

# RELAÇÃO ENTRE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS, INOVAÇÕES EM PRODUTOS E PROCESSOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Discente: Getúlio Sisto Koller - getulio.sk@ufu.br

Orientadora: Profª Renata Mendes de Oliveira – renatamendes@ufu.br

## RESUMO

Este estudo analisa os efeitos do compartilhamento de conhecimentos nas inovações de produtos e processos, e os efeitos do compartilhamento de conhecimentos e inovações de produtos e processos no desempenho organizacional em *startups*. Uma *survey* foi realizada junto a *startups* brasileiras, o que levou a obtenção de 100 respostas válidas. Para testar as hipóteses da pesquisa aplicou-se a técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados indicaram relação direta e positiva entre o compartilhamento de conhecimentos e inovação de produtos, bem como entre compartilhamento de conhecimentos e desempenho organizacional. Além disso, foi verificada a relação direta e positiva entre a inovação de processos e o desempenho organizacional. Entretanto, não foram confirmadas as hipóteses de relação direta e positiva entre o compartilhamento de conhecimento e a inovação e de processos, assim como entre a inovação de produtos e o desempenho organizacional. Esses achados contribuem com a pesquisa que busca compreender os efeitos e o papel do compartilhamento de conhecimento, assim como os efeitos e o papel da inovação de produtos e de processos, elementos necessários para o bom desempenho organizacional de *startups*.

**Palavras-chave:** Compartilhamento de conhecimentos. Inovação. Desempenho organizacional. *Startups*.

## ABSTRACT

This study analyzes the effects of knowledge sharing on product and process innovations, and the effects of knowledge sharing and product and process innovations on organizational performance in startups. A survey was carried out among Brazilian startups, which resulted in 100 valid responses. The structural equation modeling technique was used to test the research hypotheses. The results indicated a direct and positive relationship between knowledge sharing and product innovation, as well as between knowledge sharing and organizational performance. In addition, a direct and positive relationship was found between process innovation and organizational performance. However, the hypotheses of a direct and positive relationship between knowledge sharing and process innovation and between product innovation and organizational performance were not confirmed. These findings contribute to research that seeks to understand the effects and role of knowledge sharing, as well as the effects and role of product and process innovation, which are necessary elements for good organizational performance in startups.

**Keywords:** Knowledge sharing. Innovation. Organizational performance. Startups.

## 1 INTRODUÇÃO

O compartilhamento de conhecimentos pode ser interpretado como a cultura de interação social, que envolve questões como transferência de conhecimentos, comunicação, cooperação, e *networking*, de modo a envolver, ao considerar o ambiente organizacional, colaboradores de diferentes departamentos ou da organização como um todo (Lin, 2007; Heisig, 2009). Em um cenário de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo, o compartilhamento de conhecimentos tem se consolidado como prática estratégica para fomentar inovação e melhorar o desempenho organizacional (Muhammed; Zaim, 2020). Nesse contexto, o compartilhamento de informações também se revela fator essencial no aperfeiçoamento da capacidade organizacional de manejar seus recursos informacionais, permitindo o alcance dos objetivos de maneira mais eficiente (Azeem et al., 2021).

Quando mecanismos que propiciam trocas se fazem presentes, o cenário oportuniza a transferência de conhecimento em diferentes níveis dentro da organização, de forma a possibilitar novos conhecimentos no contexto da aprendizagem organizacional (Nugroho, 2018). Logo, a prática de compartilhamento de conhecimento não se limita ao compartilhamento interno – entre diferentes níveis ou setores de uma organização – podendo ser também externo, com o compartilhamento de conhecimento da organização com seus diferentes parceiros externos (Ritala et al., 2018).

Como apontam Tonet e Paz (2006), as organizações ao assegurarem que seus colaboradores tenham condições de repassar seus aprendizados oportunizam o compartilhamento de conhecimentos, o que pode ser tido como diferencial competitivo. Esse processo de compartilhar faz com que os ensinamentos não fiquem restritos a poucos membros da organização, o que possibilita um quadro de colaboradores mais qualificado, com potencial diferenciado para o exercício de suas funções (Tonet; Paz, 2006; Azeem et al., 2021). Além disso, gerar um ambiente que estimula a reflexão constante sobre os conhecimentos já adquiridos como parte do processo de compartilhamento propicia uma aplicação mais efetiva destes (Jackson et al., 2006).

Uma aplicação efetiva dos conhecimentos permite que se reconheça quando estes são úteis na resolução de problemas, tomada de decisões e na criação ou aprimoramento de processos e produtos, tornando a organização mais inovadora (Jackson et al., 2006; Castaneda; Cuellar, 2020). Hall (2011) demonstra uma relação positiva entre a inovação dentro das organizações e sua produtividade, ou seja, sua capacidade de produção com base em uma dada quantidade de insumos e/ou mão de obra. A produtividade, por sua vez, está ligada à eficiência e à competitividade de uma organização.

A inovação é apontada como uma peça fundamental para organizações contemporâneas, visto que o cenário atual é caracterizado, entre outras coisas, por mudanças rápidas e uma competição acentuada, requerendo assim uma constante adaptação, criação e implementação de processos e produtos. Sendo assim, a inovação pode ser compreendida como um fator determinante no desempenho organizacional (Bledow et al., 2009; Welchen; Mukendi; Larentis, 2020). É importante apontar que a inovação pode compreender diferentes formas ou categorias, podendo ser descrita como inovação tecnológica ou não tecnológica (Bledow et al., 2009). Esse trabalho direcionou sua observação da inovação dentro da delimitação tecnológica, que compreende as inovações de processos e as inovações de produtos, conforme definição da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005). Essa delimitação tem sido amplamente adotada por estudos recentes, como o de Lopez-Valeiras, Gonzalez-Sanchez e Gomez-Conde (2016).

Pesquisas têm abordado a relação entre compartilhamento de conhecimentos e inovação considerando variados contextos, tais como micro e pequenas empresas de base tecnológica (Welchen; Mukendi; Larentis, 2020) e indústrias têxteis paquistanesas (Azeem, 2021). Além disso, a relação entre inovação e desempenho organizacional também vem sendo considerada

pelas pesquisas que compreenderam, por exemplo, a observação da relação em empresas do setor manufatureiro (Baird; Munir; Su, 2019), setores manufatureiro, agrícola e de serviços (Mangi; Soomro, 2020) e *startups* brasileiras (Oliveira; Beuren, 2022).

Todavia, ainda há campo para desenvolvimento de pesquisas que compreendam tais relações considerando diferentes modelos organizacionais, especialmente que contemplem a inovação, como *startups*. Em relação ao trabalho de Oliveira e Beuren (2022), esta pesquisa se diferencia ao incluir a inovação de produtos. Pontua-se ainda sobre a inclusão do compartilhamento de conhecimentos como variável antecedente, examinando seus efeitos diretos tanto sobre a inovação quanto sobre o desempenho organizacional, o que oferece uma visão mais integrada sobre os fatores que contribuem para a competitividade das *startups*.

As *startups* podem ser compreendidas, enquanto organizações, como agentes de inovação, particularmente no que diz respeito à ciência e tecnologia. Suas principais características são o seu funcionamento com recursos internos limitados, a inovação constante e a demanda desconhecida (Skala, 2018). De acordo com tal definição, evidencia-se uma relação entre *startups* e o conceito de inovar, o que justifica a delimitação da pesquisa com foco nesse tipo de organização. Como exemplo, o *iFood* lançou o *AGI Club*, uma comunidade que reúne especialistas em inteligência artificial para promover a troca de conhecimento entre empresas e *startups*, reforçando a importância prática dessas iniciativas para o desenvolvimento de soluções inovadoras (Época Negócios, 2025).

Com base no exposto, o estudo objetiva analisar os efeitos do compartilhamento de conhecimentos nas inovações de produtos e processos, e os efeitos do compartilhamento de conhecimentos e inovações de produtos e processos no desempenho organizacional em *startups*. Para atingir esse objetivo, foi conduzida uma pesquisa quantitativa por meio de uma *survey* aplicada a gestores de *startups* brasileiras. Os dados foram analisados por meio da técnica de modelagem de equações estruturais (SEM/PLS).

Nesse sentido, essa pesquisa contribui para estudos sobre as relações entre o compartilhamento de conhecimentos e os diferentes tipos de inovação e a relação destas inovações com uma maior competitividade e desempenho, particularmente dentro de organizações mais focadas em inovação. Além disso, abre caminho para novas vertentes considerando o contexto das *startups*, como investigações que explorem o papel de tecnologias digitais no compartilhamento de conhecimento, ou estudos que analisem o impacto dessas práticas em *startups* de setores específicos, como *fintechs*.

Os resultados apresentados pela pesquisa ainda poderão contribuir para a investigação do compartilhamento de conhecimentos enquanto um elemento promotor de criatividade e acelerador de inovação. Outra contribuição é a investigação da inovação enquanto um fator importante para fomentar o conhecimento no local de trabalho, satisfação de funcionários e flexibilidade de uma organização, com participação no desenvolvimento de avanços tecnológicos, de processos e de produtos.

Uma maior elucidação sobre as relações entre o compartilhamento de conhecimentos e a inovação, a inovação e o desempenho organizacional e, por fim, o compartilhamento de conhecimentos e o desempenho organizacional, permite que organizações definam suas estratégias. Desse modo, poderão promover mecanismos que propiciem compartilhamento de conhecimento e, consequentemente, maior inovação e desempenho, fatores preponderantes para a competitividade.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO DAS HIPÓTESES**

### **2.1 Relação entre Compartilhamento de Conhecimentos e Inovação de Produtos e Processos**

O compartilhamento de conhecimentos remete ao interesse dos indivíduos em disponibilizar conhecimentos aos demais colegas de trabalho, nos variados níveis (Zhang &

Jiang, 2015; Donnelly, 2019). No ambiente organizacional o compartilhamento de conhecimentos é necessário, uma vez que possibilita condições para geração de eficiência e aplicação efetiva de conhecimentos (Jackson et al., 2006). Outra notável vantagem do compartilhamento de conhecimentos é a promoção de inovação (Welchen; Mukendi; Larentis, 2020), o que decorre da capacidade de melhorar as capacidades empresariais, de forma a impulsionar a criatividade (Lin, 2006).

A inovação é definida por Gault (2018) como a implementação de produtos e/ou processos novos ou consideravelmente modificados, podendo ser segregada entre dois tipos, inovações de produtos e as inovações de processos. Para o autor, as inovações de produto são aquelas que tornam produtos, bens ou serviços novos ou consideravelmente modificados disponíveis para usuários em potencial ou ainda as mudanças relativas ao público-alvo de determinados bens e serviços. Já as inovações de processos estão ligadas à implementação de novos processos dentro das operações de uma organização. Esse tipo é dividido entre as inovações de entrega ou produção, inovações organizacionais e, por fim, inovações de marketing ou comunicação (Gault, 2018).

O exercício do compartilhamento de conhecimentos tem sido apontado como um elemento que influencia positivamente a eficiência de uma organização, promovendo uma melhor aplicação de conhecimentos e a inovação e, beneficiando assim, o desempenho organizacional (Jackson et al., 2006; Welchen; Mukendi; Larentis, 2020). A relação positiva entre o compartilhamento de conhecimentos e a inovação tem sido evidenciada em diferentes pesquisas. A pesquisa de Sousa e Amaral (2012) demonstrou a relação positiva entre o compartilhamento de conhecimentos e o desenvolvimento de inovação dentro do setor bancário. O que também foi constatado por Dandolini et al. (2013), que pesquisaram uma organização do setor alimentício e por Welchen, Mukendi e Larentis (2020), que analisaram micro e pequenas empresas de base tecnológica.

Além de ter relação positiva com a inovação de maneira geral, há pesquisas que apontam a influência positiva do compartilhamento de conhecimentos em inovações de processos (Jang et al., 2023). Cormican e O'Sullivan (2003), por sua vez, apontam para a relação positiva entre o compartilhamento de conhecimento e inovações de produto. Ao analisarem instituições de ensino superior, Al-Husseini e Elbeltagi (2015) observaram que o compartilhamento de conhecimento desempenha um importante papel na inovação de produtos. Činčikaitė et al. (2023) também apontam para o impacto substancial e positivo do compartilhamento de informação na inovação de produtos dentro do setor manufatureiro. Com essas considerações, são apresentadas as primeiras hipóteses:

H1a: O compartilhamento de conhecimentos influencia positivamente a inovação de produtos.

H1b: O compartilhamento de conhecimentos influencia positivamente a inovação de processos.

## **2.2 Relação entre Compartilhamento de Conhecimentos e Desempenho Organizacional**

O compartilhamento de conhecimentos é apontado como um fator importante para qualquer organização, visto que ele permite que se criem as condições para que o conhecimento se aplique de maneira mais efetiva, gerando maior eficiência (Jackson et al., 2006). Nesse sentido, o compartilhamento de conhecimentos é importante, também, por otimizar as relações de reutilização e disseminação de conhecimento de uma organização, o que permite aumentar a eficiência na solução de problemas, sendo vital na obtenção de vantagem competitiva (Tonet; Paz, 2006). Azeem et al. (2021) afirmam que o compartilhamento de conhecimentos permite que sejam desenvolvidos novos conhecimentos e habilidades vitais para o desempenho organizacional, destacando a relação entre as duas variáveis.

O conceito de desempenho, como evidenciado por Jenatabadi (2015), é campo de debate, sendo particularmente difícil de definir. Como demonstrado por este autor, o consenso

sobre tal conceito evoluiu ao longo do tempo. Contemporaneamente, desempenho organizacional pode ser compreendido, de maneira geral, como a capacidade de uma organização em atingir os seus objetivos de maneira eficiente (Jenatabadi, 2015). O desempenho de uma organização pode ser influenciado positiva ou negativamente por uma diversidade de fatores, entretanto.

A relação entre compartilhamento de conhecimentos e desempenho organizacional é evidenciada em diferentes pesquisas. O estudo de Rasula, Vuksic e Stemberger (2012), por exemplo, encontrou relação direta entre compartilhamento de conhecimentos e desempenho organizacional ao considerar organizações de diversos setores da Eslovênia e Croácia. Ribeiro et al. (2017) também apontam para uma relação entre a gestão do conhecimento – composta, entre outros fatores, pelo compartilhamento de conhecimentos – e o desempenho organizacional. Ao considerar o contexto intraorganizacional, a pesquisa de Muhammed e Zaim (2020), observaram que o compartilhamento de conhecimentos está positivamente relacionado ao gerenciamento de conhecimento de uma organização, que, por sua vez, está positivamente relacionado ao desempenho de uma organização no que diz respeito às suas capacidades de inovação. Na pesquisa de Olan et al. (2022), ficou evidenciado que a combinação entre inteligência artificial e compartilhamento de conhecimentos fornece uma estratégia de desempenho organizacional mais sustentável, especialmente em contextos de mudanças contínuas. Levando essas informações em consideração, apresentamos a seguinte hipótese:

H2: O compartilhamento de conhecimentos influencia positivamente o desempenho organizacional.

### **2.3 Relação entre Inovação de Produtos e Processos e Desempenho Organizacional**

Como já exposto, a inovação pode estar relacionada aos produtos e processos no contexto das organizações. A inovação é entendida como fator fundamental para uma organização, visto que o cenário atual é marcado por forte competitividade e demanda por adaptabilidade e mudanças rápidas (Bledow et al., 2009). Entre as vantagens que a tornam tão importante, estão sua relação com a capacidade de flexibilidade e adaptação organizacional, assim como seu impacto no local de trabalho como promotora de satisfação entre os funcionários, além da relação direta com a criação de novos produtos e processos que podem impactar a eficiência (Azeem et al., 2021).

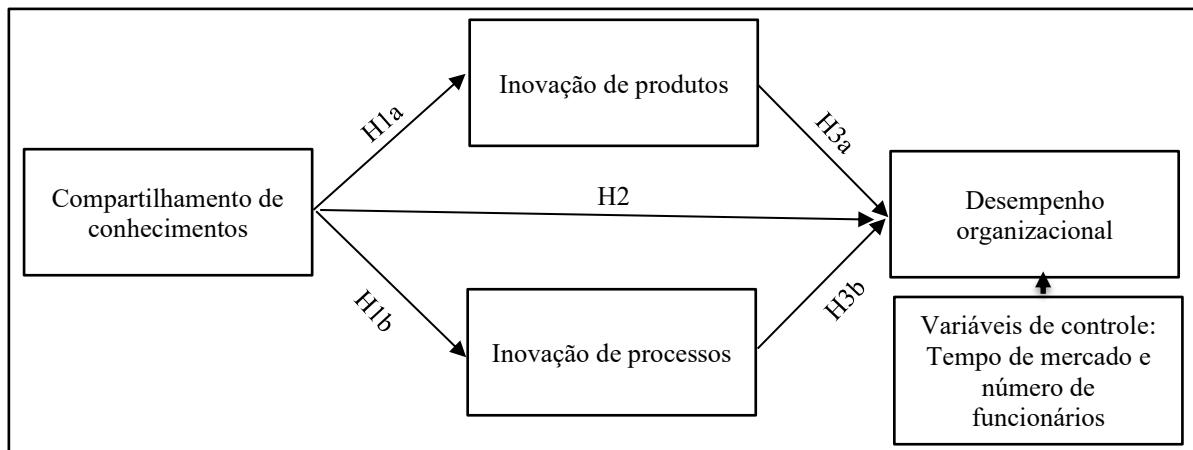
Em linhas gerais, a inovação apresenta forte relação com o desempenho organizacional. Baird, Munir e Su (2019) apontam a inovação como um fator importante no desenvolvimento da efetividade e eficiência organizacional, destacando inclusive que, embora haja pouca evidência empírica sobre a relação entre a inovação e o desempenho organizacional, essa associação é observada na prática, visto que várias organizações se tornaram líderes de seus respectivos setores por meio de inovações. Welchen, Mukendi e Larentis (2020), também destacam que a inovatividade organizacional, definida como a capacidade que uma organização tem de inovar mais cedo ou mais tarde em relação a seus competidores, tem sido estudada e positivamente relacionada ao desempenho organizacional.

Como apontado por Azeem et al. (2021), organizações inovadoras respondem de maneira mais efetiva as demandas ao promover o conhecimento no local de trabalho, satisfação e a flexibilidade necessários para mudanças, o que auxilia no desempenho organizacional. Nani e Safitri (2021) pesquisaram sobre o impacto da inovação no desempenho organizacional de organizações de setores manufatureiros e de serviços, encontrando relação positiva entre as variáveis. Além disso, foi possível perceber benefícios da inovação na lucratividade, maior participação de mercado e possibilidade de entrada em novos mercados (Nani; Safitri, 2021). Com foco na consideração da inovação de processos, a pesquisa de Oliveira e Beuren (2022),

encontrou relação direta e positiva entre esse tipo de inovação e o desempenho organizacional de startups brasileiras. Face ao exposto, são apresentadas as seguintes hipóteses:

H3a: A inovação de produtos influencia positivamente o desempenho organizacional.

H3b: A inovação de processos influencia positivamente o desempenho organizacional.



**Figura 1.** Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

Conforme demonstrado na Figura 1, o cerne dessa pesquisa está nas relações entre o compartilhamento de conhecimentos e as inovações de produtos e processos, dada a importância já apontada deste compartilhamento no desenvolvimento de inovações. Ademais, considera-se a influência do compartilhamento de conhecimentos e das inovações de produtos e processos no desempenho organizacional.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Amostra e coleta de dados

Essa pesquisa foi conduzida por meio da abordagem descritiva. Relativamente à abordagem do problema, apresenta delineamento quantitativo. Uma pesquisa quantitativa tem como principal característica a quantificação como um fator presente tanto na coleta quanto no tratamento e análise das informações, tendo como objetivo diferencial a obtenção de resultados mais precisos (Dalfovo; Lana; Silveira, 2008).

Como estratégia de pesquisa, foi adotada a abordagem de *survey*, realizada por meio da aplicação de questionários à gestores que atuam em *startups*. As startups são organizações particularmente ligadas à inovação, como agentes inovadores, sua importância se dá pela sua capacidade de permitir que cenários econômicos já consolidados reganhem seu dinamismo (Skala, 2018). Para a seleção da amostra da pesquisa, foi realizada inicialmente uma listagem de *startups* brasileiras localizadas nos estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo, considerando acessibilidade e disponibilidade de contatos. A partir disso, foram realizados contatos, por meio de telefone, com um gestor por *startup*, para aplicação do questionário, disponibilizado na plataforma *Google Forms*. A coleta de dados se deu entre os meses de maio e agosto de 2024, resultando em 100 respostas válidas.

O perfil demográfico dos respondentes indicou que 31% se identificam como sendo do gênero feminino e 69% ao gênero masculino. A idade média dos participantes da pesquisa foi de aproximadamente 41 anos, sendo que o mais jovem tem 22 anos e o mais velho 71 anos. Em relação à escolaridade, 40% dos respondentes têm como maior titulação a graduação, 36% possuem especialização, 13% têm mestrado e 11% possuem doutorado. Como função exercida, destacaram-se *Chief Executive Officer* (CEO) (34%), diretor(a) (17%) e sócio(a) (16%).

Sobre as *startups*, foi possível observar que 56% têm até cinco anos de tempo de atuação no mercado, seguidas por 32% que possuem até dez anos de atuação ou outros 13% possuem entre 15 e 20 anos de mercado. Em termos de quantidade de funcionários, verificou-se que as

*startups* apresentam em média cerca de 18 funcionários

### 3.2 Mensuração dos construtos e variáveis de controle

O questionário foi segregado em quatro blocos e considerou assertivas já validadas por pesquisas anteriores. Destaca-se que todas as assertivas foram traduzidas do inglês para o português para adequação ao público da presente pesquisa. Para mensuração foi adotada escala tipo *Likert* de sete pontos, que variaram de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente. No final do questionário foram incluídas questões para identificação dos respondentes e das organizações nas quais atuam.

O primeiro bloco do questionário, destinado às assertivas do compartilhamento de conhecimentos, é composto por nove assertivas apresentadas no estudo de Masa'deh, Obeidat e Tarhini (2016). Para aplicação nesta pesquisa, foi realizada adaptação em relação a escala utilizada, que no estudo original considerava cinco pontos, variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente.

Para trabalhar a inovação, foram utilizadas assertivas que avaliavam inovação de produtos e inovação de processos. Assim, o segundo bloco do questionário apresentou cinco assertivas do estudo de Stock, Six e Zacharias (2013) para avaliação da inovação de produtos. Destaca-se que foram consideradas apenas as assertivas do estudo original que se direcionavam ao aspecto “Inovação – Novidade do Programa de Produtos”. Por vez, o terceiro bloco apresentou cinco assertivas referentes à inovação de processos, retiradas do estudo de Ashok, Narula e Martinez-Noya (2016). Para as assertivas relacionadas à inovação não foram realizadas modificações referentes à escala utilizada pelos estudos de referência.

Por fim, o quarto bloco compreendeu cinco assertivas para avaliação do desempenho organizacional. Para essas assertivas considerou-se como base o estudo de Shahzad et al. (2016). A avaliação do desempenho das *startups* analisadas considerou a comparação em relação aos principais concorrentes, como no estudo base. Pondera-se que o estudo original utilizou escala de cinco pontos para avaliação das assertivas, sendo realizada a adaptação que compreendeu escala de sete pontos.

Para auxiliar na interpretação dos resultados obtidos, foram consideradas duas variáveis de controle, tempo de mercado (anos) e número de funcionários (tamanho da organização), também utilizadas em pesquisas como a desenvolvida por Bedford (2015). As informações utilizadas, foram retiradas das respostas referente à caracterização da organização.

Antes da aplicação aos respondentes, o questionário foi submetido a avaliação por dois docentes durante banca de qualificação do trabalho. Desse modo, revisões na redação de algumas assertivas foram realizadas antes de disponibilizar o questionário na plataforma *Google Docs*. Para minimizar o *Common Method Bias* (CMB), foram apresentados alguns esclarecimentos sobre o objetivo da pesquisa e destinação do uso de dados apenas para fins acadêmicos, além de instruções quanto aos itens da escala.

### 3.3 Validação da escala e procedimentos de análise dos dados

Antes de realizar os testes das hipóteses propostas, foi feita a avaliação da validade interna das assertivas que formavam os construtos da pesquisa. Para tanto, foram observadas as cargas fatoriais, como demonstrado na Tabela 1.

**Tabela 1** – Validade interna

	Cargas fatoriais
<b>Compartilhamento de conhecimentos</b>	
Compartilhar conhecimento com outras pessoas na empresa é agradável	0,621
O conhecimento da empresa está localizado em bancos de dados e é compartilhado de forma eficiente	0,818
As oportunidades de compartilhar conhecimento dentro da empresa são suficientes	0,756

Existem processos/canais válidos para compartilhar conhecimento entre diferentes locais e departamentos	0,694
<b>Inovação de produtos</b>	
Os produtos/serviços da nossa empresa são inovadores	0,736
Os produtos/serviços da nossa empresa são inventivos	0,775
<b>Inovação de processos</b>	
Os produtos/serviços da nossa empresa são inventivos	0,771
Nossa organização tem realizado inovação de processos que levou ao aumento do número de clientes	0,749
Nossa organização tem realizado inovação de processos que proporcionou vantagem competitiva	0,730
<b>Desempenho organizacional</b>	
Nossa organização tem mais sucesso	0,846
Nossa organização tem maior participação no mercado	0,726
Nossa organização está crescendo mais rápido	0,748
Nossa organização é mais lucrativa	0,669

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise das cargas fatoriais levou a exclusão de algumas assertivas. Como apresentado na pesquisa de Bido e Silva (2019), recomenda-se, sempre que possível, manter no modelo aqueles elementos com cargas fatoriais menores que 0,70, de modo a preservar o máximo de indicadores possíveis para não prejudicar a validade do modelo. Para a avaliação do compartilhamento de conhecimentos, cinco assertivas foram desconsideradas. Das cinco assertivas utilizadas para avaliar a inovação de produtos, restaram duas e três dentre as utilizadas para avaliar a inovação de processos. Por fim, excluiu-se uma das assertivas adotadas para avaliação do desempenho organizacional.

Para realizar o teste das hipóteses propostas aplicou-se a modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM) estimada por mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* – PLS). A SEM permite verificar as inter-relações entre os construtos do modelo da pesquisa (Hair et al., 2022). Com a utilização do *software SmartPLS 4*, foi possível verificar a confiabilidade e validade da mensuração das variáveis (Hair et al., 2022). Com isso, foram realizados os testes das hipóteses e testes adicionais para verificar qualidade dos dados (Hair et al., 2022).

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Modelo de mensuração

Para análise inicial do modelo de mensuração, foram avaliadas a confiabilidade e validade. Os valores gerados são apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2** – Confiabilidade e validade do modelo de mensuração

	CR	AVE	1	2	3	4	5	6
1. Compartilhamento de conhecimentos	0,815	0,527	<b>0,726</b>					
2. Inovação de produtos	0,727	0,751	0,320	<b>0,756</b>				
3. Inovação de processos	0,794	0,563	0,165	0,334	<b>0,750</b>			
4. Desempenho organizacional	0,836	0,562	0,309	0,335	0,578	<b>0,750</b>		
5. Tempo de mercado	-	-	-0,080	-0,080	0,014	0,167	<b>1,000</b>	
6. Número de funcionários	-	-	0,018	0,018	0,065	0,079	0,789	<b>1,000</b>

Nota: Os valores em negrito na diagonal representam as raízes quadradas da variância média extraída (AVE). Os elementos fora da diagonal representam as correlações entre as variáveis latentes.

CR = Confiabilidade composta (>0,70); AVE = *Average Variance Extracted* (>0,50).

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise das informações apresentadas na Tabela 2, permite verificar a adequação da confiabilidade composta (CR), com valores superiores a 0,70 (Hair Jr. et al., 2022), sendo



possível observar os maiores valores para as variáveis desempenho organizacional (CR = 0,836) e compartilhamento de conhecimentos (CR = 0,815). Ademais, observou-se a adequação da variância média extraída (AVE), com valores superiores a 0,50 (Hair Jr. et al., 2022), com destaque para a variável inovação de produtos (AVE = 0,751).

A validade convergente foi atendida de acordo com os critérios de Fornell-Larcker, já que valores apresentados são superiores a 0,50 (Hair Jr. et al., 2022). Ainda, é possível observar que a validade discriminante apresentou conformidade, pois as raízes quadradas dos valores das AVEs foram superiores às correlações entre os construtos (Hair Jr. et al., 2022).

#### 4.2 Modelo estrutural e discussão dos resultados

Os coeficientes de caminho do modelo proposto foram estimados com o auxílio do *software* SmartPLS 4.0. Para verificar se o modelo e a significância das relações entre as variáveis latentes estão adequados, considerou-se o *bootstrapping* com 5.000 subamostras, o intervalo de confiança *Bias-Corrected and Accelerated (BCa)* e o teste bicaudal ao nível de significância de 0,05 (Hair Jr. et al., 2022). A Tabela 3 apresenta os resultados.

**Tabela 3** - Resultados do modelo estrutural

	Hipóteses	Amostra original (O)	Estatísticas T ( O/STDEV )	Valores de p	Decisão
H1a	Compartilhamento de conhecimentos -> Inovação de produtos	0,320	2,088	0,037**	Não se rejeita
H1b	Compartilhamento de conhecimentos -> Inovação de processos	0,165	1,524	0,128	Rejeita-se
H2	Compartilhamento de conhecimentos -> Desempenho organizacional	0,192	2,071	0,038**	Não se rejeita
H3a	Inovação de produtos -> Desempenho organizacional	0,137	1,211	0,226	Rejeita-se
H3b	Inovação de processos -> Desempenho organizacional	0,512	5,056	0,000***	Não se rejeita
<b>Variáveis de Controle</b>					
	Tempo de mercado -> Desempenho organizacional	0,378	2,059	0,040**	Não se rejeita
	Número de funcionários -> Desempenho organizacional	-0,253	1,144	0,253	Rejeita-se

Nota: Significante ao nível de \*\*\*p<0,01; \*\*p<0,05; \*p<0,1.

Fonte: Dados da pesquisa.

A H1 previa relação direta e positiva do compartilhamento de conhecimentos e inovação, sendo consideradas inovação de produtos (H1a) e inovação de processos (H1b). As evidências apresentadas ofereceram suporte para a não rejeição de H1a (O = 0,320; p = 0,037). Assim, tem-se a confirmação do proposto pela literatura em estudos como Al-Husseini e Elbeltagi (2015) e Činčikaitė et al. (2023). Em contrapartida, os valores apresentados levam a rejeição de H1b (O = 0,165; p = 0,128), o que acaba por contrariar o evidenciado por pesquisas como a de Jang et al. (2023). É válido ressaltar a orientação das *startups* para a inovação, considerada um fator adicional na criação de diferenças competitivas (Munir; Beh, 2019). Esse resultado pode indicar que o compartilhamento de conhecimentos tende a impactar mais diretamente a inovação de produtos, que pode emergir de forma espontânea entre membros das equipes, enquanto a inovação de processos depende de aprovações estratégicas e estruturais, o que exige condições adicionais para se concretizar.

A H2, que previa relação direta e positiva entre compartilhamento de conhecimentos e desempenho organizacional, apresentou significância estatística (O = 0,192; p = 0,038), o que corroborou para sua aceitação. Tal constatação corrobora com resultados apresentados por

Muhammed e Zaim (2020) e Olan et al. (2022). No ambiente das startups, a participação dos funcionários no processo de compartilhamento de conhecimentos é importante para evitar o fracasso da gestão do conhecimento e dificultar o desenvolvimento organizacional (Munir; Beh, 2019). Nessa linha, é válido mencionar que o acesso à informação pode ser crucial para a sobrevivência de organizações como as startups, especialmente no contexto de economias emergentes (Andrade et al., 2023). Tal resultado pode estar relacionado ao fato de que o compartilhamento de conhecimentos favorece a aprendizagem organizacional, o uso mais eficiente de recursos e a tomada de decisões embasadas, contribuindo assim para um ambiente mais produtivo e competitivo.

Na H3, foram propostas relações diretas entre inovação de produtos e desempenho organizacional (H3a) e inovação de processos e desempenho organizacional (H3b). Os resultados encontrados levaram a rejeição de H3a ( $O = 0,137$ ;  $p = 0,226$ ) e não rejeição de H3b ( $O = 0,512$ ;  $p = 0,000$ ). A confirmação da relação entre inovação de processos e desempenho organizacional coaduna com Nani e Safitri (2021) e Oliveira e Beuren (2022). Pontua-se aqui a necessidade de as *startups* fortalecerem a inovação de processos, pensando seu papel crucial para melhoria dos produtos, além de possibilitar competitividade e desempenho sustentável (Goni; Van Looy, 2022). Isso pode indicar que a inovação de processos impacta diretamente o desempenho por estar mais relacionada à eficiência interna, enquanto a inovação de produtos, apesar de relevante, pode enfrentar barreiras como custos elevados, baixa aceitação de mercado ou dificuldade de escalabilidade.

Adicionalmente, trabalhou-se a influência das variáveis de controle tempo de mercado e número de funcionários no desempenho organizacional. Associação positiva e significativa foi observada entre tempo de mercado e desempenho significativo ( $O = 0,378$ ;  $p = 0,040$ ). Foi observada associação negativa e não significativa entre número de funcionários e desempenho organizacional ( $O = -0,253$ ;  $p = 0,253$ ). Vale mencionar que, em média, as empresas nas quais os respondentes da pesquisa trabalharam, possuem cerca de 18 funcionários. Tem-se que empresas maiores tendem a apresentar maiores desempenhos (Fama; French, 1995). Esse resultado pode ser atribuído ao fato de que *startups* mais experientes acumulam aprendizados organizacionais que favorecem o desempenho, enquanto o número de funcionários, isoladamente, pode não representar vantagem competitiva.

Adicionalmente, o coeficiente de determinação foi utilizado para verificar a qualidade do modelo ajustado. Os resultados encontrados podem ser observados na Tabela 4.

**Tabela 4** – Critérios de qualidade

	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Maior VIF	Q <sup>2</sup>
Inovação de produtos	0,102	0,093	1,000	0,027
Inovação de processos	0,027	0,017	1,000	0,010
Desempenho organizacional	0,445	0,415	2,714	0,000

Nota: VIF = *Variance Inflation Factor*

Fonte: Dados da pesquisa.

No campo das ciências sociais e comportamentais um R<sup>2</sup> de 2% caracteriza efeito pequeno, 13% efeito médio e 26% efeito grande (Ringle et al., 2014). Pelos valores apresentados, a variável desempenho organizacional apresenta efeito grande, a inovação de produtos tem efeito médio e inovação de processos efeito pequeno. Para avaliar a possível existência de variância comum compartilhada entre os itens do modelo, foram avaliados os indicadores *Variance Inflation Factor* (VIF). Os valores de VIF interno das variáveis inovação de produtos, inovação e processos e desempenho organizacional foram inferiores a cinco, o que permite inferir que a validade do modelo é adequada, indicando a inexistência de problemas de colinearidade (Hair et al., 2022). Para análise da relevância ou validade preditiva, utilizada para verificação da acurácia e adequação dos construtos para o ajuste geral do modelo, os valores

obtidos precisam ser maiores que zero (Ringle *et al.*, 2014). No estudo, a relevância ou validade preditiva foi atingida.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou analisar os efeitos do compartilhamento de conhecimentos nas inovações de produtos e processos, e os efeitos do compartilhamento de conhecimentos e inovações de produtos e processos no desempenho organizacional em *startups*. Os resultados dos testes das hipóteses confirmaram a relação positiva do compartilhamento de conhecimentos com a inovação de produtos e o desempenho organizacional. Também foi possível verificar a relação positiva entre inovação de processos e desempenho organizacional. Por outro lado, não houve suporte para confirmar a relação positiva entre compartilhamento de conhecimentos e inovação de processos, bem como entre inovação de produtos e desempenho organizacional. Os resultados oferecem subsídios para que gestores de *startups* reconheçam o papel estratégico do compartilhamento de conhecimentos e da inovação de processos como mecanismos de alavancagem do desempenho organizacional.

Essa pesquisa se faz relevante por contribuir com outros estudos, buscando elucidar a relação entre o compartilhamento de conhecimentos e a inovação e a relação desta com o desempenho organizacional, assim como a relação do compartilhamento de conhecimento com o desempenho organizacional, consequentemente. Nesse sentido, confirma o que foi evidenciado por pesquisas anteriores (ex: Muhammed; Zaim, 2020; Oliveira; Beuren, 2022. Činčikaitė et al.; 2023). Ao mesmo tempo oferece novas vertentes, como a possibilidade de aprofundar o papel das tecnologias digitais no estímulo à inovação em *startups*, ou ainda investigar como essas relações se comportam em diferentes setores de atuação ou estágios de maturidade das *startups*.

Dado o recorte da *survey* realizada, a pesquisa também contribui para a compreensão da importância do compartilhamento de conhecimento dentro de *startups* brasileiras, podendo contribuir para sua gestão ao exibir os impactos positivos do compartilhamento de conhecimento, diretamente ligado ao desempenho organizacional. Criar um ambiente que estimule o compartilhamento de conhecimentos é de fundamental importância para que as organizações consigam usufruir de benefícios que podem incluir a renovação contínua do conhecimento, fortalecer a criatividade e inovação, o que faz com que se consiga maior competitividade e melhores resultados. Além dos gestores, os achados também podem apoiar investidores na identificação de *startups* com maior potencial de desempenho, ao evidenciar que práticas de compartilhamento de conhecimentos e inovação estruturada estão associadas a melhores resultados organizacionais.

Apesar das contribuições evidenciadas, é válido considerar que o trabalho apresenta limitações, que indicam a necessidade de cuidados acerca da generalização dos resultados da pesquisa, tendo em vista a limitação amostral. Nesse sentido, recomenda-se realizar pesquisas acerca das relações escrutinadas neste trabalho com outros recortes territoriais, visto que o recorte aqui trabalhado se limitou à *startups* nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. Na mesma linha, é importante que futuras pesquisas procurem evidenciar possíveis diferenças que compreendam o segmento e porte das *startups* analisadas, uma vez que representam elementos que podem influenciar nas análises. Outras pesquisas também podem considerar a observação em termos de profundidade, de modo adotar estratégias metodológicas que envolvem, por exemplo, a adoção de entrevistas. A utilização de questionários já traduzidos e utilizados em pesquisas brasileiras podem auxiliar a evitar problemas que envolvam interpretações equivocadas oriundas da tradução e desconsideração de especificidades do modelo de negócios em países distintos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Roberta Dutra; PINHEIRO, Paulo Gonçalves; PONTES, Matheus Dantas Madeira; PONTES, Thayanne Lima Duarte. Unleashing knowledge sharing in emerging economy startups: A multilevel analysis. **Sustainability**, v. 15, n. 13, p. 01-17, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151310338>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/13/10338>. Acesso em: 31 mar. 2025.

AL-HUSSEINI, Swasn; ELBELTAGI, Ibrahim. Knowledge sharing practices as a basis of product innovation: A case of higher education in Iraq. **International Journal of Science and Humanity**, v. 5, n. 2, p. 182-185, 2015. Disponível em: <https://www.ijssh.net/papers/449-J00016.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

ASHOK, Mona; NARULA, Rajneesh; MARTINEZ-NOYA, Andrea. How do collaboration and investments in knowledge management affect process innovation in services? **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 5, p. 1004-1024, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0429>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-11-2015-0429/full/html>. Acesso em: 12 fev. 2023.

AZEEM, Muhammad; AHMED, Munir; HAIDER, Sajid; SAJJAD, Muhammad. Expanding competitive Advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. **Technology in Society**, v. 66, p. 1-10, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X2100110X>. Acesso em: 13 jan. 2023.

BAIRD, Kevin; SU, Sofia; MUNIR, Rahat. Levers of control, management innovation and organizational performance. **Pacific Accounting Review**, v. 31, n. 3, p. 358-375, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/PAR-03-2018-0027>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PAR-03-2018-0027/full/html>. Acesso em: 25 jan. 2023.

BIDO, Diógenes de S.; SILVA, Dirceu. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 488-536, 2019. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5335/533559666009/533559666009.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2025.

BEDFORD, David S. Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. **Management Accounting Research**, v. 28, p. 12-30, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>. Disponível em: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500515000219?casa\\_token=XC\\_UiJ8ILX0AAAAA:4m7kP56nNBOWRkiz\\_WpTMTw6g4tWMqNlwwIU0xy3xE\\_kL64QJFs87quFUwCSHfp3b5c5Fq9fehff](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500515000219?casa_token=XC_UiJ8ILX0AAAAA:4m7kP56nNBOWRkiz_WpTMTw6g4tWMqNlwwIU0xy3xE_kL64QJFs87quFUwCSHfp3b5c5Fq9fehff). Acesso em: 15 mar. 2025.

BLEDOW, Ronald; FRESE, Michael; ANDERSON, Neil; EREZ, Miriam; FARR, James. A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 2, p. 305-337, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x>. Disponível em:

<https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/abs/dialectic-perspective-on-innovation-conflicting-demands-multiple-pathways-and-ambidexterity/58851960F0D8959846ADA227338D8B11>. Acesso em: 18 jan. 2023.

CASTANEDA, Delio Ignacio; CUELLAR, Sergio. Knowledge sharing and innovation: A systematic review. **Knowledge and Process Management**, v. 27, n. 3, p. 159-173, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/kpm.1637>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/kpm.1637>. Acesso em: 29 mar. 2024.

ČINČIKAITĖ, Renata; ÇİĞDEM, Şemsettin; MEIDUTĖ-KAVALIAUSKIENĖ, Leva; YILDIZ, Büllent. The nexus of big data analytics, knowledge sharing, and product innovation in manufacturing. **Journal of Business Economics & Management**. v. 25, n.1, p. 66-84, 20203. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2024.20713>. Disponível em: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/JBEM/article/view/20713>. Acesso em: 29. mar. 2025.

CORMICAN, Kathryn; O’SULLIVAN, David. A collaborative knowledge management tool for product innovation management. **International Journal of Technology Management**, v. 26, n. 1, p. 53-67, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2003.003144>. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/66325644/IJTM\\_2003-1.pdf](https://www.academia.edu/download/66325644/IJTM_2003-1.pdf). Acesso em: 13 jan. 2023.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v 2, n. 3, p. 1-13, 2008. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17591>. Acesso em: 20 jan. 2023.

DONNELLY, Rory. Aligning knowledge sharing interventions with the promotion of firm success: The need for SHRM to balance tensions and challenges. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 344-352, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.007>. Disponível em: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296318300821?casa\\_token=oTQgI8tTu5EAAAAA:4gmuTcf30896GNN7DO3udJ0zbu-lOqDAWVFWWhU7PyQvjgLR0qo726BOgSPVS54gUALGWtCcxP\\_I](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296318300821?casa_token=oTQgI8tTu5EAAAAA:4gmuTcf30896GNN7DO3udJ0zbu-lOqDAWVFWWhU7PyQvjgLR0qo726BOgSPVS54gUALGWtCcxP_I). Acesso em: 15 ago. 2024.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **iFood lança comunidade brasileira de especialistas em IA para impulsionar inovação no país**. 2025. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/empresas/noticia/2025/04/ifood-lanca-comunidade-brasileira-de-especialistas-em-ia-para-impulsionar-inovacao-no-pais.ghtml>. Acesso em: 29 abr. 2025.

FAMA, Eugene F.; FRENCH, Kenneth R. Size and book-to-market factors in earnings and returns. **The Journal of Finance**, v. 50, n. 1, p. 131-155, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1995.tb05169.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-6261.1995.tb05169.x>. Acesso em: 30 mar. 2025.

GONI, Joklan Imelda Camelia; VAN LOOY, Amy. Process innovation capability in less-structured business processes: a systematic literature review. **Business Process Management**

**Journal**, v. 28, n. 3, p. 557-584, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2021-0487>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bpmj-07-2021-0487/full/html>. Acesso em: 31 mar. 2025.

HAIR, Joseph F., HULT, Tomas M., RINGLE, Christian M., & SARSTEDT, Marko. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2022.

HALL, Bronwyn H. Innovation and Productivity. **Nordic Economic Policy Review**, n. 2, p. 01-35, 2011. DOI: <https://doi.org/10.3386/w17178>. Disponível em: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w17178/w17178.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w17178/w17178.pdf). Acesso em: 29 mar. 2025.

HEISIG, Peter. Harmonisation of knowledge management—comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 04-31, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270910971798>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270910971798/full/html>. Acesso em: 18 jan. 2023.

JACKSON, Susan E; CHUANG, Chi-Hsun; HARDEN, Erika E; JIANG, Yuan. Toward Developing Human Resource Management Systems for Knowledge-Intensive Teamwork. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 25, p. 27-70, 2006. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25002-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25002-3). Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0742-7301\(06\)25002-3/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0742-7301(06)25002-3/full/html). Acesso em: 10 fev. 2023.

JANG, Seungkwon; HONG, Klipyoo; BOCK, Gee Woo; KIM, Ilhwan. Knowledge management and process innovation: the knowledge transformation path in Samsung SDI. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 5, p. 479-485, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270210450582>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270210450582/full/html>. Acesso em: 30 jan. 2023.

JENATABADI, Hashen Salarzadeh. An Overview of Organizational Performance: Definitions and Measurements. **SSRN Electronic Journal**, p. 01-10, 2015. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2599439](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2599439). Acesso em: 25 jan. 2023.

LIN, Hsiu-Fen. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 135-149, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0165551506068174>. Acesso em: 18 jan. 2023.

LIN, Hsiu-Fen. Impact of organizational support on organizational intention to facilitate knowledge sharing. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 4, n. 1, p. 26-35, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500083>. Disponível em: [https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1057/palgrave.kmrp.8500083?casa\\_token=bb6vSe5wdmIAAAAA%3AC1kcuacqwADimbkMVipYuG5cIlEJ\\_dzVx0vbAnsJqULldjllCsYD-wPV9Cf8VNowX7rkdB8wbMtYDIss](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1057/palgrave.kmrp.8500083?casa_token=bb6vSe5wdmIAAAAA%3AC1kcuacqwADimbkMVipYuG5cIlEJ_dzVx0vbAnsJqULldjllCsYD-wPV9Cf8VNowX7rkdB8wbMtYDIss). Acesso em: 15 ago. 2024.

LOPEZ-VALEIRAS, Ernesto; GONZALEZ-SANCHEZ, Maria Beatriz; GOMEZ-CONDE, Jacobo. The effects of the interactive use of management control systems on process and

organizational innovation. **Review of Managerial Science**, v. 10, p. 487-510, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0165-9>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-015-0165-9>. Acesso em: 10 mar. 2023.

MANGI, Shahnawaz; SOOMRO, Bahadur Ali. Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. **European Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 2, p. 481-506, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0114> . Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ejim-05-2019-0114/full/html>. Acesso em: 29 mar. 2025.

MASA'DEH, Ra'ed; OBEIDAT, Bader Yousef; TARHINI, Ali. A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. **Journal of Management Development**, v. 35, n. 5, p. 681-705, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-09-2015-0134/full/html>. Acesso em: 12 fev. 2023.

MUHAMMED, Shahnawaz; ZAIM, Halil. Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 10, p. 2455-2489, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0227>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-03-2020-0227/full/html>. Acesso em: 19 de jul. 2024.

MUNIR, Rosintansafinas; BEH, Loo-See. Measuring and enhancing organisational creative climate, knowledge sharing, and innovative work behavior in startups development. **The Bottom Line**, v. 32, n. 4, p. 269-289, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/BL-03-2019-0076>. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bl-03-2019-0076/full/html?casa\\_token=5suoFRnQhD4AAAAA%3A5QMU0JAeOq\\_ep-qbWekaVeA0stKGy80katCoO1JJ2YPJquMXLdLhEC3ZnpHHvlGRdRedMZXc7pfEdWt-AT8LFIIHYj65qv1ro\\_ZIDGxqafInvh6U2LeY](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bl-03-2019-0076/full/html?casa_token=5suoFRnQhD4AAAAA%3A5QMU0JAeOq_ep-qbWekaVeA0stKGy80katCoO1JJ2YPJquMXLdLhEC3ZnpHHvlGRdRedMZXc7pfEdWt-AT8LFIIHYj65qv1ro_ZIDGxqafInvh6U2LeY). Acesso em: 31 mar. 2025.

NANI, Dhiona Ayu; SAFITRI, Vera Apri Dina. Exploring the Relationship Between Formal Management Control Systems, Organisational Performance and Innovation: The Role of Leadership Characteristics. **Asian Journal of Business and Accounting**, v. 14, n.1, p. 207-224, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22452/ajba.vol14no1.8>. Disponível em: <http://mj.s.um.edu.my/index.php/AJBA/article/view/30789>. Acesso em: 15 fev. 2023.

NUGROHO, Mahendra Adhi. The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 5, p. 1138-1152, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2017-0385>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-10-2017-0385/full/html>. Acesso em: 28 jan. 2023.

OLAN, Femi et al. Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 145, p. 605-615, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.008>. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322002387>. Acesso em: 29 mar. 2025.

OLIVEIRA, Renata Mendes de; BEUREN, Ilse Maria. Influência da criatividade da equipe na inovação de processos e da inovação de processos no desempenho organizacional: efeitos do uso diagnóstico e interativo dos sistemas de controle. **Revista Universo Contábil**, v. 17, n. 2, p. 07-26, 2022. DOI: <https://doi.org/10.4270/ruc.2021211>. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/9376>. Acesso em: 20 jan. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Paris: OECD, 2005. Disponível em: <https://repositorio.mcti.gov.br/handle/mctic/5410>. Acesso em: 29 abr. 2025.

RASULA, Jelena; VUKSIC, Vesna Bosilj; STEMBERGER, Mojca Indihar. The impact of knowledge management on organizational performance. **Economic and Business Review**, vol. 14, n. 2, p. 147-168, 2012. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/2c8c6c703ef4afcacb70d81b74c99cec/1?pq-origsite=gscholar&cbl=44642>. Acesso em: 07 mai. 2023.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery; SOARES, Marco Antônio Calijorne; JURZA, Paulo Henrique; ZIVIANI, Fabricio; NEVES, Jorge Tadeu de Ramos. Gestão do Conhecimento e Desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, Número Especial, p. 04-17, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5908258>. Acesso em: 15 mar. 2023.

RINGLE, Christian M.; SILVA, Dirceu; BIDO, Diógenes de Souza. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark-Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12032>. Acesso em: 25 mar. 2024.

RITALA, Paavo; HUSTED, Kenneth; OLANDER, Heidi; MICHAILOVA, Snejina. External knowledge sharing and radical innovation: The downsides of uncontrolled openness. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 5, p. 1104-1123, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0172> Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-05-2017-0172/full/html>. Acesso em: 25 jan. 2023

SHAHZAD, Khuram; BAJWA, Sami Ullah; SIDDIQI, Ahmed Faisal Imtiaz; AHMID, Farhan; SULTANI, Ali Raza. Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance organizational creativity and performance: An empirical investigation. **Journal of Modelling in Management**, v. 11, n. 1, p. 154-179, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/JM2-07-2014-0061>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JM2-07-2014-0061/full/html>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SKALA, A. The Startup as a Result of Innovative Entrepreneurship. **Digital Startups in Transition Economies**, p. 01-40, 2018. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-01500-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-01500-8_1).



Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-01500-8\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-01500-8_1). Acesso em: 29 mar. 2025.

SOUSA, Antonio José Figueiredo Peva de; AMARAL, Sueli Angélica do. Impacto do compartilhamento da informação e do conhecimento para o desenvolvimento de inovações em grandes organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, Número Especial, p. 12-26, 2012. Disponível em: <http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/13000>. Acesso em: 15 mar. 2023.

STOCK, Ruth Mari; SIX, Bjoern; ZACHARIAS, Nicolas A. Linking multiple layers of innovation-oriented corporate culture, product program innovativeness, and business performance: A contingency approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 3, p. 283-299, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0306-5>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-012-0306-5>. Acesso em: 12 fev. 2023.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o compartilhamento do conhecimento no trabalho. **Revista de administração contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000200005>. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rac/a/9TxQfBDscJR6Md9rHqKwKhh/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 18 jan. 2023.

TSAI, Wenpin. Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001. DOI: <https://doi.org/10.5465/3069443>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/3069443>. Acesso em: 25 fev. 2023.

WELCHEN, Vandoir; MUKENDI, Joel Tshibamba; LARENTIS, Fabiano. Compartilhamento de conhecimento como fator de inovatividade em empresas graduadas de uma incubadora tecnológica. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, p. 01-18, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7774800>. Acesso em: 20 jan. 2023.

ZHANG, Xiao; JIANG, Jane Yan. With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 2, p. 277-295, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0184>. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-05-2014-0184/full/html?casa\\_token=G7Fnmtoyt8oAAAAA:sbgrqKUpjznP2cGGpK8dZ6VrdHxmKdsDVmDQlkYKJSbAqfLxTYEqR7f1QiCRYEp5F7hM-PO8zuBSTO3qYe0Luty\\_iwiH1oOhlRbMr9PEVdBy3vtQKqoH](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-05-2014-0184/full/html?casa_token=G7Fnmtoyt8oAAAAA:sbgrqKUpjznP2cGGpK8dZ6VrdHxmKdsDVmDQlkYKJSbAqfLxTYEqR7f1QiCRYEp5F7hM-PO8zuBSTO3qYe0Luty_iwiH1oOhlRbMr9PEVdBy3vtQKqoH). Acesso em: 15 ago. 2024.