

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
DIRETORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

VANESSA NUNES RIZZI

**TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM CONTEXTOS DE INCERTEZA:
Equilíbrio Dinâmico entre as Lógicas de Causation e Effectuation
Considerando os Aspectos Cognitivos e Motivacionais**

Porto Alegre, RS

2025

VANESSA NUNES RIZZI

**TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM CONTEXTOS DE INCERTEZA:
Equilíbrio Dinâmico entre as Lógicas de Causation e Effectuation
Considerando os Aspectos Cognitivos e Motivacionais**

Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre
em Gestão e Negócios, pelo Programa de
Pós-Graduação em Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador(a): Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

Porto Alegre, RS

2025

R627t	Rizzi, Vanessa Nunes Tomada de decisão estratégica em contextos de incerteza : equilíbrio dinâmico entre as lógicas de causation e effectuation considerando os aspectos cognitivos e motivacionais / por Vanessa Nunes Rizzi. – 2025. 161 f. ; il. ; 30 cm.
	Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2025. Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido.
	1. Intraempreendedorismo. 2. Aspectos cognitivos. 3. Eneagrama. I. Título.

CDU 658.012.4

Catalogação na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

VANESSA NUNES RIZZI

**TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM CONTEXTOS DE INCERTEZA:
Equilíbrio Dinâmico entre as Lógicas de Causation e Effectuation
Considerando os Aspectos Cognitivos e Motivacionais**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovada em 29 de setembro de 2025:

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido (UNISINOS)
(Presidente/Orientador)

Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior (UNISINOS)

Dr. Fernando de Oliveira Santine (UNISINOS)

Porto Alegre, RS

2025

DEDICATÓRIA

Dedico cada evolução da minha vida à minha base de motivação, às raízes profundas de amor e gratidão que sustentam meu caminhar e que despertam em mim resiliência, dedicação e força para sobreviver e superar. Nos últimos sete anos, uma nova emoção se acrescentou a esse alicerce: o amor maior do mundo, o mais forte e determinado.

Dedico este trabalho à minha mãe Vanda, que me ofereceu tudo o que pôde e, muitas vezes, até mesmo o que não tinha, mas que, com sua fortaleza, soube multiplicar em cuidado, proteção e coragem. Dedico também à minha filha Valentina, que trouxe paz, sentido de lar, lazer e novos sorrisos à minha vida, tornando-se a razão mais profunda para que eu me mantivesse consciente em minhas tomadas de decisão e na construção desta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha irmã Patricia, pelo abraço sempre forte e acolhedor, e ao meu sobrinho Miguel, pelo amor, pelo carinho e pelo olhar de admiração que tanto me inspira. Receber esse afeto dedicado a mim foi fundamental ao longo deste percurso e representou um apoio indispensável para que eu seguisse firme nesta caminhada.

Ao Paulo Ceccim, de chefe a um grande amigo daqueles poucos de se lembrar e ter, agradeço profundamente pela oportunidade concedida ao me permitir estar presente e dedicada a um mestrado em nível internacional, ampliando horizontes e possibilidades em minha trajetória profissional e pessoal. Seu apoio constante nos momentos difíceis, sempre com presença firme e sem hesitar, foi essencial para que eu pudesse prosseguir com determinação. Ao longo dos bons anos que convivemos, e que ainda hoje compartilhamos, tornou-se uma pessoa especial demais para estar ausente deste espaço de reconhecimento, tornando-se parte indispensável destes agradecimentos.

E, a todos que, de alguma forma, me deram suporte, seja através de gestos de carinho e amizade, um olhar atento, uma xícara de café ou um simples “você está bem?”, meu sincero agradecimento. Cada manifestação de cuidado e atenção tornou minha trajetória mais leve e significativa, e carrego comigo a lembrança de cada um desses momentos.

RESUMO

Vivemos em um ambiente organizacional marcado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Nesse contexto, o empreendedorismo é motor essencial de inovação e geração de valor. No entanto, dentro das grandes organizações, que pertences a diversos colaboradores, o empreendedorismo é realizador por um intraempreendedor que atua com os recursos internos da empresa com autonomia limitada, riscos compartilhados e estruturas de governança que influenciam a sua tomada de decisão. Investigar como intraempreendedores decidem em contextos de incerteza é fundamental para compreender os mecanismos reais da inovação organizacional, bem como meios de capacitação para sucesso de empresas. Este estudo investigou como esses líderes podem equilibrar dinamicamente as duas lógicas *Causation* e *Effectuation* em contextos de incerteza. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva através de entrevistas semi-estruturadas aprofundadas e validação de perfil comportamental por meio de Eneagramas com sete intraempreendedores de diferentes negócios. Os resultados evidenciam que o processo de tomada de decisão se estrutura em três fases principais: (1) idealização/insatisfação, (2) análise/busca por segurança, e (3) execução/adaptação. O equilíbrio dinâmico entre as lógicas ocorre de forma ambidesta e situacional, sendo influenciado por características individuais como: estilo cognitivo, percepção da incerteza, tolerância ao risco e orientação para resultados, redes de apoio e disponibilidade de recursos. A investigação revelou ainda que os aspectos cognitivos são moldados por uma base motivacional enraizada composta por desejos, medos e crenças profundas, cujo impacto é moderado pelo nível de consciência de cada intraempreendedor. Foi desenvolvida a ferramenta Fluxo de Intencionalidade Estratégica, que integra dimensões cognitiva (mapa mental), emocional (bússola interna) e prática (jornada em ação), além de seis diretrizes práticas que orientam a tomada de decisão sob incerteza, que operacionalizam o equilíbrio dinâmico da lógica no contexto dos intraempreendedores.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo, Aspectos Cognitivos, Eneagrama.

ABSTRACT

The current organizational environment is characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA). Within this context, entrepreneurship remains a key driver of innovation and value creation. However, in large organizations composed of multiple collaborators, entrepreneurial actions are carried out through intrapreneurship, where individuals operate using internal resources under limited autonomy, shared risks, and governance structures that directly influence decision-making. Investigating how intrapreneurs make decisions under uncertainty is essential to understanding the actual mechanisms of organizational innovation and to developing effective approaches for building corporate innovation capacity. This study investigated how these leaders manage to balance dynamically the two logics Causation and Effectuation in uncertain environments. A qualitative, exploratory, and descriptive approach was adopted, using in-depth semi-structured interviews and behavioural profile validation through the Enneagram with seven intrapreneurs from diverse business sectors. The findings reveal that the decision-making process unfolds in three main phases: (1) ideation/dissatisfaction, (2) analysis/search for security, and (3) execution/adaptation. The dynamic balance between logics occurs in an ambidextrous and situational manner and is influenced by individual characteristics such as cognitive style, perception of uncertainty, risk tolerance, and result orientation, as well as support networks and resource availability. The study also revealed that cognitive aspects are shaped by a rooted motivational base, formed by deep desires, fears, and beliefs, whose influence is moderated by each intrapreneur's level of consciousness. A practical tool called the Strategic Intentionality Flow was developed, integrating cognitive (mental map), emotional (inner compass), and practical (journey into action) dimensions. Additionally, six practical decision-making guidelines were proposed to support strategic choices under uncertainty, providing a structured way to operationalize the dynamic balance between Causation and Effectuation logics in the intrapreneurial context.

Keywords: Management and Business, Cognitive Aspects, Entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Formação dos Padrões de Comportamento	38
Figura 2. Modelo Conceitual de Estudo	60
Figura 3. Ferramenta de Análise Desenvolvida: Fluxo de Intencionalidade Estratégica	122
Figura 4. Modelo Conceitual Aprimorado	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Tipificação de Personalidade dos Eneagramas	40
Quadro 2. Visão geral sobre as teorias <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i>	48
Quadro 3. Informações acerca dos entrevistados.....	64
Quadro 4. Quadro de Validação do Tipo Perfil Eneagrama do Entrevistado.	68
Quadro 5. Categorias de análise.....	70
Quadro 6. Matriz Comparativa da Análise de Subcategorias Identificadas em Todas Entrevistas dos Intraempreendedores.....	74
Quadro 7. Análise da Percepção da Incerteza e da Reação e Estratégia dos Intraempreendedores Entrevistados.	105
Quadro 8. Análise dos Papéis da Intuição e da Racionalidade para os Intraempreendedores Entrevistados.	108
Quadro 9. Roteiro de entrevista semi-estruturada.....	159

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA.....	13
1.2 OBJETIVO.....	19
1.3.1 Objetivo geral	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO.....	26
2.2 TOMADA DE DECISÃO EMPREENDEDORA	29
2.3 ASPECTOS COGNITIVOS	32
2.3.1 Processos Cognitivos na Tomada de Decisão e Sucesso Empreendedor	34
2.3.2 Estilo Cognitivo	35
2.4 ENEAGRAMA: UMA TEORIA DA PARSONALIDADE PARA A COMPREENSÃO DA DECISÃO ESTRATÉGICA.....	36
2.4.1 A Estrutura Central do Eneagrama: Vícios e Bases Comportamentais	36
2.4.2 Os Nove Tipos de Personalidade e suas Dinâmicas na Decisão Estratégica	38
2.5 CAUSATION E EFFECTUATION.....	39
2.5.1 Causation e Effectuation: Princípios	43
2.5.2 Relação com Empreendedorismo e Intraempreendedorismo	50
2.5.3 Relação com Tomada de Decisão	53
2.5.4 Relação com Aspectos Cognitivos	55
2.5.5 Tensão entre Causation e Effectuation	56
2.6 MODELO CONCEITUAL DE ESTUDO	58
3 MÉTODO.....	62
3.1 DELINAMENTO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	62
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE DE PESQUISA.....	63
3.3. COLETA DE DADOS	63
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	69
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	72
4.1 ANÁLISE GERAL DAS ENTREVISTAS	72
4.2 VALIDAÇÃO DO PERFIL DO ENEAGRAMA PELO ENTREVISTADO	78

4.3 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.....	82
4.3.1 Fases do Processo Decisório	82
4.3.2 Caminhos de Decisão	85
4.3.3 Incerteza Percebida	87
4.3.4 Influência dos Fatores Internos e Externos	90
4.3.5 Papel da Intuição na Tomada de Decisão	92
4.4 CAUSATION & EFFECTUATION.....	94
4.4.1 Equilíbrio Dinâmico entre Planejamento e Ação	95
4.4.2 Adaptabilidade e Flexibilidade	97
4.4.3. Utilização de Recursos Existentes e Criação de Novas Oportunidades ..	99
4.4.4 Equilíbrio Dinâmico e Tensão entre as Lógicas	101
4.5 ASPECTOS COGNITIVOS	104
4.5.1 Percepção da Incerteza e da Reação e Estratégia	104
4.5.2 Papéis da Intuição e da Racionalidade.....	107
4.5.3 Estilo Cognitivo	111
4.5.4 Tolerância ao Risco.....	112
4.5.5 Orientação para Resultados	113
4.6 DIRETRIZES PARA TOMADA DE DECISÃO EMPREENDEDORA.....	115
4.6.1 Lições Aprendidas	115
4.6.2 Melhores Práticas	117
4.6.3 Fatores Críticos para Decisões Bem-sucedidas	118
4.6.4 A sinergia entre mente, coração e ação	119
4.6.5 Ferramenta de Análise: Fluxo de Intencionalidade Estratégica.....	121
4.7 RELEITURA DO MODELO CONCEITUAL	124
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
REFERÊNCIAS	133
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	159

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA

Vivemos um ambiente competitivo marcado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA do inglês *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*), no qual decisões estratégicas precisam equilibrar estrutura e flexibilidade. Nesse cenário, o intraempreendedorismo emerge como via de renovação organizacional, pois combina planejamento deliberado com ação adaptativa frente a contingências. A principal diferença entre intraempreendedores e empreendedores é o meio operacional que reside. Os intraempreendedores atuam dentro de uma empresa já estruturada usando seus recursos para impulsionar essa empresa. Já os empreendedores atuam independentemente pois são os criadores das empresas, gerindo recursos próprios e assumindo os riscos para construir uma estrutura rentável.

O empreendedorismo é um tema de grande importância para o desenvolvimento econômico e geração de inovações nas empresas. Nas últimas décadas, a pesquisa acadêmica em empreendedorismo tem crescido substancialmente, aplicando teorias de diversas áreas e desenvolvendo seu próprio corpus de conhecimento (Ferreira et al., 2015; Original & Getec, 2018). Embora não haja uma única definição para o termo, há consenso de que ele se relaciona com inovação, risco, criatividade, organização e riqueza (ROSA; DOS SANTOS, 2021). Uma cultura empreendedora gera prosperidade econômica porque oportuniza altas taxas de criação de novas empresas (MACHADO et al., 2016). Acredita-se que estamos vivendo a era do empreendedorismo, com os empreendedores eliminando barreiras, globalizando, criando empregos e gerando riqueza para a sociedade (MACHADO et al., 2016). O ensino do empreendedorismo nas universidades colabora para o fortalecimento do crescimento econômico (ORIGINAL; GETEC, 2018), pois as pessoas podem aprender a agir como empreendedores (MACHADO et al., 2016).

O conceito de empreendedorismo intensificou-se no Brasil no final da década de 1990, embora o termo "*entrepreneurship*" seja conhecido há muito tempo, principalmente nos Estados Unidos (ROSA; DOS SANTOS, 2021). Historicamente, empreendedorismo está associado ao período de formação do capitalismo e da Revolução Industrial (MACHADO et al., 2016). No Brasil, o empreendedorismo ganhou força na década de 1920 e, com a abertura da economia nos anos 1990,

voltou a ganhar destaque, especialmente com o fortalecimento do SEBRAE, que impulsionou o desenvolvimento empresarial (ROSA; DOS SANTOS, 2021). Atualmente, o Brasil é citado como um dos países mais criativos do mundo, onde mais se desenvolvem empreendedores (SARKAR, 2010).

Embora a definição de empreendedorismo abranja a criação de novas empresas, este estudo foca no empreendedor que atua dentro de uma organização estabelecida: o intraempreendedor. Este indivíduo é aquele que assume riscos de forma ativa, diferente do capitalista, que assume riscos de forma passiva (MACHADO *et al.*, 2016). As características que um intraempreendedor possui são muito importantes para o desenvolvimento e crescimento da empresa (ORIGINAL; GETEC, 2018). Autores defendem que as pessoas podem aprender a agir como empreendedores, utilizando instrumentos baseados em seus interesses e na busca de mudanças (MACHADO *et al.*, 2016). O intraempreendedor deve ter a capacidade de inovar continuamente, trazendo ideias que revolucionem a maneira de administrar as decisões, promovendo o sucesso organizacional (SARKAR, 2010). Ele é visto como um energizador que assume os riscos necessários em uma economia em crescimento e produtiva (MACHADO *et al.*, 2016).

Perseguir a inovação dentro de uma organização exige um tipo de decisão empreendedora que opera com restrições, rotinas e múltiplos stakeholders. O intraempreendedor toma decisões conciliando metas estratégicas da empresa com a leitura de oportunidades emergentes. Além disso, lida com prazos, compliance, orçamentos e dependências interdepartamentais. Nesse contexto, é necessário que haja um equilíbrio dinâmico entre causation e effectuation, planejamento e ação. Planejamento através de análise da dados e caminhos previsíveis (causation) e o avanço por meio de oportunidades e intuição mesmo sob alta incerteza (effectuation), inibem a estagnação andando em uma direção buscando minimizar riscos por meio do planejamento (SARASVATHY, 2001; 2008; CHANDLER *et al.*, 2011; FISHER, 2012). Esse vai-e-vem disciplinado entre plano e descoberta reduz risco político interno, aumenta legitimidade e acelera o aprendizado organizacional (IRELAND; COVIN; KURATKO, 2009; KURATKO; MORRIS; COVIN, 2011).

Comparado ao empreendedor, que decide com base na sua própria tolerância ao risco e autonomia sobre recursos, o intraempreendedor decide sob governança corporativa e *accountability* formal. Ambos compartilham a busca por oportunidades, a experimentação e a aprendizagem com o mercado, mas diferem no regime de

incentivos, na propriedade dos resultados e no horizonte temporal: enquanto empreendedores externos ajustam o rumo para sobreviver e crescer, intraempreendedores ajustam para gerar valor estratégico e vantagem competitiva para a firma (PINCHOT, 1985; BURGELMAN, 1983; STOPFORD; BADEN-FULLER, 1994). Em termos cognitivos, os dois usam heurísticas, analogias e protótipos; em termos organizacionais, o intraempreendedor precisa orquestrar coalizões internas, navegar prioridades concorrentes e traduzir valor em métricas que a alta gestão reconhece (KANTER, 1983; 2006; IRELAND; COVIN; KURATKO, 2009).

A tomada de decisão intraempreendedora também combina racionalidade limitada com *sensemaking* contínuo. Em ambientes voláteis, decisões boas o suficiente (*satisficing*) são mais eficazes do que a busca pela solução ótima inatingível (SIMON, 1955; EISENHARDT, 1989). Pequenos testes (MVPs, pilotos em células de clientes, provas de conceito internas) funcionam como validação de sua intuição frente a uma oportunidade que reduzem incerteza técnica, de mercado e política; cada ciclo realimenta hipóteses, atualiza premissas de custo-benefício e orienta a próxima decisão de escopo, investimento e escalonamento (MCGRATH; MACMILLAN, 1995; COOPER, 1990; REYMENT et al., 2015).

Outra diferença central está no acesso e no tipo de recursos. Empreendedores costumam operar por *bootstrapping* e redes externas; intraempreendedores praticam bricolagem corporativa: recombina ativos existentes (dados, marcas, canais, capacidades) e negociam *slack* de tempo e orçamento (BAKER; NELSON, 2005; NOHRIA; GULATI, 1996). Essa vantagem é compensada por custos de coordenação e pelo risco de grandes perdas. Decidir bem, aqui, envolve mapear investidores, identificar nichos de conflito e criar mecanismos de governança leves (*guardrails*) que preservem liberdade para experimentar sem romper com a estratégia (BURGELMAN, 1983; IRELAND; COVIN; KURATKO, 2009).

Do ponto de vista das lógicas de ação, há semelhanças importantes. Tanto o empreendedor quanto o intraempreendedor beneficiam-se de princípios de effectuation, começar pelos meios, cocriar com stakeholders, aceitar perdas toleráveis quando o futuro é pouco previsível. A diferença é que, na empresa, essas mesmas ideias precisam ser traduzidas para a linguagem da gestão: limites de exposição, critérios de parada, marcos de decisão (*stage-gates*) e indicadores claros de valor (eficiência, receita incremental, mitigação de risco, aprendizado estratégico) (SARASVATHY, 2001; 2008; COOPER, 1990; BRETEL et al., 2012). O equilíbrio

dinâmico, portanto, não é um ponto fixo, mas um mecanismo de ajuste: mais causation quando as premissas se estabilizam; mais effectuation quando surgem sinais fracos e caminhos não mapeados (MARCH, 1991; FISHER, 2012).

A tomada de decisão estratégica é um aspecto fundamental para o sucesso do intraempreendedorismo, pois orienta as ações e direções que uma empresa deve seguir para alcançar seus objetivos. Ela é responsável por direcionar o foco, avaliar oportunidades e riscos (PROCENGE, 2021), impulsionar a inovação e a adaptabilidade (CELERO, 2022; POSTAI, 2024), e proporcionar uma sustentabilidade a longo prazo (BARBOSA, 2012). O processo de decisão estratégica é inherentemente complexo, especialmente quando o intraempreendedor enfrenta um ambiente de alta incerteza.

As incertezas existentes no momento da tomada de decisão têm um impacto significativo na estratégia empreendedora. Elas surgem de três fontes principais: (1) a falta de conhecimento sobre o ambiente atual (incerteza de estado); (2) a dificuldade de prever as mudanças no ambiente (incerteza de efeito); e (3) a incerteza sobre quais ações a organização deve tomar em resposta a essas mudanças (LOMBARDI; BRITO, 2010; VOGT; BILK; SILVA, 2019). Fatores externos como mudanças econômicas, políticas (BRIGHENTI; SILVA, 2016), tecnológicas (GARDELIN; ROSSETTO; VERDINELLI, 2013; VOGT; BILK; SILVA, 2019) e ações de concorrentes e clientes (BRIGHENTI; SILVA, 2016) alimentam um ambiente de alta incerteza. Fatores internos, como a falta de informação (BRIGHENTI; SILVA, 2016) e limitações da estrutura organizacional e cultural da empresa (AMORIM *et al.*, 2016; SILVA, 2023), também contribuem para esse cenário. Lidar com essa incerteza é um dos maiores desafios enfrentados por intraempreendedores que buscam inovar em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e imprevisível.

Nesse cenário, a forma como o intraempreendedor encara a incerteza e toma decisões é profundamente influenciada por seus aspectos cognitivos. Esses aspectos moldam como os indivíduos processam informações, avaliam alternativas e fazem escolhas (LEHNHART; TAGLIAPIETRA; TONTINI, 2021). A investigação sobre o processo de tomada de decisão deve considerar o processamento das informações disponíveis, pois a forma como um indivíduo organiza e avalia esses dados impacta diretamente suas escolhas (LEHNHART; TAGLIAPIETRA; TONTINI, 2021). Outros importantes aspectos cognitivos são as heurísticas e os vieses cognitivos, que, embora úteis como atalhos mentais, podem levar a decisões subótimas (ESTEVES,

2024). O reconhecimento e a compreensão desses vieses, como o de confirmação e a ancoragem, são fundamentais para melhorar o processo decisório (ESTEVES, 2024).

Os aspectos emocionais também desempenham um papel significativo na tomada de decisão, influenciando como as informações são avaliadas e como as decisões são tomadas (CORRÊA, 2011). A teoria da racionalidade limitada sugere que os decisores não têm capacidade infinita para processar informações e, portanto, tomam decisões com base em informações limitadas e simplificadas, sendo uma combinação de análise racional e processos intuitivos (ESTEVES, 2024; NUNES; SANTOS, 2021). Fatores como estereótipos e normas sociais também podem impactar a interpretação das informações (NUNES; SANTOS, 2021) destacando a complexidade do processo decisório. Compreender esses aspectos é crucial para que o intraempreendedor possa implementar estratégias que melhorem a tomada de decisão, mitigando as influências negativas de vieses e intuições (CORRÊA, 2011; ESTEVES, 2024).

Diante das incertezas e da complexidade dos fatores cognitivos e ambientais, emerge uma tensão iminente entre duas lógicas de tomada de decisão: o planejamento (causalidade) e a adaptabilidade (efetuação). Sarasvathy (2001) apresentou essas duas abordagens com os nomes de *Causation* (causalidade) e *Effectuation* (efetuação). A lógica de *Causation* fundamenta-se em escolhas baseadas em análises preditivas e planejamento metílico, buscando prever o futuro para tomar decisões informadas. Por outro lado, a lógica de *Effectuation* privilegia abordagens mais adaptativas e proativas, onde as decisões são moldadas conforme as circunstâncias e recursos disponíveis, permitindo maior flexibilidade frente à incerteza.

Podem ser observadas os usos dessas lógicas, e a respectiva tensão entre elas, nas histórias das empresas:

- Kodak: A Kodak focou em preservar seu modelo de negócio tradicional baseado em filmes físicos (*causation*), ignorando as tendências e oportunidades emergentes trazidas pela fotografia digital (*effectuation*). Apesar de ter desenvolvido tecnologia digital internamente, a empresa foi relutante em explorá-la de forma agressiva, por medo de canibalizar suas vendas de filmes. Essa resistência à mudança gerou um fracasso

estratégico, levando a Kodak a pedir falência em 2012 (STARTSE, 2021a)

- Blockbuster: A Blockbuster, uma vez líder no mercado de locação de vídeos, falhou em sua tentativa de transição para o modelo de streaming, o que levou ao seu declínio. Apesar de ser uma das maiores redes de locadoras de vídeos, a empresa não conseguiu se adaptar às mudanças tecnológicas e ao surgimento de novas formas de consumo de mídia, como a Netflix. A Blockbuster teve a oportunidade de adotar o modelo de streaming, mas sua resistência à mudança e falta de visão estratégica eficaz contribuíram para sua incapacidade de competir com os novos serviços. Eventualmente, a empresa entrou em falência e suas lojas físicas foram extintas, destacando a importância de uma estratégia de inovação ágil e adaptativa em um mercado em evolução (STARTSE, 2021b).
- Netflix: A empresa inicialmente operava com um modelo de aluguel de DVDs, uma abordagem baseada em *causation*, um plano bem estruturado com previsões sobre as operações. Contudo, ao notar o avanço da tecnologia de streaming e as mudanças no comportamento dos consumidores, a Netflix precisou adotar um modelo de *effectuation*. Ao invés de se apegar ao modelo de DVDs, Reed Hastings e sua equipe começaram a experimentar o streaming, inicialmente como um complemento. Esse movimento foi guiado mais pela observação de oportunidades emergentes do que por um plano rígido. A Netflix expandiu o serviço conforme o streaming se tornou tecnicamente viável, testando o mercado sem abandonar completamente seu modelo de DVD, uma estratégia que permitiu a transição para o novo formato sem riscos excessivos. Além disso, a empresa também precisou equilibrar a dependência de conteúdo de terceiros com a produção de conteúdo original. Esse segundo "pivô" ocorreu quando a Netflix percebeu que seus fornecedores de conteúdo poderiam se tornar seus concorrentes diretos, criando plataformas próprias. A empresa então começou a criar seu próprio conteúdo, apostando em dados analíticos para identificar o que os usuários queriam consumir, um exemplo claro de como mesclaram as abordagens de *causation* (planejamento de conteúdo

original) com *effectuation* (resposta adaptativa ao mercado) (GILBERT, 2019; GLOBAL TRAINING SOLUTIONS, 2024; SHARPEN, 2019). A empresa cresceu apostando no desenvolvimento de conteúdo para streaming durante anos. Contudo, nos dias de hoje, a Netflix encontra-se em um momento de crise, onde com o surgimento de concorrentes diretos frente a mudança de desejo dos clientes, é instaurado um grande momento de incerteza que fez com que um de seus mais importantes acionistas a abandonarem o projeto (STARTSE, 2022a). A empresa aposta em inovações disruptivas para transpassar por essa crise, tal como a aposta em desenvolvimento de jogos eletrônicos (STARTSE, 2022b).

Portanto, é evidente que é necessário um equilíbrio dinâmico entre o planejamento e a adaptabilidade para contrapor a tensão oriunda das incertezas e da forma que o intraempreendedor encara esses desafios. A maneira como o intraempreendedor enxerga as incertezas e toma ações é influenciada por seus aspectos cognitivos, como a experiência, a tolerância ao risco e a autoeficácia.

Diante disso, este estudo busca responder à seguinte questão: Como intraempreendedores podem equilibrar dinamicamente as lógicas Causation e Effectuation na tomada de decisão em contextos de incerteza, no âmbito dos seus negócios?

Este estudo investiga que fatores orientam e determinam a adoção de uma ou outra lógica e como esse processo impacta diretamente o curso das iniciativas empresariais. A compreensão dessa interação é fundamental para desenvolver estratégias mais eficazes, capazes de impulsionar a inovação e a adaptação em um ambiente corporativo cada vez mais incerto e competitivo.

1.2 OBJETIVO

1.3.1 Objetivo geral

Investigar de que forma os intraempreendedores podem equilibrar dinamicamente as lógicas de Causation e Effectuation na tomada de decisões em contextos de incerteza.

1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e descrever o processo de tomada de decisão estratégica dos intraempreendedores em contextos de incerteza.
- b) Analisar as tensões e equilíbrios dinâmicos entre elementos de *Causation* e *Effectuation* presentes nos processos de tomada de decisão.
- c) Compreender como características específicas do perfil comportamental dos intraempreendedores moderam o equilíbrio dinâmico entre Causation e Effectuation
- d) Desenvolver diretrizes para tomada de decisão no uso de elementos de Causation e Effectuation

1.3 JUSTIFICATIVA

A incerteza é uma constante estrutural do ambiente de negócios contemporâneo, derivada de dinâmicas econômicas, competitivas, regulatórias e tecnológicas, e exige decisões capazes de combinar previsão e adaptação. Assim, compreender o equilíbrio dinâmico entre Causation e Effectuation no nível do intraempreendedor é relevante para explicar desempenho sob risco e para desenhar diretrizes práticas de decisão. O conceito de "equilíbrio dinâmico na tomada de decisão", que envolve a aplicação estratégica dos princípios de *effectuation*, como a limitação de perdas, o aproveitamento de contingências e a formação de parcerias para otimizar os resultados estratégicos (SARASVATHY, 2024), adquire ainda mais relevância. Ao adotar esse equilíbrio dinâmico, os tomadores de decisão demonstram uma maior capacidade de gerenciar a incerteza, especialmente em ambientes de risco (SARASVATHY, 2024; YRJÖNKOSKI; SUOMINEN, 2017). Contudo, é fundamental considerar que a eficácia da *effectuation* depende do contexto organizacional específico (CHEN; LIU; CHEN, 2021).

Nesse sentido, pressupõe-se que a *effectuation*, quando utilizada como abordagem complementar à *causation*, tem o potencial de otimizar a tomada de decisões em ambientes de incerteza (CHA; RUAN; FRESE, 2020). Ao combinar uma perspectiva mais adaptativa com os fundamentos da causalidade, espera-se que os empreendedores sejam capazes de desenvolver estratégias mais eficazes para

enfrentar os desafios do ambiente de negócios contemporâneo (LAINE; GALKINA, 2017).

Os processos cognitivos dos intraempreendedores, como intuição, análise e criatividade, moldam suas decisões estratégicas e influenciam a adoção das lógicas de *causation* e *effectuation*. A escolha entre essas abordagens não é estática, mas sim um processo evolutivo. À medida que a empresa amadurece e se expande, a necessidade de planejamento estratégico e análise de dados (*causation*) tende a se intensificar. Entretanto, em um cenário de constante mudança, a flexibilidade e a capacidade de adaptação (*effectuation*) permanecem cruciais. A intuição, fundamental para lidar com incertezas e ambientes dinâmicos, favorece a lógica de *effectuation*, enquanto a análise estruturada e racional se alinha à lógica de *causation* (LAUAR; GONÇALVES; ASSUNÇÃO, 2023). Compreender a interação prática e o equilíbrio dinâmico entre essas duas abordagens no nível individual do intraempreendedor é um desafio, o que exige um olhar mais aprofundado sobre o processo. Entender como esses processos cognitivos interagem e influenciam a escolha entre as lógicas é essencial para uma melhor compreensão do processo de tomada de decisão estratégica dos intraempreendedores.

O equilíbrio dinâmico entre *causation* e *effectuation* é um processo dinâmico que varia ao longo do tempo, dependendo tanto das características da empresa quanto do ambiente externo. Empresas em fase inicial, por exemplo, podem se beneficiar de uma abordagem mais intuitiva e adaptativa (*effectuation*) para explorar novas oportunidades e validar seus modelos de negócios. Por outro lado, à medida que a empresa cresce e se consolida no mercado, a necessidade de planejamento estratégico e análise de dados (*causation*) torna-se mais proeminente. Vale destacar que essa não é uma dicotomia rígida, mas sim um contínuo, em que as empresas podem alternar entre as duas lógicas conforme suas necessidades e o contexto do momento.

Apesar do crescimento significativo da literatura sobre *causation* e *effectuation* nas últimas décadas, ainda há lacunas importantes, especialmente no que diz respeito à interação entre essas abordagens e os processos cognitivos dos intraempreendedores. Muitos estudos focam em aspectos isolados de *causation* ou *effectuation*, mas poucos investigam o equilíbrio dinâmico entre as duas abordagens, particularmente sob a ótica das características comportamentais dos intraempreendedores. Essa lacuna de conhecimento exige uma abordagem

metodológica que permita uma compreensão profunda e detalhada desses fenômenos, o que justifica a escolha por uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória.

Por exemplo, Sarasvathy (2024) explora detalhadamente os princípios da *effectuation*, destacando sua importância em contextos de alta incerteza, onde limitar perdas, aproveitar contingências e formar parcerias são estratégias essenciais para gerenciar o risco. No entanto, esse estudo não aprofunda como a lógica de *causation*, baseada em planejamento estruturado, pode complementar a *effectuation* em ambientes de negócios voláteis, criando uma oportunidade para explorar como essas duas abordagens podem ser combinadas para otimizar a tomada de decisões.

De forma similar, CHEN; LIU; CHEN, (2021) discutem como o contexto organizacional específico pode moderar a eficácia da *effectuation*, sugerindo que essa abordagem não é igualmente eficaz em todas as circunstâncias. Esse trabalho revela uma tensão entre a necessidade de uma abordagem flexível em cenários incertos e a estrutura mais rígida da *causation* em empresas maduras. Contudo, o estudo carece de uma análise mais profunda sobre como os intraempreendedores podem alternar entre essas duas lógicas à medida que a organização cresce e se consolida.

Além disso, estudos como os de LAINE; GALKINA, (2017) concentram-se em como os empreendedores alternam entre *causation* e *effectuation* dependendo do nível de incerteza, mas apresentam limitações em sua aplicabilidade, já que focam em startups em fase inicial e não examinam como intraempreendedores em empresas estabelecidas podem usar essa combinação para sustentar a inovação e o crescimento.

Na literatura, também surgem contradições ao se discutir a interação entre intuição e análise. LAUAR; GONÇALVES; ASSUNÇÃO, (2023) enfatizam a importância da intuição em contextos de alta incerteza, associando-a diretamente à lógica de *effectuation*. No entanto, o mesmo estudo aponta que a análise racional, associada à *causation*, desempenha um papel complementar na formulação de decisões estratégicas eficazes. O desafio reside na falta de estudos que explorem como os intraempreendedores podem equilibrar dinâmico a intuição e a análise de forma prática, em vez de tratá-las como abordagens separadas.

Por fim, CHA; RUAN; FRESE, (2020) sugerem que a integração entre as duas lógicas pode otimizar a tomada de decisão, especialmente em ambientes de incerteza. Entretanto, o estudo se concentra em uma comparação genérica entre as abordagens,

sem explorar como intraempreendedores com diferentes perfis cognitivos, como maior predisposição à intuição ou à análise, alternam entre *causation* e *effectuation* ao longo do tempo e como isso afeta diretamente o desempenho da empresa.

Compreender o intraempreendedorismo como prática de decisão em contextos organizacionais incertos é relevante tanto para o avanço teórico quanto para a gestão. A literatura sobre empreendedorismo mostra que comportamentos empreendedores impulsionam inovação, desempenho e criação de valor (FERREIRA et al., 2015; ROSA; DOS SANTOS, 2021). Além disso, evidencia-se que tais comportamentos podem ser ensinados e desenvolvidos em ambientes educacionais e profissionais, inclusive dentro das organizações, fortalecendo a capacidade competitiva de longo prazo (ORIGINAL; GETEC, 2018; MACHADO et al., 2016).

Embora empreendedores e intraempreendedores compartilhem fins similares identificar oportunidades, inovar e gerar valor, eles divergem nos meios: o intraempreendedor atua com recursos internos, autonomia negociada, riscos compartilhados e sob governança corporativa, o que reconfigura profundamente como as decisões são tomadas (MACHADO et al., 2016; SARKAR, 2010; ROSA; DOS SANTOS, 2021). Assim, o foco desta pesquisa recai sobre a tomada de decisão intraempreendedora sob restrições organizacionais, buscando explicar de que modo essas condições moldam escolhas e resultados.

A literatura sobre Causation e Effectuation sustenta que decisões eficazes alternam entre planejamento deliberado (metas, análise) e ação baseada nos meios disponíveis (experimentação, co-criação), não como opostos, mas como lógicas complementares (SARASVATHY, 2001; PERRY et al., 2012). No interior das empresas, o ponto de equilíbrio dinâmico entre planejar e adaptar é condicionado por incentivos, prioridades de portfólio, tolerância a falhas e mecanismos de accountability, elementos típicos do contexto intraorganizacional (MACHADO et al., 2016; SARKAR, 2010; ROSA; DOS SANTOS, 2021).

Os achados desta pesquisa buscam reforçar essa visão podendo identificar quatro capacidades decisórias recorrentes entre intraempreendedores: (1) leitura de contexto para perceber restrições, sinais fracos e janelas de oportunidade; (2) orquestração de recursos para articular pessoas, competências e ativos sob limites reais de tempo e orçamento; (3) mitigação de riscos por meio de experimentos de baixo custo e checkpoints com critérios explícitos de avanço; (4) alinhamento a

propósito/valores, conferindo coerência às escolhas e sustentando engajamento em cenários ambíguos.

Na prática, tais capacidades estruturam uma ambidestria decisória: o planejamento (*Causation*) fornece balizas e prioridades, enquanto a ação *effectual* ajusta rotas conforme o aprendizado emerge dos testes e das interações com stakeholders (SARASVATHY, 2001; PERRY et al., 2012).

A contribuição teórica deste estudo está em: (a) explicitar os microfundamentos da decisão intraempreendedora; (b) mostrar como diferenças de meios (recursos, governança, incentivos e cultura) deslocam o equilíbrio dinâmico *Causation–Effectuation* dentro das organizações; e (c) aproximar o debate clássico do empreendedorismo das particularidades do intraempreender (FERREIRA et al., 2015; ROSA; DOS SANTOS, 2021; MACHADO et al., 2016). A contribuição prática se traduz em: (1) diretrizes operacionais para qualificar decisões em incerteza (diagnóstico de contexto, desenho de experimentos, critérios de decisão, gestão de riscos, orquestração de *stakeholders*); e (2) a ferramenta Fluxo de Intencionalidade Estratégica, que torna o raciocínio decisório visível e treinável, integrando dimensões cognitivas, emocionais e operacionais do decisor.

Portanto, a complexidade de investigar a interação dinâmica entre lógicas de decisão e aspectos cognitivos justifica a escolha por um estudo de natureza exploratória e com abordagem qualitativa. Esse método permitirá uma compreensão aprofundada dos processos e nuances da tomada de decisão dos intraempreendedores em seus contextos reais, buscando capturar as razões e comportamentos subjacentes que a literatura atual não aborda. A presente investigação visa preencher essa lacuna, analisando as tensões e equilíbrios dinâmico entre *causation* e *effectuation*, com foco nos fatores comportamentais que influenciam essa escolha e seu impacto no desempenho estratégico.

O objetivo específico de analisar as tensões e equilíbrios dinâmico entre as lógicas de *causation* e *effectuation*, avaliando seu impacto na eficácia das decisões, permitirá identificar os fatores que influenciam essa escolha e como isso afeta o desempenho das iniciativas empreendedoras. Compreender como características comportamentais específicas dos intraempreendedores moderam esse equilíbrio dinâmico ajudará a desenvolver modelos mais precisos de tomada de decisão estratégica, contribuindo para a formação de intraempreendedores mais eficazes. Os resultados dessa pesquisa poderão fundamentar o desenvolvimento de ferramentas

e técnicas que promovam decisões mais conscientes e eficazes em ambientes de incerteza. Além disso, os achados poderão ser aplicados em programas de treinamento e desenvolvimento de competências, com o objetivo de fortalecer as habilidades de tomada de decisão estratégica dos intraempreendedores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo apresenta uma análise detalhada dos principais conceitos que sustentam o estudo do empreendedorismo e intraempreendedorismo. O capítulo se inicia em uma exploração acerca das definições e características desses fenômenos, baseando-nos nas teorias de Schumpeter e Shane e Venkataraman. Em seguida, o foco se volta para a tomada de decisão, destacando as abordagens racionais e intuitivas, como propostas por Simon e Kahneman, e a influência de fatores cognitivos, como a inteligência emocional e a flexibilidade cognitiva. Por fim, examina-se as abordagens de *Causation* e *Effectuation*, explorando como essas estratégias contrastantes e complementares moldam a criação e o desenvolvimento de novos negócios, seguindo as contribuições de Sarasvathy. Esse percurso teórico oferece uma base sólida para compreender as complexas interações entre os fatores que orientam o sucesso empreendedor, com o objetivo de identificar as principais características dos empreendedores de sucesso.

2.1 EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO

A literatura sobre empreendedorismo converge para uma definição que vai além da mera criação de novas empresas, posicionando o empreendedor como um agente de transformação capaz de identificar, avaliar e explorar oportunidades emergentes. Essa habilidade, intrínseca ao perfil empreendedor, não está restrita a um único contexto, mas se estende a diversas esferas, incluindo o intraempreendedorismo (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

Além disso, o empreendedorismo é um fenômeno complexo e multifacetado, que vai além da simples identificação do indivíduo empreendedor. Essa complexidade requer uma análise profunda que aborde tanto o agente quanto o processo envolvido no empreendedorismo. Enquanto o empreendedor, com suas características e disposições individuais, é o motor da inovação, o empreendedorismo em si engloba um conjunto mais amplo de fatores, como oportunidades de mercado, contexto institucional e processos de criação de valor (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Dessa forma, entender o empreendedorismo implica considerar tanto o agente transformador quanto os elementos contextuais que moldam e influenciam esse processo dinâmico.

Além do papel do agente transformador, a autoeficácia é uma característica central do empreendedor, influenciando diretamente sua capacidade de identificar e explorar oportunidades (ALVAREZ; BARNEY, 2007). Essa habilidade é crucial para o sucesso em um ambiente dinâmico e incerto. A tolerância à incerteza, a capacidade de descoberta de oportunidades, a resiliência e adaptabilidade, a ação proativa e a interação eficaz com o ambiente são características que distinguem empreendedores bem-sucedidos (ELERT; STENKULA, 2022; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Fatores externos, como dinamismo do mercado e rivalidade competitiva, também são importantes para estimular atividades intraempreendedoras (ANTONCIC; HISRICH, 2001). Em um contexto de criação, a estratégia surge de forma emergente; a tomada de decisão é cíclica, exploratória e gradual.

Por conseguinte, os empreendedores são propensos a preconceitos e fazem uso de heurísticas ou regras simples. Este é claramente um mundo diferente daquele idealizado pelos estudiosos da descoberta de oportunidades ao longo das décadas (ZAHRA *et al.*, 2024). Com isso, compreender o equilíbrio dinâmico entre causalidade e efetivação pode ajudar os empreendedores a desenvolverem estratégias mais robustas. Em ambientes estáveis, uma abordagem de causalidade pode ser mais eficaz, enquanto em ambientes incertos ou em rápida mudança, a efetivação permite maior flexibilidade e inovação (BYLUND; MCCAFFREY, 2017).

A tomada de decisão empreendedora ainda é muito estudada (MCMULLEN; SHEPHERD, 2006) por ser um processo dinâmico que exige uma combinação de inovação, networking e análise de risco. Empreendedores inovam para criar soluções únicas e atender às necessidades do mercado, enquanto suas redes de contatos oferecem suporte e informações valiosas. A análise de risco, por sua vez, permite avaliar as possíveis consequências das decisões, minimizando incertezas e aumentando as chances de sucesso (BYLUND; MCCAFFREY, 2017). A comunicação eficaz, aliada a uma análise ambiental rigorosa, possibilita a identificação e a exploração de novas oportunidades. Assim, equilíbrio dinâmico entre controles formais e a liberdade para inovar é crucial, assim como o suporte da alta gestão, que, ao transmitir valores que incentivam a inovação e a competitividade, cria um ambiente propício para o desenvolvimento de projetos intraempreendedores. Em síntese, o ambiente interno molda o comportamento dos colaboradores e influencia diretamente a capacidade da organização de gerar novas ideias e adaptar-se às mudanças do mercado (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

No âmbito corporativo, o intraempreendedorismo destaca o indivíduo que atua como agente de inovação e transformação dentro da organização (FILION; COUTINHO, 1991; PINCHOT, 1985). O intraempreendedor é a personificação do espírito empreendedor dentro de uma organização, assumindo a responsabilidade pela criação de inovações (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

O intraempreendedor, se manifesta por meio de quatro dimensões interligadas: novo empreendimento, inovação, auto renovação e proatividade. O novo empreendimento diversifica os negócios, enquanto a inovação impulsiona a criação de produtos e serviços disruptivos. A auto renovação garante a adaptabilidade das organizações, permitindo que elas se transformem continuamente para enfrentar novos desafios. Por sua vez, a proatividade incentiva a tomada de riscos calculados e a busca por oportunidades, tornando as empresas mais ágeis e competitivas (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

Ademais, o ambiente interno das organizações desempenha um papel fundamental no fomento ao intraempreendedorismo. A cultura organizacional, comunicação aberta, mecanismos de controle, análise ambiental, suporte da gestão e valores organizacionais criam um ecossistema que pode tanto estimular quanto inibir o comportamento empreendedor (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

Por conseguinte, a confiança em relacionamentos interorganizacionais (GRAEBNER; LUMINEAU; FUDGE KAMAL, 2020), são valores empresariais que enfatizam compromisso emocional, empoderamento individual, espírito competitivo, cultura de apoio, comunicação aberta e treinamento são motores chave que aumentam o comportamento empreendedor, criando um ambiente propício à inovação e ao intraempreendedorismo, e levando, em última análise, a uma melhoria no desempenho organizacional (ANTONCIC; HISRICH, 2001). Dessa maneira, essa perspectiva complexa e multifacetada do empreendedorismo ressalta a importância de políticas públicas que promovam um ambiente institucional favorável à criação de valor e ao desenvolvimento econômico (BAUMOL, 1990).

A incerteza institucional impacta significativamente a abordagem causal no empreendedorismo, subvertendo o planejamento preditivo tradicional (BYLUND; MCCAFFREY, 2017). A instabilidade institucional torna complexo estabelecer metas claras e caminhos lineares, pois as suposições sobre o mercado e as regulamentações se tornam imprevisíveis (BYLUND; MCCAFFREY, 2017). O planejamento estratégico também é afetado, exigindo maior flexibilidade e revisões

frequentes. Paradoxalmente, a incerteza institucional, ao desafiar a causalidade, pode estimular a inovação, à medida que os empreendedores buscam soluções criativas para navegar em um ambiente instável.

A incerteza institucional, a resiliência, e a necessidade de adaptação contínua destacam a importância da tomada de decisões estratégicas no contexto empreendedor. Nesse cenário, a habilidade de tomar decisões informadas e ágeis é crucial para transformar oportunidades em sucesso. A seguir, exploraremos como modelos de tomada de decisão, guiam os empreendedores em ambientes dinâmicos e incertos.

2.2 TOMADA DE DECISÃO EMPREENDEDORA

A tomada de decisão no contexto do empreendedorismo frequentemente se baseia em modelos de decisão racional, definidos como processos sistemáticos e orientados por metas (PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2012). De acordo com DRUCKER, (1998), a maioria das oportunidades é descoberta por meio de uma busca intencional, fundamentada em análises preditivas e planejamento estratégico. Nesse modelo, o processo decisório é estruturado em etapas que envolvem a coleta e processamento de informações, visando identificar os melhores cursos de ação possíveis (MALTUGUEVA; YURIN, 2015). Entretanto, é importante reconhecer que, embora a racionalidade seja um ideal, a tomada de decisão empreendedora frequentemente ocorre sob um grande nível de incertezas (MCMULLEN; SHEPHERD, 2006). Essa incerteza limita a possibilidade de um processo cognitivo totalmente racional, tornando-o apenas parcialmente racional devido ao conjunto restrito de fatores disponíveis para a tomada de decisão (LIN *et al.*, 2022).

MALTUGUEVA; YURIN, (2015) detalham esse processo em quatro estágios: busca de informações, definição de alternativas, critérios e preferências individuais, e seleção da alternativa preferida. Essa estrutura enfatiza a importância da análise meticulosa das informações para se chegar à melhor decisão possível em um dado contexto. No entanto, esse modelo, embora útil, pode ser limitado em ambientes de alta incerteza, onde a variabilidade e o risco desempenham um papel crítico. Para abordar essas limitações, KAHNEMAN; TVERSKY, (2019), introduzem conceitos que desafiam os pressupostos da racionalidade plena. Aversão à perda, sensibilidade ao *framing* das escolhas, e a valoração relativa de ganhos e perdas são fundamentais

para compreender como indivíduos tomam decisões sob incerteza. Eles destacam a importância da experimentação e adaptação contínuas em contextos de inovação, onde a flexibilidade é crucial para a identificação e exploração eficaz de oportunidades. Esses autores destacam a importância da experimentação e da adaptação contínua em contextos de inovação, onde a flexibilidade é crucial para a identificação e exploração eficaz de oportunidades.

SIMON HERBERT A., (1955) questiona a concepção do "homem econômico" como um agente totalmente racional, propondo a noção de racionalidade limitada. Simon argumenta que os indivíduos, devido a suas limitações cognitivas, utilizam heurísticas e regras práticas para tomar decisões em ambientes complexos. Essa perspectiva mais realista complementa as abordagens anteriores ao fornecer uma base teórica que reconhece as limitações humanas e suas implicações na tomada de decisão em ambientes incertos. CAPUTO; PELLEGRINI, (2020) argumentam que a tomada de decisão empreendedora deve ser entendida de forma holística, integrando emoções, paixão, confiança, heurísticas e criatividade. Essa abordagem desafia a visão tradicional da decisão puramente racional, enfatizando a interconexão entre os aspectos cognitivos e emocionais que influenciam as escolhas dos empreendedores.

A cognição no contexto empreendedor tem se firmado como uma perspectiva vital para explorar como os empreendedores tomam decisões (ARENDS et al., 2016; MITCHELL et al., 2007; SHEPHERD; PATZELT, 2018). Diante da frequente necessidade de decisão em ambientes com grande incerteza (MCMULLEN; SHEPHERD, 2006), os empreendedores dependem fortemente de processos cognitivos, tais como o uso de modelos mentais (KISS; BARR, 2015), identidade pessoal (POWELL; BAKER, 2014) e heurísticas (AHMAD; SHAH; ABBASS, 2021; BUSENITZ; BARNEY, 1997; SALEH; HUNT, 2020). Esses fatores frequentemente fazem com que as escolhas dos empreendedores se desviem das estratégias mais convencionais e racionais.

O processo cognitivo, que inclui a transformação, redução, elaboração, armazenamento, recuperação e uso de informações sensoriais (NEISSER, 2014), desempenha um papel fundamental na maneira como os empreendedores direcionam sua atenção e processam informações. Isso, por sua vez, influencia diretamente as decisões que tomam e os resultados que alcançam (EGGERS; KAPLAN, 2009, 2013). Ainda assim, conforme observado por Shepherd et al. (2015), ainda não alcançamos uma compreensão completa e integrada do processo decisório dos empreendedores.

Para avançar nesse entendimento, é crucial explorar como os empreendedores "pensam" e, consequentemente, "agem" (MITCHELL *et al.*, 2002, 2007; OTT; EISENHARDT; BINGHAM, 2017).

O estilo de tomada de decisão racional pode ser descrito como um "padrão de resposta aprendido e habitual que uma pessoa exibe ao enfrentar uma decisão" (SCOTT; BRUCE, 1995). Esse estilo determina a quantidade de informações coletadas e as alternativas consideradas ao longo do processo decisório (DRIVER; BROUSSEAU; HUNSAKER, 1998). A decisão racional é caracterizada por um processamento detalhado e deliberado das informações, seguindo uma abordagem lógica e estruturada (EVANS; STANOVICH, 2013).

Na literatura, a tomada de decisão racional é frequentemente comparada com a intuitiva, sendo colocadas em lados opostos de um contínuo de estilos decisórios (ALLINSON; HAYES, 1996; SADLER-SMITH; SHEFY, 2004). Indivíduos que adotam um estilo de decisão altamente racional tendem a ser meticulosos e deliberados na coleta e análise das informações e das alternativas disponíveis. Por outro lado, aqueles que seguem um estilo mais intuitivo confiam em palpites e percepções internas, tomando decisões de forma mais ágil, sem a deliberação extensa característica do estilo racional. Isto é, a quantidade de informação considerada e a forma como a atenção é distribuída entre essas informações diferem significativamente entre os tomadores de decisão racionais e intuitivos. Embora a decisão intuitiva possa oferecer vantagens em termos de rapidez e menor esforço cognitivo, ela também pode estar mais sujeita a vieses e erros cognitivos (KAHNEMAN; TVERSKY, 1977).

Nesse sentido, torna-se claro que a tomada de decisão deve ser uma medida certa entre uma decisão racional com base a dados e análise de riscos, e uma decisão com base no campo de oportunidades. A integração sinérgica dos processos de effectuation e causation aumentam a adaptabilidade e eficácia em ambientes incertos (CHEN; XU, 2022). Segundo CHEN; XU, (2022), as emoções do tomador de decisão, no ato, influenciam na forma em que a decisão é tomada. As emoções positivas favorecem a inovação e a compra do risco e da incerteza, enquanto as emoções negativas reforçam o planejamento e análise de histórico, sendo a decisão, fruto de um ambiente de complexidade emocional. YU *et al.*, (2023) propõe que a decisão é modificada por processos cognitivos adjacentes, interações emocionais, ambientes racionais e a integração de processos cognitivos e emocionais, uma vez que esses

modificam a percepção de risco, a avaliação de oportunidades e adaptação às mudanças no ambiente. Entretanto, em casos de emergências, CRISTOFARO; GIANNETTI, (2021) sugere que o estado afetivo é a primeira resposta a estímulos ambientais e guia inicialmente o julgamento racional, tendo grande peso em uma resposta de curto prazo. Contudo, como destacado por AKINBOYE; MORRISH, (2022), a decisão adaptativa e flexível (*effectuation*) é a melhor resposta a esses casos, devido a permitir ajustes rápidos e a exploração de novas oportunidades a medidas que surgem, enquanto o *causation* (decisão estruturada e planejada) para momentos cotidianos de manter o mesmo ritmo de produção.

Ao longo desse capítulo, observa-se como a tomada de decisão empreendedora é influenciada por uma complexa interação de fatores racionais, emocionais e cognitivos. Ao integrar teorias clássicas com pesquisas recentes, podemos compreender melhor como os empreendedores enfrentam a incerteza e a complexidade em seus processos decisórios. A análise da literatura sugere que a combinação de abordagens racionais e intuitivas, mediada por emoções e heurísticas, pode ser uma estratégia eficaz para a tomada de decisões em ambientes incertos e desafiadores. Essa compreensão mais rica e integrada é essencial para o desenvolvimento de estratégias empreendedoras que sejam resilientes e adaptativas, capazes de prosperar em um cenário de negócios cada vez mais dinâmico e imprevisível. A seguir é apresentado mais detalhadamente como os processos mentais e estruturas cognitivas dos empreendedores impactam suas ações e seu sucesso nos negócios.

2.3 ASPECTOS COGNITIVOS

Os aspectos cognitivos do empreendedorismo e intraempreendedorismo referem-se aos processos mentais e estruturas que influenciam como os empreendedores pensam, tomam decisões e respondem aos desafios em seus ambientes de negócios. Esses fatores cognitivos desempenham um papel significativo na formação de intenções empreendedoras, percepções de risco, reconhecimento de oportunidades e desempenho geral dos negócios (PALMER, 2019). Essas características individuais, atreladas a fatores contextuais, como a influência familiar, educacional e a experiência profissional, são antecedentes significativos que têm

grande relação com o alto desempenho nos negócios e com o sucesso empresarial (VIJ; SINGH BEDI, 2012).

Atualmente, há revisões consistentes sobre a pesquisa psicológica no campo do empreendedorismo (FRESE; GIELNIK, 2014; RAUCH *et al.*, 2009; RAUCH; FRESE, 2000; WARD, 2004), além de meta-análises disponíveis (BRANDSTÄTTER, 2011; COLLINS; HANGES; LOCKE, 2004; ZHAO; SEIBERT, 2006). Diversos estudos apontam que a criatividade é um fator importante para o sucesso de um empreendedor (BARON; TANG, 2011; PALMER *et al.*, 2015; WARD, 2004). A criatividade é a capacidade psicológica de reconhecer oportunidades valiosas em meio à incerteza e implementá-las como inovações no mercado para realizar, prospectivamente, lucros empreendedores (KIRZNER, 1999; PALMER *et al.*, 2015). Empreendedores devem ser capazes de reconhecer, avaliar e explorar ideias e oportunidades para ser bem-sucedidos (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; WARD, 2004); contudo, não basta apenas gerar ideias, mas sim, reconhecer se é uma ideia de sucesso ou fracasso (BARON, 2000). O planejamento e a realização de escolhas estratégicas criativas são fatores importantes para a sobrevivência das empresas (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

É importante notar que o conhecimento empreendedor, a autoeficácia, a prontidão, o reconhecimento de oportunidades e as intenções são centrais para o processo empreendedor. A decisão de um indivíduo de se tornar um empreendedor é influenciada por múltiplos fatores. Por exemplo, o reconhecimento de oportunidades é o primeiro passo no processo empreendedor (MEHDIZADEH *et al.*, 2021; MOZAHEM; ADLOUNI, 2021). É um pré-requisito para ações empreendedoras e inovadoras (HASSAN *et al.*, 2020). Os empreendedores não podem estabelecer empreendimento sem primeiro identificar oportunidades empreendedoras. Além disso, os empreendedores precisam de autoconfiança e prontidão para identificar oportunidades e estabelecer empreendimentos (SANTOS; LIGUORI, 2019). Ademais, o conhecimento empreendedor é necessário para desenvolver maior autoeficácia empreendedora, prontidão, capacidade de reconhecimento de oportunidades e intenções. No geral, o conhecimento empreendedor, a autoeficácia, a prontidão e a capacidade de reconhecimento de oportunidades influenciam as decisões e ações empreendedoras. O modelo “Giessen-Amsterdam” do sucesso de empreendedores de pequenos negócios, desenvolvido por RAUCH; FRESE, (2000), avaliou diferentes fatores de sucesso empreendedor. Os autores consideram que a personalidade

específica do indivíduo influencia diretamente a origem de todas ações e resultados empreendedores.

2.3.1 Processos Cognitivos na Tomada de Decisão e Sucesso Empreendedor

Assim como as pessoas passam por diferentes fases ao longo de suas vidas, enfrentando novas oportunidades e desafios, as empresas também atravessam diversas etapas em seu desenvolvimento. Em cada uma dessas fases, as características de quem está à frente do empreendimento se mostram fundamentais, sem dúvida, mais determinantes do que as características da própria empresa (WRIGHT *et al.*, 2007). A perspectiva cognitiva do empreendedorismo sugere que a maneira como os empreendedores pensam é crucial para as ações e os resultados das suas empresas (BARON, 1998, 2004; GRÉGOIRE; CORBETT; MCMULLEN, 2011; MITCHELL *et al.*, 2002).

As pesquisas sobre cognição empreendedora evidenciam a centralidade dos fatores cognitivos na tomada de decisão e nos resultados empresariais (BUSENITZ; BARNEY, 1997; CARR *et al.*, 2021; LANIVICH, 2015; MITCHELL *et al.*, 2007). Ao aprofundar a análise, pesquisadores como COOLS; VAN DEN BROECK; BOUCKENOOGHE, (2009) e HAYES; ALLINSON, (1998) introduziram o conceito de estilo cognitivo, que se refere à maneira individual de perceber e processar informações para guiar o comportamento. Embora CLAPP, (1993) sugira que esses estilos sejam relativamente estáveis, a pesquisa continua a explorar como eles podem ser moldados e adaptados às demandas dinâmicas do ambiente empresarial.

Segundo SHANE; VENKATARAMAN, (2000), empreendedores de sucesso possuem um conjunto particular de características que os ajudam a prosperar em um ambiente de negócios dinâmico e incerto. Entre essas características, destacam-se:

- Tolerância à incerteza: empreendedores eficazes são capazes de lidar com a ambiguidade e a falta de informações, características inerentes ao processo empreendedor. Essa tolerância permite que eles explorem novas oportunidades sem se intimidar pelos riscos envolvidos;
- Capacidade de descoberta de oportunidades: com um olhar aguçado para o mercado, os empreendedores identificam lacunas e necessidades não atendidas, transformando-as em oportunidades de

negócio. Essa habilidade é fundamental para a inovação e o crescimento empresarial;

- Resiliência e adaptabilidade: diante de desafios e mudanças, os empreendedores demonstram resiliência, adaptando suas estratégias e planos de acordo com as necessidades do mercado. Essa flexibilidade é crucial para superar obstáculos e alcançar o sucesso a longo prazo;
- Ação e proatividade: a proatividade é uma marca registrada dos empreendedores, que não esperam que as oportunidades venham até eles. Ao identificar uma oportunidade, eles agem rapidamente para transformá-la em um negócio de sucesso;
- Interação com o ambiente: empreendedores eficazes são sensíveis ao contexto em que atuam, interagindo com clientes, parceiros e stakeholders para identificar novas oportunidades e ajustar suas estratégias. Essa habilidade permite que eles se conectem com o mercado e respondam às demandas dos consumidores;

Em suma, o comportamento empreendedor, moldado por instituições e pela cultura, é dinâmico e adaptativo às mudanças econômicas e empresariais. As "regras do jogo" de uma economia, definidas pelo seu arcabouço legal e institucional, desempenham um papel crucial na orientação e nos resultados do empreendedorismo (BAUMOL, 1990). Nesse sentido, a ordem institucional, como estrutura normativa e regulatória, exerce uma influência determinante sobre as ações e os resultados de empreendedores e intraempreendedores, moldando o contexto em que suas ideias se transformam em negócios (BAUMOL; STROM, 2007; BYLUND; MCCAFFREY, 2017; WILLIAMS; VORLEY, 2015). Consequentemente, essa influência se reflete nas decisões dos empreendedores sobre onde concentrar seus esforços, o que, por sua vez, define o tipo de empreendedorismo que se desenvolve: produtivo, improdutivo ou destrutivo, conforme a análise de BAUMOL, (1990) e SOBEL, (2008).

2.3.2 Estilo Cognitivo

O estilo cognitivo refere-se às heurísticas ou atalhos mentais utilizados em processos complexos, formando uma base estável para o comportamento humano (COOLS; VAN DEN BROECK; BOUCKENOOGHE, 2009; HAYES; ALLINSON, 1998).

Esse conceito descreve uma abordagem consistente pela qual os indivíduos pensam, percebem, aprendem, resolvem problemas e tomam decisões. Por se tratar de uma característica relativamente estável, o estilo cognitivo não é facilmente modificado para se adaptar a diferentes demandas ambientais (CLAPP, 1993). Muitos estudiosos consideram o estilo cognitivo um fator primário na determinação do comportamento individual e organizacional, sendo essencial para a compreensão das práticas de negócios e de gestão (COOLS; VAN DEN BROECK; BOUCKENOOGHE, 2009; HAYES; ALLINSON, 1998). Ele exerce uma influência significativa sobre a maneira como decisões são tomadas e problemas são solucionados, impactando diretamente o funcionamento e o desempenho das organizações (Cools et al., 2009; Hayes & Allinson, 1998). Na liderança empreendedora, essa influência se manifesta de forma particular, moldando a tomada de decisões e a capacidade de adaptação a contextos complexos e dinâmicos.

2.4 ENEAGRAMA: UMA TEORIA DA PARSONALIDADE PARA A COMPREENSÃO DA DECISÃO ESTRATÉGICA

Esta seção apresenta o Eneagrama como a principal lente teórica para a análise dos perfis de intraempreendedores, justificando sua relevância na compreensão da tomada de decisão estratégica em ambientes de incerteza. A teoria do Eneagrama será detalhada em sua origem, evolução e, principalmente, na descrição dos tipos de personalidade e suas motivações centrais.

2.4.1 A Estrutura Central do Eneagrama: Vícios e Bases Comportamentais

O Eneagrama apresenta-se como um sistema de compreensão da personalidade humana que se estrutura em torno de nove tipos fundamentais. Cada tipo é caracterizado por padrões de pensamento, emoção e comportamento, que se relacionam a uma base motivacional inconsciente. A estrutura central do Eneagrama organiza-se em torno de três grandes centros de inteligência – instintivo (corpo), emocional (coração) e mental (mente) – os quais representam modos primários de interação com o mundo e de formação da identidade (NARANJO; LING, 1997; PALMER, 1988).

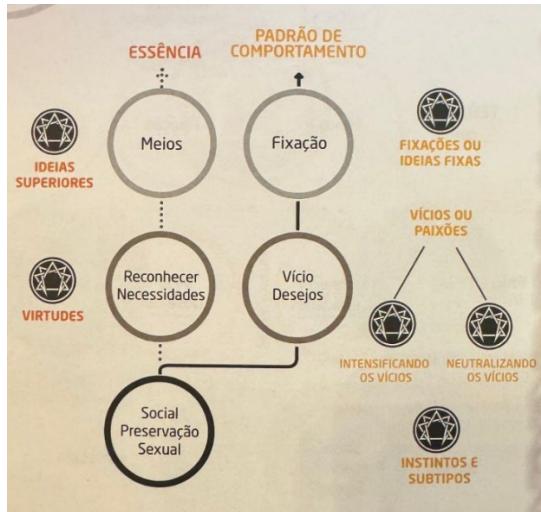
Cada tipo possui um “vício emocional” (ou paixão fundamental) que funciona como o núcleo estruturante do comportamento. Esse vício atua como uma fixação central, limitando a percepção do indivíduo e conduzindo a respostas automáticas, muitas vezes inconscientes. De acordo com a psicologia do Eneagrama, esses vícios emocionais se originam de um afastamento do “estado essencial” do ser humano e expressam uma distorção da energia psíquica, moldando padrões que influenciam tanto a vida subjetiva quanto as interações sociais (ALMAAS, 2000; NARANJO; LING, 1997).

O modelo parte do pressuposto de que cada indivíduo possui uma estrutura de personalidade formada por padrões de percepção e ação que emergem como uma tentativa de lidar com uma sensação basal de vulnerabilidade ou medo fundamental (ICHAZO, 1976; NARANJO, 1990). O medo, portanto, atua como um componente estrutural que permeia todos os centros de inteligência e orienta os vícios emocionais que moldam comportamentos específicos (NARANJO, 1990; PALMER, 1988):

- **Centro Instintivo (tipos 8, 9 e 1):** O vício emocional predominante é a ira, manifestada aberta ou reprimida. Ela se conecta ao medo de perder o controle sobre si ou sobre o ambiente, despertando uma raiva defensiva.
- **Centro Emocional (tipos 2, 3 e 4):** O vício é a tristeza ou vaidade, associada ao medo da rejeição e da perda de valor ou reconhecimento. A busca por aprovação é alimentada por esse medo.
- **Centro Mental (tipos 5, 6 e 7):** O vício central é a ansiedade, fortemente associada ao medo, que se manifesta mais diretamente como preocupação, antecipação e hiper racionalização.

Para compreender visualmente a formação dos padrões de personalidade a partir da interação dos centros de inteligência, o diagramada Figura 1 ilustra o processo.

Figura 1. Formação dos Padrões de Comportamento



Autor: SCHULTZ, (2016)

2.4.2 Os Nove Tipos de Personalidade e suas Dinâmicas na Decisão Estratégica

A partir da compreensão dos centros de inteligência e dos vícios emocionais que estruturam a personalidade, é possível detalhar os nove tipos do Eneagrama e suas manifestações comportamentais. Cada perfil representa um conjunto de padrões que se refletem diretamente na forma como o indivíduo processa informações, avalia riscos e toma decisões. O Quadro 1 a seguir sintetiza os principais aspectos de cada tipo, apontando suas bases emocionais, suas reações comportamentais e, crucialmente, seu impacto na tomada de decisão estratégica, o que serve como ponto de partida para a análise dos dados desta pesquisa.

O Eneagrama caracteriza a personalidade humana por meio de feridas emocionais centrais, que servem como base para padrões emocionais e comportamentais específicos. Cada tipo de personalidade possui um centro dominante, um centro de apoio e um centro reprimido, sendo este último associado à ferida emocional fundamental de cada indivíduo (CUSACK, 2020; SCHWARZ; ZARRABI, 2017).

O Eneagrama atua como uma lente analítica para compreender a personalidade, ao revelar como as feridas emocionais, vícios e centros reprimidos moldam padrões emocionais e comportamentais, afetando a capacidade de avaliar riscos, lidar com a incerteza e tomar decisões estratégicas. Essa compreensão permite integrar insights sobre emoções, cognição e comportamento, apoiando o

desenvolvimento de líderes e intraempreendedores que precisam equilibrar controle, adaptabilidade e intuição em ambientes organizacionais complexos (KALE; SHRIVASTAVA, 2003; KAYSERİLİ; ÜLGEN, 2023; RAMOS-VERA *et al.*, 2022).

2.5 CAUSATION E EFFECTUATION

No ambiente dinâmico e incerto do empreendedorismo contemporâneo, as abordagens de causation e effectuation ganham destaque como estratégias fundamentais para o sucesso dos negócios. Tradicionalmente, a abordagem de causation, baseada em planejamento e previsibilidade, predominava, mas a crescente complexidade do mercado exige uma nova perspectiva: a mentalidade de effectuation, que enfatiza a adaptação e a exploração de oportunidades emergentes (SARASVATHY, 2001).

O empreendedorismo contemporâneo é marcado por um ambiente cada vez mais dinâmico e incerto (ANDERSEN; MEDLIN, 2016; KERR; COVIELLO, 2020; LASSALLE *et al.*, 2020; REYMEN *et al.*, 2015). Nesse contexto, a mentalidade dos empreendedores desempenha um papel crucial para o sucesso de seus negócios (CHA; RUAN; FRESE, 2020; UNGER *et al.*, 2011). Tradicionalmente, a abordagem de causação, baseada em planejamento e previsibilidade, era predominante. No entanto, a crescente complexidade do mercado tem exigido uma nova perspectiva: a mentalidade de efeito (PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2012). Este trabalho tem como objetivo analisar as principais diferenças entre essas duas mentalidades e como a transição para uma abordagem mais adaptativa e orientada para o futuro pode influenciar o desempenho dos empreendedores.

A mentalidade de efeito propõe uma mudança radical em relação à abordagem tradicional. Ao invés de buscar um plano detalhado e prever todos os possíveis cenários, os empreendedores com essa mentalidade começam com os recursos disponíveis no momento e exploram as oportunidades que surgem (SARASVATHY, 2001). Por exemplo, um empreendedor que possui uma pequena equipe e um orçamento limitado pode utilizar ferramentas digitais gratuitas para desenvolver um protótipo e testar sua ideia no mercado, aprendendo com os resultados e ajustando sua estratégia ao longo do caminho.

Quadro 1. Tipificação de Personalidade dos Eneagramas

(continua)

Tipo de Personalidade	Ferida Emocional (Base)	Centro Reprimido	Vício Emocional	Padrão Comportamental / Reação	Impacto na Tomada de Decisão Estratégica	Processamento de Incerteza e Risco
Tipo 1 Perfeccionista	Ira / Raiva contida	Centro Teórico	Ira	Tendência ao perfeccionismo, crítica a si e aos outros, comportamento rígido e inflexível diante de regras e padrões	Pode atrasar decisões por busca de perfeição, resistência a mudanças, mas garante alta qualidade e conformidade.	Lida com a incerteza buscando controle rígido e padrões morais elevados. Minimiza risco por adesão estrita a regras e princípios (NARANJO, 1990; RISO; HUDSON, 2003)
Tipo 2 Prestativo / Ajudante	Necessidade de ser indispensável	Centro Teórico	Orgulho	Foco em ajudar, se colocar disponível, busca aceitação e reconhecimento, pode negligenciar necessidades próprias	Tende a priorizar decisões que fortaleçam relacionamentos e apoio à equipe; pode sacrificar objetividade por consenso.	Processa risco emocional conectando-se intensamente aos outros. A incerteza é gerida oferecendo ajuda e buscando aprovação, o que reduz percepção de rejeição (Palmer, 1988).
Tipo 3 Realizador	Não se sentir importante	Centro Ativo	Vaidade	Busca de sucesso e eficiência, repressão da autenticidade emocional, adaptação da imagem para aceitação social	Pode tomar decisões rápidas visando resultados visíveis; risco de priorizar imagem ou métricas sobre sustentabilidade da estratégia.	Aborda incerteza e risco focando em performance e resultados. Avalia riscos com base no potencial de reconhecimento e sucesso social (RISO; HUDSON, 2003).

(continua)

Tipo 4 Individualista	Sentimento de carência / abandono	Centro Instintivo	Inveja	Busca identidade única, comparação constante, emoções intensas, expressão dramática de sentimentos	Pode hesitar em decisões padronizadas, buscando alternativas únicas; risco de paralisar-se por comparação ou idealização.	Lida com a incerteza de forma introspectiva, valorizando autenticidade. O risco é processado emocionalmente, podendo gerar paralisação ou auto-sabotagem (NARANJO, 1990).
Tipo 5 Investigador	Traição / invasão	Centro Emocional	Avareza	Acúmulo de conhecimento, retraimento social, contenção emocional e energética, observador analítico	Analisa decisões detalhadamente e minimiza riscos, mas pode atrasar decisões por excesso de análise ou isolamento.	Processa incerteza cognitivamente, evitando riscos ao acumular conhecimento e recursos. Prefere planejamento detalhado antes de agir (PALMER, 1988).
Tipo 6 Leal	Medo / insegurança	Centro Teórico	Medo / Covardia	Necessidade de apoio externo, ansiedade, cautela extrema, busca por segurança, tende à indecisão	Pode depender de validação externa, hesitar diante de risco, mas aumenta segurança e prevenção de falhas estratégicas.	Enfrenta incerteza de forma cautelosa, buscando segurança em regras, alianças e protocolos. Risco é gerenciado antecipando problemas e possíveis ameaças (RISO; HUDSON, 2003).

(conclusão)

Tipo 7 Entusiasta	Dor / limitação	Centro Emocional	Gula	Busca incessante por experiências e novidades, sofrimento e restrições, comportamento impulsivo	Toma rapidamente, evita e busca oportunidades; risco de dispersão ou negligência e consequências negativas.	Processa buscando possibilidades e experiências. Tende a evitar riscos emocionais negativos com distração ou planejamento excessivo de alternativas (NARANJO, 1990).
Tipo 8 Desafiador	Fraqueza / vulnerabilidade	Centro Emocional	Luxúria / Excesso	Controle intenso, assertividade extrema, imposição de vontade, resistência a qualquer tipo de ameaça	Assume decisões ousadas e estratégicas; risco de confrontos ou de subestimação e riscos externos.	Aborda risco de forma direta e assertiva. A incerteza é gerida exercendo controle e poder, enfrentando desafios de maneira proativa (PALMER, 1988).
Tipo 9 Pacificador	Conflito / Desarmonização	Centro Emocional	Preguiça / Inércia	Evita confrontos, tende à inatividade interior, busca manter paz e harmonia, procrastinação e decisões	Pode adiar decisões estratégicas ou evitar conflitos necessários; tende a preservar a estabilidade e consenso.	Processa incerteza evitando confrontos. Minimiza riscos ignorando problemas ou adaptando-se aos outros para preservar estabilidade e segurança (RISO; HUDSON, 2003).

Em suma, a transição da mentalidade de causação para a mentalidade de efeito representa uma mudança paradigmática no modo como os empreendedores abordam os desafios do mercado. A capacidade de se adaptar a um ambiente incerto, experimentar novas ideias e aprender com os resultados são habilidades essenciais para o sucesso em um mundo em constante transformação. Pesquisas futuras podem explorar em maior profundidade os fatores que influenciam a adoção dessa nova mentalidade e seus impactos a longo prazo no desempenho das empresas.

2.5.1 Causation e Effectuation: Princípios

A consciência sobre as ações e comportamentos é essencial para atender uma economia empreendedora (CHANDLER *et al.*, 2011). SARASVATHY *et al.*, (2008) ampliou a compreensão do processo empreendedor ao descrever duas lógicas de decisão distintas: causação (Causation) e efetuação (Effectuation). Na abordagem de causação, os empreendedores adotam uma postura mais planejada e analítica, buscando prever o futuro e selecionar a melhor alternativa com base em retornos esperados (CHANDLER *et al.*, 2011) Isso envolve análises detalhadas, planejamento estratégico e maximização de retornos. Por outro lado, na efetuação, os empreendedores lidam com a incerteza de forma mais adaptativa e experimental (GARRIDO *et al.*, 2021; SARASVATHY, 2001). Eles não tentam prever o futuro, mas sim trabalham com os recursos disponíveis, experimentam diferentes abordagens e ajustam seu curso com base nos resultados observados. Isso requer flexibilidade, aceitação de perdas possíveis e a formação de alianças estratégicas para influenciar o futuro. Portanto, os empreendedores podem adotar diferentes abordagens (causação ou efetuação) com base na situação, nível de incerteza e recursos disponíveis, influenciando suas decisões e estratégias na criação de novos empreendimentos (CHANDLER *et al.*, 2011; GARRIDO *et al.*, 2021; SARASVATHY, 2001)

SARASVATHY *et al.*, (2008) sintetiza os cinco princípios de effectuation da seguinte maneira:

1. *Bird-in-Hand Principle*: comece com o que você tem (*Who I am, What I know, Whom I know*).
2. *Affordable Loss Principle*: aja com base no que você pode perder, não no que você pode ganhar.

3. *Crazy-Quilt Principle*: cocrie parcerias com stakeholders que se comprometam com o sucesso.
4. *Lemonade Principle*: transforme desafios em oportunidades.
5. *Pilot-in-the-Plane Principle*: mantenha o controle do seu destino e não dependa de previsões externas.

O princípio *Bird-in-Hand* enfatiza a importância de começar com o que se tem disponível no momento. Os empreendedores são encorajados a utilizar seus próprios recursos, conhecimentos e redes de contatos para iniciar a ação empreendedora. Em vez de esperar por condições ideais ou recursos adicionais, o foco está em aproveitar os ativos existentes para dar os primeiros passos no processo empreendedor (SARASVATHY et al., 2008).

O princípio *Affordable Loss* destaca a abordagem de minimizar riscos ao agir com base no que se está disposto a perder. Em vez de se concentrar apenas nos potenciais ganhos, os empreendedores são encorajados a avaliar o que estão dispostos a arriscar e a perder no processo empreendedor. Isso ajuda a reduzir a aversão ao risco e a tomar decisões mais calculadas (SARASVATHY et al., 2008). Estudos apontam que esse princípio não se refere apenas a relação risco-recompensa financeira, mas também, na relação de credibilidade e outros quesitos que não são de cunho financeiro (CRICK; CRICK; CHAUDHRY, 2020). Destaca-se que em empresas recém-criadas, esse princípio é usado na base da criação de credibilidade e confiança do cliente e da rede de parceiros, para então construir um cenário rentável. Ao priorizarem o princípio da perda acessível, os empreendedores tendem a empregar mecanismos de controle de insumos ou experimentação com perdas limitadas para compreender melhor os ambientes (CHESBROUGH, 2010). Esses mecanismos ajudam a reduzir os compromissos de recursos, o que facilita para as empresas jovens, que enfrentam os desafios da novidade, a busca por oportunidades que exigem recursos em novos mercados de produtos e regiões geográficas. Além disso, ao adotar o princípio da perda acessível, os empreendedores se esforçam para minimizar riscos, mantendo-se dentro dos orçamentos e cronogramas, o que aumenta a eficiência dos processos (BRETEL et al., 2012). Isso é particularmente crucial em contextos de alta incerteza, como os provocados pela diversificação de produtos e geográfica, pois, nessas situações, os riscos são mais fáceis de avaliar, enquanto os retornos esperados exigem dados, como vendas e aceitação do cliente, que são difíceis de obter. Sob essas circunstâncias, seguir rigorosamente os orçamentos e

cronogramas pode ajudar as novas empresas a evitar gastos excessivos (BRETEL *et al.*, 2012) e alcançar fluxos de caixa positivos mais rapidamente, incentivando-as a considerar os benefícios dos investimentos iniciais em relação às possíveis ineficiências que tais investimentos possam gerar. Além disso, o princípio da perda acessível promove a aprendizagem exploratória, impulsionando as novas empresas a buscar, identificar e compreender o conhecimento derivado dos insumos e resultados de investimentos incrementais em recursos (CAI *et al.*, 2017). Com esse conhecimento, as empresas jovens se tornam mais eficientes na busca de variâncias (MCGRATH, 2001), além de se destacarem na avaliação de oportunidades de crescimento, aceitando aquelas que não acarretam riscos além de seu controle (CAI *et al.*, 2017). Contrariando estudos anteriores, os resultados obtidos em um estudo que avaliou duas estratégias de crescimento de novas empresas, a diversificação de produto e a diversificação internacional, indicaram que o princípio *Affordable Loss* foi o único que não teve significativo efeito na sobrevivência das empresas (DELIGIANNI, 2023). Os autores atribuem a este fenômeno a um problema metodológico do estudo, onde só foram avaliadas empresas que sobreviveram, e que essa sobrevivência pode estar relacionada diretamente a um fator sorte, que impediu que houvesse variações na dimensão do princípio, a ponto de identificar sua influência na sobrevivência das empresas.

O princípio *Crazy-Quilt* enfatiza a importância da colaboração e co-criação com stakeholders relevantes. Os empreendedores são incentivados a formar parcerias estratégicas com indivíduos e organizações que compartilham interesses comuns e estão comprometidos com o sucesso mútuo. Essa abordagem colaborativa ajuda a ampliar as possibilidades e recursos disponíveis para o empreendedor (SARASVATHY *et al.*, 2008). O uso seletivo de redes desse princípio combinado com o uso de recursos disponíveis do princípio *bird-in-hand* possibilita desenvolver um quadro de empreendimento migrante (LASSALLE *et al.*, 2020). Para esse princípio é subdesenvolvido especialmente em níveis de interação individual e social e não bem compreendido, especialmente no que mantém as conexões, mesmo com trabalhos nas microfundamentações do networking effectual. Pesquisas recentes apontam a necessidade da existência de fios de confiança para manter juntas as partes interessadas. Contudo, há uma grande lacuna informacional a cerca deste tema a ser preenchida na literatura.

O princípio *Lemonade Principle* destaca a capacidade de transformar desafios e obstáculos em oportunidades criativas. Em vez de serem desencorajados por contratemplos, os empreendedores são encorajados a adotar uma mentalidade de resolução de problemas e a encontrar maneiras inovadoras de superar as adversidades. Isso demonstra a habilidade dos empreendedores em encontrar oportunidades mesmo em situações desafiadoras (SARASVATHY *et al.*, 2008).

Pilot-in-the-Plane o último princípio reforça a importância de os empreendedores manterem o controle de suas ações e decisões. Em vez de depender de previsões externas ou circunstâncias fora de seu controle, os empreendedores são incentivados a agir como pilotos de seus próprios destinos. Isso envolve assumir a responsabilidade pela direção do empreendimento e tomar decisões proativas para moldar o futuro desejado (SARASVATHY *et al.*, 2008).

Essas dimensões interagem de maneira complexa com a lógica da causação, que se baseia mais em planos de ação e busca de metas específicas. A compreensão dessas interações pode fornecer insights valiosos sobre como os empreendedores tomam decisões em ambientes de alta incerteza e complexidade (Cha *et al.*, 2020). Os empreendedores investem apenas o que podem perder, tornando os potenciais fracassos mais gerenciáveis por meio das "perdas acessíveis". A abordagem effectual permite improvisar com os recursos disponíveis, adaptando-se conforme necessário para alcançar resultados inovadores e práticos.

Enquanto alguns estudos apontam que os comportamentos associados as duas lógicas podem coexistir e complementar-se no processo empreendedor (FISHER, 2012; SARASVATHY *et al.*, 2008). A intersecção das teorias *causation*, *effectuation* e até mesmo a bricolagem (GHEZZI, 2019; METZGER *et al.*, 2024; SCAZZIOTA *et al.*, 2023), mesmo tendo perspectivas diferentes, porém complementares, pode representar uma contribuição significativa para futuras pesquisas no campo do empreendedorismo, possibilitando uma visão mais abrangente e holística do comportamento empreendedor.

Processos de causação assumem um efeito particular como dado e concentram-se em selecionar entre os meios para criar esse efeito. Processos de efetuação assumem um conjunto de meios como dados e concentram-se em selecionar entre os possíveis efeitos que podem ser criados com esse conjunto de meios" (SARASVATHY, 2001). Para FISHER, (2012) ao combinar as lógicas os empreendedores têm a oportunidade de obter uma compreensão mais completa de

suas ações e decisões. A abordagem integrada oferece potencial para identificar padrões de comportamento, aprimorar a previsão de resultados e gerar insights valiosos para o desenvolvimento de novas teorias e abordagens no campo do empreendedorismo. O Quadro 2 mostra a visão geral sobre as teorias *Causation* e *Effectuation* segundo (SARASVATHY, 2001; SARASVATHY *et al.*, 2008).

A literatura existente sobre as lógicas de Causation e Effectuation tem se concentrado predominantemente em diferenciá-las, destacando suas características e abordagens distintas. No entanto, há uma lacuna na compreensão de quando uma dessas lógicas pode prevalecer sobre a outra ou em que circunstâncias elas podem ser combinadas de maneira eficaz. Embora muitos estudos enfatizem as diferenças entre Causation e Effectuation, há um consenso entre os autores de que essas lógicas não são construções opostas, mas sim componentes entrelaçados no processo de tomada de decisão empreendedora (SECCHES KOGUT *et al.*, 2023; ZHANG *et al.*, 2019). Essa visão integrada sugere que a interação entre Causation e Effectuation pode ser mais complexa e complementar do que inicialmente proposto, o que reforça a necessidade de uma análise mais profunda e contextualizada.

Na lógica da causalidade, “toma-se um efeito particular como dado e foca-se na seleção entre os meios para criar esse efeito” (SARASVATHY, 2001), enquanto na efetuação ocorre o oposto; ou seja, “toma-se um conjunto de meios como dado e concentra-se na seleção entre os possíveis efeitos que podem ser criados com esse conjunto de meios” (SARASVATHY, 2001).

Em um ambiente complexo e incerto, é provável que a flexibilidade seja mais demandada, tornando necessária uma abordagem mais adaptativa no processo decisório (PATTINSON *et al.*, 2020; SARASVATHY *et al.*, 2014). Com o passar do tempo, à medida que o tomador de decisões acumula experiência, ele revisa sua abordagem e gradualmente a ajusta para torná-la mais eficaz (CHANG; RIEPLE, 2018; HARMS; SCHIELE, 2012; PATTINSON *et al.*, 2020). Esse processo resulta em um estágio em que, como especialista, o decisor adquire a capacidade de integrar ambas as abordagens, selecionando uma ou outra conforme a natureza específica da decisão a ser tomada (CHANG; RIEPLE, 2018; DUTTA; GWEBU; WANG, 2015; PATTINSON *et al.*, 2020; SARASVATHY *et al.*, 2014).

Quadro 2. Visão geral sobre as teorias *Causation* e *Effectuation*.

(continua)

Princípios	Causation	Effectuation
Meios versus Objetivos: Definindo Ações	Prioriza a definição de um objetivo claro desde o início. A partir desse objetivo, busca-se escolher entre os recursos já disponíveis ou adquirir os recursos necessários para alcançar o resultado desejado.	Se concentra em criar algo novo com base nos recursos e habilidades já existentes. A decisão é guiada por "quem sou eu", "o que sei" e "quem conheço", utilizando esses meios para moldar o objetivo final ao longo do processo.
Riscos e Recursos: Perda Tolerável versus Retorno Esperado	O enfoque está em maximizar os retornos, planejando estrategicamente para otimizar os resultados financeiros e reduzir riscos potenciais. A análise é baseada em previsões sobre o retorno esperado do investimento.	Se concentra na aceitação de riscos calculados. Em vez de tentar prever e evitar grandes perdas, o foco é em determinar qual é a perda tolerável em cada fase da tomada de decisão. Essa abordagem não é exatamente conservadora, mas flexível, já que aceita incertezas e age dentro dos limites do que o tomador de decisão está disposto a perder, enquanto explora oportunidades que possam surgir.

(conclusão)

<p>Relacionamento com Terceiros: Parcerias versus Análise Competitiva</p>	<p>Envolve uma abordagem mais analítica, onde pesquisas de mercado e avaliações competitivas são essenciais para estimar riscos e prever retornos. Essa análise detalhada guia as decisões estratégicas, priorizando uma compreensão clara do ambiente competitivo antes de avançar.</p>	<p>A ênfase está em negociar e formar parcerias com qualquer parte interessada disposta a colaborar, sem se preocupar excessivamente com os custos de oportunidade ou análises competitivas detalhadas. Aqui, quem se junta ao projeto pode influenciar diretamente os objetivos do empreendimento.</p>
<p>Gestão de Incertezas: Aproveitando versus Evitando Contingências</p>	<p>Tende a minimizar a ocorrência de eventos inesperados, focando em evitar contingências e manter o curso rumo aos objetivos pré-estabelecidos. A intenção é reduzir surpresas e manter o controle sobre o processo.</p>	<p>Encoraja a acolher e aproveitar as contingências. Surpresas são vistas como oportunidades, e a flexibilidade para adaptar-se a esses eventos inesperados é valorizada, em vez de tentar evitá-los.</p>
<p>Orientação para o Futuro: Controle versus Previsão</p>	<p>O foco é em prever o futuro, utilizando previsões para selecionar os melhores meios e estratégias que conduzam aos resultados desejados. A previsão é central para a tomada de decisão.</p>	<p>Privilegia o controle sobre o que pode ser influenciado diretamente no presente, em vez de depender de previsões. O foco está em trabalhar com fatores humanos e contextuais que podem ser controlados, moldando o futuro de acordo com as ações e compromissos que as partes interessadas podem assumir agora.</p>

Fontes: SARASVATHY, (2001) e SARASVATHY et al., (2008).

A transição entre os paradigmas de causalidade e efetuação na tomada de decisão empreendedora é influenciada por uma complexa interação de fatores situacionais e do estágio de desenvolvimento do empreendimento. O contexto de mercado, a disponibilidade de recursos, a natureza do problema a ser resolvido e as características individuais dos empreendedores moldam a preferência por uma ou outra abordagem. Além disso, a fase em que o empreendimento se encontra, a lógica de pensamento predominante e a interação entre os dois paradigmas também influenciam essa dinâmica. A compreensão dessas nuances é fundamental para desvendar os mecanismos cognitivos que subjazem à tomada de decisão em ambientes de alta incerteza, permitindo aos pesquisadores e praticantes desenvolverem modelos mais precisos e eficazes para o sucesso empreendedor (BOCKER, 2022).

2.5.2 Relação com Empreendedorismo e Intraempreendedorismo

A literatura sobre empreendedorismo tem se concentrado no desenvolvimento de modelos de planejamento de negócios, como os propostos por (ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003; KURATKO; HODGETTS, 2004; TIMMONS; SPINELLI; TAN, 2004). Tradicionalmente, a identificação de oportunidades era vista sob a perspectiva da causalidade, onde os empreendedores analisavam o ambiente em busca de oportunidades prontas. Essa abordagem linear, embora relevante, não captura a complexidade e a dinâmica do processo empreendedor.

SARASVATHY et al., (2008) defendem a abordagem do "efeito" (effectuation) como um modelo lógico de design empreendedor, em contraste com abordagens mais tradicionais baseadas em previsão e adaptação. Eles argumentam que os empreendedores não seguem um processo de previsão para descobrir oportunidades de mercado existentes, mas sim criam oportunidades através da interação com os recursos disponíveis e das parcerias estabelecidas. Os autores enfatizam a importância de reconhecer a incerteza, a ambiguidade de objetivos e a isotropia ambiental no processo de design empreendedor, e destacam como os empreendedores, ao projetar organizações, acabam também projetando os ambientes em que operam.

A teoria da efetuação, por sua vez, propõe uma visão mais ativa e flexível, onde os empreendedores não apenas identificam, mas também criam oportunidades. Ao

mobilizar os recursos disponíveis e construir redes de relacionamento, os empreendedores moldam o futuro do seu negócio. Essa abordagem destaca a importância da adaptabilidade e da capacidade de resposta, características essenciais em um ambiente de negócios em constante transformação (ANDERSEN; MEDLIN, 2016; BIZZI; LANGLEY, 2012; CAPLAN; WATERS, 1999; CASSON; WADESON, 2007; FIET, 2002; LASSALLE *et al.*, 2020; MARTINEZ; VAN BAELEN, 2021).

Nesse contexto, a estrutura dos modelos tradicionais baseados em planejamento tem sido desafiada pelo surgimento do paradigma da efetuação. Fundamentado no conhecimento sobre tomada de decisão em ambientes incertos, esse novo paradigma questiona os processos de decisão baseados em planejamentos sistemáticos. A efetuação se mostra particularmente útil em ambientes de alta incerteza, nos quais métodos tradicionais de planejamento muitas vezes falham. Ao enfatizar o controle, a adaptabilidade e a ação, em vez da previsão e do planejamento, a efetuação oferece uma abordagem mais adequada para os empreendedores. Compreender essas lógicas é essencial para analisar como os empreendedores lidam com a incerteza inerente ao processo de criação de novas empresas.

Os processos de decisão baseados na causalidade frequentemente se mostram ineficazes em situações de alta incerteza, pois os planos fundamentados em estudos anteriores muitas vezes não conseguem captar com precisão a evolução da realidade. Ademais, o estudo de REYMEN *et al.*, (2015) revela que a utilização da efetuação e da causalidade não é estática, mas se adapta à incerteza percebida e à experiência adquirida pelos empreendedores. Para WERHAHN *et al.*, (2015), a importância da lógica efectual no contexto corporativo reside em sua capacidade de cultivar um *mindset* empreendedor entre os funcionários de uma empresa. Ao elevar a effectuation para o nível da orientação corporativa, as organizações podem adotar princípios e comportamentos empreendedores que lhes permitem enfrentar a incerteza de forma eficaz. Isso pode resultar em maior inovação, agilidade e capacidade de competir proativamente em mercados globais dinâmicos (WERHAHN *et al.*, 2015). O mesmo autor ainda salienta que a aplicação da effectuation no ambiente corporativo pode se tornar um diferencial competitivo ao estimular a criatividade, promover a inovação contínua e aprimorar a capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

A criação de oportunidades é um processo cognitivo complexo, influenciado pela forma como os empreendedores percebem e interpretam o mundo ao seu redor. A percepção, moldada por experiências, conhecimentos e crenças prévias, influencia a identificação de oportunidades. Um empreendedor com experiência em tecnologia, por exemplo, pode identificar lacunas no mercado que outros não percebem. Além disso, a mentalidade de efeito, que incentiva a proatividade e a experimentação, desempenha um papel crucial. Ao adotar essa mentalidade, os empreendedores são mais propensos a transformar desafios em oportunidades, impulsionando a inovação e o crescimento (ARVIDSSON; COUDOUNARIS, 2020).

CHA; RUAN; FRESE, (2020) traz importantes descobertas sobre o uso de causation e effectuation na tomada de decisões entre empreendedores de diferentes níveis de experiência são as seguintes: (1) Empreendedores mais experientes tendem a utilizar a causation e a effectuation de forma complementar, aproveitando a riqueza de recursos e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo para tomar decisões mais informadas e inovar de maneira mais eficaz; (2) A experiência empreendedora influencia a forma como os empreendedores utilizam a effectuation, com empreendedores novatos enfrentando desafios na aplicação dessa lógica devido à falta de recursos e padrões reconhecíveis para orientar suas ações em ambientes dinâmicos e incertos; (3) Empreendedores mais experientes tendem a ter uma melhor capacidade de reconhecer padrões e situações semelhantes, o que os ajuda a utilizar tanto a causation quanto a effectuation de forma flexível e adaptativa em resposta a novas informações e sinais de mercado; (4) A interação entre a experiência empreendedora e o uso de causation e effectuation pode influenciar diretamente a inovação nas empresas, com empreendedores experientes se beneficiando de uma maior capacidade de experimentação e de utilização eficaz de ambas as lógicas para impulsionar a inovação. Entretanto, contra intuitivamente, um estudo mostrou que quanto mais experientes são os empreendedores, maior é a proporção de uso da lógica de causação na tomada de decisões, apesar de que a experiência ensinar a lidar com riscos e incertezas, a ponto de moderar a relação da efetuação e da inovação em novos empreendimentos (CHA; RUAN; FRESE, 2020).

2.5.3 Relação com Tomada de Decisão

A corrente predominante na pesquisa em empreendedorismo fundamenta-se na premissa da tomada de decisão racional. Nesse paradigma, pressupõe-se que os empreendedores adotam uma abordagem orientada por objetivos ao identificar e buscar oportunidades empreendedoras (PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2012). De outro lado, na lente teórica de SARASVATHY et al., (2008), "Effectuation não é meramente uma teoria, ou seja, uma afirmação sobre a verdade ou não de um fenômeno no mundo. É também um conjunto internamente consistente de ideias que forma uma base clara para a ação no mundo" (SARASVATHY et al., 2008). Assim, as tomadas de decisão não são necessariamente apenas racionais (FISHER, 2012).

De acordo SARASVATHY, (2001), os tomadores de decisão empresariais tendem a se valer frequentemente de heurísticas e lógicas indutivas para chegar a decisões eficazes. Essas heurísticas, embora tenham sua utilidade dentro de certos limites, podem impactar o processo decisório. Embora isso possa resultar em vieses e falácia. Ambos os autores exploram vieses cognitivos e heurísticas na tomada de decisões sob incerteza. Enquanto destacam erros sistemáticos nos julgamentos, BAR-HILLEL, (1980) focaliza a falácia da taxa base. Ambos os grupos buscam entender por que as pessoas tomam decisões subótimas, visando melhorar a capacidade de decisão em contextos incertos, ressaltando a importância da conscientização sobre vieses cognitivos e heurísticas. Ademais, é enfatizada a importância de os tomadores de decisão possuírem habilidades para identificar e lidar com contingências, especialmente em ambientes empresariais marcados pela dinamicidade (SARASVATHY, 2001).

SIMON HERBERT A., (1955) corrobora enfatizando a complexidade dos processos de tomada de decisão dentro das organizações, levando em consideração fatores como a limitação de informações, a própria incerteza citada e a presença de múltiplos objetivos e restrições. Isso sugere que as decisões empresariais são influenciadas por uma variedade de fatores e nem sempre seguem um modelo de racionalidade perfeita. Assim, destaca-se a necessidade de se ter uma visão prospectiva e habilidade de adaptação estratégica diante das mudanças no ambiente empresarial para uma tomada de decisão eficaz (SARASVATHY, 2001).

Na análise das principais distinções entre causalidade e efetividade na tomada de decisão empresarial, percebe-se uma profunda reflexão sobre os fundamentos que

guiam as escolhas estratégicas (SARASVATHY *et al.*, 2008). Enquanto a causalidade se apoia na previsão e exploração do conhecimento, a efetividade surge como uma abordagem alternativa, fundamentada no controle e na exploração de contingências (CHANDLER *et al.*, 2011). Esta dicotomia revela nuances cruciais na compreensão dos processos decisórios organizacionais, destacando a necessidade de uma abordagem multifacetada que leve em conta tanto a previsibilidade quanto a adaptação às incertezas do ambiente empresarial (SARASVATHY, 2001).

Ao explorar as implicações desses conceitos para a teoria econômica e de gestão, emerge uma reflexão sobre os paradigmas tradicionais e as novas perspectivas que desafiam as noções estabelecidas (SIMON, 1979). A transição da inevitabilidade econômica para a contingência empresarial, proposta por (S. D. Sarasvathy, 2001), ao introduzir o conceito de efetuação, sugere uma reavaliação dos modelos explicativos dominantes. Essa mudança paradigmática ressalta a importância da ação empreendedora e da adaptação estratégica diante das circunstâncias contingentes, promovendo uma abordagem mais dinâmica e orientada para a experimentação na tomada de decisões empresariais (SARASVATHY, 2001).

Ao considerar as diferenças entre effectuation e causation na tomada de decisão empreendedora, os empreendedores enfrentam o dilema entre previsibilidade e flexibilidade. Enquanto causation segue uma abordagem planejada e previsível, effectuation valoriza a adaptabilidade às mudanças imprevistas do mercado. Novatos tendem a buscar segurança em planos definidos, enquanto especialistas confiam na experiência para se adaptar. Cada decisão reflete uma escolha entre estabilidade e inovação. Essas abordagens contrastantes refletem visões distintas sobre como navegar no mundo empreendedor (RUIZ-JIMÉNEZ; RUIZ-ARROYO; DEL MAR FUENTES-FUENTES, 2021).

Para S. D. Sarasvathy (2001), no contexto da evolução das teorias de tomada de decisão, uma diferenciação significativa, concentrando-se na sinergia entre raciocínio efetual e causal, em contraposição à abordagem tradicional de simples previsão. Essa mudança de paradigma reflete uma nova compreensão dos processos decisórios, desde abordagens baseadas em causalidade até a introdução de conceitos como a effectuation. Esse enfoque ressalta a importância da lógica de controle na tomada de decisões, priorizando a capacidade de influenciar resultados sobre a mera antecipação de eventos futuros (SARASVATHY, 2001). Ademais, é explorada a tomada de decisão sob a ótica da racionalidade limitada, com ênfase na

relevância das crenças subjacentes dos tomadores de decisão e no uso de heurísticas e abordagens lógicas nesse processo (SIMON HERBERT A., 1955). Essa abordagem sugere uma visão mais realista e pragmática sobre como as decisões são efetivamente tomadas, reconhecendo as limitações cognitivas e de informação dos agentes envolvidos (SARASVATHY, 2001).

Para o empreendedor, a decisão entre effectuation e causation reflete uma interação complexa entre previsibilidade e flexibilidade. Enquanto a mente do empreendedor novato tende a buscar uma rota clara e predefinida em direção ao sucesso, o especialista confia em sua experiência para se adaptar às mudanças do ambiente de negócios. Em seus pensamentos, pesam não apenas os objetivos imediatos, mas também a trajetória futura da empresa e seu potencial de crescimento. A cada análise, o empreendedor considera não apenas as estratégias óbvias, mas também os insights intuitivos que podem conduzir a resultados inesperados (RUIZ-JIMÉNEZ; RUIZ-ARROYO; DEL MAR FUENTES-FUENTES, 2021). Entretanto, apesar de ser esperado esse comportamento, um estudo avaliou que quanto mais experientes são os empreendedores, mais causal é a lógica da tomada de decisão (CHA; RUAN; FRESE, 2020). A experiência desses empreendedores ensina a lidar com as incertezas e os riscos, bem como tomar decisões efetuais de forma mais eficaz, esse desempenho é visto em empreendedores experientes com menos frequência, mas quando ocorre, sempre tende a uma inovação criativa (CHA; RUAN; FRESE, 2020).

2.5.4 Relação com Aspectos Cognitivos

Um dos grandes paradigmas e desafios para compreensão da tomada de decisão e dos mecanismos que suportam ela, são os aspectos cognitivos que contribuem para o comportamento e o tipo de lógica adotada pelo empreendedor. A influência dos aspectos cognitivos na tomada de decisão dos empreendedores é um fator crucial, mesmo quando esses elementos operam de maneira implícita e inconsistente (STROE; PARIDA; WINCENT, 2018). STROE; PARIDA; WINCENT, (2018) fizeram uso da Análise Comparativa Qualitativa de Conjuntos Fuzzy (fsQCA) para examinar a complexidade causal e efetiva para identificar os padrões das condições de causa que determinam a tomada de decisão, focando em como uma variável independente relaciona com resultado. As variáveis avaliadas foram a paixão, a autoeficácia e a

percepção de risco. A presença da autoeficácia em empreendedores traz uma percepção sua capacidade de desempenhar tarefas aumentam com controle e permite a realização de tomadas de decisão estratégicas preditivas, comportamento coerente com outros estudos da bibliografia (BOYD; VOZIKIS, 1994; GOLLWITZER, 1999; WOOD; BANDURA, 1989) A pesquisa sugere que existem dois tipos de paixão, a harmoniosa e a possessiva, sendo a primeira, proeminente relacionada a lógica effectuation e a segunda mais causal, uma vez que a possessão é uma necessidade inerente de controle pleno. Contudo, os resultados obtidos mostram que esse comportamento não é correlato, uma vez que paixão harmoniosa e possessiva, não são fatores cognitivos psicológicos suficientes para determinar se o comportamento de uma tomada de decisão é com base em uma lógica apenas. Outros estudos da literatura corroboram para este resultado (CARDON *et al.*, 2009; CARDON; KIRK, 2015; KLAUKIEN; SHEPHERD; PATZELT, 2013; LAFRENIÈRE *et al.*, 2011; MA; TAN, 2006; THORGREN; WINCENT, 2013; VALLERAND *et al.*, 2003). Outro resultado importante trazido por esse trabalho, foi a identificação que apenas possuir uma ótima percepção de risco não é suficiente para levar uma tomada de decisão não preditiva, e quando acompanhado com a autoeficácia, tende que a tomada de decisão seja mais preditiva. Contudo, a paixão harmoniosa facilita os processos cognitivos adaptativos (FOREST *et al.*, 2011; VALLERAND, 2010) quando junto a percepção de risco, tendendo a tomada de decisão para uma lógica causal. O estudo conclui que não é possível indicar como um empreendedor escolhe sua lógica de tomada de decisão, uma vez que os resultados indicam que existem interações entre fatores em múltiplos níveis que devem ser analisados caso-a-caso. Entretanto, os fatores tendem a influenciar a tomada de decisão para que ela seja feita em uma lógica específica, mas não é suficientemente conclusiva.

2.5.5 Tensão entre Causation e Effectuation

A tensão entre as lógicas de causation e effectuation é uma questão central no campo do empreendedorismo. A lógica de causation, que se baseia em um planejamento estratégico detalhado e na previsibilidade das ações, promove um caminho linear e controlado para atingir metas específicas. Por outro lado, a lógica de effectuation adota uma abordagem mais flexível e adaptativa, onde os empreendedores ajustam seus objetivos e estratégias com base nas circunstâncias e

oportunidades emergentes. Esse contraste gera uma tensão intrínseca: enquanto a causation valoriza a segurança e a minimização de incertezas, a effectuation prioriza a inovação e a exploração de novos caminhos. Na prática, essa tensão pode manifestar-se em decisões empresariais que exigem tanto a capacidade de prever e controlar o futuro quanto a habilidade de se adaptar rapidamente às mudanças e incertezas do mercado. É nesse contexto que surge a necessidade de considerar um possível equilíbrio dinâmico entre essas duas abordagens, permitindo que os empreendedores combinem o planejamento estruturado com a adaptabilidade necessária para prosperar em ambientes voláteis.

GARRIDO et al., (2021) exemplifica um dos cenários em que essa tensão emerge: quando empreendedores corporativos enfrentam um ambiente policêntrico, onde múltiplos centros de poder independentes interagem para regular um sistema abrangente de regras sociais da cultura corporativa. Nesse contexto, a lógica de causation pode ser insuficiente, pois se baseia em um ambiente mais estável e previsível. Já a lógica de effectuation permite uma maior adaptabilidade e experimentação, que são necessárias em contextos de alta incerteza e complexidade institucional. Nesses cenários, há uma necessidade constante de calibrar e equilibrar dinamicamente essas duas abordagens. Os empreendedores corporativos devem ser capazes de adaptar seus planos e estratégias (usando a lógica de effectuation) em resposta a novas e imprevisíveis demandas institucionais, enquanto ainda mantém certos elementos da lógica de causation para garantir a continuidade e coerência em suas operações. Esse equilíbrio dinâmico é crucial para inovar e responder de maneira eficaz às pressões externas, garantindo que a empresa consiga navegar em ambientes internacionais complexos sem perder sua direção estratégica. No trabalho de DASH; RANJAN, (2019), onde estuda como as decisões gerenciais durante o processo de internacionalização são influenciadas pela lógica da efetuação (flexibilidade, aproveitamento de surpresas e formação de parcerias) versus a lógica da causação (planejamento e previsão), também é observada esse conflito gerado pela cultura corporativa da empresa. Adicionalmente, o estudo discute como essas abordagens ajudam as empresas multinacionais emergentes indianas (EMNEs) a enfrentar as desvantagens associadas à multinacionalidade, ao estrangeirismo e à origem. A pesquisa revela que, embora uma abordagem equilibrada entre efetuação e causação seja geralmente adotada, as EMNEs tendem a depender mais da efetuação ao lidar com as desvantagens do estrangeirismo e da origem. Essa

dependência reflete a necessidade de serem adaptáveis e responsivas às incertezas e desafios no mercado internacional, moldadas por seus contextos culturais e corporativos únicos.

A interação entre *causation* e *effectuation* desvela uma perspectiva abrangente sobre a tomada de decisão no empreendedorismo. Enquanto a *causation* enfatiza o planejamento detalhado e a previsibilidade, a *effectuation* valoriza a adaptação e a exploração de oportunidades emergentes. Além disso, a compreensão dessas abordagens, bem como dos aspectos cognitivos que as influenciam, é essencial para navegar com sucesso nos desafios do empreendedorismo. A capacidade de equilibrar essas duas perspectivas permite que os empreendedores e intraempreendedores alinhem seus objetivos com as demandas de um ambiente de negócios em constante evolução.

2.6 MODELO CONCEITUAL DE ESTUDO

No contexto empresarial contemporâneo, caracterizado pelo acrônimo VUCA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade), os gestores e intraempreendedores enfrentam desafios constantes para as tomadas de decisões ágeis e eficazes (BIRD, 2018; MACK, 2016; VESA; BOLOS; SABĀU-POPA, 2021). O ambiente corporativo está cada vez mais dinâmico e imprevisível, exigindo uma capacidade de adaptação que muitas vezes transcende a disponibilidade de dados históricos ou previsões analíticas (COUSINS, 2018).

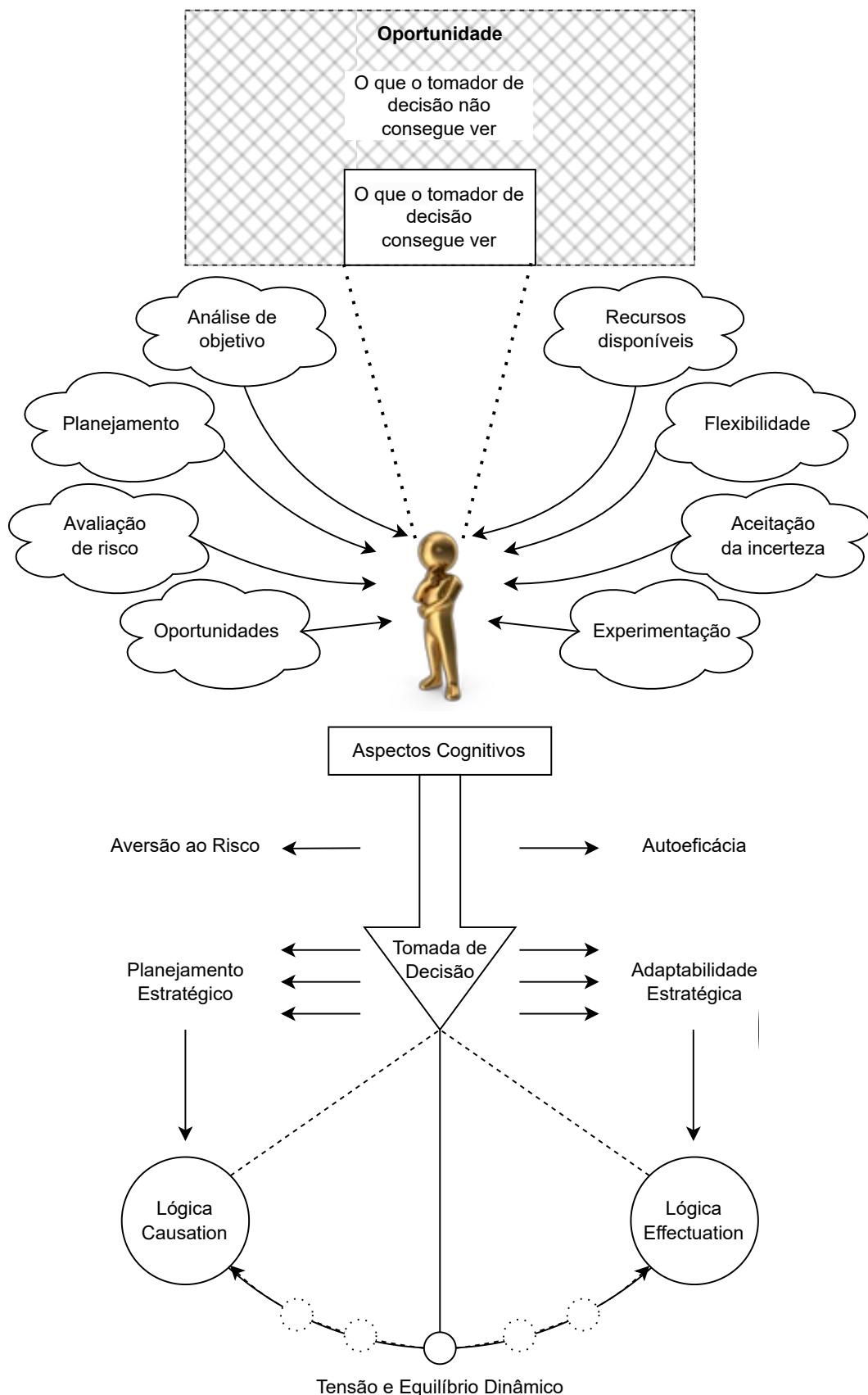
Em cenários onde a informação é escassa e o futuro é incerto, acredita-se que intraempreendedores, ao se depararem com decisões estratégicas em ambientes de incerteza, tendem a oscilar entre as lógicas *causation* e *effectuation*. Essa tensão parece ser influenciada pela necessidade de balancear a busca por previsibilidade e a criação de novas oportunidades (XU *et al.*, 2022). A literatura sugere que, em contextos com maior grau de incerteza, a lógica *effectuation* pode ser mais prevalente, pois é provável, que a ausência de dados históricos e a necessidade de construir o futuro a partir do presente impulsionam os intraempreendedores a adotarem uma abordagem mais adaptativa e orientada para a ação (CHANDLER *et al.*, 2011; SARASVATHY, 2001). No entanto, é possível que outros fatores, como o ambiente organizacional e o perfil individual do intraempreendedor, também influenciem essa escolha (RAPP; OLBRICH, 2021; STROE; PARIDA; WINCENT, 2018).

A cognição humana pode emergir como um dos fatores determinantes para as tomadas de decisões estratégicas (STROE; PARIDA; WINCENT, 2018). Os processos mentais envolvidos na aquisição, processamento e armazenamento de informações moldam a forma como os indivíduos interpretam e respondem aos desafios do ambiente VUCA. Funções cerebrais como atenção, memória e raciocínio são cruciais para construir uma compreensão sólida do presente e antecipar possíveis futuros. Assim, o estudo dos aspectos cognitivos como suporte para a tomada de decisão em ambientes VUCA pode se revelar uma abordagem inovadora e relevante para o desenvolvimento de novas práticas gerenciais e estratégias de decisões em ambientes incertos.

A premissa central do modelo é explorar a tensão entre as lógicas *causation* e *effectuation*. Embora não excludentes, essas lógicas demandam diferentes focos: a *causation* busca prever o futuro com base em dados históricos, enquanto a *effectuation* enfatiza a criação de oportunidades a partir de recursos disponíveis. Nesse contexto, a incerteza atua como um catalisador, inclinando a balança em direção à *effectuation*.

A Figura 2 apresenta uma representação visual do modelo conceitual, ilustrando a complexidade da tomada de decisão do intraempreendedor, imerso em um contexto de alta incerteza. Limitado por um campo de visão restrito, é provável que o intraempreendedor busque apoio em seus recursos cognitivos. A intuição, a aversão ao risco, a expertise e o conhecimento tácito constituem elementos cruciais para navegar em ambientes complexos e tomar decisões estratégicas. Sugere-se que esses processos mentais possam potencializar a capacidade de resposta e a resiliência organizacional. Além disso, o ambiente organizacional, argumenta-se, exerce influência significativa sobre a predisposição do intraempreendedor para a tomada de riscos e a busca por novas oportunidades (STROE; PARIDA; WINCENT, 2018). Líderes que estimulam a inovação e a experimentação, hipotetiza-se, criam um ambiente mais propício à lógica *effectuation*.

Figura 2. Modelo Conceitual de Estudo.



Fonte: elaborado pela autora.

Este estudo propõe uma contribuição significativa para o campo da gestão estratégica, ao aprofundar a compreensão dos mecanismos de tomada de decisão em ambientes de incerteza. Ao explorar a sinergia entre as lógicas *causation* e *effectuation*, a pesquisa busca desvelar como os gestores podem navegar em cenários complexos e otimizar a performance organizacional. Sugere-se que a combinação da estrutura e planejamento inerentes à lógica *causation* com a flexibilidade e adaptabilidade da lógica *effectuation* seja um diferencial estratégico em um mundo cada vez mais volátil (CHANDLER *et al.*, 2011; REYMEN *et al.*, 2015).

A incerteza, embora desafiadora, emerge como um catalisador para a inovação, e os intraempreendedores, ao explorarem as oportunidades que ela proporciona, podem desenvolver novos modelos de negócios e impulsionar o crescimento organizacional (DA COSTA; BRETTTEL, 2011). No entanto, a gestão eficaz da inovação em tais contextos exige um delicado equilíbrio dinâmico entre a exploração de novas ideias e a exploração de atividades existentes (MARCH, 1991). Hipotese-se que o ambiente de incerteza e os aspectos cognitivos dos gestores desempenhem um papel importante na modulação desse equilíbrio dinâmico, influenciando a forma como as lógicas são utilizadas e combinadas.

3 MÉTODO

Neste capítulo, descrevem-se a abordagem e os procedimentos adotados para a realização da pesquisa, bem como a justificativa das escolhas metodológicas que permitem alcançar os objetivos propostos. Detalham-se o delineamento e a estratégia de pesquisa, a unidade de análise, os critérios de seleção da amostra, além dos instrumentos e métodos de coleta de dados.

3.1 DELINEAMENTO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória para investigar em profundidade o processo de tomada de decisão estratégica de intraempreendedores. A escolha por essa abordagem se justifica pela necessidade de compreender a complexidade e a riqueza de nuances que envolvem esse fenômeno, algo que não pode ser capturado integralmente por métodos quantitativos. Conforme STRAUSS; CORBIN, (2008), a pesquisa qualitativa permite explorar os processos e os significados subjetivos que permeiam a tomada de decisão, proporcionando descrições ricas e contextualizadas. Ela trabalha com a decodificação dos componentes de um sistema complexo de significados, fornecendo melhor visão e compreensão de um problema (CENTENO, 2020).

De acordo com estudos recentes acerca dos paradigmas interpretativistas e construtivistas, estado da arte de conhecimento da pesquisa qualitativa, a compreensão das experiências vividas e dos contextos sociais é fundamental para pesquisa qualitativa (DŹWIGOŁ, 2024; KABAJI; MUKANZI, 2018; SITHOLE, 2025), fato que evidencia que a abordagem qualitativa escolhida é adequada ao estudo realizado. Além disso, a pesquisa é um exemplo da capacidade da metodologia qualitativa para revelar complexidades organizacionais e humanas diferenciadas (BENTALHA; ALLA, 2024), sendo ideal para analisar o comportamento em ambientes de incerteza.

A abordagem metodológica busca uma compreensão profunda das experiências vividas pelos intraempreendedores, inspirando-se na fenomenologia. Conforme MOUSTAKAS, (1994), a fenomenologia busca capturar a essência e as percepções de um fenômeno diretamente da experiência de indivíduos. A pesquisa é de natureza exploratória, pois busca identificar padrões e tendências

emergentes nas narrativas, e descritiva, pois mapeia os elementos do processo decisório. Essa combinação, conforme GIL, (2008) e GRESSLER, (2003), é valiosa para desvendar as lógicas, comportamentos e percepções que moldam as escolhas estratégicas em ambientes de incerteza.

A estratégia se concentra em uma análise narrativa e comparativa entre os intraempreendedores entrevistados. Essa abordagem permite uma compreensão profunda das decisões individuais, ao mesmo tempo em que possibilita a identificação de temas e comportamentos recorrentes. A natureza ideográfica de cada relato, conforme destacado por GIBBS, (2009), permite a exploração da singularidade de cada experiência. Embora o método não seja um estudo de caso, a pesquisa se inspira em princípios de investigação aprofundada defendidos por autores como EISENHARDT, (1989) e YIN, (2015), que buscam explorar fenômenos contemporâneos e complexos.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE DE PESQUISA

A unidade de análise deste estudo são os processos de tomada de decisão estratégica de intraempreendedores. Foram entrevistados sete profissionais com diferentes níveis de maturidade profissional. O foco da pesquisa está nas decisões estratégicas que geram pontos de ruptura significativos em suas carreiras, como a entrada em novos mercados, o desenvolvimento de novos produtos ou a reestruturação de equipes. Todas as decisões ocorrem em ambientes de incerteza.

Conforme HAIR et al., (2005), a definição precisa da unidade de amostragem é fundamental para a representatividade da pesquisa. No presente estudo, o foco está em momentos decisivos, buscando analisar como as lógicas *Causation* e *Effectuation* são equilibradas dinamicamente em diferentes contextos, bem como a influência de aspectos cognitivos como a percepção do risco e a intuição.

3.3. COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade. O roteiro da entrevista foi concebido como um instrumento central da coleta de dados, desenvolvido para guiar a exploração do campo empírico e extrair informações alinhadas às categorias de análise previamente estabelecidas. A

condução das entrevistas foi mantida flexível, permitindo que os entrevistados narrassem suas histórias de forma natural, com objetivo de extrair detalhes e informações não esperadas que contribuíssem para o estudo. Realizaram-se intervenções pontuais, guiando a conversa para garantir que os pontos-chave do roteiro sejam abordados, mas sem impor uma estrutura rígida. Essa abordagem, conforme FLICK, (2008), YIN, (2015) e DUBÉ; PARÉ, (2003), facilitou a comparabilidade dos dados sem restringir a profundidade das narrativas. O roteiro foi construído paralelamente à definição das categorias e dimensões de análise, buscando atender cada objetivo específico, como descrito no roteiro completo descrito no Apêndice A - Roteiro de Entrevista Semi-estruturada. No apêndice, o roteiro foi descrito na forma de tabela, organizada com base no objetivo específico, categoria de análise, dimensão, pergunta norteadora e referência que fundamentou cada definição específica. Ao todo, foram sete entrevistados. As características de cada entrevistado, bem como a letra de identificação na seção de resultados foi descrito no Quadro 3.

Quadro 3. Informações acerca dos entrevistados.

Entrevistado	Idade	Cargo	Nicho	Anos de Experiência	Porte da Empresa
A	37	Diretor	Contábil	10	Micro empreendedor
B	55	Diretor	Contábil	35	Empresa de pequeno porte
C	35	Diretor	Treinamento e consultorias	12	Empresa de pequeno porte
D	61	Diretor Executivo	Comunicação	46	Empresa de pequeno porte
E	53	Diretor	Comércio	44	Empresa de pequeno porte
F	61	Diretor Executivo	Cooperativa de crédito	44	Sociedade anônima
G	53	Empresário	Comércio de veículos e construção	38	Empresa de pequeno porte

O procedimento de coleta de dados foi integralmente registrado em áudio, mediante consentimento prévio e verbal de cada participante. O registro do consentimento também foi capturado no início de cada entrevista. Para assegurar a fidelidade e a integridade das informações, procedeu-se a transcrição detalhada e síncrona das entrevistas.

De acordo com a literatura, as entrevistas foram um dos métodos qualitativos mais empregados para captar a experiência vivida (SEKAR; BHUVANESWARI, 2024), e permitiram revelar atitudes e opiniões mais profundas (LAWLESS; HEYMANN, 2010) dos participantes. A flexibilização do roteiro para permitir o intraempreendedor conte sua história alinhou-se a com o foco em capturar a lógica subjetiva e as percepções locais de forma mais eficaz (WOLFF *et al.*, 2019). Fatos destacados na literatura que suportam a escolha metodológica deste estudo.

A coleta de dados foi realizada exclusivamente por meio de entrevistas, não havendo triangulação de dados com outros documentos. Essa abordagem permite capturar a riqueza das experiências de cada intraempreendedor, oferecendo uma visão integrada dos aspectos subjetivos da tomada de decisão. As entrevistas em profundidade foram utilizadas para extraír informações aprofundadas através da visão do entrevistado (GUBRIUM; HOLSTEIN, 2002).

Embora a triangulação seja frequentemente defendida para aumentar a validade, a pesquisa optou-se por um caminho igualmente válido, focado na profundidade. Como apontam os estudos, a pesquisa qualitativa foi considerada uma abordagem independente (BENTLEY; TOLLEY; PEQUEGNAT, 2010; CHASOKELA, 2024; ÖHMAN, 2005), e o rigor metodológico pode ser garantido por outras estratégias.

Na etapa empírica de exploração do processo de tomada de decisão, para captar a tomada de decisão, buscou-se aprofundar os aspectos relacionados ao processo decisório sem recorrer a questionamentos diretos, conduzindo os entrevistados a detalhar camadas do processo de decisão, fases percorridas, caminhos, incertezas percebidas, influência de fatores internos e externos, bem como o papel da intuição e o uso da racionalidade na tomada de decisão.

A partir dessa abordagem, investigou-se também o equilíbrio dinâmico entre planejamento e ação, a forma como os entrevistados lidam com oportunidades, a adaptabilidade e a flexibilidade demonstradas, além da utilização de recursos existentes e da criação de novas oportunidades. Buscou-se compreender como tais

elementos se configuram no decorrer da decisão relatada, suas implicações e os desdobramentos percebidos.

Outro ponto explorado foi o estilo cognitivo dos entrevistados, considerando a predominância da intuição ou da análise racional, sua forma de direcionar pessoas e tarefas. Investigou-se ainda a percepção de risco, a tolerância à incerteza e as estratégias adotadas diante da possibilidade de fracasso, bem como a orientação para resultados, a concepção de sucesso.

Ao final das entrevistas, os participantes foram convidados a refletir sobre diretrizes do processo decisório, destacando lições aprendidas, melhores práticas e fatores críticos de sucesso.

O Eneagrama foi empregado como apoio interpretativo por sintetizar padrões motivacionais e de atenção que influenciam modos de ação em contextos incertos, oferecendo uma tipologia parcimoniosa para comparar casos sem pretensão diagnóstica (PALMER, 1988). A fundamentação psicológica do sistema, ampliada pela integração entre traços, defesas e processos de transformação, sustenta o uso do Eneagrama como lente para compreender estilos recorrentes de percepção, tomada de decisão e regulação sob estresse (NARANJO, 1995). Em termos estruturais, a matriz tipológica e seus subcomponentes derivam das formulações originais que sistematizaram centros de inteligência e fixações, fornecendo um arcabouço coerente para mapear preferências decisórias observadas nas narrativas (ICHAZO, 1976; ICHAZO, 1982). Assim, o Eneagrama serviu como dispositivo heurístico para articular perfis, crenças e escolhas relatadas, contribuindo para interpretar o equilíbrio dinâmico entre causation e effectuation reportado pelos intraempreendedores. Além disso, permitiu contrastar a autoimagem dos entrevistados com o perfil tipológico evidenciado nas narrativas e na validação cruzada. Esse contraste modulou o foco atencional, a tolerância ao risco e o equilíbrio dinâmico entre *causation* e *effecuation*, influenciando as escolhas, as prioridades e o *timing* da tomada de decisão intraempreendedora.

Para isso, os entrevistados foram convidados a indicar quais frases do Quadro 4 possuíam maior significado para eles. Em seguida, apresentaram-se ressignificações correspondentes e solicitou-se que identifiquem os reflexos percebidos dessas crenças na tomada de decisão. Essa etapa possibilitou identificar não apenas os elementos práticos, mas também a construção reflexiva dos entrevistados enquanto tomadores de decisão. A prática de observar o participante e

pedir sua reflexão final contribuiu para o rigor, alinhando-se à ênfase das referências em reflexividade e sensibilidade ética (GUERRA *et al.*, 2024; TERTYSHNIKOVA; ZHURAVLEVA, 2024) e à validade interna e ao valor qualitativo autônomo (DRURY; HOMEWOOD; RANDALL, 2011). Adotou-se aqui um pressuposto teórico de que os aspectos cognitivos influenciam diretamente a forma de decidir, modulando a escolha de intuição, tolerância ao risco e o equilíbrio dinâmico entre *Causation* e *Effectuation* (DRURY; HOMEWOOD; RANDALL, 2011; GUERRA *et al.*, 2024; TERTYSHNIKOVA; ZHURAVLEVA, 2024).

A reflexão contribuiu significantemente para construir as diretrizes práticas para a tomada de decisão intraempreendedora, que serviram como referência para maior assertividade nas decisões. A validação cruzada de crenças não foi apenas um reforço de rigor, mas constituiu um mecanismo analítico para relacionar o perfil à cognição à estratégia de decisão. Isso contribuiu para identificar se havia alguma correlação na forma que o intraempreendedor se identificava e efetivamente agia, ou se os aspectos cognitivos oriundos dessa validação cruzada se mostravam importantes e correlatos com a forma que o intraempreendedor equilibrava dinamicamente as lógicas *Causation* e *Effectuation*, o que permitiu compreender como as características do perfil do intraempreendedor moderavam esse equilíbrio dinâmico. Desse modo, a técnica amarrou evidências empíricas e fundamentos teóricos, aumentando a coerência interna da análise e o alcance dos achados.

Quadro 4. Quadro de Validação do Tipo Perfil Eneagrama do Entrevistado.

Tipo Perfil Eneagrama	Ferida emocional	Ressignificação Possível	Reflexo na Tomada de Decisão
1 Perfeccionista	“Preciso ser impecável para ter valor.”	“Sou valiosa mesmo com imperfeições. O progresso importa mais que a perfeição.”	Evita paralisia por excesso de análise, agiliza decisões mesmo com incerteza.
2 Ajudante	“Preciso ser necessária para ser amada.”	“Posso cuidar de mim e ainda assim ser amada. Meu valor é intrínseco.”	Deixa de buscar aprovação, assume decisões mais autônomas.
3 Realizador	“Meu valor está no que conquisto.”	“Sou mais do que meus resultados. Posso ser autêntica e eficaz.”	Toma decisões mais alinhadas com valores pessoais, e não só com metas.
4 Individualista	“Ninguém me entende, sou diferente demais.”	“Sou única, mas também faço parte. Posso me conectar sem perder minha essência.”	Evita isolamento, busca apoio e colaborações mais assertivas.
5 Investigador	“Não tenho recursos suficientes para lidar com o mundo.”	“Tenho o necessário agora. Posso agir mesmo sem saber tudo.”	Rompe com a paralisia do excesso de análise, age com mais confiança.
6 Leal	“Preciso me proteger porque algo vai dar errado.”	“Posso confiar em mim e nos outros. Risco faz parte do caminho.”	Reduz a indecisão, avança mesmo com medo, confia na rede de apoio.
7 Entusiasta	“A dor é insuportável, preciso evitá-la.”	“Posso lidar com desconforto. Cresço com as experiências completas.”	Mantém o foco e a consistência mesmo em cenários difíceis.
8 Desafiador	“Se eu mostrar fraqueza, serei dominado.”	“Posso ser forte e vulnerável. Isso me torna mais humana e conectada.”	Toma decisões mais empáticas, engaja melhor o time.
9 Pacificador	“Meus desejos não importam tanto quanto os dos outros.”	“Minha presença importa. Minhas decisões fazem diferença.”	Assume protagonismo, deixa de postergar escolhas importantes.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados é conduzida com base na análise de conteúdo, conforme proposto por BARDIN, (2011). O objetivo é mapear os processos de tomada de decisão e identificar como os intraempreendedores equilibram dinamicamente as lógicas de *Causation* e *Effectuation*, considerando as limitações internas e externas e os aspectos cognitivos. O processo de análise segue as etapas:

- a. Pré-análise: Transcrição das entrevistas, organização do material e leitura preliminar.
- b. Exploração do material: Categorização do conteúdo, agrupando tópicos que revelam como os intraempreendedores tomam decisões.
- c. Tratamento dos resultados, inferências e conclusões: Síntese dos dados, elaboração de inferências e apresentação dos achados principais.

As categorias de análise são construídas alinhadas com as teorias de *Causation* e *Effectuation*. Para GASKELL, (2000), a definição de categorias analíticas deve ter sinergia com as teorias teóricas para garantir a relevância da análise. GIBBS, (2009) destaque que as categorias ou conceitos que os códigos representam podem ser derivadas da literatura de pesquisa, de estudos anteriores e de tópicos de roteiros de entrevistas. Portanto, para esse estudo, as categorias de análise são relacionadas aos elementos que influenciam a tomada de decisão ligado às lógicas de *Causation* e *Effectuation* e aos aspectos cognitivos, conforme mostrado no Quadro 5.

O Quadro 5 não é uma lista isolada, mas a tradução operacional do modelo conceitual deste trabalho. Nele, o processo de tomada de decisão corresponde ao eixo central do modelo (mecanismos e etapas pelas quais as escolhas ocorrem). As lógicas *Causation* e *Effectuation* representam as estratégias acionadas ao longo desse processo. Os aspectos cognitivos figuram como condicionadores e moderadores que deslocam o pêndulo entre planejamento e experimentação (estilo cognitivo, tolerância ao risco, vieses, heurísticas e intuição). As subcategorias funcionam como indicadores observáveis dos constructos do modelo. Percepção de incerteza e fatores internos e externos alimentam a seleção e o equilíbrio dinâmico entre as lógicas. Lições aprendidas, melhores práticas e fatores críticos de sucesso expressam os resultados e retroalimentam o ciclo. Assim, o quadro garante o

alinhamento entre teoria, objetivos e evidências, guiando a análise das entrevistas exatamente nos termos delineados pelo modelo conceitual.

Quadro 5. Categorias de análise.

Categoria de Análise	Subcategorias
Processo de tomada de decisão	Fases do processo decisório
	Caminhos de tomada de decisão
	Incerteza percebida
	Influência de fatores internos e externos
	Papel da intuição e racionalidade
	Lições aprendidas
	Melhores práticas
	Fatores críticos de sucesso
<i>Effectuation e Causation</i>	Equilíbrio dinâmico entre planejamento e ação
	Adaptabilidade e flexibilidade
	Utilização de recursos existentes e criação de oportunidades
Aspectos cognitivos	Estilo cognitivo
	Tolerância ao risco
	Orientações para sucesso

Essa estrutura foi utilizada como base para criação do roteiro de entrevista para atender cada objetivo específico, conforme pode ser observado no Apêndice A - Roteiro de Entrevista Semi-estruturada, garantindo uma coerência metodológica entre a coleta e a análise dos dados, conforme comentado anteriormente. Conforme FLICK, (2008), essa técnica é valiosa quando o pesquisador busca fornecer uma visão geral descritiva da narrativa e dos casos estudados.

Para realização de uma análise global dos entrevistados, foram elaboradas matrizes comparativas. Os eixos analíticos foram cada subcategorias avaliadas em cada pergunta específica conforme foi descrito no roteiro. A análise combinou técnicas dedutivas (derivadas da literatura utilizada no estudo) e indutivas (padrões que surgiram do próprio material). As técnicas indutivas foram aplicadas conforme orientação de profissionais graduados em psicologia especialistas em comportamento e recursos humanos. Para cada subcategoria, definiu-se critérios observáveis e

definições operacionais ao longo do processo de análise das transcrições que se estabeleceram regras de decisão do tipo: “se a evidência A e a evidência B aparecem de forma consistente, então a lógica de tomada de decisão usada é X”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os dados empíricos coletados por meio de sete entrevistas semiestruturadas com intraempreendedores de diferentes ramos, buscando validar o modelo conceitual proposto e responder aos objetivos de pesquisa. Em cada seção deste capítulo, os resultados são apresentados de forma estruturada, com base no modelo conceitual e nas categorias de análise previamente definidas. A organização segue uma lógica progressiva que visa facilitar a leitura e a compreensão dos achados. Primeiramente, são expostos elementos empíricos identificados nas entrevistas, seguido por uma articulação com referencial teórico, permitindo identificar pontos de convergência, divergência ou ampliação em relação à literatura. As falas dos participantes, identificadas por letras de A à G, são utilizadas como evidências ilustrativas para exemplificar padrões observados e fortalecer a análise.

A estrutura do capítulo está dividida em sete partes. A seção 4.1 apresenta uma análise geral das entrevistas frente as subcategorias de análise. A seção 4.2 trata da validação dos perfis comportamentais a partir do Eneagrama. A seção 4.3 aprofunda o processo decisório, abordando fases, caminhos, percepção de incerteza, influência de fatores internos e externos, e o papel da intuição e da racionalidade. A seção 4.4 examina a articulação entre as lógicas Causation e Effectuation, considerando equilíbrio, adaptabilidade e uso de recursos disponíveis. A seção 4.5 discute os aspectos cognitivos como moderadores do processo de decisão. A seção 4.6 sintetiza lições aprendidas, melhores práticas e fatores críticos de sucesso, propondo diretrizes para a tomada de decisão empreendedora. Por fim, a seção 4.7 apresenta a releitura do modelo conceitual à luz das evidências empíricas.

4.1 ANÁLISE GERAL DAS ENTREVISTAS

A análise das entrevistas evidenciou que momentos de incertezas como crises, podem despertar reações diferentes visto que por trás de cada decisão, existe uma história de como riscos se transformaram em gatilhos para a mudança, impulsionados tanto por anseios internos quanto por pressões externas.

Uma das similaridades mais marcantes é a forma como a crise se tornou um propelor. Para o Entrevistado G, por exemplo, a turbulência no mercado de

automóveis não foi um obstáculo, mas a condição ideal para a reinvenção. Sua fala, "na crise que tu tem que se reinventar", sintetiza a mentalidade de um indivíduo que enxerga na volatilidade a oportunidade de diversificar seus negócios. De maneira semelhante, o Entrevistado B viu na pandemia uma chance de repensar seu modelo de negócio, transformando a crise em um catalisador para a inovação.

Outros entrevistados, como o Entrevistado C, vivenciaram a incerteza de uma forma mais interna, mesmo estando em uma posição de sucesso. A insatisfação com a falta de propósito e a rigidez corporativa impulsionaram sua busca por algo novo. Nesse caso, a pandemia, embora um evento de crise global, funcionou como o gatilho necessário para ele sair da zona de conforto e se aventurar no empreendedorismo.

Em contrapartida, alguns casos foram impulsionados por uma combinação de pressão e oportunidade externa, sem a insatisfação prévia. O Entrevistado D, por exemplo, não estava insatisfeito com seu trabalho, mas viu na iminência do fechamento de um jornal a oportunidade de preencher um vácuo de mercado e exercer um papel social. Da mesma forma, o Entrevistado F teve seu plano de carreira alterado por uma missão de alto risco. A decisão de aceitá-la não foi motivada por um desejo de mudança, mas por uma combinação de pressão institucional e um impulso de autossuperação.

O Quadro 6 apresenta a matriz comparativa de subcategorias de análise que foram identificadas na análise da transcrição de todas as entrevistas, entrevistas. Em geral, a matriz mostra que cada entrevistado demonstra uma combinação diferente de características que moldam suas escolhas e definem seus estilos de liderança. Observa-se que muito dessa diferenciação se dá por três fatores: a forma como eles sentem a incerteza, o contexto em que estão inseridos e sua experiência e maturidade como executivos. Esse fato é fortemente respaldado pela literatura. LEHNHART; TAGLIAPIETRA; TONTINI, (2021) descrevem que os aspectos cognitivos moldam a maneira de organizar informações e avaliar alternativas, e BRIGHENTI; SILVA, (2016) destaca que fatores contextuais e ambientais alimentam a incerteza, o que reforça a influência do ambiente externo sobre o processo de decisão. Sendo assim, o contexto, a história e as particularidades de cada intraempreendedor faz com que eles reajam de maneiras diferentes mesmo tendo características semelhantes.

Quadro 6. Matriz Comparativa da Análise de Subcategorias Identificadas em Todas Entrevistas dos Intraempreendedores.

Subcategoria	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E	Entrevistado F	Entrevistado G
Utilização de recursos existentes e criação de oportunidades	Forte uso do princípio dos meios disponíveis.	Uso reativo dos meios disponíveis, por necessidade.	Uso da lógica effectual para se reinventar e explorar oportunidades.	Ação inicial baseada em recursos disponíveis (rede, propósito).	Forte uso da lógica effectual, com foco na experimentação e ação rápida.	Predomina a lógica effectual, partindo da experiência e recursos disponíveis.	Parte dos meios que tem à mão (recursos familiares, rede) para construir oportunidades.
Equilíbrio dinâmico entre planejamento e ação	Busca por controle e planejamento como elemento de tensão.	Forte orientação à causalidade, buscando planejamento e previsibilidade.	Uso da causalidade para mitigar riscos, priorizando análise de dados.	A lógica causal entra para dar base técnica e estruturar a decisão inicial.	Incorpora o planejamento para sustentabilidade e sucessão, mas com flexibilidade.	Uso da lógica causal para traçar planos detalhados, metas e prazos.	Equilibra o efeito intuitivo com a busca por controle e previsibilidade via planejamento.
Papel da intuição e racionalidade	Age pela intuição, que catalisa a ação	A intuição é uma percepção inicial, validada por dados e análise racional.	Usa intuição combinada com análise, mas a criatividade depende de espaço mental.	A tomada de decisão é intuitiva, sendo a intuição o guia inicial.	Prioriza a intuição e o "feeling", mesmo consultando dados.	A decisão é guiada por intuição e percepção subjetiva de "momento certo".	Intuição e experiência prática são o guia principal, mesmo consultando relatórios.
Tolerância ao risco	Assume riscos dentro do limite aceitável ("affordable loss") para aprender.	Baixa propensão ao risco; precisa de clareza para agir.	Evoluiu de riscos altos para riscos moderados e baseados em dados.	Tem uma atitude arrojada, agindo sem ter certeza do resultado.	Alta tolerância ao risco, visto como fonte de aprendizado e oportunidade.	Disposição para correr risco controlado, confiando no próprio julgamento.	Disposição para assumir riscos calculados, entendendo o retorno a longo prazo.
Incerteza percebida	Aceita a incerteza, mas tem baixa tolerância à ambiguidade.	A incerteza causa insegurança; precisa de clareza para agir.	Convive com a ambiguidade, usando a intuição e a análise.	Conforto em agir mesmo com a ambiguidade.	Lida com incerteza criando o mercado, com aprendizado iterativo.	A adaptação constante é a resposta à incerteza, ajustando o caminho.	A flexibilidade e a mudança de planos são a resposta para a incerteza.
Lições aprendidas	Usa frustrações como aprendizado e tem capacidade de autoavaliação.	Aprendeu que "nem tudo depende só de mim", tornando-se menos impulsivo.	O aprendizado é prático (escassez, cliente); a reflexão pausada é essencial.	Traz a experiência de erros prévios como base para ajustar decisões futuras.	Aprendizagem por imersão e experimentação; rejeita o aprendizado teórico.	A experiência prévia molda o comportamento futuro, construindo heurísticas pessoais.	Todo erro é um aprendizado que melhora a capacidade de decisão futura.
Orientações para sucesso	Sucesso por indicadores objetivos, mas com motivação mista (recompensa extrínseca).	Sucesso atrelado a desempenho e reconhecimento de equipe e liderança.	Sucesso ligado a impacto, satisfação de clientes e lucro sustentável.	Motivação intrínseca, focada em propósito e transformação coletiva.	Foco no impacto final, integrando metas (causal) e flexibilidade (effectual).	Sucesso é criar algo que faça sentido para si e para os outros.	Sucesso é cumprir compromissos e ter uma equipe qualificada.

Os entrevistados em suma maioria (A, B, D, F, G), partem dos meios disponíveis para agir. O entrevistado A declarou que ação inicial é totalmente baseada em seus recursos pessoais e na rede de contatos. Já o entrevistado B, busca a causalidade para garantir previsibilidade e controle, usando o planejamento como forma de mitigar riscos. Fato que se repete para o entrevistado C. A lógica causal entra como mecanismo de estruturação e previsibilidade. Caso dos entrevistados F e D que usam a causalidade para mitigar os riscos mostrando harmonia entre os dois estilos. É nítida a coexistência das lógicas effectual e causal, sendo a effectual base para o início e a causal como validação. Essa coexistência reflete o que SARASVATHY, (2001) descreve como o entrelaçamento entre *Causation* e *Effectuation*, em que a tomada de decisão não se apoia em uma única lógica, mas em um equilíbrio dinâmico entre planejamento preditivo e adaptação flexível. O entrevistado A foi o único que relatou um impasse entre planejamento e ação, demonstrando que sente uma tensão entre as duas lógicas em sua tomada de decisão.

A forma como a intuição e a racionalidade se manifestam está diretamente ligada à tolerância ao risco de cada indivíduo. Aqueles com alta propensão ao risco, como os entrevistados G e E, têm a intuição como seu principal guia. O entrevistado G confia em sua experiência prática, agindo rapidamente e vendo os erros como aprendizado. Sua disposição para assumir riscos calculados está intrinsecamente ligada à sua crença de que todo erro melhora sua capacidade de decisão futura. Em contrapartida, os entrevistados com menor tolerância ao risco, como os entrevistados B e A, utilizam a racionalidade para validar suas percepções iniciais. O entrevistado A aceita a incerteza, mas sua baixa tolerância à ambiguidade o leva a buscar clareza. Semelhante ao entrevistado B. Sua decisão de agir pela intuição é catalisada por um aprendizado contínuo, onde as frustrações e a autoavaliação servem para ajustar o caminho. Observou-se que essa relação complexa é dependente do *mindset* do executivo, sendo a intuição e a cognição, fator transversal que dependente como o executivo enxerga e pensa sobre o risco e suas consequências positivas e negativas. ESTEVES, (2024) e NUNES; SANTOS, (2021), argumento que decisões em contextos incertos combinam processos racionais e intuitivos, já que os indivíduos não dispõem de informação plena. Corrêa (2011) acrescenta ainda que emoções e percepções subjetivas atuam como mediadoras do processo, explicando a forma como os entrevistados oscilam entre medo, segurança e confiança em suas escolhas.

A incerteza é uma constante no processo de tomada de decisão, mas o que realmente distingue os entrevistados é a postura mental que adotam diante dela. O entrevistado A, a incerteza é um obstáculo que gera medo, forçando-o a buscar uma base de segurança antes de agir. Medo que também aparece nas entrevistas dos executivos B e G, entretanto, com uma resposta abordagem diferente. Os entrevistados B e D, encaram a incerteza como um desafio de gestão, usando a racionalidade para mitigar riscos e buscar o controle. No entanto, a abordagem mais transformadora é a que enxerga a incerteza como um catalisador de mudança, como são o caso dos entrevistados G e F. LOMBARDI; BRITO, (2010) e VOGT; BILK; SILVA, (2019) destacam que a incerteza pode ser de estado, de efeito e de resposta, o que também pode ser observado nas entrevistas. Fatores econômicos e políticos amplificam a imprevisibilidade, o que pode atuar como um multiplicador ou moderador de ação (BRIGHENTI; SILVA, 2016). Além disso, o deslocamento de “obstáculo” para “catalisador” dialoga com a ênfase de CELERO, (2022) e POSTAI, (2024) na adaptabilidade como condicionante de inovação em ambientes dinâmicos.

Em síntese, a incerteza é um elemento definidor que, dependendo da mentalidade, pode levar a uma busca por segurança, à gestão de problemas ou à inovação e ao crescimento. Observa-se que o único entrevistado que destacou a existência de uma tensão entre as lógicas causal e effectual, o entrevistado A, possui características de resposta bem semelhantes ao entrevistado B. Dessa forma, a tensão não depende apenas das características macro, mas sim das micro como contexto, fatores internos e externos e *mindset* (que molda as características macro). Esse fato pode indicar que a tensão entre as lógicas, pode estar relacionada diretamente com o nível de medo e risco, e intrinsecamente, ligado com maturidade, experiência, nível de risco e capital da empresa. Um erro por uma incerteza que gera uma perda de 10% da empresa pesa menos que uma gera a falência de uma empresa. Esse padrão está alinhado à teoria de SARASVATHY, (2001) sobre a convivência e a tensão entre *Causation* e *Effectuation*, na qual o equilíbrio dinâmico depende de percepções individuais de risco e de recursos controláveis (“*affordable loss*”). Também converge com ESTEVES, (2024) e NUNES; SANTOS, (2021), ao indicarem que frames cognitivos e percepção de risco modulam a escolha entre análise preditiva e ação adaptativa. No plano organizacional, AMORIM et al., (2016) e SILVA, (2023) apontam que limitações estruturais e culturais internas condicionam a resposta à

incerteza, reforçando a influência dos elementos micro contextuais mencionados na análise.

No âmbito das lições aprendidas, identifica-se a predominância do aprendizado experimental com ciclos reflexivos para o desenvolvimento de heurísticas pessoais para tomada de decisões futuras. Entretanto nas orientações para sucesso há um gradiente entre orientação ao propósito e orientação a métricas. A orientação ao propósito, o sucesso está atrelado ao crescimento pessoal, de sua equipe e satisfação do cliente, enquanto a orientação a métricas é relacionado com lucro e métricas de sucesso de projetos. A ênfase no aprendizado experimental e na reflexão iterativa conecta-se à lógica effectual de experimentação e alavancagem de contingências (SARASVATHY, 2001), enquanto o uso subsequente de métricas e indicadores remete a um componente causal de validação e estrutura. CORRÊA, (2011) contribui ao evidenciar que emoções e significados subjetivos (propósito, satisfação) interferem no julgamento, o que explica a coexistência de critérios subjetivos e objetivos de “sucesso”. Essa combinação também dialoga com BARBOSA, (2012), ao relacionar escolhas orientadas a propósito e a sustentabilidade de longo prazo, e com CELERO, (2022) e POSTAI, (2024), que associam ciclos de *feedback* e ajustes contínuos à capacidade de inovação.

Agrupando todos os eixos analíticos, observa-se dois perfis. O primeiro, parte dos meios disponíveis, toleram risco de forma moderada para alto, aprendem com a prática e ajustam a incerteza, é o caso dos entrevistados A, D E, F e G. Esse grupo tem uma proeminência da lógica effectual de forma adaptada que diferenciam dentro de si em perfis mais arrojados (E e D), mais calculados (F e G) e mais controlador (A). O segundo, tem um maior peso do planejamento e da validação por dados, caso dos entrevistados C e B. Apesar de existir uma maior tendência para um lado lógico, há um ambidestria real, onde mesmo os perfis mais causais acionam mecanismos effectuais quando necessários, quanto os effectuais recorrem ao planejamento e validação para sustentar e escalar.

Essa tipologia de perfis confirma a complementaridade situacional entre *Effectuation* (orientação pelos meios, risco aceitável, experimentação) e *Causation* (planejamento, previsibilidade, validação por dados) descrita por SARASVATHY, (2001). A “ambidestria real” observada nas narrativas é consistente com a alternância prática entre exploração de recursos disponíveis e estruturação preditiva conforme o contexto (LEHNHART; TAGLIAPIETRA; TONTINI, 2021), e com BRIGHENTI; SILVA,

(2016), ao reconhecer que pressões do ambiente externo podem deslocar o decisor entre lógica adaptativa e lógica de controle. A variação intragrupo arrojado, calculado, controlador, é compatível com a influência de cognição e tolerância ao risco destacada por ESTEVES, (2024) e NUNES; SANTOS, (2021), além de refletir trajetórias de experiência e maturidade executiva que modulam a escolha de lógica decisória.

Em síntese, sob incerteza, a decisão dos intraempreendedores resulta de um equilíbrio dinâmico entre Effectuation e Causation: parte-se dos meios disponíveis e do “*affordable loss*”, enquanto o planejamento e a validação por dados dão lastro para mitigar riscos e escalar (SARASVATHY, 2001). A heterogeneidade de estilos decorre de frames cognitivos que organizam informação e avaliação de alternativas, modulando a alternância entre intuição e análise (LEHNHART; TAGLIAPIETRA; TONTINI, 2021). Emoções e percepções subjetivas mediam o julgamento e explicam transições entre prudência e ousadia (CORRÊA, 2011). A incerteza, de estado, de efeito e de resposta, atua como contingência que, conforme o contexto, desloca-se de obstáculo a catalisador (VOGT; BILK; SILVA, 2019). Predomina um aprendizado experimental com ciclos reflexivos que refinam heurísticas pessoais e sustentam inovação sem abdicar de validação objetiva (POSTAI, 2024).

4.2 VALIDAÇÃO DO PERFIL DO ENEAGRAMA PELO ENTREVISTADO

O perfil do eneagrama que os entrevistados se identificaram foram dos tipos 1 (perfeccionista), 3 (realizador), 5 (investigador) e 6 (leal). Os entrevistados C e F se identificaram como perfeccionista, perfil que se manifesta como uma busca por perfeição, responsabilidade e praticidade que pode gerar raiva e indignação. O entrevistado C que possui um estilo decisório mais racional e estratégico, focado em dados e previsibilidade, reflete a busca por "fazer o certo" e a responsabilidade inerente ao Tipo 1. Sua identificação com a crença "Preciso ser impecável para ter valor" e a ressignificação "Sou valioso mesmo com imperfeições. O progresso importa mais que a perfeição" alinharam-se diretamente ao seu comportamento de evitar a parálisia por excesso de análise e agilizar decisões mesmo com incerteza. Isso é exemplificado em sua fala, onde descreve o processo decisório como uma "construção de micros decisões" que se desdobram em fases distintas, mas interconectadas, mostrando a busca por um progresso contínuo em vez de uma perfeição paralisante. Já o entrevistado F demonstra um forte senso de dever e de

busca pelo "melhor caminho" em suas ações. Ao encarar uma missão de alto risco, ele visualiza quem ele será "depois que eu voltar de lá", com a convicção de que a experiência o tornaria um "outro cara blindado" e mais "forte espiritual e emocionalmente". Essa busca por progresso e valor intrínseco, evitando a paralisia por excesso de análise, é um reflexo direto da sua ressignificação. Essa manifestação do perfil perfeccionista é encontrada no trabalho de LEHNHART; TAGLIAPIETRA; TONTINI, (2021), ao destacarem a influência da cognição e da organização mental na tomada de decisão, e em ESTEVES, (2024), que ressalta como o excesso de análise pode levar à indecisão quando não há mecanismos de ressignificação.

Os entrevistados A e E se identificaram como realizador, perfil que busca incessantemente por reconhecimento e validação através de suas realizações, manifestando-se como foco, flexibilidade e motivação. O entrevistado A, se conecta a esse perfil devido sua insatisfação inicial com a falta de crescimento e ao desejo de empreender, buscando um valor que transcende a mera conquista, como quando a insatisfação com o emprego público e o desejo de crescimento profissional e financeiro foram os principais fatores internos que impulsionaram sua decisão. No caso do entrevistado E, sua forte orientação para a realização e a validação de sua capacidade que o liga a esse perfil. Sua percepção da necessidade de expansão da cooperativa, expressa em sua fala "nós já estávamos esgotados... vimos a necessidade de buscar alternativas para que a nossa cooperativa continuasse o desenvolvimento", e o uso da influência para alinhar *stakeholders*, buscando o "melhor caminho" para a organização, são expressões de sua paixão por alcançar e ser reconhecido. A ressignificação o impulsiona a buscar um propósito que vai além das metas, alinhando suas escolhas a valores pessoais de crescimento e autenticidade. CORRÊA, (2011) aponta o papel das emoções e do reconhecimento social no processo decisório, e o trabalho de BARBOSA, (2012), que associa a orientação ao propósito à sustentabilidade de longo prazo, reforçando como a motivação intrínseca pode sustentar a resiliência diante da incerteza.

Apenas o entrevistado D se identificou como investigador, perfil o qual caracteriza indivíduos ponderados, analíticos e especialistas. Para o entrevistado, a crença limitante de "Não tenho recurso suficiente para lidar com o mundo" explica a análise dos números, a busca por outros sócios e a negociação estratégica para reduzir o risco do negócio. Isso é evidenciado em sua abordagem, onde ele "teve num primeiro momento reuniões em Santa Maria e em Porto Alegre para entender a

operação como um todo, busca das parcerias societárias e atenção aos números para poder tomar a decisão". A ressignificação "Tenho o necessário agora, posso agir mesmo sem saber tudo" e o reflexo "Rompe com a paralisia do excesso de análise, age com mais confiança" conectam-se à sua capacidade de agir com confiança, mesmo em um cenário de alto risco, após ter mitigado o máximo de incerteza possível. Esse padrão reforça o que ESTEVES, (2024) descreve como racionalidade limitada, em que a busca por reduzir riscos antes de agir convive com a necessidade de aceitar informações imperfeitas. Além disso, BRIGHENTI; SILVA, (2016) e VOGT; BILK; SILVA, (2019) destacam que a imprevisibilidade do ambiente exige exatamente esse equilíbrio dinâmico entre análise aprofundada e ação mesmo diante da incerteza.

Por fim, os entrevistados B e G se identificaram como leais, onde é característico uma atitude desconfiada, medo, preocupação e ansiedade, mas também lealdade e busca por segurança. O entrevistado B demonstra claramente a manifestação do medo e da preocupação, com sua "dor de barriga" diante da incerteza financeira e a necessidade de "isolar o máximo de variáveis possível". A crença "Preciso me proteger porque algo vai dar errado" e a ressignificação "Posso confiar em mim e nos outros. Risco faz parte do caminho" explicam sua busca por validação e recursos (como o PRONAMPE) para se sentir seguro, avançando mesmo com medo. Sua incerteza financeira, especialmente a falta de recursos para 80% do projeto, foi uma grande fonte de incerteza, algo que ele lida mal, como ele mesmo descreve, "me deu uma dor de barriga". O entrevistado G, embora veja a crise como oportunidade, sua necessidade de ter "solidez para poder se reestruturar" após erros e a valorização do "crédito" (que representa confiança e base segura) ressoam com a busca por segurança do Tipo 6. A ressignificação o impulsiona a reduzir a indecisão e avançar, confiando em sua rede de apoio e aceitando o risco como parte do caminho. Isso é ilustrado em sua fala, onde ele percebeu que o mercado de automóveis usados estava enfraquecido e, como ele mesmo diz, "na crise que tu tens que se inventar". NUNES; SANTOS, (2021) destacam como normas sociais e crenças influenciam a interpretação das informações e as escolhas em cenários de incerteza, o que pode ser observado nos relatos dos entrevistados. CORRÊA, (2011) enfatiza que o peso das emoções como medo e ansiedade, na avaliação de riscos, o que corrobora com o encontrado. Além disso, a aceitação do risco ser parte do caminho é um achado que demonstra um fundamento da lógica effectual de SARASVATHY, (2001).

Não há uma correlação direta como a forma que o intraempreendedor se percebe com a análise da matriz comparativa. Até há uma contradição quando se refere ao entrevistado D, que a análise das subcategorias identifica que ele não possui uma abordagem causal predominante. Pelo contrário, o que mostra que há uma distorção da forma que o executivo se nota, inserindo uma incerteza ao analisar pela ótica do eneagrama considerando como o entrevistado se enxerga. O fato que fica evidente com o autorreconhecimento do perfil é que todos de certa forma precisam de uma forma de validação do seu empreendimento e de sua competência. A tensão entre as lógicas surge no perfil do realizador, onde o próprio entrevistado A destaca sua insatisfação com a falta de crescimento, fato que mostra que essa tensão vem sob o viés do medo de fracasso. Fato que não ocorre com entrevistado E, mesmo sob mesmo perfil. A diferença está que o entrevistado E não possui medo de arriscar e possui uma alta tolerância ao risco, sabendo lidar com ambientes de alta incerteza. Outro fator importante, é que o entrevistado E não realiza planejamento e análise de dados exaustivamente, como o entrevistado A. Portanto, a tensão entre as lógicas effectual e causal ocorre em condições específicas, tanto de comportamento de decisão, quanto de *mindset* pessoal do intraempreendedor. Esse contraste confirma a análise de ESTEVES, (2024) sobre como vieses cognitivos modulam a percepção do risco e o enfrentamento do medo, e reforça a contribuição de SARASVATHY, (2001) ao demonstrar que a tensão entre *Causation* e *Effectuation* não é estrutural, mas situacional, dependendo do contexto, das características individuais e do *mindset* do tomador de decisão.

Em síntese, os perfis do eneagrama (1, 3, 5 e 6) funcionam como lentes cognitivas e afetivas que modulam a alternância entre intuição e análise, a tolerância ao risco e o próprio equilíbrio dinâmico entre lógicas effectual e causal: perfeccionismo e busca por correção (Tipo 1), orientação a realização e validação (Tipo 3), centralidade da análise e competência (Tipo 5) e necessidade de segurança e previsibilidade (Tipo 6) reorganizam a forma de perceber incertezas e decidir. Essa variação é explicada por frames cognitivos que estruturam a coleta e a avaliação de informações (LEHNHART; TAGLIAPIETRA; TONTINI, 2021) e por emoções que mediham o julgamento, como medo, ansiedade, confiança e propósito (CORRÊA, 2011). Em contextos em que se tem pouca informação, decisões combinam processos intuitivos e racionais, com risco de paralisia por análise quando faltam mecanismos de ressignificação e limites práticos para decidir (ESTEVES, 2024). Também crenças

e normas internalizadas influenciam a interpretação do risco e a busca por validação externa, especialmente nos perfis mais avessos à incerteza (NUNES; SANTOS, 2021). O resultado é uma ambidestria situacional: parte-se dos meios disponíveis e de perdas aceitáveis para agir e aprender, enquanto o planejamento e a validação técnica dão lastro quando necessário (SARASVATHY, 2001). Não há correspondência linear entre autopercepção tipológica e padrão observado na matriz; discrepâncias refletem vieses de autoimagem e condicionantes contextuais, reforçando que a tensão entre Causation e Effectuation é menos estrutural e mais contingente ao *mindset* e às pressões do ambiente imediato.

4.3 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

4.3.1 Fases do Processo Decisório

As entrevistas revelam que, para a maioria dos participantes, o processo decisório não segue um modelo linear e rigidamente estruturado. Ao contrário, os relatos apontam para um ciclo dinâmico e adaptativo, no qual as fases se sobrepõem, retroalimentam-se e se moldam às circunstâncias. Essa constatação se distancia dos modelos clássicos, como o proposto por SIMON HERBERT A., (1955), que organiza o processo decisório em etapas sequenciais de inteligência, design e escolha. O modelo emergente nas entrevistas sugere uma lógica menos prescritiva e mais situada, revelando trajetórias flexíveis e não-lineares. Fato que indica que a limitação da racionalidade formal descrita por SIMON HERBERT A., (1955) e confirma a perspectiva de NUNES; SANTOS, (2021) e ESTEVES, (2024), de que a tomada de decisão se apoia em informações incompletas e simplificadas, mesclando análise racional e intuição.

A identificação das fases descritas a seguir resultou de uma análise indutiva a partir dos relatos dos entrevistados, com base na recorrência de padrões temáticos e na sequência dos eventos narrados. Esse caráter indutivo e empírico corrobora para a teoria de SARASVATHY, (2001), ao defender que a lógica effectual privilegia justamente a construção situada de decisões a partir da realidade vivida, em oposição a modelos normativos baseados em previsões. Embora as experiências individuais apresentem variações em termos de ordem e ênfase, foi possível delinear um padrão macro comum composto por três fases principais:

- Fase 1, Idealização e Insatisfação: O ponto de partida mais recorrente é uma sensação de incômodo ou desconforto com a situação atual, que atua como gatilho para o processo decisório. Para alguns entrevistados, essa insatisfação é interna, relacionada a expectativas não atendidas ou ao desejo de mudança (entrevistados A e C). Para outros, eventos externos inesperados funcionam como catalisadores, impondo a necessidade de agir (entrevistados B, C e G). Há também casos, como o do entrevistado D, em que o processo se inicia com a percepção direta de uma oportunidade externa, sem necessariamente haver uma insatisfação prévia. Essa fase inicial encontra paralelo em BRIGHENTI; SILVA, (2016), que destacam como fatores externos econômicos, políticos e concorrenciais, podem forçar decisões estratégicas, e em CORRÊA, (2011), ao enfatizar que emoções como a insatisfação funcionam como gatilhos fundamentais para a ação empreendedora.
- Fase 2, Análise e Busca por Segurança: Uma vez deflagrada a intenção de mudança, os entrevistados relatam a busca por elementos que proporcionem maior segurança para a tomada de decisão. Essa fase envolve a coleta de informações, a análise de riscos e a procura por apoio técnico, financeiro ou emocional. O entrevistado A, por exemplo, postergou sua decisão até garantir respaldo financeiro; o entrevistado C buscou conhecimento para embasar sua escolha. Já os entrevistados B e D demonstraram uma preocupação acentuada com a análise detalhada de dados e variáveis contextuais. A demora na tomada de decisão (como a procrastinação observada no entrevistado B) é frequentemente associada à tentativa de reduzir incertezas. A autoexigência de análises e buscas de segurança antes da execução remete-se a incerteza de estade e de efeito, conforme teorizado por LOMBARDI; BRITO, (2010) e VOGT; BILK; SILVA, (2019). Além disso, também pode se observar como esses vieses cognitivos, como excesso de confiança ou aversão a ambiguidade, afetam diretamente o tempo e a forma de decisão, fato que já havia sido teorizado por ESTEVES, (2024).
- Fase 3, Execução e Adaptação: Com a decisão tomada, inicia-se a fase de implementação, caracterizada pela necessidade de colocar em

prática o plano traçado e, simultaneamente, responder às contingências do ambiente. Muitos entrevistados ressaltam que essa fase não representa um ponto de chegada, mas sim um novo ponto de partida. O entrevistado C, por exemplo, valoriza a ação mesmo diante de erros, enquanto o entrevistado G reforça a ideia de aprender fazendo. Já os entrevistados E e B relatam como eventos externos disruptivos, como a pandemia, exigiram uma reformulação completa das estratégias, evidenciando a importância da flexibilidade e da capacidade de adaptação. Segundo SARASVATHY, (2001), o agir precede o prever e os erros são tratados como oportunidades de aprendizado, essa é o centro da teoria effectual. CELERO, (2022) e POSTAI, (2024), ressaltam a adaptabilidade e a inovação são respostas centrais a ambientes em rápida transformação para melhor aproveitamento de oportunidades.

O processo decisório que emergiu das entrevistas revela-se fluido, circular e marcado pela interação constante entre cognição, contexto e ação. A lógica que o sustenta mostra-se menos vinculada a etapas rígidas e mais orientada à construção contínua de sentido diante da complexidade e da incerteza. LEHNHART; TAGLIAPIETRA; TONTINI, (2021) evidenciaram o papel da cognição na interpretação de cenários, fato que é observado. Além disso, os encontrados reforçam a teoria de NUNES; SANTOS, (2021) que modelos racionais estritamente formais são insuficientes. Assim, a decisão estratégica assume um caráter situacional e processual, no qual a tensão entre planejamento (causal) e adaptação (effectual) se resolve por meio da aprendizagem contínua e da reflexividade crítica.

Em síntese, as entrevistas apontam um processo decisório fluido, iterativo e situado, no qual a sequência clássica inteligência–desenho–escolha dá lugar a ciclos de sentir–testar–ajustar, em linha com a racionalidade limitada de informação incompleta e simplificada (SIMON, 1955). A alternância entre intuição e análise emerge conforme os frames cognitivos organizam a leitura do contexto e dos *trade-offs* (LEHNHART; TAGLIAPIETRA; TONTINI, 2021; NUNES; SANTOS, 2021). A ação precede a previsão e mobiliza meios disponíveis e perdas aceitáveis, com aprendizagem de curto ciclo reorientando rumos (essência da lógica effectual) (SARASVATHY, 2001). Assim, a tensão entre planejamento (causal) e adaptação

(effectual) se resolve pragmaticamente por *feedbacks* rápidos e reflexividade, sustentando inovação e resiliência em ambientes voláteis (POSTAI, 2024).

4.3.2 Caminhos de Decisão

As entrevistas revelam que, mais do que uma metodologia fixa, os participantes adotam formas distintas de raciocínio, marcadas por diferentes pesos atribuídos à intuição e à análise racional. As escolhas variam não apenas em função da situação enfrentada, mas sobretudo conforme o modo como cada indivíduo interpreta o contexto, acessa seus conhecimentos prévios e mobiliza suas experiências acumuladas. A partir desses elementos, foi possível identificar três caminhos predominantes de decisão, que se distinguem pela centralidade conferida a aspectos intuitivos ou analíticos, mas que compartilham a mesma lógica adaptativa observada em todo o processo. A análise contrasta com abordagens mais normativas, como as de SIMON HERBERT A., (1955) e DRUCKER, (1998), que defendem processos lineares e estruturados. Contudo, encontra forte sustentação em NUNES; SANTOS, (2021), ao reconhecerem a racionalidade limitada, e em ESTEVES, (2024), que evidencia o papel das heurísticas no julgamento em cenários complexos. Além disso, BARON, (1998, 2004) e WARD, (2004) reforçam que a criatividade e os estilos cognitivos ampliam a capacidade de identificar oportunidades, legitimando trajetórias decisórias não-lineares.

Alguns entrevistados, como os casos de E e G, demonstram um forte caminho intuitivo. Suas decisões emergem de percepções rápidas, impressões subjetivas e sentimentos de oportunidade, muitas vezes ancorados em experiências anteriores e no conhecimento tácito acumulado ao longo do tempo. O entrevistado G, por exemplo, descreve suas escolhas como guiadas por sensações de mercado e por sua leitura pessoal das dinâmicas envolvidas, enquanto o entrevistado E prefere confiar em sua intuição e repassar as análises técnicas para terceiros. Nesse grupo, a capacidade de agir com agilidade e confiança, mesmo diante de informações incompletas, aparece como um diferencial estratégico. Autores como KAHNEMAN; TVERSKY, (1977, 2019) veem a intuição como vulnerável a vieses e erros sistemáticos, divergindo dessa percepção positiva. Entretanto, SARASVATHY, (2001) a reconhece como núcleo da lógica effectual, e ANTONCIC; HISRICH, (2001) a vinculam à capacidade empreendedora de inovar, validando o valor estratégico desse caminho intuitivo.

Em outro conjunto de casos, percebe-se uma combinação equilibrada entre sensibilidade intuitiva e racionalidade instrumental. Os entrevistados A, B, D e F ilustram esse perfil híbrido, em que a decisão é fruto tanto de impulsos subjetivos quanto de análises objetivas. O entrevistado D, por exemplo, afirma que sua intuição fornece a direção, enquanto os dados e planejamentos servem para desenhar o caminho. Já os entrevistados A e B descrevem um processo em que a análise de dados serve como ferramenta de confirmação daquilo que já foi intuído, revelando uma busca por segurança sem renunciar à percepção pessoal. No caso do entrevistado F, mesmo com uma dedicação minuciosa à análise, a decisão final se ancora em uma convicção interna que escapa à lógica formal. Ainda que CLAPP, (1993) considere os estilos cognitivos como relativamente estáveis e pouco flexíveis, o que limitaria tal interação, pesquisas de BUSENITZ; BARNEY, (1997) e MITCHELL et al., (2007) reforçam que heurísticas e cognição empreendedora são elementos adaptativos que permitem essa integração dinâmica entre análise e intuição.

Por fim, o entrevistado C representa um caminho mais sistemático, em que a racionalidade assume papel central. Suas decisões são fundamentadas em métodos analíticos, estudos detalhados e controle das variáveis envolvidas. Ainda que reconheça a presença da intuição em momentos pontuais, ele a trata como um complemento e não como base principal. Essa abordagem, mais estruturada e previsível, se aproxima dos modelos clássicos de planejamento e busca de eficiência. Esse padrão é coerente com as perspectivas causais de DRUCKER, (1998) e MALTUGUEVA; YURIN, (2015), que valorizam o planejamento como pilar do sucesso, mas também pode ser interpretado pela ótica de ALVAREZ; BARNEY, (2007) e SHEPHERD; PATZELT, (2018), que sugerem que mesmo decisões baseadas em análises formais são atravessadas por julgamentos cognitivos e interpretações subjetivas, mostrando que não há neutralidade completa no processo.

Esses perfis, embora distintos, revelam que os caminhos utilizados na tomada de decisão estão profundamente conectados à forma como cada sujeito constrói sentido diante da realidade e negocia com a incerteza. Não se trata apenas de escolher entre intuição ou razão, mas de articular ambos os recursos na medida em que a situação exige e a trajetória pessoal permite. A decisão, nesse cenário, é menos uma escolha isolada e mais um reflexo de como cada pessoa se posiciona no mundo, lê os sinais do entorno e transforma impressões em ação. Essa visão é reforçada por BIRD, (1988) e BOYD; VOZIKIS, (1994), ao vincularem autoeficácia e flexibilidade

cognitiva à maior propensão para assumir riscos, e por SARKAR, (2010), que descreve o intraempreendedor como alguém capaz de transformar percepções individuais em ação estratégica coletiva.

Em síntese, as entrevistas indicam três trajetórias predominantes de decisão, intuitiva, híbrida e analítica, que variam pelo peso dado à intuição e à análise, mas convergem para uma lógica adaptativa e situada sob informação limitada. Esse padrão afasta-se de prescrições lineares e confirma a racionalidade limitada (SIMON, 1955), ao mostrar que heurísticas e conhecimento tácito organizam a leitura do contexto e os trade-offs em tempo real (ESTEVES, 2024; NUNES; SANTOS, 2021). A via intuitiva ganha legitimidade quando entendida como parte da Effectuation, agir com os meios disponíveis, perdas aceitáveis e aprendizagem por iteração, em que a ação precede a previsão (SARASVATHY, 2001). A criatividade e os estilos cognitivos ampliam a detecção de oportunidades e explicam caminhos não lineares (BARON, 2004), enquanto a cognição empreendedora integra, de modo pragmático, julgamento subjetivo e validação analítica no fluxo da decisão (MITCHELL et al., 2007).

4.3.3 Incerteza Percebida

A incerteza aparece como um elemento transversal na fala de todos os entrevistados, configurando-se como uma presença constante no processo decisório. No entanto, o que realmente diferencia os sujeitos não é a existência da incerteza em si, mas a forma como cada um a interpreta, reage a ela e a integra em suas escolhas. A partir da análise dos relatos, foi possível identificar três formas predominantes de relacionamento com a incerteza, que expressam distintas disposições subjetivas e estratégias de enfrentamento. Essa constatação se distancia das concepções mais tradicionais de SIMON HERBERT A., (1955) e DRUCKER, (1998), que pressupõem decisões ancoradas em etapas lineares e previsíveis. No entanto, LOMBARDI; BRITO, (2010) e VOGT; BILK; SILVA, (2019) sustentam que a incerteza é estrutural, podendo ser de estado, de efeito ou de resposta, o que reforça a legitimidade de abordagens mais situacionais como a identificada nesta pesquisa.

Em alguns casos, a incerteza se manifesta como um obstáculo paralisante. Para o entrevistado A, por exemplo, ela não é apenas um dado do ambiente, mas um sentimento avassalador que a conduz à hesitação prolongada. A ausência de garantias e a imprevisibilidade geram um estado de angústia que compromete sua

capacidade de agir com rapidez, levando-a a postergar decisões até que consiga reunir elementos que lhe ofereçam maior segurança, especialmente no plano financeiro. A busca por controle, nesse contexto, transforma-se em um pré-requisito para a ação, o que, paradoxalmente, pode resultar em inação. Embora KAHNEMAN; TVERSKY, (1977, 2019) apontem que vieses cognitivos e heurísticas frequentemente distorcem o julgamento e levam à aversão ao risco, reforçando essa leitura paralisante, ESTEVES, (2024) defende que reconhecer esses vieses permite desenvolver maior consciência estratégica. Além disso, NUNES; SANTOS, (2021) reforçam que a racionalidade limitada explica a demora ou postergação das decisões em cenários de alta ambiguidade, confirmando a análise realizada.

Em contrapartida, há aqueles que veem na incerteza um estímulo para agir. Esse é o caso do entrevistado C, cuja resposta ao ambiente instável é justamente o movimento: diante da falta de clareza, ele parte para a execução como forma de gerar dados concretos e adaptar-se em tempo real. De forma semelhante, o entrevistado F relata que, embora a incerteza lhe tenha causado desconforto e estresse, ela também funcionou como um impulso para mobilizar recursos, buscar informações e redesenhar estratégias. Para esses entrevistados, o risco não bloqueia, ele convoca. Se por um lado teorias mais racionais poderiam interpretar essa ação imediata como imprudente, SARASVATHY, (2001) demonstra que a lógica effectual legitima justamente a experimentação diante da incerteza, enquanto SHEPHERD; PATZELT, (2018) reforçam que aprender fazendo é um caminho fundamental para reduzir o desconhecido. Esse entendimento é ainda ampliado por CELERO, (2022) e POSTAI, (2024), ao evidenciarem a adaptabilidade como motor de inovação em ambientes incertos. A ação se torna uma forma de conhecer, testar e reduzir progressivamente o desconhecido.

Por fim, há sujeitos que adotam uma postura mais pragmática e calculada diante da incerteza, tratando-a como uma variável a ser gerenciada e não como algo a ser eliminado. O entrevistado D, por exemplo, desenvolveu mecanismos específicos para lidar com a instabilidade, como a diluição de riscos, a diversificação de alternativas e a negociação com margem de segurança. Já o entrevistado E vai além, reconhecendo a incerteza como parte intrínseca do processo e como componente necessário da dinâmica empreendedora. Ainda que CLAPP, (1993) interprete estilos cognitivos como relativamente estáveis e, portanto, limitados em sua adaptação ao incerto, BRIGHENTI; SILVA, (2016) e GARDELIN; ROSSETTO; VERDINELLI,

(2013) demonstram que fatores externos obrigam reconfigurações constantes, validando a perspectiva da ação adaptativa. Além disso, BYLUND; MCCAFFREY, (2017) ressaltam que a effectuation oferece flexibilidade superior à causalidade em cenários incertos, reforçando a força explicativa da análise apresentada. Para o entrevistado D e E, o risco não apenas é aceitável, como também desejável, representa desafio, energia e motivação. Seu discurso sugere que o desconforto com o incerto guia para a ação criativa.

Essas diferentes formas de lidar com a incerteza revelam que ela não opera como uma força homogênea no processo decisório, mas como um campo de sentido no qual os indivíduos projetam suas crenças, valores e experiências. A maneira como a incerteza é enfrentada, seja como ameaça, oportunidade ou condição de jogo, redefine o ritmo, o formato e os caminhos possíveis da ação. Dessa forma, enquanto modelos deterministas (SIMON HERBERT A., 1955) tendem a subestimar a diversidade de respostas possíveis, a literatura contemporânea (ESTEVES, 2024; SARASVATHY, 2001; SHEPHERD; PATZELT, 2018) confirma que a incerteza é não apenas inevitável, mas também constitutiva do processo estratégico, servindo tanto de barreira quanto de catalisador para a inovação.

Em síntese, a incerteza é transversal, mas o que distingue os decisores é o enquadramento que fazem dela: (i) ameaça que induz busca de controle e postergação, (ii) catalisador de ação exploratória para produzir informação nova e (iii) variável a ser gerida por diluição de riscos, alternativas e salvaguardas. Essa diversidade é consistente com a incerteza estrutural, de estado, efeito e resposta, que exige abordagens situacionais (VOGT; BILK; SILVA, 2019). Quando percebida como ameaça, heurísticas e aversão ao risco ampliam a hesitação (KAHNEMAN; TVERSKY, 1977). Quando tomada como gatilho de movimento, prevalece a Effectuation: agir com meios disponíveis e perdas aceitáveis, aprendendo iterativamente e reduzindo o desconhecido pela prática (SARASVATHY, 2001; SHEPHERD; PATZELT, 2018). Em ambientes voláteis, esse pragmatismo adaptativo tende a oferecer maior flexibilidade e tempo de resposta do que abordagens estritamente causais, reforçando sua vantagem estratégica (BYLUND; MCCAFFREY, 2017).

4.3.4 Influência dos Fatores Internos e Externos

A interação entre fatores internos, como desejos, valores, intuições e aspirações, e fatores externos, como contexto de mercado, crises, apoios ou restrições institucionais, mostra-se extremamente dinâmica nas experiências relatadas pelos entrevistados. Longe de dependerem exclusivamente de um ambiente favorável para agir, os sujeitos demonstram uma notável capacidade de reelaborar adversidades externas e mobilizar recursos internos para transformar limitações em oportunidades estratégicas. Fato que vai contra as teorias de SIMON HERBERT A., (1955) e DRUCKER, (1998) que priorizam decisões em contextos previsíveis e racionalmente controlados. Em oposição, BRIGHENTI; SILVA, (2016) e GARDELIN; ROSSETTO; VERDINELLI, (2013) ressaltam que fatores econômicos e tecnológicos geram incertezas inevitáveis, enquanto SARASVATHY, (2001) mostra que contingências podem ser convertidas em novas oportunidades pela lógica effectual.

Em diversos relatos, os fatores externos funcionam tanto como freios quanto como catalisadores de movimento. Crises econômicas, mudanças abruptas no mercado ou eventos inesperados, como a pandemia de COVID-19 ou a retirada de incentivos fiscais (caso da crise do IPI), são citados ora como obstáculos significativos, ora como pontos de inflexão que estimularam mudanças profundas. O entrevistado G, por exemplo, descreve como a crise o obrigou a se reinventar, gerando novos produtos e reposicionando seu negócio. Da mesma forma, os entrevistados B e C souberam ressignificar um cenário de incerteza ao reformular seus modelos de atuação, acelerando decisões que, em condições normais, poderiam ter sido adiadas. Embora autores como MALTUGUEVA; YURIN, (2015) defendam que o sucesso depende sobretudo do planejamento antecipado e estruturado, POSTAI, (2024) e CELERO, (2022) reforçam que a inovação surge justamente da necessidade de adaptação em ambientes turbulentos, legitimando a leitura feita a partir dos relatos.

Ao lado dessas forças contextuais, emergem com força os fatores internos como motores fundamentais da decisão. Insatisfações com o status atual, desejos de superação, inconformismo com rotinas estabelecidas ou aspirações de transformação pessoal aparecem como elementos mobilizadores que impulsionam a ação mesmo diante de um ambiente hostil. O entrevistado A revela que sua inquietação com o papel que ocupava profissionalmente foi o que o levou a buscar alternativas, mesmo com riscos evidentes. Já o Entrevistado D mobilizou seu desejo de contribuir com a

comunidade como força contrária à ameaça imposta pela venda de um jornal local. No caso do Entrevistado F, a busca por desafios e a vontade de testar seus próprios limites o levaram a seguir em frente, mesmo sem garantias externas claras. Essa subcategoria interna, muitas vezes negligenciada por leituras mais objetivistas, é defendida por CORRÊA, (2011), ao destacar o papel das emoções no julgamento, e por BARBOSA, (2012), que associa o propósito pessoal ao direcionamento estratégico. Além disso, SHANE; VENKATARAMAN, (2000) e ALVAREZ; BARNEY, (2007) reforçam que autoeficácia e motivação interna são fatores críticos para o aproveitamento de oportunidades, confirmando a centralidade dessa subcategoria na análise.

Essas experiências revelam, de forma bastante nítida, que a decisão não ocorre nem apenas em resposta ao ambiente nem apenas como expressão de impulsos internos, mas sim no ponto de encontro entre esses dois campos. A escolha emerge de uma dialética entre o que se quer e o que se pode, entre os limites impostos pelas circunstâncias e as possibilidades criadas pela vontade. O entrevistado C ilustra bem essa dinâmica: sua decisão de empreender não teria ocorrido sem o incômodo provocado pelas exigências de compliance de sua empresa anterior, um fator externo que, embora restritivo, serviu como estopim para ativar um desejo já latente de autonomia e criação.

Em outra direção, o entrevistado D transformou a perda de um espaço institucional em um projeto de impacto social fundamentado em seus valores pessoais. Essa articulação é reforçada por LEHNHART; TAGLIAPIETRA; TONTINI, (2021), ao mostrarem que a cognição organiza a integração de estímulos internos e externos, e por SHEPHERD; PATZELT, (2018), que destacam que os empreendedores constroem estratégias adaptando motivações pessoais às pressões contextuais. Assim, diferentemente das visões lineares de SIMON HERBERT A., (1955) ou DRUCKER, (1998), os resultados aqui apresentados confirmam a decisão estratégica como fruto de um campo de tensão criativa entre forças internas e externas.

Em síntese, a decisão emerge do acoplamento dinâmico entre forças internas (desejos, valores, intuições) e pressões externas (mercado, crises, arranjos institucionais): atores reinterpretam contingências e, a partir dos meios disponíveis, convertem restrições em oportunidade por iteração prática, núcleo da Effectuation (SARASVATHY, 2001). Quadros cognitivos organizam a integração desses estímulos,

modulando atenção, avaliação de alternativas e limiares de risco (LEHNHART; TAGLIAPIETRA; TONTINI, 2021). Emoções e sentido de propósito orientam foco, persistência e *timing* de entrada/saída, influenciando o juízo sob ambiguidade (CORRÊA, 2011). Em ambientes estruturalmente incertos, a adaptação contínua às contingências torna-se condição estratégica, mais eficaz do que a tentativa de eliminar a incerteza (VOGT; BILK; SILVA, 2019). Assim, estratégias resultam da compatibilização entre motivações pessoais e pressões contextuais, com aprendizagem em ciclo curto sustentando a passagem de intenção a ação (SHEPHERD; PATZELT, 2018).

4.3.5 Papel da Intuição na Tomada de Decisão

A presença da intuição como elemento estruturante do processo decisório se destaca nos relatos dos entrevistados, especialmente nos momentos em que a racionalidade se mostra insuficiente para oferecer uma resposta clara ou quando o nível de risco envolvido ultrapassa o conforto da lógica tradicional. Nessas circunstâncias, a intuição emerge como um guia confiável, ou, ao menos, inevitável, conferindo sentido e impulso à ação mesmo diante da incerteza. Esse entendimento se distancia de abordagens como as de KAHNEMAN; TVERSKY, (1977, 2019), que associam a intuição a vieses e erros sistemáticos, mas encontra respaldo em NUNES; SANTOS, (2021), ao reconhecerem a limitação da racionalidade formal, e em ESTEVES, (2024), que aponta que as heurísticas, quando conscientes, podem ser fonte de adaptação estratégica. BARON, (1998) e WARD, (2004) também reforçam a intuição como recurso central no reconhecimento de oportunidades empreendedoras.

Para alguns entrevistados, a intuição não apenas complementa a racionalidade, mas a desafia diretamente. O entrevistado F oferece a expressão mais contundente dessa dinâmica ao afirmar que, do ponto de vista racional, não havia justificativa para seguir adiante, "é muito risco envolvido", diz, mas foi impulsionado por algo que descreve como uma "chama divina", uma convicção subjetiva de que aquele caminho o transformaria. De forma semelhante, o entrevistado C narra sua saída de uma carreira estável sem plano de negócios ou estratégia definida, motivada por um sentimento de urgência interna, por uma necessidade de mudança que não encontrava respaldo na lógica. Em ambos os casos, a intuição não apenas direciona

a decisão, mas confere a ela propósito e significado, funcionando como um vetor de motivação existencial que vai além dos cálculos de custo-benefício. Embora visões mais racionais tendam a tratar essa subcategoria como imprudente, CORRÊA, (2011) ressalta que as emoções são parte constitutiva do julgamento, e BARBOSA, (2012) reforça que escolhas ancoradas em propósito tendem a gerar sustentabilidade de longo prazo. Esses pontos se alinham a SARASVATHY, (2001), que descreve a ação empreendedora como um processo effectual, no qual percepções subjetivas e meios disponíveis orientam a trajetória.

No entanto, mesmo os que valorizam a intuição reconhecem a necessidade de estabelecer limites racionais ao risco. A intuição, nesses casos, não é confundida com impulsividade cega. O entrevistado A afirma que só toma decisões arriscadas se tiver uma margem financeira de segurança. O entrevistado E assume uma postura aventureira, mas se respalda em análises técnicas delegadas a parceiros confiáveis, permitindo que sua intuição opere com liberdade, mas dentro de uma estrutura racional minimamente sustentada. Essa lógica revela um processo de decisão em que a intuição guia a direção, mas a rationalidade regula a ação e determina os limites de exposição. Trata-se, portanto, de uma negociação constante entre impulso e prudência, entre desejo e razão. Ainda que CLAPP, (1993) veja estilos cognitivos como relativamente estáveis, limitando a adaptação a diferentes contextos, LEHNHART; TAGLIAPIETRA; TONTINI, (2021) descrevem a interação entre cognição e intuição como parte de um mesmo processo contínuo. Da mesma forma, BUSENITZ; BARNEY, (1997) e MITCHELL et al., (2007) demonstram que heurísticas empreendedoras funcionam como instrumentos de aprendizado e não apenas como fontes de erro, legitimando essa combinação entre intuição e rationalidade.

A maneira como cada indivíduo lida com essa tensão está intimamente relacionada à sua tolerância ao risco. Entrevistados com maior disposição para enfrentar incertezas tendem a valorizar mais fortemente os sinais internos e as percepções subjetivas como bússolas para a ação. O entrevistado F confia na intuição como reveladora de um propósito maior, sendo esse sentimento o que legitima sua aceitação de desafios elevados. Já o entrevistado G reconhece que sua intuição o leva frequentemente a assumir riscos com rapidez, o que, por vezes, resulta em decisões precipitadas. Ainda assim, ele não vê isso como erro, mas como parte do seu estilo de aprendizado, em que o ato de arriscar é também um caminho para crescer. Autores como KAHNEMAN; TVERSKY, (1977, 2019) poderiam interpretar

essa postura como falha cognitiva decorrente de excesso de confiança. No entanto, SHEPHERD; PATZELT, (2018) defendem que falhas são oportunidades de aprendizado, enquanto SARASVATHY, (2001) introduz o princípio do *affordable loss*, no qual aceitar riscos calculados é parte essencial da lógica effectual.

Essas experiências indicam que a intuição não é uma negação da racionalidade, mas uma forma distinta de conhecimento e de ação diante do desconhecido. Ela opera com outros critérios, mais ligados à experiência tácita, ao corpo, às emoções e ao que não pode ser plenamente formalizado. Em contextos marcados pela ambiguidade ou quando as variáveis ultrapassam a capacidade de previsão, essa subcategoria se mostra não apenas útil, mas essencial. Ao colocar a intuição no centro das decisões mais significativas, os entrevistados revelam que, muitas vezes, o impulso de agir não nasce da certeza, mas da coragem de dar sentido ao que ainda não é evidente. Essa leitura, ainda que em contraste com perspectivas puramente racionais, é amplamente apoiada por CORRÊA, (2011), NUNES; SANTOS, (2021), SARASVATHY, (2001) e BARON, (1998), confirmando que a intuição constitui um elemento estruturante e legítimo no processo de decisão estratégica.

Em síntese, a intuição emerge como um saber prático que estrutura a decisão quando a análise formal é insuficiente: sob informação limitada, agentes recorrem a sinais tácitos e experiência acumulada para dar direção e ritmo à ação (NUNES; SANTOS, 2021). Longe de negar a razão, ela opera por heurísticas conscientes que aceleram o julgamento e podem ser adaptadas ao contexto (ESTEVES, 2024), enquanto emoções e propósito calibram foco e limites de exposição (CORRÊA, 2011). Na prática, a intuição eficaz vem ancorada em salvaguardas racionais, meios disponíveis e perdas aceitáveis, convertendo contingências em experimentação e avanço (SARASVATHY, 2001). Assim, além de reduzir paralisia sob ambiguidade, a intuição sustenta o reconhecimento de oportunidades e a orientação estratégica em tempo real (BARON, 1998).

4.4 CAUSATION & EFFECTUATION

O processo de tomada de decisão, conforme descrito no seção anterior, não segue uma única lógica, mas evidencia a coexistência dinâmica de abordagens de *causation* e *effectuation*.

4.4.1 Equilíbrio Dinâmico entre Planejamento e Ação

A relação entre planejamento e ação, tal como emerge das entrevistas, é marcada por uma lógica notadamente adaptativa. Em vez de funcionar como um roteiro fixo a ser rigidamente seguido, o planejamento aparece como um instrumento orientador. Apesar da maioria dos entrevistados não reconhecer, esse planejamento é constantemente tensionado pela realidade e pelas possibilidades que surgem ao longo do caminho. O que se observa é uma prática decisória que se aproxima dos princípios da lógica effectual em que as decisões são moldadas por circunstâncias emergentes, pela disponibilidade de recursos e pela abertura a revisões contínuas de rota e não de metas pré-definidas e imutáveis. Esse resultado desafia visões mais clássicas, como as de SIMON HERBERT A., (1955) e DRUCKER, (1998), que entendem o planejamento como uma sequência lógica e prescritiva, mas encontra apoio em SARASVATHY, (2001) e CHANDLER et al., (2011), que descrevem a efetuação como um processo de adaptação constante a contingências.

Para alguns entrevistados, como A, B e F, o planejamento ainda ocupa um lugar central, mas não como barreira. Eles mantêm estruturas estratégicas claras, que funcionam como balizas de orientação, mas demonstram disposição para reconfigurá-las diante de sinais concretos de mudança. O entrevistado A, por exemplo, só avança com segurança em seu plano quando há evidências externas tangíveis que confirmam a direção pretendida, o plano, nesse caso, é validado pelo ambiente. Já o entrevistado F mantém uma visão de longo prazo bastante definida, mas aceita recalibrar suas etapas quando percebe que uma nova oportunidade pode acelerar, refinar ou reposicionar seus objetivos. O entrevistado B, por sua vez, conjuga o planejamento com um senso de prudência financeira que funciona como critério de filtro: ele até reconhece o valor de novas possibilidades, mas opta por recusar aquelas que ameaçam a estabilidade construída. Essa coexistência ilustra o que REYMEN et al., (2015) chamam de ambidestria empreendedora, em que lógicas causais e effectuais interagem para dar sustentação às decisões estratégicas. Além disso, SHEPHERD; PATZELT, (2018) reforçam que o aprendizado ao longo do processo permite que mesmo planos estruturados se tornem flexíveis, ao invés de paralisantes.

Em outra direção, há entrevistados que colocam a ação no centro do processo, mesmo que isso implique o redesenho parcial ou completo do planejamento inicial. O entrevistado D enxerga nas oportunidades inesperadas uma via legítima para realizar

sua visão estratégica. Embora utilize a análise racional para avaliar a viabilidade prática dessas oportunidades, sua disposição para alterar o curso é clara. O entrevistado G adota uma abordagem ainda mais fluida: prioriza a ação rápida, frequentemente baseada na intuição, e reconhece que esse estilo pode levá-lo a decisões precipitadas. No entanto, ele entende esse risco como parte natural de um processo que privilegia o fazer e o aprendizado contínuo sobre a tentativa de prever e controlar todas as variáveis com antecedência. Essa postura encontra resistência em perspectivas mais racionais, como as de MALTUGUEVA; YURIN, (2015), que defendem que o planejamento rigoroso é pré-requisito para reduzir incertezas. Entretanto, um estudo de BYLUND; MCCAFFREY, (2017) confirma que a experimentação sob incerteza gera oportunidades de inovação que dificilmente seriam previstas em planos rígidos.

Há também aqueles que preferem não renunciar à coerência do plano, mesmo diante de propostas atraentes. O entrevistado E ilustra bem essa postura: ainda que esteja atento às mudanças ao redor, recorre a avaliações externas para julgar a pertinência de qualquer desvio, mantendo-se fiel à rota previamente traçada. O planejamento, para ele, é uma dimensão de consistência que deve ser preservado sempre que possível. Esse tipo de comportamento dialoga com ALVAREZ; BARNEY, (2007), que defendem a importância da autoeficácia e da consistência estratégica para dar legitimidade às decisões, mas não exclui a possibilidade de ajustes situacionais.

De forma geral, todos os entrevistados, em graus distintos, reconhecem o planejamento como uma ferramenta útil, mas não como um contrato imutável. Eles operam a partir de uma rationalidade prática, que busca conciliar direção estratégica com sensibilidade ao contexto, mantendo margens para improvisação e ajustes. Essa postura revela um hibridismo entre elementos causais e effectuais: o plano oferece estrutura, mas é o julgamento situado, alimentado por intuições, oportunidades e análises contextuais, que dita os movimentos. A decisão, assim, torna-se um processo contínuo de avaliação e adaptação, onde agir e planejar se retroalimentam em tempo real. O equilíbrio dinâmico entre as duas lógicas é algo específico de cada caso e de cada intraempreendedor, pois depende diretamente de quanto de importância cada um dá para os detalhes do processo. Fato é que todos fazem uso de abordagem effectual durante as etapas do processo para potencializar os resultados, mas também, todos precisam de algum tipo e nível de validação da decisão que está sendo

tomada. Essa complementaridade confirma a leitura de REYMENT et al., (2015) sobre a coexistência dinâmica entre *causation* e *effectuation* e reforça a perspectiva de BARBOSA, (2012), para quem a qualidade da decisão depende de alinhar análise racional com valores pessoais e intuições que dão sentido ao processo.

Em síntese, o planejamento cumpre papel de bússola, não de trilho: dá direção e critérios de validação, mas é continuamente reescrito pela ação e pelas contingências. As decisões alternam, de modo situacional, entre a lógica effectual, partir dos meios disponíveis, operar por perdas aceitáveis e aprender por iteração, e momentos causais de estrutura e prova, formando uma ambidestria que preserva velocidade sem perder disciplina (SARASVATHY, 2001; CHANDLER et al., 2011; REYMENT et al., 2015). Em incerteza, a experimentação produz informação que o plano não tinha e supera arranjos excessivamente prescritivos (BYLUND; MCCAFFREY, 2017). O resultado é um ciclo planejar-agir-replanejar, em que feedbacks curtos e aprendizado deliberado ajustam rotas, protegem o *downside* e permitem capturar oportunidades emergentes (SHEPHERD; PATZELT, 2018).

4.4.2 Adaptabilidade e Flexibilidade

A adaptabilidade emerge como uma competência essencial no processo decisório dos entrevistados, intimamente ligada à forma como cada um percebe e lida com a incerteza e com os riscos envolvidos em suas trajetórias. Em contextos marcados por mudanças rápidas e imprevisíveis, a flexibilidade não é apenas desejável, ela se torna condição de permanência e de ação estratégica. Ainda que variem em termos de velocidade, profundidade e gatilhos de resposta, todos os entrevistados demonstram, em maior ou menor grau, uma capacidade de ajuste que transcende o planejamento inicial e acompanha o desdobramento das circunstâncias. Esse ponto com abordagens deterministas como as de SIMON HERBERT A., (1955) e DRUCKER, (1998), que valorizam etapas rígidas, mas encontra respaldo em LOMBARDI; BRITO, (2010) e BRIGHENTI; SILVA, (2016), que apontam a incerteza como elemento estrutural que exige respostas adaptativas.

Os entrevistados C, E e G, apresentaram uma alta capacidade de adaptação diante de eventos externos inesperados. Suas decisões refletem um estilo mais fluido, em que a reconfiguração de rotas não representa uma ameaça à coerência do projeto, mas uma resposta natural às novas condições. O entrevistado C é um exemplo claro

desse comportamento: ao se deparar com os impactos da pandemia, rapidamente reformulou seus modelos de atuação, incorporando novos formatos de entrega e reposicionando seu negócio sem comprometer seus objetivos centrais. De forma semelhante, o Entrevistado G vê na crise uma oportunidade de reinvenção, adotando uma postura que transforma os choques externos em alavancas para inovação e crescimento. Esse comportamento está alinhado ao que SARASVATHY, (2001) define como lógica effectual, em que contingências são transformadas em recursos, e reforçado por POSTAI, (2024) e POSTAI, (2024), que associam a adaptabilidade à capacidade de inovação em ambientes incertos.

Por outro lado, há aqueles cuja flexibilidade é ativada apenas quando certos critérios de segurança estão garantidos. Os entrevistados A e B ilustram esse comportamento. O entrevistado A tende a adiar decisões até que consiga reunir condições mínimas, especialmente financeiras, que lhe ofereçam alguma previsibilidade. O entrevistado B, embora mais disposto a ajustar suas estratégias, impõe limites claros ao nível de exposição aceitável, baseando suas escolhas em avaliações de impacto financeiro. Nesses casos, a adaptabilidade existe, mas é condicionada à percepção de controle e à disponibilidade de recursos amortecedores. Esse padrão reflete parcialmente as críticas de KAHNEMAN; TVERSKY, (1977, 2019), que destacam a aversão à perda como barreira para o risco, mas também é coerente com SHANE; VENKATARAMAN, (2000) e ALVAREZ; BARNEY, (2007), que apontam a autoeficácia e a motivação pessoal como fatores capazes de moderar o medo e incentivar a ação mesmo em cenários instáveis.

Há também entrevistados que incorporam a incerteza como parte inerente do processo e operam com naturalidade em ambientes instáveis. O entrevistado F demonstra essa postura ao ajustar continuamente suas ações conforme novas informações se tornam disponíveis, mantendo uma disposição permanente para rever suas escolhas. O entrevistado D, por sua vez, mobiliza suas redes de contato e sua habilidade de negociação como ferramentas para lidar com os imprevistos, revelando uma compreensão pragmática da instabilidade como componente inevitável do caminho. Esses comportamentos dialogam com SHEPHERD; PATZELT, (2018), que descrevem o aprendizado contínuo como recurso central de adaptação, e com BYLUND; MCCAFFREY, (2017), que defendem que a flexibilidade trazida pela effectuation aumenta a resiliência organizacional frente à incerteza.

Independentemente das estratégias individuais, todos compartilham a noção de que a decisão inicial não encerra o processo, mas inaugura um ciclo contínuo de revisões, aprendizados e readequações. O que os distingue, no entanto, é o gatilho que aciona essa adaptabilidade: para alguns, trata-se da pressão exercida por fatores externos que impõem a mudança; para outros, é a percepção interna do risco, a leitura atenta de novas oportunidades ou a sensibilidade às transformações do contexto. Em todos os casos, o que se desenha é uma racionalidade prática em que agir, refletir e reajustar são partes de um mesmo movimento, estruturado não pela rigidez do plano, mas pela competência de responder, com criatividade e lucidez, ao inesperado. Esse resultado é coerente com JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, (2003), que entendem a estratégia como prática situada, e com BARBOSA, (2012), que aponta que valores pessoais funcionam como guias para a adaptação. Em contraste com visões lineares, a literatura contemporânea confirma a adaptabilidade como um traço central da decisão estratégica.

Em síntese, a adaptabilidade é a competência-núcleo que sustenta a decisão sob mudança rápida: os atores reconfiguram meios, etapas e prioridades em ciclos curtos de ajuste, sem abrir mão do rumo. Diante de uma incerteza estrutural (LOMBARDI; BRITO, 2010), prevalece um arranjo prático que combina descoberta pela ação com salvaguardas, essência da Effectuation (SARASVATHY, 2001), e aprendizagem contínua que recalibra escolhas ao longo do caminho (SHEPHERD; PATZELT, 2018). A experimentação em contexto incerto amplia a superfície de oportunidades e fortalece a resiliência frente a planos rígidos (BYLUND; MCCAFFREY, 2017), enquanto a estratégia se exerce como prática situada, sensível aos microcontextos e aos valores dos decisores (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). O resultado é um equilíbrio dinâmico entre planejar e fazer, em que gatilhos externos ou avaliações internas de risco acionam revisões rápidas e informadas do curso.

4.4.3. Utilização de Recursos Existentes e Criação de Novas Oportunidades

No que se refere ao uso de recursos, os entrevistados revelam práticas que dialogam com a lógica effectual, priorizando inicialmente aquilo que já possuem antes de buscar o que ainda falta, em clara proximidade com o princípio do *bird-in-hand* proposto por Sarasvathy. A criação de novas oportunidades decorre tanto do

aproveitamento de redes de contato quanto da exploração ativa de lacunas de mercado, mostrando que a mobilização de recursos não se limita a um inventário prévio, mas se expande continuamente a partir da ação. Essa observação se contrapõe a abordagens tradicionais, como as de DRUCKER, (1998), que colocam a ênfase na aquisição prévia de recursos para viabilizar o crescimento, mas se alinha a CHANDLER et al., (2011) e DUTTA; PACKARD, (2024), que demonstram como o uso dos meios disponíveis impulsiona a inovação em ambientes incertos.

Alguns participantes demonstram uma forte ênfase na otimização dos recursos internos. É o caso dos entrevistados A e F, que procuram extrair o máximo das condições já existentes antes de recorrer a investimentos adicionais. O entrevistado A aguarda a formação de um “colchão” financeiro que lhe assegure estabilidade mínima para avançar, enquanto o entrevistado F canaliza energia para aprimorar suas competências e conhecimentos já consolidados, transformando capital humano em vantagem competitiva inicial. Esse comportamento pode ser lido à luz de ALVAREZ; BARNEY, (2007), que destacam a importância da autoeficácia como catalisador da mobilização de recursos pessoais, e de BARBOSA, (2012), que reforça a centralidade dos valores internos na sustentação de escolhas estratégicas.

Outros entrevistados revelam maior habilidade em articular recursos externos para complementar suas carências internas. O entrevistado C, por exemplo, busca parceiros e investidores para ampliar sua capacidade de execução, e o entrevistado D utiliza intensamente sua rede de relacionamentos como estratégia para acelerar processos e viabilizar projetos, mesmo sem deter todos os recursos necessários desde o início. Nesses casos, o capital social atua como elemento central para superar limitações estruturais. Essa prática encontra resistência em perspectivas mais convencionais, que priorizam recursos financeiros e tangíveis como base da competitividade (SIMON HERBERT A., 1955). Entretanto, SHEPHERD; PATZELT, (2018) e BRIGHENTI; SILVA, (2016) sustentam que o capital relacional e cognitivo é determinante para transformar restrições em oportunidades estratégicas.

Há ainda aqueles que se destacam pela postura proativa na criação de oportunidades a partir da leitura de brechas e tendências emergentes. O entrevistado G aposta em uma interpretação ágil do mercado para lançar produtos e serviços em sincronia com novos movimentos de consumo. O entrevistado E, por sua vez, combina sua experiência prévia com uma sensibilidade particular para identificar nichos promissores, convertendo percepções em iniciativas concretas. Esse comportamento

dialoga com BARON, (1998), BARON, (2004) e WARD, (2004), que apontam a intuição e a criatividade como mecanismos centrais para o reconhecimento de oportunidades, e com KIRZNER, (1999), que descreve o empreendedor como aquele capaz de perceber lacunas de mercado antes dos demais.

Os entrevistados revelam um padrão híbrido, combinando a exploração dos recursos já disponíveis com a busca ativa por novas possibilidades. A diferença está na intensidade com que cada um equilibra presente e futuro, o que gera variações no ritmo, na ousadia e no nível de risco assumido. Esse movimento confirma os princípios da lógica effectual destacados por SARASVATHY, (2001) e se aproxima da noção de equilíbrio dinâmico entre causation e effectuation descrita por REYMEN et al., (2015). Em oposição a perspectivas mais rígidas, como as de DRUCKER, (1998) e SIMON HERBERT A., (1955), os achados apontam para uma rationalidade prática, onde a eficácia intraempreendedora depende justamente da capacidade de articular recursos existentes com a criação de novas oportunidades.

Em síntese, o uso de recursos segue uma rationalidade de meios: parte-se do que já se tem (pessoas, competências, redes) para agir, aprender e expandir o portfólio de possibilidades, princípio bird-in-hand da Effectuation, em vez de aguardar a aquisição prévia de insumos ideais (SARASVATHY, 2001; CHANDLER et al., 2011). Oportunidades emergem do acoplamento entre ação e capital relacional, com *alertness* para lacunas de mercado e recombinações viáveis no curto prazo (KIRZNER, 1999). Em incerteza, esse movimento de alavancar meios disponíveis e iterar soluções mostra maior potência inovadora do que planos centrados em recursos (DUTTA; PACKARD, 2024). Na prática, resultados sustentáveis aparecem quando a lógica de meios é combinada, no tempo certo, com momentos causais de estrutura e validação, um equilíbrio dinâmico entre effectuation e causation para escalar sem perder adaptabilidade (REYMEN et al., 2015).

4.4.4 Equilíbrio Dinâmico e Tensão entre as Lógicas

As entrevistas indicam que a tomada de decisão intraempreendedora possui tensões estruturais que não são percebidas pela maioria dos entrevistados. As tensões que foram observadas: planejamento vs. ação, controle vs. contingência, prudência financeira vs. aproveitamento de oportunidades. As tensões surgem a partir de uma informação nova acompanhada por uma necessidade de validação. Como

dito na fundamentação teórica, a eficácia emerge quando o equilíbrio dinâmico ocorre entre as forças de tensão em vez de suprimi-las. Uma solução de compromisso entre as forças. Essa constatação reforça a leitura de REYMENT et al., (2015), GALKINA; JACK, (2022) e GALKINA; ATKOVA; YANG, (2022), que descrevem a coexistência dinâmica entre causation e effectuation, mas contrasta com as visões lineares de SIMON HERBERT A., (1955) e DRUCKER, (1998), que defendem processos mais estáveis e previsíveis.

Ao analisar as entrevistas, percebe-se que para ocorrer esse equilíbrio dinâmico o planejamento deve ser utilizado como uma bússola que diz a direção que deve se ir, mas não o caminho a ser percorrido. A direção é a mesma, mas os caminhos possíveis, possíveis decisões, são moldadas por circunstâncias emergentes, disponibilidade de meios e revisões de rota, caracterizando a convivência dinâmica entre *Causation* e *Effectuation*. Essa ideia converge com SARASVATHY, (2001), ao afirmar que a efetuação se apoia na flexibilidade de trajetórias, e com ALVAREZ; BARNEY, (2007), ao destacarem que a eficácia empreendedora decorre justamente da combinação entre consistência estratégica e adaptação situacional.

Os entrevistados A, B e F preservam a estrutura causal (metas, análise, prudência), mas só a mantém eficaz porque a submetem a validações externas e adaptações de percurso através de métricas e previsões, um equilíbrio dinâmico que combina direção com plasticidade. Já os entrevistados D e G pendem à ação effectual e à leitura de contingências. O excesso de *Causation* reduz a responsividade enquanto o *Effectuation* aumenta a dispersão. Sem a dispersão, não é possível identificar caminhos melhores, mas sem a responsividade, não há foco para chegar pelo menos no objetivo inicial. O desempenho ótimo aparece quando o plano do norte e as contingências dão tração. Essa constatação encontra eco em SHEPHERD; PATZELT, (2018), que relacionam aprendizado contínuo e reflexividade ao desempenho sob incerteza, e em BARBOSA, (2012), ao apontar que valores e propósito funcionam como filtros que moderam essa tensão.

Esse equilíbrio dinâmico também é moderado por fatores cognitivos, como a tolerância ao risco, o estilo de raciocínio e o uso da intuição. Isso explica por que contextos semelhantes produzem arranjos distintos entre Causation e Effectuation. Nessa perspectiva, a intuição não concorre com a racionalidade, mas a complementa em ambientes ambíguos, sobretudo quando apoiada na experiência e validada por pares. MITCHELL et al., (2007) sustentam que a cognição empreendedora integra

tanto heurísticas intuitivas quanto processos analíticos, enquanto BUSENITZ; BARNEY, (1997) demonstram que tais heurísticas, longe de representarem falhas, aceleram a tomada de decisão em cenários de incerteza. Assim, mais do que eliminar tensões, o desafio está em administrá-las criativamente, transformando-as em fonte de qualidade decisória.

Equilibrar dinamicamente planejamento e contingência significa, portanto, usar o plano como guia de direção, mas manter abertura para ajustes e monitorar riscos de forma contínua. Esse arranjo torna as decisões mais robustas e oportunas, evitando tanto a paralisia decorrente de excesso de Causation quanto a volatilidade resultante de Effectuation desmedido. Essa visão dialoga com DUTTA; PACKARD, (2024), que apontam a robustez estratégica como fruto da combinação entre previsibilidade e adaptação, e se confirma em LEHNHART; TAGLIAPIETRA; TONTINI, (2021), que destacam como fatores cognitivos modulam o manejo de tensões sob incerteza. Em síntese, o equilíbrio dinâmico eficaz não elimina conflitos, mas transforma-os em motor de inovação e resiliência.

Em síntese, a decisão intraempreendedora opera sob tensões estruturais, planejamento contra ação, controle contra contingência e prudência financeira contra oportunidade, cuja eficácia não vem de eliminá-las, mas de administrá-las em equilíbrio dinâmico: o plano atua como bússola e a ação como mecanismo de ajuste em tempo real. Na prática, alternam-se momentos effectuais (meios disponíveis, perdas aceitáveis) e causais (estrutura e validação), formando uma ambidestria que protege o *downside* sem travar a captura de oportunidades (SARASVATHY, 2001; REYMEN et al., 2015). Esse ciclo é sustentado por aprendizagem e reflexividade, que fecham *loops* de validação quando surgem novas informações (SHEPHERD; PATZELT, 2018). Fatores cognitivos, tolerância ao risco, estilo de raciocínio e uso da intuição, modulam o ponto de equilíbrio dinâmico entre as lógicas e explicam arranjos distintos sob contextos semelhantes (MITCHELL et al., 2007). O resultado é robustez estratégica oriunda da combinação deliberada entre previsibilidade e adaptação, evitando tanto a paralisia de excesso de Causation quanto a volatilidade de Effectuation desmedido (DUTTA; PACKARD, 2024).

4.5 ASPECTOS COGNITIVOS

O modo como os intraempreendedores sentem a incerteza, processam dados, avaliam riscos e entendem o sucesso, é vital para compreender a tomada de decisão. Estilo cognitivo, tolerância ao risco e orientação para resultados operam como moduladores que explicam por que, diante de cenários semelhantes, diferentes agentes optam por estratégias distintas, sem que isso comprometa a eficácia.

4.5.1 Percepção da Incerteza e da Reação e Estratégia

O Quadro 7 apresenta a análise da percepção da incerteza e o respectiva reação e estratégia dos sete intraempreendedores. No quadro, é possível perceber que cada intraempreendedor encara de forma específica tanto a forma de ver a incerteza quanto à reação. Fato é que a incerteza é algo constante na jornada dos entrevistados e que de forma qualitativa percebe-se que existem três abordagens distintas entre os casos. Essa diversidade reforça a ideia de NUNES; SANTOS, (2021), de que a interpretação da incerteza é atravessada por aspectos cognitivos e sociais, e converge com LEHNHART; TAGLIAPIETRA; TONTINI, (2021), que destacam o papel da cognição na leitura de cenários complexos.

A primeira, e mais cautelosa, encara a incerteza como um obstáculo que gera insegurança. É o caso do entrevistado A, cuja incerteza provoca “desespero”, levando-o a retardar a decisão e a buscar uma sólida base de apoio financeiro e emocional. Essa necessidade de segurança, que se manifesta em uma demora no processo, ilustra uma estratégia de enfrentamento que prioriza a minimização de riscos. Esse comportamento ecoa a aversão à perda descrita por KAHNEMAN; TVERSKY, (2019), segundo a qual os indivíduos tendem a superestimar os impactos negativos do risco, mas encontra contraponto em autores como SARASVATHY, (2001), que defendem o uso da incerteza como matéria-prima para a ação effectual.

Quadro 7. Análise da Percepção da Incerteza e da Reação e Estratégia dos Intraempreendedores Entrevistados.

Entrevistado	Percepção da Incerteza	Reação e Estratégia
Entrevistado A	A incerteza a leva ao "desespero" e ao medo do "que está por vir".	Demora na tomada de decisão e procura por uma base de apoio financeiro e psicológico para mitigar o risco.
Entrevistado B	A incerteza do mercado gerou "dor de barriga" e a necessidade de "isolar variáveis".	"Procrastina" a decisão para coletar mais dados e busca por recursos externos (PRONAMPE) para reduzir o risco financeiro.
Entrevistado C	A incerteza interna ("será que eu quero mesmo?") foi o ponto de partida.	Usa a incerteza como motivação para agir. Acredita que a execução constante gerará retornos, mesmo com erros.
Entrevistado D	O risco do negócio era "muito consistente" e a cidade ficaria "órfã".	Trata a incerteza como um problema a ser resolvido, usando negociação e diluição de risco entre sócios.
Entrevistado E	A incerteza é um componente natural do processo, que o leva à "adrenalina" e a tomar "riscos".	Vê a incerteza como um catalisador para a inovação e a adaptação. A pandemia, por exemplo, não o paralisou, mas acelerou o projeto.
Entrevistado F	A incerteza era altíssima, com um "risco de vida" e um conflito interno.	Usa a incerteza como combustível para o crescimento, acreditando que o alto risco levaria a um desenvolvimento pessoal e profissional.
Entrevistado G	A incerteza e a crise do mercado são vistas como a condição ideal para agir.	Vê a crise como a alavancas para se reinventar e diversificar. Acredita que "na crise que tu tem que se inventar".

A segunda abordagem encara a incerteza como um problema que pode ser gerenciado. Caso dos entrevistados B e D. Essa perspectiva adota uma postura proativa, utilizando a racionalidade como sua principal ferramenta. O entrevistado B, não se paralisa com o cenário volátil da pandemia, mas sim o usa como gatilho para coletar dados e buscar recursos externos, como o PRONAMPE, para mitigar o risco financeiro. Da mesma forma, o entrevistado D gerencia a incerteza de um negócio de alto risco através de negociações estratégicas e da diluição do risco entre sócios. Para esses indivíduos, a incerteza não é um impedimento, mas um desafio a ser resolvido. Essa visão aproxima-se da noção de gerenciamento racional de riscos defendida por SIMON HERBERT A., (1955), mas também dialoga com McMULLEN; SHEPHERD, (2006), que sustentam que a ação empreendedora começa justamente quando a incerteza é reconhecida e enfrentada.

Por fim, a terceira abordagem é a mais transformadora, onde a incerteza é usada como um catalisador para o crescimento. É a mentalidade de indivíduos como os entrevistados C, E, F e G. Para eles, a incerteza não é um obstáculo ou um problema, mas uma oportunidade. O entrevistado G demonstra isso de forma clara, ao afirmar que "na crise que tu tem que se inventar", usando a crise econômica como alavanca para se reinventar. O entrevistado E encara a incerteza como um desafio para testar o potencial da sua empresa, enquanto o entrevistado C a utiliza como uma "justificativa" para uma grande mudança de carreira. O entrevistado F leva essa abordagem ao extremo, usando a incerteza de alto risco para a autotransformação. Esse padrão confirma a leitura de SHEPHERD; PATZELT, (2018), que apontam a aprendizagem em ciclos adaptativos como resposta às pressões ambientais, e converge com BRIGHENTI; SILVA, (2016), que destacam o papel da incerteza como motor de inovação em ambientes turbulentos.

A incerteza impõe uma resposta ao intraempreendedor. Entre os entrevistados, ela é mais frequentemente percebida como oportunidade aproximando-se da lógica effectual, menos vezes como ameaça paralisante e raramente como um problema puramente gerenciável pela lógica causal. Esse resultado reforça os achados de SARASVATHY, (2001) sobre o papel da efetuação em contextos de incerteza, mas também evidencia que as formas de reação dependem, em grande medida, da cognição individual (MITCHELL *et al.*, 2007) e do estilo cognitivo adotado (ESTEVES, 2024). Ainda que autores como SIMON HERBERT A., (1955) e DRUCKER, (1998) defendam a previsibilidade e o planejamento como fundamentos, os achados desta

pesquisa sugerem que a eficácia intraempreendedora decorre justamente da capacidade de ressignificar a incerteza como espaço de oportunidade.

Em síntese, o Quadro 7 revela três enquadramentos recorrentes da incerteza: (1) ameaça que aciona busca de proteção e postergação, (2) problema gerenciável por dados, recursos e repartição de riscos, e (3) catalisador que convoca ação exploratória e reinvenção; sendo este último o mais frequente. As diferenças entre casos decorrem de como cada um interpreta o risco e regula a necessidade de validação sob informação limitada, confirmando o peso de frames cognitivos e sociais na decisão (NUNES; SANTOS, 2021). Quando a incerteza é tratada como gatilho, prevalece a Effectuation: agir com meios disponíveis e perdas aceitáveis para aprender e reduzir o desconhecido (SARASVATHY, 2001). A passagem da intenção à ação ocorre ao reconhecer e enfrentar a incerteza com salvaguardas, não ao eliminá-la, (MCMULLEN; SHEPHERD, 2006), com ciclos de aprendizagem que sustentam adaptação e desempenho (SHEPHERD; PATZELT, 2018).

4.5.2 Papéis da Intuição e da Racionalidade

O Quadro 8 apresenta a análise dos papéis da intuição e da rationalidade, bem como sua interação, na tomada de decisão. Essa análise ela revela que o processo de decisão não é puramente racional ou puramente intuitivo. Ao invés disso, o quadro mostra que a tomada de decisão é uma complexa interdependência entre a intuição e a rationalidade.

Analisando o quadro é possível identificar três tipos de interdependência entre a rationalidade e a intuição, dois sendo polos, a interdependência complementar e a interdependência dominadora, e o terceiro tipo a interdependência evolucionária, que transita entre os dois polos. Esse achado converge com SIMON HERBERT A., (1955), que defende a noção de rationalidade limitada, reconhecendo que os decisores recorrem a heurísticas para compensar restrições cognitivas, e com BUSENITZ; BARNEY, (1997), que mostram que empreendedores tendem a usar atalhos cognitivos e intuições como parte natural do processo decisório.

Quadro 8. Análise dos Papéis da Intuição e da Racionalidade para os Intraempreendedores Entrevistados.

Entrevistado	Papel da Intuição	Papel da Racionalidade	Relação entre Intuição e Racionalidade
Entrevistado A	É a faísca que acende a ideia de empreender e a mantém viva.	É necessária para buscar dados concretos, clientes e segurança financeira que validem a intuição.	A intuição é o impulso inicial, mas a rationalidade é o freio que garante a segurança. A decisão é um processo de "ir na intuição" e, ao mesmo tempo, buscar dados concretos.
Entrevistado B	É a força motriz que aponta a direção para a mudança (o "despertar").	É a ferramenta para planejar, questionar e tornar o projeto viável.	A intuição é o "porquê" (a necessidade de mudar), e a rationalidade é o "como" (o plano de ação).
Entrevistado C	Serve como o principal guia quando não há informações ou planejamento formal. É um "salto de fé".	Se apoia em dados e métricas para decisões de negócios.	No início, a intuição se sobrepõe à rationalidade. Com a maturidade, a entrevistada equilibra dinamicamente as duas, usando a intuição para pessoas e a rationalidade para números.
Entrevistado D	É o que o move a buscar um negócio que vai além dos números.	Fornece os dados para sustentar a decisão e a segurança financeira.	A intuição complementa e fortalece a rationalidade. O racional dá a segurança financeira, e a intuição (e os princípios) dão o propósito.
Entrevistado E	Age como uma forma de cognição baseada na experiência, que o guia para o futuro.	A análise detalhada é delegada para outros da equipe.	A intuição atua como um atalho para a rationalidade, permitindo que ele tome decisões mais rapidamente, com a análise servindo como uma justificativa posterior.
Entrevistado F	Mesmo com a análise racional apontando o contrário, a intuição ligada a um propósito de vida prevalece e dá o "empurrão" final para a decisão.	Avalia e pondera todos os riscos, mas não é suficiente para tomar a decisão por si só.	A rationalidade avalia os cenários, mas a intuição fornece a justificativa mais profunda e o propósito para a ação, especialmente em momentos de alto risco.
Entrevistado G	É o fator principal em todas as suas decisões, mesmo que, em alguns momentos, o leve a erros.	Ele busca "boas ideias" de pessoas que têm estudo, mas sua decisão final é baseada em sua própria intuição.	A intuição age "a despeito da rationalidade" e é a força motriz por trás de seu estilo de decisão rápido. A rationalidade é um apoio, não um caminho decisivo.

A interdependência complementar, o primeiro polo, a intuição é o gatilho para tomada de decisão, fornecendo a direção conforme o que a intuição os diz a respeito das pessoas, oportunidades e negócios, enquanto a racionalidade surge como fator de validador através de planejamento, dados e métricas. De forma lógica, essa interdependência busca reduzir os riscos através da minimização da incerteza através das métricas de validação, mas sem descartar a oportunidade. Esse é o caso dos entrevistados A, B e D. O entrevistado A ilustra essa dinâmica, onde a intuição atua como a faísca que acende a ideia de empreender, enquanto a racionalidade se torna o validador que busca dados e segurança financeira para transformar a ideia em realidade. O entrevistado B ecoa essa visão, descrevendo a intuição como uma bússola que aponta a direção e a racionalidade como um mapa que detalha o trajeto. Essa combinação é reforçada por MITCHELL et al., (2007), que descrevem a cognição empreendedora como a integração de múltiplos esquemas mentais, e por CAPUTO; PELLEGRINI, (2020), que defendem que emoção, confiança e criatividade se entrelaçam com análise lógica para gerar decisões eficazes.

A interdependência de dominância, o segundo polo, é onde a decisão é feita com intuição ou a racionalidade em dominância. Quando a intuição domina, caracteriza tomadas de decisão rápidas e assumindo maior risco sob uma alta incerteza. Esse é o caso dos entrevistados E e G. O entrevistado E confia cegamente em sua intuição e delega uma análise detalhada (racionalidade) apenas para uma posterior justificativa dos resultados obtidos pela decisão tomada através de sua intuição. No caso do entrevistado G, a decisão é ainda mais rápida deixando a intuição "a despeito da racionalidade", recorrendo a análises apenas de forma informal para embasar suas decisões. Já quando a racionalidade domina, ocorre uma exaustiva busca por minimização de riscos e de incerteza. Caso do entrevistado F que embora tenha sido baseada em uma análise racional exaustiva, foi concluída com a intuição, que ele descreve como uma "chama divina" que prevaleceu sobre todos os riscos. Esse contraste pode ser explicado por KAHNEMAN; TVERSKY, (2019), que mostram como vieses cognitivos e heurísticas influenciam decisões sob risco, e ao mesmo tempo encontra apoio em LEHNHART; TAGLIAPIETRA; TONTINI, (2021), ao defenderem que a racionalidade isolada é insuficiente em contextos ambíguos, exigindo complementaridade com percepções intuitivas.

A interdependência evolucionária que transita sob as duas interdependências anteriores, caso do entrevistado C. Nesse caso, a relação muda conforme o estágio

do projeto, podendo ser um uso complementar usando as duas lógicas para identificar um caminho, ou uma relação de dominância pura da racionalidade e intuição para minimização de riscos ou captação de oportunidades. No caso do entrevistado C, em seu estágio inicial, a intuição se sobrepõe à racionalidade, levando-a a um "salto de fé" ao pedir demissão sem um plano formal. No entanto, com a maturidade, ela aprendeu a equilibrar dinamicamente as duas, usando a intuição para decisões que envolvem pessoas e a racionalidade para estratégias de negócios, mostrando um amadurecimento em seu processo decisório. Essa trajetória dialoga com SHEPHERD; PATZELT, (2018), que defendem a aprendizagem adaptativa como processo contínuo, e com ESTEVES, (2024), que destaca como heurísticas e vieses podem ser ressignificados em mecanismos de amadurecimento cognitivo.

Essa análise mostrou que a tomada de decisão não é um processo linear, mas uma dinâmica complexa entre a lógica e a intuição, onde a força de cada uma depende do indivíduo e do contexto. Tal conclusão se alinha a CORRÊA, (2011), que já havia apontado a importância da dimensão emocional na avaliação de alternativas, e também a NUNES; SANTOS, (2021), que reforçam que fatores sociais e estereótipos moldam interpretações, tornando o processo essencialmente situacional.

Em síntese, a decisão resulta de uma co-produção entre intuição e racionalidade que opera em três arranjos: (1) interdependência complementar, na qual a intuição acende a direção e a racionalidade valida e dimensiona o risco; (2) dominância, quando um dos polos prevalece e acelera (ou freia) a ação; e (3) evolução ao longo do ciclo decisório, com o peso relativo mudando por estágio e aprendizagem. Esse padrão é compatível com a racionalidade limitada, uso de heurísticas sob informação imperfeita (SIMON, 1955), e com a cognição empreendedora como integração de esquemas intuitivos e analíticos (MITCHELL et al., 2007). Em contextos ambíguos, quadros cognitivos tornam a racionalidade isolada insuficiente, exigindo complementaridade com percepções intuitivas (LEHNHART; TAGLIAPIETRA; TONTINI, 2021), ao passo que vieses podem deslocar o ponto de equilíbrio dinâmico entre os polos (KAHNEMAN; TVERSKY, 2019). A aprendizagem adaptativa realimenta o sistema e ajusta o mix intuição-análise ao longo do tempo, elevando a qualidade das decisões sob incerteza (SHEPHERD; PATZELT, 2018).

4.5.3 Estilo Cognitivo

O estilo cognitivo mostrou ser um eixo fundamental no modo que os entrevistados equilibram intuição e racionalidade. Em todos as entrevistas, essas duas dimensões andam lado a lado, mas o modo em que elas se entrelaçam formam estilos cognitivos diferentes. Os entrevistados A, B, C (na atualidade) e D, tiveram a intuição como impulso inicial para decisão, enquanto a racionalidade atua como filtro e mecanismo de validação. Nesse estilo cognitivo, híbrido, há um equilíbrio dinâmico produtivo onde a lógica effectual abre caminho para novas possibilidades enquanto a lógica causal busca identificar quais das possibilidades são viáveis e qual é melhor. Esse padrão reflete o conceito de cognição empreendedora de MITCHELL et al., (2007), que envolve o uso de esquemas mentais para identificar e explorar oportunidades, e encontra respaldo em BARON, (2004), que ressalta como a interpretação subjetiva de sinais ambientais influencia o estilo decisório.

Já os entrevistados C (no início), E, F e G, a tomada de decisão é predominantemente pela intuição de forma rápida e assumindo maiores riscos. A causalidade, nesse estilo cognitivo intuitivo, assume papel corretivo, onde a função é evitar perdas excessivas ou legitimar a decisão feita. Apenas o entrevistado F a causalidade ocorre antes e a decisão é tomada com base na intuição. Esse predomínio intuitivo dialoga com BUSENITZ; BARNEY, (1997), que evidenciam o uso frequente de heurísticas por empreendedores, e também com CAPUTO; PELLEGRINI, (2020), ao defenderem que a emoção e a paixão atuam como forças integradoras da cognição, especialmente em contextos de risco elevado.

O que se observa é que estilos mais híbridos favorecem uma ambidestria efetiva, pois permitem extrair o melhor das duas lógicas, enquanto estilos polarizados tendem a inclinar a decisão para um caminho de alto risco ou de elevada prudência. Importante notar que nenhum dos entrevistados toma decisão apenas baseado na causalidade. Esse fato mostra que o fator confiança na intuição é uma característica intrínseca de intraempreendedores. Esse análise aproxima-se das reflexões de SHEPHERD; PATZELT, (2018), que argumentam que a aprendizagem empreendedora ocorre em ciclos de interação entre análise racional e experiência intuitiva, e de ESTEVES, (2024), que salienta a relevância das heurísticas na construção de estilos cognitivos próprios. Dessa forma, mesmo que autores clássicos como SIMON HERBERT A., (1955) priorizem o papel da racionalidade formal, os

resultados aqui apontam que a confiança intuitiva se estabelece como elemento estruturante da ação intraempreendedora.

Em síntese, o estilo cognitivo define o peso relativo entre intuição e análise, e, com isso, a ambidestria decisória: nos perfis híbridos, a intuição abre possibilidades e a racionalidade seleciona/valida; nos polarizados, o equilíbrio dinâmico pende para velocidade com risco ou para prudência com atraso. Em todos os casos, a confiança na intuição aparece como traço de base, e a qualidade da decisão decorre do acoplamento entre heurísticas e verificação analítica, refinado pela experiência prática, exatamente o que a literatura de cognição empreendedora descreve como integração situada de esquemas intuitivos e analíticos (MITCHELL et al., 2007).

4.5.4 Tolerância ao Risco

Entre os entrevistados com menor tolerância, como A e B, a incerteza é interpretada como ameaça, o que resulta em necessidade de proteção que pode levar a paralisação. O avanço só ocorre quando há garantia externa, como dados concretos, indicadores positivos, apoio institucional etc. Nesse cenário, a lógica causal é estritamente necessária e importante. Esse comportamento é semelhante à aversão à perda destacada por KAHNEMAN; TVERSKY, (2019), que explicam a tendência a supervalorizar potenciais danos, mas encontra contraponto em SARASVATHY, (2001), que defende que a aceitação do risco acessível (*affordable loss*) é central à efetuação.

No caso de uma tolerância intermediária, como dos entrevistados D e F, o risco é um desafio de gerenciamento. Tal como todo gerenciamento, é necessária uma busca por informações, distribuição de responsabilidades e criação de mecanismos para garantir que as ações ocorram de forma segura. Observa-se um melhor entre as duas lógicas, já que o planejamento organização, mas não sufoca a adaptação. Essa postura aproxima-se de SIMON HERBERT A., (1955), ao propor a racionalidade limitada que busca soluções satisfatórias em vez de ótimas, e é reforçada por BRIGHENTI; SILVA, (2016), que mostram como gestores reinterpretam riscos a partir de restrições organizacionais e culturais.

Por fim, no caso dos entrevistados C, E e G que possuem uma alta tolerância ao risco, a incerteza é transformada em uma busca por oportunidades e caminhos. Fato que é feito com tal segurança devido a rede de apoio forte que esses

entrevistados possuem. Caso o rumo da decisão não seja favorável, a rede de apoio suporta minimizando os danos, revertendo o rumo ou fornecendo uma nova oportunidade. Esses entrevistados associam momentos de crise a oportunidade de reinvenção, o que desloca o processo decisório para a lógica effectual. A causalidade, quando presente, serve apenas como suporte posterior para consolidar ganhos ou mitigar perdas. Essa percepção é diretamente relacionada a CHANDLER et al., (2011) e SARASVATHY, (2008), que argumentam que maior disposição ao risco favorece a experimentação e a co-criação com o ambiente, e é endossada por SHEPHERD; PATZELT, (2018), que destacam que empreendedores aprendem a transformar contextos incertos em plataformas de crescimento.

A literatura reforça esses achados ao mostrar que a tolerância ao risco influencia diretamente a escolha das duas lógicas: quanto maior a disposição para arriscar, maior a abertura para experimentação e a cocriação com o ambiente (CHANDLER et al., 2011; SARASVATHY et al., 2008). Em contrapartida, baixa tolerância gera preferência por previsões, cálculos e mecanismos de segurança típicos da lógica causal. Dessa forma, mesmo que autores clássicos como DRUCKER, (1998) valorizem a prudência como elemento de gestão, os resultados apontam que a resiliência cognitiva e a rede de suporte são fatores que sustentam a coragem para arriscar, tornando o risco não uma barreira, mas um motor de reinvenção.

Em síntese, a tolerância ao risco organiza três modos de decidir: com baixa tolerância (A, B), a incerteza é enquadrada como ameaça, exigindo validação externa e empurrando a escolha para a lógica causal; com tolerância intermediária (D, F), o risco vira problema de gestão, busca-se informação, reparte-se responsabilidade e ajusta-se o plano sem sufocar a adaptação; com alta tolerância (C, E, G), a incerteza é convertida em oportunidade via experimentação, alavancagem de redes e perda aceitável, deslocando o processo para a Effectuation. Em todos os casos, o desempenho melhora quando o plano serve de bússola e a ação de ajuste, com a rede de apoio amortecendo descaminhos, exatamente a dinâmica prevista pela lógica effectual e seu princípio de *affordable loss* (SARASVATHY, 2001).

4.5.5 Orientação para Resultados

Entrevistados como A, B e C (fase atual) mostraram uma postura pragmática, priorizando solidez financeira e bem-estar para equipe. Para eles, os resultados

devem ser mensuráveis e consistentes, o que reforça a lógica causal como eixo principal. Entretanto, esses mesmos recorrem à lógica effectual quando a realidade rompe a previsibilidade ou quando surgem oportunidades inesperadas. Essa visão pragmática encontra respaldo em RAUCH; FRESE, (2000), que destacam a importância da orientação para resultados objetivos como traço da ação empreendedora, mas também dialoga com SARASVATHY, (2001), ao afirmar que a adaptabilidade às circunstâncias é fundamental em contextos incertos.

Já para os entrevistados D e E, a orientação é mais voltada a impactos intangíveis, como transformação social e fortalecimento institucional. Nesses casos, a intuição desempenha papel central, enquanto o planejamento serve para sustentar o propósito em horizontes de longo prazo. Essa postura conecta-se a WRIGHT et al., (2007), que demonstram que atributos individuais do decisor, como valores e crenças, têm influência direta sobre os resultados percebidos, e converge com CORRÊA, (2011), que ressalta o papel das dimensões emocionais e sociais na construção de significado para as decisões.

Os entrevistados C (fase inicial), F e G possuem uma orientação centrada no curto prazo e ganhos imediatos. Buscam aproveitar qualquer oportunidade favorável sendo assim de predominância da lógica effectual. Essa atitude é reforçada por BRIGHENTI; SILVA, (2016), ao mostrarem que mudanças externas rápidas exigem respostas ágeis e exploratórias, mas também encontra contraponto em DRUCKER, (1998), que defendia a importância de resultados consistentes e sustentáveis como critério de sucesso. O equilíbrio dinâmico entre essas perspectivas evidencia que a orientação ao curto prazo pode ser eficaz quando acompanhada de mecanismos de aprendizagem contínua, como sugerem SHEPHERD; PATZELT, (2018).

Essas diferentes formas de medir sucesso explicam por que arranjos tão distintos podem ser eficazes. No fim, a combinação de todos os fatores equilibra dinamicamente a tomada de decisão. De forma geral, os resultados confirmam que a eficácia não decorre de uma orientação única, mas da capacidade de articular métricas tangíveis e intangíveis. O sucesso, nesse sentido, emerge da ambidestria cognitiva e estratégica dos intraempreendedores, capazes de transitar entre a lógica causal e a lógica effectual, conciliando a necessidade de controle com a abertura à adaptação, e transformando a incerteza em oportunidade de criação de valor.

Em síntese, emergem três orientações de sucesso: (1) uma pragmática, focada em solidez financeira e métricas (A, B, C-atual), que opera majoritariamente pela

lógica causal mas aciona mecanismos effectuais quando a realidade rompe a previsibilidade; (2) uma orientada a propósito e impactos intangíveis (D, E), na qual a intuição dá norte e o planejamento sustenta o longo prazo; e (3) uma centrada em ganhos rápidos e captura de brechas (C-inicial, F, G), tipicamente effectual. A eficácia não decorre de escolher uma lógica, e sim de transitar entre elas: o plano funciona como bússola e a ação adapta a rota, combinando validação objetiva com exploração situacional. Assim, o sucesso emerge da ambidestria, articular meios disponíveis e perdas aceitáveis com momentos de estrutura e prova, convertendo incerteza em valor quando oportunidades aparecem (SARASVATHY, 2001).

4.6 DIRETRIZES PARA TOMADA DE DECISÃO EMPREENDEDORA

A análise aprofundada das narrativas de intraempreendedores revela que a tomada de decisão eficaz transcende modelos prescritivos. Ela não se baseia em uma lógica única, mas em uma sinergia de atributos cognitivos, emocionais e práticos. A partir da consolidação dos perfis, estilos de decisão e tolerância ao risco, este subcapítulo sintetiza as principais diretrizes, traduzindo os achados empíricos em um guia estratégico para líderes e organizações que buscam construir um novo caminho, em vez de apenas seguir um mapa pré-existente.

4.6.1 Lições Aprendidas

A experiência acumulada pelos entrevistados se traduz em aprendizados que transcendem aspectos técnicos, alcançando dimensões comportamentais e estratégicas. Nesse sentido, emergiu como aspecto central o valor da ação rápida associada à validação contínua. Diversos entrevistados, como A, C e G, relataram que decisões excessivamente demoradas resultaram na perda de oportunidades valiosas. Ressaltam, contudo, que agir rápido não significa agir no escuro, mas sim vincular a velocidade a processos de testagem constante, capazes de garantir ajustes em tempo real. Esse achado converge com McMULLEN; SHEPHERD, (2006), que defendem que a ação empreendedora depende da prontidão para responder ao desconhecido, e com LIN et al., (2022), que reforçam a importância da experimentação em ciclos curtos para validar hipóteses. Ao mesmo tempo, contrasta com a visão mais prescritiva de SIMON HERBERT A., (1955), que organiza a decisão em etapas

sequenciais. Os resultados desta pesquisa, contudo, demonstram que a eficácia intraempreendedora se materializa menos na rigidez de fases e mais na capacidade de agir em fluxo, combinando velocidade e validação constante.

Outro ponto recorrente nas entrevistas refere-se à importância de alinhar a decisão ao propósito e aos valores que orientam a atuação profissional. Para os entrevistados D e F, as decisões consideradas mais eficazes foram aquelas que preservaram a coerência com a visão de longo prazo e com o impacto que pretendiam gerar. Em contrapartida, desvios dessa coerência resultaram em desgaste, perda de motivação e questionamentos sobre a sustentabilidade das escolhas realizadas. Esse resultado dialoga com DRUCKER, (1998), que ressalta que o propósito organiza a direção estratégica, e com CORRÊA, (2011), ao destacar a influência das dimensões emocionais e valorativas no processo decisório. Ademais, reforça a perspectiva de SARASVATHY, (2001), ao mostrar que a efetuação se ancora no “quem sou, o que sei e quem conheço”, fazendo do propósito um filtro estruturante das escolhas. Assim, a preservação da coerência entre valores pessoais e decisões organizacionais mostra-se não apenas desejável, mas necessária para a sustentação da motivação ao longo do tempo.

Além disso, destacou-se o reconhecimento do papel do erro como parte integrante do processo decisório. Para os entrevistados E e G, equívocos que foram rapidamente identificados e corrigidos se transformaram em alavancas de melhoria e inovação. Tal perspectiva reforça uma postura de aprendizado ativo diante do fracasso, em consonância com referenciais teóricos sobre aprendizagem empreendedora e resiliência, que compreendem o erro não como obstáculo intransponível, mas como um recurso de desenvolvimento estratégico. Essa visão encontra respaldo em FRESE; GIELNIK, (2014), que identificam o erro como elemento central da aprendizagem empreendedora, e em RAUCH et al., (2009), que destacam a resiliência como fator crítico de sucesso. Ao contrário de abordagens tradicionais que tratam o erro como falha a ser evitada, os resultados desta pesquisa mostram que, quando ressignificado, o erro se torna vetor de inovação, fortalecimento e diferenciação estratégica.

4.6.2 Melhores Práticas

As recomendações dos entrevistados se distribuem entre aspectos técnicos, estratégicos e comportamentais. Nesse sentido, os entrevistados B e D enfatizam o valor de construir uma rede de confiança, destacando a relevância de mentores, sócios e conselheiros experientes, capazes de oferecer perspectivas externas e questionamentos críticos antes de decisões de alto impacto. Esse ponto encontra respaldo em BARON, (1998) e (BARON, 2004), que enfatiza o papel da cognição social e da rede de contatos na qualidade do processo decisório, e em MITCHELL et al., (2007) e MITCHELL et al., (2002), que defendem que a interação com diferentes atores amplia a percepção e reduz vieses individuais. Assim, a rede de apoio não apenas fornece informações, mas também legitima escolhas estratégicas.

Os entrevistados G, A e D reforçam a importância de manter o equilíbrio dinâmico entre intuição e dados, ressaltando que, enquanto os dados funcionam como bússola, a intuição representa o motor que direciona a decisão para oportunidades que ainda não são plenamente visíveis no mercado. Essa complementaridade é amplamente discutida por CHANDLER et al., (2011) e SARASVATHY, (2001), que apontam que a tomada de decisão empreendedora eficaz emerge do uso híbrido das lógicas causation e effectuation. Enquanto a causalidade fornece clareza e previsibilidade, a efetuação possibilita adaptação e inovação diante da incerteza.

Já os entrevistados, C e B apontam que documentar e revisitar decisões passadas, a partir de um histórico estruturado de escolhas e resultados, facilita a identificação de padrões de acerto e erro, contribuindo para maior assertividade no futuro. Essa prática dialoga diretamente com SHANE; VENKATARAMAN, (2000), que destacam a importância da aprendizagem acumulada no processo de descoberta de oportunidades. Além disso, converge com SHEPHERD; PATZELT, (2018), que defendem que a reflexão sistemática sobre experiências anteriores amplia a capacidade de reconhecer padrões, reduzindo vieses e melhorando decisões futuras.

Quando questionados sobre o que fariam de forma diferente caso pudessem voltar no tempo, muitos mencionaram que agiriam mais cedo diante de oportunidades claras e evitariam decisões motivadas apenas por pressões externas ou modismos de mercado, priorizando análises de viabilidade combinadas ao alinhamento estratégico pessoal. Esse resultado reforça a crítica de DRUCKER, (1998) ao oportunismo desprovido de fundamentação estratégica, ao mesmo tempo em que confirma a visão

de SARASVATHY, (2001) de que a aprendizagem situada deve estar ancorada em valores e contexto. Assim, evidencia-se que as melhores práticas não se traduzem em fórmulas universais, mas em diretrizes flexíveis, capazes de integrar disciplina analítica, sensibilidade intuitiva e coerência com propósitos individuais e organizacionais, garantindo maior solidez e legitimidade às escolhas estratégicas.

4.6.3 Fatores Críticos para Decisões Bem-sucedidas

Os elementos apontados como determinantes para decisões de sucesso formam um quadro multifatorial. A clareza estratégica, expressa em objetivos bem definidos e critérios explícitos de escolha, foi destacada como fundamental para não se perder diante de múltiplas alternativas. Esse ponto encontra respaldo em SIMON HERBERT A., (1955), que enfatiza a necessidade de critérios racionais para orientar a escolha, ainda que limitada pela racionalidade, e em JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, (2003), que reforçam que a estratégia é prática social, exigindo não apenas metas claras, mas também interpretação situada do contexto.

Da mesma forma, a leitura de contexto emergiu como aspecto decisivo, já que todos reforçam a importância de compreender o momento do mercado, a concorrência e o *timing*, adaptando a decisão ao cenário específico. ZAHRA et al., (2024) corroboram esse achado ao argumentar que a capacidade de leitura ambiental é um dos principais diferenciais do intraempreendedorismo, enquanto MITCHELL et al., (2007) demonstram que a cognição social permite perceber nuances do ambiente que não estão explícitas nos dados formais. Assim, a leitura de contexto amplia o campo de visão e possibilita maior antecipação frente às mudanças.

Outro fator recorrente foi a gestão de recursos, com ênfase no uso eficiente de recursos humanos, financeiros e de tempo, especialmente quando essa eficiência se combina à capacidade de mobilizar recursos externos de forma ágil. Esse resultado dialoga com SARASVATHY, (2001), cujo princípio do *bird-in-hand* ressalta o aproveitamento do que já está disponível como ponto de partida, e com CHANDLER et al., (2011), que defendem que a eficácia empreendedora depende da orquestração dinâmica entre recursos internos e externos. Dessa forma, a gestão de recursos transcende a lógica do inventário e se converte em capacidade de mobilização estratégica.

Também se destacou a avaliação e mitigação de riscos, pois identificar riscos relevantes antes de agir e contar com planos de contingência claros diferencia decisões sustentáveis de decisões frágeis. Essa prática conecta-se aos estudos de KAHNEMAN; TVERSKY, (2019), que evidenciam como vieses cognitivos influenciam a percepção de risco, e aos achados de STROE; PARIDA; WINCENT, (2018), que ressaltam a importância da capacidade cognitiva para processar cenários complexos e reduzir incertezas. Assim, a gestão de riscos não deve ser entendida como tentativa de eliminar a incerteza, mas como construção de resiliência e capacidade adaptativa, garantindo que a organização possa responder de forma eficaz a imprevistos sem comprometer sua continuidade.

Por fim, o alinhamento com propósito e valores pessoais aparece como elemento estruturante; para os entrevistados D, F e E, escolhas que não respeitam esse alinhamento, ainda que financeiramente viáveis, tendem a perder força no médio prazo. Esse achado converge com DRUCKER, (1998), que aponta o propósito como critério de longevidade estratégica, e com SARASVATHY, (2008), que reforçam que a lógica effectual se ancora na identidade, nos valores e nas redes do decisor. Dessa forma, evidencia-se que a eficácia das decisões não reside apenas em métricas objetivas, mas na coerência entre valores individuais, visão de futuro e contexto organizacional, assegurando legitimidade interna e consistência de longo prazo.

4.6.4 A sinergia entre mente, coração e ação

A análise das narrativas mostra que a tomada de decisão eficaz não se resume a seguir modelos prontos, mas resulta da integração entre experiência, valores e contexto, formando práticas que orientam líderes e organizações em suas escolhas. Essa perspectiva dialoga com SHANE; VENKATARAMAN, (2000), que entendem o empreendedorismo como a capacidade de transformar fatores ambientais em impulsos internos, conectando propósito e oportunidade.

O propósito aparece como força motriz das oportunidades, demonstrando sua capacidade de transformar fatores externos em impulsos internos para a ação. O entrevistado D, por exemplo, ressignificou a ameaça da venda do jornal não como um obstáculo, mas como oportunidade. Ao decidir pela compra do veículo, viu no movimento uma forma de preservar um meio de comunicação relevante para a cidade, garantindo que a comunidade não perdesse uma instituição de grande importância

local. De maneira semelhante, a crise da pandemia não foi para o entrevistado G um ponto de paralisação, mas o marco inicial para a reinvenção de seu negócio. As restrições impostas pelo contexto foram utilizadas como alavancas para explorar novos modelos, evidenciando que eventos de curto prazo podem acelerar uma visão estratégica de longo prazo. Esse achado reforça ZAHRA et al., (2024), que destacam a resiliência como componente essencial da renovação organizacional em ambientes incertos.

Outro elemento recorrente foi o erro entendido como ferramenta de otimização. Em vez de ser tratado como motivo de desistência, foi incorporado como instrumento de aprendizagem e inovação. O entrevistado G e o entrevistado E destacaram que falhas rapidamente identificadas e corrigidas se converteram em alavancas de melhoria contínua, reforçando a necessidade de estruturar processos decisórios voltados ao “falhar rápido”, com testes em pequena escala que possibilitem ajustes em tempo real. Nesse mesmo sentido, o entrevistado E mostrou que a crítica construtiva é um recurso para refinar a intuição. Ao delegar análises à sua equipe, ele não se esquivou da responsabilidade, mas fortaleceu sua própria percepção com base no feedback de pessoas de confiança. Essa prática demonstra que a intuição, ainda que poderosa, torna-se mais robusta quando é validada e refinada por olhares externos. BUSENITZ; BARNEY, (1997) e MITCHELL et al., (2007) argumentam que os erros, quando integrados a ciclos de reflexão, funcionam como catalisadores de aprendizagem empreendedora, enquanto ESTEVES, (2024) destaca que o reconhecimento de vieses é indispensável para aperfeiçoar a intuição.

A coragem, por sua vez, se revelou como um verdadeiro capital de risco, diretamente associado à resiliência individual e coletiva. O entrevistado A identificou no apoio do marido um “amortecedor emocional” que funcionou como porto seguro, possibilitando que ela agisse mesmo diante da aversão ao risco. Já o entrevistado E evidenciou como a confiança na diretoria foi determinante para decisões rápidas e estratégicas, pois sabia que os riscos seriam avaliados por especialistas. Em ambos os casos, a confiança se mostrou não apenas como um valor organizacional, mas como ferramenta estratégica capaz de mitigar o medo e impulsionar a inovação. GRAEBNER; LUMINEAU; FUDGE KAMAL, (2020) sustentam esse ponto ao mostrar que a confiança interorganizacional amplia a inovação e reduz incertezas, enquanto ANTONCIC; HISRICH, (2001) apontam a proatividade e a autorrenovação como

elementos centrais do intraempreendedorismo, ambos intrinsecamente relacionados à coragem de agir em contextos incertos.

As entrevistas, em conjunto, revelam que a tomada de decisão empreendedora não se configura como um ato isolado, mas como um processo contínuo de aprendizado, teste, ajuste e alinhamento. Lições aprendidas no passado moldam práticas mais sólidas no presente, enquanto fatores críticos identificados servem de guia para escolhas futuras mais consistentes. Dessa forma, o equilíbrio dinâmico entre velocidade e reflexão, intuição e dados, propósito e pragmatismo emerge como a essência da competência central que sustenta o intraempreendedorismo em ambientes de incerteza. Esse equilíbrio dinâmico, como defendem SARASVATHY, (2001) e NUNES; SANTOS, (2021), só é possível quando mente, coração e ação operam em sinergia, permitindo que o intraempreendedor navegue na tensão entre Causation e Effectuation com consciência estratégica.

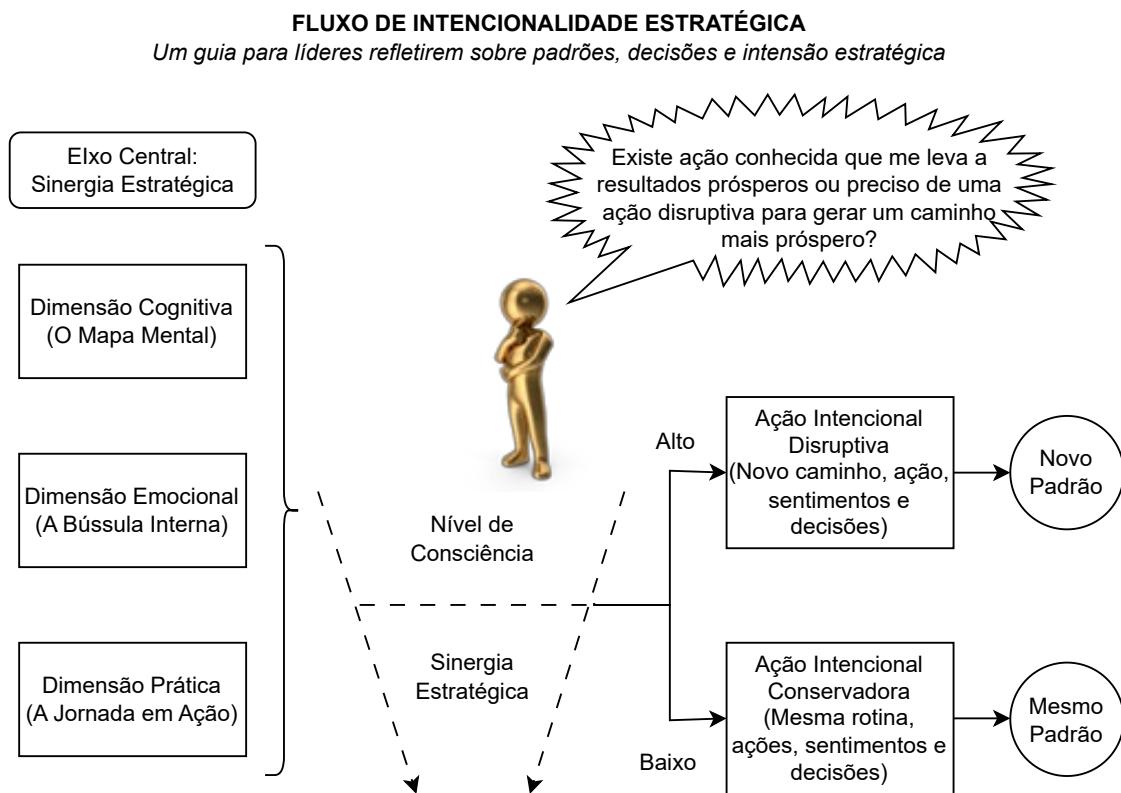
4.6.5 Ferramenta de Análise: Fluxo de Intencionalidade Estratégica

Através da análise dos aprendizados repassados pelos interpretadores foi desenvolvido uma ferramenta de análise chamada de Fluxo de Intencionalidade Estratégica. O Fluxo de Intencionalidade Estratégica, apresentado pela Figura 3, foi concebido como um guia para líderes refletirem sobre seus padrões, suas decisões e o desenvolvimento de uma consciência estratégica capaz de sustentar escolhas mais eficazes. O eixo central desse *framework* é a sinergia estratégica, entendida como o ponto de conexão entre os diferentes elementos que estruturam a tomada de decisão. Tal sinergia não se apoia em uma lógica única, mas emerge da integração entre atributos cognitivos, emocionais e práticos. Essa proposta converge com a literatura de intraempreendedorismo, que destaca a combinação entre capacidades analíticas e intuitivas como chave para a renovação estratégica (ANTONCIC; HISRICH, 2001; CHANDLER *et al.*, 2011).

HAYES; ALLINSON, (1998) e COOLS; VAN DEN BROECK; BOUCKENOOGHE, (2009) reforçam que estilos cognitivos influenciam significativamente a forma como líderes integram razão e emoção, enquanto MITCHELL *et al.*, (2007) apontam que a cognição empreendedora opera na interseção entre conhecimento tácito, experiência e valores. A partir dessa perspectiva, a tomada de decisão estratégica é compreendida como resultado da

articulação de três dimensões interdependentes: a dimensão cognitiva, representada pelo (mapa mental); a dimensão emocional, simbolizada pela (bússola interna); e a dimensão prática, denominada (jornada em ação). É a interação entre essas três dimensões que dá origem à sinergia estratégica.

Figura 3. Ferramenta de Análise Desenvolvida: Fluxo de Intencionalidade Estratégica



Essa sinergia, entretanto, não ocorre de forma automática, mas depende do nível de consciência que orienta o processo decisório. Quando o nível de consciência é elevado, a sinergia estratégica se manifesta de maneira plena, possibilitando decisões e ações que representam novos caminhos. Nessa condição, o líder age de forma integrada, equilibrando dinamicamente mente, sentimentos e prática, o que resulta em decisões inovadoras, capazes de romper padrões estabelecidos e gerar novos impulsos estratégicos. Por outro lado, quando o nível de consciência é baixo, a sinergia estratégica também se enfraquece, e a decisão tende a reproduzir um mapa pré-existente, perpetuando rotinas, sentimentos e comportamentos já consolidados. Nesse cenário, o processo decisório se limita à repetição de padrões, inviabilizando rupturas criativas. Esse ponto está em consonância com SIMON HERBERT A., (1955), ao discutir os limites da racionalidade, e com SARASVATHY, (2001), que

propõe a lógica effectual como alternativa adaptativa em ambientes incertos. Assim, a consciência estratégica funciona como moderadora capaz de deslocar a decisão de um ciclo repetitivo para uma lógica de transformação. Assim, a elevação da consciência se apresenta como elemento crucial para deslocar o processo decisório de uma lógica repetitiva para uma lógica de transformação, em que novos padrões possam emergir.

O fluxo proposto possui natureza cílica. Ele inicia com a identificação do cenário e do problema que exige uma decisão estratégica. Em seguida, ocorre o reconhecimento de eventuais inéncias, que se manifestam quando o líder percebe que está repetindo padrões e rotinas sem a devida reflexão. O ponto de ruptura acontece justamente no momento em que o líder desenvolve consciência estratégica sobre tais repetições, o que exige desmistificar crenças, questionar medos e reconstruir percepções limitantes. Uma vez alcançado esse ponto de virada, o processo avança para a redefinição de caminhos, na qual o tomador de decisão avalia quais elementos são mais adequados para a situação específica, considerando o contexto interno e externo, as pessoas envolvidas e os recursos disponíveis. Nesse estágio, pode prevalecer uma lógica mais orientada à *Causation*, caracterizada por análise, planejamento e controle, ou uma lógica de *Effectuation*, marcada pela adaptabilidade, pelo uso dos recursos disponíveis e pela exploração das contingências. Essa articulação dialoga com os achados de SARASVATHY, (2008) sobre a importância da experimentação incremental, ao mesmo tempo em que mantém ressonância com DRUCKER, (1998), que ressalta o papel da disciplina no uso de métricas e planejamento.

A tomada de decisão passa, então, a integrar essas duas abordagens de forma situacional, de acordo com as demandas do momento. Após a decisão e sua implementação, segue-se a fase de aprendizagem e reflexão, em que são avaliados os resultados alcançados, identificados os aspectos que funcionaram e determinados os ajustes necessários para futuras decisões. Esse processo, ao ser continuamente repetido, fortalece a consciência estratégica e permite que líderes desenvolvam maior capacidade de adaptação e inovação. RUIZ-JIMÉNEZ; RUIZ-ARROYO; DEL MAR FUENTES-FUENTES, (2021) e SECCHES KOGUT et al., (2023) reforçam que a aprendizagem contínua e o feedback iterativo são elementos estruturantes para decisões sustentáveis e inovadoras. Assim, o fluxo não apenas orienta escolhas, mas também constrói resiliência organizacional ao longo do tempo.

A capacidade de explorar novas oportunidades e, ao mesmo tempo, explorar de forma eficiente os recursos existentes constitui competência essencial para o intraempreendedorismo em contextos de elevada incerteza conecta-se à noção de ambidestria estratégica. Considerando os ensinamentos dos intraempreendedores e toda análise feita até aqui, observou-se que determinados comportamentos ajudam significantemente os intraempreendedores a equilibrarem dinamicamente as lógicas *Causation* e *Effectuation*, potencializando seus resultados e ainda mais em conjunção com a ferramenta desenvolvida. Esses comportamentos podem ser escritos na forma das seguintes seis diretrizes práticas:

1. Aja com rapidez, mas valide continuamente.
2. Equilibre dinamicamente a intuição com a análise de dados.
3. Reinterprete as crises como oportunidade de reinvenção.
4. Valore o erro como ferramenta de aprendizagem.
5. Construa redes de apoio para amortecimentos emocional e ajuda crítica racional.
6. Perceba as tensões estruturais e equilibre dinamicamente a ação com planejamento.

4.7 RELEITURA DO MODELO CONCEITUAL

A reconstrução do modelo conceitual inicial não foi um processo isolado, mas uma evolução sinérgica que resultou da análise dos dados qualitativos e da compreensão aprofundada da literatura revisada. O diálogo entre a teoria e os achados empíricos permitiu ampliar os entendimentos e explorar lacunas conceituais, revelando que os fatores subjacentes à tomada de decisão intraempreendedora não se limitam aos aspectos cognitivos superficiais, mas são enraizados em uma camada mais profunda de motivações e medos. Esse achado tensiona os modelos clássicos, como a racionalidade limitada de SIMON HERBERT A., (1955) e as prescrições de DRUCKER, (1998), que valorizam previsibilidade e estrutura, mas deixam de captar a dimensão emocional que se mostrou determinante nos relatos analisados.

A releitura do modelo conceitual, exibido na Figura 4, eleva a compreensão do processo decisório, integrando a Base Motivacional Enraizada como a verdadeira força motriz do processo. O modelo proposto inicialmente foca nos Aspectos Cognitivos como o ponto de partida para a Tomada de Decisão, mas os resultados

deste estudo indicam que a base reside nas motivações, medos e padrões emocionais mais profundos de um indivíduo. Na verdade, são esses elementos que geram os aspectos cognitivos e, consequentemente, moldam os comportamentos individuais. Essa constatação encontra suporte no Eneagrama, conforme defendido por NARANJO, (1990), NARANJO, (1995), RISO; HUDSON, (2003) e PALMER, (1988), para quem a motivação central constitui o núcleo explicativo da ação, em oposição a modelos como o Big Five ou o MBTI, que descrevem traços observáveis sem acessar os determinantes profundos do comportamento.

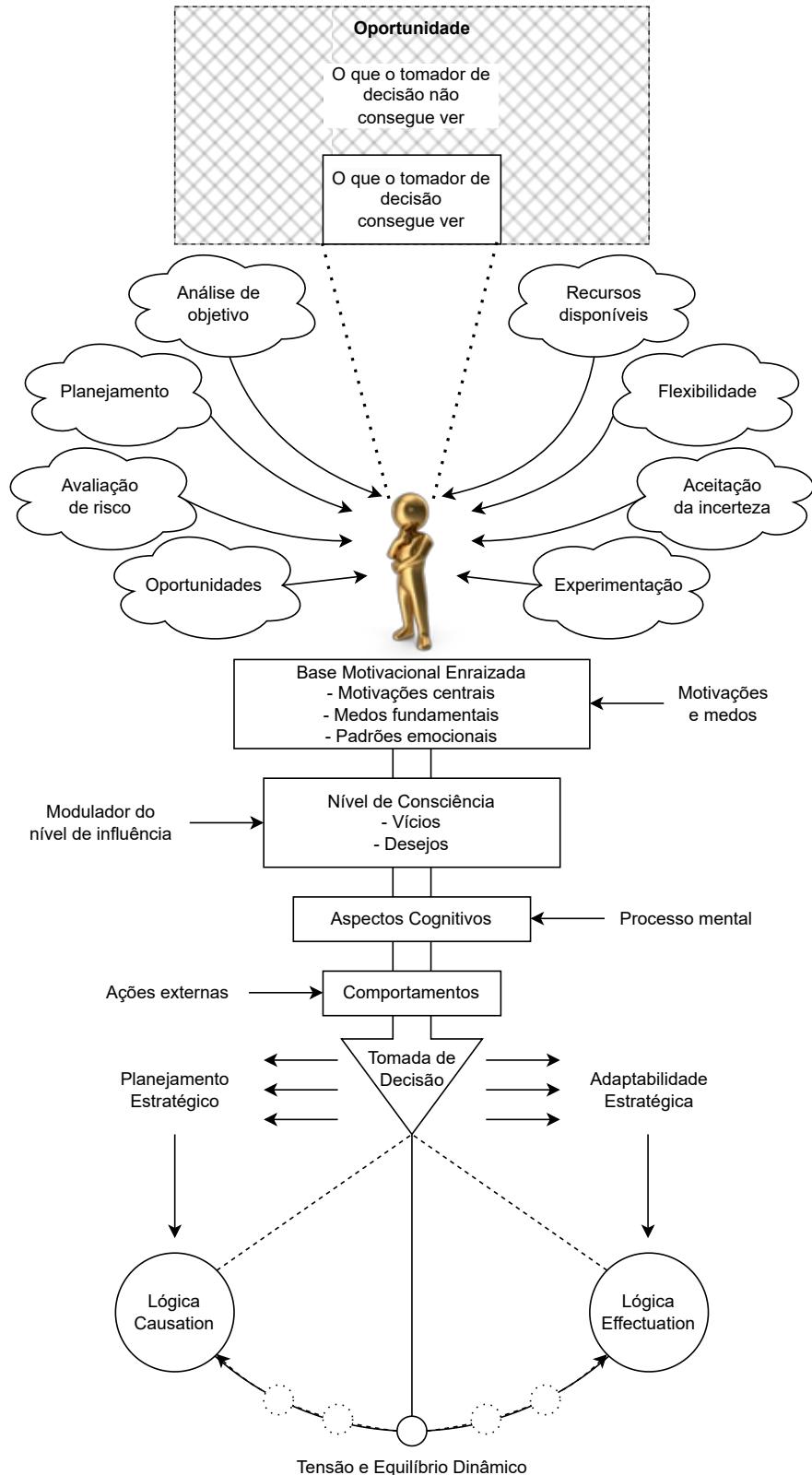
Esta análise holística foi possível graças à lente do Eneagrama, que se diferencia de outros modelos de personalidade (como o Big Five e o MBTI) por focar no "porquê" das ações, em vez de apenas no "o quê". As narrativas dos intraempreendedores mostraram que, mesmo em cenários de incerteza semelhantes, as escolhas podem ser diferentes, pois são moldadas não por uma variação cognitiva, mas por uma base enraizada. Essa constatação reforça a crítica de SARASVATHY, (2001), ao afirmar que a decisão em ambientes incertos transcende análises racionais e exige a incorporação de dimensões subjetivas, contextuais e motivacionais.

O modelo conceitual expandido introduz a variável Nível de Consciência como moderador essencial, responsável por intensificar ou atenuar a influência da Base Motivacional sobre os comportamentos. O Eneagrama não se restringe à identificação da motivação central, mas evidencia que a consciência do indivíduo acerca de seus desejos e vícios define a forma como tais motivações se expressam em ação. Esse entendimento dialoga com a literatura sobre ambientes VUCA (BIRD, 2018; MACK, 2016; VESA; BOLOS; SABĂU-POPA, 2021), que destaca a consciência situacional como condição indispensável de adaptação, e converge com NARANJO, (1995), para quem a elevação da consciência rompe padrões automáticos e amplia a capacidade de escolha.

O modelo conceitual aprimorado explicita que o fluxo da Base Motivacional Enraizada para os Aspectos Cognitivos é mediado pela consciência, condicionando a forma como o intraempreendedor percebe a incerteza, avalia riscos e mobiliza a intuição. Nesse sentido, os aspectos cognitivos configuram o processamento mental, enquanto os comportamentos representam sua materialização prática. Com isso, o modelo expande contribuições anteriores sobre *causation* e *effectuation* (CHANDLER et al., 2011; REYMEN et al., 2015), ao indicar que a eficácia estratégica não depende apenas do equilíbrio dinâmico entre planejamento e adaptação, mas da capacidade

de ressignificar medos e motivações profundas por meio da consciência, transformando-os em comportamentos orientados ao aprendizado e à inovação.

Figura 4. Modelo Conceitual Aprimorado



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou como os intraempreendedores podem equilibrar dinamicamente as lógicas de *Causation* e *Effectuation* ao tomar decisões em contextos de incerteza. A análise empírica revelou que o processo decisório não se limita a uma escolha binária entre abordagens antagônicas, mas constitui um movimento dinâmico de coexistência, complementaridade e tensão criativa. Esse resultado converge com a teoria da lógica *Effectuation* em ambientes incertos de SARASVATHY, (2001), além de corroborar com a teoria de SIMON HERBERT A., (1955) que prevê que a racionalidade limitada sustenta a necessidade de etapas estruturadas. Assim, o estudo demonstra que a eficácia não está na supremacia de uma lógica sobre a outra, mas na capacidade de alternar e combiná-las situacionalmente.

Ao longo da investigação foi possível entender que o processo de tomada de decisão é um processo fluído, circular e marcado por uma dinâmica entre cognição, contexto e ação. como o processo de tomada de decisão corre e as suas particularidades. Foram identificadas três fases recorrentes no processo decisório: (1) idealização e insatisfação, (2) análise e busca por segurança e (3) execução e adaptação. O modelo clássico de Simon (1955) de inteligência, design e escolha, é semelhante às fases identificar. No entanto, as fases descobertas aqui engradecem a teoria de SIMON HERBERT A., (1955) ao revelar trajetórias fluidas e não lineares. Os dados reforçam o argumento de REYMENT et al., (2015) de que a decisão estratégica é iterativa e sujeita a revisões constantes. Contudo, diferentemente da rigidez sugerida por abordagens causais tradicionais (DRUCKER, 1998), os resultados evidenciam uma racionalidade prática, que concilia análise e improviso. A alternância entre racionalidade e intuição confirma a relevância da flexibilidade cognitiva (KAHNEMAN, 2003; MITCHELL et al., 2007) como eixo estruturante do processo intraempreendedor.

A análise das três fases evidencia que o processo decisório dos intraempreendedores é dinâmico, multifacetado e profundamente influenciado tanto por fatores internos quanto externos. A insatisfação inicial ou a identificação de oportunidades atua como gatilho, abrindo espaço para a reflexão crítica e para a mobilização da intenção de mudança. Em seguida, a fase de análise e busca por segurança revela-se crucial para reduzir incertezas, ainda que nunca seja possível

eliminá-las por completo. Por fim, a execução acompanhada da adaptação demonstra que a tomada de decisão não é um ponto final, mas um ciclo contínuo de aprendizado, ajustamento e ressignificação de estratégias. Este percurso, marcado pela alternância entre racionalidade e intuição, reforça a importância da flexibilidade cognitiva, da abertura emocional e da resiliência prática como elementos centrais da ação intraempreendedora. Em suma, a tomada de decisão sob incerteza não deve ser entendida como um ato isolado, mas como um processo evolutivo e iterativo, no qual a consciência estratégica se manifesta na capacidade de transformar desafios em oportunidades e de alinhar escolhas individuais às necessidades coletivas da organização.

A investigação dos caminhos de decisão evidencia que não existe um modelo único de raciocínio aplicado pelos intraempreendedores. Pelo contrário, as entrevistas revelam a coexistência de trajetórias intuitivas, híbridas e analíticas, cada uma delas moldada por experiências prévias, disposições individuais e pela forma como cada sujeito interpreta o contexto. Essa heterogeneidade confirma achados de ALLINSON; HAYES, (1996) sobre estilos cognitivos e complementa os estudos de BRENK et al., (2019), que destacam o papel da percepção individual da incerteza. Ainda que alguns autores defendam a previsibilidade como base (DRUCKER, 1998), este estudo reforça que a eficácia pode emergir justamente da reconfiguração da incerteza como oportunidade (AKINBOYE; MORRISH, 2022; SARASVATHY, 2001). Observou-se que não há um método fixo de tomada de decisão, mas sim formas distintas de raciocínio, marcadas por diferentes pesos atribuídos à intuição e à análise racional. Foi constatado que essa diferenciação decorre da forma em que interpreta, reage e integra a incerteza em suas escolhas. O que aproxima esses diferentes perfis de intraempreendedores é a lógica adaptativa que sustenta o processo, em que razão e intuição não se excluem, mas se articulam de modos singulares. Em contrapartida, os dados também mostraram que o excesso de *Effectuation* leva à dispersão, confirmando alertas de FISHER, (2012) sobre riscos da flexibilidade desmedida. A incerteza, longe de ser apenas uma variável ambiental, emerge como experiência subjetiva que pode bloquear, impulsionar ou ser tratada de forma pragmática, dependendo da tolerância ao risco e dos recursos disponíveis. Da mesma forma, a interação entre fatores internos e externos mostra que a decisão não é reação mecânica ao ambiente nem mera expressão de impulsos pessoais, mas o resultado de uma dialética entre constrangimentos contextuais e motivações internas. O papel

da intuição destaca-se como elemento estruturante: ora como bússola existencial que desafia a lógica tradicional, ora como complemento regulado pela análise racional. Longe de representar irracionalidade, a intuição surge como uma forma distinta de conhecimento, ancorada em experiências táticas, emoções e percepções corporificadas, que se mostra particularmente relevante em cenários de ambiguidade.

A tensão entre *Causation* e *Effectuation* se manifesta como um equilíbrio dinâmico fluido e complementar, não apenas como uma simples alternância adaptativa entre planejamento e ação. O planejamento e a ação não são opostos, mas se retroalimentam, combinando estrutura e flexibilidade. Essa ambidestria decisória foi confirmada nos relatos dos entrevistados, que demonstraram utilizar planos estratégicos como balizas de orientação, mantendo a abertura para rever rotas diante de sinais emergentes. Esse achado aprofunda estudos como os de REYMEN et al., (2015) e SECCHES KOGUT et al., (2023), ao evidenciar que a complementaridade entre as duas lógicas é a chave para resultados superiores. A tensão entre previsibilidade e adaptabilidade mostrou-se produtiva: o excesso de *Causation* gerou paralisia e perda de oportunidades, enquanto o excesso de *Effectuation* resultou em dispersão e precipitação. A eficácia, portanto, reside na alternância consciente e situacional entre as lógicas, confirmando a relevância da ambidestria para a tomada de decisão em cenários incertos.

Ao considerar como as características comportamentais moderam esse equilíbrio dinâmico, permitiu compreender como atributos individuais, como percepção de incerteza, tolerância ao risco e estilos cognitivos, modulam o equilíbrio dinâmico entre *Causation* e *Effectuation*. Observou-se que a incerteza não age de forma homogênea sobre os decisores: para alguns, ela reforça a necessidade de estruturas mais rígidas (*Causation*), enquanto para outros, é uma fonte de estímulo que catalisa escolhas mais oportunistas (*Effectuation*). Essa constatação amplia a literatura de BRENK et al., (2019), ao demonstrar que a influência da incerteza depende da forma como é percebida e internalizada pelo indivíduo. A intuição emergiu como um elemento-chave, atuando não em oposição à racionalidade, mas como uma forma de conhecimento valiosa em contextos ambíguos, reforçando LEHNHART; TAGLIAPIETRA; TONTINI, (2021) sobre a influência da cognição situacional. Além disso, a presença de apoio socioemocional, proveniente de familiares, equipes e mentores, mostrou-se decisiva para legitimar a coragem de agir, revelando um

aspecto pouco explorado na literatura, mas essencial para a sustentação do processo decisório.

A análise dos aspectos cognitivos revela que a tomada de decisão dos intraempreendedores é profundamente influenciada pela forma como percebem a incerteza, equilibram dinamicamente intuição e racionalidade, e definem sucesso. A diversidade de estilos cognitivos identificados demonstra que não há uma única abordagem eficaz, mas sim uma combinação dinâmica entre lógica causal e effectual. A percepção da incerteza varia entre os entrevistados, oscilando entre medo, desafio e oportunidade, influenciando diretamente suas estratégias de reação. A interação entre intuição e racionalidade mostra-se como uma dimensão central, operando em diferentes formas de interdependência, complementar, dominadora ou evolucionária, que refletem diferentes maturidades e contextos de decisão. O estilo cognitivo híbrido, presente em parte dos entrevistados, parece favorecer uma ambidestria estratégica mais equilibrada dinamicamente, enquanto estilos polarizados tendem ao excesso de risco ou prudência. Contribuindo com ESTEVES, (2024), que destaca o papel da evolução cognitiva na maturidade decisória. Já a tolerância ao risco e a orientação para resultados atuam como moduladores do comportamento decisório, sendo que maior tolerância tende a favorecer a experimentação e a inovação, enquanto a orientação para resultados tangíveis reforça a necessidade de estrutura e planejamento. Em conjunto, estes elementos evidenciam que a confiança na intuição, combinada com o uso consciente da racionalidade, constitui uma marca essencial dos intraempreendedores analisados, permitindo-lhes navegar com eficácia em cenários de alta incerteza e complexidade.

A análise das narrativas revelou que os aspectos cognitivos, embora essenciais, não constituem o ponto de partida do processo decisório. A base motivacional enraizada, formada por desejos, medos e aspirações profundas, mostrou-se a verdadeira força propulsora das decisões. Esse achado é consistente com a lente do Eneagrama, utilizada neste estudo para identificar padrões motivacionais, e permite compreender por que indivíduos submetidos às mesmas condições externas podem optar por caminhos distintos. Ao mesmo tempo, a variável nível de consciência foi identificada como moderadora, funcionando como filtro entre base motivacional e comportamento, capaz de intensificar ou neutralizar impulsos. Essa releitura oferece uma contribuição ao campo da tomada de decisão

intraempreendedora, ao propor que motivação e consciência antecedem e moldam os aspectos cognitivos.

Outro ponto refere-se ao papel do apoio socioemocional. Diferentemente do que sugerem estudos que tratam redes sociais apenas como facilitadores de recursos, esta pesquisa demonstrou que o suporte emocional de familiares, colegas ou equipes pode ser decisivo para reduzir a ansiedade decisória e legitimar escolhas mais arriscadas. Essa conclusão amplia a literatura clássica, aproximando-se das discussões de (SARASVATHY *et al.*, 2008) sobre a relevância das redes na efetuação, mas trazendo a dimensão emocional como contribuição inédita.

A partir das práticas relatadas, a pesquisa avançou ao propor diretrizes práticas que podem orientar intraempreendedores e líderes organizacionais. Entre elas, destacam-se: (1) a importância de agir com rapidez sem renunciar à validação contínua; (2) a necessidade de equilibrar dinamicamente intuição e análise de dados; (3) a ressignificação das crises como oportunidades de reinvenção; (4) a valorização do erro como instrumento de aprendizagem; (5) a construção de redes de apoio que funcionam como amortecedores emocionais e críticos racionais; e (6) a percepção das tensões estruturas para que possa ser realizado o equilíbrio dinâmico entre a ação e planejamento. Além disso uma ferramenta denominada Fluxo de Intencionalidade Estratégica foi desenvolvida. Essa ferramenta é um guia prático para líderes desenvolverem consciência mais profunda sobre os seus padrões decisórios. Estruturada no entorno da sinergia estratégica, a integração entre as dimensões cognitiva (pelo mapa mental), emocional (pela bússola interna) e prática (pela jornada em ação), essa abordagem promove decisões mais conscientes e inovadoras, ela está. O fluxo segue um ciclo que parte da identificação do problema até a reflexão pós-decisão, passando pelo erro de padrões repetitivos, redefinição de caminhos e integração das lógicas *Causation* e *Effectuation*. Ao repetir esse ciclo, líderes fortalecem a sua capacidade de adaptação, rompem automatismo e cultivam escolhas estratégias alinhadas ao propósito e ao contexto.

Por fim, este estudo conclui que intraempreendedores podem equilibrar dinamicamente as lógicas *Causation* e *Effectuation* na tomada de decisão em contextos de incerteza por meio de uma ambidestria situacional: planejam e definem filtros (*Causation*) enquanto preservam a capacidade de experimentar e reconfigurar rotas (*Effectuation*), modulados pelo nível de consciência, pela base motivacional e pelas redes de apoio. No meio dos seus negócios, esse equilíbrio dinâmico

materializa-se nas três fases identificadas: (1) idealização, (2) análise e (3) execução/adaptação, que pode ser operacionalizada pelo Fluxo de Intencionalidade Estratégica e pelas seis diretrizes práticas desenvolvidas.

Apesar do rigor adotado nos procedimentos metodológicos, este estudo apresenta limitações que devem ser reconhecidas. A análise dos perfis comportamentais baseou-se exclusivamente na autoavaliação dos entrevistados, sem o apoio de instrumentos psicométricos padronizados ou validação externa. Com isso, nem sempre foi possível verificar a coerência entre a percepção declarada pelos participantes e os comportamentos decisórios efetivamente relatados durante as entrevistas. Além disso, o estudo não utilizou técnicas de triangulação com outras fontes de dados, como observação direta, análise documental ou feedback de terceiros, o que restringe a profundidade da análise e pode ter reforçado vieses de autorrelato.

Diante dessas limitações, futuros estudos podem buscar ampliar o número e a diversidade dos participantes, bem como aplicar instrumentos adicionais para verificar os perfis decisórios, como testes cognitivos, avaliações 360° ou observações comportamentais em ambiente real de trabalho. Também é recomendável a utilização de estratégias de triangulação metodológica, cruzando diferentes fontes e tipos de dado (entrevista, observação, documentos, métricas internas), de modo a reduzir vieses de autorrelato e aprofundar a compreensão da tomada de decisão em contextos reais. O cruzamento entre a autoimagem e a imagem percebida por terceiros, por exemplo, pode revelar descompassos importantes entre intenção e ação. Além disso, a ferramenta “Fluxo de Intencionalidade Estratégica”, proposta ao final deste estudo, pode ser testada e ajustada em contextos diversos, permitindo aferir sua validade prática e teórica em grupos maiores, ao longo do tempo e em diferentes setores organizacionais.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, M.; SHAH, S. Z. A.; ABBASS, Y. The role of heuristic-driven biases in entrepreneurial strategic decision-making: evidence from an emerging economy. **Management Decision**, v. 59, n. 3, p. 669–691, 2021.
- AKINBOYE, A. K.; MORRISH, S. C. Conceptualizing post-disaster entrepreneurial decision-making: Prediction and control under extreme environmental uncertainty. **International Journal of Disaster Risk Reduction**, v. 68, p. 102703, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102703>
- ALLEN, D. G.; SHORE, L. M.; GRIFFETH, R. W. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. **Journal of Management**, v. 29, n. 1, p. 99–118, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- ALLINSON, C. W.; HAYES, J. The cognitive style index: A measure of intuition-analysis for organizational research. **Journal of Management studies**, v. 33, n. 1, p. 119–135, 1996.
- ALMAAS, A. H. **Facets of unity: The enneagram of holy ideas.** [S. l.]: Shambhala Publications, 2000.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 1–2, p. 11–26, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/sej.4>
- ALVES, J.; YANG, W. Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship Competence: Its Implication for Open Innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 8, n. 2, p. 65, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/joitmc8020065>
- AMIT, R.; GLOSTEN, L.; MULLER, E. CHALLENGES TO THEORY DEVELOPMENT IN ENTREPRENEURSHIP RESEARCH*. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 5, p. 815–834, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00327.x>

AMORIM, B. C.; DANIEL, P.; DO NASCIMENTO, S.; ROSSETTO, C. R. Os fatores determinantes do ambiente organizacional a partir de Sharfman e Dean (1991): Uma prospecção de 10 anos. **Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 15) Año 2016**, 2016.

ANDERSEN, P. H.; MEDLIN, C. J. Transient commitments and dynamic business networking. **Industrial Marketing Management**, v. 58, p. 11–19, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.011>

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 495–527, 2001. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)

AREND, R. J.; CAO, X.; GREGO-NAGEL, A.; IM, J.; YANG, X.; CANAVATI, S. Looking Upstream and Downstream in Entrepreneurial Cognition: Replicating and Extending the Busenitz and Barney (1997) Study. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 4, p. 1147–1170, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12233>

ARVIDSSON, H. G. S.; COUDOUNARIS, D. N. Effectuation versus causation: A case study of an IT recruitment firm. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 24, n. 4, p. 1–13, 2020.

BARBOSA, R. E. EMPREENDEDORISMO : SEU DESENVOLVIMENTO, COMO É O SEU ENSINO, E A SUA IMPORTÂNCIA AOS JOVENS. ENTREPRENEURSHIP : YOUR DEVELOPMENT AS IS YOUR EDUCATION , AND THEIR IMPORTANCE TO THE YOUNG. v. 7, p. XX-YY, 2012.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Edições 70. **Lisboa. Portugal**, 2011.

BAR-HILLEL, M. **THE BASE-RATE FALLACY IN PROBABILITY JUDGMENTS**Acta Psychologica. [S. l.]: North-Holland Publishing Company, 1980.

BARON, R. A. Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. **Journal of Business venturing**, v. 13, n. 4, p. 275–294, 1998.

BARON, R. A. Psychological Perspectives on Entrepreneurship. **Current Directions in Psychological Science**, v. 9, n. 1, p. 15–18, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00050>

BARON, R. A. **Potential benefits of the cognitive perspective: expanding entrepreneurship's array of conceptual tools.** [S. l.]: Elsevier, 2004.

BARON, R. A.; TANG, J. The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 1, p. 49–60, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.06.002>

BAUMOL, W. J. **Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and DestructiveSource: The Journal of Political Economy.** [S. l.: s. n.]

BAUMOL, W. J.; STROM, R. J. Entrepreneurship and economic growth. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 3–4, p. 233–237, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/sej.26>

BENTALHA, B.; ALLA, L. Revealing the Subtleties. In: [S. l.: s. n.]. p. 1–21. Disponível em: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5543-5.ch001>

BENTLEY, M. E.; TOLLEY, E. E.; PEQUEGNAT, W. Qualitative Inquiry: An End Not Just a Means. In: **How to Write a Successful Research Grant Application**. Boston, MA: Springer US, 2010. p. 153–172. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1454-5_14

BIRD, B. Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 442–453, 1988. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306970>

BIRD, R. C. VUCA. **SSRN Electronic Journal**, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3117932>

BIZZI, L.; LANGLEY, A. Studying processes in and around networks. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 224–234, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.007>

BLANK, S. **The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win.** [S. l.]: John Wiley & Sons, 2020.

BOCKER, N. **Entrepreneurial decision-making: assessing the influence of creativity and imagination on effectuation and causation processes of German entrepreneurs.** 2022. Thesis - University of Twente, Enschede, The Netherlands, 2022.

BOYD, N. G.; VOZIKIS, G. S. The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 18, n. 4, p. 63–77, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/104225879401800404>

BRANDSTÄTTER, H. Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. **Personality and Individual Differences**, v. 51, n. 3, p. 222–230, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.07.007>

BRENK, S.; LÜTTGENS, D.; DIENER, K.; PILLER, F. Learning from failures in business model innovation: solving decision-making logic conflicts through intrapreneurial effectuation. **Journal of Business Economics**, v. 89, n. 8–9, p. 1097–1147, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00954-1>

BRETTEL, M.; MAUER, R.; ENGELEN, A.; KÜPPER, D. Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 2, p. 167–184, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.01.001>

BRIGHENTI, J.; SILVA, M. Z. da. Percepção da incerteza do ambiente e gestão de risco: um estudo em organizações prestadoras de serviço de transporte rodoviário de cargas. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 13, n. 3, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.4013/base.2016.133.02>

BUSENITZ, L. W.; BARNEY, J. B. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n. 1, p. 9–30, 1997. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1)

BYLUND, P. L.; MCCAFFREY, M. A theory of entrepreneurship and institutional uncertainty. **Journal of Business Venturing**, v. 32, n. 5, p. 461–475, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.006>

CAI, L.; GUO, R.; FEI, Y.; LIU, Z. Effectuation, Exploratory Learning and New Venture Performance: Evidence from China. **Journal of Small Business Management**, v. 55, n. 3, p. 388–403, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12247>

CAPLAN, D.; WATERS, G. S. Verbal working memory and sentence comprehension. **Behavioral and Brain Sciences**, v. 22, n. 01, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/S0140525X99001788>

CAPUTO, A.; PELLEGRINI, M. M. Introduction to "The Entrepreneurial Behaviour: Unveiling the Cognitive and Emotional Aspect of Entrepreneurship. In: CAPUTO, A.; PELLEGRINI, M. M. (org.). **Entrepreneurial Behaviour: Unveiling the Cognitive and Emotional Aspects of Entrepreneurship**. 1. ed. Bingley, Reino Unido: Emerald Publishing Limited, 2020. v. 1, p. 1–6.

CARDON, M. S.; KIRK, C. P. Entrepreneurial Passion as Mediator of the Self-Efficacy to Persistence Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 5, p. 1027–1050, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/etap.12089>

CARDON, M. S.; WINCENT, J.; SINGH, J.; DRNOVSEK, M. THE NATURE AND EXPERIENCE OF ENTREPRENEURIAL PASSION. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 3, p. 511–532, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40633190>

CARR, J. C.; VARDAMAN, J. M.; MARLER, L. E.; MCLARTY, B. D.; BLETTNER, D. Psychological Antecedents of Decision Comprehensiveness and Their Relationship to Decision Quality and Performance in Family Firms: An Upper Echelons Perspective. **Family Business Review**, v. 34, n. 1, p. 33–47, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0894486520917774>

CASSON, M.; WADESON, N. The Discovery of Opportunities: Extending the Economic Theory of the Entrepreneur. **Small Business Economics**, v. 28, n. 4, p. 285–300, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9037-7>

CELERO. Qual a importância do empreendedorismo para o país e sociedade? 2022.

CENTENO, A. P. L. O processo decisório de startups sob a perspectiva da Teoria Effectuation. 2020.

CHA, V.; RUAN, Y.; FRESE, M. Re-visiting Effectuation: The Relationships with Causation, Entrepreneurial Experience, and Innovativeness. In: **The Entrepreneurial Behaviour: Unveiling the cognitive and emotional aspect of entrepreneurship.** [S. I.]. Emerald Publishing Limited, 2020. p. 213–237. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-507-920201014>

CHANDLER, G. N.; DETIENNE, D. R.; MCKELVIE, A.; MUMFORD, T. V. Causation and effectuation processes: A validation study. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 3, p. 375–390, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>

CHANG, J.; RIEPLE, A. Entrepreneurial decision-making in a microcosm. **Management Learning**, v. 49, n. 4, p. 471–497, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350507618777929>

CHASOKELA, D. Qualitative Methodologies to Understanding Research. In: [S. I.]: s. n.]. p. 321–340. Disponível em: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6021-7.ch013>

CHEN, H.; XU, Q. Synergy of Effectuation and Causation: An Emotional Complexity Perspective. **Frontiers in Psychology**, v. 12, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.732936>

CHEN, J.; LIU, L.; CHEN, Q. The effectiveness of effectuation: a meta-analysis on contextual factors. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 27, n. 3, p. 777–798, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2020-0050>

CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 354–363, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>

CHOI, W.-S.; KANG, S.-W.; CHOI, S. B. Innovative Behavior in the Workplace: An Empirical Study of Moderated Mediation Model of Self-Efficacy, Perceived Organizational Support, and Leader–Member Exchange. **Behavioral Sciences**, v. 11, n. 12, p. 182, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/bs11120182>

CLAPP, R. G. Stability of Cognitive Style in Adults and Some Implications, a Longitudinal Study of the Kirton Adaption-Innovation Inventory. **Psychological Reports**, v. 73, n. 3_suppl, p. 1235–1245, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.73.3f.1235>

COLLINS, C. J.; HANGES, P. J.; LOCKE, E. A. The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. **Human Performance**, v. 17, n. 1, p. 95–117, 2004. Disponível em: https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1701_5

COOLS, E.; VAN DEN BROECK, H.; BOUCKENOOGHE, D. Cognitive styles and person–environment fit: Investigating the consequences of cognitive (mis)fit. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 18, n. 2, p. 167–198, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13594320802295540>

CORRÊA, C. M. C. **Fatores que participam da tomada de decisão em humanos.** [S. l.: s. n.].

COUSINS, B. Design thinking: Organizational learning in VUCA environments. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 1–18, 2018.

CRICK, J. M.; CRICK, D.; CHAUDHRY, S. Entrepreneurial marketing decision-making in rapidly internationalising and de-internationalising start-up firms. **Journal of Business Research**, v. 113, p. 158–167, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.033>

CRISTOFARO, M.; GIANNETTI, F. Heuristics in entrepreneurial decisions: A review, an ecological rationality model, and a research agenda. **Scandinavian Journal of Management**, v. 37, n. 3, p. 101170, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101170>

CUSACK, C. M. The Enneagram. **Aries**, v. 20, n. 1, p. 31–54, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1163/15700593-02001002>

DA COSTA, A. F.; BRETEL, M. Employee effectuation-what makes corporate employees act like entrepreneurs? **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 31, n. 17, p. 2, 2011.

DANIELS, D.; SARACINO, T.; FRALEY, M.; CHRISTIAN, J.; PARDO, S. Advancing Ego Development in Adulthood Through Study of the Enneagram System of Personality. **Journal of Adult Development**, v. 25, n. 4, p. 229–241, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10804-018-9289-x>

DASH, R.; RANJAN, K. R. An Effectual–Causal View of Managerial Decisions in the Internationalization of Indian MNEs. **Journal of International Management**, v. 25, n. 1, p. 101–120, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.09.001>

DELIGIANNI, I. Revisiting the relationship between product and international diversification in new ventures: The moderating effect of effectuation processes. **International Business Review**, v. 32, n. 1, p. 102051, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102051>

DHEER, R.; LENARTOWICZ, T. Cognitive Flexibility: Impact on Efficacy and Intentions towards Entrepreneurship. **Academy of Management Proceedings**, v. 2017, n. 1, p. 11567, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.11567abstract>

DRIVER, M. J.; BROUSSEAU, K. R.; HUNSAKER, P. L. **The Dynamic Decision Maker: Five Decision Styles for Executive and Business Success.** [S. l.]: iUniverse, 1998. E-book. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=-tOTT4gTUGkC>

DRUCKER, P. F. The discipline of innovation. **Leader to Leader**, v. 1998, n. 9, p. 13–15, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/ltl.40619980906>

DRURY, R.; HOMEWOOD, K.; RANDALL, S. Less is more: the potential of qualitative approaches in conservation research. **Animal Conservation**, v. 14, n. 1, p. 18–24, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1469-1795.2010.00375.x>

DUBÉ; PARÉ. Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 597, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/30036550>

DUSHNITSKY, G.; MATUSIK, S. F. A fresh look at patterns and assumptions in the field of entrepreneurship: What can we learn? **Strategic Entrepreneurship Journal**, p. 437–447, 2019.

DUTTA, D. K.; GWEBU, K. L.; WANG, J. Personal innovativeness in technology, related knowledge and experience, and entrepreneurial intentions in emerging technology industries: a process of causation or effectuation? **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 529–555, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0287-y>

DUTTA, T.; PACKARD, M. D. The needle of charisma and the threads of trust: Advancing effectuation theory's crazy quilt principle. **Journal of Business Venturing**, v. 39, n. 4, p. 106409, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2024.106409>

DŹWIGOŁ, H. The role of qualitative methods in social research: analyzing phenomena beyond numbers. **Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series**, v. 2024, n. 206, p. 139–156, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.206.7>

EGGERS, J. P.; KAPLAN, S. Cognition and renewal: Comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. **Organization science**, v. 20, n. 2, p. 461–477, 2009.

EGGERS, J. P.; KAPLAN, S. Cognition and Capabilities: A Multi-Level Perspective. **The Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 295–340, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.769318>

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

ELERT, N.; STENKULA, M. Intrapreneurship: Productive and Non-Productive. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 46, n. 5, p. 1423–1439, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1042258720964181>

ESTEVES, R. V. TOMADA DE DECISÃO SOB RISCO E INCERTEZA: UMA ANÁLISE DAS HEURÍSTICAS E VIESES COGNITIVOS. **Revistaft**, v. 28, n. 135, p. 20, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11672220>. Acesso em: 6 set. 2024.

EVANS, J. St. B. T.; STANOVICH, K. E. Dual-Process Theories of Higher Cognition. **Perspectives on Psychological Science**, v. 8, n. 3, p. 223–241, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1745691612460685>

FERREIRA, M. P. V.; PINTO, C. F.; MIRANDA, R. M. TRÊS DÉCADAS DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO: UMA REVISÃO DOS PRINCIPAIS PERIÓDICOS INTERNACIONAIS DE EMPREENDEDORISMO. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, n. 2, p. 406–436, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0342014.52536>

FIET, J. O. **The systematic search for entrepreneurial discoveries**. [S. l.]: Bloomsbury Publishing USA, 2002.

FILION, L. J.; COUTINHO, G. L. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 63–71, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000300006>

FISHER, G. Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 36, n. 5, p. 1019–1051, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa-3**. [S. l.]: Artmed editora, 2008.

FOREST, J.; MAGEAU, G. A.; SARRAZIN, C.; MORIN, E. M. “Work is my passion”: The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. **Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l’Administration**, v. 28, n. 1, p. 27–40, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/cjas.170>

FRESE, M.; GIELNIK, M. M. The Psychology of Entrepreneurship. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, n. 1, p. 413–438, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091326>

GALKINA, T.; ATKOVA, I.; YANG, M. From tensions to synergy: Causation and effectuation in the process of venture creation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 16, n. 3, p. 573–601, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/sej.1413>

GALKINA, T.; JACK, S. The synergy of causation and effectuation in the process of entrepreneurial networking: Implications for opportunity development. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 40, n. 5, p. 564–591, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/02662426211045290>

GARDELIN, J. P.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 702–715, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rausp1115>

GARRIDO, I.; VASCONCELLOS, S.; FACCIN, K.; MONTICELLI, J. M.; CARPENEDO, C. The moderating role of polycentric institutions in the relationship between effectuation/causation logics and corporate entrepreneur's decision-making processes. **Global Strategy Journal**, v. 11, n. 4, p. 740–766, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/gsj.1419>

GASKELL, G. Individual and group interviewing. **Qualitative researching with text, image and sound**, p. 38–56, 2000.

GHEZZI, A. Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 146, p. 945–960, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.017>

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. [S. I.]: Bookman Editora, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. [S. I.]: 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GILBERT, L. **Lessons learned from Netflix's double pivot.** [s. l.], 2019. Disponível em: <https://dprism.com/>. Acesso em: 6 set. 2024.

GLOBAL TRAINING SOLUTIONS. **Netflix: Streaming Service Evolution Case Study.** [s. l.], 2024. Disponível em: <https://esoftskills.com/dm/netflix-streaming-service-evolution-case-study/>. Acesso em: 5 set. 2024.

GOLLWITZER, P. M. Implementation intentions: Strong effects of simple plans. **American Psychologist**, v. 54, n. 7, p. 493–503, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.7.493>

GRAEBNER, M. E.; LUMINEAU, F.; FUDGE KAMAL, D. Unrequited: Asymmetry in interorganizational trust. **Strategic Organization**, v. 18, n. 2, p. 362–374, 2020.

GRÉGOIRE, D. A.; CORBETT, A. C.; McMULLEN, J. S. The Cognitive Perspective in Entrepreneurship: An Agenda for Future Research. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 6, p. 1443–1477, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00922.x>

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios.** [S. l.]: Edições Loyola, 2003.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. **Handbook of interview research: Context and method.** [S. l.]: Sage, 2002.

GUERRA, A. de L. e R.; STROPARO, T. R.; COSTA, M. da; CASTRO JÚNIOR, F. P. de; LACERDA JÚNIOR, O. da S.; BRASIL, M. M.; CAMBA, M. Pesquisa qualitativa e seus fundamentos na investigação científica. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, p. e4019, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i7.4019>

HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** [S. l.]: Bookman Companhia Ed, 2005.

HARMS, R.; SCHIELE, H. Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 10, n. 2, p. 95–116, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0089-2>

HASSAN, A.; SALEEM, I.; ANWAR, I.; HUSSAIN, S. A. Entrepreneurial intention of Indian university students: the role of opportunity recognition and entrepreneurship education. **Education + Training**, v. 62, n. 7/8, p. 843–861, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ET-02-2020-0033>

HAYES, J.; ALLINSON, C. W. Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations. **Human Relations**, v. 51, n. 7, p. 847–871, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/001872679805100701>

HENISZ, W. J. The institutional environment for multinational investment. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v. 16, n. 2, p. 334–364, 2000.

HODGKINSON, G. P. The interface of cognitive and industrial, work and organizational psychology. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 76, n. 1, p. 1–25, 2003.

ICHAZO, O. **The human process for enlightenment and freedom: A series of five lectures**. [S. l.]: Arica Institute, 1976.

ICHAZO, Ó. **Between metaphysics and protoanalysis: A theory for analyzing the human psyche**. [S. l.]: Arica Institute Press, 1982.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3–22, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>

KABAJI, E.; MUKANZI, C. Qualitative research methodology in social science research: Towards relativist ontology and interpretivist-constructivist epistemology. **Strategic Journal of Business & Change Management**, v. 5, n. 4, 2018.

KAHNEMAN, D. **Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economicst**. [S. l.: s. n.]. Disponível em: <https://about.jstor.org/terms>.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. **Intuituve Prediction: Biases and Corrective Procedures**. [S. l.]: Decision Research, Perceptronics, 1977.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: An analysis of decision under risk. In: **Choices, Values, and Frames**. [S. l.]: Cambridge University Press, 2019. p. 17–43. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803475.003>

KALE, S. H.; SHRIVASTAVA, S. The enneagram system for enhancing workplace spirituality. **Journal of Management Development**, v. 22, n. 4, p. 308–328, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02621710310467596>

KAYSERİLİ, M.; ÜLGEN, B. Yöneticilerin Enneagram Kişilik Tiplerinin Etik Davranış Algıları ve Yönetim Tarzları Üzerindeki Etkisi. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, v. 22, n. 46, p. 608–635, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.46928/itucusbe.1280774>

KERR, J.; COVIELLO, N. Weaving network theory into effectuation: A multi-level reconceptualization of effectual dynamics. **Journal of Business Venturing**, v. 35, n. 2, p. 105937, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.05.001>

KERR, W. R.; NANDA, R.; RHODES-KROPF, M. Entrepreneurship as Experimentation. **Journal of Economic Perspectives**, v. 28, n. 3, p. 25–48, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1257/jep.28.3.25>

KHANNA, T.; PALEPU, K. G. Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution. **NHRD Network Journal**, v. 3, n. 3, p. 75–75, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0974173920100316>

KIRZNER, I. M. Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur. **The Review of Austrian Economics**, v. 11, n. 1/2, p. 5–17, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1007719905868>

KISS, A. N.; BARR, P. S. New venture strategic adaptation: The interplay of belief structures and industry context. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 8, p. 1245–1263, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.2285>

KLAUKIEN, A.; SHEPHERD, D. A.; PATZELT, H. Passion for Work, Nonwork-Related Excitement, and Innovation Managers' Decision to Exploit New Product Opportunities. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 3, p. 574–588, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jpim.12010>

- KNIGHT, F. H. Risk, uncertainty and profit. **Hart, Schaffner and Marx**, 1921.
- KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: Theory, Process, Pratice**. 6. ed. Mason, OH: Sourth_Western Publishers, 2004. v. 1.
- LAFRENIÈRE, M.-A. K.; BÉLANGER, J. J.; SEDIKIDES, C.; VALLERAND, R. J. Self-esteem and passion for activities. **Personality and Individual Differences**, v. 51, n. 4, p. 541–544, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.04.017>
- LAINE, I.; GALKINA, T. The interplay of effectuation and causation in decision making: Russian SMEs under institutional uncertainty. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 905–941, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0423-6>
- LANIVICH, S. E. The RICH Entrepreneur: Using Conservation of Resources Theory in Contexts of Uncertainty. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 4, p. 863–894, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/etap.12082>
- LASSALLE, P.; JOHANSON, M.; NICHOLSON, J. D.; RATAJCZAK-MROZEK, M. Migrant entrepreneurship and markets: The dynamic role of embeddedness in networks in the creation of opportunities. **Industrial Marketing Management**, v. 91, p. 523–536, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.009>
- LAUAR, V. R.; GONÇALVES, C. A.; ASSUNÇÃO, L. S. R. Intuition as value creation cognitive engine on the entrepreneurial innovation: an integrative review. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 9, n. 6, p. 3346–3357, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/ijjsmtv9n6-007>
- LAWLESS, H. T.; HEYMANN, H. Qualitative Consumer Research Methods. In: [S. I.: s. n.J. p. 379–405. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6488-5_16
- LEHNHART, E. dos R.; TAGLIAPIETRA, R. D.; TONTINI, J. A tomada de decisão sob a perspectiva cognitiva. **Revista Vianna Sapiens**, v. 12, n. 1, p. 20, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.31994/rvs.v12i1.716>
- LIN, N.; WILDEN, R.; CHIRICO, F.; GHASRODASHTI, E.; DETIENNE, D. R. Persist or let it go: Do rational entrepreneurs make decisions rationally? **Journal of Business**

Venturing, v. 37, n. 4, p. 106210, 2022. Disponível em:
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106210>

LOMBARDI, M. F. S.; BRITO, E. P. Z. Incerteza subjetiva no processo de decisão estratégica: uma proposta de mensuração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 990–1010, 2010. Disponível em:
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700002>

MA, H.; TAN, J. Key components and implications of entrepreneurship: A 4-P framework. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 5, p. 704–725, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.009>

MACHADO, A.; SANTOS, D.; CARVALHO ACOSTA, A.; BORGHETTI, L. B.; GAMBIN BALBINOTI, S. **EMPREENDEDORISMO: INOVAÇÃO, CRIATIVIDADE E LIDERANÇA** Entrepreneurship: Innovation, Creativity and Leadership. [S. I.: s. n.]

MACK, O. **Managing in a VUCA World**. Cham: Springer International Publishing, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>

MALTUGUEVA, G. S.; YURIN, A. Y. Combination of the Group and Multi-Criteria Decision-Making Methods in Business Management. In: **Decision-making: processes, behavioral influences and role in business management**. 1. ed. [S. I.]: Nova Science Publishers, 2015. v. 1, p. 1–14.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71–87, 1991.

MARTINEZ, D.; VAN BAELEN, A. **Effectuation or causation?** [S. I.: s. n.]

MCGRATH, R. G. Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, p. 13–30, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580438>

MCGRATH, R. G. EXPLORATORY LEARNING, INNOVATIVE CAPACITY, AND MANAGERIAL OVERSIGHT. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 118–131, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/3069340>

MCMULLEN, J. S.; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurial Action And The Role Of Uncertainty In The Theory Of The Entrepreneur. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 132–152, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379628>

MEHDIZADEH, H.; GHOLAMI, H.; SHIRI, N.; KHOSHMARAM, M. Predicting entrepreneurial opportunity recognition in higher education: a case from Iran. **Journal of Applied Research in Higher Education**, v. 13, n. 4, p. 944–960, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2020-0109>

METZGER, M. L.; MECKLER, M. R.; EARLE, A. G.; HOLLOWAY, S. S. Theorizing MacGyver: Entrepreneurial action in the face of environmental turbulence. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 22, p. e00482, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2024.e00482>

MITCHELL, R. K.; BUSENITZ, L.; LANT, T.; McDougall, P. P.; MORSE, E. A.; SMITH, J. B. Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 27, n. 2, p. 93–104, 2002.

MITCHELL, R. K.; BUSENITZ, L. W.; BIRD, B.; MARIE GAGLIO, C.; MCMULLEN, J. S.; MORSE, E. A.; SMITH, J. B. The central question in entrepreneurial cognition research 2007. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 31, n. 1, p. 1–27, 2007.

MOUSTAKAS, C. Phenomenological research methods. **Thousand Oaks**, 1994.

MOZAHEM, N. A.; ADLOUNI, R. O. Using Entrepreneurial Self-Efficacy as an Indirect Measure of Entrepreneurial Education. **The International Journal of Management Education**, v. 19, n. 1, p. 100385, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100385>

NARANJO, A.; LING, D. C. Economic risk factors and commercial real estate returns. **The Journal of Real Estate Finance and Economics**, v. 14, n. 3, p. 283–307, 1997.

NARANJO, C. Ennea-type structures: Self-analysis for the seeker. **(No Title)**, 1990.

NARANJO, C. **El Eneagrama de la Sociedad. Males del mundo, males del alma.** [S. I.]: JC Sáez Editor, 1995.

NEISSER, U. **Cognitive psychology: Classic edition.** [S. I.]: Psychology press, 2014.

NUNES, A. L.; SANTOS, F. P. **COGNIÇÃO SOCIAL E HEURÍSTICAS: A INFLUÊNCIA DOS ESTEREÓTIPOS NA TOMADA DE DECISÃO** Social Cognition and Heuristics: The Influence of Stereotypes on Decision Making. [S. I.: s. n.]

ÖHMAN, A. Qualitative methodology for rehabilitation research1. **Journal of Rehabilitation Medicine**, v. 37, n. 5, p. 273–280, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/16501970510040056>

ORIGINAL, A.; GETEC, V. **EMPREENDEDORISMO: REFLEXÕES E CONTRUIÇÕES, UMA REVISÃO DE LITERATURA.** [S. I.: s. n.]

OTT, T. E.; EISENHARDT, K. M.; BINGHAM, C. B. Strategy formation in entrepreneurial settings: Past insights and future directions. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 11, n. 3, p. 306–325, 2017.

PACKARD, M. D.; CLARK, B. B.; KLEIN, P. G. Uncertainty Types and Transitions in the Entrepreneurial Process. **Organization Science**, v. 28, n. 5, p. 840–856, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1143>

PALMER, C. Psychological aspects of entrepreneurship—How personality and cognitive abilities influence leadership. 2019.

PALMER, C.; CESINGER, B.; GELLÉRI, P.; PUTSCH, D.; WINZEN, J. Psychometrical testing of entrepreneurial creativity. In: 2015, **International Journal of Entrepreneurial Venturing**. : Inderscience Publishers, 2015. p. 194–210. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJEV.2015.068573>

PALMER, H. **The Enneagram: Understanding yourself and the others in your life.** [S. I.]: Harper & Row, 1988.

PATTINSON, S.; CIESIELSKA, M.; PREECE, D.; NICHOLSON, J. D.; ALEXANDERSSON, A. The “Tango Argentino”: A Metaphor for Understanding

Effectuation Processes. **Journal of Management Inquiry**, v. 29, n. 3, p. 317–329, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1056492618776102>

PENG, M. W. Institutional transitions and strategic choices. **Academy of management review**, v. 28, n. 2, p. 275–296, 2003.

PERRY, J. T.; CHANDLER, G. N.; MARKOVA, G. Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 837–861, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x>

PETTIGREW, A. M. What is a processual analysis? **Scandinavian Journal of Management**, v. 13, n. 4, p. 337–348, 1997.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur**. [S. I.]: Harper & Row, 1985.

POSTAI, V. Qual a importância do Empreendedorismo no Mercado Brasileiro. **MOAI Clube de Líderes**, 2024.

POWELL, E. E.; BAKER, T. It's What You Make of It: Founder Identity and Enacting Strategic Responses to Adversity. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 5, p. 1406–1433, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0454>

PROCENGE. **A tomada de decisão baseada no planejamento estratégico e resultados de longo prazo**. [s. I.], 2021. Disponível em: <https://procenge.com.br/blog/tomada-de-decisao-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 5 set. 2024.

RAMOS-VERA, C.; BARRIENTOS, A. S.; BAÑOS-CHAPARRO, J.; SALDARRIAGA, J. V.; SAINTILA, J. Enneagram typologies and healthy personality to psychosocial stress: A network approach. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1051271>

RAPP, D. J.; OLBRICH, M. On predictive entrepreneurial action in uncertain, ill-structured conditions. **Review of Managerial Science**, v. 15, n. 7, p. 1961–1979, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00411-2>

RAUCH, A.; FRESE, M. **Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings.** [S. I.: s. n.]. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/251920543>.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of past Research and Suggestions for the Future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 761–787, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>

REYMENT, I. M. M. J.; ANDRIES, P.; BERENDS, H.; MAUER, R.; STEPHAN, U.; VAN BURG, E. Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 4, p. 351–379, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/sej.1201>

RISO, D. R.; HUDSON, R. **Discovering your personality type: The essential introduction to the Enneagram.** [S. I.]: Houghton Mifflin Harcourt, 2003.

ROSA, A. C. M.; DOS SANTOS, R. O. B. **EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE: Uma Análise Bibliométrica.** [S. I.: s. n.].

RUIZ-JIMÉNEZ, J. M.; RUIZ-ARROYO, M.; DEL MAR FUENTES-FUENTES, M. The impact of effectuation, causation, and resources on new venture performance: novice versus expert entrepreneurs. **Small Business Economics**, v. 57, n. 4, p. 1761–1781, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00371-7>

SADLER-SMITH, E.; SHEFY, E. The intuitive executive: Understanding and applying ‘gut feel’ in decision-making. **Academy of Management Perspectives**, v. 18, n. 4, p. 76–91, 2004.

SALEH, S. H.; HUNT, R. A. The Role Heuristics and Biases in Entrepreneurial Decision-Making When Creativity is a Necessity. In: CAPUTO, A.; PELLEGRINI, M. M. (org.). **Entrepreneurial Behaviour: Unveiling the Cognitive and Emotional Aspects of Entrepreneurship**. 1. ed. Bingley, Reino Unido: Emerald Publishing Limited, 2020. v. 1, p. 191–212.

SANTOS, S. C.; LIGUORI, E. W. Entrepreneurial self-efficacy and intentions. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 3, p. 400–415, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2019-0436>

SARASVATHY, S. **Effectuation**. [S. l.]: Cambridge University Press, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/9781009103985>

SARASVATHY, S. D. **Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency**. Source: **The Academy of Management Review**. [S. l.: s. n.].

SARASVATHY, S. D. **Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise**. [S. l.]: Edward Elgar Publishing, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.4337/9781848440197>

SARASVATHY, S. D.; DEW, N.; READ, S.; WILTBANK, R. Designing organizations that design environments: Lessons from entrepreneurial expertise. **Organization Studies**, v. 29, n. 3, p. 331–350, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840607088017>

SARASVATHY, S.; KUMAR, K.; YORK, J. G.; BHAGAVATULA, S. An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 71–93, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/etap.12088>

SARKAR, S. **Empreendedorismo e inovação**. [S. l.]: Escolar Editora, 2010.

SCAZZIOTA, V.; SERRA, F.; SARKAR, S.; GUERRAZZI, L. The antecedents of entrepreneurial action: A meta-synthesis on effectuation and bricolage. **Journal of Business Research**, v. 155, p. 113411, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113411>

SCHULTZ, M. A. **ENEAGRAMA APPLICADO AO DIA-A-DIA**. [S. l.]: Instituto Enegrama, 2016.

SCHWARZ, E.; ZARRABI, S. Theory of Personality: A Cognitive Approach to the Enneagram. **Psychology**, v. 08, n. 11, p. 1802–1815, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.4236/psych.2017.811118>

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. **Educational and Psychological Measurement**, v. 55, n. 5, p. 818–831, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities.** [S. I.]: Sage publications, 2013.

SECCHES KOGUT, C.; DOURADO COTTA DE MELLO, R.; SKORUPSKI, R.; KOGUT, C. S. SMALL BUSINESS JOURNAL ENTREPRENEURSHIP AND REGEPE Combining effectuation and causation approaches in entrepreneurship: A 20+ years review Editorial Details Double-blind review System. **REGEPE Entrep. Small Bus. J**, n. 3, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj>

SEKAR, D.; BHUVANESWARI, M. Exploring the Depths. In: [S. I.: s. n.]. p. 267–292. Disponível em: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1726-6.ch014>

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. **The Promise of Entrepreneurship as a Field of ResearchSource: The Academy of Management Review.** [S. I.: s. n.].

SHARPEN. **How Netflix Moved Operations to the Cloud and Saw Revenue Boom: A Digital Transformation Case Study.** [s. I.], 2019. Disponível em: <https://sharpencx.com/netflix-digital-transformation-case-study/>. Acesso em: 5 set. 2024.

SHEPHERD, D. A.; PATZELT, H. **Entrepreneurial Cognition.** Cham: Springer International Publishing, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71782-1>

SILVA, N. Intraempreendedorismo: A força transformadora dentro das organizações. **Propose**, 2023.

SIMON, H. A. **Rational Decision Making in Business Organizations.** [S. I.: s. n.].

SIMON HERBERT A. **A BEHAVIORAL MODEL OF RATIONAL CHOICE.** [S. I.: s. n.]. Disponível em: <http://qje.oxfordjournals.org/>.

SITHOLE, A. Choosing a Qualitative Research Paradigm for Social Sciences: A Literature Review for Educational Researchers. **International Journal of Research and Innovation in Social Science**, v. VIII, n. XII, p. 3945–3954, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.8120327>

SOBEL, R. S. Testing Baumol: Institutional quality and the productivity of entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 23, n. 6, p. 641–655, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.004>

SPIRO, R. J.; FELTOVICH, P. J.; COULSON, R. L. Two Epistemic World-Views: Prefigurative Schemas and Learning in Complex Domains. **Applied Cognitive Psychology**, v. 10, n. 7, p. 51–61, 1996. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0720\(199611\)10:7<51::AID-ACP437>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0720(199611)10:7<51::AID-ACP437>3.0.CO;2-F)

STARTSE. **A História da Kodak: Como ela foi de uma das empresas mais inovadoras a falência.** [s. I.], 2021a. Disponível em: <https://www.startse.com/artigos/kodak-de-uma-das-empresas-mais-inovadoras-a-falencia/>. Acesso em: 5 set. 2024.

STARTSE. **Como a falência da Blockbuster tornou a Netflix a maior empresa de mídia do mundo.** [s. I.], 2021b. Disponível em: <https://www.startse.com/artigos/como-a-falencia-da-blockbuster-tornou-a-netflix-a-maior-empresa-de-midia-do-mundo/>. Acesso em: 5 set. 2024.

STARTSE. **Entenda a crise da Netflix.** [s. I.], 2022a. Disponível em: <https://www.startse.com/artigos/entenda-a-crise-da-netflix/>. Acesso em: 5 set. 2024.

STARTSE. **Netflix adquire mais um estúdio de jogos.** [s. I.], 2022b. Disponível em: <https://www.startse.com/artigos/netflix-adquire-mais-um-estudio-de-jogos/>. Acesso em: 5 set. 2024.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada.** [S. I.]: Artmed, 2008.

STROE, S.; PARIDA, V.; WINCENT, J. Effectuation or causation: An fsQCA analysis of entrepreneurial passion, risk perception, and self-efficacy. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 265–272, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.035>

TERTYSHNIKOVA, A. G.; ZHURAVLEVA, A. V. Qualitative Methods of Sociological Research within the Framework of Sensitive Topics. **Теория и практика общественного развития**, n. 5, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.24158/tipor.2024.5.4>

THORGREN, S.; WINCENT, J. Passion and challenging goals: drawbacks of rushing into goal-setting processes. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 43, n. 11, p. 2318–2329, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jasp.12181>

TIMMONS, J. A.; SPINELLI, S.; TAN, Y. **New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century.** [S. l.]: McGraw-Hill/Irwin New York, 2004. v. 6.

UNGER, J. M.; RAUCH, A.; FRESE, M.; ROSENBUSCH, N. Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 3, p. 341–358, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004>

VALLERAND, R. J. On Passion for Life Activities. In: [S. l.: s. n.]. p. 97–193. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(10\)42003-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(10)42003-1)

VALLERAND, R. J.; BLANCHARD, C.; MAGEAU, G. A.; KOESTNER, R.; RATELLE, C.; LÉONARD, M.; GAGNÉ, M.; MARSOLAIS, J. Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 85, n. 4, p. 756–767, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>

VESA, L.; BOLOS, M. I.; SABĀU-POPA, C. D. INVENTORY DECISION IN VUCA WORLD USING ECONOMIC LOGIC QUANTITY. **The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences**, v. 30, n. 30 (1), p. 251–267, 2021. Disponível em: [https://doi.org/10.47535/1991AUOES30\(1\)028](https://doi.org/10.47535/1991AUOES30(1)028)

VIJ, S.; SINGH BEDI, H. **Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Review of Literature.** [S. I.: s. n.]. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2179844>.

VOGT, M.; BILK, Â.; SILVA, M. Z. DA. INCERTEZA AMBIENTAL NA CONTABILIDADE GERENCIAL: PERSPECTIVAS FUTURAS. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 4, p. 45–59, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i4.5358>

WARD, T. B. Cognition, creativity, and entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 2, p. 173–188, 2004. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00005-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00005-3)

WERHAHN, D.; MAUER, R.; FLATTEN, T. C.; BRETTTEL, M. Validating effectual orientation as strategic direction in the corporate context. **European Management Journal**, v. 33, n. 5, p. 305–313, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.03.002>

WILLIAMS, N.; VORLEY, T. Institutional asymmetry: How formal and informal institutions affect entrepreneurship in Bulgaria. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 33, n. 8, p. 840–861, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0266242614534280>

WOLFF, B.; MAHONEY, F.; LOHINIVA, A. L.; CORKUM, M. Collecting and Analyzing Qualitative Data. In: **The CDC Field Epidemiology Manual.** [S. I.]: Oxford University PressNew York, 2019. p. 213–228. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oso/9780190933692.003.0010>

WOOD, R.; BANDURA, A. Social cognitive theory of organizational management. **Academy of management Review**, v. 14, n. 3, p. 361–384, 1989.

WRIGHT, M.; HMIELESKI, K. M.; SIEGEL, D. S.; ENSLEY, M. D. **The Role of Human Capital in Technological Entrepreneurship.** [S. I.: s. n.]

XU, Y.; BARANCHENKO, Y.; LIN, Z.; WU, Q.; ARAKPOGUN, E. How Does the Combination of Factors Influence Entrepreneurs' Decision-Making Logic? A Qualitative Comparative analysis. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 14, n. 3, p. 1461–1484, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/erj-2021-0249>

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos.** [S. I.]: Bookman editora, 2015.

YRJÖNKOSKI, K.; SUOMINEN, A. **Effectuation as a frame for networking decisions-the case of a Finnish information technology start-up.** [S. I.: s. n.]

YU, X.; LIU, T.; HE, L.; LI, Y. Micro-foundations of strategic decision-making in family business organisations: A cognitive neuroscience perspective. **Long Range Planning**, v. 56, n. 5, p. 102198, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102198>

ZAHRA, S. A. Contextualizing theory building in entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 3, p. 443–452, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.04.007>

ZAHRA, S. A.; LI, Y.; AGARWAL, R.; BARNEY, J. B.; DUSHNITSKY, G.; GRAEBNER, M. E.; KLEIN, P. G.; SARASVATHY, S. Developing theoretical insights in entrepreneurship research. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 18, n. 1, p. 3–20, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/sej.1486>

ZAHRA, S. A.; NEWEY, L. R. Maximizing the Impact of Organization Science: Theory-Building at the Intersection of Disciplines and/or Fields. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 6, p. 1059–1075, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00848.x>

ZHANG, Y.; CUI, L.; ZHANG, G.; SARASVATHY, S.; ANUSHA, R. An Exploratory Study of Antecedents of Entrepreneurial Decision-Making Logics: The Role of Self-Efficacy, Optimism, and Perspective Taking. **Emerging Markets Finance and Trade**, v. 55, n. 4, p. 781–794, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1540496X.2018.1478283>

ZHAO, H.; SEIBERT, S. E. The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 2, p. 259–271, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.259>

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Quadro 9. Roteiro de entrevista semi-estruturada.

(continua)

Objetivo Específico	Categoria	Subcategoria	Perguntas norteadoras das entrevistas	Referências
Identificar e descrever o processo de tomada de decisão estratégica dos intraempreendedores em contextos de incerteza	Processo de tomada de decisão	Fases do processo decisório	Como você descreveria as etapas envolvidas na tomada dessa decisão? Quais foram os principais desafios enfrentados em cada fase?	(MALTUGUEVA; YURIN, 2015; SHANE; VENKATARAMAN, 2000)
		Caminhos de decisão	Quais caminhos você considerou mais importantes ao tomar essa decisão? Como você ponderou os diferentes caminhos?	(BARON; TANG, 2011)
		Incerteza do percebida	Quais aspectos do ambiente externo você identificou como incertos ao tomar essa decisão estratégica? Como essas incertezas influenciaram sua abordagem e as ações que você tomou?	(MCMULLEN; SHEPHERD, 2006)
		Influência de fatores internos e externos	Quais fatores internos (cultura organizacional, recursos etc.) influenciaram na sua decisão? Como as condições do mercado externo impactaram sua decisão?	(PETTIGREW, 1997)
		Papel da intuição e da racionalidade	Em que medida a intuição e a racionalidade influenciaram sua decisão? Houve algum momento em que você precisou confiar mais em sua intuição?	(KAHNEMAN; TVERSKY, 1977; LIN <i>et al.</i> , 2022; SCOTT; BRUCE, 1995; SIMON HERBERT A., 1955)

(continua)

Analisar as tensões e equilíbrios dinâmico entre elementos de Causation e Effectuation presentes nos processos de tomada de decisão	Causation e Effectuation	Equilíbrio dinâmico entre planejamento e ação	Como você equilibrou dinamicamente o planejamento detalhado e a necessidade de agir rapidamente? Em quais situações a adaptação foi mais importante do que o planejamento?	(LAINE; GALKINA, 2017; SARASVATHY, 2001)
		Adaptabilidade e flexibilidade	Como você lidou com as incertezas e mudanças durante o processo de implementação da decisão? Quais foram os principais obstáculos que você precisou superar?	(ALVES; YANG, 2022; SARASVATHY, 2001)
		Utilização de recursos existentes e criação de novas oportunidades	Quais recursos internos e externos você utilizou para implementar sua decisão? Como você identificou e explorou novas oportunidades de negócio?	(ANTONCIC; HISRICH, 2001; DRUCKER, 1998)
Compreender como características específicas do perfil comportamental dos intraempreendedores moderam o equilíbrio dinâmico entre Causation e Effectuation	Aspectos cognitivos	Estilo cognitivo	Como você descreveria seu estilo de tomada de decisão? (intuitivo, analítico, etc.) Você se considera mais orientado para tarefas ou para pessoas?	(BARON, 2004; COOLS; VAN DEN BROECK; BOUCKENOOGHE, 2009)
		Tolerância ao risco	Como você se sente em relação a tomar decisões com alto grau de incerteza (Baron, 2004; Bylund & McCaffrey, 2017)?	(Baron, 2004; Bylund & McCaffrey, 2017)/
		Orientação para resultados	O que te motiva a alcançar seus objetivos? Como você mede o sucesso de suas iniciativas?	(BYLUND; MCCAFFREY, 2017)

(conclusão)

Desenvolver diretrizes para tomada de decisão no uso de elementos de Causation e Effectuation	Processo de tomada de decisão	Lições aprendidas	Quais foram as principais lições que você aprendeu com essa experiência? O que você faria diferente da próxima vez?	
		Melhores práticas	Quais são as melhores práticas para tomar decisões em um ambiente de alta incerteza? Como você construiu confiança e apoio para implementar suas decisões?	
		Fatores críticos de sucesso	Quais são os fatores críticos de sucesso para a implementação de uma nova iniciativa? Como você avalia o sucesso de uma iniciativa?	