



Universidades Lusíada

Vieira, Sandra Luzia da Costa

Desenvolvimento de competências empreendedoras em ambiente covid

<http://hdl.handle.net/11067/7162>

Metadados

Data de Publicação	2023
Resumo	<p>A temática das competências empreendedoras em ambiente covid-19 é análoga à gestão, pois afeta a gestão do capital humano nas organizações. O objetivo deste trabalho é identificar de que forma os estilos empreendedores (adaptador/innovador) influenciam as competências empreendedoras e de que forma ambos influenciam a intenção empreendedora num ambiente muito turbulento (alta complexidade e alto dinamismo), como demonstrado pelo ambiente covid-19. Um ambiente caracterizado por estas condições e em...</p> <p>The theme of entrepreneurial skills in the covid-19 environment is analogous to management as it affects the management of human capital in organizations. The aim of this study is to identify how entrepreneurial styles (adapter/innovator) influence entrepreneurial skills and how both influence entrepreneurial intention in a highly turbulent environment characterized by high complexity and dynamism, as demonstrated by the covid-19 environment. An environment characterized by these conditions and ...</p>
Palavras Chave	Gestão, Empreendedorismo - Pandemia COVID, Empreendedorismo - Tipologia de ambientes
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULP-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-09-21T10:22:56Z com informação proveniente do Repositório



Universidade Lusíada
Porto

Desenvolvimento de competências empreendedoras em ambiente covid

Dissertação de Mestrado em **Gestão**

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Universidade Lusíada

PORTO, 2023

Sandra Luzia da Costa Vieira



FACULDADE DE CIÊNCIAS
DA ECONOMIA E DA EMPRESA
Universidade Lusíada



Universidade Lusíada
Porto

Desenvolvimento de competências empreendedoras em ambiente covid

Dissertação de Mestrado em Gestão

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Universidade Lusíada

PORTO, 2023

Sandra Luzia da Costa Vieira

Trabalho efectuado sob a orientação do/a

Professor Doutor Carlos Martins



FACULDADE DE CIÊNCIAS
DA ECONOMIA E DA EMPRESA
Universidade Lusíada

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização desta dissertação de mestrado. Agradeço, inicialmente, ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Martins, que teve de me aturar ao longo de vários meses.

Gostaria de agradecer à minha mãe, Cândida Costa, pelo apoio incondicional e pelas vezes em que me chateou para terminar rapidamente. Agradeço ao meu marido, Carlos Silva, pela paciência que teve (quase sempre) para aturar as minhas frustrações e controlar a minha ansiedade. Agradeço também à minha filha, Rita Silva, que também soube gerir muito bem, apesar da sua idade, e me permitiu concluir esta etapa. Um agradecimento especial à Isabel Barbosa, que de prima (bem) mais nova, se tornou na mulher que iria incentivar e rever a dissertação da prima (bem) mais velha.

Agradeço aos meus colegas e amigos que me apoiaram e me aturaram nos momentos mais stressantes. Sem todos, não teria sido possível, por isso o meu profundo agradecimento aos que, de uma forma ou de outra, tornaram a conclusão desta etapa possível.

Resumo

A temática das competências empreendedoras em ambiente covid-19 é análoga à gestão, pois afeta a gestão do capital humano nas organizações. O objetivo deste trabalho é identificar de que forma os estilos empreendedores (adaptador/inovador) influenciam as competências empreendedoras e de que forma ambos influenciam a intenção empreendedora num ambiente muito turbulento (alta complexidade e alto dinamismo), como demonstrado pelo ambiente covid-19. Um ambiente caracterizado por estas condições e em constante mudança, dificulta a previsibilidade e a estabilidade do negócio. Neste contexto, a gestão torna-se ainda mais desafiadora, uma vez que os gestores precisam de lidar com incertezas, volatilidade e imprevisibilidade. Os empreendedores e gestores precisam de ser capazes de identificar oportunidades emergentes, antecipar mudanças, gerir riscos e tomar medidas decisivas para manter a viabilidade dos negócios. Este estudo comporta dois problemas de investigação. Por um lado, pretende-se determinar a influência do perfil na intenção empreendedora e, por outro lado, procura-se analisar os estilos e diferentes níveis de competências empreendedoras. Surgiram três hipóteses que foram avaliadas neste trabalho. A primeira hipótese pretende verificar se existe diferença entre os adaptadores e os inovadores em relação às competências exigidas. Verificou-se que as competências de planeamento, poder, realização, concetuais, suporte à aprendizagem e de suporte à construção de força pessoal são significativamente mais elevadas nos inovadores em comparação aos adaptadores. Não foram encontradas diferenças significativas entre adaptadores e inovadores no que respeita às competências de oportunidade, estratégicas e de comprometimento. A segunda hipótese avalia quais as competências empreendedoras que influenciam a intenção empreendedora. Foi possível verificar que todas as competências empreendedoras são significativas isoladamente. Em conjunto, existe um efeito positivo e significativo das variáveis oportunidade e poder, nas intenções empreendedoras. A terceira hipótese pretende verificar se existe diferença entre os adaptadores e os inovadores relativamente às intenções empreendedoras. Os resultados das intenções empreendedoras são mais elevados nos inovadores, em comparação com os adaptadores. Porém, de acordo com o teste T de *student*, para amostras independentes, a diferença entre os eles não se apresenta estatisticamente significativa.

Palavras-chave

Ambiente; Adaptadores; Inovadores; Covid-19 e Competências empreendedoras.

Abstract

The theme of entrepreneurial skills in the covid-19 environment is analogous to management as it affects the management of human capital in organizations. The aim of this study is to identify how entrepreneurial styles (adaptor/innovator) influence entrepreneurial skills and how both influence entrepreneurial intention in a highly turbulent environment characterized by high complexity and dynamism, as demonstrated by the covid-19 environment. An environment characterized by these conditions and constant change hinders predictability and business stability. In this context, management becomes even more challenging as managers need to deal with uncertainties, volatility, and unpredictability. Entrepreneurs and managers need to be able to identify emerging opportunities, anticipate changes, manage risks, and take decisive actions to maintain business viability. This study addresses two research problems. On one hand, it aims to determine the influence of profile on entrepreneurial intention, and on the other hand, it seeks to analyze styles and different levels of entrepreneurial skills. Three hypotheses were formulated and evaluated in this study. The first hypothesis aims to verify if there is a difference between adapters and innovators regarding the demand for skills. It was found that planning, power, achievement, conceptual, learning support, and personal strength-building competencies are significantly higher in innovators compared to adapters. No significant differences were found between adapters and innovators regarding opportunity, strategic, and commitment competencies. The second hypothesis evaluates which entrepreneurial skills influence entrepreneurial intention. It was possible to verify that all entrepreneurial skills are individually significant. In combination, there is a positive and significant effect of opportunity and power variables on entrepreneurial intentions. The third hypothesis aims to verify if there is a difference between adapters and innovators regarding entrepreneurial intentions. The results show higher entrepreneurial intentions among innovators compared to adapters. However, according to the independent samples t-test, the difference between them is not statistically significant.

Keywords

Environment; Adapters; Innovators; Covid-19; Entrepreneurial skills.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Palavras-chave	iii
Abstract.....	v
Keywords	v
Índice	vii
Índice de figuras	ix
Índice de tabelas	x
1. Introdução.....	1
1.1. Tema, justificação da escolha do tema e sua relevância.....	1
1.2. Problemática	1
1.3. Objetivos	2
1.4. Plano de redação	3
2. Revisão da Literatura.....	5
2.1. Tipologias de Ambientes	5
2.2. Categorias de Ambientes	10
2.2.1. As Condicionantes dos Ambientes	14
2.2.2. O Dinamismo	14
2.2.3. A Complexidade	15
2.3. Os Ambientes estáveis/moderados versus os ambientes turbulentos	17
2.4. As disrupções da Pandemia	22
2.4.1. Em Portugal.....	26
2.4.2. Novas abordagens para o futuro.....	28
2.5. Dimensão da Orientação Empreendedora (OE).....	29
2.6. Estilos Cognitivos e Competências Empreendedoras.....	32

2.7. Intenção Empreendedora	36
3. Hipóteses e modelo conceptual	43
4. Metodologia.....	44
4.1. Variáveis de medida.....	45
4.2. Recolha de dados	46
5. Apresentação e discussão dos dados obtidos.....	47
5.1. Caracterização da amostra	47
5.2. Histórico do inquirido	50
5.3. Análise descritiva dos resultados – Fiabilidade e sensibilidade fatorial....	53
5.3.1. Escala de estilos cognitivos.....	53
5.3.2. Escala de Competências Empreendedoras	55
5.3.3. Escala de Intenções Empreendedoras	60
5.4. Análises de Estatística Inferencial – Teste de Hipóteses	61
6. Conclusões e contribuição para a gestão	70
7. Limitações e recomendações para trabalhos futuros	78
Bibliografia	80
Anexos	104
Anexo A – Questionário	104

Índice de figuras

Figura 1 – Ambiente geral e de tarefa.	10
Figura 2 - Determinantes da incerteza.	22
Figura 3 – Modelo de Intenção Empreendedora.....	40
Figura 4 – Modelo conceptual.	43

Índice de tabelas

Tabela 1 – Comparação dos modelos de análise do ambiente.	6
Tabela 2 – Descrições de comportamento de adaptadores e inovadores.	30
Tabela 3 – Competências empreendedoras.	34
Tabela 4 – Competências empreendedoras.	35
Tabela 5 – Caracterização da idade dos inquiridos.	47
Tabela 6 – Caracterização do género dos inquiridos.	47
Tabela 7 – Caracterização do estado civil dos inquiridos.	48
Tabela 8 – Caracterização do local de residência dos inquiridos.	48
Tabela 9 – Caracterização das habilitações académicas dos inquiridos.	49
Tabela 10 – Caracterização da situação profissional.	49
Tabela 11 – Caracterização do rendimento mensal da família dos inquiridos.	50
Tabela 12 – Caracterização dos anos de experiência na gestão de um negócio.	51
Tabela 13 – Caracterização da posse de negócio.	51
Tabela 14 – Caracterização da posse de um negócio por um parente.	52
Tabela 15 – Resultados obtidos do valor de Alfa de Cronbach para testar a fiabilidade da escala de estilos cognitivos.	53
Tabela 16 – Resultados obtidos referentes aos Estilos Cognitivos.	54
Tabela 17 – Resultados obtidos para casa estilo cognitivo.	55
Tabela 18 – Resultados obtidos de Alfa de Cronbach de cada uma das dimensões da escala de competências empreendedoras.	55
Tabela 19 - Resultados obtidos em cada das questões e respetivas dimensões da escala de Competências Empreendedoras.	58
Tabela 20 – Alfa de Cronbach obtido para a escala de Intenções Empreendedoras.	60
Tabela 21 - Resultados obtidos em cada um dos itens da escala de intenções empreendedoras.	61
Tabela 22 – Resultados relativos às Intenções Empreendedoras e teste t.	62
Tabela 23 – Resultados obtidos de Competências Empreendedoras para adaptadores e inovadores e teste não paramétrico de Mann-Whitney.	62
Tabela 24 – Análise das competências empreendedoras.	63
Tabela 25 – Matriz de correlação entre competências empreendedoras e a intenção empreendedora.	65

Tabela 26 – Modelos de regressão linear simples das competências empreendedoras em função da intenção empreendedora. 66

Tabela 27 – Modelo de regressão explicativo da intenção empreendedora em função das competências empreendedoras, pelo método de seleção enter. 67

Tabela 28 – Modelo de regressão explicativo da intenção empreendedora em função das competências empreendedoras, pelo método Stepwise. 69

1. Introdução

1.1. Tema, justificação da escolha do tema e sua relevância

A temática das competências empreendedoras em ambiente covid-19 é análoga à gestão, de um modo geral, uma vez que interfere com a problemática da gestão do capital humano nas organizações. O mercado organizacional atual é caracterizado por um elevado grau de dinamismo e complexidade o que resulta num clima de incerteza e turbulência. Face ao estado atual do mercado e as condições descritas, é essencial que os empreendedores se mantenham atualizados em relação a essas rápidas mudanças e tenham um tempo de resposta ágil para enfrentá-las.

1.2. Problemática

Esta problemática surgiu, inicialmente, como impacto da grande recessão ocorrida em 2007/2008 em trabalhadores de categorias profissionais muito diversificadas, o que resultou no surgimento de uma nova categoria de profissionais que até então não existia. Atualmente, com a situação pandémica covid-19, o desemprego afetou em grande escala os mais jovens. A taxa de desemprego dos 16 aos 24 anos é de cerca de 20% no quarto trimestre de 2022, o que representa um aumento de 1,1 pontos percentuais relativamente ao trimestre anterior (INE, 2023).

Até à grande recessão, a problemática existente era principalmente em relação aos profissionais não qualificados, o que levou ao surgimento de programas de qualificação profissional em vários países europeus, nomeadamente o Programa Qualifica, que, de acordo com o site do programa se trata de “um programa vocacionado para a qualificação de adultos que tem por objetivo melhorar os níveis de educação e formação dos adultos, contribuindo para a melhoria dos níveis de qualificação da população e a melhoria da empregabilidade dos indivíduos” (Qualifica, 2021). Além disso, houve o desenvolvimento de cursos de Especialização Tecnológica (CET) ministrados nos centros da rede do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e nas instituições de formação certificadas pela Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT), aos quais seja concedida autorização de funcionamento de um CET, que apresenta cursos de formação para profissionais que possuem apenas o ensino secundário, a fim de atender às necessidades ao nível dos quadros intermédios, entre outros programas que surgiram.

Atualmente, verifica-se que há profissionais que perdem o seu emprego por diversos fatores, como processos de *downsizing* a que as empresas têm que se submeter devido às crises económicas e, recentemente, devido à problemática causada pela pandemia covid-19. Paralelamente, existem indicadores cada vez mais preocupantes, como a vulnerabilidade no trabalho, o que aumenta os perfis de risco.

É importante perceber em que medida estas mudanças têm impacto na vida das pessoas, dado que o trabalho tem implicações na identidade social e pessoal de cada indivíduo. É também importante perceber quais os impactos na saúde, bem-estar (físico, mental e social) e qualidade de vida quando o trabalho não está alinhado com as qualificações do profissional, a posição e os desafios que ele enfrenta, bem como o salário que auferir.

Portugal, com o objetivo de diminuir a taxa de desemprego e de reforçar e dinamizar o ecossistema empreendedor nacional, criou vários incentivos ao empreendedorismo. Por um lado, estes incentivos facilitam a criação do próprio emprego, mas, por outro lado, surgem as problemáticas da falta de competências e capacitações. Portanto este estudo pretende efetuar uma análise crítica das competências empreendedoras, especialmente no ambiente dinâmico e complexo que se vive atualmente, agravado pela problemática causada pela pandemia covid-19.

Este estudo torna-se bastante relevante tanto para a comunidade científica quanto para a não científica, uma vez que poderá ser útil para todos aqueles que têm uma intenção empreendedora como forma de autoconhecimento, compreensão das limitações e desenvolvimento de capacidades.

1.3. Objetivos

O objetivo deste trabalho é identificar de que forma os estilos empreendedores influenciam as competências empreendedoras e como ambos influenciam a intenção empreendedora no ambiente atual de pandemia covid-19 e no pós-covid-19. Serão considerados os seguintes aspetos:

- 1) O perfil do empreendedor:
 - a) Grupo etário;
 - b) Género;

- c) Habilitações;
 - d) Situação profissional;
 - e) Estado civil;
 - f) História de empreendedorismo familiar.
- 2) O estilo do empreendedor:
- a) Adaptadores;
 - b) Inovadores.
- 3) As competências empreendedoras:
- a) Realização;
 - b) Planeamento;
 - c) Poder;
 - d) Oportunidade;
 - e) Relacionais;
 - f) Conceptuais;
 - g) Administrativas;
 - h) Estratégicas;
 - i) Comprometimento;
 - j) Suporte – Aprendizagem;
 - k) Suporte – Construção da força pessoal.
- 4) Intenção empreendedora.

Este estudo comporta dois problemas de investigação. Por um lado, pretende-se determinar a influência do perfil na intenção empreendedora. Por outro lado, procura-se analisar os estilos empreendedores e os diferentes níveis de competências empreendedoras.

1.4. Plano de redação

Numa primeira etapa, foi efetuado um estudo, baseado em referências bibliográficas, para aprimorar as palavras-chave e realizar novas pesquisas de artigos mais direcionados aos objetivos do estudo, procurando um refinamento dos artigos encontrados que permitisse a formulação de hipóteses. A partir dessas hipóteses, aprofundou-se a procura do tema, surgindo novas hipóteses que estiveram na base da elaboração do modelo conceptual. Desta forma, o capítulo 1 foi redigido como uma introdução ao tema, justificando a escolha e a

relevância do mesmo. Neste capítulo, também é desenvolvida a problemática subjacente ao tema e são descritos os objetivos que orientam este trabalho de investigação.

Quer durante, quer após a investigação bibliográfica, foi elaborado o capítulo 2, que abarca uma revisão de literatura subdividida nos temas relevantes para este estudo, incluindo: tipologias de ambientes; categorias de ambientes e as suas condicionantes; análise do contributo do dinamismo e da complexidade; os ambientes turbulentos (que são os que o estudo reflete); as disrupções causadas pela pandemia covid-19 em Portugal e quais as novas abordagens para o futuro; dimensão da orientação empreendedora; estilos e competências empreendedoras; e a intenção empreendedora.

Este trabalho serviu de base para a formulação das hipóteses, que orientaram o trabalho e permitiram elaborar o modelo conceptual no capítulo 3. No capítulo 4, é descrita a metodologia, as variáveis de medida utilizadas e o procedimento de recolha de dados.

Segue-se o capítulo 5, em que se caracteriza a amostra e se apresentam e discutem os resultados obtidos. Neste mesmo capítulo é feita a análise descritiva dos resultados relativamente à escala de estilos cognitivos, à escala de competências empreendedoras e à escala de intenções empreendedoras.

Após as análises efetuadas no capítulo 5 e com base na revisão de literatura efetuada, apresenta-se as conclusões e contribuições deste estudo para a gestão no capítulo 6. De seguida, no capítulo 7, é desenvolvida uma reflexão acerca das limitações do presente trabalho, bem como algumas recomendações relevantes para investigações futuras sobre este tema.

Por último, apresenta-se toda a bibliografia utilizada, assim como o questionário completo que foi aplicado durante a pesquisa.

2. Revisão da Literatura

2.1. Tipologias de Ambientes

Ao longo do tempo, têm-se vindo a desenvolver esforços com o intuito de se perceber claramente as relações existentes entre ambientes, estratégia e desempenho. Diversos estudos demonstram que o ambiente possui efeitos determinantes no desempenho (Hambrick, 1983; Hitt *et al.*, 1982; Jauch *et al.*, 1980; Porter, 1980, 1981; Scherer, 1980). O estudo efetuado por Prescott em 1986 indica que “o ambiente é crítico porque estabelece o contexto para avaliar a importância de várias relações entre estratégia e desempenho” (Prescott, 1986, p.14).

Desde finais dos anos 50, defende-se que o estudo de uma organização deve ser efetuado tendo em conta a sua interação com o ambiente (Ghemawat, 2000; Tung, 1979). De acordo com o estudo efetuado por Lenz e Engledow (1986), as categorias de ambientes foram modeladas em cinco categorias, de acordo com a natureza do ambiente organizacional e a semelhança das suas conceções:

- 1) Dill (1958) lançou o Modelo de Comportamento Organizacional;
- 2) Weick (1979) lançou o Modelo Cognitivo;
- 3) Aldrich (1979) e Pfeffer e Salancik, (1978) lançaram o Modelo Ecológico e da Dependência de Recursos;
- 4) Porter (1980) lançou o Modelo de Estrutura da Indústria;
- 5) Naisbitt (1982) lançou o Modelo da Era.

Na Tabela 1, é efetuada uma pequena comparação dos modelos mencionados.

Tabela 1 – Comparação dos modelos de análise do ambiente.

Modelo	Comportamento organizacional	Cognitivo	Ecológico e da dependência de recursos	Estrutura da indústria	Era
Principais estudos realizados	(Bourgeois III., 1980; Dill, 1958; Evan, 1966; Freeman, 1984; Levine & White, 1961; Starbuck, 1976; Thompson, 1967; Warren, 1967; Williamson, 1975)	(Aldrich, 1979; Anderson & Paine, 1975; Argyris & Schon, 1974; Axelrod, 1976; Chester, 1938; Dill, 1958, 1962; Dutton <i>et al.</i> , 1983; Hedberg, 1981; McCaskey, 1982; Miles, 1982; Weick, 1977; Zysman, 1973)	(Aldrich, 1979; Emery & Trist, 1965; Pfeffer & Salancik, 1978; Terreberry, 1968)	(King & Cleland, 1977; Lenz, 1980; MacMillan, 1982; Porter, 1980; Porter & Spence, 1982)	(Bell, 1973; Lodge, 1975; Naisbitt, 1982; Toffler, 1981; Yankelovich, 1982)
Caracterização ambiente	Composto por organizações interdependentes → influenciam objetivos, recursos e percepções Distinção em ambiente geral e de tarefa	Incorporado numa estrutura cognitiva, baseado nas teorias: 1. Da evolução sociocultural 2. Da informação 3. Geral dos sistemas	As organizações são as partes mais importantes do ambiente e são estruturadas hierarquicamente	Ação dos concorrentes: aspetos principais encontram-se dentro e próximo da indústria na qual a empresa está inserida	Padrão de estruturas sociais, relacionamentos institucionais e valores da psicocultura
Fatores de mudança	Alterações do ambiente geral → alterações do ambiente de tarefa	Inconsistência entre expectativa do gestor e do que acontece. Existe uma ocorrência diferente do esperado → seleção: dar sentido à inconsistência a partir de raciocínios anteriores (mapa cognitivo)	Alterações de algum fator do ambiente → mudanças contínuas e previsíveis	Interação entre concorrentes e eventos do ambiente geral = oportunidades e ameaças → novo padrão de forças competitivas Exemplos: inovação produto, política governamental	Experimentação. Ocorre em 3 fases: 1. Ordem prevalecente 2. Período de turbulência de transição 3. Desenvolvimento de uma ordem diferente
Evolução	Desenvolvimento dos gestores	Utilização de: 1. Mapas de causa (K. Weick, 1977) 2. Mapas conceituais (McCaskey, 1982) 3. Mitos dominantes (Hedberg, 1981) 4. Teorias da ação (Argyris & Schon, 1974) 5. Mapas cognitivos (Axelrod, 1976)	Aprendizagem organizacional e vigilância	5 estágios: 1 – Fragmentado 2 – Emergente 3 – Maduro 4 – Em declínio 5 - Global	Monitorização

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lenz e Engledow (1986).

No estudo dos ambientes organizacionais, é relevante distinguir entre a composição dos ambientes organizacionais (fatores e componentes que constituem o meio ambiente e podem ser tratados isolados ou em combinações entre eles) e as dimensões ambientais (atributos do ambiente; Duncan 1972).

Relativamente à composição dos ambientes organizacionais, o estudo de Duncan (1972) é o mais utilizado (Tung, 1979). Duncan (1972) distingue entre ambiente interno e externo. Relativamente às dimensões ambientais, Emery e Trist (1965) definiram três dimensões ambientais: complexidade (complexo ou não complexo), taxa de mudança (turbulento ou estável) e rotina dos estados de problema/oportunidade (rotineiro ou não rotineiro).

Tanto a complexidade como a taxa de mudança influenciam diretamente a organização (Child, 1972; Duncan, 1972; Emery & Trist, 1965; Jauch *et al.*, 1980; Lawrence & Lorsch, 1967; Osborn & Hunt, 1974). No entanto, relativamente à rotina, existe a necessidade de mais estudos, uma vez que existe a hipótese de que seja a percepção da incerteza ambiental que influencie as decisões estratégicas (Duncan, 1972; Jurkovich, 1974; Perrow, 1970).

Em 1979, Aldrich, definiu seis dimensões ambientais:

- 1) Capacidade;
- 2) Homogeneidade/heterogeneidade;
- 3) Estabilidade/instabilidade;
- 4) Concentração/dispersão;
- 5) Consenso;
- 6) Turbulência.

Em 1984, Dess e Beard, reduziram, a partir da análise fatorial, para três dimensões ambientais:

- 1) Munificência ou capacidade ambiental;
- 2) Dinamismo, que representa a relação entre a estabilidade/instabilidade e a turbulência;
- 3) Complexidade, que representa a relação entre a concentração/dispersão com a homogeneidade/heterogeneidade.

Munificência corresponde à abundância/escassez de recursos e capacidades, ao dinamismo, à instabilidade (ou seja, volatilidade) e complexidade, à heterogeneidade e

concentração de elementos ambientais (Dess & Beard, 1984). Uma vez que a escassez de recursos aumenta o risco desse mercado e a sua dependência das organizações (Hannan & Freeman, 1977), estas diversificam os mercados com o intuito de equilibrar o risco associado (Bettis, 1981; Miles et al., 1974; Thompson, 1967), e melhorar o desempenho organizacional (Caves, 1977; Pennings, 1975). Desta forma, pode-se indicar que a munificência influencia a estratégia, o desempenho e o tamanho da organização, pois quanto mais recursos houver, maior será a facilidade de expansão nos mercados existentes e o progresso para novos mercados (Chandler, 1962; Grinyer & Yasai-Ardekani, 1980; Rumelt, 1974; Tushman, 1977; Williamson, 1975). Da mesma forma, a instabilidade ambiental influencia a estratégia e o desempenho, pelo que a diversificação da organização reduz o risco e melhora, ou pelo menos mantém, o desempenho. A complexidade ambiental influencia diretamente a estrutura organizacional, levando a uma divisão estrutural, com o objetivo da especialização e tomada de decisão descentralizada (Bobbitt & Ford, 1980; Channon, 1973; Suzuki, 1980; Williamson, 1975).

A literatura da teoria organizacional assume uma postura reativa que analisa o meio ambiente como uma força determinística a que as organizações respondem. (Anderson & Paine, 1975; Bourgeois III., 1980; Duncan, 1972; Lawrence & Lorsch, 1967). O ambiente influencia a estratégia (Burns & Stalker, 1961; Dess & Beard, 1984; Duncan, 1973; Hambrick, 1983; Miller & Friesen, 1983), da mesma forma que a estratégia também poderá influenciar o ambiente (Lenz, 1980), existindo, portanto um processo dinâmico e interativo. As organizações são sistemas abertos envolvidos em transações com os seus ambientes, e, levando em consideração a sua estratégia, selecionam e interpretam o ambiente para moldar determinados elementos de acordo com a sua estratégia (Bourgeois III., 1980; Porter, 1980).

Em termos estratégicos, a teoria organizacional distingue o ambiente como ‘geral’ e de ‘tarefas’ (Bourgeois III., 1980), reconhecimento feito inicialmente por Chester (1938), mas cujo estudo pioneiro foi realizado por Dill (1958), ao lançar o modelo de comportamento organizacional, que veio sugerir uma relação causal em que o ambiente de tarefa afeta a autonomia da gestão.

Diversos estudos indicam que as organizações devem adaptar-se para manter a sua sustentabilidade (Emery & Trist, 1965; Terreberry, 1968; Thompson, 1967). Além disso, alguns estudos destacam a tecnologia como suporte (Perrow, 1967; Woodward, 1965), enquanto outros autores enfatizam a interligação entre o ambiente e a tecnologia (Galbraith, 1973). No entanto, surgiram investigações que indicam que o ambiente interno influencia a

percepção da incerteza ambiental (Huber et al., 1975), e as interações entre o ambiente externo e o ambiente interno são os melhores preditores do desempenho (Osborn & Hunt, 1974).

O tratamento do ambiente pode ser classificado em três categorias:

1) Objetivo: Neste estudo, Dill (1958) distingue o ambiente geral de ambiente de tarefas, que inclui os clientes, fornecedores, concorrentes e os grupos reguladores, classificando-os como elementos externos à organização. Thompson (1967) inclui o ambiente de tarefa potencial. Da mesma forma, Emery e Trist (1965) e Terreberry (1968) distinguem as transações de entrada/saída entre as organizações imediatamente circundantes e as interações extra organizacionais;

2) Atributos: Os atributos do ambiente envolvem a complexidade ou heterogeneidade (número e diversidade de fatores externos que influenciam a organização) e a sua turbulência, volatilidade, dinamismo e grau de mudança que influenciam esses fatores (Dill, 1958; Duncan, 1972; Thompson, 1967);

3) Percepções de incerteza ambiental: De acordo com Starbuck (1976), os estudos efetuados por Duncan (1972) e por Lawrence e Lorsch (1967), utilizaram “medidas baseadas unicamente em dados subjetivos que fornecem informações sobre o assunto, mas não sobre o ambiente” (Starbuck, 1976, p.1087). Desta forma, na perspectiva externa tem-se o ambiente geral e de tarefas, que inclui clientes, concorrentes, fornecedores e regulamentadores (Dill, 1958; Duncan, 1972). Como atributos externos, surgem a complexidade, heterogeneidade (número de tarefas e componentes do ambiente) e mudança dinâmica (dinamismo ou taxa de mudança; Thompson, 1967) e volatilidade (tecnológica e de mercado; Burns & Caker, 1961).

Tal como referido anteriormente, Dill (1958) indicou quatro componentes ambientais (clientes, fornecedores, concorrentes e regulamentadores), e Duncan (1972) adicionou um quinto componente (tecnologia). Apesar de todos estes componentes/indicadores serem externos à organização, é necessário ter em conta que a incerteza percebida é um fator interno subordinado ao gestor (Thompson, 1967). Através das percepções, a organização adquire o seu conhecimento (Anderson & Paine, 1975; Downey *et al.*, 1975; Downey & Slocum, 1975; Milles *et al.*, 1978; Starbuck, 1976; Tosi *et al.*, 1973; Weick, 1979). Existem ligações entre as características ambientais, a estratégia organizacional, a estrutura, o tamanho e os resultados de desempenho da organização. Portanto, o estudo das características ambientais é fulcral para a vantagem competitiva da organização (Andrews, 1987; Blau & Schoenherr,

1971; Burns & Stalker, 1961; Grinyer & Yasai-Ardekani, 1981; Hofer & Schendel, 1978; Lawrence & Lorsch, 1969; Prescott, 1986; Pugh *et al.*, 1969; Thompson, 1967).

2.2. Categorias de Ambientes

Para elaborar uma boa estratégia empresarial, capaz de gerar vantagem competitiva, é essencial compreender cada vez melhor o ambiente externo e como este influencia as decisões (Aguilera *et al.*, 2018; Murray, 1984; Sirmon *et al.*, 2011). O ambiente externo é tão vasto e complexo que se encontra dividido em ambiente geral, que afeta direta ou indiretamente a organização, e em ambiente de tarefa, que afeta diretamente a organização. O ambiente de tarefa é a ligação da organização com o exterior, sendo o ponto de entrada e saída, conforme se demonstra na Figura 1 (Amadeu & Moresi, 2000).



Figura 1 – Ambiente geral e de tarefa.

Fonte: Amadeu & Moresi, 2000.

Para a análise do ambiente geral, são comumente utilizadas características como incerteza e complexidade ambiental (Amit *et al.*, 1993; Boyd, 1990; Dess & Beard, 1984), que pretendem estabelecer uma relação entre a estratégia ambiental e a vantagem competitiva da empresa (Aragón-Correa & Sharma, 2003). A munificência e o dinamismo representam a estabilidade e a capacidade da indústria, influenciando as estratégias e os comportamentos das empresas (Dess & Beard, 1984). Por isso, as organizações costumam

imitar os comportamentos das empresas concorrentes (indústria) mais semelhantes ou com melhor desempenho, visando reduzir a ambiguidade e a incerteza das decisões estratégicas, o que contribui para a legitimidade da empresa no mercado (Benner & Tripsas, 2012; DiMaggio & Powell, 1983; Haveman, 1993).

Em indústrias dinâmicas, é exigido que as empresas se adaptem rapidamente ao ambiente, tomando decisões estratégicas rapidamente e sem perda de desempenho (Keats & Hitt, 1988). Neste sentido, a munificência da empresa (disponibilidade de recursos) afeta essas tomadas de decisão (Eriksson, 1984; Keats & Hitt, 1988), levando a que as empresas sejam mais empreendedoras (Sirmon *et al.*, 2011).

A estrutura da indústria é o principal fator decisivo da lucratividade da organização no âmbito da indústria (setor; Rumelt, 1991; Schmalensee, 1985), sendo responsável pela variação no desempenho das organizações. No entanto, fatores intrínsecos à organização também são responsáveis por esse desempenho (Short *et al.*, 2007). Dentro de um setor o dinamismo pode ser limitado pelas organizações apesar da rivalidade ser grande, uma vez que as organizações limitam a extensão das suas decisões (Hitt *et al.*, 2020). Da mesma forma, líderes governamentais implementam políticas benéficas às organizações para que o crescimento seja mensurável, com incerteza baixa e sem mudanças abruptas para o setor (Hitt *et al.*, 2020; March & Olsen, 1983; Wallis, 1999). Desta forma, em termos políticos, podem ser oferecidos incentivos para o desenvolvimento do mercado, gerando economias fortes e sustentáveis que garantam empregos estáveis. Além disso, em alguns casos, podem existir em alguns casos restrições dentro das próprias indústrias (Casper *et al.*, 1999), especialmente se o crescimento económico for baseado em políticas económicas como a redução de impostos. Frequentemente, a inflação aumenta, o que se traduz numa desaceleração do crescimento económico (Barro, 2013), pelo que, todas as medidas implementadas devem levar em consideração a necessidade de manter a taxa de inflação moderada (Pollin & Zhu, 2006) para que não ocorram resultados indesejados que restrinjam a indústria (Hitt *et al.*, 2020).

Tal como referido anteriormente, o dinamismo afeta o desempenho das organizações, uma vez que dependem da munificência. Em ambientes dinâmicos com baixa munificência a gestão é feita não com vista em alcançar a vantagem competitiva, mas também para manter reserva de recursos (Bradley *et al.*, 2011). Após esta manutenção, é necessário que o gestor analise e compreenda muito bem o ambiente para manter a sua posição competitiva ou até

ganhar posição de mercado, pelo que terá de definir estratégias em concordância com tais objetivos (Narayanan *et al.*, 2011). Para tal, a observação, compreensão e, por vezes, imitação dos rivais da indústria torna-se essencial, levando as organizações a aceitar normas comuns e práticas semelhantes dentro dessa indústria, criando ‘comunidades cognitivas’, onde existem o mesmo tipo de definições com base na experiência específica dessa indústria (Porac *et al.*, 2011).

A partir do dinamismo presente em determinada indústria, o gestor implementa a estratégia adequada (Baum & Wally, 2003) para criar valor, e consequentemente, obter vantagem competitiva num espaço de tempo mais alargado (Hitt *et al.*, 2020). Desta forma, os gestores optam por criar uma vantagem de capacidade, em que usam os recursos que possuem para aumentar ou, no mínimo, manter a quota de mercado, ou criam e exploram novas oportunidades empreendedoras, como entrar em novos mercados ou nichos de mercados (Sirmon *et al.*, 2007).

Em ambientes estáveis (baixo dinamismo e baixa complexidade) e moderadamente competitivos (baixo dinamismo e elevada complexidade ou elevado dinamismo e baixa complexidade), a estratégia de explorar as atuais capacidades da organização é eficaz (Danneels, 2012). No entanto, em ambientes dinâmicos (elevado dinamismo e alta complexidade), caso o gestor opte por manter a sua posição de mercado, será necessário que crie uma série de vantagens competitivas de curto prazo (Sirmon *et al.*, 2010), ou que promova uma maior flexibilidade e inovação, uma vez que as organizações que se mantêm focadas em explorar as suas atuais capacidades perdem a sua vantagem competitiva (Miller & Shamsie, 1996).

De facto, a inovação oferece um alto potencial para uma organização alcançar vantagem competitiva em relação às outras empresas do setor, mesmo que aporte riscos elevados (McGrath & MacMillan, 2000). Para tal, é necessário que o gestor aceite o risco inerente, explorando as oportunidades com uma perspetiva otimista e orientada para o sucesso da obtenção de vantagem competitiva (Davis *et al.*, 2009; Keats & Hitt, 1988).

Contudo, tal nem sempre ocorre, uma vez que, em ambientes dinâmicos a incerteza associada às mudanças significativas e imprevisíveis é elevada (Dess & Beard, 1984; Mahnke *et al.*, 2007). Isso leva a que a maioria dos gestores tenha uma atitude mais prudente e conservadora (Davis *et al.*, 2009; McKinley *et al.*, 2014), com objetivo de manter a sua

posição no mercado, evitando perdas e obtendo novos ganhos (Shimizu, 2007), porque não têm certeza de qual a melhor direção estratégica a adotar.

Apostando em segurança, limitam-se a imitar os líderes de mercado (Mahnke *et al.*, 2007), em que usam os recursos como reserva (Bradley *et al.*, 2011) e tornam a organização avessa ao risco dada a natureza imprevisível (incerteza e risco) em que operam (Hitt *et al.*, 2020). Diversas vezes, os gestores confiam nos parceiros (do setor ou não), trocando informações com vista à resolução de problemas em conjunto (Uzzi, 1996).

Existem relacionamentos que são de enorme vantagem para a organização, e convém estreitar os laços e gerar confiança, nomeadamente instituições financeiras e fornecedores que permitem melhorar a capacidade financeira (Huang *et al.*, 2014; Rueda-Manzanares *et al.*, 2008), e com instituições governamentais, que permitem adquirir maior e melhor conhecimento sobre fatores que podem influenciar o dinamismo, assim como as mudanças políticas e regulamentares relevantes (Sun *et al.*, 2012).

Desta forma, as organizações tentam mitigar os efeitos negativos do aumento do dinamismo quando seguem uma estratégia de vantagem de capacidade, pela criação de relações coesas entre partes fulcrais e que ainda conferem legitimidade à organização (Dacin *et al.*, 2007; Hormiga *et al.*, 2011).

As organizações necessitam de desenvolver estratégias que lhes permitam lidar melhor com a incerteza e com a ambiguidade (Anderson & Tushman, 2001), nomeadamente mantendo o foco central com regras simplistas que permitam rapidez e flexibilidade na resposta às oportunidades (Hitt *et al.*, 1998). Ou seja, é necessário possuir capacidades empreendedoras que permitam identificar novas necessidades e responder às mesmas (Sirmon *et al.*, 2007), pelo que algumas organizações optam por se tornar mais centralizadas e rígidas (Hitt *et al.*, 1998).

Outro fator que afeta a estratégia da organização é o nível de munificência existente na indústria. Assim, indústrias com níveis elevados de munificência possuem melhor acesso aos recursos necessários para possuírem vantagem competitiva (Le Cottier & Santalo, 2014). No entanto, nem todos os concorrentes têm, normalmente, o mesmo nível de acesso a estes recursos (Pontikes & Barnett, 2017; Sirmon *et al.*, 2010), e isso reduz as barreiras de entrada a novos competidores nesta indústria (Payne *et al.*, 2009), o que diminui a vantagem competitiva das organizações já existentes nesta indústria (Porter, 1985).

Tal como referido anteriormente, em ambientes mais dinâmicos, os gestores das organizações optam, geralmente, por estratégias mais conservadoras em vez de serem mais empreendedores. Contudo, existem gestores que optam pela construção de relações estáveis com os principais interessados, que ajudam a organização na exploração de novas oportunidades que possam surgir, criando uma nova vantagem competitiva (Hitt *et al.*, 2020).

De acordo com Dess e Beard (1984), a indústria permite avaliar os atributos dos ambientes de tarefas, partindo-se do pressuposto que uma linha principal de negócios é capaz de definir o *core business* da organização, e este é tomado como referência para a maioria das decisões estratégicas (Porter, 1985; Prahalad & Bettis, 1986). Desta forma, o contexto ambiental irá influenciar a gestão estratégica (Hill & Hoskisson, 1987; Hitt & Ireland, 1985).

2.2.1. As Condicionantes dos Ambientes

O aumento da complexidade é tido pelo aumento da diversidade de fatores ambientais externos que influenciam o mercado e os processos organizacionais (Mao *et al.*, 2014; Miller & Friesen, 1983), e pelo aumento da heterogeneidade do ambiente devido ao aumento da turbulência do mercado (Chen *et al.*, 2014; Wilden & Gudergan, 2015; Yayla & Hu, 2012). Já o aumento do dinamismo é considerado pelo aumento da incerteza e volatilidade ambiental (Mikalef & Pateli, 2017; Newkirk & Lederer, 2009; Schilke, 2014), fatores que condicionam a previsibilidade (em ambientes imprevisíveis) e influenciam a competitividade da organização (Chen *et al.*, 2014; Merali *et al.*, 2012; Ray *et al.*, 2009).

Em suma, a incerteza surge pela incapacidade dos gestores de compreenderem totalmente as informações do ambiente, tendo em conta o seu grau de complexidade e do dinamismo dos fatores que compõe o ambiente. Isso faz com que as dimensões principais para a compreensão da incerteza sejam o dinamismo e a complexidade (Duncan, 1972; Lawrence & Lorsch, 1967; Milliken, 1987).

2.2.2. O Dinamismo

O dinamismo reflete a dimensão das mudanças imprevisíveis que ocorrem. Quanto maior a instabilidade do ambiente maior será a incerteza (Papa *et al.*, 2010; Tushman, 1977). A incerteza assume um papel determinante na identificação de oportunidades, mas também

para detetar fraquezas ou descontinuidades em mercados existentes (Guggenheim, 2016), que representam as imperfeições do mercado (Shane & Venkataraman, 2000) que se pretende avaliar (Busenitz, 1996).

A adaptação da empresa às mudanças do ambiente geral, causadas pelo nível de dinamismo do mercado (Cockburn *et al.*, 2000; Rosenbloom, 2000), é uma capacidade dinâmica que permite a obtenção de vantagem competitiva (Christmann, 2000; Majumdar & Marcus, 2001), a partir de uma estrutura cognitiva (Ardichvili *et al.*, 2003), em que a psicologia é fulcral para o gestor se encontrar motivado na descoberta de novas oportunidades (Gaglio & Katz, 2001; Thomas *et al.*, 1993).

Existem lacunas, nomeadamente entre a informação em si, a sua disponibilidade e o custo para a sua obtenção, bem como o tempo necessário para uma tomada de decisão estudada e as limitações da mente humana (Cyert & March, 1963), que Simon (1947) designou como ‘racionalidade limitada’. Inicialmente, a incerteza ambiental era vista apenas de origem económica (Cyert & March, 1963; Simon, 1947), adicionalmente têm sido relacionados os fatores da ‘racionalidade limitada’ e da incerteza ambiental (Dess & Beard, 1984; Downey & Slocum, 1975; Duncan, 1972; Jaworski & Kohli, 1993; Keats & Hitt, 1988; Miller & Friesen, 1983; Milliken, 1987), que apresenta duas características fulcrais: as dimensões do ambiente em si e a taxa de mudança com que essas dimensões se alteram (Guggenheim, 2016).

2.2.3. A Complexidade

Tal como se sabe, o mundo é complexo, entre a visão do seu funcionamento como uma máquina, e a crença do caos, na imprevisibilidade e na falta de estrutura (Boulton *et al.*, 2015). Na gestão, poder-se-á associar que em ambientes complexos, apesar de poderem existir períodos relativamente estáveis, normalmente, não existe nem previsibilidade, nem controlo na gestão. É necessária diversidade e adaptação por parte das organizações, a fim de aproveitar as novas oportunidades que vão surgindo, criando a possibilidade de mudanças evolutivas que poderão ser imprevisíveis e repentinas (Eppel & Rhodes, 2018).

Apesar de neste trabalho o foco ser a complexidade ambiental, é possível encontrar complexidade em todas as atividades de uma organização, como na tomada de decisão (Gorzeń-Mitka & Okręglicka, 2014), na produção (Azadegan *et al.*, 2013), e nas vendas e

mercado (Swait & Adamowicz, 2001). Da mesma forma, a complexidade é tangível a todas as áreas de negócio, e a gestão estratégica encontrará maiores desafios na complexidade do ambiente (Andelman *et al.*, 2004; Arrive & Feng, 2018; Cannon & John, 2007; Collier *et al.*, 2018; Kirschke & Newig, 2017), da organização, da estrutura e dos aspetos sociais (Kaplan, 2018; Liu *et al.*, 2015) e das estratégias adotadas (Boulton *et al.*, 2015; Stacey, 2011; Williamson, 1999).

A complexidade ambiental refere-se ao número, diversidade e heterogeneidade de fatores que influenciam a tomada de decisão estratégica (Dess & Beard, 1984; Tung, 1979). Ao aumentar o número e a diversidade de fatores, aumenta a incerteza associada e percebida pelos gestores, uma vez que se torna mais difícil compreender as relações existentes entre eles (Downey & Slocum, 1975; Duncan, 1972; Lawrence & Lorsch, 1967; Simon, 1960). Portanto, não existe apenas uma opção estratégica que seja correta, uma vez que ninguém conhece todos os fatores do ambiente, e ninguém é capaz de solucionar com exatidão e certeza.

Desta forma, é exigida aos gestores uma elevada flexibilidade cognitiva, pela necessidade em desmistificar a complexidade do ambiente, aprofundando o conhecimento e compreensão, que permitirá um crescimento contínuo (Lummack, 2017). O ambiente fornece o *input* para a evolução, aprendizagem e inovação (Boulton *et al.*, 2015), uma vez que este é caracterizado pela complexidade e incerteza, o que impulsiona os gestores na busca pelas melhores soluções, muitas das quais não são convencionais, nomeadamente referentes a aspetos organizacionais, tecnológicos e de gestão (Gorzeń-Mitka & Okręglicka, 2014).

Existem estudos que defendem que o grau de incerteza ambiental percebida pelos gestores não é apenas dependente das características do ambiente, mas também das características inerentes ao gestor em si, nomeadamente o grau de tolerância para a ambiguidade, o controlo interno e externo (Anderson & Paine, 1975; Downey & Slocum, 1975; Duncan, 1972), a padronização, a formalização, a participação na tomada de decisões e a especialização de funções (Burns & Stalker, 1961; Pugh *et al.*, 1969). Há estudos que referem a incerteza percebida em oposição à incerteza real (Child, 1972; Duncan, 1972; Perrow, 1970), o que torna necessária uma abordagem de contingência para elaborar uma estratégia adequada à incerteza ambiental percebida (Tung, 1979).

Desta forma, os gestores necessitam de uma maior capacidade de processamento de informações, o que muitas vezes leva a alterações internas e organizacionais para laborar com o aumento de informação a serem organizadas (Duncan, 1972; Papa *et al.*, 2010). Desta forma, existe quem defenda que a incerteza se classifica em dois tipos:

- 1) Baseados nas características do ambiente (*Boulton et al.*, 1982; *Downey et al.*, 1975; *Osborn & Hunt*, 1974);
- 2) Baseados nas percepções dos gestores (o que não é percebido pelos gestores não afeta as decisões estratégicas; *Anderson & Paine*, 1975; *Child*, 1972; *Pfeffer & Salancik*, 1978).

Os dois tipos, isoladamente, apresentam perspectivas incompletas (*Sawyer*, 1993; *Yasai-Ardekani*, 1989). Portanto, existem autores que defendem uma combinação de ambos os tipos de incerteza, como *Miller e Friesen* (1983), que designam a incerteza como “a taxa de mudança ou inovação na indústria, bem como a incerteza ou imprevisibilidade das ações dos concorrentes ou cliente” (*Miller & Friesen*, 1983, p.222). Torna-se, assim, difícil tomar decisões estratégicas num ambiente incerto devido à incapacidade de prever acontecimentos (*Amit et al.*, 1993). Existe, também, quem defenda que a incerteza se classifica em três tipos:

- a) Incerteza ambiental, quando os gestores percebem que o ambiente ou algum dos componentes do ambiente é imprevisível;
- b) Incerteza organizacional, quando os gestores não conseguem prever o impacto das mudanças no ambiente geral; e,
- c) Incerteza de resposta das decisões estratégicas (*Milliken*, 1987).

2.3. Os Ambientes estáveis/moderados versus os ambientes turbulentos

De acordo com *Waterhouse* (1980), atinge-se um estado de turbulência conjugando uma alta complexidade com uma incerteza igualmente elevada, o que leva a baixos graus de previsibilidade, autonomia e controlo. No entanto, quer o dinamismo, quer a complexidade apresentam consequências diferentes na organização. Se, por um lado, ao aumentar o dinamismo a organização apresentará uma estrutura mais orgânica, por outro lado, ao aumentar a complexidade, ocorrerá a descentralização da organização (*Dess & Beard*, 1984; *Papa et al.*, 2010).

Ambientes turbulentos surgem quando a incerteza é elevada, causando dificuldade para os gestores compreenderem as informações do ambiente e conduzindo à demora na obtenção das consequências das decisões implementadas (Milliken, 1987; Papa *et al.*, 2010). O conceito de incerteza é muito amplo (Milliken, 1987), pelo que estudos sugerem que se deve relacionar a incerteza com componentes do ambiente, como fornecedores, concorrentes, governo, distribuidores e consumidores (ambiente de tarefa; Duncan, 1972; Milles *et al.*, 1978; Milliken, 1987). A incerteza é composta por três tipos (Milliken, 1987):

1) Incerteza de estado: quando os gestores percebem imprevisibilidade dos elementos do ambiente (Duncan, 1972; Milliken, 1987);

2) Incerteza de efeito: quando os gestores não conseguem prever os efeitos das alterações efetuadas pela organização em relação à sua força, tempo, e natureza, inexistindo assim uma compreensão da relação causa-efeito (Duncan, 1972; Lawrence & Lorsch, 1967; Milliken, 1987);

3) Incerteza de resposta: quando os gestores são incapazes de prever as consequências das alterações efetuadas pela organização (Duncan, 1972; Milliken, 1987).

Há muito que Bennis (1966) previa que na década de 90 o ambiente seria instável e turbulento devido à evolução tecnológica. De facto, a partir dos anos 90, a complexidade e dinamismo aumentaram, o que culminou no fim da estabilidade ambiental vivenciada até então, pela entrada na era das indústrias digitais (Westerman *et al.*, 2014).

Iniciou-se assim a fase de turbulência ambiental, que resultou na necessidade de se encontrarem estratégias que, no mínimo, resistir (Caldeira & Godoy, 2012), mas idealmente, geram vantagem quer na competitividade, quer no desempenho das organizações (Whittington *et al.*, 2017). Tal permitiu a evolução da teoria da contingência (Andersen, 2004; Wolf & Floyd, 2013), alterando completamente o planeamento estratégico (Grant, 2003; Whittington *et al.*, 2017) para uma abordagem da ‘estratégia-como-prática’ (Whittington, 2014, p.87), que passou a exigir interações e negociações (Andersen, 2004; Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Whittington *et al.*, 2017).

A ‘estratégia-como-prática’ é qualificada por processos, atividades, tarefas e rotinas (Jarzabkowski & Kaplan, 2015, p. 538) que se munem de ferramentas como planos estratégicos, *workshops*, ferramentas de análise e criatividade (Wolf & Floyd, 2013). Bennis (1966) previa que as tarefas iriam ser tecnicamente mais elaboradas, pelo que seria fundamental a existência de equipas especializadas.

Concretamente, esta nova prática de planeamento estratégico implica a existência de determinadas capacidades nos gestores, nomeadamente capacidade organizacional, flexibilidade, agilidade (Wolf & Floyd, 2013), habilidades de comunicação, alta motivação e influência recíproca (Waterhouse, 1992), além da criação de sistemas de informação adequados que permitam a obtenção de valor e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva na realização de negócios que possam ser integrados, alinhados e incorporados adequadamente.

Esta sequência permite que toda a organização tenha acesso à informação adequada e atempada, possibilitando o alinhamento geral da corporação à ‘estratégia-como-prática’ (Whittington, 2014) e a participação de todos os colaboradores ‘praticantes’ (Wolf & Floyd, 2013) que participam e acompanham a ‘estratégia-como-prática’ recolhendo, examinando, modelando e executando (Whittington, 2014).

De acordo com Likert (1977), um gestor tem de possuir determinadas características para uma gestão adequada aos ambientes turbulentos, incluindo ser tangível, solidário, amigável e empenhado no bem dos subordinados; fornecer todos os recursos necessários (espaço, suprimentos, orçamentos, treino, entre outros); manter os subordinados informados dos planos gerais (permite planeamento efetivo); capacidade de definir metas claras e objetivas, mas concretizáveis, exigindo a si próprio um bom desempenho.

Tal como referido anteriormente, a complexidade deixou de ser homogénea e passou a ser heterogénea, quer pelo aumento do número de fatores, quer pela sua diversidade, tornando os ambientes muito complexos.

Da mesma forma, o dinamismo também aumentou e os ambientes que eram estáveis passaram a ser dinâmicos. A combinação destes dois fatores contribuiu para o aumento da incerteza ambiental e, conseqüentemente, para a obtenção de ambientes turbulentos caracterizados por diversos fatores como, incerteza ambiental, turbulência económica, complexidade, dinamismo (ausência de estabilidade), ambiguidade ambiental, maturidade e crescimento da indústria, hostilidade do ambiente e imprevisibilidade dos sistemas sociais, políticos e económicos (Newkirk & Lederer, 2009; Wolf & Floyd, 2013; Yayla & Hu, 2012). Miller e Friesen (1983) definiram incerteza ambiental caracterizando-a nas dimensões de dinamismo, heterogeneidade e hostilidade. Desta forma, o planeamento estratégico passou a ter mais ênfase em fases como a análise ambiental (Andersen, 2004; Babafemi, 2015; Grant, 2003; Hill *et al.*, 2014; Mintzberg *et al.*, 2009), uma vez que a dificuldade de previsão

aumentou, tornando-se quase impossível efetuar previsões pelo aumento de oportunidade e diminuição de certezas, avisos, tempo de ação e tolerância da sociedade (Waterhouse, 1992).

Em ambientes turbulentos, o gestor procura encontrar um equilíbrio entre a eficácia (satisfação dos *stakeholders*) e a eficiência (apropriado uso de recursos). Para tal, é necessário realizar um adequado planejamento estratégico que desenvolva uma visão e, quando implementada, efetivamente gerencie estrategicamente essa visão (Waterhouse, 1992).

Estratégias de inovação (por exemplo: produtos mais competitivos) e de marketing (fidelidade do cliente) adequam-se a ambientes incertos, isto é, dinâmicos e imprevisíveis, enquanto a estratégia de custos tem uma relação oposta (Burns & Stalker, 1961; Miller, 1988; Porter, 1980; Thompson, 1967; Zaltman *et al.*, 1973).

Este processo evolutivo incita à aprendizagem para o desenvolvimento de novas competências, que permitam uma melhor adaptação às características ambientais (Burns & Stalker, 1961). A aprendizagem pode ser entendida como “uma busca proposital com o objetivo de reter e incrementar a competitividade, a produtividade, e a inovação em circunstâncias de incerteza tecnológica e de mercado”, uma vez que “quanto maiores as incertezas, maior a necessidade de aprender” (Dodgson, 1993, p.378).

O caminho para a aprendizagem pode ser um caminho independente e individual (Cyert & March, 1963), pelo seguimento de rotinas (Levitt & March, 1988) que integram o modelo de tomada de decisões da organização em resposta aos desafios do ambiente, nomeadamente as regras, procedimentos, convenções, estratégias e tecnologias (Caldeira & Godoy, 2012).

A aprendizagem individual ocorre quando cada colaborador encontra novas informações, analisa-a e chega a conclusões (Kim, 1993). Da mesma forma, a aprendizagem pode ser gerada internamente, quando os colaboradores detetam lapsos ou desvios e os corrigem, tornando-se este um conhecimento acumulado e obtido a partir da informação do processo em si, alterando-se desta forma de rotinas internas (Argyris & Schön, 1978), e obtendo-se um aumento de capacidade de organização e das forças competitivas (Kim, 1993).

Ao identificar e descrever os fatores e as relações que integram toda a rede, adquire-se um conhecimento que permite intervenções (Senge, 1990). Isto é, a aprendizagem é

importante para a ação (Argyris & Schön, 1978), mantendo e melhorando o desempenho da organização a partir da experiência (Pawlowski, 2001).

Os estudos avançaram e, foi evidenciado que a aprendizagem é feita a partir da heterogeneidade das organizações, o que leva a diferentes níveis de aprendizagem entre elas e pode tornar-se numa vantagem competitiva para aqueles que aprendem mais rapidamente (Antonello & Godoy, 2009).

Além disso, a aprendizagem individual dos colaboradores contribui para o aumento do conhecimento organizacional, uma vez que eles compartilham as suas aprendizagens dentro das equipas de trabalho, resultando num conhecimento coletivo superior ao dos indivíduos (Kim, 1993). Isto origina que o conhecimento da equipa de trabalho seja superior ao dos colaboradores individuais, apesar desta se iniciar individualmente em cada colaborador (Maier *et al.*, 2001), integrando a memória organizacional (Huber, 1991).

A rapidez com que a mudança ocorre, nos ambientes turbulentos, obriga a decisões rápidas dos gestores, o que afeta o desempenho da organização (Bourgeois & Eisenhardt, 1988). No entanto, esse desempenho encontra-se condicionado pela escassa, imprecisa ou ultrapassada informação disponível, devido à rapidez com que o ambiente muda, à competição no mercado e mudanças tecnológicas rápidas e disruptivas (Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Eisenhardt, 1989).

Para que este processo de decisão seja rápido, a análise externa efetuada tem de ser menos abrangente, para que não diminua a rapidez de tomada de decisão com a análise racional de todos os fatores (Fredrickson & Mitchell, 1984; Mintzberg, 1973; Nutt, 1976; Schweiger *et al.*, 1986).

Desta forma, há estudos que defendem uma tomada de decisão autocrática quando a velocidade de decisão é fundamental, uma vez que o envolvimento de mais gestores atrasa o processo de decisão (March & Olsen, 1976; Staw *et al.*, 1981; Vroom & Yetton, 1976), pelo conflito criado pela divergência de ideias (Hickson *et al.*, 1986; Mintzberg *et al.*, 1976). Se o gestor tem de decidir por si, quando a velocidade é fundamental, em ambientes de alta incerteza (ambientes turbulentos), terá de saber lidar e superar a ansiedade e alcançar uma autoconfiança elevada, pelo que cada vez mais a tomada de decisões estratégicas se torna difícil e complexa (George, 1980).

Embora as pessoas sejam racionais e capazes de encontrar estratégias para compensar as suas limitações, elas também são influenciadas por emoções, que podem afetar a tomada de decisão. Emoções como frustração, lealdade, confiança e ansiedade podem desempenhar um papel na tomada de decisões estratégicas. (Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Eisenhardt, 1989).

Na Figura 2, encontra-se um esquema de fácil compreensão, que permite explicar que com o aumento da complexidade e do dinamismo, ocorre aumento da incerteza.

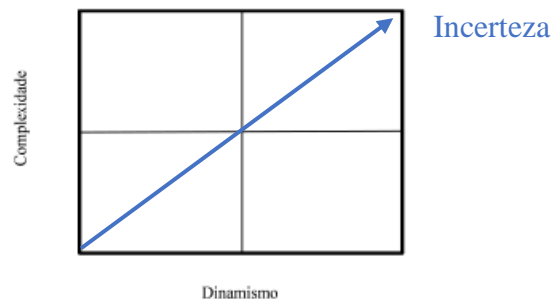


Figura 2 - Determinantes da incerteza.

Fonte: Martins, 2015.

2.4. As disrupções da Pandemia

A pandemia covid-19, como ficou vulgarmente conhecida, foi e é ainda um fator de disrupção nos ambientes sociais, económicos, políticos e tecnológicos de todo o mundo (Aktar *et al.*, 2021; Buechler *et al.*, 2022; Mishra *et al.*, 2020; Mitermique, 2021; Vieira & Meirinhos, 2021; Vowels *et al.*, 2022). Foi uma crise de saúde pública sem precedentes que provocou danos nas economias ao nível mundial, nas empresas nacionais e internacionais, e, especialmente, nas pequenas e médias empresas (Belitski *et al.*, 2022; Rodrigues *et al.*, 2021).

A crise sanitária provocada pela pandemia covid-19 gerou uma espécie de desglobalização, ou seja, obrigou os países a fechar as suas fronteiras, o que causou disrupção nas cadeias de transporte de bens e pessoas.

Várias cidades e países ficaram temporariamente em *lockdown*, isto é ficaram temporariamente parados para evitar espalhar mais o vírus (Belitski *et al.*, 2022; Carvalho & Fernandes, 2022; Hagiú & Bărbulescu, 2020; Manteu *et al.*, 2020; Mishra *et al.*, 2020; Santos & Moreira, 2021).

Estes encerramentos provocaram um choque nas economias globais, com uma redução nos consumos de energia que ainda hoje estão a ser analisados por uma miríade de ângulos e investigadores diferentes (Agdas & Barooah, 2020; Alhajeri *et al.*, 2020; Buechler *et al.*, 2022; Gillingham *et al.*, 2020; Prol & Sungmin, 2020; Rokicki *et al.*, 2022; Santiago *et al.*, 2021; Scarabaggio *et al.*, 2020). Também houve uma redução de produção de dióxido de carbono (Aktar *et al.*, 2021; Quéré *et al.*, 2020). Houve prenúncios de que esta seria a maior ou pior recessão desde a recessão dos anos 30 do século passado (Hagiú & Bărbulescu, 2020; World Bank, 2020), sendo que o *World Bank* preveniu que a recessão que os países vão enfrentar na saída da batalha contra a pandemia covid-19 será a mais profunda desde a Segunda Guerra Mundial (World Bank, 2020).

Em 2020, no início da pandemia do covid-19, não existia qualquer tratamento para combater o vírus, apenas tratamentos para ajudar a combater os efeitos do vírus no corpo humano. Também não havia uma vacina capaz de ajudar o corpo humano a combater a infeção, daí que as medidas adotadas de distanciamento social fossem as únicas disponíveis para tentar travar o avanço do vírus. Assim, as economias em vias de desenvolvimento foram das mais afetadas pelas políticas de encerramento de escolas, lojas não essenciais, atividades de produção e transporte de pessoas e bens, o que aumentou o desemprego (Aktar *et al.*, 2021).

Os setores que mais sofreram com a pandemia covid-19 foram aqueles que dependem principalmente da interação pessoa a pessoa, como o retalho, os serviços hoteleiros, ou a restauração. Por outro lado, houve um aumento da procura por serviços que podem ser executados remotamente com o auxílio das tecnologias de informação e comunicação, como as vendas *online*, por exemplo (Fernandes, 2021; Filho *et al.*, 2022; Rokicki *et al.*, 2022).

Em termos sociais, os grandes eventos culturais, desportivos ou recreativos foram cancelados ou severamente limitados. A falta de oportunidades de interação e convívio provocou uma acentuação das dificuldades na saúde (mental) coletiva, traduzidas no aumento do número de depressões, stress e falta de paciência (Severo *et al.*, 2021; Vieira & Meirinhos, 2021; Vowels *et al.*, 2022; World Health Organization, 2022).

Durante a pandemia, os indivíduos passaram a encontrar-se com amigos e colegas de trabalho online, em detrimento de pessoalmente. Outros aproveitaram o tempo de confinamento em casa para desenvolver novas capacidades e perseguir novos objetivos e desafios de vida (Filho *et al.*, 2022). Contudo, não está claro se, quando houver a perceção

de que a pandemia terminou, os velhos hábitos desregrados retornarão em força. (Filho *et al.*, 2022, Severo *et al.*, 2021).

Além disso, aumentaram as dificuldades de acesso a uma saúde de qualidade, numa altura em que as restrições eram mais elevadas. Foram canceladas cirurgias e procedimentos médicos ou de enfermagem pelo risco de propagação do vírus (Rokicki *et al.*, 2022).

Os hábitos de consumo também foram alterados em consequência da pandemia covid-19. Muitas pessoas passaram a comprar e acumular bens de consumo com receio que estes viessem a esgotar. Além disso, outras, passaram a interagir com as plataformas tecnológicas na internet, sendo este um hábito de consumo novo.

As pequenas e médias empresas tiveram de adotar tecnologias digitais para se adaptarem às mudanças disruptivas no ambiente das empresas sob a ameaça da pandemia covid-19, num curto espaço de tempo (Guo *et al.*, 2020; Hamburg, 2021; Pryono *et al.*, 2020). Além do mais, os trabalhadores que ficaram a trabalhar remotamente precisaram desses meios digitais para prosseguir o seu trabalho e fazer avançar a empresa a partir de casa.

O processo de planeamento, que até então, era feito em planos anuais ou para vários anos, teve de integrar uma estratégia flexível, dado que as condições sociais e sanitárias nos vários países podiam mudar de um dia para o outro.

As empresas tiveram de integrar tanto o planeamento quanto a execução, porque ambas as abordagens são vitais para lidar com condições que mudam com facilidade (Pryono *et al.*, 2020). É indispensável que a empresa tenha capacidade de dinamismo para poder mudar com as ameaças ao seu ambiente externo.

A adoção forçada das tecnologias digitais, em alguns casos, mostrou que é possível utilizar a digitalização para uma grande quantidade de operações em muitas das empresas existentes, com excelentes resultados, como nas vendas remotas, na entrega de produtos de forma eficiente, na facilitação do acesso do cliente recorrente ou do novo cliente, e na facilitação aos serviços financeiros (Karr *et al.*, 2020).

Foi possível melhorar a relação do contribuinte com o Estado, e essa adaptação às novas realidades de trabalho está para ficar como metodologia muito além da pandemia (Fernandes, 2021).

A digitalização das empresas é uma realidade necessária para ajudar a combater os efeitos negativos do combate à pandemia de covid-19, mas também a sobrevivência das empresas no futuro (Belitski *et al.*, 2022; Fernandes, 2021; Guo *et al.*, 2020; Hamburg, 2021; Karr *et al.*, 2020; Pryono *et al.*, 2020), uma vez que promove a adoção de novos modelos de negócio, ajuda a responder em tempos de incerteza e a desenvolver ferramentas de resiliência. A digitalização vai crescer em importância para o empreendedorismo e para as pequenas e médias empresas, não apenas durante o período covid-19, mas para além dele (Belitski *et al.*, 2022).

O trabalho remoto foi um tema em discussão quando a pandemia de covid-19 invadiu as preocupações de empresas e trabalhadores. Este que permitiu contrabalançar os problemas criados pelos *lockdowns* e pelo distanciamento social adotado nalgumas sociedades para impedir o avanço indiscriminado da pandemia de covid-19 (Barrero *et al.*, 2020; Bartik *et al.*, 2020; Belzenegui-Eraso & Erro-Garcéz, 2020; Bick *et al.*, 2020; Dingel & Neiman, 2020; Hackney *et al.*, 2022; Oakman *et al.*, 2020; Vowels *et al.*, 2022; Zhang *et al.*, 2022).

As profissões que podem ser exercidas remotamente são geralmente profissões melhor remuneradas e que exigem um maior grau de educação, o que resulta numa menor proporção de profissões que podem ser realizadas remotamente nas economias em desenvolvimento. (Bartik *et al.*, 2020; Bick *et al.*, 2020; Dingel & Neiman, 2020).

As desvantagens tradicionalmente associadas a esta forma de trabalho estão relacionadas essencialmente com o isolamento, a frustração e à falta de apoio. No entanto, as mesmas parecem dissipar-se diante de vantagens, como a flexibilidade, a adoção de um novo paradigma do trabalho com implicações na forma de construir habitações, o pensar as cidades e no estilo de vida das pessoas (Barrero *et al.*, 2020; Bick *et al.*, 2020; Zhang *et al.*, 2022).

Trabalhar remotamente pode resultar num aumento de produtividade porque existe um menor absentismo, menos tempo perdido nas deslocações de e para o trabalho, o que se traduz em menos stress e num melhor equilíbrio entre a vida de trabalho e a vida pessoal. No entanto, este ambiente exige também mudanças de paradigma nas empresas e um maior controlo e vigilância dos trabalhadores fora do ambiente de trabalho tradicional, o que pode provocar um desgaste entre a vida profissional e a vida pessoal, originando cansaço ou fadiga (Zhang *et al.*, 2022).

Alguns trabalhadores sentiram-se mais isolados, porque não tinham a possibilidade de interagir os colegas (Hackney *et al.*, 2022; Vowels *et al.*, 2022; Xiao *et al.*, 2021). Por outro lado, outros trabalhadores aproveitaram para cuidarem de si próprios e desenvolverem *hobbies* que os mantivessem ocupados.

Este cuidado com a saúde pessoal, pode ser fruto da nova consciência de manter uma boa saúde em tempos de pandemia (Vowels *et al.*, 2022).

Espera-se que o período pós-pandemia seja igualmente desafiante, não apenas no que se refere à saúde mental das pessoas, mas também à experiência das pessoas nos setores económico e social (Afonso & Figueira, 2020; Asmundson & Taylor, 2020; Vieira & Meirinhos, 2021).

O empreendedorismo e ato de empreender são a coluna dorsal do setor privado em muitas economias do mundo (Belitski *et al.*, 2022; Chavda, 2022; Kuratko & Audretsch, 2022; Peng *et al.*, 2022; Stephan *et al.*, 2020). O empreendedor, em particular, depende muito da rede de contactos sociais que a pessoa consegue cultivar. Durante os tempos de combate à pandemia de covid-19, o contacto social foi seriamente restringido, e isso veio afetar a forma como os empreendedores mantiveram as suas redes de contactos sociais, pois esses contactos e redes foram transferidas para a internet (Meurer *et al.*, 2022).

Com tantas mudanças abruptas, algumas delas disruptivas, verifica-se que, as empresas já viviam em ambientes dinâmicos e complexos, ou seja, em ambientes turbulentos. Agora, vivem períodos de ainda mais turbulência pelo aumento do dinamismo e da complexidade vivida durante e após a pandemia.

2.4.1. Em Portugal

A Organização Mundial de Saúde declarou o covid-19 como uma pandemia a 11 de março de 2020 (Ghebreyesus, 2020; Quéré *et al.*, 2020), sendo o estado de emergência declarado a 18 de março de 2020. Durante as seis semanas seguintes à declaração do estado de emergência, as pessoas ficaram legalmente impedidas de frequentar espaços públicos, exceto fazer compras de mercearia essenciais e ir trabalhar quando o seu trabalho não podia ser executado remotamente (Vieira & Meirinhos, 2021).

Para Rodrigues e colegas (2021), a pandemia covid-19, ou outras crises, obrigam os empreendedores e os donos de empresas, entre outros, a procurar novas oportunidades, a

manter a resiliência, e encontrar soluções inovadoras tanto ao nível do negócio quanto na condução dos negócios.

A crise provocada pela pandemia de covid-19 atingiu todos os setores da vida e do trabalho. A capacidade para adquirir novas capacidades vai estimular a maneira como se faz negócio. Há mudanças que algumas pessoas consideram negativas na forma de trabalhar e de consumir, o que exige a aquisição de novas formas de trabalho, para cumprir com as medidas sanitárias de contenção do vírus SARS-CoV-2, ajustar a produção aos novos níveis de procura, mudar o ambiente de vendas para o canal online, entre outras medidas (Manteu *et al.*, 2020; Rodrigues *et al.*, 2021).

Do lado dos fornecedores, foi necessário interromper a cadeia normal de negócios, e muitas empresas foram obrigadas a encerrar temporariamente.

Os compradores também tiveram de modificar as suas opções de compra (Manteu *et al.*, 2020). No curto prazo (segundo trimestre de 2020), em Portugal, em abril de 2020, mais de 15% das empresas tinham encerrado temporariamente as suas portas, mas a maioria reabriu até julho do mesmo ano. Em julho, cerca de 60% das empresas reportaram vendas abaixo do expectável, mas com esperança de atingirem os níveis pré-pandémicos antes da extinção do ano de 2020.

O impacto da pandemia foi relativamente contido no emprego, talvez porque muitas empresas optaram pelo esquema de *layoff* simplificado (Manteu *et al.*, 2020).

Em Portugal, o setor de viagens e turismo foi um dos mais afetados com a pandemia de covid-19. Esta atividade, que em 2019 contribuía com 17,1% do total da economia portuguesa, em 2020 decresceu para os 8,7%. Em 2021, apesar de não ter havido ainda uma recuperação completa, atingiu 10,9% do total produzido pela economia portuguesa, continuando longe dos valores pré-pandémicos.

Na estratégia portuguesa de combate aos problemas gerados pela pandemia de covid-19, as apostas no *e-learning*, *e-work*, e *e-commerce* são apostas dos dirigentes políticos, pois a transição digital é particularmente importante na relação entre o Estado e o cidadão. Países mais avançados nessa transformação digital conseguiram superar melhor os problemas gerados pela pandemia de covid-19 (Oldekop *et al.*, 2020; Santiso, 2021).

No estudo de Rodrigues e colegas (2021), constatou-se que as pequenas e médias empresas em Portugal precisavam de adquirir capacidade para responder mais facilmente em tempos de crise, não apenas na situação pandémica.

As estruturas formais e informais da empresa devem ser adaptadas para adquirir capacidade para responder rápida e adequadamente a obstáculos, como os encerramentos globais ou parciais. Para isso, as empresas têm de adaptar as suas vendas também ao ambiente online, porque os encerramentos levam à mudança nos hábitos de consumo.

Os fluxos de capital da empresa gerados internamente devem ser reorganizados de modo a que em futuras crises não haja falta de liquidez para a empresa funcionar (Rodrigues *et al.*, 2021).

2.4.2. Novas abordagens para o futuro

A pandemia de covid-19 pode ser o que alguns peritos chamaram de um evento ‘cisne negro’ (Hagiu & Bărbulescu, 2020; Mishra, 2020). A expressão nasceu no campo da economia e pretende caracterizar um evento imprevisível que igualmente traz consequências totalmente imprevisíveis, de uma profundidade e com um lastro inimagináveis. É um evento que através de múltiplas análises se torna previsível, depois de ter sido vivido (Llorente, 2021). São eventos muito raros que têm consequências profundas na história.

A crise global de saúde, economia e desenvolvimento exigiu novas perspectivas para não serem repetidos caminhos trilhados que levaram a tão graves consequências. Algumas das consequências da pandemia covid-19 eram sentidas de forma irregular, dependendo dos países e das classes sociais afetadas, mostrando diferentes vulnerabilidades para diferentes povos. Os países e culturas tomaram diferentes medidas para participar no combate à pandemia covid-19, consoante os meios e possibilidades de cada país ou sociedade.

Os cenários pós-pandemia sugerem mudanças na forma de ver o progresso social e político, com consequências para a investigação e a tomada de decisões, que procurarão construir economias mais resilientes e melhorar a relação entre o cidadão e o Estado. O futuro pós-pandemia precisará enfrentar a incerteza dos dias vindouros e cultivar uma variedade de abordagens que permitam a transformação dos nossos sistemas de desenvolvimento nos campos económico, social e político em direção a caminhos mais inclusivos, sustentáveis e equitativos. (Leach *et al.*, 2021).

O modelo de desenvolvimento internacional não é o modelo correto para um mundo ligado num capitalismo global, que enfrenta o desafio das alterações climáticas e do desenvolvimento sustentável, onde as fronteiras norte-sul se estão a esbater. Uma evidência dessa mesma interconexão entre todos os países do mundo foi a velocidade com que a pandemia de covid-19 se espalhou pelo planeta (Horner, 2019).

É considerado um futuro pós-pandemia será um futuro mais consciente do impacto humano no meio ambiente, mais preocupado com fazer um consumo sustentável, onde a pessoa tem consciência e se responsabiliza socialmente pela sua pegada no mundo (Severo *et al.*, 2021). Será também um mundo consciente da sua globalidade, um mundo que buscará soluções para os seus problemas na universalidade de medidas, e não na boa vontade de cada pessoa (Bratton, 2022).

2.5. Dimensão da Orientação Empreendedora (OE)

Os modelos mentais, necessários para melhor se compreender os processos cerebrais que o indivíduo utiliza para interpretar e representar o mundo, foram definidos como “uma representação interna de informações que corresponde analogamente com aquilo que está a ser representado” (Johnson-Laird, 1983, p. 513).

O facto das pessoas estarem conscientes do modelo mental que possuem (Senge, 2009) aumenta a importância do estudo destes modelos mentais, uma vez que existe uma ligação muito estreita com o processo de decisão utilizado pelo empreendedor (Picchiai & Arnaut, 2016). Os modelos mentais são sistemas dinâmicos que agregam o meio ambiente, o indivíduo e a sua neurologia, cultura, grupo social, história pessoal e linguagem (Picchiai & Arnaut, 2016).

Tendo em conta que para o mesmo problema cada pessoa possui uma determinada forma de o gerir e, conseqüentemente, encontrar soluções, foram analisados os níveis de competências cognitivas que podem desencadear diferentes níveis de desempenho (Kirton, 1976; Vidigal *et al.*, 2011).

O estilo cognitivo é a forma como um determinado indivíduo percebe os estímulos do ambiente, organiza as suas informações e usa-as (Broeck *et al.*, 2003), de modo que influenciará a forma como estes indivíduos olharão para o ambiente e interpretarão as informações para a decisão (Hayes & Allinson, 1998).

Desta forma, surgiu uma lista de vinte e duas dimensões diferentes, à luz das quais se podem analisar os estilos cognitivos, sendo que se destaca o modelo proposto por Kirton em 1976, designado por Teoria da Adaptação-Inovação (Vidigal *et al.*, 2011). Kirton (1976), baseou o seu estudo no trabalho anteriormente realizado por Drucker (1969), em que este concluiu que, para que as tarefas fossem realizadas de forma eficiente, eram necessários gestores que, quando confrontados com problemas possuíam “a capacidade de fazer melhor do que a coragem de fazer diferente” (Drucker, 1969, p.50). Isso indica que as tarefas eram definidas, aprovadas e realizadas em conjunto com toda a estrutura, sendo consistente com a definição de que, quando mais se envolve a estrutura em torno do problema, mais a solução será radical e inovadora, ao invés de não envolver nem desafiar a estrutura e obter-se uma solução mais adaptativa, em que se continua a fazer as mesmas coisas, mas de forma diferente (Kirton, 1976).

A Teoria da Adaptação-Inovação (Kirton, 1976) define que as soluções encontradas variam em *continuum* com dois polos, sendo os comportamentos adaptativos aqueles que procuram fazer as coisas de maneira melhor, e os comportamentos inovadores aqueles que procuram fazer as coisas de maneira diferente.

Tendo em conta estes dois estilos cognitivos, foi efetuada uma análise que permitisse indicar que tipo de comportamento poderá relacionar-se com cada estilo cognitivo. Kirton (1976) listou as descrições de comportamento de adaptadores e inovadores, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Descrições de comportamento de adaptadores e inovadores.

Adaptador	Inovador
Caracterizado pela precisão, confiabilidade, eficiência, metodologia, prudência, disciplina e conformidade.	Visto como indisciplinado, pensando tangencialmente, abordando a tarefa com ângulos insuspeitos.
Preocupa-se em resolver problemas em vez de os encontrar.	Poderia ser dito para descobrir problemas e descobrir vias de solução.
Procura soluções para problemas de forma experimentada e compreendida.	Questiona os pressupostos que acompanham os problemas e manipula os problemas.
Reduz problemas pela melhoria e maior eficiência, com o máximo de continuidade e estabilidade.	É catalisador de grupos irreverentes das suas visões consensuais, visto como abrasivo, cria dissonância.
Visto como sólido, conforme, seguro e confiável.	Visto como doentio, impraticável, muitas vezes choca o seu oposto.
Responsável por atingir as metas por meios aceites.	Na busca de objetivos, trata os meios aceites com pouco respeito.

Parece impermeável ao tédio, parece capaz de manter alta precisão em longos períodos de trabalho.	Capaz de uma rotina detalhada (manutenção do sistema) e trabalha apenas para tempos curtos. Rápido a delegar tarefas de rotinas.
É uma autoridade dentro de determinadas estruturas.	Tende a assumir o controlo em situações não estruturadas.
É cauteloso, raramente desafia as regras	Desafia frequentemente as regras, tem pouco respeito pelo passado personalizado.
Tende à auto dúvida. Reage às críticas em conformidade externa mais próxima. Vulnerável às redes sociais, pressão e autoridade. Complacente.	Parece ter baixa auto dúvida ao gerar ideias, não precisando de consenso para manter a certeza em face da oposição.
É essencial para o funcionamento contínuo da instituição, mas ocasionalmente precisa de sair dos seus sistemas.	Na instituição é ideal em crises não programadas, ou melhor ainda para ajudar a evitá-las se puderem ser controladas.
Ao colaborar com inovadores: suprime a estabilidade, ordem e continuidade à parceria.	Ao colaborar com adaptadores: fornece orientações de tarefas, a rutura com o passado e aceita a teoria.
Sensível às pessoas, mantém a coesão do grupo e cooperação.	Insensível às pessoas, muitas vezes ameaça a coesão do grupo e a cooperação.
Fornecer uma base segura para os mais audazes nas operações inovadoras.	Fornecer a dinâmica para provar mudança radical, sem a qual as instituições tendem a estagnar.

Fonte: Kirton, 1976.

Em suma, indivíduos que apresentam um estilo adaptativo são caracterizados pela sua precisão, eficiência, disciplina e atenção às normas. Eles procuram resolver os problemas de forma já conhecida e testada. Por outro lado, quem apresenta um estilo inovador é definido como indisciplinado, desafiador de regras e que procura resolver os problemas de forma inovadora (Vidigal *et al.*, 2011).

O Inventário KAY (Kirton Adaption-Innovation Inventory) é uma medida comum utilizada para avaliar essas diferenças de estilos cognitivos (Bokoros *et al.*, 1992). É uma ferramenta crucial nos estudos sobre empreendedorismo (Vidigal *et al.*, 2011). O Inventário KAY consiste em 32 questões pontuadas de 1 a 5, e já passou por testes de validação (Foxall & Hackett, 1992; Goldsmith, 1984; Kirton, 1987). O resultado final do inventário varia de 32, representando o estilo adaptativo, a 160, representando o estilo inovador. Essas pontuações seguem uma distribuição normal, com média entre 95 e 96 (Kirton, 1976, 1980).

Os indivíduos desenvolvem estilos cognitivos mais adequados às condições ambientais do seu grupo ocupacional (Kirton, 1980). No caso dos empreendedores e administradores, tendem a encontrar-se do lado inovador da escala (Brunaldi *et al.*, 2007).

2.6. Estilos Cognitivos e Competências Empreendedoras

Ao ser efetuado o estudo do empreendedorismo, cada vez mais, se destaca o papel da autoeficácia (Boyd & Vozikis, 1994; Chandler & Jansen, 1992; Gartner, 1989; Krueger & Brazeal, 1994; Scherer *et al.*, 1989). Esta é definida como uma estimativa cognitiva que um indivíduo possui das suas “capacidades para mobilizar a motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para exercer controle sobre os eventos nas suas vidas.” (Wood & Bandura, 1989, p.364). A autoeficácia influencia a escolha dos ambientes comportamentais em que os indivíduos procuram um maior controle pessoal e antecipação de resultados (Bandura, 1977a, 1982; Bandura & Schunk, 1981; Wood & Bandura, 1989), e encontra-se descrito na aprendizagem social (Bandura, 1977b).

As teorias de aprendizagem social de Bandura (1977a, 1986) explicam a causalidade recíproca entre o comportamento, os fatores cognitivos e os eventos ambientais. Esses elementos influenciam-se mutuamente, isto é, se uma ação do indivíduo pode alterar o ambiente ou a forma como o indivíduo percebe o ambiente e a si próprio, as percepções que o indivíduo tem do ambiente e de si próprio também podem alterar as suas ações. Desta forma, existem investigações que sugerem que a autoeficácia é o indicador mais eficaz do desempenho de um indivíduo (Bandura, 1977a, 1982, 1986; Bandura & Schunk, 1981; Wood & Bandura, 1989), sendo que ambos (autoeficácia e desempenho) encontram-se correlacionados positivamente (Bandura, 1982, 1986). A partir do interesse, motivação e perseverança, a autoeficácia afeta o desempenho, e o desempenho fornece dados e informações que permitem avaliar e modificar a autoeficiência (Chen *et al.*, 1998).

As competências pessoais são muito importantes para o desempenho e evolução humanos. McClelland, (1973) destacou que essas competências são comportamentos aprendidos, em contraste com aptidões naturais, como a inteligência, demonstrando que, por exemplo, se pode ser bom motorista, tendo um bom desempenho nos testes de condução, sem que se tenha de ser inteligente (Arnaut & Picchiali, 2016).

Há estudos que indicam existir uma relação entre as competências de um indivíduo e a sua posição empreendedora, no que toca à criação e sobrevivência de novas empresas, bem como no seu posterior crescimento (Baum *et al.*, 2001; Bird, 1995). Isso sugere que o sucesso do empreendedorismo está relacionado com as competências requeridas e à capacidade do empreendedor de se adaptar à evolução (Churchill & Lewis, 1983).

Estas competências são definidas como ‘Competências Empreendedoras’ e são “habilidades, qualidades pessoais, atitudes, visões, motivações ou direcionamentos, que, de diferentes formas, podem contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio” (Arnaut & Picchiai, 2016, p.85). Surgiram vários estudos com objetivo de definir quais as competências empreendedoras que melhor definiriam o empreendedor e a sua relação com o sucesso do empreendedorismo. Alguns desses exemplos dessas competências são:

1) Conjunto de características implícitas aos indivíduos que originam eficiência ou desempenho superior no trabalho (McClelland & Boyatzis, 1982);

2) Autoconfiança, ser orientado por metas, assumir riscos, ter criatividade e inovação (Timmons, 1989);

3) Necessidade de realização, capacidade de planeamento, persistência, aproveitamento de oportunidades, disposição para assumir riscos, comprometimento, acesso e processamento de informações e orientação para metas (Spencer & Spencer, 1993);

4) Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afetam alguma tarefa, papel ou responsabilidade específica (Parry, 1996);

5) Visão, imaginação, senso de oportunidade e objetivos (Filion, 1999);

6) Senso de oportunidade, capacidade de criação, iniciativa, inovação, gestão do risco, planeamento, persistência e capacidade de estabelecer relacionamentos (Dornelas, 2003).

Nos vários estudos efetuados, existem características em comum, sendo que se destacam os grupos que seguiram a tipologia europeia de Man e Lau (2001) (ver Tabela 3) e outros que seguiram a tipologia norte-americana de McClelland, (1972), que identifica três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder, sendo que os empreendedores possuem uma grande necessidade de realização (McClelland, 1972).

Os estudos evoluíram, o que fez com que se formassem três grupos de competências, designados por proatividade, orientação para a realização e comprometimento (McClelland, 1987). Cooley (1990) baseou-se nos trabalhos anteriormente realizados por McClelland (1972) e por Spencer e Spencer (1993) e definiu dez características das competências empreendedoras designadas por PECs – *Personal Entrepreneurial Characteristics*, conforme a Tabela 4, que serão as que serão utilizadas neste trabalho.

Tabela 3 – Competências empreendedoras.

Competências	Comportamentos
De oportunidade	Identificar oportunidades de negócio ainda não preenchidas no mercado
	Identificar oportunidades de negócios a partir de vários meios
	Avaliar negócios e ambiente económico de forma a identificar potenciais negócios
	Avaliar oportunidades de negócios antes da tomada de decisões
	Conduzir atividades de marketing para investigar novas oportunidades de negócios
	Procurar informações sobre mercado e clientes a partir de vários canais
De relacionamento	Desenvolver redes de relacionamento
	Desenvolver relacionamentos interpessoais de longa duração
	Fazer uso das redes de relacionamentos com diferentes objetivos, como marketing, obtenção de informações, acesso a novos negócios, montagem de equipas ou obtenção de recursos e capacidades
	Criar uma imagem de alta performance
	Comunicar de forma eficiente e eficaz com as outras pessoas
	Negociar com as outras pessoas
Conceptuais	Gerir conflitos
	Analisar, avaliar e tomar decisões de forma intuitiva, geralmente sem passar por uma etapa lógica
	Demonstrar um forte senso de observação
	Ver o mesmo objeto de diferentes perspetivas, mostrando-se capaz de ter diferentes pontos de vista
	Inovar em termos de mercado, tecnologia, produtos, serviços e processo
Administrativas	Avaliar riscos em diferentes situações
	Planear as operações dos negócios e das organizações
	Adquirir recursos e capacidades necessários, dentro e fora da empresa
	Organizar a empresa de forma flexível
	Desenvolver e gerir os recursos humanos – incluindo parceiros, empregados e membros da família, através de recrutamento, treinamento e alocação de responsabilidades
	Motivar os empregados
	Demonstrar liderança
	Delegar de forma eficaz
Monitorar o desempenho dos empregados – utilizando recompensas, punições, regras e regulamentos	
Estratégicas	Desenvolver a missão da empresa
	Estabelecer objetivos desafiadores, mas atingíveis
	Elaborar um plano de negócios
	Estabelecer um posicionamento favorável da empresa no mercado
	Fazer alterações estratégicas quando necessário
	Estabelecer orçamentos e estudos de viabilidade económico-financeira que dê suporte à estratégia
Comprometimento	Sustentar esforços durante dificuldades
	Comprometer-se com os objetivos a longo prazo, preferencialmente os de curto prazo
	Comprometer-se com relações de negócios
	Comprometer-se com o negócio, através de valores e crenças
	Não aceitar o fracasso facilmente
Suporte - Aprendizagem	Aprender seletivamente, apenas o que for necessário, dentro de um claro propósito de aprendizagem
	Aprender a partir de diferentes formas e meios
	Aprender proactivamente, continuamente, profundamente
	Adaptar conhecimentos e capacidades à situação atual
	Adaptar as capacidades e os conhecimentos adquiridos para uso próprio
Suporte – Construção de força pessoal	Equilibrar a vida pessoal e a vida profissional
	Gerir o tempo
	Desenvolver-se a si próprio
	Adaptar-se a mudanças
	Gerir as preocupações e o <i>stress</i> no trabalho
	Ter integridade no trabalho

Fonte: Man & Lau, 2001.

Tabela 4 – Competências empreendedoras.

Conjunto	Competência	Comportamento
Realização	Procura de oportunidade e iniciativa	Faz coisas antes do solicitado, antes de ser obrigado pelas circunstâncias
		Age para expandir o negócio em novos mercados e produtos
		Aproveita oportunidades para começar um negócio, adquirir recursos financeiros e materiais
	Correr riscos calculados	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente
		Age para mitigar riscos ou controlar os resultados
		Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados
	Exigência de qualidade e eficiência	Encontra formas de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido e/ou mais barato
		Busca fazer coisas que satisfaçam ou excedam os padrões de excelência
		Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar satisfação de expectativas de entrega, quanto a prazo e padrão de qualidade
	Persistência	Age diante de obstáculos
		Age repetidamente ou muda de estratégia para enfrentar um desafio ou superar um obstáculo
		Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas e objetivos
	Comprometimento	Faz sacrifícios pessoais ou despende esforços maiores que o comum para complementar tarefas
		Colabora com os empregados ou coloca-se no lugar deles, quando necessário para terminar algum trabalho
		Esforça-se para manter os clientes satisfeitos e prefere a boa vontade a longo prazo ao lucro a curto prazo
Planeamento	Procura de informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes
		Investiga pessoalmente sobre como fabricar um produto ou fornecer um serviço
		Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial
	Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal
		Define metas a longo prazo, claras e específicas
		Estabelece metas a curto prazo que sejam mensuráveis
	Planeamento e monitorização sistemáticos	Planeia dividindo tarefas de grande porte em tarefas menores com prazos definidos
Revê constantemente os seus planos levando em consideração os resultados obtidos e mudanças de cenário		
Mantém registos financeiros e utiliza-os para tomadas de decisões		
Poder	Persuasão e rede de contactos	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros
		Utiliza pessoas chave como agentes para atingir os seus objetivos
		Atua para desenvolver e manter relações comerciais
	Independência e autoconfiança	Procura autonomia em relação a normas e controlos externos
		Mantém o seu ponto de vista, mesmo diante de resultados inicialmente desanimadores e opiniões alheias
		Manifesta confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio

Fonte: Cooley, 1990.

Com base nos estudos efetuados e na revisão de literatura realizada, surgiram as seguintes hipóteses:

H1: Existe diferença entre os adaptadores e os inovadores relativamente à exigência ao nível das competências?

H2: Quais as competências empreendedoras que influenciam a intenção empreendedora?

2.7. Intenção Empreendedora

Vive-se na era do empreendedorismo (Bygrave & Zacharakis, 2004), pelo que o empreendedor desempenha uma função de inovação, tendo a capacidade de criar valor e, consequentemente, obter vantagem competitiva. Apesar da importância do empreendedorismo para o desenvolvimento económico de um país, as empresas criadas apresentam índices de mortalidade muito altos, pelo que se torna necessária a criação de projetos que visem aumentar tanto a prática empreendedora, quanto as hipóteses de sucesso (Demonel & Leite, 2003).

Considera-se que o empreendedorismo é um processo que ocorre ao longo de um determinado período de tempo (Gartner *et al.*, 1994; Tošović & Jovanović, 2021). Assim sendo, o primeiro passo de todo esse processo são as intenções empreendedoras (Lee & Wong, 2004; Tošović & Jovanović, 2021), sendo considerado um passo fulcral e determinante ao restante processo de comportamentos empreendedores (Fayolle *et al.*, 2006; Kolvereid, 1996; Tošović & Jovanović, 2021). Por outras palavras, a intenção empreendedora é o que permite prever a existência do comportamento efetivo do empreendedorismo (Ajzen, 1991, 2001; Fishbein & Ajzen, 1975), tornando-se fundamental estudar os fatores que podem influenciá-la (Tošović & Jovanović, 2021).

Uma vez que se considera que a decisão de ser empreendedor é voluntária e consciente (Krueger *et al.*, 2000), ao longo do tempo, acredita-se que as intenções assumem um peso determinante na decisão de criação de uma nova empresa, e é defendido que as variáveis cognitivas assumem um papel importante, sendo necessário analisar esse aspeto (Baron, 2004; Shaver & Scott, 1991). De facto, “dado o impressionante sucesso de uma abordagem cognitiva em outros campos (como exemplo, psicologia, educação), há motivos

para prever que ela também pode produzir resultados positivos, quando aplicada ao campo do empreendedorismo” (Baron, 2004, p. 237).

Pode-se definir a intenção empreendedora como “um estado mental que representa um forte compromisso de realizar ações empreendedoras no futuro” (Tošović & Jovanović, 2021, p.2), correspondendo assim às interações entre as crenças individuais e os seus comportamentos (Boyd & Vozikis, 1994). Podem existir intenções empreendedoras sem que isso tenha qualquer significado, isto é, sem que leve à ação, no entanto, não existe ação sem a existência de intenções empreendedoras (Krueger *et al.*, 2000).

A presença da intenção empreendedora em cada pessoa depende de distintos fatores, incluindo valores, necessidades, desejos, hábitos e crenças (Bird, 1988; Lee & Wong, 2004). Ajzen (1991) indica as variáveis cognitivas como ‘antecedentes’ motivacionais, em que antecedentes benéficos aumentam a intenção empreendedora (Liñán, 2004). No entanto, os fatores situacionais (Ajzen, 1987; Boyd & Vozikis, 1994; Tubbs & Ekeberg, 1991), isto é, fatores externos, como pressão social, influência de outras pessoas, dificuldade de execução e restrição de tempo, (Lee & Wong, 2004), também influenciam a postura do sujeito para com o empreendedorismo (Krueger, 1993).

Ou seja, existem fatores internos que influenciam os indivíduos, nomeadamente os atributos da personalidade, no entanto, como o indivíduo não é um ser isolado, existem fatores externos (macro e micro) que também o influenciam significativamente (Tošović & Jovanović, 2021).

Fatores como estilo de liderança adequado, descentralização, estrutura organizacional orgânica e baixa formalização influenciam de forma significativa e positiva as intenções empreendedoras dos funcionários, o que se torna benéfico para as próprias empresas, uma vez que reforça a sua posição competitiva (Nielsen *et al.*, 2019).

Também o ambiente social, cultural, as variáveis económicas, o governo e a educação exercem influência, aumentando a intenção empreendedora (Díez-Echavarría *et al.*, 2019), pelo que a criação de um ensino adequado, que estimule a criatividade, a intenção empreendedora e o comportamento empreendedor são fundamentais (Liñán *et al.*, 2011).

Na maior parte dos cursos é ensinada a composição de um plano de negócios como instrumento essencial à construção de um negócio (Honig, 2004). No entanto, foi já demonstrado que cursos que apenas incidam neste ponto diminuem a atratividade para o

empreendedorismo, daí que seja essencial desenvolver um ensino com conteúdos que permitam aumentar a atração pessoal e as normas sociais (Liñán & Chen, 2006).

Da mesma forma, quanto maior for o conhecimento, maior será a atratividade pelo empreendedorismo (Liñán, 2004), o que teria influência no controlo comportamental percebido e, provavelmente, na atitude pessoal e nas normas subjetivas (Scherer *et al.*, 1991).

Apesar de existirem na literatura diversos modelos para o estudo da intenção empreendedora (Shapero & Sokol, 1982), esta foca-se mais no estudo do comportamento do empreendedor a partir de modelos psicológicos cognitivos e sociais presentes na Teoria do Comportamento Planeado, formulada por Ajzen (1991). Esta teoria baseia-se na intenção empreendedora, isto é, na intenção que o indivíduo possui para a ação (Moriani *et al.*, 2012), pelo que, muitas vezes, mesmo antes de existir uma oportunidade, o indivíduo já decidiu tornar-se empreendedor (Ajzen, 2002). Esta teoria é baseada na combinação de duas conexões existentes (Ajzen, 2001):

- 1) entre atitudes e intenção empreendedora; e,
- 2) entre a autoeficácia e a intenção empreendedora.

Na Teoria do Comportamento Planeado, a intenção empreendedora compreende três fatores motivacionais ou antecedentes que justificam o comportamento empreendedor (Ajzen, 2001; Liñán, 2004; Tubbs & Ekeberg, 1991):

1) Atitude Pessoal (PA): Refere-se à avaliação positiva ou negativa que o indivíduo possui em relação a ser empreendedor. Essa avaliação inclui considerações afetivas (como gostar e ser atraente) e considerações avaliativas (vantagens e desvantagens). As considerações positivas estão relacionadas com benefícios, como recompensas financeiras, independência e autonomia, enquanto as considerações negativas estão relacionadas com o risco percebido (Ajzen, 2001; Autio *et al.*, 2001; Kolvereid, 1996; Liñán & Chen, 2006; Özarallı & Rivenburgh, 2016).

2) Normas Subjetivas (SN): Refere-se à pressão social percebida para a realização (ou não) de atitudes empresariais. Isso envolve a percepção da aprovação (ou da desaprovação) das pessoas de referência para o indivíduo (Ajzen, 2001) isto é, condicionamento exercido pelas visões consideradas importantes de pessoas de referência para que se torne (ou não) empreendedor (Liñán & Chen, 2006). As pessoas de referência, por norma, são os pais, amigos, modelos, mentores ou pessoas consideradas importantes para o indivíduo (Krueger *et al.*, 2000).

3) Controlo Comportamental Percebido (PBC): Refere-se à percepção que o indivíduo tem da facilidade (ou dificuldade) de se tornar empreendedor. Este conceito é semelhante ao de autoeficácia (Bandura, 1997) e de viabilidade percebida (Shapero & Sokol, 1982). É a capacidade percebida de se tornar empreendedor tendo em conta a sua experiência pessoal vivenciada e impedimentos conjecturados (Autio *et al.*, 2001; Kolvereid, 1996; Krueger *et al.*, 2000). Em suma, é a autoconfiança (Ajzen, 2002) e percepção de autoeficácia (Moriano *et al.*, 2012; Shook & Bratianu, 2010) que o indivíduo tem na sua capacidade de empresário, tratando-se, portanto, de percepções que o indivíduo tem e não das suas efetivas competências (Kickul *et al.*, 2009).

Estes três fatores motivacionais (atitudes pessoais, normas subjetivas e controlo comportamental percebido) surgem interligados, e quanto maiores forem, maior será a intenção empreendedora do indivíduo (Autio *et al.*, 2001; Krueger *et al.*, 2000). No entanto, cada um deles contribui de forma diferente para o comportamento (Autio *et al.*, 2001).

De acordo com vários estudos efetuados, o controlo comportamental percebido é o que possui o efeito mais forte (Liñán *et al.*, 2013; Moriano *et al.*, 2012; Peterman & Kennedy, 2003), pelo que será o mais decisivo para a realização da intenção empreendedora (Autio *et al.*, 2001; Kolvereid, 1996; Krueger *et al.*, 2000).

Relativamente às normas subjetivas, não existe consenso entre os investigadores. Alguns estudos indicam que as normas subjetivas não surtem qualquer efeito na intenção empreendedora, ou que o seu efeito é fraco (Arrighetti *et al.*, 2016; Autio *et al.*, 2001; Do Paço *et al.*, 2011; Krueger *et al.*, 2000; Liñán & Chen, 2009; Veciana *et al.*, 2005; Vinogradov *et al.*, 2013), chegando mesmo a haver estudos que simplesmente omitiram as normas subjetivas (Liñán, 2008; Liñán & Santos, 2007; Peterman & Kennedy, 2003; Veciana *et al.*, 2005). Apesar de no âmbito do empreendedorismo esta fraqueza não ser assim tão evidente (Liñán & Chen, 2009), outros estudos indicam que as normas subjetivas constituem um antecedente para a atitude pessoal e para o controlo comportamental percebido (Shirokova *et al.*, 2016).

De acordo com o estudo efetuado por Tošović & Jovanović (2021), as normas subjetivas têm uma influência positiva sobre a atitude pessoal e o controlo comportamental percebido, o que vai ao encontro de alguns estudos que indicam que as normas subjetivas apresentam uma influência insignificante nas intenções empreendedoras (Arrighetti *et al.*, 2016; Do Paço *et al.*, 2011; Krueger *et al.*, 2000; Liñán & Chen, 2006, 2009; Vinogradov *et al.*, 2013). Isto é, as normas subjetivas relacionam-se com as intenções empreendedoras por

meio das atitudes pessoais e do controlo comportamental percebido (Liñán & Chen, 2006; Tošović & Jovanović, 2021), conforme Figura 3.

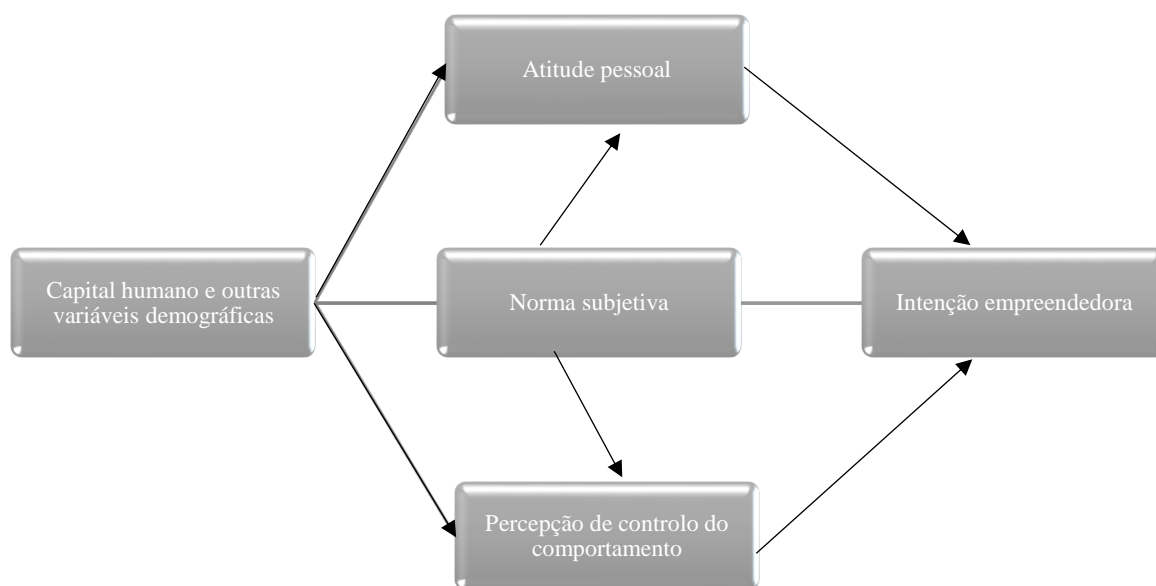


Figura 3 – Modelo de Intenção Empreendedora.

Fonte: Liñán & Chen, 2009.

O empreendedorismo pode ser planeado intencionalmente, como resultado da motivação e cognição (Krueger *et al.*, 2000; Krueger & Brazeal, 1994; Krueger & Carsrud, 1993; Liñán *et al.*, 2013), nomeadamente da presença laboral mantendo a sua liberdade e poder (Martínez *et al.*, 2007). No entanto, pode também resultar de uma oportunidade que surja, ou como consequência de um evento (Fishbein, 1990; Krueger *et al.*, 2000).

Para que fosse possível efetuar estudos acerca da intenção empreendedora, Liñán e Chen (2009) elaboraram um estudo que permitiu desenvolver um Questionário de Intenção Empreendedora (QIE), confiável e válido para avaliar as perceções e intenções empreendedoras em diferentes contextos culturais. Este questionário surgiu com base nos estudos realizados anteriormente sobre a teoria do comportamento planeado para o empreendedorismo, de acordo com os instrumentos já utilizados como Kolvereid (1996), Chen e colegas (1998), Krueger e colegas (2000), Veciana e colegas (2005) em análise paralela com os estudos de Ajzen, (1991, 2001, 2002) (Liñán & Chen, 2006).

O questionário de intenção empreendedora mede a atração pessoal, as normas subjetivas, a autoeficácia (referida anteriormente no controlo comportamental percebido) e

a intenção empreendedora numa escala de *Likert* de cinco pontos, dividido em dez secções. Há secções que solicitam dados demográficos que não interferem diretamente com a intenção empreendedora (secção I – educação e experiência; secção II – conhecimento empreendedor e secção IX – dados pessoais). No entanto, estas informações são importantes para que se conheça quais os efeitos que poderá apresentar nos três fatores motivacionais, uma vez que existem diferenças relevantes entre países, provavelmente devido às diferenças culturais e sociais (Liñán & Chen, 2006), e porque fatores demográficos afetam as intenções (Boyd & Vozikis, 1994; Lee & Wong, 2004; Liñán & Chen, 2009, 2009; Tubbs & Ekeberg, 1991). As secções III a VI correspondem à intenção empreendedora.

O estudo elaborado por Liñán e Chen (2006), verificou que o questionário é válido para diferentes países, tendo concluído que quer o processo cognitivo das perceções, quer as intenções empreendedoras não são afetadas pelos aspetos culturais e sociais dos diferentes países.

No entanto, de acordo com o estudo de Ajzen (2002), os indivíduos podem perceber a atividade empreendedora de maneira mais realista, tornando-a uma atividade mais atraente, o que influencia indiretamente as intenções empreendedoras do indivíduo.

A maioria dos estudos (Hayton *et al.*, 2002; McGrath & MacMillan, 1992; Mitchell *et al.*, 2000; Mueller *et al.*, 2002; Mueller & Thomas, 2001; Shane *et al.*, 1991) que relacionam a cultura com o empreendedorismo utilizou as dimensões culturais de Hofstede (1980). Estes estudos consideram duas formas alternativas de efeito cultural: (i) efeito agregado positivo, quando a cultura torna as instituições mais favoráveis à atividade empresarial; (ii) cultura desfavorável ao empreendedorismo (Hofstede *et al.*, 2004), o que levará a que as empresas constituídas sejam de menor dimensão (Liñán & Chen, 2009).

A intenção empreendedora foi medida utilizando igualmente a escala de *Likert*, mas com sete itens, em que são utilizadas frases com objetivo de caracterizar os diferentes aspetos da intenção empreendedora. Existem autores que utilizaram três medidas de intenção (Armitage & Conner, 2001):

- 1) Desejo – ‘eu quero’;
- 2) Auto-previsão – ‘qual a probabilidade’; e,
- 3) Intenção comportamental – ‘eu pretendo’, sendo que a medida de intenção comportamental fornece resultados ligeiramente melhores na previsão do comportamento.

Outros autores utilizam uma mistura de itens de auto-previsão e de intenção pura (Chen *et al.*, 1998), bem como outras medidas de interesse – ‘quão interessado está’ (Zhu *et al.*, 2019).

Desta revisão de literatura, surgiu a seguinte hipótese:

H3: Existe diferença entre os adaptadores e os inovadores relativamente às intenções empreendedoras?

3. Hipóteses e modelo conceptual

De acordo com a revisão de literatura efetuada no capítulo 2, as hipóteses formuladas são as seguintes:

H1: Existe diferença entre os adaptadores e os inovadores relativamente à exigência ao nível das competências?

H2: Quais as competências empreendedoras que influenciam a intenção empreendedora?

H3: Existe diferença entre os adaptadores e os inovadores relativamente às intenções empreendedoras?

Com base na revisão de literatura e nas hipóteses obtidas, foi elaborado o modelo conceptual, conforme Figura 4.

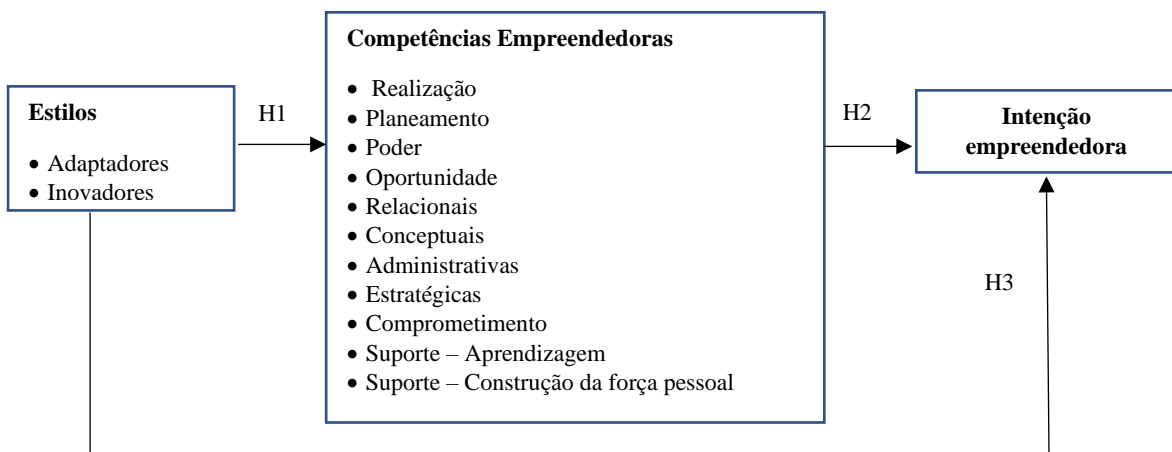


Figura 4 – Modelo conceptual.

Fonte: elaborado pelo autor.

4. Metodologia

A metodologia utilizada neste estudo foi quantitativa, o que permitiu a análise e interpretação dos resultados obtidos por meio de um questionário. Desta forma, obteve-se a precisão e a medição associadas a esta metodologia, permitindo reunir as conclusões empíricas em relação às hipóteses formuladas e à construção do modelo proposto.

O questionário utilizado foi dividido em cinco partes distintas, conforme descrito a seguir:

- 1) Caracterização do inquirido:
 - a) Grupo etário;
 - b) Género;
 - c) Estado civil;
 - d) Residência;
 - e) Habilitações académicas;
 - f) Situação profissional;
 - g) Rendimento mensal da família.
- 2) Histórico do inquirido, relativamente ao empreendedorismo;
- 3) Estilos cognitivos – questionário KAY:
 - a) Adaptador;
 - b) Inovador.
- 4) Competências empreendedoras:
 - a) Planeamento;
 - b) Poder;
 - c) Realização;
 - d) Oportunidade;
 - e) Relacionamento;
 - f) Conceptuais;
 - g) Administrativas;
 - h) Estratégicas;
 - i) Comprometimento;
 - j) De suporte – aprendizagem;
 - k) De suporte – construção de força pessoal.
- 5) Intenção empreendedora.

Através deste questionário, foi possível recolher os dados necessários para análise e investigação das relações entre as variáveis em estudo, bem como para testar as hipóteses propostas.

4.1. Variáveis de medida

Foram utilizadas várias variáveis de medida para caracterizar os participantes de acordo com a variável em estudo. A seguir estão descritas as variáveis utilizadas e a forma como foram mensuradas:

1) Caracterização do inquirido:

a) Grupo etário: Os participantes foram divididos em faixas etárias, distinguindo entre estudantes, reformados e indivíduos ativos profissionalmente. Foram criados dois grupos com base nessa distinção.

b) Género: Para além de se ter colocado opção masculino e feminino, foi dada a opção de não responder a quem não se sentisse confortável;

c) Estado civil: Colocaram-se todos os estados civis reconhecidos em Portugal, dando-se ainda a opção de não responder a quem não se sentisse confortável;

d) Residência: Utilizou-se a divisão socioeconómica norte-centro-sul e ilhas;

e) Habilitações académicas: Foram considerados todos os níveis de ensino reconhecidos em Portugal;

f) Situação profissional: Foram considerados todas as situações profissionais reconhecidas em Portugal;

g) Rendimento mensal da família: O rendimento mínimo mensal em Portugal foi usado como referência e foram criadas escalas múltiplas desse valor para os participantes indicarem o seu rendimento. Também foi dada a opção para aqueles que auferiam um rendimento inferior.

2) Histórico do inquirido em relação ao empreendedorismo: Esta secção foi incluída para obter informações sobre o histórico dos participantes em relação ao empreendedorismo, proporcionando um melhor conhecimento sobre estes e as suas experiências;

3) Estilos cognitivos: foi utilizado o questionário KAY, composto por 32 questões, que se encontram pontuadas de 1 a 5. Este questionário já foi testado e validado em estudos anteriores (Foxall & Hackett, 1992; Goldsmith, 1984; Kirton, 1987). A pontuação final deste

inventário varia de 32 (estilo adaptador) a 160 (estilo inovador), seguindo uma distribuição normal com uma média entre 95 e 96 (Kirton, 1976, 1980);

4) Competências empreendedoras: foram utilizados os questionários de Cooley, (1990) e Man & Lau, (2001) para avaliar as competências empreendedoras dos participantes. Esses questionários possuíam uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 – discordo completamente e 5 – concordo completamente), em que os participantes indicavam o seu nível de concordância em relação a cada afirmação. Essas escalas já tinham sido previamente validadas.

5) Intenção empreendedora: foi utilizado parte do Questionário de Intenção Empreendedora (QIE) desenvolvido Liñán e Chen (2009). Este questionário é conhecido por ser confiável e válido, para avaliar as percepções e intenções empreendedoras em diferentes contextos culturais. A intenção empreendedora foi medida utilizando igualmente a escala de *Likert* de sete pontos (1 – discordo completamente e 7 – concordo completamente). As frases utilizadas tinham como objetivo caracterizar os diferentes aspetos da intenção empreendedora.

4.2. Recolha de dados

Após elaboração do questionário (ver Anexo A), o mesmo foi disponibilizado, para teste, a partir do *Google Forms*, a um grupo restrito de 6 pessoas, nos dias 5/5/2022 e 6/5/2022. Após análise e devidas correções, o questionário final ficou disponível *online*, no *Google Forms*, foi partilhado nas redes sociais *Facebook*, *LinkedIn*, *WhatsApp* e por e-mail entre 20/5/2022 e 20/6/2022.

Como se pode verificar no Anexo A, previamente à realização do questionário, os inquiridos tinham acesso ao objetivo do questionário, sendo garantida a participação voluntária e confidencialidade dos dados, com utilização exclusiva apenas para efeitos académicos e científicos.

Foram recolhidos um total de 197 questionários, dos quais se procedeu à análise para a elaboração deste estudo. Esta amostragem obtida é uma amostragem não probabilística por conveniência, pelo que não se pode extrapolar estes valores para fora deste estudo.

5. Apresentação e discussão dos dados obtidos

5.1. Caracterização da amostra

Tal como referido anteriormente, a amostra recolhida foi de 197 questionários. No questionário realizado, foram incluídas questões que possibilitassem a caracterização da amostra, obtendo-se os resultados que a seguir se apresentam.

A amostra obtida foi de 197 questionários.

Na Tabela 5 encontra-se a caracterização da idade dos inquiridos.

Tabela 5 – Caracterização da idade dos inquiridos.

Idade (anos)	Observações	Percentagem (%)
≤ 18	0	0
19 a 25	20	10,2
26 a 40	80	40,6
41 a 66	96	48,7
> 66	1	0,5
Total	197	100

Pela análise da Tabela 5, verifica-se que não houve inquiridos com idade igual ou inferior a 18 anos, e que apenas houve um inquirido (0,5%) com idade superior a 66 anos. Entre os 19 e os 25 anos, situam-se 10,2% dos sujeitos, mas a maioria encontra-se entre os 26 a 66 anos, correspondendo a 40,6% de 26 a 40 anos e 48,7% de 41 a 66 anos.

Na Tabela 6, está presente a caracterização do género dos inquiridos.

Tabela 6 – Caracterização do género dos inquiridos.

Género	Observações	Percentagem (%)
Feminino	154	78,2
Masculino	43	21,8
Total	197	100

Pela análise da Tabela 6, constata-se que 78,2% dos inquiridos são do género feminino e 21,8% do género masculino. Dada a diferença substancial entre os géneros,

verifica-se que a amostra se trata de uma amostra por conveniência, uma vez que a mesma não retrata a realidade portuguesa.

Segundo dados da Pordata referentes a 2021 (Pordata, 2022) 52,4% da população é do género feminino, enquanto 47,6% é do género masculino.

Na Tabela 7, encontra-se a caracterização do estado civil dos sujeitos.

Tabela 7 – Caracterização do estado civil dos inquiridos.

Estado civil	Observações	Percentagem (%)
Solteiro (a)	58	29,3
Casado (a)	89	45,2
União de facto	30	15,2
Divorciado (a)	17	8,6
Viúvo (a)	2	1
Não quero dizer	1	0,5
Total	197	100

Pelo estudo da Tabela 7, verifica-se que apenas um inquirido (0,5%) optou por não revelar o seu estado civil e dois inquiridos (1%) são viúvos. A maioria dos participantes é casado (45,2%) e 15,2% vive em união de facto. Além disso, 29,3% dos inquiridos são solteiros, e 8,6% divorciados.

Na Tabela 8, apresenta-se a caracterização do estado civil dos inquiridos.

Tabela 8 – Caracterização do local de residência dos inquiridos.

Residência	Observações	Percentagem (%)
Norte	124	62,9
Centro	55	27,9
Sul	16	8,2
Ilhas	2	1
Total	197	100

Pela análise da Tabela 8, constata-se que 62,9% dos inquiridos se encontra no Norte, 27,9% no Centro, 8,2% no Sul e apenas 1% nas Ilhas. Estes números confirmam, mais uma vez, que a amostra foi selecionada por conveniência, uma vez que não reflete a distribuição geográfica da população de forma representativa.

Na Tabela 9, encontra-se descrita a caracterização das habilitações académicas dos inquiridos.

Tabela 9 – Caracterização das habilitações académicas dos inquiridos.

Habilitações académicas	Observações	Percentagem (%)
1º Ciclo (4º ano)	0	0
2º Ciclo (6º ano)	1	0,5
3º Ciclo (9º ano)	9	4,6
Ensino secundário (12º ano)	58	29,4
Licenciatura	92	46,7
Mestrado	33	16,8
Doutoramento	4	2
Total	197	100

Pela observação da Tabela 9, é possível apurar que, à exceção de um inquirido que possui o 2º ciclo (6º ano) e de nove inquiridos, que possuem o 2º ciclo (9º ano), os restantes possuem pelo menos o ensino secundário (12º ano). Além disso, 29,4% o ensino secundário. A maioria dos sujeitos possui habilitações académicas superiores (65,5%), tendo a maior parte licenciatura (46,7%), seguido de mestrado (16,8%), e apenas quatro inquiridos (2%) possuem doutoramento.

Na Tabela 10, é efetuada a caracterização da situação profissional dos inquiridos.

Tabela 10 – Caracterização da situação profissional.

Situação profissional	Observações	Percentagem (%)
Desempregado (a)	20	10,2
Empregado (a) por conta de outrem	124	62,9
Empregado (a) por conta própria (isolado)	19	9,6
Empregado (a) por conta própria (empregador)	19	9,6
Estudante	9	4,6
Reformado (a)	6	3,0
Total	197	100

Pela análise da Tabela 10, verifica-se da que a maioria dos participantes é empregado por conta de outrem, correspondendo a 62,9% do total. Os empregados por conta própria, independentes ou como empregadores, correspondem a 9,6% cada, enquanto os

desempregados correspondem a 10,2%. Em minoria surgem os estudantes, que representam 4,6% dos inquiridos e os reformados, que representam 3,1%.

Na Tabela 11, encontra-se a caracterização do rendimento mensal familiar.

Tabela 11 – Caracterização do rendimento mensal da família dos inquiridos.

Rendimento mensal familiar	Observações	Porcentagem (%)
< € 705	16	8,1
€ 705	6	3
€ 706 - € 1.410	63	32
€ 1.411 a € 2.115	57	28,9
€ 2.116 a € 2.820	25	12,7
€ 2.820 a € 3.535	13	6,6
> € 3.525	17	8,7
Total	197	100

Pelo estudo da Tabela 11, conclui-se que a maioria dos vencimentos se encontra entre o valor do salário mínimo, à data da realização dos questionários (€ 705), e quatro vezes esse valor (€ 2.820). Cerca de 32% possuem um rendimento mensal familiar entre € 706 e € 1.410, enquanto 28,9% têm um rendimento entre € 1.411 e € 2.115, e 12,7% possuem um rendimento entre € 2.116 e € 2.820.

Apenas vinte e dois inquiridos apresentam vencimento igual ou inferior ao salário mínimo, sendo que dezasseis (8,1%) têm um rendimento inferior ao salário mínimo e seis (3%) têm um rendimento igual ao salário mínimo. Por outro lado, trinta sujeitos apresentam um rendimento superior a quatro ordenados mínimos. Desse grupo, treze (6,6%) apresentam rendimento entre € 2.820 e € 3.535, enquanto dezassete (8,6%) têm um rendimento superior a € 3.525.

5.2. Histórico do inquirido

No questionário, foi elaborada uma secção de três perguntas cujo objetivo era compreender o histórico do inquirido relativamente à sua experiência, ou falta dela, em gestão.

A primeira questão tinha como objetivo determinar quantos anos de experiência o sujeito tinha na gestão de um negócio, quer se tratasse do seu próprio negócio, quer de empregos em que era o gestor remunerado, obtendo-se os dados da Tabela 12.

Tabela 12 – Caracterização dos anos de experiência na gestão de um negócio.

Experiência na gestão de um negócio (anos)	Observações	Porcentagem (%)
0	98	49,7
≤ 5	29	14,7
6 a 10	33	16,8
11 a 15	10	5,1
16 a 20	8	4,1
21 a 25	10	5,1
> 25	9	4,5
Total	197	100

Pela análise da Tabela 12, percebe-se que metade dos inquiridos (49,7%) não possui experiência na gestão de um negócio. Mais de 30% dos inquiridos têm uma experiência inferior a 10 anos, sendo que 14,7% têm uma experiência inferior a 5 anos e 16,8% têm uma experiência de 5 a 10 anos.

A segunda questão consistia em apurar se já teve ou se tem um negócio, ou se fez ou faz parte de um negócio, obtendo-se os dados da Tabela 13.

Tabela 13 – Caracterização da posse de negócio.

Possuir negócio	Observações	Porcentagem (%)
Sim, como proprietário (a)	53	26,9
Sim, como parceiro (a)	33	16,8
Não	111	56,3
Total	197	100

Pela análise da Tabela 13, constata-se que mais de 55% dos inquiridos não possui, nem possuiu anteriormente nenhum negócio e também não fizeram parte de um negócio. Dos inquiridos que possuem ou já possuíram negócio, 26,9% é ou foi proprietário, enquanto 16,8% estiveram ou estão envolvidos como parceiro.

A terceira pergunta pretendia aferir se algum parente já teve ou tem um negócio. Os dados obtidos estão apresentados da Tabela 14.

Tabela 14 – Caracterização da posse de um negócio por um parente.

Parente possui negócio	Observações	Percentagem (%)
Sim	134	68
Não	63	32
Total	197	100

Pela análise da Tabela 14, verifica-se que 68% dos inquiridos têm ou já tiveram um parente que possuiu negócio. Por outro lado, 32% dos inquiridos informaram não terem ou não terem tido nenhum parente que já tenha possuído negócio.

5.3. Análise descritiva dos resultados – Fiabilidade e sensibilidade fatorial

5.3.1. Escala de estilos cognitivos

Com o objetivo de testar a fiabilidade da escala de estilos cognitivos, foi calculado o valor de *Alfa de Cronbach*, que mede a consistência interna das respostas dos participantes. Os resultados deste cálculo estão apresentados na Tabela 15.

Tabela 15 – Resultados obtidos do valor de *Alfa de Cronbach* para testar a fiabilidade da escala de estilos cognitivos.

Escala de Estilos Cognitivos	Correlação de item total	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído	<i>Alfa de Cronbach</i>
EC1	0,555	0,917	0,921
EC2	0,455	0,919	
EC3	0,580	0,917	
EC4	0,597	0,917	
EC5	0,606	0,917	
EC6	0,442	0,919	
EC7	0,584	0,917	
EC8	0,497	0,918	
EC9	0,482	0,918	
EC10	0,472	0,918	
EC11	0,451	0,919	
EC12	0,471	0,919	
EC13	0,442	0,919	
EC14	0,503	0,918	
EC15	0,601	0,917	
EC16	0,545	0,917	
EC17	0,527	0,918	
EC18	0,159	0,923	
EC19	0,552	0,917	
EC20	0,509	0,918	
EC21	0,649	0,917	
EC22	0,425	0,919	
EC23	0,506	0,918	
EC24	0,486	0,918	
EC25	0,642	0,916	
EC26	0,713	0,915	
EC27	0,672	0,916	
EC28	0,441	0,919	
EC29	0,249	0,922	
EC30	0,567	0,917	
EC31	0,462	0,919	

EC32	0,269	0,922	
------	-------	-------	--

De acordo com estes resultados, verifica-se que o valor de *Alfa de Cronbach* obtido é adequado ($>0,90$), o que indica uma boa consistência interna das respostas dos participantes. Não existe necessidade de retirar nenhum item à escala, de modo a melhorar a sua fiabilidade.

Na Tabela 16, apresentam-se os resultados relativos a cada uma das questões da Escala de Estilos Cognitivos.

Tabela 16 – Resultados obtidos referentes aos Estilos Cognitivos.

Estilos Cognitivos	Média	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Simetria	Curtose
EC1	3,80	4,00	0,87	1,00	5,00	-4,70	2,91
EC2	3,55	4,00	0,97	1,00	5,00	-4,31	0,90
EC3	3,77	4,00	0,91	1,00	5,00	-5,09	3,19
EC4	3,76	4,00	0,83	1,00	5,00	-6,16	4,90
EC5	3,90	4,00	0,85	1,00	5,00	-7,41	7,88
EC6	3,34	3,00	0,93	1,00	5,00	-0,16	-1,26
EC7	3,69	4,00	0,82	1,00	5,00	-6,51	5,38
EC8	3,66	4,00	0,87	1,00	5,00	-4,99	2,81
EC9	3,69	4,00	0,95	1,00	5,00	-4,98	2,04
EC10	3,52	4,00	1,00	1,00	5,00	-5,24	1,09
EC11	3,76	4,00	0,86	1,00	5,00	-5,93	4,49
EC12	3,32	3,00	1,06	1,00	5,00	-2,58	-0,59
EC13	3,46	4,00	0,98	1,00	5,00	-3,23	-0,35
EC14	3,82	4,00	1,01	1,00	5,00	-4,62	0,50
EC15	3,78	4,00	0,90	1,00	5,00	-4,38	1,32
EC16	3,70	4,00	0,98	1,00	5,00	-3,81	0,71
EC17	3,56	4,00	1,11	1,00	5,00	-3,88	-0,56
EC18	2,33	2,00	1,12	1,00	5,00	3,21	-1,59
EC19	4,02	4,00	0,87	1,00	5,00	-7,18	7,30
EC20	3,53	4,00	0,95	1,00	5,00	-4,26	1,38
EC21	3,92	4,00	0,78	1,00	5,00	-7,67	10,18
EC22	2,91	3,00	1,06	1,00	5,00	-0,63	-1,95
EC23	3,28	3,00	0,83	1,00	5,00	-2,29	0,67
EC24	3,37	4,00	1,04	1,00	5,00	-3,30	-0,62
EC25	3,53	4,00	0,97	1,00	5,00	-3,66	0,72
EC26	3,89	4,00	0,88	1,00	5,00	-5,94	4,81
EC27	3,92	4,00	0,87	1,00	5,00	-5,96	5,21
EC28	3,10	3,00	0,97	1,00	5,00	-0,80	-0,79
EC29	2,50	2,00	0,98	1,00	5,00	2,41	-0,17
EC30	3,79	4,00	0,98	1,00	5,00	-5,81	3,02
EC31	3,24	3,00	0,94	1,00	5,00	-1,79	-0,59
EC32	2,91	3,00	1,10	1,00	5,00	0,18	-1,85
Estilos Cognitivos Total	112,34	113,00	16,32	39,00	160,00	-8,55	20,50

De acordo com estes resultados obtidos na Tabela 16, é possível verificar que os mesmos se encontram elevados, existindo, existindo uma maior tendência para um estilo

cognitivo mais inovador. No entanto, algumas questões, como EC18 “Não sou normalmente cuidadoso ou meticuloso.”, EC22 “Conformo-me rapidamente” e EC32 “Guardo as minhas ideias para mim até que elas sejam necessárias”, apresentam resultados mais reduzidos, o que sugere uma menor concordância dos participantes a estas afirmações específicas.

De uma forma geral, os resultados apresentam-se elevados ($M = 112,34$, $Md = 113,00$, $DP = 39,00$), mantendo-se igualmente esta tendência para um estilo cognitivo mais inovador, conforme se apresenta na Tabela 17.

Tabela 17 – Resultados obtidos para casa estilo cognitivo.

Estilo cognitivo	N	%
Adaptador	11	5,6
Inovador	186	94,4

De acordo com a Tabela 17, verifica-se que a maioria dos participantes adotam um estilo inovador ($N=186$ ou 94.4%). Apenas um número reduzido de participantes ($N=11$ ou 5.6%) apresentam um estilo adaptador.

5.3.2. Escala de Competências Empreendedoras

Na Tabela 18, encontram-se expostos os resultados relativos ao coeficiente de *Alfa de Cronbach* de cada uma das dimensões da escala de competências empreendedoras, assim como da escala em geral.

Tabela 18 – Resultados obtidos de *Alfa de Cronbach* de cada uma das dimensões da escala de competências empreendedoras.

Competências empreendedoras	Itens	Correlação de item total corrigida	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído	<i>Alfa de Cronbach</i>
Planeamento	CPL1	0,715	0,672	0,808
	CPL2	0,693	0,702	
	CPL3	0,568	0,828	
Poder	CPO1	0,793	-	0,884
	CPO2	0,793	-	
Realização	CRE1	0,731	0,774	0,840
	CRE2	0,725	0,779	
	CRE3	0,753	0,769	
	CRE4	0,548	0,875	

Competências empreendedoras	Itens	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Alfa de Cronbach
Oportunidade	COP1	0,750	0,919	0,927
	COP2	0,824	0,909	
	COP3	0,851	0,905	
	COP4	0,843	0,906	
	COP5	0,704	0,925	
	COP6	0,761	0,917	
Relacionamento	CRL1	0,816	0,908	0,925
	CRL2	0,776	0,912	
	CRL3	0,774	0,912	
	CRL4	0,714	0,918	
	CRL5	0,769	0,913	
	CRL6	0,747	0,915	
	CRL7	0,742	0,915	
Conceituais	CCO1	0,560	0,850	0,849
	CCO2	0,691	0,810	
	CCO3	0,718	0,804	
	CCO4	0,627	0,827	
	CCO5	0,736	0,801	
Administrativas	CAD1	0,787	0,944	0,950
	CAD2	0,820	0,942	
	CAD3	0,855	0,940	
	CAD4	0,842	0,941	
	CAD5	0,814	0,943	
	CAD6	0,818	0,942	
	CAD7	0,772	0,945	
	CAD8	0,799	0,944	
Estratégicas	CES1	0,772	0,927	0,934
	CES2	0,801	0,924	
	CES3	0,809	0,923	
	CES4	0,865	0,915	
	CES5	0,843	0,918	
	CES6	0,778	0,928	
Comprometimento	CCP1	0,736	0,764	0,831
	CCP2	0,799	0,727	
	CCP3	0,756	0,746	
	CCP4	0,456	0,910	

Competências empreendedoras	Itens	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Alfa de Cronbach
Suporte- Aprendizagem	CSA1	0,473	0,957	0,902
	CSA2	0,824	0,867	
	CSA3	0,881	0,855	
	CSA4	0,862	0,858	
	CSA5	0,863	0,859	
Suporte- Construção de Força Pessoal	CSF1	0,691	0,876	0,891
	CSF2	0,772	0,862	
	CSF3	0,721	0,871	
	CSF4	0,742	0,870	
	CSF5	0,698	0,876	
	CSF6	0,666	0,879	
Competências de Empreendedorismo	-	-	-	0,924

De acordo com os resultados obtidos na Tabela 18, é possível verificar que todas as dimensões da escala de competências empreendedoras, assim como a escala em geral, apresentam uma fiabilidade adequada. Isso é evidenciado pelos valores obtidos de *Alfa de Cronbach* que são todos superiores a 0,80.

Além disso, não há necessidade de remover nenhum item das dimensões para melhorar a sua fiabilidade fatorial, o que reforça a consistência interna das medidas utilizadas na escala. Isso indica que os itens de cada dimensão estão correlacionados de forma consistente e que a escala é confiável para avaliar as competências empreendedoras em cada uma das dimensões avaliadas.

Na Tabela 19, é possível verificar os resultados obtidos em cada uma das questões e respectivas dimensões da escala de competências empreendedoras.

Tabela 19 - Resultados obtidos em cada das questões e respectivas dimensões da escala de Competências Empreendedoras.

Competências empreendedoras	Média	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Simetria	Curtose
CPL1	3,74	4,00	0,87	1,00	5,00	-4,31	3,14
CPL2	3,86	4,00	0,80	1,00	5,00	-5,41	5,83
CPL3	3,37	3,00	0,87	1,00	5,00	-2,16	1,76
Planeamento	10,97	11,00	2,16	3,00	15,00	-4,97	7,19
CPO1	3,61	4,00	0,76	1,00	5,00	-3,60	4,42
CPO2	3,68	4,00	0,79	1,00	5,00	-2,80	3,50
Poder	7,29	8,00	1,47	2,00	10,00	-4,09	5,92
CRE1	3,89	4,00	0,72	1,00	5,00	-5,86	8,78
CRE2	3,86	4,00	0,69	1,00	5,00	-5,32	8,98
CRE3	3,88	4,00	0,68	1,00	5,00	-7,15	12,03
CRE4	3,69	4,00	0,92	1,00	5,00	-5,08	2,59
Realização	15,32	16,00	2,49	4,00	20,00	-7,34	15,31
COP1	3,44	4,00	0,85	1,00	5,00	-3,35	2,06
COP2	3,47	4,00	0,88	1,00	5,00	-4,43	2,47
COP3	3,52	4,00	0,84	1,00	5,00	-4,66	2,89
COP4	3,53	4,00	0,86	1,00	5,00	-4,81	2,56
COP5	3,39	3,00	0,89	1,00	5,00	-1,86	0,11
COP6	3,60	4,00	0,86	1,00	5,00	-5,40	3,41
Oportunidade	20,95	22,00	4,44	6,00	30,00	-5,26	5,24
CRL1	3,87	4,00	0,89	1,00	5,00	-6,14	4,55
CRL2	3,90	4,00	0,85	1,00	5,00	-5,95	5,05
CRL3	3,69	4,00	0,90	1,00	5,00	-5,32	3,45
CRL4	3,47	4,00	0,85	1,00	5,00	-3,50	2,95
CR5	3,84	4,00	0,85	1,00	5,00	-6,33	5,65
CRL6	3,80	4,00	0,87	1,00	5,00	-4,74	3,02
CRL7	3,82	4,00	0,87	1,00	5,00	-4,98	3,87
Relacionamento	26,39	27,00	5,05	7,00	35,00	-7,49	9,01
CCO1	3,44	4,00	0,93	1,00	5,00	-2,51	-0,34
CCO2	3,91	4,00	0,80	1,00	5,00	-7,46	9,20
CCO3	3,86	4,00	0,76	1,00	5,00	-6,77	7,66
CCO4	3,53	4,00	0,85	1,00	5,00	-3,14	2,02
CCO5	3,74	4,00	0,73	1,00	5,00	-4,75	5,83
Concetuais	18,48	19,00	3,22	5,00	25,00	-6,71	11,21

Competências empreendedoras	Média	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Simetria	Curtose
CAD1	3,69	4,00	0,85	1,00	5,00	-4,77	2,93
CAD2	3,76	4,00	0,81	1,00	5,00	-5,48	5,89
CAD3	3,74	4,00	0,83	1,00	5,00	-5,57	5,60
CAD4	3,72	4,00	0,84	1,00	5,00	-4,52	3,94
CAD5	3,85	4,00	0,81	1,00	5,00	-5,18	5,41
CAD6	3,78	4,00	0,85	1,00	5,00	-4,95	4,19
CAD7	3,78	4,00	0,82	1,00	5,00	-5,55	5,58
CAD8	3,66	4,00	0,82	1,00	5,00	-4,64	4,14
Administrativas	29,96	31,00	5,70	8,00	40,00	-6,93	9,54
CES1	3,82	4,00	0,74	1,00	5,00	-6,74	9,25
CES2	3,81	4,00	0,74	1,00	5,00	-5,70	6,95
CES3	3,59	4,00	0,90	1,00	5,00	-4,56	3,10
CES4	3,57	4,00	0,81	1,00	5,00	-4,33	3,61
CES5	3,76	4,00	0,80	1,00	5,00	-7,57	8,53
CES6	3,49	4,00	0,95	1,00	5,00	-5,18	2,76
Estratégicas	22,04	23,00	4,30	6,00	30,00	-5,93	7,02
CCP1	3,93	4,00	0,67	1,00	5,00	-8,27	14,47
CCP2	3,89	4,00	0,75	1,00	5,00	-6,83	9,33
CCP3	3,86	4,00	0,75	1,00	5,00	-7,01	9,29
CCP4	3,51	4,00	1,00	1,00	5,00	-4,61	1,14
Comprometimento	15,19	16,00	2,62	4,00	20,00	-7,70	13,25
CSA1	3,66	4,00	0,87	1,00	5,00	-7,52	5,13
CSA2	4,03	4,00	0,65	1,00	5,00	-8,59	18,35
CSA3	4,04	4,00	0,66	1,00	5,00	-8,39	17,57
CSA4	4,05	4,00	0,67	1,00	5,00	-7,96	15,85
CSA5	4,04	4,00	0,65	1,00	5,00	-8,02	17,59
Suporte_Aprendizagem	19,80	20,00	2,99	5,00	25,00	-11,11	23,96
CSF1	3,69	4,00	0,90	1,00	5,00	-5,25	2,47
CSF2	3,69	4,00	0,86	1,00	5,00	-5,33	3,39
CSF3	3,96	4,00	0,76	1,00	5,00	-7,70	9,59
CSF4	4,07	4,00	0,71	1,00	5,00	-9,12	17,02
CSF5	3,62	4,00	0,92	1,00	5,00	-5,58	2,57
CSF6	4,20	4,00	0,77	1,00	5,00	-8,64	12,61
Suporte_Construção _Força_Pessoal	23,22	24,00	3,98	6,00	30,00	-8,10	13,92
Competências de Empreendedorismo	205,57	209,00	30,25	55,00	275,00	-9,96	22,02

Dos resultados obtidos na Tabela 19, é possível verificar que existe uma tendência para valores mais elevados (considerando uma escala que varia entre 1 e 5 pontos) em cada um dos itens da escala, assim como das suas respetivas dimensões.

5.3.3. Escala de Intenções Empreendedoras

Na Tabela 20 encontra-se o *Alfa de Cronbach* obtido para a escala de intenções empreendedoras.

Tabela 20 – *Alfa de Cronbach* obtido para a escala de Intenções Empreendedoras.

Intenções empreendedoras	Correlação de item total corrigida	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído	<i>Alfa de Cronbach</i>
IE1	0,785	0,965	0,962
IE2	0,879	0,956	
IE3	0,886	0,955	
IE4	0,935	0,949	
IE5	0,889	0,955	
IE6	0,912	0,952	

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 20, verifica-se que a escala de intenções empreendedoras apresenta uma adequada fiabilidade, dado o valor de *Alfa de Cronbach* obtido ser superior a 0,90. Também não existe a necessidade de retirar algum dos seus itens de modo a aumentar substancialmente a sua fiabilidade.

Estes resultados indicam que a escala de intenções empreendedoras é confiável para avaliar as intenções empreendedoras dos participantes, sendo consistente e precisa nas suas medições.

Na Tabela 21, encontram-se os resultados obtidos em cada um dos itens da escala de Intenções Empreendedoras.

Tabela 21 - Resultados obtidos em cada um dos itens da escala de intenções empreendedoras.

Intenções empreendedoras	Média	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Simetria	Curtose
IE1	4,46	5,00	1,68	1,00	7,00	-2,05	-2,05
IE2	4,54	5,00	1,67	1,00	7,00	-1,58	-1,58
IE3	4,59	5,00	1,70	1,00	7,00	-1,76	-1,76
IE4	4,39	4,00	1,77	1,00	7,00	-1,31	-1,31
IE5	4,22	4,00	1,86	1,00	7,00	-0,99	-0,99
IE6	4,26	4,00	1,88	1,00	7,00	-1,13	-1,13
IE	26,46	27,00	9,70	6,00	42,00	-1,24	-1,24

Analisando a Tabela 21, é possível constatar que, considerando uma escala de 1 a 7 pontos, os resultados obtidos em cada um dos itens da escala de intenções empreendedoras são elevados. Também o resultado geral é igualmente elevado, notando-se uma tendência para uma maior intenção empreendedora por parte dos participantes.

Terminada a análise da fiabilidade e sensibilidade fatorial das escalas de estilos cognitivos, competências empreendedoras e intenções empreendedoras, passou-se a testar as hipóteses em estudo com recurso a análises de estatística inferencial.

5.4. Análises de Estatística Inferencial – Teste de Hipóteses

No sentido de analisar as diferenças nas várias variáveis em estudo entre o grupo de indivíduos adaptadores e os inovadores, foi analisada a distribuição dos resultados obtidos nas várias variáveis em cada um dos grupos analisados. Em alguns casos, a mesma não se apresenta normal. Como tal, foi utilizado o teste t para as amostras independentes com variáveis cujos resultados apresentam uma distribuição normal em ambos os grupos, e o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* nos casos em que a distribuição dos resultados não se apresentava normal em pelo menos um dos dois grupos analisados. Desta forma, os resultados relativos ao teste t para amostras independentes apresentam a letra t enquanto que os relativos ao teste de *Mann-Whitney* apresentam a letra U.

Na Tabela 22, encontram-se os resultados obtidos relativamente às Intenções Empreendedoras e Teste t.

Tabela 22 – Resultados relativos às Intenções Empreendedoras e teste t.

Intenções empreendedoras	Adaptador (n=11)			Inovador (n=186)			t (p)
	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média	Mediana	Desvio Padrão	
	26,09	28,00	10,15	26,47	26,00	9,69	

Com base na Tabela 22, verifica-se que os resultados relativos às intenções empreendedoras são mais elevados no grupo dos inovadores (M=26,47, Md=26,00, DP=9,69), comparativamente aos adaptadores (M=26,09, Md=28,00, DP=10,15).

Porém, de acordo com o teste t para amostras independentes, a diferença entre os dois grupos não se apresenta estatisticamente significativa (t=-0,13, p>0,05). Deste modo, não foi possível confirmar a hipótese 3.

Na Tabela 23, encontram-se os resultados obtidos de competências empreendedoras dos adaptadores e inovadores, juntamente com os resultados do teste não paramétrico de *Mann-Whitney*.

Tabela 23 – Resultados obtidos de Competências Empreendedoras para adaptadores e inovadores e teste não paramétrico de *Mann-Whitney*¹.

Competências empreendedoras	Adaptador (n=11)			Inovador (n=186)			U (p)
	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média	Mediana	Desvio Padrão	
	165,09	190,00	59,22	207,97	210,00	26,00	

No que se refere à relação entre as competências empreendedoras e o estilo cognitivo, pode-se verificar, de acordo com a Tabela 23, que os inovadores apresentam competências empreendedoras mais elevadas (M=207,97, Md=210,00, DP=26,00) comparativamente aos adaptadores (M=165,09, Md=190,00, DP=59,22). De acordo com o teste não paramétrico

¹ Nesta análise foi utilizado o teste não paramétrico de Mann-Whitney, uma vez que a distribuição dos resultados do grupo dos adaptadores não segue uma distribuição normal.

de *Mann-Whitney*, a superioridade verificada é estatisticamente significativa ($U=524,00$, $p<0,05$) o que permite confirmar a hipótese 1.

Na Tabela 24 encontram-se analisadas as várias competências empreendedoras.

Tabela 24 – Análise das competências empreendedoras.

Competências empreendedoras	Adaptador (n=11)			Inovador (n=186)			t (p)
	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média	Mediana	Desvio Padrão	
Planeamento	8,36	8,00	3,64	11,12	11,00	1,94	-2.49 (0.031)
Poder	6,00	7,00	2,19	7,36	8,00	1,38	657.50 (0.036)
Realização	12,54	14,00	4,50	15,48	16,00	2,23	582.00 (0.014)
Oportunidade	18,09	19,00	6,22	21,12	22,00	4,27	-1.59 (0.140)
Relacionamento	20,64	22,00	9,59	26,73	27,00	4,47	-2.09 (0.062)
Concetuais	14,82	15,00	5,34	18,69	19,00	2,93	-2.38 (0.038)
Administrativas	24,00	26,00	9,50	30,31	31,00	5,22	-2.19 (0.053)
Estratégicas	17,91	19,00	7,30	22,28	23,00	3,95	727.00 (0.100)
Comprometimento	12,27	14,00	5,08	15,37	16,00	2,31	712.50 (0.083)
Suporte à Aprendizagem	16,00	20,00	6,03	20,03	20,00	2,56	642.00 (0.028)
Suporte à Construção de Força Pessoal	17,64	21,00	7,17	23,55	24,00	3,48	464.00 (0.002)

Mais especificamente, tendo em consideração as várias dimensões que definem as competências empreendedoras, de acordo com a Tabela 24, pode-se observar que:

- As competências de planeamento ($t=-2.49$, $p=0.031$), poder ($U=657.50$, $p=0.036$), realização ($U=582.00$, $p=0.014$), concetuais ($t=-2.19$, $p=0.053$), suporte à aprendizagem ($U=642.00$, $p=0.028$) e suporte à construção de força pessoal ($U=464.00$, $p=0.002$) são significativamente mais elevadas no grupo dos inovadores comparativamente aos adaptadores;
- Não foram encontradas diferenças significativas entre indivíduos adaptadores e inovadores nas competências de oportunidade ($t=-2.09$, $p=0.062$), estratégicas ($U=727.00$, $p=0.100$) e de comprometimento ($U=712.50$, $p=0.083$).

Devido a baixa representatividade do grupo de indivíduos com comportamento adaptador, apenas aqueles que apresentam um comportamento inovador foram selecionados para análises posteriores.

Na Tabela 25 encontram-se correlacionadas as competências empreendedoras e a intenção empreendedora.

Tabela 25 – Matriz de correlação entre competências empreendedoras e a intenção empreendedora.

Competências empreendedoras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Planeamento	1											
Poder	0,724**	1										
Realização	0,664**	0,641**	1									
Oportunidade	0,665**	0,578**	0,509**	1								
Relacionamento	0,565**	0,637**	0,596**	0,550**	1							
Concetuais	0,606**	0,557**	0,574**	0,574**	0,598**	1						
Administrativas	0,570**	0,585**	0,581**	0,568**	0,683**	0,641**	1					
Estratégicas	0,658**	0,673**	0,574**	0,715**	0,686**	0,729**	0,735**	1				
Comprometimento	0,506**	0,513**	0,584**	0,438**	0,644**	0,638**	0,710**	0,649**	1			
Suporte Aprendizagem	0,513**	0,530**	0,555**	0,431**	0,598**	0,673**	0,657**	0,614**	0,664**	1		
Suporte a Construção de Força Pessoal	0,423**	0,455**	0,525**	0,350**	0,533**	0,578**	0,582**	0,548**	0,598**	0,617**	1	
IE Total	0,446**	0,436**	0,306**	0,558**	0,384**	0,324**	0,336**	0,478**	0,269**	0,198**	0,188**	1

**p<0.01

Relativamente à relação entre competências empreendedoras e intenção empreendedora, pode-se verificar, de acordo com a matriz de correlações presente na Tabela 25, que todas as competências se encontram correlacionadas de modo positivo e significativo com as intenções empreendedoras.

Na Tabela 26, encontram-se os modelos de regressão linear simples de cada uma das competências empreendedoras isoladamente em relação à intenção empreendedora.

Tabela 26 – Modelos de regressão linear simples das competências empreendedoras em função da intenção empreendedora.

Variável dependente	Variável independente – Competências empreendedoras	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p
		B	Erro	Beta		
Intenção empreendedora	(Constante)	0,941	3,678	-	0,256	0,798
	Planeamento	2,296	0,326	0,461	7,049	0,000
	(Constante)	3,842	3,475	-	1,105	0,270
	Poder	3,073	0,464	0,439	6,627	0,000
	(Constante)	5,868	4,770	-	1,230	0,220
	Realização	1,331	0,305	0,306	4,365	0,000
	(Constante)	-0,062	3,000	-	0,021	,983
	Oportunidade	1,256	0,139	0,554	9,027	00,000
	(Constante)	2,278	3,944	-	0,578	0,564
	Relacionamento	0,905	0,146	0,417	6,221	0,000
	(Constante)	5,981	4,349	-	1,375	0,171
	Concetuais	1,096	0,230	0,332	4,770	0,000
	(Constante)	7,742	3,970	-	1,950	0,053
	Administrativas	0,618	0,129	0,333	4,788	0,000
	(Constante)	-0,143	3,578	-	0,040	0,968
	Estratégicas	1,195	0,158	0,487	7,556	0,000
	(Constante)	10,052	4,646	-	2,163	0,032
	Comprometimento	1,069	0,299	0,255	3,575	0,000
	(Constante)	12,858	5,537	-	2,322	0,021
	Suporte à Aprendizagem	0,680	0,274	0,180	2,480	0,014
	(Constante)	16,821	4,845	-	3,472	0,001
	Suporte à Construção de Força Pessoal	0,410	0,204	0,147	2,015	0,045

Conforme a Tabela 26, pode-se verificar que todos os modelos de regressão linear simples são estatisticamente significativos, indicando que todas as variáveis apresentam um efeito isolado significativo na variável dependente, a intenção empreendedora.

Com o objetivo de construir um modelo explicativo da intenção empreendedora em função do conjunto de variáveis independentes, recorreu-se à análise de regressão linear múltipla. Para o efeito, recorreu-se a dois métodos: método de seleção *enter* para introduzir todas as variáveis no modelo e o método *Stepwise* de modo a verificar apenas quais dos preditores apresentam de facto um efeito estatisticamente significativo na intenção empreendedora.

Na Tabela 27, encontra-se o modelo de regressão explicativo da intenção empreendedora em função das competências empreendedoras, pelo método de seleção *enter*.

Tabela 27 – Modelo de regressão explicativo da intenção empreendedora em função das competências empreendedoras, pelo método de seleção *enter*.

Modelo	B	B	t	P	R ²
(Constante)	-0,924	-	-0,168	0,867	0,360
Planeamento	0,487	0,098	0,986	0,325	
Poder	0,808	0,115	1,220	0,224	
Realização	-0,201	-0,046	-0,544	0,587	
Oportunidade	0,767	0,338	3,576	0,000	
Relacionamento	0,284	0,131	1,389	0,167	
Concetuais	-0,043	-0,013	-0,137	0,891	
Administrativas	-0,057	-0,031	-0,321	0,749	
Estratégicas	0,373	0,152	1,333	0,184	
Comprometimento	0,077	0,018	0,207	0,836	
Suporte_Aprendizagem	-0,480	-0,127	-1,479	0,141	
Suporte_Construção_Força_Pessoal	-0,084	-0,030	-0,397	0,692	

De acordo com a Tabela 27, pode-se afirmar que o modelo de regressão ajustado é estatisticamente significativo ($F = 8,90$, $p < 0,001$), embora apenas um dos seus preditores, a competência empreendedora ‘Oportunidade’, explique de modo significativo a variável intenções empreendedoras.

O presente modelo é responsável por explicar 36.0% ($r^2=0.360$) da variação das intenções empreendedoras.

De modo mais específico, constatou-se que apenas a variável ‘Oportunidade’ apresenta um impacto positivo e significativo nas intenções empreendedoras, sendo responsável por um aumento na sua média de 0.767 pontos ($B=0.767$, $t=3.576$, $p=0.000$).

A equação de regressão que explica as intenções empreendedoras é a seguinte:

$$IE = -0,92 + 0,49CPL + 0,81CPO - 0,20CRE + 0,77COP + 0,28CRL - 0,04CCP \\ - 0,06CAD + 0,37CES + 0,08CCM - 0,48CSA - 0,08CSF$$

Sendo:

IE – Intenções empreendedoras;

CPL – Competências empreendedoras de planeamento;

CPO – Competências empreendedoras de poder;

CRE - Competências empreendedoras de realização;

COP - Competências empreendedoras de oportunidade;

CRL - Competências empreendedoras de relacionamento;

CCP - Competências empreendedoras conceptuais;

CAD - Competências empreendedoras administrativas;

CES – Competências empreendedoras estratégicas;

CCM - Competências empreendedoras de comprometimento;

CSA - Competências empreendedoras de suporte à aprendizagem;

CSF - Competências empreendedoras de suporte à construção da força pessoal.

De modo a conseguir ajustar um modelo de regressão explicativo das intenções empreendedoras apenas com preditores estatisticamente significativos, recorreu-se ao método de extração de fatores *Stepwise*. Os resultados foram obtidos em 2 modelos, conforme apresentado na *Tabela 28*.

Tabela 28 – Modelo de regressão explicativo da intenção empreendedora em função das competências empreendedoras, pelo método *Stepwise*.

Modelo	Variáveis	B	<i>B</i>	t	p	R ²
1	(Constante)	-0,062	-	-0,021	0,983	0,307
	Oportunidade	1,256	0,554	9,027	0,000	
2	(Constante)	-4,806	-	-1,387	0,167	0,332
	Oportunidade	1,017	0,449	6,174	0,000	
	Poder	1,330	0,190	2,615	0,010	

De acordo com a Tabela 28, no modelo 2, pode observar-se que as intenções empreendedoras são significativamente explicadas ($F = 45,45$, $p = 0,001$) pela combinação das variáveis ‘Oportunidades’ e ‘Poder’, que, em conjunto, explicam 33.2% ($r^2=0,332$) da variação nas intenções empreendedoras.

De modo mais específico, constata-se que existe um efeito positivo e significativo da variável ‘Oportunidades’ e da variável ‘Poder’, nas intenções empreendedoras. A variável ‘Oportunidades’ contribui para o aumento médio das intenções empreendedoras em 1.017 pontos ($B=1.017$, $t=6.174$, $p=0.000$) enquanto que o ‘Poder’ contribui para um aumento médio de 1.330 pontos ($B=1.330$, $t=2.615$, $p=0.010$).

Segundo o presente modelo, as intenções empreendedoras são explicadas pela seguinte equação de regressão:

$$IE = -4,81 + 1,02COP + 1,33CPO$$

Sendo:

IE – Intenções empreendedoras;

COP - Competências empreendedoras de oportunidade;

CPO – Competências empreendedoras de poder.

6. Conclusões e contribuição para a gestão

Tem havido um progressivo desenvolvimento de esforços para compreender de forma clara as interações entre ambientes, estratégia e desempenho ao longo do tempo (Hasseb *et al.*, 2019).

De forma a criar uma estratégia empresarial sólida que possa gerar vantagem competitiva, é essencial aprofundar cada vez mais a compreensão do ambiente externo e de como ele influencia as decisões (Aguilera *et al.*, 2018).

A partir do dinamismo presente em determinada indústria, o gestor implementa a estratégia adequada (Skordoulis *et al.*, 2020) para criar valor, e conseqüentemente, obter vantagem competitiva num espaço de tempo mais alargado (Hitt *et al.*, 2020).

O objetivo deste trabalho é identificar de que forma os estilos empreendedores (adaptador/innovador) influenciam as competências empreendedoras e como ambos influenciam a intenção empreendedora num ambiente muito turbulento (alta complexidade e alto dinamismo), como foi o caso do ambiente durante a pandemia covid-19.

O aumento da complexidade está relacionado com o aumento da diversidade de fatores ambientais externos que influenciam o mercado e os processos organizacionais (Mao *et al.*, 2014), bem como com o aumento da heterogeneidade do ambiente devido à turbulência do mercado (Chen *et al.*, 2014; Wilden & Guidergan, 2015). Por outro lado, o aumento do dinamismo está associado ao aumento da incerteza e da volatilidade ambiental (Mikalef & Pateli, 2017), fatores que afetam a previsibilidade em ambientes imprevisíveis e influenciam a competitividade da organização (Chen *et al.*, 2014).

A incerteza surge devido à incapacidade dos gestores de compreenderem completamente as informações do ambiente, levando em consideração o nível de complexidade e dinamismo dos fatores ambientais.

Assim, surgem três hipóteses que se pretendiam avaliar neste trabalho:

H1: Existe diferença entre os adaptadores e os inovadores relativamente à exigência ao nível das competências?

H2: Quais as competências empreendedoras que influenciam a intenção empreendedora?

H3: Existe diferença entre os adaptadores e os inovadores relativamente às intenções empreendedoras?

Para dar resposta a estas hipóteses, um questionário (Anexo A), e desenvolvido e disponibilizado *online* por meio do *Google Forms*. O questionário foi divulgado nas redes sociais, como *Facebook*, *LinkedIn*, *WhatsApp* e por e-mail, durante o período de 20/5/2022 e 20/6/2022. Obteve-se uma amostragem não probabilística por conveniência de 197 questionários, a partir dos quais se procedeu à análise.

Dos participantes, cerca de 90% dos inquiridos tinha entre 26 e 66 anos, sendo 78% mulheres. Dada a localização geográfica da faculdade e da residência mais de 90% dos inquiridos encontram-se entre a zona Norte e Centro de Portugal. Dos inquiridos, 60% são casados ou vivem em união de facto e aproximadamente 30% são solteiros. Mais de 65% têm curso superior. Relativamente à situação profissional, 82% encontram-se empregados, dos quais 63% é empregado por conta de outrem. Mais de 60% dos participantes auferem um rendimento familiar entre o salário mínimo e três vezes o salário mínimo à data.

Quanto ao histórico de empreendedorismo, 50% dos inquiridos não possui experiência na gestão de um negócio, enquanto 30% possui uma experiência de até 10 anos. Mais de 50% dos participantes nunca possuiu um negócio próprio, mas 27% possuíram como proprietários e 17% como parceiros em negócios. No entanto, 68% dos inquiridos têm ou teve um parente que possuiu negócio.

Na análise dos estilos cognitivos, foi testada a fiabilidade da escala calculando o valor de valor de *Alfa de Cronbach*. Verificou-se que o valor obtido para o *Alfa de Cronbach* é adequado ($>0,70$) e que não existe necessidade de retirar nenhum item à escala, de modo a melhorar a sua fiabilidade. Verificou-se que os resultados obtidos dos estilos cognitivos são elevados ($M = 112,34$, $Md = 113,00$, $DP = 39,00$), existindo, uma maior tendência para um estilo cognitivo mais inovador. 94,4% dos inquiridos adotam um estilo inovador ($N=186$), enquanto apenas 5,6% apresentam um estilo adaptador ($N=11$).

As organizações precisam desenvolver estratégias que lhes permitam lidar de forma mais eficaz com a incerteza e a ambiguidade (Anderson & Tushman, 2001), especialmente mantendo um foco central com regras simplificadas para possibilitar a rapidez e flexibilidade na resposta às oportunidades (Hitt *et al.*, 1998). Assim, é necessário possuir capacidades empreendedoras que permitam identificar novas necessidades e responder a estas (Sirmon *et al.*, 2007).

As competências pessoais desempenham um papel fundamental no desempenho e na evolução dos indivíduos. Inicialmente, estas competências foram identificadas como comportamentos adquiridos e não necessariamente atributos naturais (Arnaut & Picchiai, 2016).

A literatura aponta uma relação entre as competências de um indivíduo e a sua capacidade empreendedora, tanto no que diz respeito à criação e sobrevivência de novas empresas, quanto ao posterior crescimento dessas empresas (Baum *et al.*, 2001). Isso sugere que o sucesso do empreendedorismo está relacionado às competências necessárias e à capacidade do empreendedor de se adaptar às mudanças (Churchill & Lewis, 1983).

Para a análise das competências empreendedoras, foi calculado o *Alfa de Cronbach* de cada uma das dimensões da escala, assim como da escala em geral. Foi possível verificar que todas as dimensões, assim como a escala em geral, apresentam uma fiabilidade adequada, dados os valores obtidos de *Alfa de Cronbach* se encontrarem todos superiores a 0,80. Também se nota que em nenhuma dimensão existe uma necessidade de ser retirado algum item para melhorar a sua fiabilidade fatorial. Verificou-se que existe uma tendência para valores mais elevados (considerando uma escala que varia entre 1 e 5 pontos) em cada um dos itens da escala, assim como das suas respetivas dimensões.

Considerando que a decisão de se tornar empreendedor é vista como uma escolha voluntária e consciente (Krueger *et al.*, 2000), acredita-se que as intenções desempenham um papel crucial na decisão de iniciar um novo negócio ao longo do tempo.

Existem fatores internos que influenciam os indivíduos, como os atributos da personalidade. No entanto, como os indivíduos não são seres isolados, também são influenciados significativamente por fatores externos (Tošović & Jovanović, 2021).

Fatores como um estilo de liderança adequado, descentralização, uma estrutura organizacional orgânica e baixa formalização têm um impacto significativo e positivo nas intenções empreendedoras dos funcionários (Nielsen *et al.*, 2019). Isso é benéfico para as próprias empresas, uma vez que fortalece a sua posição competitiva. Além disso, o ambiente social, cultural, variáveis económicas, governo e educação exercem influência, aumentando a intenção empreendedora (Díez-Echavarría *et al.*, 2019).

Efetuada a análise para a escala de intenções empreendedoras, verifica-se que a escala apresenta uma adequada fiabilidade, dado o valor de *Alfa de Cronbach* obtido ser

superior a 0,70. Também não existe a necessidade de retirar algum dos seus itens de modo a aumentar substancialmente a sua fiabilidade. Constatou-se que, considerando uma escala de 1 a 7 pontos, os resultados obtidos em cada um dos itens da escala de intenções empreendedoras são elevados. Também o resultado geral é igualmente elevado, notando-se uma tendência para uma maior intenção empreendedora.

Terminada a análise da fiabilidade e sensibilidade fatorial das escalas de estilos cognitivos, competências empreendedoras e intenções empreendedoras, passou-se a testar as hipóteses em estudo com recurso a análises de estatística inferencial.

Verificou-se que os resultados relativos às intenções empreendedoras são mais elevados no grupo dos inovadores ($M=26,47$, $Md=26,00$, $DP=9,69$), comparativamente aos adaptadores ($M=26,09$, $Md=28,00$, $DP=10,15$). Porém, de acordo com o teste t, para amostras independentes, a diferença entre os dois grupos não se apresenta estatisticamente significativa ($t=-0,13$, $p>0,05$). Deste modo, não foi possível confirmar a hipótese 3

No entanto, em relação às competências empreendedoras, os inovadores mostraram-se superiores aos adaptadores. Os inovadores obtiveram pontuações mais altas nas competências empreendedoras em comparação aos adaptadores ($M=207,97$, $Md=210,00$, $DP=26,00$) comparativamente aos adaptadores ($M=165,09$, $Md=190,00$, $DP=59,22$). Essa diferença foi estatisticamente significativa de acordo com o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*, confirmando a hipótese 1 de que os inovadores possuem competências empreendedoras mais elevadas.

Portanto, com base nos resultados obtidos, não foi possível confirmar a hipótese 3 de diferença nas intenções empreendedoras entre adaptadores e inovadores, mas confirmou-se a hipótese 1 de diferença nas competências empreendedoras entre os dois grupos.

Tendo em consideração as várias dimensões que definem as competências empreendedoras, pode-se verificar que:

- No grupo de inovadores, as competências de planeamento, poder, realização, conceituais, suporte à aprendizagem e suporte à construção de força pessoal foram significativamente mais elevadas em comparação com os adaptadores.

Isso foi confirmado pelos testes estatísticos, como o teste t e o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*, que mostraram diferenças estatisticamente significativas nas pontuações dessas dimensões entre os dois grupos.

- Por outro lado, não foram encontradas diferenças significativas entre adaptadores e inovadores nas competências de oportunidade, estratégicas e de comprometimento.

Os testes estatísticos indicaram que as diferenças nessas dimensões não foram estatisticamente significativas entre os dois grupos.

Devido a baixa representatividade do grupo de indivíduos com comportamento adaptador, para análises posteriores, foi decidido selecionar apenas os indivíduos que apresentam um comportamento inovador. Isso pode ser necessário para garantir uma amostra mais homogênea e representativa para investigar as relações entre os estilos cognitivos, competências empreendedoras e intenções empreendedoras de forma mais precisa.

Ao analisar a relação entre as competências empreendedoras e a intenção empreendedora, observou-se que todas as competências estão positivas e significativamente correlacionadas com as intenções empreendedoras, Isso sugere que quanto maior o nível de competências empreendedoras, maior tende a ser a intenção de se envolver em atividades empreendedoras.

Para ajustar um modelo explicativo da intenção empreendedora considerando as variáveis independentes, foi utilizada a análise de regressão linear múltipla. Foram aplicados dois métodos: o método da seleção *Enter*, que inclui todas as variáveis independentes no modelo, e o método *Stepwise*, que identifica quais dos preditores têm um efeito estatisticamente significativo na intenção empreendedora.

Esses métodos permitem determinar quais competências empreendedoras têm um impacto significativo na previsão na intenção empreendedora, considerando a relação conjunta entre todas as variáveis independentes e a variável dependente. O método *Enter* inclui todas as variáveis, enquanto o método *Stepwise* realiza uma seleção automática das variáveis mais relevantes com base em critérios estatísticos.

Essa análise de regressão múltipla pode fornecer *insights* sobre quais competências empreendedoras têm maior influência na intenção empreendedora, controlando outros fatores relevantes.

Com base nos resultados da análise da regressão, pode-se afirmar que o modelo de regressão ajustado é estatisticamente significativo ($F = 8,90, p < 0,001$). No entanto, apenas,

a competência empreendedora ‘Oportunidade’ é um preditor significativo das intenções empreendedoras. Isso significa que, entre as competências empreendedoras consideradas, apenas a variável ‘Oportunidades’ tem um impacto positivo e significativo nas intenções empreendedoras.

No modelo ajustado, a variável ‘Oportunidades’ explica de forma significativa a variação nas intenções empreendedoras, contribuindo para um aumento médio de 0,767 pontos nas intenções empreendedoras (dados). O modelo como um todo explica 36,0% (dados) da variação nas intenções empreendedoras.

De modo a conseguir ajustar um modelo de regressão explicativo das intenções empreendedoras apenas com preditores estatisticamente significativos, recorreu-se ao método de extração de fatores *Stepwise*, tendo-se obtidos os resultados em dois modelos.

De acordo com o modelo dois, as intenções empreendedoras são explicadas de modo significativo ($F = 45,45$, $p = 0,001$) pela ação conjunta das variáveis ‘Oportunidades’ e ‘Poder’. Essas variáveis, em conjunto, explicam 33.2% ($r^2=0,332$) da variação nas intenções empreendedoras. De modo mais específico, constata-se que existe um efeito positivo e significativo da variável ‘Oportunidades’ e da variável ‘Poder’, nas intenções empreendedoras. A variável ‘Oportunidades’ contribui para o aumento médio das intenções empreendedoras em 1.017 pontos ($B=1.017$, $t=6.174$, $p=0.000$), enquanto que a variável ‘Poder’ contribui para um aumento médio de 1.330 pontos ($B=1.330$, $t=2.615$, $p=0.010$).

Segundo o presente modelo, as intenções empreendedoras são explicadas pela seguinte equação de regressão:

$$IE = -4,81 + 1,02COP + 1,33CPO$$

Sendo:

IE – Intenções empreendedoras;

COP - Competências empreendedoras de oportunidade;

CPO – Competências empreendedoras de poder.

A gestão num ambiente de alta complexidade e alto dinamismo, como o vivenciado durante a pandemia da covid-19, apresenta desafios significativos. Nesse contexto, a compreensão das competências empreendedoras e o seu impacto na gestão do capital humano nas organizações torna-se crucial. Este estudo teve como objetivo investigar de que forma os estilos empreendedores (adaptador/inovador) influenciam as competências empreendedoras e como ambos afetam a intenção empreendedora nesse ambiente turbulento.

Uma das contribuições deste estudo está na identificação das competências empreendedoras relevantes. Ao analisar as exigências de um ambiente caracterizado por mudanças constantes, incertezas e volatilidade, foram identificadas competências essenciais, como a habilidade de planeamento, poder, realização, conceituais, suporte à aprendizagem e suporte à construção de força pessoal. Essa compreensão das competências específicas necessárias em situações de alta complexidade contribui para o conhecimento académico e pode direcionar o desenvolvimento de programas de capacitação e treino em gestão empreendedora.

Outra contribuição importante deste estudo está na diferenciação entre os estilos empreendedoras adaptador e inovador. Ao investigar as diferenças entre esses estilos em termos de competências empreendedoras, os pesquisadores fornecem uma visão mais refinada dos perfis empreendedores e de como eles influenciam a gestão. Essa compreensão dos diferentes perfis empreendedores pode auxiliar na identificação de abordagens adequadas de gestão e tomada de decisão, levando em consideração as preferências individuais e o contexto específico.

Além disso, o estudo destaca a influência das competências empreendedoras nas intenções empreendedoras. Foi constatado que todas as competências empreendedoras analisadas têm um impacto significativo e positivo nas intenções empreendedoras. Especificamente, as competências empreendedoras de oportunidade e poder foram identificadas como fatores-chave que impulsionam as intenções empreendedoras num ambiente turbulento. Essa descoberta reforça a importância de desenvolver e aprimorar estas competências para promover o empreendedorismo e a inovação.

Outra descoberta relevante deste estudo é a comparação entre adaptadores e inovadores em relação às competências empreendedoras e intenções empreendedoras. Os resultados revelaram que os inovadores apresentam níveis significativamente mais elevados em competências como planeamento, poder, realização, conceituais, suporte à aprendizagem

e suporte à construção de força pessoal em comparação com os adaptadores. No entanto, não foram encontradas diferenças significativas em relação às competências de oportunidade, estratégicas e de comprometimento. Esta comparação fornece insights valiosos sobre as características e comportamentos distintos destes dois grupos empreendedores, o que pode orientar estratégias de gestão adequadas para cada perfil.

Por fim, uma contribuição prática deste estudo está na ênfase dada à adaptabilidade e à antecipação de mudanças. Dado o ambiente turbulento e em constante mudança da covid-19, os gestores precisam de ser capazes de identificar oportunidades emergentes, antecipar mudanças, gerir riscos e tomar medidas decisivas para manter a viabilidade dos negócios. Esta ênfase na adaptabilidade e na gestão proativa pode orientar práticas de gestão mais eficazes em contextos dinâmicos.

7. Limitações e recomendações para trabalhos futuros

A sugestão de realizar um estudo mais aprofundado do tema, com uma amostra maior e mais representativa da população portuguesa, é uma abordagem válida para obter resultados mais generalizáveis e confiáveis. Uma amostra não probabilista por conveniência pode limitar a capacidade de extrapolar os resultados para além do estudo em questão.

A sugestão de realizar estudos longitudinais também é relevante para aprofundar a compreensão das competências empreendedoras e das intenções empreendedoras ao longo do tempo. Investigar como estas variáveis evoluem e quais os fatores que influenciam as suas mudanças pode fornecer conclusões valiosas. Estudos longitudinais permitiriam acompanhar os participantes ao longo de um período significativo, observando as suas trajetórias empreendedoras e identificando padrões de desenvolvimento.

Além disso, a sugestão de realizar um histórico mais aprofundado do entrevistado é relevante. Compreender como o histórico pessoal e profissional do indivíduo pode influenciar a sua predisposição para a intenção empreendedora é fundamental. Investigar o conhecimento sobre empreendedorismo, a familiaridade com ferramentas empreendedoras e a presença de empreendedores no seu círculo pessoal e profissional pode fornecer insights valioso para a compreensão dos resultados.

Mais, é recomendável explorar variáveis mediadoras e moderadoras na relação entre competências empreendedoras e intenções empreendedoras. Identificar os mecanismos pelos quais as competências empreendedoras influenciam as intenções empreendedoras, bem como as condições em que essa relação é mais forte, pode oferecer uma compreensão mais aprofundada do fenómeno. Variáveis como autoeficácia empreendedora, motivação empreendedora ou características individuais podem ser investigadas como mediadoras ou moderadoras nesta relação.

Considerar o contexto cultural também é fundamental. Diferentes culturas podem ter impactos distintos nas competências empreendedoras e nas intenções empreendedoras. Portanto, é recomendável que estudos futuros comparem diferentes contextos culturais ou adaptem as medidas para contextos específicos, de forma a examinar as influências culturais nessas variáveis.

Ainda, investigar a eficácia de intervenções e programas de desenvolvimento de competências empreendedoras é uma área promissora para pesquisas futuras. Compreender

como essas intervenções podem impactar positivamente as intenções empreendedoras e o comportamento empreendedor pode fornecer informações novas e pertinentes para a prática e educação empreendedoras. Avaliar o efeito de diferentes abordagens de formação e desenvolvimento de competências empreendedoras pode contribuir para o aprimoramento de programas de apoio ao empreendedorismo.

Por fim, a realização de inquéritos e a coleta de dados estatísticos podem complementar a análise quantitativa. A análise qualitativa dos dados pode fornecer uma compreensão mais aprofundada das motivações, atitudes e percepções dos indivíduos em relação ao empreendedorismo. Combinar abordagens quantitativas e qualitativas pode enriquecer a interpretação dos resultados e fornecer uma visão mais abrangente do fenômeno estudado.

Em resumo, a realização de um estudo mais abrangente, com uma amostra representativa, análise do histórico dos participantes e a combinação de abordagens quantitativas e qualitativas são sugestões válidas para aprofundar a compreensão das relações entre competências empreendedoras, estilos cognitivos e intenções empreendedoras.

Bibliografia

- Afonso, P., & Figueira, M. L. (2020). Padnemia COVID-19: Quais são os riscos para a saúde mental? *Revista Portuguesa de Psiquiatria e Saúde Mental*, 6(1), 2–3. <https://doi.org/https://doi.org/10.51338/rppsm.2020.v6.i1.131>
- Agdas, D., & Barooah, P. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic on the U.S. electricity demand and supply: An early view from data. *IEEE Access*, 8, 151523–151534. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3016912>
- Aguilera, R. V., Judge, W. Q., & Terjesen, S. A. (2018). Corporate Governance Deviance. *Academy of Management Review*, 43, 87–109. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2014.0394>
- Ajzen, I. (1987). *Attitudes, Traits, and Actions: Dispositional Prediction of Behavior in Personality and Social Psychology* (L. B. T.-A. in E. S. P. Berkowitz (Ed.); Vol. 20, pp. 1–63). Academic Press. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60411-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60411-6)
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. In *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (Vol. 50, Issue 2, pp. 179–211). Elsevier Science. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2001). Nature and Operation of Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27–58. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.27>
- Ajzen, I. (2002). Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 665–683. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x>
- Aktar, A., Alam, M., & Al-Amin, A. (2021). Global economic crisis, energy use, CO2 emissions, and policy roadmap amid Covid-19. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 770–781. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.029>
- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. Prentice-Hall.
- Alhajeri, H. M., Almutairi, A., Alenezi, A., & Alshammari, F. (2020). Energy demand in the state of Kuwait during the Covid-19 pandemic: Technical, economic, and environmental perspectives. *Energies*, 13(17), 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/en13174370>
- Amadeu, E., & Moresi, E. (2000). Inteligência organizacional no contexto da sociedade da informação. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, 23/24(4), 509–526.
- Amit, R., Schoemaker, P. J. H., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/DOI:10.1002/SMJ.4250140105>
- Andelman, S. J., Bowles, C. M., Willig, M. R., & Waide, R. B. (2004). Understanding Environmental Complexity through a Distributed Knowledge Network. *BioScience*, 54(3), 240–246. [https://doi.org/https://doi.org/10.1641/0006-3568\(2004\)054\[0240:UECTAD\]2.0.CO;2](https://doi.org/https://doi.org/10.1641/0006-3568(2004)054[0240:UECTAD]2.0.CO;2)
- Andersen, T. J. (2004). Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Processes in Dynamic Environments. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell)*, 41(8), 1271–1299. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00475.x>

- Anderson, C. R., & Paine, F. T. (1975). Managerial Perceptions and Strategic Behavior. *Academy of Management Journal*, 18(4), 811–823. <https://doi.org/10.5465/255380>
- Anderson, P., & Tushman, M. L. (2001). Organizational Environments and Industry Exit: the Effects of Uncertainty, Munificence and Complexity. *Industrial and Corporate Change*, 10(3), 675–711. <https://doi.org/10.1093/icc/10.3.675>
- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy* (I. Homewood (Ed.)).
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2009). Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 266–281.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71–88. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.8925233>
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development, *Journal of Business Venturing*, Jg. 18, S. 105-123. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00068-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00068-4)
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1974). Theory in practice: Increasing professional effectiveness. In *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective* (M. : A.-W. P. C. Reading (Ed.)).
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40(4), 471–499. <https://doi.org/https://doi.org/10.1348/014466601164939>
- Arnaut, P. G., & Picchiali, D. (2016). Presença de Competências Empreendedoras em Tomadores de Microcrédito Produtivo Orientado. *Revista de Gestão e Projetos*, 07(01), 83–94. <https://doi.org/10.5585/gep.v7i1.401>
- Arrighetti, A., Caricati, L., Landini, F., & Monacelli, N. (2016). Entrepreneurial intention in the time of crisis: a field study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(6), 835–859. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2015-0326>
- Arrive, J. T., & Feng, M. (2018). The complexity of the environment, management control and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1347–1354. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.2183>
- Asmundson, G. J., & Taylor, S. (2020). Coronaphobia: Fear and the 2019-nCoV outbreak. *Journal of Anxiety Disorders*, 70, 102196. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2020.102196>
- Autio, E., H. Keeley, R., Klofsten, M., G. C. Parker, G., & Hay, M. (2001). Entrepreneurial Intent among Students in Scandinavia and in the USA. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(2), 145–160. <https://doi.org/10.1080/14632440110094632>
- Axelrod, R. (1976). *Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites* (P. L. Library (Ed.)).
- Azadegan, A., Patel, P., Zangouinezhad, A., & Linderman, K. (2013). The Effect of Environmental Complexity and Environmental Dynamism on Lean Practices. *Journal*

- of *Operations Management*, 31(4), 193–212.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2013.03.002>
- Babafemi, I. (2015). Corporate Strategy, Planning and Performance Evaluation: A Survey of Literature. In *Journal of Management Policies and Practices* (Vol. 3).
<https://doi.org/10.15640/jmpp.v3n1a6>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman and Company.
- Bandura, Albert. (1977a). Self-efficacy : Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/DOI:10.1037//0033-295X.84.2.191>
- Bandura, Albert. (1977b). *Social Learning Theory* (Englewood Cliffs (Ed.)). N.J. : Prentice Hall.
- Bandura, Albert. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bandura, Albert. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory* (Englewood Cliffs (Ed.)). NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, Albert, & Schunk, D. H. (1981). Cultivating Competence , Self-Efficacy , and Intrinsic Interest Through Proximal Self-Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(3), 586–598.
- Baron, R. (2004). The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship’s basic “why” questions. *Journal of Business Venturing*, 19, 221–239.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00008-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00008-9)
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2020). *60 million fewer commuting hours per day: How Americans use time saved by working from home* (No. 2020–132; Working Paper N° 2020-132).
https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3695188
- Barro, R. (2013). Inflation and Economic Growth. *Annals of Economics and Finance*, 14(1), 121–144. <https://econpapers.repec.org/RePEc:cuf:journl:y:2013:v:14:i:1:n:6:barro>
- Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). *What jobs are being done at home during the COVID-19 crisis? Evidence from firm-level surveys* (Working Paper 27422; NBER Working Paper Series).
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A Multidimensional Model of Venture Growth. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 292–303.
<https://doi.org/10.2307/3069456>
- Baum, J. R., & Wally, S. (2003). Strategic Decision Speed and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 24, 1107–1129. <https://doi.org/10.1002/smj.343>
- Belitski, M., Guenther, C., Kritikos, A. S., & Thurik, R. (2022). Economic effects of the Covid-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*, 58, 593–609. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11187-021-00544-y>
- Bell, D. (1973). *The Coming Of Post-Industrial Society* (Basic Books (Ed.)).
- Belzenegui-Eraso, A., & Erro-Garcéz, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.

<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12093662>

- Benner, M. J., & Tripsas, M. (2012). The influence of prior industry affiliation on framing in nascent industries: the evolution of digital cameras. *Strat. Mgmt. J.*, *33*, 277–302. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.950>
- Bennis, W. G. (1966). *Changing organizations; essays on the development and evolution of human organization* (McGraw-Hill (Ed.)).
- Bettis, R. A. (1981). Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms. *Strategic Management Journal*, *2*(4), 379–393. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250020406>
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2020). *Work from home after the COVID-19 outbreak* (Working Paper 2017; Working Paper 2017). <https://doi.org/10.24149/wp2017r1>
- Bird, B. (1988). Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *The Academy of Management Review*, *13*(3), 442–453. <https://doi.org/10.2307/258091>
- Bird, B. J. (1995). Toward a theory of entrepreneurial competency. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, *2*, 51–72.
- Blau, P. M., & Schoenherr, R. A. (1971). *The structure of organizations* (Basic Books (Ed.)).
- Bobbitt, H. R., & Ford, J. D. (1980). Decision-Maker Choice as a Determinant of Organizational Structure. *Academy of Management Review*, *5*(1), 25–39. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288839>
- Bokoros, M. A., Goldstein, M. B., & Sweeney, M. M. (1992). Common factors in five measures of cognitive style. *Current Psychology*, *11*, 99–109. <https://doi.org/10.1007/BF02686832>
- Boulton, J. G., Allen, P. M., & Bowman, C. (2015). *Embracing Complexity: Strategic Perspectives for an Age of Turbulence*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199565252.001.0001>
- Boulton, W. R., Lindsay, W. M., Franklin, S. G., & Rue, L. W. (1982). Strategic Planning: Determining the Impact of Environmental Characteristics and Uncertainty. *Academy of Management Journal*, *25*(3), 500–509. <https://doi.org/10.2307/256076>
- Bourgeois III., L. J. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*, *5*(1), 25–39. <https://doi.org/10.5465/AMR.1980.4288844>
- Bourgeois, L., & Eisenhardt, K. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, *34*, 816–835. <https://doi.org/10.1287/MNSC.34.7.816>
- Boyd, B. (1990). Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model. *Strategic Management Journal*, *11*(6), 419–430. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0149-2063\(95\)90007-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90007-1)
- Boyd, N. G., & Vozikis, G. S. (1994). The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *18*(4), 63–77. <https://doi.org/10.1177/104225879401800404>
- Bradley, S. W., Shepherd, D. A., & Wiklund, J. (2011). The Importance of Slack for New Organizations Facing ‘Tough’ Environments. *Journal of Management Studies*, *48*(5),

- 1071–1097. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00906.x>
- Bratton, B. (2022). *The revenge of the real: Politics for a post-pandemic world*. Verso.
- Broeck, H. Van den, Vanderheyden, K., & Cools, E. (2003). Individual differences in cognitive styles: development, validation and cross-validation of the cognitive style inventory. In *Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series* (Vol. 27).
- Brunaldi, K. R., Jungles, A. E., & Gimenez, F. A. P. (2007). Comportamento Estratégico e Estilo Cognitivo de Dirigentes de Pequenas Empresas Construtoras. *III Encontro de Estudos Em Estratégia, 1*, 1–17.
- Buechler, E., Powell, S., Sun, T., Astier, N., Zanocco, C., Bolorinos, J., Flora, J., Boudet, H., & Rajagopal, R. (2022). Global changes in electricity consumption during Covid-19. *IScience*, 25(1), 1–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.isci.2021.103568>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Busenitz, L. (1996). Research on entrepreneurial alertness: Sampling, measurement, and theoretical issues. *Journal of Small Business Management*, 34(4), 35–44.
- Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2004). *The Portable MBA in Entrepreneurship* (3a ed.). John Wiley & Sons.
- Caldeira, A., & Godoy, A. S. (2012). O processo de análise do ambiente e sua relação com a aprendizagem organizacional: um estudo de caso / The process of environment analysis and its relationship to organizational learning: a case study / El proceso de análisis del medio ambiente y su rel. In *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)* (Vol. 18, Issue 3). <https://doi.org/10.1590/S1413-23112012000300008>
- Cannon, A. R., & John, C. H. S. (2007). Measuring Environmental Complexity: A Theoretical and Empirical Assessment. *Organizational Research Methods*, 10(2), 296–321. <https://doi.org/10.1177/1094428106291058>
- Carvalho, F. L., & Fernandes, S. C. (2022). Covid-19 impact on tourism: The system approach applied to the case of Portugal. *Journal of Tourism, Sustainability and Well-Being*, 10(2), 75–87. <https://doi.org/https://doi.org/10.34623/1qx6-f493>
- Casper, S., Lehrer, M., & Soskice, D. (1999). Can High-technology Industries Prosper in Germany? Institutional Frameworks and the Evolution of the German Software and Biotechnology Industries. *Industry and Innovation*, 6(1), 5–24. <https://doi.org/10.1080/13662719900000002>
- Caves, R. E. (1977). *American Industry--structure, Conduct, Performance*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure* (M. Press (Ed.)).
- Chandler, G. N., & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223–236. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90028-P](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90028-P)
- Channon, D. F. (1973). *The strategy and structure of British enterprise* (MacMillan (Ed.)).
- Chavda, K. (2022). Entrepreneurship as the backbone of economic development: A research model. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 4(8),

1726–1734.

- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, *13*(4), 295–316. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jbvent:v:13:y:1998:i:4:p:295-316>
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L., & Chow, W. S. (2014). IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors. *European Journal of Information Systems*, *23*(3), 326–342. <https://doi.org/10.1057/ejis.2013.4>
- Chester, I. B. (1938). *Organization and Management* (Harvard University Press (Ed.)).
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, *6*(1), 1–22.
- Christmann, P. (2000). Effects of “best practices” of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, *43*(4), 663–680. <https://doi.org/10.2307/1556360>
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). Business Growth The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, *61*(3), 1–12.
- Cockburn, I. M., Henderson, R. M., & Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *21*(10–11), 1123–1145. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1123::AID-SMJ130>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1123::AID-SMJ130>3.0.CO;2-R)
- Collier, Z. A., Lambert, J. H., & Linkov, I. (2018). Resilience, sustainability, and complexity in social, environmental, and technical systems. *Environment Systems and Decisions*, *38*(1), 1–2. <https://doi.org/10.1007/s10669-018-9679-4>
- Cooley, L. (1990). Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance. *Final Report, Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00*.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (E. Cliffs (Ed.)). Prentice-Hall.
- Dacin, T., Oliver, C., & Roy, J.-P. (2007). The Legitimacy of Strategic Alliances: An Institutional Perspective. *Strategic Management Journal*, *28*, 169–187. <https://doi.org/10.1002/smj.577>
- Danneels, E. (2012). Second-order competences and Schumpeterian rents. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *6*(1), 42–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/sej.1127>
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009). Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules. *Administrative Science Quarterly*, *54*(3), 413–452. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.3.413>
- Demonel, W., & Leite, V. F. (2003). *Ensino de empreendedorismo: uma alternativa metodológica à formação tradicional*.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, *29*(1), 52–73. <https://doi.org/10.2307/2393080>
- Díez-Echavarría, L., Arias, A. V., Bermúdez-Hernández, J., Pérez, F. orlando M., Marín, M. L. U., & Velásquez, J. A. T. (2019). Extension of the systemic entrepreneurship

- intention model in university students. *Serbian Journal of Management*, 14(2), 277–297. <https://doi.org/10.5937/sjm14-17336>
- Dill, W. (1958). Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409–443. <https://doi.org/10.2307/2390794>
- Dill, W. (1962). *The impact of environment on organizational development* (S. and E. V. N. Mailick & (eds) Concepts and Issues in Administrative Behavior (Eds.)). Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <http://www.jstor.org/stable/2095101> .
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). *How many jobs can be done at home?* (No. 26948; NBER Working Paper 26948).
- Do Paço, A. M. F., Ferreira, J. M., Raposo, M., Rodrigues, R. G., & Dinis, A. (2011). Behaviours and entrepreneurial intention: Empirical findings about secondary students. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(1), 20–38. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0071-9>
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375–394. <https://doi.org/10.1177/017084069301400303>
- Dornelas, J. C. A. (2003). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Elsevier.
- Downey, H. K., Hellriegel, D., & John W. Slocum, J. (1975). Uncer- Environmental tainty : The Construct and Its Application. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 613–629.
- Downey, H. K., & Slocum, J. W. (1975). Uncertainty: Measures, Research, and Sources of Variation. *Academy of Management Journal*, 18(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/255685>
- Drucker, P. F. (1969). Management’s new role. *Harvard Business Review*, 47(6), 49–54.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2392145>
- Duncan, R. B. (1973). Mltiple Decision-making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty: The Impact on Organizational Effectiveness. *Human Relations*, 26(3), 273–291. <https://doi.org/10.1177/001872677302600301>
- Dutton, J. E., Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1983). Toward understanding strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 4(4), 307–323. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040403>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576. <https://doi.org/10.2307/256434>
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32. <https://doi.org/10.1177/001872676501800103>
- Eppel, E. A., & Rhodes, M. L. (2018). Complexity theory and public management: a ‘becoming’ field. *Public Management Review*, 20(7), 949–959.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1364414>

- Eriksson, G. (1984). Growth, Entry and Exit of Firms. *The Scandinavian Journal of Economics*, 86(1), 52–67. <https://doi.org/10.2307/3439403>
- Evan, W. (1966). The organization set: Toward a theory of inter-organizational relations. In P. U. of P. Press (Ed.), *J. Thompson (Ed.) Approaches to Organizational Design*.
- Fayolle, A., Gailly, B., & Lassas-Clerc, N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30(9), 701–720. <https://doi.org/10.1108/03090590610715022>
- Fernandes, S. C. (2021). Which way to cope with Covid-19 challenges? Contributions of the IoT for smart city projects. *Big Data and Cognitive Computing*, 5(26), 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/bdcc5020026>
- Filho, W. L., Salvia, A. L., Paço, A., Dinis, M. A., Vidal, D. G., Cunha, D. A., Vasconcelos, C. R., Baumgartner, R., Rampasso, I., Anholon, R., Doni, F., Sonetti, G., Azeiteiro, U., Carvalho, S., & Rios, F. X. (2022). The influences of the Covid-19 pandemic on sustainable consumption: an international study. *Environmental Sciences Europe*, 34–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s12302-022-00626-y>
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *RAUSP Management Journal*, 34(2), 5–28.
- Fishbein, D. H. (1990). Biological perspectives in criminology. *Criminology*, 28(1), 27–72. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1745-9125.1990.tb01317.x>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.
- Foxall, G. R., & Hackett, P. M. W. (1992). Cognitive Style and Extent of Computer Use in Organizations: Relevance of Sufficiency of Originality, Efficiency and Rule-Conformity. *Perceptual and Motor Skills*, 74(2), 491–497. <https://doi.org/10.2466/pms.1992.74.2.491>
- Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. (1984). Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment. *The Academy of Management Journal*, 27(2), 399–423. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/255932>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management*.
- Gaglio, C. M., & Katz, J. A. (2001). The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95–111. <https://doi.org/10.1023/A:1011132102464>
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations* (A.-W. P. Co (Ed.)).
- Gartner, W. B. (1989). Some Suggestions for Research on Entrepreneurial Traits and Characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1), 27–38. <https://econpapers.repec.org/RePEc:sae:entthe:v:14:y:1989:i:1:p:27-38>
- Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E., & Katz, J. A. (1994). Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 5–9. <https://doi.org/10.1177/104225879401800301>

- George, A. L. (1980). Presidential Decisionmaking in Foreign Policy: The Effective Use of Information and Advice. *American Political Science Review*, 74(4), 1082–1083.
- Ghebreyesus, T. A. (2020, March). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. World Health Organization.
- Ghemawat, P. (2000). *A Estratégia e o Cenário dos Negócios* (Bookman (Ed.)).
- Gillingham, K. T., Knittel, C. R., Li, J., Ovaere, M., & Reguant, M. (2020). The short-run and long-run effects of COVID-19 on energy and the environment. *Joule*, 4(7), 1337–1342. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joule.2020.06.010>
- Goldsmith, R. E. (1984). Personality Characteristics Associated with Adaption-Innovation. *The Journal of Psychology*, 117(2), 159–165. <https://doi.org/10.1080/00223980.1984.9923672>
- Gorzeń-Mitka, I., & Okręglińska, M. (2014). Improving Decision Making in Complexity Environment. *Procedia Economics and Finance*, 16, 402–409. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00819-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00819-3)
- Grant, R. M. (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment : Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491–517. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1002/smj.314>
- Grinyer, P. H., & Yasai-Ardekani, M. (1980). Dimensions of Organizational Structure: A Critical Replication. *The Academy of Management Journal*, 23(3), 405–421. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/255508>
- Grinyer, P., & Yasai-Ardekani, M. (1981). Strategy, Structure, Size and Bureaucracy. *Academy of Management Journal*, 24(3), 471–486. <https://doi.org/10.5465/255569>
- Guggenheim, D. (2016). The Collision of Indeterminate Environments and Porter's Forces: Uncertainty Fields and Their Impact on Entrepreneurial Alertness. *Strategic Change*, 25(3), 239–1349. <https://doi.org/10.1002/jsc.2058>
- Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, 14(19), 1–25. <https://doi.org/inahttps://doi.org/10.1186/s11782-020-00087-1>
- Hackney, A., Yung, M., Somasumdran, K., Nowrousi-Kia, B., Oakman, J., & Yazdani, A. (2022). Working in the digital economy: A systematic review of the impact of work from home arrangements on personal and organizational performance and productivity. *PLoS ONE*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274728>
- Hagi, A., & Bărbulescu, M. (2020). The economic effects of the coronavirus pandemic. *Scientific Bulletin . Economic Sciences*, 19(Special Issue EtaEc), 13–24. <https://doi.org/RePEc:pts:journl:y:2020:i:3:p:13-24>
- Hambrick, D. C. (1983). An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments. *The Academy of Management Journal*, 26(2), 213–230. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/255971>
- Hamburg, I. (2021). Impact of COVID-19 on SMEs and the role of digitalization. *Advances in Research*, 22(3), 10–17. <https://doi.org/10.9734/AIR/2021/v22i330300>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American*

Journal of Sociology, 82(5), 929–964. <https://doi.org/10.1086/226424>

- Haveman, H. A. (1993). Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593–627. <https://doi.org/10.2307/2393338>
- Hayes, J., & Allinson, C. W. (1998). Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations. *Human Relations*, 51, 847–871. <https://doi.org/10.1177/001872679805100701>
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National Culture and Entrepreneurship : A Review of Behavioral Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33–52. <https://doi.org/10.1177/104225870202600403>
- Hedberg, B. (1981). *How Organizations Learn and Unlearn*. Oxford University Press.
- Hickson, D., Butler, R., Cray, D., Mallory, G., & Wilson, D. (1986). *Top decisions: Strategic decision making in organizations*.
- Hill, C. W. L., & Hoskisson, R. E. (1987). Strategy and Structure in the Multiproduct Firm. *Academy of Management Review*, 12(2), 331–341. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4307949>
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (C. C. Learning (Ed.)).
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, 6(3), 273–293. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250060307>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Stadter, G. (1982). Functional importance and company performance: Moderating effects of grand strategy and industry type. *Strategic Management Journal*, 3(4), 315–330. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250030404>
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 22–42. <http://www.jstor.org/stable/4165492>
- Hitt, M. A., Sirmon, D. G., Li, Y., Ghobadian, A., Arregle, J.-L., & Xu, K. (2020). Institutions, industries and entrepreneurial versus advantage-based strategies: how complex, nested environments affect strategic choice. *Journal of Management & Governance*, 25(1), 147–188. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09504-2>
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation : analytical concepts* (West Pub. Co. (Ed.)).
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (CA (Ed.)). Sage Publications.
- Hofstede, G., Noorderhaven, N., Thurik, A. R., Uhlaner, L. M., & Wennekers, A.R.M., Wildeman, R. E. (2004). *Culture's role in entrepreneurship: Self-employment out of dissatisfaction*. In T.E. Brown & J.M. Ulijn (Eds.), *Innovation, entrepreneurship and culture* (J. Ulijn & T. Brown (Eds.)). Research Group: Organization; Department of Management.

- Honig, B. (2004). Entrepreneurship Education : Toward a Model of Contingency-Based Business. *Academy of Management Learning and Education*, 3(3), 258–273.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R. M., & Sánchez-Medina, A. (2011). The Impact of Relational Capital on the Success of New Business Start-Ups. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 617–638. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00339.x>
- Horner, R. (2019). Towards a new paradigm of global development? Beyond the limits of international development. *Progress in Human Geography*, 44(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0309132519836158>
- Huang, M., Yen, G.-F., & Liu, T.-C. (2014). Reexamining supply chain integration and the supplier ' s performance relationships under uncertainty. *Supply Chain Management*, 19, 64–78. <https://doi.org/10.1108/SCM-04-2013-0114>
- Huber, George P.; O'Connell, Michael J.; Cummings, L. L. (1975). Perceived Environmental Uncertainty: Effects of Information and Structure. *Academy of Management Journal*, 18(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/255375>
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning : The Contributing Processes and the Literatures. *Organizational Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- INE. (2023). https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2270>
- Jauch, L. R., Osborn, R. N., & Glueck, W. F. (1980). Short term financial success in large business organizations: The environment-strategy connection. *Strategic Management Journal*, 1(1), 49–63. <https://doi.org/10.1002/smj.4250010106>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental models : towards a cognitive science of language, inference, and consciousness*. Harvard University Press.
- Jurkovich. (1974). A core typology of organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 19(3), 380–394. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2391979>
- Kaplan, M. J. (2018). Complexity Demands New Approaches to Work. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/9ZFS-QG15>
- Karr, J., Loh, K., & Wirjo, A. (2020). *Supporting MSMEs' digitalization amid COVID-19*.
- Keats, B. W., & Hitt, M. A. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*, 31(3), 570–598. <https://doi.org/10.2307/256460>
- Kickul, J., Gundry, L. K., Barbosa, S. D., & Whitcanack, L. (2009). Intuition versus Analysis? Testing Differential Models of Cognitive Style on Entrepreneurial Self-Efficacy and the New Venture Creation Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 439–453. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00298.x>

- Kim, D. H. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. In *Sloan Management Review Fall*.
- King, W. R., & Cleland, D. I. (1977). Information for more effective strategic planning. *Long Range Planning*, 10(1), 59–64. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0024-6301\(77\)90049-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0024-6301(77)90049-8)
- Kirschke, S., & Newig, J. (2017). Addressing Complexity in Environmental Management and Governance. In *Sustainability* (Vol. 9, Issue 6, p. 983). <https://doi.org/10.3390/su9060983>
- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622–629. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.5.622>
- Kirton, M. (1980). Adaptors and Innovators in Organizations. *Human Relations*, 33(4), 213–224. <https://doi.org/10.1177/001872678003300401>
- Kirton, M. (1987). *Kirton adaption-innovation Inventory* (2 ed.). Occupational Research Centre.
- Kolvreid, L. (1996). Prediction of Employment Status Choice Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 47–58. <https://doi.org/10.1177/104225879602100104>
- Krueger, N. (1993). The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5–21. <https://doi.org/10.1177/104225879301800101>
- Krueger, N. F., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 91–104. <https://doi.org/10.1177/104225879401800307>
- Krueger, N. F., & Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions : Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5(October), 315–330. <https://doi.org/10.1080/08985629300000020>
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 411–432. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2022). The future of entrepreneurship: the few or the many? *Small Business Economics*, 59(1), 269–278. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00534-0>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment* (D. of R. MA: Harvard Business School (Ed.)).
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Better World Books (Ed.)). Richard d Irwin.
- Le Cottier, A., & Santalo, J. (2014). The Impact of Parent Firms' Market Munificence on MNCs' Subsidiaries Performance. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 14147. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.252>
- Leach, M., MacGregor, H., Scoones, I., & Wilkinson, A. (2021). Post-pandemic transformations: How and why Covid-19 requires us to rethink development. *World Development*, 138(105233), 1–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105233>

- Lee, S. H., & Wong, P. K. (2004). An exploratory study of technopreneurial intentions: a career anchor perspective. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 7–28. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00112-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00112-X)
- Lenz, R. T. (1980). Strategic Capability: A Concept And Framework for Analysis. *Academy of Management Review*, 5(2), 225–234. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288736>
- Lenz, R. T., & Engledow, J. L. (1986). Environmental analysis: The applicability of current theory. *Strategic Management Journal*, 7(4), 329–346. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250070404>
- Levine, S., & White, P. E. (1961). Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5(4), 583–601. <https://doi.org/10.2307/2390622>
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Levitt, B. and J. G. March (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
- Likert, R. (1977). Management styles and the human component. *Management Review*, 23–28; 43–45.
- Liñán, F. (2004). Intention-Based Models of Entrepreneurship Education. *Piccola Impresa / Small Business*, 2004, 11–35.
- Liñán, F. (2008). Skill and Value Perceptions: How Do They Affect Entrepreneurial Intentions? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4, 257–272. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0093-0>
- Liñán, F. A., & Santos, F. (2007). Does Social Capital Affect Entrepreneurial Intentions? *International Advances in Economic Research*, 13(4), 443–453. <https://econpapers.repec.org/RePEc:kap:iaecre:v:13:y:2007:i:4:p:443-453:10.1007/s11294-007-9109-8>
- Liñán, F., & Chen, Y.-W. (2006). Testing the Entrepreneurial Intention Model on a Two-Country Sample. *Documents de Treball (Universitat Autònoma de Barcelona. Departament d'Economia de l'Empresa)*, 7/06.
- Liñán, F., & Chen, Y. (2009). Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593–617. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00318.x>
- Liñán, F., Nabi, G., & Krueger, N. (2013). British and Spanish entrepreneurial intentions: A comparative study. *Revista de Economía Mundial*, 33, 73–103.
- Liñán, F., Rodríguez-Cohard, J. C., & Rueda-Cantuche, J. M. (2011). Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 195–218. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0154-z>
- Liu, H., Ma, L., & Huang, P. (2015). When organizational complexity helps corporation improve its performance. *Journal of Management Development*, 34(3), 340–351. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2013-0071>
- Llorente, A. (2021, October). *Como ciência tenta prever os eventos “cisnes negros.”* BBC News Brasil.
- Lodge, G. (1975). *The New American Ideology* (A. Knopf (Ed.)).

- Lummack, R. (2017). *Expecting Uncertainty: Approaching security environment complexity with humility and conceptual flexibility*.
- MacMillan, I. C. (1982). Seizing competitive initiative. *Journal of Business Strategy*, 2(4), 43–57. <https://doi.org/10.1108/eb038944>
- Mahnke, V., Venzin, M., & Zahra, S. (2007). Governing Entrepreneurial Opportunity Recognition in MNEs: Aligning Interests and Cognition Under Uncertainty. *Journal of Management Studies*, 44, 1278–1298. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00730.x>
- Maier, G., Prange, C., & Rosenstiel, L. V. (2001). *Psychological perspectives of organizational learning* (M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.); Handbook o).
- Majumdar, S. K., & Marcus, A. A. (2001). Effects of “best practices” of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *The Academy of Management Journal*, 43, 663–680. <https://doi.org/10.2307/3069344>
- Man, T. W. Y., & Lau, T. (2001). *Entrepreneurial competencies of Small and Medium Enterprises in the Hong Kong services sector*. Pao Yue-Kong Library.
- Manteu, C., Monteiro, N., & Sequeira, A. (2020). *The short-term impact of the Covid-19 pandemic on portuguese companies*. Occasional Papers.
- Mao, H., Liu, S., & Zhang, J. (2014). How the effects of IT and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity. *Information Development*, 31(4), 358–382. <https://doi.org/10.1177/0266666913518059>
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations* (Universitetsforlaget (Ed.)).
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1983). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *The American Political Science Review*, 78(1), 734–749. <https://doi.org/10.2307/1961840>
- Martínez, D., Mora, J. G., & Vila, L. E. (2007). Entrepreneurs, the self-employed and employees amongst young European higher education graduates. *European Journal of Education*, 42(1), 99–117. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2007.00285.x>
- Martins, C. A. da C. (2015). *A influência da incerteza ambiental na escolha das lógicas estratégicas*. Universidade Lusíada.
- McCaskey, M. (1982). *The Executive Challenge* (Pitman (Ed.)).
- McClelland, D. C. (1972). *A Sociedade Competitiva Realização e Progresso Social*. Expressão e Cultura.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” In *American Psychologist* (Vol. 28, Issue 1, pp. 1–14). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219–233. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x>

- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.737>
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (1992). More like each other than anyone else? A cross-cultural study of entrepreneurial perceptions. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 419–429. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jbvent:v:7:y:1992:i:5:p:419-429>
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Review Press.
- McKinley, W., Latham, S., & Braun, M. (2014). Organizational decline and innovation: turnarounds and downward spirals. *The Academy of Management Review*, 39(1), 88–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2011.0356>
- Merali, Y., Papadopoulos, T., & Nadkarni, T. (2012). Information systems strategy: Past, present, future? *Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 125–153. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2012.04.002>
- Meurer, M. M., Waldkirch, M., Schou, P. K., Bucher, E. L., & Burmeister-Lamp, K. (2022). Digital affordances: how entrepreneurs access support in online communities during the Covid-19 pandemic. *Small Business Economics*, 58, 637–663. <https://doi.org/10.1007/s1187-021-00540-2>
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70(C), 1–16. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jbrese:v:70:y:2017:i:c:p:1-16>
- Miles, R. H. (1982). *Coffin nails and corporate strategies* (L. Prentice-Hall (Ed.)). Englewood Cliffs.
- Miles, Snow, C. C., & Pfeffer, J. (1974). Organization-Environment: Concepts and Issues. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 13(3), 244–264. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1974.tb00581.x>
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), 280–308. <https://doi.org/10.2307/256549>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221–235. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543. <https://doi.org/10.2307/256654>
- Milles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 3(3), 546–562. <https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4305755>
- Milliken, F. J. (1987). Uncertainty Published by: Academy of Management Linked references are available on JSTOR for this article: Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty.

- Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306502>
- Mintzberg. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2307/41164491>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management* (P. P. Hall (Ed.)).
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The Structure of “Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246. <https://doi.org/10.2307/2392045>
- Mishra, P., Das, S. S., Yadav, S., Khan, W., Afzal, M., Alarifi, A., Kenawy, E.-R., Ansari, M., Hasnain, S., & Nayak, A. K. (2020). Global impacts of pre- and post-Covid-19 pandemic: Focus on socio-economic consequences. *Sensors International*, 1(100042), 1–7. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sintl.2020.100042>
- Mishra, P. K. (2020). COVID-19, Black swan events and the future of risk management in India. *Progress in Disaster Science*, 8, 100137. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2020.100137>
- Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K. W., & Morse, E. A. (2000). Cross-Cultural Cognitions and the Venture Creation Decision. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 974–993. <https://doi.org/10.2307/1556422>
- Miternique, H. C. (2021). Sars-Cov-2 effects on tourism. The recovery of regional complexity: When less means more: The case of Balearic Islands. *Research in Globalization*, 3(100051), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.resglo.2021.100051>
- Moriano, J., Gorgievski, M., Laguna, M., Stephan, U., & Zarafshani, K. (2012). A Cross-Cultural Approach to Understanding Entrepreneurial Intention. *Journal of Career Development*, 39(2), 162–185. <https://doi.org/10.1177/0894845310384481>
- Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51–75. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00039-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00039-7)
- Mueller, S. L., Thomas, A. S., & Jaeger, A. M. (2002). National entrepreneurial potential: The role of culture, economic development, and political history. In *Advances in Comparative International Management* (Vol. 14). [https://doi.org/10.1016/s0747-7929\(02\)14037-6](https://doi.org/10.1016/s0747-7929(02)14037-6)
- Murray, J. A. (1984). A Concept of Entrepreneurial Strategy. *Strategic Management Journal*, 5(1), 1–13. <http://www.jstor.org/stable/2486007>
- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends*. Warner Books.
- Narayanan, V. K., Zane, L. J., & Kemmerer, B. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Journal of Management*, 37(1), 305–351. <https://doi.org/10.1177/0149206310383986>
- Newkirk, H. E., & Lederer, A. L. (2009). The impact of environmental dynamism on strategic information systems technical and personnel resources planning. *International Journal of Information Technology and Management*, 9(2), 203–223.

<https://doi.org/10.1504/IJITM.2010.030461>

- Nielsen, J. E., Babić, V., Stojanović-Aleksić, V., & Nikolić, J. (2019). Driving Forces of Employees' Entrepreneurial Intentions - Leadership Style and Organizational Structure. *Management: Journal of Sustainable Business & Management Solutions in Emerging Economies*, 24(3), 59–69. <https://doi.org/10.7595/10.7595/management.fon.2019.0020>
- Nutt, P. C. (1976). Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use. *Academy of Management Review*, 1(2), 84–98. <https://doi.org/10.5465/amr.1976.4408670>
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health? *BMC Public Health*, 20(1825).
- Oldekop, J. A., Horner, R., Hulme, D., Adhikari, R., Agarwal, B., Alford, M., Bakewell, O., Banks, N., Barrientos, S., Bastia, T., Bebbington, A. J., Das, U., Dimova, R., Duncombe, R., Enns, C., Fielding, D., Foster, C., Foster, T., Frederiksen, T., ... ZhangYin-Fang. (2020). Covid-19 and the case for global development. *World Development*, 134, 105044. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105044>
- Osborn, R. N., & Hunt, J. G. (1974). Environment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 231–246. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2393892>
- Özarallı, N., & Rivenburgh, N. (2016). Entrepreneurial intention: antecedents to entrepreneurial behavior in the U.S.A. and Turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(3). <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0047-x>
- Papa, D., Santos, D., Tashiro, K., Feltrin, L., Amado, V., & Da Silva, A. (2010). As dimensões ambientais e a percepções e a percepção de incerteza no ambiente competitivo. *Revista Jovens Pesquisadores*, 0.
- Parry, S. B. (1996). The Quest for Competencies. *Political Science*, 33(7), 48–56.
- Pawlowski, P. (2001). *The Treatment of Organizational Learning in Management Science* (M. Dierks, A. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.); Handbook o). Oxford University Press.
- Payne, G. T., Kennedy, K. H., & Davis, J. L. (2009). Competitive Dynamics among Service SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 421–442. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00277.x>
- Peng, H., Li, B., & Liu, Y. (2022). How social network influences the growth of entrepreneurial enterprises: Perspective on organizational and personal network. *Sage Open*, 12(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/21582440221108178>
- Pennings, J. M. (1975). The Relevance of the Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 393–410. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2391999>
- Perrow. (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View* (Wadsworth Publishing Company (Ed.)).
- Perrow, C. (1967). Industrial Organization: Theory and Practice. *American Sociological*

Association, 32(2), 313–315.

- Peterman, N. E., & Kennedy, J. (2003). Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 129–144. <https://doi.org/10.1046/j.1540-6520.2003.00035.x>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (H. & Row (Ed.)).
- Picchiai, D., & Arnaut, P. (2016). Competências empreendedoras: modelos mentais como fatores determinantes de seu desenvolvimento. *Revista Científica Hermes - FIPEN*, 16, 197. <https://doi.org/10.21710/rch.v16i0.282>
- Pollin, R., & Zhu, A. (2006). Inflation and economic growth: a cross-country nonlinear analysis. *Journal of Post Keynesian Economics*, 28(4), 593–614. <https://doi.org/10.2753/PKE0160-3477280404>
- Pontikes, E. G., & Barnett, W. P. (2017). The Coevolution of Organizational Knowledge and Market Technology The Coevolution of Organizational Knowledge and Market Technology. *Strategy Science*, 2(1), 64–82.
- Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (2011). Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers Revisited. *Journal of Management Studies*, 48(3), 646–664. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00988.x>
- Pordata*. (2022). <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+residente++media+anual+total+e+por+sexo-6-1068>
- Porter. (1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30–41. <https://doi.org/10.2469/faj.v36.n4.30>
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609–620. <https://doi.org/10.5465/AMR.1981.4285706>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, & Spence, A. M. (1982). The Capacity Expansion Process in a Growing Oligopoly: The Case of Corn Wet Milling. In *The Economics of Information and Uncertainty*, Edited by J. J. McCall. University of Chicago Press.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250070602>
- Prescott, J. E. (1986). Environments As Moderators of the Relationship Between Strategy and Performance. *Academy of Management Journal*, 29(2), 329–346. <https://doi.org/10.2307/256191>
- Prol, J. L., & Sungmin, O. (2020). Impacto of COVID-19 measures on short-term electricity consumption in the most affected EU countries and USA States. *IScience*, 23(10), 1–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.isci.2020.101639>
- Pryono, A., Moin, A., & Putri, V. N. (2020). Identifying digital transformation paths in the

- business model of SMEs during the Covid-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91–114. <https://doi.org/10.2307/2391366>
- Qualifica. (2021). <https://www.qualifica.gov.pt/#/>
- Quéré, C., Jackson, R., Jones, M., Smith, A., Abernethy, S., Andrew, R., De-Gol, A., Willis, D., Shan, Y., Canadell, J., Friedlingstein, P., Creutzig, F., & Peters, G. P. (2020). Temporary reduction in daily global CO₂ emissions during the COVID-19 forced confinement. *Nature Climate Change*, 10, 647–653. <https://doi.org/10.1038/s41558-020-0797-x>
- Ray, G., Wu, D., & Konana, P. (2009). Competitive Environment and the Relationship Between IT and Vertical Integration. *Information Systems Research*, 20(4), 585–603. <https://doi.org/10.1287/isre.1080.0202>
- Rodrigues, M., Franco, M., Sousa, N., & Silva, R. (2021). Covid-19 and the business management crisis: An empirical study in SMEs. *Sustainability*, 13(5912), 1–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13115912>
- Rokicki, T., Jędrzak, R., Kucharski, A., Bórawski, P., Beldycka-Bórawska, A., Szeberényi, A., & Perkowska, A. (2022). Changes in energy consumption and energy intensity in EU countries as a result of the Covid-19 pandemic by sector and area economy. *Energies*, 15(6243), 1–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/en15176243>
- Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1083–1103. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1083::AID-SMJ127>3.0.CO;2-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1083::AID-SMJ127>3.0.CO;2-4)
- Rueda-Manzanares, A., Aragon-Correa, J., & Sharma, S. (2008). The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence. *British Journal of Management*, 19, 185–203. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00538.x>
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure, and economic performance* (Cambridge,).
- Rumelt, R. P. (1991). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167–185. <http://www.jstor.org/stable/2486591>
- Santiago, I., Moreno-Muñoz, A., Quintero-Jiménez, P., Garcia-Torres, F., & Gonzalez-Redondo, M. (2021). Electricity demand during pandemic times: The case of the COVID-19 in Spain. *Energy Policy*, 148(Part A). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111964>
- Santiso, C. (2021, July). *Portugal's journey towards digital progress*. Development Bank of Latin America.
- Santos, N., & Moreira, C. O. (2021). Uncertainty and expectations in Portugal's tourism activities. Impacts of Covid-19. *Research in Globalization*, 3(100071), 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.resglo.2021.100071>

- Sawyer, O. O. (1993). Environmental Uncertainty and Environmental Scanning Activities of Nigerian Manufacturing Executives: A Comparative Analysis. *Strategic Management Journal*, 14(4), 287–299. <http://www.jstor.org/stable/2486796>
- Scarabaggio, P., Carli, R., Scala, M., & Dotoli, M. (2020). Analyzing the effects of COVID-19 pandemic on the energy demand: the case of Northern Italy. *International Annual Conference (AEIT)*. <https://doi.org/10.23919/AEIT50178.2020.9241136>
- Scherer. (1980). *Industrial market structure and economic performance*. Chicago: Rand McNally & Co.
- Scherer, R. F., Adams, J. S., Carley, S. S., & Wiebe, F. A. (1989). Role Model Performance Effects on Development of Entrepreneurial Career Preference. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(3), 53–72. <https://doi.org/10.1177/104225878901300306>
- Scherer, R. F., Brodzinski, J. D., & Wiebe, F. (1991). Entrepreneurship & Regional Development: An International Examining the relationship between personality and entrepreneurial career preference. *Entrepreneurship and Regional Development*, 3(2), 195–206. <https://doi.org/10.1080/08985629100000013>
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179–203. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.2099>
- Schmalensee, R. (1985). Do Markets Differ Much? *The American Economic Review*, 75(3), 341–351. <http://www.jstor.org/stable/1814804>
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. (1986). Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus. *The Academy of Management Journal*, 29(1), 51–71. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/255859>
- Senge, P. (1990). *Fifth Discipline - The Art and Practice of the Learning Organization* (Cornerstone (Ed.)).
- Senge, P. (2009). *A quinta disciplina : arte e prática da organização que aprende*. Best Seller.
- Severo, E. A., Guimarães, J. C., & Dellarmelin, M. L. (2021). Impact of the Covid-19 pandemic on environmental awareness, sustainable consumption and social responsibility: Evidence from generations in Brazil and Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 286(124947), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124947>
- Shane, S., Kolvereid, L., & Westhead, P. (1991). An exploratory examination of the reasons leading to new firm formation across country and gender. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 431–446. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90029-D](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90029-D)
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_8
- Shapiro, A., & Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship*. In C. Kent, D. Sexton and K. Vesper, (Eds.) (E. Cliffs (Ed.)). NJ : Prentice-Hall.
- Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1991). Person, Process, Choice: The Psychology of New

- Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 23–45. <https://doi.org/10.1177/104225879201600204>
- Shimizu, K. (2007). Prospect Theory, Behavioral Theory, and the Threat-Rigidity Thesis: Combinative Effects on Organizational Decisions to Divest Formerly Acquired Units. *The Academy of Management Journal*, 50(6), 1495–1514. <https://doi.org/10.2307/20159486>
- Shirokova, G., Osiyevskyy, O., & Bogatyreva, K. (2016). Exploring the intention–behavior link in student entrepreneurship: Moderating effects of individual and environmental characteristics. *European Management Journal*, 34(4), 386–399. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.12.007>
- Shook, C. L., & Bratianu, C. (2010). Entrepreneurial intent in a transitional economy: An application of the theory of planned behavior to Romanian students. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 231–247. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0091-2>
- Short, J. C., Ketchen Jr., D. J., Palmer, T. B., & Hult, G. T. M. (2007). Firm, strategic group, and industry influences on performance. *Strategic Management Journal*, 28(2), 147–167. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.574>
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan Co.
- Simon, H. A. (1960). The new science of management decision. In *Harper & Brothers*. Harper & Brothers. <https://doi.org/10.1037/13978-000>
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Arregle, J.-L., & Campbell, J. T. (2010). The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1386–1409. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.893>
- Sirmon, D., Hitt, M., & Ireland, R. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32, 273–292. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23466005>
- Sirmon, D., Hitt, M., Ireland, R., & Gilbert, B. (2011). Resource Orchestration to Create Competitive Advantage Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. *Journal of Management*, 37, 1390–1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Wiley.
- Stacey, R. D. (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. Prentice Hall.
- Starbuck, W. H. (1976). *Organisations and their environments* (I. M. D. Dunette (Ed.)). Rand McNally Publishers.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2392337>
- Stephan, U., Zbierowski, P., & Hanard, P.-J. (2020). *Entrepreneurship and COVID-19: Challenges and opportunities. An assessment of the short- and long-term consequences*

for UK small businesses.

- Sun, P., Mellahi, K., & Wright, M. (2012). The Contingent Value of Corporate Political Ties. *Academy of Management Perspectives*, 26, 68–82. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0164>
- Suzuki, Y. (1980). The Strategy and structure of top 100 Japanese industrial enterprises 1950–1970. *Strategic Management Journal*, 1(3), 265–291. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250010306>
- Swait, J., & Adamowicz, W. (2001). Choice Environment, Market Complexity, and Consumer Behavior: A Theoretical and Empirical Approach for Incorporating Decision Complexity into Models of Consumer Choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 141–167. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2941>
- Terreberry, S. (1968). *The Evolution of Organizational Environments* (Administrative Science Quarterly (Ed.); 12th ed.). <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2391535>
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 36(2), 239–270. <https://doi.org/10.2307/256522>
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action; social science bases of administrative theory* (M.-H. New York (Ed.)).
- Timmons, J. A. (1989). *The entrepreneurial mind*. Brick House Pub. Co.
- Toffler, A. (1981). *The Third Wave* (Bantam Books (Ed.)).
- Tosi, H. L., Aldag, R., & Storey, R. (1973). On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale. *Administrative Science Quarterly*, 18, 27.
- Tošović, M. N., & Jovanović, V. (2021). Entrepreneurial Intention Model: Empirical Results with Management Students in Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business & Management Solutions in Emerging Economies*, 26(2), 1–14. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2020.0023>
- Tubbs, M. E., & Ekeberg, S. E. (1991). The Role of Intentions in Work Motivation: Implications for Goal-Setting Theory and Research. *The Academy of Management Review*, 16(1), 180–199. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279004>
- Tung, R. L. (1979). Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure. *Academy of Management Journal*, 22(4), 672–693. <https://doi.org/10.2307/255808>
- Tushman, M. (1977). Special boundary roles in the innovation process. *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 587–605.
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61, 674–698. <https://doi.org/10.2307/2096399>
- Veciana, J., Aponte, M., & Urbano, D. (2005). University Students' Attitudes Towards Entrepreneurship: A Two Countries Comparison. *The International Entrepreneurship*

- and Management Journal*, 1(2), 165–182. <https://doi.org/10.1007/s11365-005-1127-5>
- Vidigal, P. R., Walcher, A. M. M., Pozo, H., & Nassif, V. M. J. (2011). Um estudo sobre a relevância dos aspectos cognitivos nas tomadas de decisões dos micro e pequenos empreendedores para planejamento e execução de estratégias socioambientais. *IX Ciclo de Debates Em Economi Industrial, Trabalho e Tecnologia*, 1(69), 5–24.
- Vieira, D. A., & Meirinhos, V. (2021). Covid-19 lockdown in Portugal: Challenges, strategies and effects of mental health. *Trends in Psychology*, 29(2), 354–374. <https://doi.org/10.1007/s43076-021-00066-2>
- Vinogradov, E., Kolvereid, L., & Timoshenko, K. (2013). Predicting entrepreneurial intentions when satisfactory employment opportunities are scarce. *Education and Training*, 55(7), 719–737. <https://doi.org/10.1108/ET-06-2012-0067>
- Vowels, L. M., Francois-Walcott, R., Carnelley, K., & Checksfield, E. (2022). Adapting to change: How has Covid-19 affected people's goals? *PLoS ONE*, 17(2), 1–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.1371/journal.pone.0262195>
- Vroom, V., & Yetton, P. W. (1976). *Leadership and Decision-Making* (U. Of & P. Pres (Eds.)).
- Wallis, J. (1999). Understanding the role of leadership in economic policy reform. *World Development*, 27(1), 39–53. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(98\)00103-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0305-750X(98)00103-X)
- Warren, R. L. (1967). The Interorganizational Field as a Focus for Investigation. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 396–419. <https://doi.org/10.2307/2391312>
- Waterhouse, M. F. (1980). *Canadian Energy: Planning and Policy Making in a Turbulent Environment*.
- Waterhouse, M. F. (1992). Managing effectively in turbulent environments. *Journal of Strategic Change*, 1(3), 135–146. <https://doi.org/10.1002/jsc.4240010303>
- Weick, K. (1977). *Enactment processes in organizations* (B. M. S. and G. S. (eds) (Ed.)). New directions in organizational behavior.
- Weick, K. E. (1979). The Social Psychology of Organizing. In *McGraw-Hill* (Vol. 2). McGraw-Hill. <https://doi.org/10.3917/mana.182.0189>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation* (H. B. S. Press (Ed.)).
- Whittington, R. (2014). Information Systems Strategy and Strategy-as-Practice: A joint agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 23(1), 87–91. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2014.01.003>
- Whittington, R., Yakis-Douglas, B., Ahn, K., & Cailluet, L. (2017). Strategic Planners in More Turbulent Times: The Changing Job Characteristics of Strategy Professionals, 1960–2003. *Long Range Planning*, 50(1), 108–119. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.021>
- Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181–199. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0380-y>

- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies* (T. F. Press (Ed.)). <http://garfield.library.upenn.edu/classics1988/A1988M191900001.pdf>
- Williamson, P. J. (1999). Strategy as Options on the Future. *Sloan Management Review*.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2013). Strategic planning research: toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *The Academy of Management Review*, 14(3), 361–384. <https://doi.org/10.2307/258173>
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice* (O. U. Press (Ed.)).
- World Bank. (2020, June). *World Bank: Covid-19 recession is expected to be twice as bad as the 2009 financial crisis*. World Economic Forum.
- World Health Organization. (2022, June). *The impact of COVID-19 on mental health cannot be made light of*. World Health Organization.
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2021). Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstations users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(3), 181–190. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002097>
- Yankelovich, D. (1982). *New Rdes* (Bantam Books (Ed.)).
- Yasai-Ardekani, M. (1989). Effects of Environmental Scarcity and Munificence on the Relationship of Context to Organizational Structure. *Academy of Management Journal*, 32(1), 131–156. <https://doi.org/10.5465/256423>
- Yayla, A. A., & Hu, Q. (2012). The impact of IT-business strategic alignment on firm performance in a developing country setting: exploring moderating roles of environmental uncertainty and strategic orientation. *European Journal of Information Systems*, 21(4), 373–387. <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.52>
- Zaltman, G. , Duncan, R. , & Holbeck, J. (1973). *Innovation and Organizations* (J. Wiley (Ed.)).
- Zhang, T., Gerlowski, D., & Acs, Z. (2022). Working from home: Small business performance and the Covid-19 pandemic. *Small Business Economics*, 58, 611–636. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11187-021-00493-6>
- Zhu, F., Fan, S. X., & Zhao, L. (2019). Having Entrepreneurial Friends and Following Them? The Role of Friends' Displayed Emotions in Students' Career Choice Intentions. *Journal of Enterprising Culture*, 27(4), 445–470. <https://doi.org/10.1142/S021849581950016X>
- Zysman, S. (1973). *Top management and decentralized firms: a comparative study*. Harvard University.

Anexos

Anexo A – Questionário

Inquérito

Objetivo: O presente questionário faz parte de um estudo no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão da Universidade Lusíada – Norte. O objetivo deste questionário é analisar, de acordo com o perfil e o estilo empreendedor, quais as competências necessárias/essenciais no ambiente atual de pandemia covid-19 e pós-covid-19 (Guerra) e a sua influência na intenção empreendedora.

A sua participação neste questionário é voluntária e todas as informações prestadas no âmbito deste questionário são estritamente confidenciais. Os dados recolhidos serão utilizados apenas para efeitos académicos e científicos.

O sucesso deste projeto dependerá do volume de dados representativos (questionários) preenchidos e entregues pelos inquiridos, pelo que a sua colaboração é fundamental.

A resposta ao questionário tem uma duração média de 10 minutos.

Muito obrigado pela sua participação!

Parte 1 – Caracterização do inquirido

Assinale com uma cruz									
P1	Idade	≤18 anos <input type="checkbox"/>	19 a 25 anos <input type="checkbox"/>	26 a 40 anos <input type="checkbox"/>	41 a 65 anos <input type="checkbox"/>	Mais de 65 <input type="checkbox"/>			
P2	Género	Masculino <input type="checkbox"/>			Feminino <input type="checkbox"/>		Não quero dizer <input type="checkbox"/>		
P3	Estado civil	Solteiro(a) <input type="checkbox"/>	Casado (a) <input type="checkbox"/>	União fato <input type="checkbox"/>	Divorciado(a) <input type="checkbox"/>	Viúvo(a) <input type="checkbox"/>	Não quero dizer <input type="checkbox"/>		
P4	Residência (Cidade)	Norte <input type="checkbox"/>		Centro <input type="checkbox"/>		Sul <input type="checkbox"/>		Ilhas <input type="checkbox"/>	
P5	Habilitações académicas	Ens.Básico – 1º ciclo (4º Ano) <input type="checkbox"/>	Ens.Básico – 2º ciclo (6º Ano) <input type="checkbox"/>	Ens.Básico – 3º ciclo (9º Ano) <input type="checkbox"/>	Ensino Secu. (12º Ano) <input type="checkbox"/>	Licenciatura <input type="checkbox"/>	Mestrado <input type="checkbox"/>	Doutoramento <input type="checkbox"/>	
P6	Situação Profissional	Desempregado <input type="checkbox"/>		Empregado por conta de outrém <input type="checkbox"/>	Empregado por conta própria (isolado) <input type="checkbox"/>	Empregado por conta própria (empregador) <input type="checkbox"/>	Estudante		Reformado
P7	Rendimento Mensal da Família	< € 705 <input type="checkbox"/>	€ 705 <input type="checkbox"/>	€ 705 a 1.500 <input type="checkbox"/>	€ 1.501 a 2.000 <input type="checkbox"/>	€ 2.001 a 3.000 <input type="checkbox"/>		> 3000 € <input type="checkbox"/>	

Parte 2 – Histórico do inquirido

P8. Quantos anos de experiência tem na gestão de um negócio? (Incluir gestão no seu próprio negócio ou em empregos em que era gestor remunerado).

≤ 5 anos

$5 < \text{Anos} \leq 10$ anos

$10 < \text{Anos} \leq 15$ anos

$15 < \text{Anos} \leq 20$ anos

$20 < \text{Anos} \leq 25$ anos

P9. Já teve/tem ou fez/faz parte de algum negócio?

Sim, como proprietário (a)

Sim, como parceiro (a)

Não

P10. Tem algum parente que possui ou possuiu algum negócio?

Sim

Não

Parte 3 – Estilos cognitivos - KAY

Considere as seguintes afirmações abaixo e utilize a seguinte escala para responder às questões. Por favor, indique com uma cruz o seu grau de concordância ou discordância com cada afirmação.

Discordo completamente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
1. Tenho ideias originais.					
2. Tenho muitas ideias diferentes e costumo partilhá-las.					
3. Sou criativo.					
4. Consigo trabalhar com diversas ideias novas ao mesmo tempo.					
5. Penso em soluções para situações que parecem sem saída.					
6. Sou mais rápido para criar algo do que para melhorar o já existente.					
7. Tenho novas perspetivas para velhos problemas.					
8. Normalmente arrisco-me a fazer as coisas de modo diferente.					
9. Gosto de variar rotinas já estabelecidas.					
10. Prefiro trabalhar um problema de cada vez.					
	1	2	3	4	5
11. Sou capaz de manter uma posição de desacordo contra o grupo.					
12. Preciso de estímulo da mudança frequente.					
13. Prefiro que as mudanças ocorram gradualmente.					
14. Preocupo-me com pequenos detalhes; sou minucioso.					
15. Lido com todos os detalhes de modo cuidadoso.					
16. Sou metódico e sistemático.					
17. Gosto de trabalho minucioso.					
18. Não sou normalmente cuidadoso ou metuculoso.					
19. Sou persistente.					
	1	2	3	4	5
20. Dou ordens diretas em situações que estejam sob controlo.					
21. Adapto-me rapidamente ao sistema.					
22. Conformo-me rapidamente.					
23. Concordo rapidamente com a equipa do trabalho.					
24. Em geral não procuro quebrar ou contornar as regras.					
25. Nunca tomo decisões sem ter o total domínio sobre o assunto.					
26. Sou prudente quando estou lidando com autoridades.					
27. Gosto de orientações precisas.					
28. Sou previsível.					
29. Prefiro colegas que não discordem dos meus pontos de vista.					
30. Gosto de chefes e de padrões de trabalho que sejam consistentes.					
31. Trabalho sem desvios daquilo que foi prescrito.					
32. Guardo as minhas ideias para mim até que elas sejam necessárias.					

Parte 4 – Competências empreendedoras

Considere as seguintes afirmações abaixo e utilize a seguinte escala para responder às questões. Por favor, indique com uma cruz o seu grau de concordância ou discordância com cada afirmação.

Discordo completamente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

Competências de Planeamento	1	2	3	4	5
CPL1: Sei que pude/poderei reconhecer novas oportunidades e mercados para novos produtos/serviços.					
CPL2: Sei que pude/poderei desenvolver um clima apropriado que possibilitou/possibilita/possibilitará o grupo a fazer coisas novas.					
CPL3: As minhas habilidades inovativas estiveram/estão/estarão acima da média da turma.					
Competências de Poder	1	2	3	4	5
CPO1: Eu senti que me sai/estou a sair/sairei muito bem na criação do produto/serviço definido pelo grupo.					
CPO2: Acredito que o produto/serviço que criei/estou a criar/criarei teve/tem/terá um longo sucesso comercial.					
Competências de Realização	1	2	3	4	5
CRE1: Tenho a certeza de que fiz/estou a fazer/farei um trabalho excelente em relação ao proposto.					
CRE2: Tive/estou a ter/terei capacidade de criar produtos/serviços que atendessem as necessidades não satisfeitas dos clientes.					
CRE3: Tive/estou a ter/terei condições de persistir frente às adversidades.					
CRE4: Posso sempre trabalhar eficazmente em condições de stress, pressão e conflito.					
Competências de Oportunidade	1	2	3	4	5
COP1: Consigo identificar oportunidades de negócio ainda não preenchidas no mercado.					
COP2: Consigo Identificar oportunidades de negócios a partir de vários meios.					
COP3: Consigo avaliar negócios e ambiente económico de forma a identificar negócios potenciais.					
COP4: Consigo avaliar oportunidades de negócios antes da tomada de decisões.					
COP5: Consigo conduzir atividades de marketing para pesquisar novas oportunidades de negócios.					
COP6: Consigo procurar informações sobre mercado e clientes a partir de vários canais.					
Competências de Relacionamento	1	2	3	4	5
CRL1: Consigo desenvolver redes de relacionamento.					
CRL2: Consigo desenvolver redes de relacionamentos interpessoais de longa duração.					
CRL3: Consigo fazer uso das redes de relacionamentos com diferentes objetivos, como marketing, obtenção de informações, obtenção de acesso a novos negócios, montagem de equipas ou obtenção de recursos e habilidades.					
CRL4: Consigo criar uma imagem de alta performance.					
CRL5: Consigo comunicar de forma eficiente e eficaz com outras pessoas.					
CRL6: Consigo negociar com outras pessoas.					
CRL7: Consigo administrar conflitos.					
Competências Conceituais	1	2	3	4	5
CCO1: Consigo analisar, avaliar e tomar decisões de forma intuitiva, geralmente sem passar por uma etapa lógica.					
CCO2: Consigo demonstrar um forte senso de observação.					

CCO3: Consigo ver o mesmo objeto de diferentes perspetivas, mostrando-me capaz de ter diferentes pontos de vista.					
CCO4: Consigo inovar em termos de mercado, tecnologia, produtos, serviços e processos.					
CCO5: Consigo avaliar riscos em diferentes situações.					
Competências Administrativas	1	2	3	4	5
CAD1: Consigo planear as operações dos negócios e das organizações.					
CAD2: Consigo adquirir recursos e habilidades necessários, dentro e fora da empresa.					
CAD3: Consigo organizar a empresa de forma flexível.					
CAD4: Consigo desenvolver e gerir os recursos humanos – incluindo parceiros, empregados e membros de família, através de recrutamento, treinamento e alocação de responsabilidades.					
CAD5: Consigo motivar os empregados.					
CAD6: Consigo demonstrar liderança.					
CAD7: Consigo delegar de forma eficaz.					
CAD8: Consigo monitorar o desempenho dos empregados – utilizando recompensas, punições, regras e regulamentos.					
Competências Estratégicas	1	2	3	4	5
CES1: Consigo desenvolver a missão da empresa.					
CES2: Consigo estabelecer objetivos desafiadores, mas atingíveis.					
CES3: Consigo elaborar um plano de negócios.					
CES4: Consigo estabelecer um posicionamento favorável da empresa no mercado.					
CES5: Consigo fazer alterações estratégicas quando necessário.					
CES6: Consigo estabelecer orçamentos e estudos de viabilidade económico-financeira que dê suporte à estratégia.					
Competências de Comprometimento	1	2	3	4	5
CCP1: Consigo comprometer-me com os objetivos de longo prazo, preferencialmente os de curto prazo.					
CCP2: Consigo comprometer-me com relacionamentos de negócios.					
CCP3: Consigo comprometer-me com o negócio, através de valores e crenças.					
CCP4: Consigo não aceitar o fracasso facilmente.					
Competências de Suporte – Aprendizagem	1	2	3	4	5
CSA1: Consigo aprender seletivamente, apenas o que for necessário, dentro de um claro propósito de aprendizagem.					
CSA2: Consigo aprender a partir de diferentes maneiras e meios.					
CSA3: Consigo aprender proactivamente, continuamente, profundamente.					
CSA4: Consigo adaptar conhecimentos e habilidades à situação atual.					
CSA5: Consigo adaptar as habilidades e os conhecimentos adquiridos para uso próprio.					
Competências de Suporte – Construção de Força Pessoal	1	2	3	4	5
CSF1: Consigo equilibrar a vida pessoal e a vida profissional.					
CSF2: Consigo administrar o tempo.					
CSF3: Consigo desenvolver-me a mim próprio.					
CSF4: Consigo adaptar-me a mudanças.					
CSF5: Consigo administrar as preocupações e o stress no trabalho.					
CSF6: Consigo ter integridade no trabalho.					

Parte 5 – Intenção empreendedora

Considere as seguintes afirmações abaixo e utilize a seguinte escala para responder às questões. Por favor, indique com uma cruz o seu grau de concordância ou discordância com cada afirmação.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente						
1	2	3	4	5	6	7						
Intenção Empreendedora						1	2	3	4	5	6	7
IE1: Estou pronto para fazer qualquer coisa para ser um empreendedor.												
IE2: O meu objetivo profissional é tornar-me um empreendedor.												
IE3: Farei todos os esforços para iniciar e administrar a minha própria empresa.												
IE4: Estou determinado a criar uma empresa no futuro.												
IE5: Tenho pensado muito seriamente em abrir uma empresa.												
IE6: Tenho a firme intenção de abrir uma empresa um dia.												