

## **A CAPACIDADE EMPREENDEDORA NA VISÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA PRIVADA E A PERCEPÇÃO COM RELAÇÃO À PANDEMIA DE COVID-19**

Guilherme Agnolin<sup>1</sup>;

***Abstract:** This study was motivated by the lack of research related to intrapreneurship so people could have access to the topic and can identify themselves as entrepreneurs, in their work and in their lives. An online questionnaire was applied with the voluntary employees from a private company, focused on acting as a regional network, at its headquarters in Florianópolis/SC. To measure the capacity of the participants the study used the Skills methodology from Almeida (2003), also analyzed the degree of importance of the entrepreneurial dimensions in the company and the perception regarding their ability to undertake currently, in a pandemic scenario of COVID-19. The survey resulted in demands mainly related to instrumental leadership capacity, technical and strategic capabilities.*

***Keywords:** entrepreneurial skills, entrepreneurship, intrapreneurship, COVID-19.*

**Resumo:** Este estudo foi motivado pela falta de pesquisas relacionadas ao intraempreendedorismo e para que mais pessoas tenham acesso ao tema e possam se identificar como empreendedoras, no seu trabalho e na sua vida. Aplicou-se um questionário online com participação voluntária de colaboradores de uma empresa privada na sua sede em Florianópolis/SC. Para medir a capacidade dos participantes, o estudo utilizou a metodologia Skills de Almeida (2003) e também analisou-se o grau de importância das dimensões empreendedora na empresa e a percepção das pessoas com relação à sua capacidade de empreender, em um cenário de pandemia de COVID-19. Os resultados da pesquisa apontam por demandas principalmente relacionadas à capacidade instrumental de liderança, capacidades técnicas e estratégicas.

***Palavras-chave:** capacidade empreendedora, empreendedorismo, intraempreendedorismo, COVID-19.*

---

<sup>1</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5015-4241>. e-mail: [guilherme.chapeco@gmail.com](mailto:guilherme.chapeco@gmail.com)

## **1 INTRODUÇÃO**

As pessoas que atuam em organizações têm um determinado potencial para desenvolvimento do trabalho, cada qual com sua individualidade, formas de colaboração, interação e experiências de vida, que abarcam o seu ser. A capacidade mental de imaginar e a vontade de transformar, sem o medo de explorar o desconhecido, pode mover o homem para ciclos prósperos de evolução, foi assim desde o princípio da humanidade. Esses seres são protagonistas, a força motriz e de inovação no desenvolvimento humanitário, em empresas públicas, privadas e no terceiro setor, são chamados empreendedores. A possibilidade de observar esse comportamento em uma empresa privada, compreender pontos de melhoria e forças internas da organização, pelos olhos dos seus colaboradores, no cenário mundial de pandemia de COVID-19, foram os fatores que motivaram esta pesquisa.

O início do empreendedorismo pode ser relacionado com os economistas J. B. Say e Schumpeter, que ligaram o tema ao impacto no desenvolvimento econômico e social. Durante a evolução da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento que houve a transformação da economia gerencial para o empreendedorismo, de acordo com a especialização de cada abordagem do autor. Nas abordagens mais atuais de Willerding (2011) e Fillion (2004) o empreendedor deve se preocupar como a criatividade, inovação e desenvolvimento orientado, ou seja, visão com foco no capital humano, para fomentar o empreendedorismo.

Aqueles que atuam no âmbito interno das organizações, com características como saber se relacionar com os outros, ser referência, possuir um padrão de comportamento adequado, conhecimento no que faz, experiência, visão humana e que sabe conceber e executar uma estratégia, podem ser classificados como intraempreendedores. Esse termo foi cunhado por Pinchot e existe desde 1985, para aqueles que inovam e geram valor dentro das organizações. Portanto, existe demanda para estimular a troca de conhecimento acerca do tema e fomentar o desenvolvimento dessa capacidade nos indivíduos. É fundamental saber o ponto de partida, a situação atual, para poder preparar o caminho rumo ao destino que se pretende chegar.

O estudo tem por objetivo analisar as capacidades empreendedoras dos colaboradores de uma empresa privada com foco de atuação em rede estadual, na sua sede administrativa localizada em Florianópolis/SC, de acordo com a metodologia de Almeida (2003), adaptada pelo autor, utilizando estatística descritiva. Procurou-se também verificar se a capacidade empreendedora foi afetada com a pandemia e demonstrar quais dimensões do empreendedorismo são relevantes no contexto atual da empresa.

A pesquisa está dividida em 5 seções, sendo a primeira a introdução e a segunda o referencial teórico, no qual foram explorados os conceitos de empreendedorismo, intraempreendedorismo, capacidades empreendedoras e a contextualização da pandemia de COVID-19. Na terceira seção é apresentada a metodologia do estudo e as considerações para a aplicação do questionário online, com participação voluntária e divulgado na rede social corporativa da empresa. Na quarta seção são apresentados os dados da pesquisa, demonstrando as dimensões, variáveis e indicadores da capacidade empreendedora. Na quinta e última seção são realizadas as conclusões e contribuições para próximos estudos.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 O EMPREENDEDORISMO**

A ideia do ser humano empreendedor existe há muito tempo e sua definição ocorreu por volta de 1730, com base nos trabalhos de Cantillon. Ainda na vanguarda do tema, os economistas J. B. Say (século XIX) e Schumpeter (século XX) ligaram o tema ao impacto no desenvolvimento econômico e social. Foi no grande salto econômico da sociedade industrial, primeiro grande surto do empreendedorismo, para a sociedade da informação, que houve a caracterização da transformação de uma economia gerencial para empreendedora definida por Peter Drucker (Araújo, E. B., 1988, p.68).

As definições de empreendedorismo variam conforme a especialização de cada abordagem. Os economistas tendem a concordar que os empreendedores estão associados com a inovação, permitindo o desenvolvimento. Os investigadores das ciências comportamentais salientam como características a criatividade, persistência, controle e liderança. Por outro lado, os engenheiros consideram os empreendedores como bons distribuidores e coordenadores de recursos. E, por último, os financeiros definem os empreendedores como pessoas capazes de medir e assumir o risco. (Almeida, 2003, p. 63)

Conforme conceitua Dornelas (2001, p. 1) “O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”.

De acordo com Willerding (2011) uma abordagem atual, que vai além das atividades burocráticas e operacionais, possibilitada pelos avanços tecnológicos e pela abertura do mercado econômico e social, demandadas pela competitividade, coloca em questão a preocupação com fatores fundamentais às organizações, como a criatividade, inovação,

conhecimentos tácitos e explícitos. São essas competências intelectuais, o capital humano, que amplia a visão do empreendedorismo, como é o caso do intraempreendedorismo.

## 2.2 INTRAEMPREENDEDORES

Foi sob a ótica dos processos de inovação que Gifford Pinchot III, criador do termo intraempreendedorismo (empreendedor intracorporativo), verificou que os sistemas de análise e controle tendiam a um resultado de estagnação dentro das organizações. Empresas que tem no seu quadro pessoas com grande capacidade de execução e que não desistem até ter sua visão concretizada geram inovações bem-sucedidas. O conjunto de capacidades desses intraempreendedores são: a busca por liberdade e acesso à recursos corporativos, sabe executar e delegar, tem coragem e automotivação, se moldar ao sistema para resolver os problemas, assume compromissos e riscos moderados e não tem receio em ser demitido. (Pinchot, 1989 citado por David, 2004).

Conforme proposto por Cunningham e Lischeron (1991) existem 4 principais escolas no empreendedorismo, a clássica, a da administração, a da liderança e a intraempreendedora. A escola intraempreendedora do empreendedorismo é uma resposta a falta de inovação e competitividade nas organizações, possibilita aos colaboradores agir como empreendedores, sem ser o dono do negócio, porém implementando as suas ideias.

Embora em grandes corporações possa haver indicações de insucesso em promover um ambiente empreendedor ou gerar empreendedores, o encorajamento das pessoas para atuarem como se estivessem empreendendo em unidades semiautônomas pode gerar inovação nas organizações existentes. O sucesso desse modelo está na habilidade do nível operacional em explorar oportunidades, bem como se os gerentes corporativos veem ou não a necessidade dessa busca (Cunningham & Lischeron, 1991).

[...] não é apenas uma tentativa de dar liberdade para um grupo de pessoas para que possam ser empreendedores, requer aos indivíduos trabalharem com outros em times, muito mais do que os empreendedores fazem. Quando indivíduos trabalham juntos em grupos, eles têm mais habilidade de reconhecer a importância das necessidades políticas e entender como implementar suas ideias. Nesse sentido, intraempreendedorismo é um modelo de time onde indivíduos são colocados para trabalhar em conjunto para resolver problemas e criar oportunidades. (Cunningham & Lischeron, 1991, p. 54)

Nas pesquisas de Filion (2004) sobre empreendedores e intraempreendedores, uma característica importante que é compartilhada entre os grupos é o desenvolvimento orientado,

que indica o que deve ser feito, ou seja, visão. Trata-se de um processo contínuo, como a formação de uma teia de aranha, pode ser complexo e tomar proporções gigantescas ou mesmo ser indefinido, sem fim, em uma determinada direção.

Propõe Fillion (2004) a divisão da prática intraempreendedora em 5 níveis.

- Vegetativo: compromisso dos empregados e gerentes é mínimo;
- Bondoso: procura fazer as coisas melhor;
- Comprometido: interioriza e faz com perfeição, alta qualidade;
- Inovador: podem criar novos métodos de trabalho;
- Visionário: envolve os outros quatro tipos para criar uma cultura organizacional, todo como parte do processo, superação, ajudar a alcançar a visão;

### 2.3 A CAPACIDADE EMPREENDEDORA

Em trabalho desenvolvido pelo CPIN – Centro Promotor de Inovação e Negócios (Portugal) entre 1998 e o primeiro trimestre de 2001, denominado projeto *Skills*, foi realizado em duas fases e embora não tenha alcançado todos os objetivos inicialmente estipulados, trouxe resultados importantes, podendo considerar indicadores para mensurar a capacidade empreendedora, agrupadas em dimensões e variáveis. A investigação foi realizada com indivíduos criadores de empresas do conhecimento em fase emergente e também verificou os aceleradores ou redutores da manifestação da capacidade empreendedora e as principais motivações para a criação da empresa (Almeida, 2003).

De acordo com Almeida (2003) o objetivo do estudo era buscar características visando compreender o perfil psicológico do empreendedor, onde foram estudados os principais fatores que indicam o aparecimento dessas capacidades nos indivíduos, na busca de abrir campo para formação dessas habilidades.

Traduz-se no conjunto de capacidades, as quais interagem entre si, e que são inatas ao indivíduo empreendedor e/ou adquiridas pelo mesmo (através do processo de valorização do indivíduo), tornando-o capaz de criar e desenvolver ideias que se materializam em novos processos e produtos, isto é, em inovações. Assim, o empreendedor utiliza a sua capacidade para identificar oportunidades de mercado e mobilizar os recursos necessários – humanos, físicos e financeiros –, com vista à valorização comercial de uma ideia enquanto negócio (Almeida, 2003).

### 2.4 AS CAPACIDADES EM TEMPOS DE PANDEMIA

Devido ao cenário socioeconômico desafiador que vivemos, tempos de crise na saúde público em decorrência da COVID-19 é necessário o foco na colaboração para ajudar as organizações desenvolverem novas ideias, resolver problemas, e até mesmo financiar projetos. A nova economia além de prover oportunidade também demanda resolver o problema de que o sucesso é mais comum não ser atingido e a inovação deve ser gerida de formas diferentes (Klofsten, Urbano, & Heaton, 2021).

O atual desafio da COVID-19 é um momento de oportunidade para os esforços em pesquisa para suportar as organizações em um dos maiores desafios da história moderna. É um impacto profundo nas cadeias psicossociais, físicas e técnicas para os colaboradores das empresas, que tiveram espaço de trabalho completamente alterado, são desafios ainda únicos, que demandarão novos métodos e teorias para resolve-los, situação semelhante encontrada no dia-a-dia dos empreendedores (Carnevale & Hatak, 2020).

As mudanças no ambiente externo e interno tem impacto significativo na sobrevivência e sucesso de uma organização, principalmente em tempos de turbulência e de incertezas. As capacidades intraempreendedora são a força das organizações para reagir de forma rápida e inovadora, que se adapta as necessidades (Klofsten, Urbano, & Heaton, 2021).

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia aplicada foi adaptada de Almeida (2003), baseadas no ANEXO – QUESTIONÁRIO AOS EMPREENDEDORES e denominada Skills, realizada em empresas do conhecimento emergentes, com empreendedores tecnológicos de Portugal. Na pesquisa de Almeida (2003) foram definidos 28 indicadores para a capacidade empreendedora, que correspondem a 9 dimensões, estas agrupadas em 4 variáveis: Capacidades instrumentais, capacidades pessoais, capacidades técnicas e capacidades de gestão (Figura 1). As dimensões foram reduzidas a 7, onde a dimensão gestão compreendeu as dimensões recursos humanos, marketing e finanças do estudo original.

Figura 1 – Capacidade empreendedora.

Variáveis	Dimensões	Indicadores
Capacidades instrumentais	Relacionamento Interpessoal	1. Capacidade de escutar e adquirir informação 2. Comunicabilidade 3. Sentido de obrigação com os outros
	Liderança	4. Capacidade de decisão 5. Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio (Visão) 6. Capacidade para assumir responsabilidades/compromissos
Capacidades pessoais	Comportamental	7. Perseverança 8. Capacidade para arriscar 9. Espírito de iniciativa 10. Potencial criativo 11. Capacidade para inovar 12. Capacidade de partilha 13. Auto-motivação 14. Capacidade para trabalhar
Capacidades técnicas	Conhecimento técnico	15. Formação base relacionada com a actividade 16. Domínio do processo de inovação 17. Conhecimento do Sector
	Experiência	18. Experiência Empresarial 19. Experiência Profissional
Capacidades de gestão	Gestão	20. Capacidade para perceber as motivações dos clientes
		21. Capacidade de medir o grau de satisfação dos clientes
		22. Capacidade para negociar financiamentos <b>de compreensão financeira</b>
	Estratégia	23. Capacidade para montar um sistema de controlo de gestão
24. Capacidade para motivar os colaboradores		
Estratégia	25. Capacidade para avaliar colaboradores <b>identificar talentos</b>	
	26. Capacidade para contratar empregados <b>compreender</b>	
Estratégia	27. Capacidade para conceber a estratégia da empresa <b>compreender</b>	
	28. Capacidade para implementar a estratégia definida	

Fonte: Almeida (2003, p. 86) adaptado pelo autor (2021).

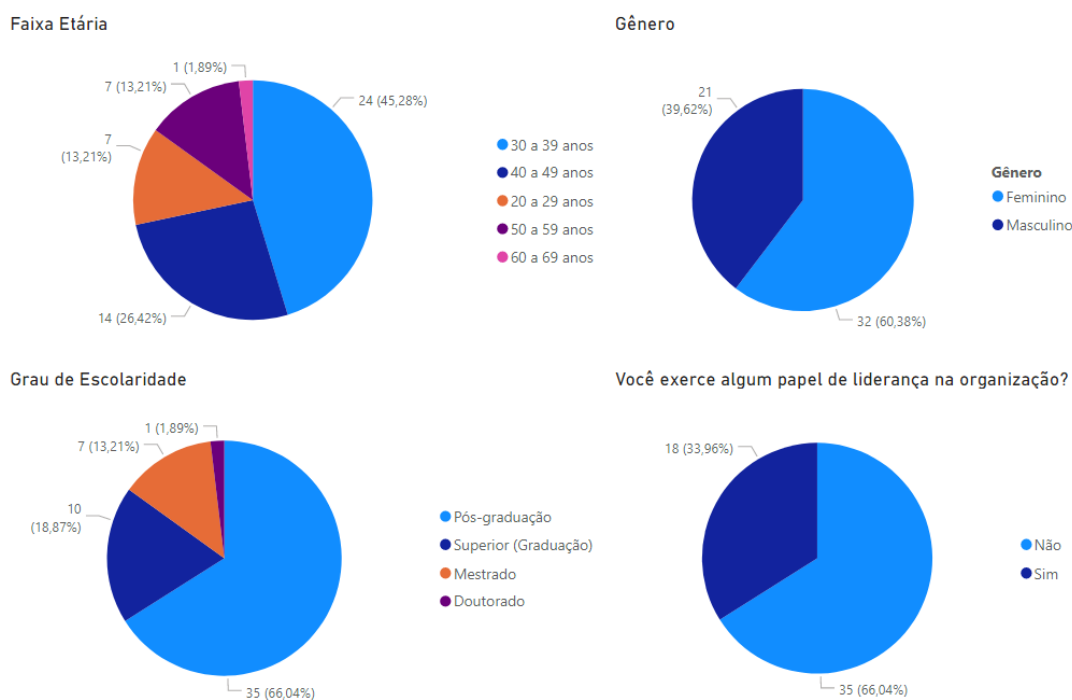
Na primeira seção foi reservada para colher os dados básicos sobre o participante, na segunda seção com 59 perguntas e afirmações (foram desconsideradas 5 situações-pergunta do estudo original que eram direcionadas ao sujeito empresário) para auto avaliação em uma escala Likert de 7 pontos, sendo: 1 – “Concorda em absoluto com a resposta à esquerda”; 2 – “Concorda largamente com a resposta à esquerda”; 3 – “Concorda parcialmente com a resposta à esquerda”; 4 – “A sua opinião é indiferente em relação à resposta à esquerda ou à direita”; 5 – “Concorda parcialmente com a resposta à direita”; 6 – “Concorda largamente com a resposta à direita”; 7 – “Concorda em absoluto com a resposta à direita”.

A terceira seção do questionário era destinada à relação da pandemia de COVID-19 e o grau de importância com relação às 7 dimensões da capacidade empreendedora na empresa, com as opções: Não importante (1), Às vezes importante (2), Moderado (3), Importante (4) e Muito Importante (5). Na última questão foi solicitado para classificar, em uma escala de 1 a 5, se no último ano a capacidade empreendedora individual foi enfraquecida (1) ou fortalecida (5).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira postagem para colaboração na pesquisa foi realizada entre 25 de março de 2021 e 04 de abril de 2021 na rede social corporativa da empresa (**workplace by facebook**) para o grupo da sede administrativa (Florianópolis/SC), que possui um total de 733 membros (ativos e inativos). A postagem foi visualizada por 187 usuários e em uma segunda publicação em 01 de abril de 2021, para reforçar a participação, foi vista por 208 usuários. O questionário contou com o retorno de 53 participantes no final do período. Abaixo a Figura 2 demonstra o perfil dos respondentes.

Figura 2 – Perfil dos respondentes



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

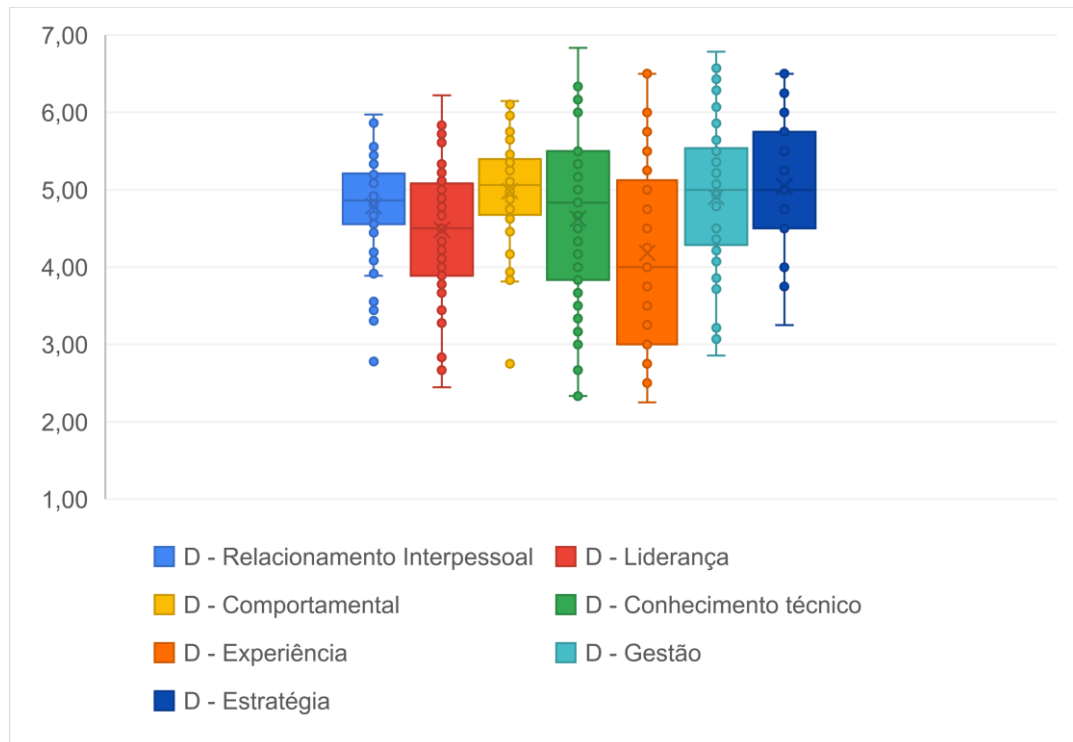
Os dados contendo as 59 perguntas e afirmações referentes à capacidade empreendedora individual, baseadas no ANEXO – QUESTIONÁRIO AOS EMPREENDEDORES de Almeida (2003), foram agrupadas nos 28 indicadores, 7 dimensões e 4 variáveis da capacidade empreendedora, onde os valores médios foram calculados.

A capacidade média da empresa foi de  $4,75 \pm 0,59$  (média  $\pm$  desvio padrão) e analisando as 7 dimensões da capacidade empreendedora listou-se o resultado por ordem da maior para a menor média: Estratégia  $5,05 \pm 0,76$ ; Comportamental  $4,98 \pm 0,68$ ; Gestão  $4,91 \pm 0,90$ ;



Relacionamento interpessoal  $4,79 \pm 0,66$ ; Conhecimento técnico  $4,63 \pm 0,68$ ; Liderança  $4,48 \pm 0,85$  e Experiência  $4,18 \pm 1,23$ .

Figura 3 – Diagrama de caixa das dimensões empreendedoras



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Em estudo realizado por Gramkow et al. (2016) que utilizou o método *Skills* de Almeida (2003) foram entrevistados 6 gestores de uma empresa no ramo de cortinas e persianas e, comparativamente ao nosso estudo, é possível realizar algumas análises. Embora com menor quantidade de participantes e composta por cargos de gestão, a capacidade média da empresa foi de 4,47 enquanto na empresa do nosso estudo 4,75. Analisando as 7 dimensões da capacidade empreendedora listou-se o resultado por ordem da maior para a menor média: Comportamental e relacionamento interpessoal com 4,83; Estratégia 4,72; Conhecimento técnico 4,6; Liderança 4,5; Gestão 4,38 e Experiência 2,98. Com base no estudo de Gramkow et al. (2016) evidenciou-se que a dimensão experiência foi a de menor valor médio para as duas empresas e que liderança e conhecimento técnico tiveram valores próximos entre as duas.

Um dos caminhos para compreender o funcionamento de uma organização é através da capacidade empreendedora, para então poder realizar os ajustes necessários. O potencial do empreendedor, se bem canalizado, pode resultar prosperidade no entorno e dentro da organização, gerando novos produtos e negócios (Bello, Franzoni, & Lapolli, 2014 citado por

Zacarkim, 2017). É possível observar no gráfico que a dimensão experiência é a que possui a maior variabilidade de dados, sendo uma dimensão que demonstra um nível diverso dentro da empresa, bem como conhecimento técnico. As dimensões comportamental e relacionamento interpessoal são as que possuem menor variabilidade de dados, portanto pode-se dizer que a empresa tem essas duas características melhor alinhadas internamente.

A tabela abaixo demonstra os dados por indicador da capacidade empreendedora. Foram destacados 3 indicadores positivos, que se encontram acima da média da empresa  $\mu+1\sigma$  (média global mais desvio padrão) e os 6 indicadores que se encontram abaixo da média da empresa  $\mu-1\sigma$  (média global - desvio padrão).

Tabela 1 – Tabela com os valores médios ( $\mu$ ) e desvio padrão ( $\sigma$ ) por variáveis, dimensões e indicadores da capacidade empreendedora

Capacidade empreendedora			Resultados							
Variáveis	Dimensões	Indicadores	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$
Capacidades Instrumentais	Relacionamento Interpessoal	1. Capacidade de escutar e adquirir informação	5,15	1,05	4,79	0,66	4,63	0,66	4,75	0,59
		2. Comunicabilidade	4,71	1,10						
		3. Sentido de obrigação com os outros	4,50	0,89						
	Liderança	4. Capacidade de decisão	3,97	0,98	4,48	0,85				
		5. Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio (visão)	4,14	1,38						
		6. Capacidade para assumir responsabilidade/compromissos	5,33	1,32						
Capacidades Pessoais	Comportamental	7. Perseverança	5,16	1,12	4,98	0,68	4,98	0,68		
		8. Capacidade para arriscar	4,11	1,09						
		9. Espírito de iniciativa	5,38	0,88						
		10. Potencial criativo	4,44	1,45						
		11. Capacidade para inovar	4,77	1,19						
		12. Capacidade de partilha	5,31	1,11						
		13. Auto-motivação	5,32	0,95						
14. Capacidade para trabalhar	5,36	0,97								
Capacidades Técnicas	Conhecimento Técnico	15. Formação de base relacionada com a atividade	4,83	2,05	4,63	1,16	4,40	0,95		
		16. Domínio do processo de inovação	5,04	1,52						
		17. Conhecimento do setor	4,01	1,25						
	Experiência	18. Experiência empresarial	3,77	1,97	4,18	1,23				
		19. Experiência profissional	4,59	1,36						
Capacidades de Gestão	Gestão	20. Capacidade para perceber as motivações dos clientes	5,51	1,14	4,91	0,90	4,98	0,74		
		21. Capacidade para medir o grau de satisfação dos clientes	5,11	1,25						
		22. Capacidade de compreensão financeira	3,97	1,42						
		23. Capacidade para montar um sistema de controle e gestão	4,78	1,16						
		24. Capacidade para motivar os colaboradores	5,32	1,22						
		25. Capacidade para avaliar os colaboradores	4,42	1,78						
		26. Capacidade para identificar talentos	5,25	1,05						
	Estratégia	27. Capacidade para compreender a estratégia da empresa	5,22	0,95	5,05	0,76				
		28. Capacidade para implementar a estratégia definida	4,88	0,86						

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Os indicadores que possuíram maior valor médio foram: capacidade para perceber as motivações dos clientes (5,51±1,14), espírito de iniciativa (5,38±0,88), capacidade para trabalhar (5,36±0,97). Do mesmo modo, os indicadores que possuíram menor valor médio: capacidade para identificar novas oportunidades de negócio (visão) (4,14±1,38), capacidade para arriscar (4,11±1,09), conhecimento do setor (4,01±1,25), capacidade de decisão

(3,97±0,98), capacidade de compreensão financeira (3,97±1,42) e experiência empresarial (3,77±1,97).

Conforme Lana *et. al.* (2012) em pesquisa realizada com 231 participantes do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) de Santa Catarina, que avaliou competências empreendedoras de acordo com o questionário metodológico de Lenzi (2008), através da auto avaliação de pessoas em cargos estratégicos e de gestão, identificou que comprometimento, a persistência e busca de informação foram as competências com maior pontuação média. Podemos, portanto, inferir que comprometimento foi uma característica em comum com este estudo. Em contraponto, o estudo de Lana *et. al.* (2012) identificou que a busca de oportunidades e iniciativa foi a competência com menor média, sendo que, neste estudo, é a segunda melhor média.

Para análise das necessidades atuais frente o cenário de pandemia, foi solicitado para que os participantes classificassem, em nível de importância, as 7 dimensões da capacidade empreendedora no momento atual da empresa, resultados conforme a Figura 4. Podemos identificar que as dimensões estratégia, liderança, comportamental e relacionamento interpessoal foram indicadas como as mais importantes no contexto atual.

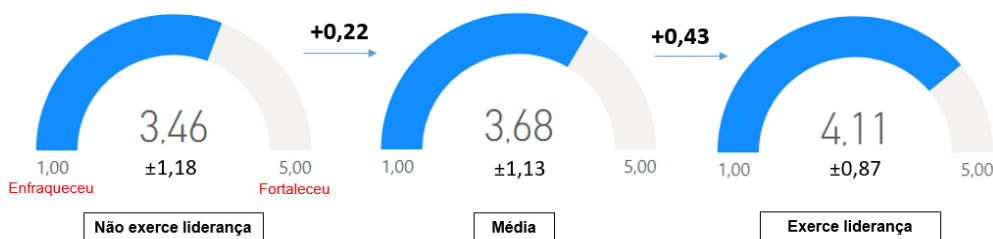
Figura 4 – Relação da importância na empresa com as 7 dimensões empreendedoras



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As dimensões de experiência, gestão e conhecimento técnico foram classificadas como de menor importância. Questionou-se também sobre como classificariam a capacidade de empreender em um ano de pandemia de COVID-19. É possível afirmar que a percepção individual tendeu a fortalecer mais a capacidade de empreender em pessoas que exercem papel de liderança. Por outro lado, também houve o fortalecimento acima da média, em menor grau, nas pessoas que não exercem papel de liderança.

Figura 5 – Percepção da capacidade de empreender



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As pessoas que exercem papel de liderança tiveram uma percepção 16,25% maior com relação a quem não exerce na sua capacidade empreendedora individual. Com os resultados observados na pesquisa, é possível observar que existe oportunidade para empresa criar uma rede de conhecimento envolvendo capacidades técnicas e de liderança. A definição de estratégias claras e construída com participação e envolvimento de todos podem auxiliar o desenvolvimento de melhores práticas organizacionais e inovação no contexto atual. A melhora nas condições para permitir que as pessoas assumam responsabilidades e tomem decisões, bem como a participação no processo estratégico e de construção da visão do negócio, podem ser os tópicos abordados para contribuir para fortalecer a capacidade empreendedora da empresa. Outros indicadores que merecem atenção na empresa são conhecimento do setor, capacidade de compreensão financeira e experiência empresarial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme concluem Klofsten, Urbano e Heaton (2021) embora seja um assunto de importância, são pouco os estudos direcionados para o desenvolvimento da capacidade intraempreendedora e principalmente em como deve ser realizado esse processo. De acordo com Carnevale e Hatak (2020) nosso foco deve ser com pensamento no futuro e devemos

assumir que estamos passando por uma realidade nova que os acadêmicos e profissionais devem estar atentos.

As principais contribuições deste estudo foram de compreender a capacidade intraempreendedora dos colaboradores da sede administrativa de uma empresa de Florianópolis e sua relação com a pandemia de COVID-19. Utilizando a metodologia *Skills*, foi possível identificar que quase 16,98% dos participantes se avaliaram com capacidade empreendedora que pode ser considerada acima da média da empresa. É possível constatar que as capacidades instrumentais de liderança e capacidades técnicas são as que possuem desequilíbrio em comparação com as demais capacidades de gestão e pessoais. Comparativamente ao estudo de Gramkow et al. (2016) foi possível identificar que a dimensão experiência obtiveram menor valor médio nas empresas, com valores próximos de liderança e conhecimento técnico.

No contexto atual foi identificado pelos colaboradores da empresa que estratégia e liderança são as dimensões da capacidade empreendedora com importância mais relevante, seguido de relacionamento interpessoal e comportamental. Vale ressaltar que no turbulento cenário vivido neste último ano, a média da percepção dos colaboradores, tendeu a ter a capacidade empreendedora fortalecida, sendo que esse indicador é maior em colaboradores que exercem papel de liderança na organização.

Futuros trabalhos podem ser direcionados para melhorar o processo de aprendizagem e conhecimento relacionado as capacidades intraempreendedora, mensuração e estudos comparativos entre empresas e a relação com inovação, geração de valor e capital intelectual.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, P. J. M. B. de (2003). *Da capacidade empreendedora aos activos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento*. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão da Tecnologia), Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior Técnico, Lisboa.
- Araújo, E. B (1988). Entrepreneurship e intrapreneurship: uma trajetória literária de 1979 a 1988. *Revista de Administração de Empresas São Paulo*, 28(4), 67-76, Out/dez.
- Carnevale, J. B, & Hatak, I (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal Of Business Research*. (Volume 116, pages 183-187). Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303301>>
- Cunningham, J. B, & Lischeron, J (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*. 29. 45-62. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/270820230\\_Defining\\_Entrepreneurship](https://www.researchgate.net/publication/270820230_Defining_Entrepreneurship)>.

- David, D. E. H (2004). *Intraempreendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações*. 204 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- Dornelas, J.C.A (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. (3ª ed). Rio de Janeiro, Elsevier.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper & Row.
- Filion, L. J. (2004) Entendendo os intraempreendedores como visionistas. Tradução de Edmilson de Oliveira Lima. *Revista de Negócios*, Blumenau, (v. 9, n. 2, p. 65-80).
- Franzoni, A. M. B., & Kracik, M. S (2020). *Dimensões da capacidade empreendedora*. (1. Ed) Florianópolis: Editora Pandion, 120 p.
- Gramkow, F. B. et al. (2016). Capacidade empreendedora na Unilux. *Revista Eletrônica de Administração (Online)*. (v. 15, n.1, ed. 28, p. 98-119).
- Klofsten, M., Urbano, D., & Heaton, S (2021). Managing intrapreneurial capabilities: An overview. *Technovation*. (Volume 99). Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497220300493>>.
- Lana, J. et al. (2013). A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora no setor de serviços educacionais. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. Rio de Janeiro (v. 7. n. 2. Abr./jun). Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742849006>>.
- Willerding, Inara Antunes Vieira (2011). *Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso*. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis.
- Zacarkim, Valder Lemes (2017). *A Capacidade Empreendedora como Fator Crítico de Sucesso em Gerenciamento de Projetos*. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis.