19 jun. 2024.
Scopus	SOFIYABADI, Javad; VALMOHAMMADI, Changiz; SABET GHADAM, Amin. Impact of Knowledge Management Practices on Innovation Performance. <i>IEEE Transactions on Engineering Management</i> , New York, v. 69, n. 6, p. 3225-3239, dez. 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3032233 . Acesso em: 25 jun. 2024
Scopus	AIHARA, Célia Hatsumi; GASPARGAR, Marcos Antonio; MARTINS, Fellipe Silva; VILHA, Anapátricia Morales. Gestão do Conhecimento em Aceleradoras de Startups: Estudo de Processos, Práticas e Ferramentas de Tecnologia da Informação Utilizadas no Brasil. <i>Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional</i> , Taubaté, v. 18, n. 3, p. 119-131, set-dez/2022. Disponível em: www.rbgdr.net . Acesso em: 25 jun. 2024.
Scopus	PATWARY, Ataul Karim; ALWI, Mohamad Khairi; REHMAN, Shafique Ur; RABIUL, Md Karim; BABATUNDE, Adeneye Yusuf; ALAM, Mirza Mohammad Didarul. Knowledge management practices on innovation performance in the hotel industry: mediated by organizational learning and organizational creativity. <i>Global Knowledge, Memory and Communication</i> , Pengkalan Chepa, v. 73, n. 4/5, p. 662-681, 2022. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/2514-9342.htm . Acesso em: 25 jun. 2024.
Scopus	PENDEVSKA, Marija. Knowledge Management and Innovation in Enterprises. <i>The International Trade Journal</i> , Estados Unidos, v. 36, n. 1, p. 67-74, jan. 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1080/08853908.2021.2000523 . Acesso em: 25 jun. 2024.
Scopus	OJIAKO, Udechukwu <i>et al.</i> Innovation readiness in public sector service delivery: an exploration. <i>Production Planning & Control</i> , Sharjah, v. 35, n. 5, p. 437-460, Jun. 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2089266 . Acesso em: 25, Jun. 2024.

Sciello	ALFARO-RAMOS, Alfredo Elías; FERRERAS-MÉNDEZ, José Luis. Gestão do conhecimento e o capital intelectual na inovação do modelo de negócio em empresas manufactureras de Costa Rica. <i>TEC Empresarial</i> , Cartago, v. 16, n. 2, p. 18-33, jul. 2022. Disponível em: https://doi.org/10.18845/te.v16i2.6168 . Acesso em: 14 jul. 2024.
Sciello	SARTORI, Priscila P.; FACCO, Ana L. R.; GARRIDO, Ivan L.. Relações interorganizacionais e inovação: Estudo de caso na indústria de serviços financeiros. <i>Revista de Administração Mackenzie</i> , São Paulo, v. 23, n. 2, p. 1-28, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR220110.pt . Acesso em: 27 jun. 2024.
Sciello	ARIZTIA, Tomas; COTORAS, Dusan; ESPINOSA-CRISTIA, Juan. La vida social de la innovación: una mirada pragmática a las prácticas de producción de conocimiento en el mundo de la consultoría. <i>Journal of Technology Management & Innovation</i> , Santiago, volume 17, issue 1, p. 89-99, 2022. Disponível em: http://jotmi.org . Acesso em: 27 jun. 2024
Brapci	MENDONÇA, Thais Carrier; SANTOS, Neri dos; VARVAKIS, Gregório. Práticas de gestão do conhecimento nas instituições do Sistema de Justiça brasileiro. <i>RDBCi: Rev. Dig. Bibliotec e Ci. Info</i> , Campinas, SP, v.20, e022005, 2022. Disponível em: 10.20396/rdbci.v20i00.8668083 . Acesso em: 02 jul. 2024.
Brapci	TENÓRIO, Nelson; BERNARDELLI, Fabrício; URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz; ELIAS, Maria Ligia Ganacim Granado Rodrigues. Fatores Influenciadores do Compartilhamento do Conhecimento para Equipes de Desenvolvimento de Software: recomendações de implantação para práticas da gestão do conhecimento. In: <i>Brazilian Journal of Information Science: research trends</i> , Maringá, vol.17, publicação continua, 2023, e023025. Disponível em: DOI: 10.36311/1981-1640.2023.v17.e023025 . Acesso em: 02 jul. 2024

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

APÊNDICE B — Práticas de Gestão do Conhecimento Analisadas

Prática	Número	Autores	Efetividade	Domínio
Treinamento	12	Tenório et al., 2023; Mendonça et al., 2022; Duke, et al. 2022; Sofiyabadi et al., 2022; Aihara et al., 2022; Sartori et al., 2022; Ernawati Hamid, 2021; Law et al., 2021; Echeverri et al., 2018; Belete, 2018; García-Fernández, 2016; Hussinki et al., 2015.	67%	GC
Compartilhamento de conhecimento entre funcionários	11	Ojiako et al., 2022; Pendevska, 2022; Sofiyabadi et al., 2022; Duke, et al. 2022; Ernawati Hamid, 2021; Law et al., 2021; Al-Dmour et al., 2021; Dabić et al., 2020; Echeverri et al., 2018; Rodán et al., 2018; Hussinki et al., 2015.	55%	GC e IN
Sistema para armazenar conhecimento	10	Ojiako et al., 2022; Sofiyabadi et al., 2022; Dabić et al., 2020; Santos e Krauszuk, 2020; Davila et al., 2019; Echeverri et al., 2018; Roldán et al., 2018; García-Fernández, 2016; Pinto et al., 2015; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015	67%	GC
Sistema de recompensa para colaboradores que compartilham conhecimentos	8	Duke, et al. 2022; Sofiyabadi et al., 2022; Dabić et al., 2020; Abbas et al., 2019; Echeverri et al., 2018; Muzzio, 2017; García-Fernández, 2016; Hussinki et al., 2015.	100%	GC e IN
Coletar informações sobre clientes	8	Duke, et al. 2022; Ojiako et al., 2022; Pendevska, 2022; Law et al., 2021; Abbas et al., 2019; Davila et al., 2019; Belete, 2018; Ribeiro et al., 2018; García-Fernández, 2016.	87%	GC e IN
Coletar informações da indústria	8	Duke, et al. 2022; Pendevska, 2022; Law et al., 2021; Dabić et al., 2020; Abbas et al., 2019; Davila et al., 2019; Belete, 2018; García-Fernández, 2016;	63%	GC e IN
Experimentar novos processos	7	Duke, et al. 2022; Ernawati Hamid, 2021; Abbas et al., 2019; Ribeiro et al., 2018; Muzzio, 2017; García-Fernández, 2016; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015.	100%	GC e IN
Envolver colaboradores em decisões importantes	7	Ojiako et al., 2022; Sofiyabadi et al., 2022; Ernawati Hamid, 2021; Dabić et al., 2020; Muzzio, 2017; García-Fernández, 2016; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015.	85,7%	GC e IN
Interação entre pessoas	7	Tenório et al., 2023; Al-Dmour et al., 2021; Law et al., 2021; Abbas et al., 2019; Belete, 2018; Ribeiro et al., 2018; García-Fernández, 2016.	85,7%	GC
Propor soluções criativas para problemas reais.	7	Ojiako et al., 2022; Pendevska, 2022; Ariztia, 2022; Echeverri et al., 2018; Ribeiro et al., 2018; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015.	85,7%	GC e IN
Integrar GC e Estratégia organizacional	6	Sofiyabadi et al., 2022; Dabić et al., 2020; Davila et al., 2019; Ribeiro et al., 2018;	100%	GC

		Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015; Hussinki et al., 2015.		
Avaliação de desempenho Individual	6	Duke, et al. 2022; Sofiyabadi et al., 2022; Davila et al., 2019; Echeverri et al., 2018; García-Fernández, 2016; Hussinki et al., 2015.	83,3%	GC
Reativar conhecimentos para novos usos	6	Ojiako et al., 2022; Pendevska, 2022; Duke, et al. 2022; Dabić et al., 2020; Santos e Krauszuk, 2020; Muzzio, 2017;	83,3%	GC e IN
Intranet / Portal Corporativo	6	Aihara et al., 2022; Santos e Krauszuk, 2020; Rodán et al., 2018; García-Fernández, 2016; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015; Medrano e Cazarini, 2019;	50%	GC
Integrar redes ou associações externas	5	Mendonça et al., 2022; Al-Dmour et al., 2021; Dabić et al., 2020; Medrano e Cazarini, 2019; Pinto et al., 2015.	60%	GC
Mentoria	5	Tenório et al., 2023; Duke, et al. 2022; Aihara et al., 2022; Sartori et al., 2022; Echeverri et al., 2018.	60%	GC
Desenvolver e promover novos produtos/serviços	4	Duke, et al. 2022; Al-Dmour et al., 2021; Valmohammadi et al., 2019; Belete, 2018;	100%	GC e IN
Colaboração com universidades	4	Law et al., 2021; Valmohammadi et al., 2019; Belete, 2018; Pinto et al., 2015.	75%	GC e IN
Adquirir conhecimentos por meio de instituições externas	4	Duke, et al. 2022; Law et al., 2021; Dabić et al., 2020; Belete, 2018.	25%	GC e IN
Apresentar ideias novas e práticas	3	Duke, et al. 2022; Echeverri et al., 2018; Muzzio, 2017.	100%	GC e IN
Adquirir tecnologias de fontes externas	3	Law et al., 2021; Dabić et al., 2020; Pinto et al., 2015.	66,7%	GC e IN
Feedback Frequente	3	Sofiyabadi et al., 2022; Duke, et al. 2022; Echeverri et al., 2018;	66,7%	GC
Procedimentos e processos para receber e compartilhar informações externas	3	Ojiako et al., 2022; Dabić et al., 2020; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015.	66,7%	GC
Proteção do Conhecimento	3	Sofiyabadi et al., 2022; Santos e Krauszuk, 2020; Hussinki et al., 2015.	66,7%	GC
Repositório de lições aprendidas	3	Aihara et al., 2022; Mendonça et al., 2022; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015.	66,7%	GC
Comunidade de prática	3	Tenório et al., 2023; Aihara et al., 2022; Echeverri et al., 2018.	33,3%	GC
Integrar colaboradores de diferentes áreas	3	Ojiako et al., 2022; Law et al., 2021; Al-Dmour et al., 2021.	33,3%	GC
Repositório de melhores práticas	3	Aihara et al., 2022; Ojiako et al., 2022; Law et al., 2021.	33,3%	GC
Abertura de novo mercado consumidor	2	Valmohammadi et al., 2019; Ernawati Hamid, 2021;	100%	IN

Comunicar conhecimentos entre unidades	2	Ojiako et al., 2022; Dabić et al., 2020.	100%	GC
Inteligência artificial	2	Mendonça et al., 2022; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015.	100%	GC
Observação participante	2	Ariztia, 2022; Belete, 2018;	100%	GC e IN
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento interno	2	Law et al., 2021; Pinto et al., 2015.	100%	GC e IN
Publicar resultados experimentais	2	Sofiyabadi et al., 2022; Abbas et al., 2019;	100%	GC
Remuneração baseada no conhecimento	2	Sofiyabadi et al., 2022; Hussinki et al., 2015.	100%	GC
Uso de novas tecnologias	2	Valmohammadi et al., 2019; Ernawati Hamid, 2021;	100%	IN
Utilizar indicadores financeiros para GC	2	Dabić et al., 2020; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015.	100%	GC
Eventos	2	Sartori et al., 2022; Medrano e Cazarini, 2019;	100%	GC e IN
Mídia/Rede Social	2	Mendonça et al., 2022; Medrano e Cazarini, 2019;	100%	GC
Palestras e Workshops	2	Sartori et al., 2022; Ariztia, 2022.	100%	GC e IN
Aplicativo de inteligência de negócios	2	Rodán et al., 2018; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015.	50%	GC
Comparativo do Conhecimento	2	Aihara et al., 2022; Al-Dmour et al., 2021.	50%	GC
Mapa de Conhecimento	2	Aihara et al., 2022; Ribeiro et al., 2018;	50%	GC
Mapeamento de Competências	2	Aihara et al., 2022; Davila et al., 2019;	50%	GC
Mineração de dados	2	Rodán et al., 2018; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015.	50%	GC
Narrativas	2	Aihara et al., 2022; Zambrano Quiroz, 2019.	50%	GC
Observar tendências tecnológicas	2	Duke, et al. 2022; Dabić et al., 2020;	50%	GC e IN
Práticas de TI	2	Sofiyabadi et al., 2022; Hussinki et al., 2015.	50%	GC
Recrutamento baseado no conhecimento	2	Sofiyabadi et al., 2022; Hussinki et al., 2015.	50%	GC
Plataformas tecnológicas	2	Ojiako et al., 2022; Ernawati Hamid, 2021.	10%	GC
Comunicação Corporativa de Gestão do Conhecimento	1	Aihara et al., 2022;	N/A	GC

Espaços e eventos dedicados à socialização do conhecimento	1	Aihara et al., 2022;	N/A	GC
Estratégia de Gestão do Conhecimento	1	Aihara et al., 2022;	N/A	GC
Gestão de Competências	1	Aihara et al., 2022;	N/A	GC
Mapeamento de Processos	1	Aihara et al., 2022;	N/A	GC
Multiplicadores de Conhecimento	1	Aihara et al., 2022;	N/A	GC
Plano de Carreira	1	Aihara et al., 2022;	N/A	GC
Políticas de Gestão do Conhecimento	1	Aihara et al., 2022;	N/A	GC
Redes especializadas	1	Aihara et al., 2022;	N/A	GC
Adequação de ambiente para compartilhamento	1	Mendonça et al., 2022;	100%	GC
Adquirir Patentes externas	1	Law et al., 2021;	100%	IN
Atender cliente com novas tecnologias	1	Dabić et al., 2020;	100%	GC
Aula invertida	1	Zambrano Quiroz, 2019.	100%	GC
Avaliação comparativa	1	Medrano e Cazarini, 2019;	100%	GC
Boletins informativos	1	Medrano e Cazarini, 2019;	100%	GC
Brainstorming	1	Ariztia, 2022.	100%	IN
Busca documental	1	Pendevska, 2022;	100%	GC
Busca na internet	1	Pendevska, 2022;	100%	GC
Coletar feedback de clientes	1	Al-Dmour et al., 2021.	100%	GC
Combinar novas tecnologias com ideias para gerar novos produtos	1	Dabić et al., 2020;	100%	GC
Compartilhar espaço com outras empresas	1	Sartori et al., 2022.	100%	GC
Concurso de ideias	1	García-Fernández, 2016;	100%	IN
Conferências profissionais	1	Law et al., 2021;	100%	IN
Consulta a especialista acadêmico	1	Pendevska, 2022;	100%	GC
Consultorias	1	García-Fernández, 2016;	100%	GC
Criação de nova linha de produtos/serviços	1	Valmohammadi et al., 2019.	100%	IN

Desafios de criatividade	1	Ariztia, 2022.	100%	IN
Desenvolver planos e cronogramas apropriados para a implementação de novas ideias.	1	Echeverri et al., 2018;	100%	GC
Desenvolvimento de nova gestão	1	Ernawati Hamid, 2021.	100%	IN
Design Thinking	1	Ariztia, 2022.	100%	IN
Disponibilização de Recursos para aumento do capital intelectual	1	Dabić et al., 2020;	100%	GC
Divulgação de Patentes	1	Law et al., 2021;	100%	IN
Divulgação por e-mail	1	García-Fernández, 2016;	100%	GC
Experimentação	1	Nejadhussein et al., 2014.	100%	GC
Exploração	1	Nejadhussein et al., 2014.	100%	GC
Fóruns	1	García-Fernández, 2016;	100%	GC
Gestão apoiando novas iniciativas	1	Ernawati Hamid, 2021.	100%	IN
Gestão documental	1	García-Fernández, 2016;	100%	GC
Grupos de Discussão	1	Zambrano Quiroz, 2019.	100%	GC
Grupos de Trabalho	1	Mendonça et al., 2022;	100%	GC
Introdução de novo produto	1	Ernawati Hamid, 2021.	100%	IN
Momentos de descontração	1	Muzzio, 2017;	100%	IN
Mudanças nos processos de negócios	1	Ernawati Hamid, 2021.	100%	IN
Observar tendências do mercado	1	Al-Dmour et al., 2021.	100%	GC
Pesquisa de satisfação	1	García-Fernández, 2016;	100%	GC
Pesquisar novas tecnologias, processos ou produtos.	1	Echeverri et al., 2018;	100%	GC
Portal da transparência	1	Mendonça et al., 2022;	100%	GC
Produção de artigos	1	Sartori et al., 2022.	100%	GC
Programa de marketing revolucionário	1	Ernawati Hamid, 2021.	100%	IN
Projetos conjuntos	1	Medrano e Cazarini, 2019;	100%	GC

Promover conhecimento científico	1	Pinto et al., 2015;	100%	GC
Prototipagem	1	Ariztia, 2022.	100%	IN
Resolução de problemas em grupo	1	Davila et al., 2019;	100%	GC
Reuniões	1	García-Fernández, 2016;	100%	GC
Técnicas de referência ou <i>Benchmarking</i> para melhorar habilidades de funcionários	1	Echeverri et al., 2018;	100%	GC
Tomada de decisão colaborativa	1	Davila et al., 2019;	100%	GC
Transferir conhecimento	1	Pinto et al., 2015;	100%	GC
Uso de conhecimento prévio e <i>Know-How</i>	1	Ojiako et al., 2022;	100%	GC
Uso de diferentes formas de codificação de conhecimento	1	Ojiako et al., 2022;	100%	GC
Visita Técnica	1	Tenório et al., 2023;	100%	GC
Adquirir conhecimentos internamente	1	Duke, et al. 2022;	10%	GC
Banco de dados	1	Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015.	10%	GC
Busca na literatura profissional especializada	1	Pendevska, 2022;	10%	GC
Captação externa do conhecimento	1	Rodán et al., 2018.	10%	GC
Colaboração com parceiros de negócios	1	Ojiako et al., 2022;	10%	GC
Compartilhamento de informações em tempo real	1	Ojiako et al., 2022;	10%	GC
Consulta a especialista parceira da organização	1	Pendevska, 2022;	10%	GC
Desenvolvimento dos colaboradores	1	Nejadhussein et al., 2014.	10%	GC
Diário de bordo/ relatórios de aplicação de conhecimento	1	Ojiako et al., 2022;	10%	GC
Manuais para disponibilizar novos conhecimentos	1	Ojiako et al., 2022;	10%	GC
Planejamento colaborativo	1	Ojiako et al., 2022;	10%	GC

Acesso a algum conhecimento	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Acompanhamento de indicadores	1	Echeverri et al., 2018;	0%	GC
Acordo de acesso ao conhecimento	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Ambiente de disseminação de conhecimento	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Apoio financeiro e/ou bolsas de estudos para colaboradores	1	Dabić et al., 2020;	0%	GC
Círculo de Qualidade	1	Echeverri et al., 2018;	0%	GC
Colaboração na manutenção de armazenamento de conhecimento	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Controle e revisão de projetos	1	Echeverri et al., 2018;	0%	GC
Coordenação da tomada de decisão	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Coordenação de apoio logístico	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Coordenação de estoque	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Coordenação de formatos de conhecimento	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Coordenação de produção	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Coordenação de tipos de conhecimento	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Coordenação do cliente	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Criação de conhecimento	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Criação de novas ideias	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
desenvolvimento de novo produto	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Emissão de jornal	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Examinar mercado em busca de novas tecnologias	1	Dabić et al., 2020;	0%	GC
Facilidade de acesso ao conhecimento	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
gestão de relacionamento	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Grupo de Melhoria	1	Echeverri et al., 2018;	0%	GC

<i>Job Shadowing</i>	1	Duke, et al. 2022;	0%	GC
Manutenção de mesa de referência	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Obtenção de novos conhecimentos	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Organização do trabalho	1	Hussinki et al., 2015.	0%	GC
<i>Pair work</i>	1	Duke, et al. 2022;	0%	GC
Parcerias externas para incorporar novas tecnologias	1	Dabić et al., 2020;	0%	GC
Planejamento de estratégia de para novos produtos	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Renovação do conhecimento	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Validação de novos conhecimentos	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC
Velocidade de acesso	1	Ernawati Hamid, 2021.	0%	GC

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

APÊNDICE C — Instrumento de Pesquisa

Objetivos Específicos

- I. Identificar quais Práticas de GC e Inovação são aplicadas nas Startups
- II. Identificar a finalidade da aplicação das práticas
- III. Identificar os resultados alcançados com as práticas aplicadas
- IV. Identificar os resultados almejados para o negócio
- V. Identificar as práticas que não são aplicadas, mas poderia ser

Parte 1

Práticas de GC e Inovação aplicadas

Para apoiar o entendimento do objetivo deste estudo, abaixo são apresentados os conceitos de Práticas de Gestão do Conhecimento e de Práticas de Inovação:

Práticas de Gestão do Conhecimento são um conjunto de atividades de gestão que permitem à empresa entregar valor a partir dos seus ativos baseados em conhecimento (Hussinki et al., 2015).

Práticas de Inovação são ações, processos e rotinas definidos por decisões de gestores para sustentar um ambiente propício para a inovação. (Tidd e Bessant, 2015).

Embora pareçam conceitos diferentes, muitas vezes uma prática pode ser, ao mesmo tempo, pertencente ao domínio da Gestão do Conhecimento e da Inovação.

1. A partir das definições anteriores, informe quais práticas são aplicadas na sua empresa, considerando que 1 quer dizer que não é aplicada, enquanto 5 quer dizer que é amplamente aplicada.

A empresa realiza treinamentos com os colaboradores.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

A empresa realiza mentorias com os colaboradores.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

A empresa estimula o compartilhamento de conhecimento entre pessoas colaboradoras.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

A empresa possui um sistema de recompensa para colaboradores que compartilham conhecimentos.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

A empresa coleta e analisa informações sobre clientes.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

A empresa coleta e analisa informações da indústria/mercado.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A empresa estimula a experimentação de novos processos.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A empresa envolve colaboradores em decisões importantes.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A empresa promove interação entre pessoas.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A empresa estimula que pessoas proponham soluções criativas para problemas reais.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A sua empresa integra Gestão do Conhecimento à estratégia organizacional.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A empresa possui Intranet / Portal Corporativo.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A empresa integra redes ou associações externas.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A empresa promove avaliação de desempenho Individual com os colaboradores.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A empresa reativa conhecimentos para novos usos.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A empresa desenvolve e promove novos produtos/serviços.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A empresa fomenta a colaboração com universidades.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A empresa adquire conhecimentos por meio de instituições externas.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A empresa estimula que pessoas colaboradoras apresentem ideias novas e práticas.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A empresa adquire tecnologias de fontes externas.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A empresa sugere que as pessoas colaboradoras realizem observação participante para aprender algo novo.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A empresa possui área de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento interno) estruturada.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A empresa promove eventos internos e externos.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A empresa promove palestras e workshops.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

A empresa observa tendências tecnológicas.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 *Concordo totalmente*

Parte 2

Resultados esperados

2. As práticas aplicadas, informadas na seção anterior, são utilizadas com quais objetivos para o negócio? (Quais resultados são esperados?)

- Desempenho econômico
- Aumento de Inovação
- Diminuição do tempo de lançamento de produtos/serviços
- Desempenho sustentável
- Outros _____

Parte 3

Resultados alcançados

3. A partir das práticas aplicadas, informadas na sessão anterior, quais resultados efetivos foram alcançados?

- Desempenho econômico
- Aumento de Inovação
- Diminuição do tempo de lançamento de produtos/serviços
- Desempenho sustentável
- Sem resultados
- Outros _____

Parte 4

Resultados almejados

4. Quais resultados você gostaria de ter no seu negócio e ainda não tem?

- Desempenho econômico

- Aumento de Inovação
- Diminuição do tempo de lançamento de produtos/serviços
- Desempenho sustentável
- Outros _____

Parte 5

Novas Práticas

5. A partir de todas as práticas apresentadas, quais ainda não são utilizadas e poderiam ser aplicadas para alcançar os resultados almejados?

- treinamentos
- mentorias
- compartilhamento de conhecimento entre pessoas colaboradoras
- sistema de recompensa para colaboradores que compartilham conhecimentos.
- coleta e analise informações sobre clientes.
- coleta e analise informações da indústria/mercado.
- experimentação de novos processos.
- envolver colaboradores em decisões importantes.
- promover interação entre pessoas.
- estimular que pessoas proponham soluções criativas para problemas reais.
- integrar Gestão do Conhecimento à estratégia organizacional.
- Intranet / Portal Corporativo.
- integrar redes ou associações externas.
- avaliação de desempenho Individual com os colaboradores.
- reativar conhecimentos para novos usos.
- desenvolver e promover novos produtos/serviços.
- colaboração com universidades.
- adquirir conhecimentos por meio de instituições externas.
- estimular que pessoas colaboradoras apresentem ideias novas e práticas.
- adquirir tecnologias de fontes externas.
- observação participante para aprender algo novo.
- estruturar área de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento interno)
- promover eventos internos e externos.
- promover palestras e workshops.
- observar tendências tecnológicas.
- Outra _____

ANEXOS

ANEXO A — Isenção de aprovação do Comitê de Ética de Pesquisa

Esta pesquisa será realizada seguindo todos os padrões metodológicos já explicitados no projeto de tese, e se justifica por não precisar de aprovação no Comitê de Ética de Pesquisas, conforme o Art. 1, Parágrafo Único, da Resolução n. 510/2016, o qual afirma que não serão registradas nem avaliadas pelo Sistema do Comitê de Ética em Pesquisa da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CEP/CONEP):

- I. pesquisa de opinião pública com participantes não identificados;
- II. pesquisa que utilize informações de acesso público, nos termos da Lei no. 2.527/2011;
- III. pesquisa que utilize informações de domínio público;
- IV. pesquisa censitária;
- V. pesquisa com bancos de dados, cujas informações são agregadas, sem possibilidade de identificação individual;
- VI. pesquisa realizada exclusivamente com textos científicos para revisão da literatura científica;
- VII. pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito;
- VIII. atividade realizada com o intuito exclusivamente de educação, ensino ou treinamento sem finalidade de pesquisa científica, de alunos de graduação, de curso técnico, ou de profissionais em especialização.

Para maiores detalhes, ver Resolução 510 de 2016:
<https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>

ANEXO B — Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Caro participante, este roteiro é um instrumento de coleta de dados, que servirá de subsídio para a elaboração de Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação, Gestão e Organização do Conhecimento da UFMG.

O objetivo da dissertação é **propor e validar um modelo processual com as melhores Práticas de Gestão do Conhecimento para subsidiar o Processo de Inovação com vistas a gerar resultados financeiros e vantagem competitiva para Startups.**

Peço sua colaboração para atingir o objetivo proposto. Todos os pontos de vista expressados são relevantes. As informações levantadas serão processadas e analisadas globalmente, respeitando a confidencialidade das respostas e o anonimato das pessoas. Asseguro-lhe que não há identificação dos participantes e todos os dados coletados serão mantidos em sigilo.

Desde já, agradeço sua disposição para responder o questionário, seu tempo e a valiosa informação que irá proporcionar.

Por favor, procure responder todas as perguntas e caso você tenha alguma dúvida, peço que entre em contato por meio do e-mail: thaila.bahiense@gmail.com

Mestranda: Thaila Pereira de Araújo Bahiense

Orientador: Prof. Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado Sr.(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **“O Papel das Práticas de Gestão do Conhecimento na Inovação em Startups: Um estudo teórico-empírico no contexto brasileiro”**, desenvolvida por Thaila Bahiense, aluna do Mestrado em Ciência da Informação, Gestão e Organização do Conhecimento da UFMG, sob orientação do Professor Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira.

O objetivo central do estudo é **propor um modelo processual com as melhores Práticas de Gestão do Conhecimento para subsidiar o Processo de Inovação com vistas a gerar resultados financeiros e vantagem competitiva para Startups**. O convite à sua participação deve-se ao fato de você exercer função de liderança dentro da empresa e conhecendo a realidade do assunto/tema de pesquisa.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Foram garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material produzido pela pesquisa será armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados ao final deste Termo. O nome do participante será alterado para garantia de sigilo e confidencialidade.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de questionário ao pesquisador do projeto. Os resultados serão armazenadas em arquivos digitais e somente a equipe de pesquisa terá acesso.

Os resultados da pesquisa serão divulgados para a comunidade científica por meio de dissertação de mestrado e artigos a serem publicados.

Este termo é redigido em duas vias, sendo uma para o participante e outra para o pesquisador. Todas as páginas deverão ser rubricadas pelo participante da pesquisa e pelo pesquisador responsável (ou pessoa por ele delegada e sob sua responsabilidade), com ambas as assinaturas apostas na última página.

Thaila Bahiense – (pesquisadora do campo)

e-mail: thaila.bahiense@gmail.com

Belo Horizonte, _____ de _____ de 2024.

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

(Assinatura do participante da pesquisa)