

A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O INTRAEMPREENDEDORISMO EM TEMPOS DE PANDEMIA

Fernanda Crocetta Schraiber¹

Felipe Pereira de Melo²

Ana Maria Benciveni Franzoni³

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo investigar a contribuição da Gestão do Conhecimento para o intraempreendedorismo durante a pandemia de COVID-19 (SARS-CoV-2). A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão de literatura exploratória utilizando a base de dados *Dimensions*, onde foram selecionados 25 artigos relevantes ao tema. Embora os estudos analisados não abordassem diretamente essa relação específica, eles ressaltaram a importância da Gestão do Conhecimento para estimular a inovação e a aprendizagem organizacional em momentos de crise. Os resultados indicam que a tecnologia desempenhou um papel crucial ao encurtar distâncias e possibilitar novas formas de empreender durante a pandemia. Conclui-se que investir em práticas de Gestão do Conhecimento é fundamental para impulsionar o intraempreendedorismo e assegurar a sobrevivência e competitividade das organizações em cenários desafiadores.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Empreendedorismo; Intraempreendedorismo; Pandemia; Covid-19.

THE CONTRIBUTION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT TO INTRA-ENTREPRENEURSHIP IN PANDEMIC TIMES

ABSTRACT

This article aims to investigate the contribution of Knowledge Management to intrapreneurship during the COVID-19 pandemic (SARS-CoV-2). The research was conducted through an exploratory literature review using the Dimensions database, where 25 relevant articles on the subject were selected. Although the analyzed studies did not directly address this specific relationship, they emphasized the importance of Knowledge Management in stimulating innovation and organizational learning during times of crisis. The results indicate that technology played a crucial role in bridging distances and enabling new forms of entrepreneurship during the pandemic. It is concluded that investing in Knowledge Management practices is essential to drive intrapreneurship and ensure the survival and competitiveness of organizations in challenging scenarios.

Keywords: Knowledge Management; Entrepreneurship; Intrapreneurship; Pandemic; Covid-19.

Recebido em 31 de maio de 2023. Aprovado em 01 de agosto de 2023

¹ Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: fernanda.schraiber@ifpr.edu.br

² Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações pela Universidade Cesumar - UNICESUMAR (2021). E-mail: felipedemelo.esc@gmail.com

³ Doutora pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho/UNESP (1999). É professora Titular da Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC do Departamento de Engenharia Civil, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Transportes e Gestão Territorial. E-mail: afranzoni@gmail.com

INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento da Pandemia ocasionada pelo COVID-19 houve a necessidade de que as políticas públicas desenvolvessem novas perspectivas a fim de minimizar a propagação, sendo que uma das medidas mais comuns adotadas por inúmeros países foi a realização do distanciamento social por meio de quarentenas e controle na circulação da população civil em geral.

Destarte que com maior controle sobre o acesso da população a sua rotina diária, inúmeras organizações de pequeno e médio porte tiveram suas atividades suspensas, especialmente as consideradas “não essenciais”, ocasionando na quebra da economia de maneira acentuada.

Neste sentido, a presente pesquisa procura tratar das relações existentes entre a necessidade do empreendedorismo para a economia aliada à perspectiva da importância da Gestão do Conhecimento nos intentos inovativos. Destaca-se que a mudança na perspectiva econômica e social obrigou às organizações de modo geral a reverem seus processos a fim de que otimizassem tempo e recursos. Em se tratando da grande massa populacional desempregada, fatores ligados à própria necessidade de sobrevivência trouxeram o empreendedorismo como a grande “salvação”, em um olhar de que apenas o Estado não é capaz de suprir as demandas sociais com suas políticas públicas.

No que diz respeito ao desenvolvimento do referencial teórico dessa pesquisa, esta foi dividida em três principais temas. O primeiro contextualiza o empreendedorismo e o intraempreendedorismo, focando os conceitos e diferenciação entre eles. O segundo aborda a Gestão do Conhecimento e seus principais conceitos, enquanto o terceiro tópico envolve a relação do empreendedorismo com a pandemia ocasionada pelo Covid-19, abordando conceito, impactos e dados atualizados sobre a pandemia.

Empreendedorismo

O advento da tecnologia da informação acessível em larga escala na década de 1990 no Brasil, bem como as constantes transformações advindas por conta desse fenômeno, fez com que as organizações tivessem que rever suas estruturas e processos para tornarem suas rotinas mais ágeis e flexíveis (DORNELAS, 2008). Além disso, esse dinamismo fez com que o empreendedorismo fosse tema a ser debatido com mais frequência pelos gestores.

Conforme Dornelas (2005), no Brasil, na década de 1990, foram criadas entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas) e a Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) que começaram a alavancar o empreendedorismo no país. Somado a isso, incubadoras de empresas e universidades também tiveram papel fundamental no desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil.

O empreendedorismo, conforme Rocha (2016), pode ser analisado sob duas vertentes: a vertente econômica, a qual relaciona o empreendedorismo com a inovação; e a vertente comportamentalista, que relaciona o empreendedorismo com aspectos como a criatividade e intuição. Schumpeter (1984, p. 112) foi um dos primeiros autores na literatura a relacionar os aspectos econômicos de uma organização às iniciativas de inovação ao mencionar, por exemplo que:

O impulso fundamental que inicia e mantém a máquina capitalista em movimento decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria.

Para Castro et al. (2020), o empreendedorismo pode ser definido como a ação de se explorar uma oportunidade de negócio por meio da inovação. A inovação não precisa ser necessariamente a criação de algo novo. Ela pode ocorrer como uma alteração em processo, produto ou serviço, por exemplo, objetivando um melhor desempenho, retorno financeiro ou solução de um problema. Conforme o Manual de Oslo, referência quando se refere ao tema, a inovação pode ser tanto a melhora quanto a implementação de algo novo. Ainda, pode ser de quatro tipos: de produtos, de processo, de marketing ou organizacional (OECD, 1997).

Dolabela (2008) explica que o termo empreendedorismo derivou da tradução da palavra *entrepreneurship*, que na livre tradução remete a ideias de inovação e de iniciativa. Já Dornelas (2005, p. 29), que empreendedor tem origem na língua francesa, do termo *entrepreuner* e faz alusão àquele que começa algo novo e assume riscos.

O empreendedorismo não se restringe apenas à indivíduos, mas abrange também comunidades, regiões e países, por exemplo. O empreendedorismo não se compreende apenas o indivíduo em seu contexto empresarial, mas também ao social. Resumidamente “empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade” (DOLABELA, 2008, p. 23). Está associado à uma oportunidade em consequência de uma instabilidade.

Intraempreendedorismo

Em uma era de mercados acirrados, competitivos, cabe ressaltar que são as pessoas que levam as organizações ao alcance dos seus objetivos. Profissionais proativos, criativos e que fomentem a inovação tornam a organização mais preparada para esse mercado. Esses profissionais, podem ser chamados de intraempreendedores, ou seja, aqueles profissionais que praticam o empreendedorismo nas organizações em que atuam. O termo e este conceito foram utilizados pela primeira vez por Pinchot III (1985).

O intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo ou, ainda, empreendedorismo interno, de acordo com Santana e Zotes (2021, p. 6) “exerce o papel de principal condutor a fim de guiar as empresas à adaptação ao ambiente externo e obter vantagem competitiva em desempenho”. Os autores mencionam que o intraempreendedor dispõe de qualidades como capacidade de adaptação, persistência, proatividade, visão, inovação e assunção aos riscos e autonomia, mas para que a colaboração do intraempreendedor possa ser efetiva, é necessário que as organizações ofereçam um ambiente voltado para a inovação, o incentivo à esta cultura inovativa, além de disponibilizar espaços, oportunidades, ferramentas e canais adequados.

Hashimoto (2009, p. 106), resumidamente, define o intraempreendedorismo como uma “filosofia empreendedora que permeia toda a organização” e identifica 3 principais fatores em comum em organizações intraempreendedoras: autonomia, receptividade a riscos e fomento à inovação.

Análise semelhante é adotada por Antoncic e Hisrich (2001), que classificam o intraempreendedorismo em 4 dimensões: 1- novos negócios; 2- inovação; 3- auto renovação; e 4- proatividade. A primeira dimensão está relacionada à aceção de novos produtos, serviços ou mercados. Já a inovação refere-se ao aprimoramento de métodos, procedimentos, processos, produtos já existentes na organização. A terceira dimensão, envolve a transformação da organização por meio da mudança e de estratégias reformuladas. E, por fim, a proatividade diz respeito a uma postura do intraempreendedor perante o mercado, assumindo eventuais riscos.

Gestão do Conhecimento

Na sociedade atual, o conhecimento é o ativo mais valioso que uma organização pode ter (SCARABELLI; SARTORI; MENEGASSI, 2019). Gerir esse conhecimento é tarefa obrigatória para a organização que ambicione obter vantagem competitiva, destacar-se frente às outras. Assim, a Gestão do Conhecimento compreende um estilo de gestão e liderança que tem seu alicerce no saber, na aprendizagem, no capital humano e em como administrar da melhor forma o conhecimento que circula na organização (FIGUEIREDO, 2005).

A Gestão do Conhecimento é universal, ou seja, qualquer tipo de organização pode aplicá-la em sua rotina para obter vantagem competitiva, porém requer uma liderança disposta a esse processo e novas atitudes referentes ao capital e capacidade intelectual dos recursos humanos integrantes da organização (TERRA, 2000).

Trata-se da adoção intencional da gestão de um conjunto de esforços, tecnologias e habilidades dedicadas a estimular, identificar, compreender, criar, organizar, difundir e reutilizar o conhecimento em uma organização, fruto da criação de um ambiente de aprendizagem, cultura organizacional favorável, ambiente de trabalho colaborativo e da gestão positiva que, em conjunto, propiciam e estimulam a produção contínua de conhecimentos para a geração de valor aos stakeholders da organização e para suportar os processos críticos de negócios (FIGUEIREDO, 2005, p. 4).

Bukowitz e Williams (2002, p. 17) definem a Gestão do Conhecimento como o processo em que a organização pode gerar riqueza a partir do seu capital intelectual. Esse benefício além de poder ser econômico, pode englobar também benefícios sociais, políticos e/ou ambientais para a organização. Atualmente, os valores de uma empresa estão muito mais associados à sua capacidade intelectual do que qualquer outro valor (STEWART, 2002; LONGO et al., 2014).

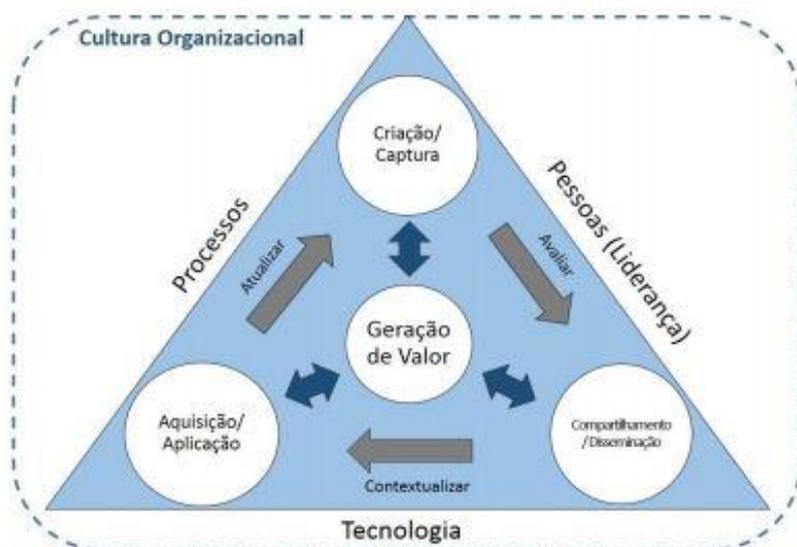
A Gestão do Conhecimento proporciona que as organizações gerem capacidade criativa com iniciativas que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais e a vantagem competitiva (NEVES JUNIOR; MARINHO, 2018). Esse processo de gestão opera transformando o conhecimento individual presente em cada membro integrante da organização, em conhecimento coletivo, organizacional, podendo ser usado por todos os integrantes para obtenção de novos conhecimentos, ideias, inovações e, conseqüentemente, vantagem competitiva (SCARABELLI; SARTORI; MENEGASSI, 2019).

Estudos relacionam a Gestão do Conhecimento aliada a três principais componentes: pessoas, processos e tecnologias. Para que a Gestão do Conhecimento seja bem-sucedida em qualquer organização é necessário que ela procure ter os processos adequados, as tecnologias adequadas e que valorizar seu capital e conhecimento humano, a influência da cultura, dos valores e dos comportamentos (SERVIN; DE BRUN, 2005). A sinergia entre esses componentes é que determina o sucesso do processo de Gestão do Conhecimento como um todo. Segundo Angeloni (2003, p. 79):

[...] juntas, elas compõem a força motriz da organização como organismo vivo, complexo, mutante. A integração entre pessoas, infraestrutura e tecnologia é completa, essencial e de caráter crítico para a existência de cada dimensão em particular.

Os componentes pessoas, processos e tecnologias atuam como suporte para as etapas do ciclo de Gestão do Conhecimento conforme demonstrado na Figura 1. O ciclo de Gestão do Conhecimentos conforme Fernandes, Sartori e Tenório (2019, p. 155) “compreendem processos relacionados à captura, aquisição e internalização do conhecimento que contribuem para a sua criação, codificação, disseminação e apropriação”.

Figura 1 – Ciclo de Gestão do Conhecimento e seus componentes



Fonte: Fonte: Davila et al. (2015, p. 53)

A capacidade da organização em estimular a aquisição, criação e compartilhamento do conhecimento são fatores essenciais para a melhorias dos serviços e produtos oferecidos e dos processos praticados, além de ser uma vantagem competitiva permitindo a sobrevivência da organização nesta sociedade em constante transformação, fornecendo apoio nas tomadas de decisões e suporte na busca de soluções de problemas que possam ocorrer no dia a dia da organização (SANTOS, 2016). Além disso, conforme Burger et al. (2018, p. 71), “a gestão do conhecimento possibilita que as organizações utilizem de pessoas, processos e tecnologias na criação de novos bens e serviços”, ou seja, permite a inovação avançando e diferenciando-se de outras empresas.

Assim, o ciclo completo e contínuo da Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional possibilita a geração de valor, pois diante de uma necessidade, de um problema específico, ele proporcionará o surgimento de dados, informações e conhecimentos que poderão ser acessados e utilizados posteriormente em situações similares (SILVA; MENEGASSI; TATTO, 2018).

A Pandemia da Covid-19 e a Necessidade de Empreender

De acordo com o Estudo Global das Origens do SARS-CoV-2, organizado pela OMS (2021), a atual pandemia de Covid-19 é causada por um coronavírus denominado SARS-CoV-2. Os coronavírus (CoVs) pertencem a uma grande família de vírus, vários dos quais causam doenças respiratórias em humanos, desde o as mais comum até doenças mais raras e graves. O SARS-CoV-2, o vírus responsável pela COVID-19, pertence ao grupo de vírus SARS-CoV (OMS, 2021). Os primeiros casos humanos de Covid-19, a

doença coronavírus causada pelo SARS-CoV-2, foram relatados pela primeira vez na cidade de Wuhan, China, em dezembro de 2019. A detecção foi seguida por um surto de rápido crescimento exponencial (SCHRAIBER; MELO; URPIA, 2021).

No dia 11 de março de 2020, a Organização das Nações Unidas decretou pandemia do novo coronavírus. Assim, iniciou-se em todo o mundo a adoção de medidas preventivas para conter a disseminação do vírus. Desde então, foram adotadas medidas de distanciamento, cancelamento de eventos, fechamento de escolas, estabelecimentos comerciais, religiosos, proibição de aglomerações, uso das máscaras, dentre tantas outras medidas.

Além da crise sanitária causada pela pandemia de Covid-19, uma grande crise econômica e social mundial foi causada pela pandemia. No mundo todo, a pandemia deflagrou uma das maiores crises econômicas dos últimos anos, afetou a rotina das escolas, empresas, comércio e indústrias, que tiveram que se adaptar às mudanças e atender às determinações das autoridades de saúde (ALVES, RAMOS e DELDUQUE et al., 2020).

As implicações da pandemia da Covid-19 para as organizações trouxeram rápidas mudanças que tornaram a gestão significativamente desafiadora neste ambiente complexo e instável. A partir das mudanças e crise que se estabeleceram no cenário mundial, confirmou-se também a necessidade de se fortalecer e rememorar a discussão sobre a importância da boa gestão para a sobrevivência e melhorias das práticas organizacionais (BACKES et al., 2020; SANTOS et al., 2021).

A palavra “Crise” pode ser definida como uma situação negativa que acontece à uma organização, que pode trazer consequências ao ambiente interno e externo, afetar a imagem da empresa e causar impactos financeiros (FORNI, 2002; ROSA, 2007). Toda e qualquer organização, independentemente de sua estrutura, está sujeita a enfrentar uma crise, que, embora surja de forma imprevisível, exige que as organizações estejam preparadas e se reorganizem estrategicamente.

Uma crise pede uma postura organizacional em que a gestão tenha a capacidade de acelerar a transformação, assumir mais riscos e agilizar a tomada de decisões em seus processos internos, para sobreviver nesse cenário de incertezas, ou seja, uma gestão de crise. Para Fearn-Banks (2001, p. 480) a gestão de crise em uma organização pode ser definida como “um plano estratégico para prevenir e responder durante uma crise ou um evento negativo, através de um processo que remova alguns dos riscos e incertezas da organização e lhe permita estar em grande controle do seu destino”.

Nessa perspectiva, com os impactos impostos nas atividades organizacionais ou a busca de soluções inovadoras para superar a crise econômica gerada pela pandemia, tornou-se imprescindível além de ter um comportamento empreendedor, conhecer estratégias para reorganizar, fortalecer e realizar uma melhor gestão do conhecimento organizacional. Vinhas e Lopes (2021) citam o exemplo do setor de bares e restaurantes, que foi um dos setores mais afetados durante a pandemia. Conforme as autoras, as organizações tiveram que se adaptar e inovar para não fechar as portas. Exemplo de iniciativas foram vouchers pagos antecipadamente pelos clientes para usufruírem quando os estabelecimentos retornassem ao atendimento, manutenção da interação com o público por meio principalmente das redes sociais,

Assim, ao mesmo passo em que a pandemia refletiu nos negócios e na vida pessoal dos indivíduos, também fomentou inovações nas organizações. Backes et al. (2020) complementa que as empresas precisaram deixar de lado seu planejamento já traçado para adaptar-se à crise com estratégias emergentes. As organizações precisaram, em tempo extremamente curto, criar métodos e ferramentas para sobrevir ao mercado. Porém,

Castro et al. (2021, p. 50) afirmam que embora iniciativas tiveram que ser pensadas às pressas, um cuidado sobre as estratégias deve prevalecer, pois:

[...] o impacto financeiro nos negócios e a adaptação imposta pelo contexto atual em relação às capacidades dinâmicas, forçam a utilização de medidas momentâneas para atender a demanda. No entanto, é evidente que as empresas necessitam de mecanismos que sejam utilizados em um longo espaço de tempo, visto que há reflexos econômicos e sociais que alteram o padrão de consumo e exigem um novo olhar de empresários e gerentes em relação ao cliente.

Inovar e gerir o conhecimento, fazem parte de uma mesma dinâmica de criação e transformação de conhecimentos em resultados. Uma boa gestão do conhecimento impulsiona a inovação (BEZERRA; GUIMARÃES, 2017). O contexto atual acelerou as transformações em todos os negócios, como a adoção de novas tecnologias, desenvolvimento de novos modelos de gestão e implementação de novas formas de trabalhar.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória, que se utilizou de uma revisão de literatura para alcançar o objetivo proposto de verificar como iniciativas da gestão do conhecimento podem contribuir com o intraempreendedorismo em tempos de pandemia da Covid-19. Como base de dados, optou-se pela utilização e busca de resultados no Dimensions, pois a cobertura e a contagem de citações nesta plataforma equivalem às de outras bases de dados, como Scopus e Web of Science (THELWALL, 2018).

Para início da pesquisa procedeu-se com o cruzamento das seguintes palavras-chave: “Intraempreendedorismo” AND “Gestão do Conhecimento”; “empreendedorismo” AND “Gestão do Conhecimento” AND “Covid”; “intraempreendedorismo” AND “Covid”; e “empreendedorismo” AND “Covid”. Os termos foram pesquisados exclusivamente na língua portuguesa e todas as buscas utilizaram o operador lógico AND. A pesquisa incluiu resultados com o recorte temporal de 2016 a maio de 2021.

O levantamento bibliográfico localizou 471 resultados. O cruzamento dos termos abordando resultados que encontrassem os strings no título ou resumo (title or abstract) resultaram em poucas decorrências. A maioria dos resultados só possível de ser encontrada buscando pelos termos no texto todo (full data).

Como critérios de inclusão e exclusão de resultados, na primeira triagem optou pela seleção apenas de artigos completos com o recorte temporal citado. Sendo assim, foram selecionados 297 artigos para segunda triagem. Nesta etapa, foi realizada a leitura do título, do resumo e das palavras-chave dos artigos para verificar quais poderiam contribuir para o desenvolvimento desta pesquisa. Foram selecionados para a leitura integral 40 artigos, em que na terceira triagem, após a leitura integral, foram descartados mais 15 artigos, compondo o corpus de análise desta revisão o total de 25 artigos. O quadro 1 demonstra os artigos selecionados após leitura integral.

Quadro 1- Artigos selecionados após leitura integral

	Título	Autores	Ano	Periódico
1	Intraempreendedorismo e Gestão Pública: amor	Felipe Leal Alves Ferreira; Fernando	2021	Revista de Economia, Empresas e

	platônico ou possível relação estável?	Antônio Prado Gimenez; Daniel Leal Valente		Empreendedorismo na CPLP
2	Competências empreendedoras e satisfação no trabalho se refletem no desempenho organizacional em empresas de micro e pequeno porte?	Suely Parente Moretto; Amelia Silveira	2021	Revista de Carreira e Pessoas
3	Empreendedorismo Social e Inovação Social: enfoque, finalidades e conexões conceituais	Luiz Cláudio Ribeiro Machado	2020	Revista Mosaico
4	Mensuração da Gestão da Inovação em um banco brasileiro sob a ótica das cinco dimensões da inovação	Bráulio Mágnun Monteiro dos Santos; Eric de Paula Ferreira; Elaine Drumond Pires e Silva; Armando Sérgio de Aguiar Filho	2019	Revista Gestão e Planejamento
5	Gestão da Inovação: O caso da celulose Irani (SC)	Nelson Santos Machado; Gabriela Terezinha Luchese; Fernando Fantoni Bencke	2019	Revista de Administração, Sociedade e Inovação
6	Competências empreendedoras para prestação de serviços de informação por bibliotecários no Brasil	Crichyna da Silva Madalena; Daniela Spudeit; Marli Dias de Souza Pinto	2019	Perspectivas em Gestão & Conhecimento
7	Radar da inovação: o que os governos precisam enxergar	Roberto Agune; José Antônio Carlos	2017	Estudos Avançados
8	Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa	Édis Mafra Lapolli; Roberto Kern Gomes	2017	Estudos Avançados

9	Estudo do Comportamento Empreendedor de Gestores em uma Instituição Pública de Ensino	Cristina Aparecida Carneiro; Eloísa Helena Rodrigues Guimaraes; Emerson Antônio Maccari; José Eduardo Storopoli	2017	Revista Ciências Administrativas
10	Stay at Home, Casa Porto Delivers: Humanized Entrepreneurship during Pandemic	Valéria Quiroga Vinhas; Ana Luiza Szuchmacher V. Lopes	2021	Revista de Administração Contemporânea
11	Empreendedorismo e COVID-19: Oportunidades na Pandemia	Anderson Lopes Nascimento; Sérgio Castro Gomes	2020	Métodos e Pesquisa em Administração
12	Los efectos de la pandemia en las organizaciones: una mirada al futuro	Danieli Artuzi Pes Backes; María Isabel Arias; José Eduardo Storopoli; Heidy Rodriguez Ramos	2020	Iberoamerican Journal of strategic management
13	Impactos da pandemia de Covid-19 sobre o empreendedorismo digital nas instituições bancárias brasileiras: uma análise à luz das forças isomórficas	Alexandre Rodrigues Pinto; Tainá Alves dos Santos; Cristina Dai Prá Martens	2021	Estudios Gerenciales
14	Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global	Beatriz Leite Gustmann de Castro; Greice Eccel Pontelli; Andrieli de Fátima Paz Nunes; Jordana Marques Kneipp; Vânia Medianeira Flores Costa	2021	Estudios Gerenciales

15	Estratégias Empreendedoristas na Advocacia: do Tradicionalismo às Inovações Tecnológicas	Wasley Peixoto Marques;	2021	Revista Gestão, Inovação e Tecnologias
16	Covid-19's Impact on Society, Fashion Trends and Consumption	Silene Seibel; Isadora Heusi Santos; Icléia Silveira	2021	Strategic Design Research Journal
17	A importância da gestão em tempos de crises: uma reflexão sobre a pandemia da Covid-19	Roberta Monique da Silva Santos; Mauro Saraiva Barros Lima; Elenize Freitas Avelino; Danillo Phelip Ferraz Bindá; Felipe Joseph da Silva Barbosa; Willom Souza dos Santos	2021	E-book Administração e empreendedorismo: temas emergentes e aplicações
18	Empresas familiares: gestão e características empreendedoras em tempos de pandemia da Covid-19	Claudio Luiz Chiusoli; Eliete Aparecida Antunes Fogaça; Julie Cristini Dias	2021	E-book Administração e empreendedorismo: temas emergentes e aplicações
19	Emergencia de nuevos modelos de gestión estrategica	Julian Miranda Torrez; Maria Xochiltl Astudillo Miller; Yan Palac Maldonado Astudillo	2021	E-book Administração e empreendedorismo: temas emergentes e aplicações
20	Gestão da criatividade para inovação: a perspectiva das gestoras de uma sturtup graduada em Caruaru-PE	Cátia Maria Soares Maciel; Emanuela Ribeiro Lins; Nelson da Cruz Monteiro Fernandes	2020	Revista Gestão e Planejamento
21	Mensuração do Processo de Cocriação de Valor em Empresas do Setor Bancário Brasileiro	Bruno Valente Zero; Ronaldo de Oliveira Santos Jhunior; João Maurício Gama Boaventura	2020	Revista de Administração, Sociedade e Inovação

22	Orientação para aprendizagem e inovatividade organizacional: o conhecimento como recurso estratégico para inovação em meios de hospedagem	Nathália Berger Werlang; Carlos Ricardo Rossetto; Ivano Ribeiro; Graciele Tonial; Alessandra Cassol	2018	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócio
23	O desempenho inovador de agências de publicidade e sua relação com a gestão do conhecimento e condições organizacionais de inovatividade e criatividade	Cicero Aparecido Bezerra; André José Ribeiro Guimarães	2017	Perspectivas em Gestão & Conhecimento
24	Um estudo do ambiente de inovação em uma IES sob reforço da aprendizagem organizacional	Andressa Gonçalves; Mirian Magnus Machado	2017	Revista Gestão e Planejamento
25	O efeito da Covid-19 na estratégia de uma instituição de ensino superior: estudo de caso do ISAL	Sancha de Carvalho e Campanella; Luís Filipe Seixas Sardinha	2021	Revista de Economia Empresas e Empreendedores na CPLP

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Após a leitura integral destas 25 publicações, percebeu-se que nenhuma delas versava exatamente sobre a contribuição da gestão do conhecimento para o intraempreendedorismo durante a pandemia de Covid-19, porém abordavam aspectos estratégicos do empreendedorismo ou intraempreendedorismo em situações cotidianas ou de crise e, assim, poderiam contribuir para a fundamentação e análise desta pesquisa. A identificação de iniciativas de Gestão do Conhecimento ocorreu por meio da análise dos autores.

RESULTADOS

Como a pandemia de Covid-19 é um tema recente, a maior parte das publicações selecionadas para o escopo dessa pesquisa são recentes, ou seja, 44% dos artigos escolhidos para comporem o corpus da revisão são datados de 2021. A figura 2 demonstra a quantidade de artigo versus ano de publicação.

Figura 2 – Quantidade de artigo versus de publicação



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Dos artigos analisados, dois versavam sobre práticas intraempreendedoras, cinco pesquisas relacionavam o empreendedorismo com a pandemia, três resultados sobre competências ou comportamentos empreendedores e 8 artigos relacionavam a inovação aos demais temas pesquisados, ou seja, mais de 30% dos resultados. Outros termos que também apareceram na pesquisa com frequência foram: criatividade e aprendizagem.

A inovação e a aprendizagem organizacional foram fatores encontrados como elo entre a gestão do conhecimento e o intraempreendedorismo. Para que o intraempreendedor possa inovar na organização em tempos tão incertos, como a exemplo da pandemia, é necessário que haja uma efetiva gestão do conhecimento organizacional, que permita a integração entre os conhecimentos disponíveis e acessíveis da organização, possibilitando o compartilhamento e a criação de novos conhecimentos e, assim, a inovação. Gonçalves e Machado (2017) que a aprendizagem organizacional antecede a inovação e que ambas estão estreitamente relacionadas ao conhecimento organizacional.

Um ambiente propício ao intraempreendedorismo requer iniciativas que também se interligam e necessitam da gestão do conhecimento. Moretto e Silveira (2021) salientam que empresas que desejam desenvolver competências intraempreendedoras em seus colaboradores, precisam estimular ambientes voltados à inovação, aprendizagem, criatividade, autonomia e motivação. O fluxo do conhecimento é fundamental para que esses intraempreendedores tenham um ponto de partida.

Ainda na década de 1980, Porter (1989) já percebia que as organizações precisavam estar inovando, se reorganizando, flexíveis, isto para acompanhar o dinamismo e a complexidade das transformações que ocorrem nesse ambiente de uma forma geral e manterem-se competitivas. Para tanto, organizações que dão a devida importância e valor para o conhecimento, têm mais condições de inovar em seus processos, produtos ou serviços. Conforme Werlang et al. (2018, p. 200), essas empresas “são consideradas orientadas para a aprendizagem. Essas empresas promovem uma cultura organizacional voltada ao conhecimento, promovendo a aprendizagem, e a capacidade de inovar”.

Embora nenhum dos trabalhos pesquisados fizesse essa relação entre a Gestão do Conhecimento, o intraempreendedorismo e a pandemia, foi possível extrair desse material que conhecer as rotinas da empresa, ter o conhecimento e domínio sobre suas atribuições, estimular o compartilhamento do conhecimento são iniciativa antecedentes a todo esse processo intraempreendedor nas organizações. Sem o conhecimento, não há aprendizagem. Sem aprendizagem não há inovação. Como inovar o que não se tem conhecimento? A junção de todos esses elementos são essenciais para enfrentar esse

momento incerto e que exige constante observação do cenário, bem como medidas para a sobrevivência da organização.

As tecnologias predominaram a maior parte dos ambientes no contexto da pandemia de Covid-19, pois conforme Santana, Cabral e Nóbrega (2019), são recursos essenciais que encurtam distâncias físicas e ampliam fronteiras, proporcionando novas formas de comunicação e aglomeração de grupos a partir de um ambiente virtual. Isso possibilitou a construção de novos espaços de relações, de pensar e agir, a exemplo do trabalho remoto citado também em vários dos artigos selecionados. Sobre esse novo ambiente, Santana, Cabral e Nóbrega (2019, p. 130) observam que:

Pessoas com os mesmos interesses podem trocar ideias e experiências, produzindo conhecimentos e fazendo emergir algumas das possibilidades inovadoras que a rede mundial de computadores permite, aumentando assim o fluxo de informações, sugerindo o nascimento de novos horizontes de estudo.

Durante a pandemia, as organizações tiveram que se adaptar e inovar em seus serviços rapidamente, precisando ainda mais de seus profissionais intraempreendedores. Bezerra e Guimarães (2017) observam que onde os indivíduos têm a percepção de que há uma gestão do conhecimento, inovação e criatividade, o entendimento de melhor desempenho organizacional é maior. Os autores ainda afirmam que o conhecimento encoraja iniciativas de inovação e criatividade e que estudos são frequentes relacionando a Gestão do Conhecimento, inovação e criatividade. “A inovação decorre do conhecimento e está relacionada ao uso eficiente de ideias criativas” (CHARTERINA; LANDETA, 2013, p. 82 apud BEZERRA; GUIMARÃES, 2017).

Seibel, Santos e Silveira (2021), observaram que durante a pandemia de Covid-19 houve um aumento da velocidade do aprendizado, apoiado principalmente pela tecnologia. A tecnologia também foi responsável por novas formas de empreender. As autoras (2021, p. 96) pesquisaram especificamente o mundo da moda, em que houve aumento expressivo de vendas online e interações por redes sociais. Para as autoras, essas estratégias podem ajudar os empreendedores e intraempreendedores a trabalharem em um mundo onde online e offline “não são realidades paralelas, como real e virtual, mas coexistem propondo novas e mais horizontais interações entre marcas e consumidores”. Desta forma, a prioridade para os negócios tende a ser o conteúdo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa exploratória procurou identificar, por meio da base de dados Dimensions, publicações de temas relacionados à temática intraempreendedorismo e pandemia, procurando ainda identificar elementos que trouxessem em seu arcabouço perspectivas e influências da Gestão do Conhecimento.

Ainda, foi apresentado que os investimentos e adaptações a fim de beneficiar intentos inovativos e ampliar a perspectiva de intraempreendedorismo foi o elemento de maior necessidade para manutenção competitiva e sobrevivência em meio à crise econômica vivenciada.

No que diz respeito às contribuições da Gestão do Conhecimento para à atividade intraempreendedora durante o período pandêmico, resta claro que orientados pelos três pilares da GC, pessoas, processos e tecnologias, há uma necessidade de adaptação e possibilidades competitivas, visto que a obsolescência é uma constante nas relações de consumo. Assim, a GC proporciona no meio organizacional maior capacidade criativa

por meio da valorização e utilização do capital intelectual, transformando em conhecimentos úteis, oportunos e aplicáveis.

Como se não bastasse, para que ocorra a inovação é indispensável o conhecimento, produto inerente dos indivíduos, sendo que o aperfeiçoamento e melhoria de processos, de pesquisa e desenvolvimento é decorrente da própria capacidade criativa. Para tal, faz-se fundamental que o conhecimento existente no meio intraorganizacional seja mapeado e explicitado.

Assim, resta claro que a Gestão do Conhecimento dispõe de inúmeras ferramentas capazes de potencializar o processo criativo e ampliar as possibilidades inovativas, permitindo que as necessidades intraempreendedoras sejam supridas e possibilitem maior eficiência competitiva nas organizações.

Ainda, tornou-se perceptível que embora a pandemia de Covid-19 seja um tema recente, com a maior parte de publicações de 2021, ainda é um tema pouco explorado, abrindo possibilidades infindáveis para trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

ALVES, Sandra Mara Campos; RAMOS, Edith Maria Barbosa; DELDUQUE, Maria Célia. Decretação de lockdown pela via judicial: medida (des)necessária? *Cadernos de Saúde Pública*, v. 36, n. 6, p. 1-4, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/94RKHjpvhksQqdzKCCc4BCs/?lang=pt>. Acesso em 02 set. 2021.

ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ANTONCIC, Bostjan.; HISRICH, Robert. D. Intrapreneurship: construct refinement and crosscultural validation. *Journal of Business Venturing*. V. 16, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902699000543>. Acesso em 30 set. 2021.

BACKES, Danieli Artuzi Pes *et al.*. Los efectos de la pandemia de Covid-19 en las organizaciones: una mirada al futuro. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*. v. 19, n. 5, p. 1-10, 2020. Editorial. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987>. Acesso em 20 set. 2021.

BEZERRA, Cicero Aparecido; GUIMARÃES, André José Ribeiro. O desempenho inovador de agências de publicidade sua relação com a gestão do conhecimento e condições organizacionais de inovatividade e criatividade. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 70-97, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/26315>. Acesso em 01 out. 2021.

BUKOWITZ, Wendi R; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Tradução The Knowledge management fieldbook. São Paulo: Bookman, 2002.

BURGER, Fabrício et al. Inovação em serviços: elementos que auxiliam o desenvolvimento de um modelo de gestão. In: MENEGASSI, Cláudia Herrero Martins et al. (org). **Gestão do Conhecimento nas organizações: Inovação, Gestão, Educação e Tecnologia**. Jundiaí: Paco, 2018.

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann et al.. Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global. **Estudios Gerenciales**, v. 37, n. 158, p.

49-60, 2021. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232021000100049. Acesso em 29 set. 2021.

DAVILA, Guillermo Antonio *et al.*. O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, v. 3, n. 7, p. 43-64, 2015. Disponível em: <http://www.labmidiaeconhecimento.ufsc.br/files/2014/11/spanhol.pdf>. Acesso em: 25 set. 2021.

DASA Analytics. Disponível em: <https://dadoscoronavirus.dasa.com.br/#lp-pom-block-195>. Acesso em 02 out. 2021.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Empreendedorismo corporativo**: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FEARN-BANKS, Kathleen. Crisis Communication: a review of some best practices. In: **Handbook of Public Relations**. Thousand Oaks. Sage Publications, 2001.

FERNANDES, Cibele Akemi Vallim; SARTORI, Rejane; TENÓRIO, Nelson. A Gestão do Conhecimento na Indústria da moda: um estudo exploratório da inter-relação do método projetual de design com o ciclo de Meyer e Zack. **Rev. Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 154-168, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/35381>. Acesso em: 22 ago. 2021.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FORNI, João José. Comunicação em Tempos de Crise. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HASHIMOTO, Marcos. Organizações intra-empresendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior. Tese (doutorado) – Escola de Administração de empresas de São Paulo, FGV, 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4552/71060100726.pdf>. Acesso em 01 out. 2021.

GONÇALVES, Andressa; MACHADO, Mirian Magnus. Um estudo do ambiente de inovação em uma IES sob reforço da aprendizagem organizacional. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 18, p. 425-443, 2017. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/4249/0>. Acesso em 29 set. 2021.

LONGO, Rose Mary Juliano *et al.* **Gestão do conhecimento**: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI. São Paulo: Editora Senac, 2014.

MORETTO, Suely Parente; SILVEIRA, Amelia. Competências empreendedoras e satisfação no trabalho se refletem no desempenho organizacional em empresas de micro e pequeno porte? **ReCaPe**, v. 11, n. 1, p. 70-92, 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/46566>. Acesso em 28 set. 2021.

NEVES JÚNIOR, Oscar Pedro; MARINHO, Sidnei Vieira. O uso do Organizational Knowledge Assessment (OKA) para análise da Gestão do Conhecimento em uma organização pública. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 11, p. 290-307, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/download/14155/pdf>. Acesso em: 11 set. 2021.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. The measurement of scientific and technological activities: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. **Oslo manual**. OECD, 1997. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/proposed-guidelines-for-collecting-and-interpreting-technological-innovation-data_9789264192263-en. Acesso em 20 set. 2021.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989

ROCHA, Renata Malagoli. **Empreendedorismo e Inovação na jornada da Startup**. 2016. 123 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-12012017-153034/pt-br.php>. Acesso em 28 set. 2021.

ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores**. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

SANTANA, Rafael Raymundo de. ZOTES, Luis Perez. Intraempreendedorismo: fatores organizacionais, individuais e barreiras. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ed. 07, Vol. 02, pp. 114-131, 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>. Acesso em 19 set. 2021.

SANTANA, Wilder Kleber Fernandes de; CABRAL, Avlairam Araújo; NÓBREGA, Maria Bernadete de. Novas tecnologias da Informação e Comunicação e o caso específico do Blog: contribuição para o sistema educacional escolar. **Revista Esferas**, n. 13, 2019. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/esf/article/view/10416/7410>. Acesso em 15 set. 2021.

SANTOS, Jorge Luis. **Práticas de gestão administrativa: a visão dos gestores da Universidade Federal de Pernambuco à luz do modelo de excelência em gestão pública**. 2016. 132 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/39550/676200/DISSERTA%C3%87%C3%83O+-+JORGE+LUIS+DOS+SANTOS.pdf/428b23f0-38db-4015-a9a4-8e6c4daa6493>. Acesso em 15 ago. 2021.

SCARABELLI, Bruna Hernandes; SARTORI, Rejane; MENEGASSI, Cláudia Herrero Martins. Práticas de Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO-CIKI**. [S.l.], v.1, n.1, novembro 2019. Disponível em: <http://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/674>. Acesso em: 26 set. 2021.

SCHRAIBER, Fernanda Crocetta; MELO, Felipe Pereira; URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz. Ferramentas tecnológicas como suporte ao compartilhamento de

informações e conhecimento: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino durante a pandemia de Covid-19. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, v.11, 2021. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/1523/pdf>. Acesso em 01 set. 2021.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1984.

SEIBEL, Silene; SANTOS, Isadora Heusi; SILVEIRA, Icléia. Covid-19's Impact on Society, Fashion Trends and Consumption. **Strategic Design Research Journal**, v. 14, n. 1, p. 92-101, 2021. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/sdrj.2021.141.08/60748457>. Acesso em 03 out. 2021.

SERVIN, Géraud; DE BRUN, Caroline. **ABC of Knowledge management**. NHS National Library for Health, 2005. 68 p. Disponível em: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf. Acesso em: 19 set. 2021.

SILVA, Marcio José; MENEGASSI, Cláudia Herrero Martins; TATTO, Luiz. Ciclos de gestão do conhecimento: um estudo aplicado ao setor de compras de uma empresa de moda e vestuário. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 95-108, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018V20n52p95>. Acesso em: 25 set. 2021.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

WERLANG, Nathália Berger et al. Orientação para aprendizagem e inovatividade organizacional: o conhecimento como recurso estratégico para inovação em meios de hospedagem. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 1, p. 198-218, 2018. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/6362/pdf>. Acesso em: 23 set. 2021.