

INTENÇÃO EMPREENDEDORA, PROCESSO EMPREENDEDOR E DECISÃO SOB INCERTEZA: UMA PROPOSTA DE MODELO PERCEPTUAL COM BASE NAS ABORDAGENS *CAUSATION* E *EFFECTUATION*

Henrique Cordeiro Martins - hcm1512@hotmail.com

Bruno Henrique Rocha Fernandes - bruno.fernandes@fdc.org.br

Roberto Marinho Figueiroa Zica - roberto.Marinho@sebraemg.com.br

RESUMO: Este artigo analisa como se articulam a intenção empreendedora, o processo empreendedor e os aspectos cognitivos que influenciam a decisão de negócio sob incerteza, a partir da percepção de especialistas e consultores no segmento dos pequenos negócios. Fundamenta-se na literatura de empreendedorismo, na Teoria do Comportamento Planejado (TCP) e nas abordagens *Causation* e *Effectuation*, buscando compreender, de forma integrada, como fatores antecedentes da intenção empreendedora se desdobram em lógicas distintas de ação e decisão. Metodologicamente, realizou-se pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e objetivo descritivo-interpretativo, combinando revisão bibliográfica e análise de conteúdo das entrevistas. Os achados indicam que a formação da intenção empreendedora decorre da articulação entre atitude, autoeficácia, desejabilidade e normas subjetivas, enquanto a passagem à ação, em ambientes incertos, tende a mobilizar tanto lógicas causais quanto *effectuais*, de forma isolada ou combinada. Como principal contribuição, o artigo propõe um modelo perceptual, oferecendo subsídios para a compreensão do comportamento empreendedor.

Palavras-chave: Intenção Empreendedora. Processo Empreendedor. *Causation*. *Effectuation*.

1 INTRODUÇÃO

Empreender em ambientes marcados por incerteza, volatilidade e limitação de recursos exige compreender não apenas por que os indivíduos desejam criar novos negócios, mas também como estruturam suas decisões ao transformar intenção em ação. Nesse contexto, a ação empreendedora não pode ser explicada exclusivamente pela existência de oportunidades ou por características individuais isoladas, uma vez que envolve fatores cognitivos, comportamentais e contextuais que antecedem e influenciam a constituição do negócio.

A literatura sobre intenção empreendedora tem demonstrado que a disposição para empreender constitui importante antecedente do comportamento empreendedor, especialmente quando observada a partir de fatores como atitude, autoeficácia, desejabilidade e normas subjetivas. Por outro lado, estudos sobre processo empreendedor e tomada de decisão sob incerteza indicam que a criação de novos negócios também depende da forma como os indivíduos mobilizam meios, interpretam contingências e escolhem caminhos de ação diante de contextos imprevisíveis.

Embora esses campos tenham se desenvolvido de maneira consistente, ainda há espaço para uma articulação analítica mais integrada entre os antecedentes da intenção empreendedora e as lógicas decisórias que orientam a ação empreendedora em contextos incertos. Em particular, mostra-se relevante aproximar a Teoria do Comportamento Planejado (TCP), tradicionalmente mobilizada para explicar a formação da intenção, das abordagens *Causation* e *Effectuation*, mais diretamente relacionadas à decisão e à ação em ambientes de incerteza.

No caso dos pequenos negócios, essa articulação ganha ainda maior relevância, pois a

constituição e a condução do empreendimento costumam ocorrer em condições marcadas por restrições de recursos, forte pressão competitiva, necessidade de adaptação e elevada dependência da capacidade decisória do empreendedor.

No caso brasileiro, essa discussão ganha especial relevância no universo dos pequenos negócios, cuja constituição e condução ocorrem em contexto de restrição de recursos, elevada incerteza e forte dependência da capacidade decisória do empreendedor. Nesse ambiente, compreender como a intenção empreendedora se articula ao processo empreendedor e às lógicas de decisão torna-se particularmente importante para interpretar a ação empreendedora.

É por meio do comportamento humano empreendedor que ocorre a “fagulha” que possibilita o ato de empreender possa ocorrer e se desenvolver, considerando que a figura central da organização a ser constituída e gerida situa-se no empreendedor (Filion, 1999). Shane e Venkataraman (2000, p. 218) explicam o empreendedorismo como resultante “da existência, descoberta e exploração de oportunidades; da influência de indivíduos e oportunidades; de uma explicação que transcende a criação de uma empresa”. Para esses autores, a descoberta e a decisão de explorar oportunidades constituem os primeiros passos para compreender o processo empreendedor, que tem como principais dimensões, os indivíduos e as oportunidades. Segundo as autoras Machado e Basaglia (2013) compreende-se por empreendedorismo o campo de estudos que procura explicar porque alguns indivíduos e outros não, criam e exploram oportunidades, organizações e valores.

Considerando este contexto apresentado e o papel do empreendedor como dínamo propulsor das dinâmicas de mercado o presente estudo parte do seguinte problema de pesquisa: como se articulam a intenção empreendedora, o processo empreendedor e os aspectos cognitivos que influenciam a decisão de negócio em contextos de incerteza?

Diante dessa questão, o objetivo central do artigo consiste em compreender, a partir da literatura e da percepção de especialistas e consultores de pequenos negócios, como se articulam a intenção empreendedora, o processo empreendedor e a tomada de decisão sob incerteza, de modo a subsidiar a proposição de um modelo perceptual.

Para tanto, o estudo combina revisão bibliográfica com pesquisa qualitativa, adotando como lente teórica principal a articulação entre a Teoria do Comportamento Planejado (TCP) e as abordagens *Causation* e *Effectuation*. Parte-se do entendimento de que a TCP contribui para explicar a formação da intenção empreendedora, ao passo que *Causation* e *Effectuation* oferecem categorias analíticas relevantes para compreender a lógica de ação e decisão mobilizada na passagem da intenção à constituição do negócio.

Empiricamente, a pesquisa recorre à percepção de especialistas e consultores com experiência intensiva no acompanhamento de pequenos negócios, buscando captar padrões recorrentes do comportamento empreendedor. Como contribuição, o artigo propõe uma leitura integrada entre antecedentes da intenção empreendedora, processo empreendedor e lógicas decisórias sob incerteza, sistematizada em um modelo perceptual.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As seções seguintes apresentam o referencial teórico que sustenta o argumento central do artigo, estruturado em torno de três eixos complementares: o empreendedorismo e o processo empreendedor; a intenção empreendedora; e as lógicas decisórias sob incerteza, especialmente *Causation* e *Effectuation*. A articulação entre esses eixos oferece respaldo à construção do instrumento de pesquisa, à definição das categorias analíticas e à proposição do modelo perceptual desenvolvido neste estudo.

2.1. Polissemias do Empreendedorismo

O termo empreendedorismo possui grande multiplicidade não apenas em seus significados, mas também em suas aplicações, desdobrando-se em um arco que abrange desde a criação e a estruturação de novos negócios até a melhoria de processos e identificação de oportunidades em organizações existentes e ambientes corporativos (intraempreendedorismo). Conforme Volery e Mazzarol (2015) existe na literatura vigente uma importante diversidade de estudos acadêmicos sobre o campo do empreendedorismo, bem como das competências, características e comportamentos de sua figura central, o empreendedor. Tão grande quanto a diversidade de conceitos existentes são os autores e instituições que envidam esforços no sentido de produzirem conhecimento sobre a temática. Embora o tema venha sendo estudado com maior rigor desde a década de 1970, não há consenso sobre a identidade do empreendedor, o que provoca uma polissemia conceitual.

Confirmam esse pensamento Filion (1999) e Gomes et al. (2012), ao afirmarem que as abordagens que tratam do campo do empreendedorismo não apresentam um consenso acerca do conceito de empreendedor e empreendedorismo. Esses autores salientam que, de uma maneira mais abrangente, existe uma polaridade de pensamento sobre essa questão, sendo que, de um lado, estão os mais adeptos da perspectiva econômica e, de outro, os mais inclinados à perspectiva atitudinal. Conforme Filion (1999) e Gomes et al. (2012), na perspectiva econômica, estão autores que acreditam que os empreendedores são os agentes responsáveis pela inovação e que suas ações seriam direcionadoras de desenvolvimento, tais como Marshall, Say e Schumpeter. No tocante à perspectiva comportamental estão os autores McClelland e Timmons, que compreendem que o empreendedorismo esteja mais relacionado aos aspectos atitudinais do sujeito, procurando identificar traços de personalidade na pessoa empreendedora.

Desde Schumpeter (1949), a compreensão da ação empreendedora ampliou-se da associação entre empreendedorismo, inovação e desenvolvimento econômico para abordagens que também buscam explicar como o ato de empreender ocorre. Nessa trajetória, consolidou-se a percepção de que o empreendedor atua tanto na criação de novos negócios quanto na inovação dentro de atividades já existentes (Filion, 1999; Kuratko et al., 2015).

Afirma Drucker (1987, p. 18) que Schumpeter abordou o empreendedor e o seu impacto sobre a economia, adicionando o fator de “desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor inovador”. Reforça-se a tese de que os empreendedores seriam justamente os agentes da inovação e, portanto, da destruição criativa, capazes tanto de inovar quanto de substituir o obsoleto por novas formas mais eficazes de atuação. Relevante ressaltar que não se trata de simplesmente trazer algo novo, ou diferente do que já está posto, mas que essas novas empresas ou formas de atuação tragam em seu cerne, a efetividade de sua atuação, gerando valor adicional em sua utilização (Shane & Venkataraman, 2000; Rogers, 2003).

A cultura e o contexto também influenciam a ação empreendedora. Morrison (2000) destaca que ambientes com maior estímulo à geração de negócios tendem a favorecer o empreendedorismo, enquanto Baumol (2020) e Liñán e Chen (2009) reforçam que fatores culturais e históricos afetam a formação do comportamento empreendedor.

Para os fins deste estudo, o empreendedorismo é compreendido como um fenômeno que envolve a identificação e a exploração de oportunidades, a mobilização de meios e a tomada de decisão orientada à criação e à estruturação de novos negócios em contextos marcados por incerteza. Nessa perspectiva, o processo empreendedor não se restringe ao ato de abrir uma empresa, mas abrange também a formação da intenção, a passagem à ação e a lógica decisória mobilizada na constituição do empreendimento.

2.2. Intenção Empreendedora

A intenção empreendedora corresponde à disposição deliberada de iniciar um negócio e pode ser compreendida como etapa antecedente à ação empreendedora (Filion, 1991; Krueger, 1994; Thompson, 2009). Nesse sentido, representa o início do processo de criação de uma empresa, antecedendo a mobilização de recursos e o planejamento da atividade (Vasconcelos et al., 2020; Baumol, 2020).

É possível depreender do próprio nome do construto que se trata de uma intenção, ainda não concretizada, de um ato relacionado a empreender uma jornada que ainda não foi efetivamente criada ou estabelecida. Portanto, e em consonância com Krueger et al. (2000), a intenção se porta como um relevante preditor de grande parte de comportamentos que são pensados e planejados, assim como ocorre no comportamento empresarial. Ajzen (1991) também contribui ao afirmar que a intencionalidade antecede o comportamento real e materializado. Para o autor existe uma proporcionalidade entre a intenção do comportamento e o sucesso de sua previsão. Quanto maior a intenção, maior a probabilidade de execução.

A intenção é o preditor mais imediato da ação, sendo relevante neste contexto porque é ela que será utilizada para se conseguir perceber quais os fatores intrínsecos que exercem influência no comportamento humano, bem como são capazes de demonstrar o quanto a pessoa está disposta a se dedicar para pôr em prática tal comportamento (Ajzen, 1991). Esta abordagem é essencial para a construção da Teoria do Comportamento Planejado (TCP) de Ajzen (1991). A TCP postula que o comportamento humano além de ser determinado pela intenção é estruturado por meio de três diferentes fatores, sendo: i) atitude pessoal, por meio de uma avaliação que pode ser positiva ou negativa de um comportamento; ii) em função de normas subjetivas, decorrente da pressão social para realizar ou não o comportamento; e iii) a autoeficácia, compreendida como a percepção sobre a capacidade de se executar a atividade empreendedora.

Conforme elucidam Krüger e Ramos (2020), a TCP foi impulsionada pelos autores Liñán e Chen (2009), ao proporem um modelo adaptado da TCP que fosse capaz de mensurar a Intenção Empreendedora. Enquanto Ajzen (1991) propôs um modelo teórico mais abrangente para o comportamento humano em geral, Liñán e Chen (2009) adaptaram este modelo e validaram um modelo especificamente para o comportamento empreendedor.

De acordo com esta adaptação, Liñán e Chen (2009) descreveram as três variáveis independentes, salientando que antecedem a elaboração da intenção propriamente dita, buscando antever o comportamento humano. Estas dimensões são: i) atitudes pessoais, refletem a autoavaliação e ponderações que a pessoa faz de seu comportamento, seja ele favorável ou não, sobre os benefícios decorrentes em ser um empreendedor; ii) normas subjetivas, refletem o atributo mais social do modelo, onde o indivíduo ponderará se pessoas consideradas como referência para ele validarão ou não sua decisão em empreender; e iii) percepção de controle de comportamento, que refletem a crença na própria capacidade e a disponibilidade de recursos e oportunidades para fazer a ação, considerando possíveis obstáculos.

Outros dois fatores também extremamente relevantes aos empreendedores em potencial residem na autoeficácia, referindo-se à percepção sobre as próprias habilidades pessoais necessárias para planejar, estruturar e executar a atividade empresarial (Chen et al., 1998) e na desejabilidade, que se refere às aspirações pessoais e motivações que o indivíduo leva em consideração para se tornar empreendedor, sendo algo desejável e em consonância com aspectos intrínsecos e culturais, conforme identificaram Shapero e Sokol (1982).

Com base na literatura consultada e autores referenciados foi possível identificar um conjunto de quatro características proeminentes do construto Intenção Empreendedora. Estes quatro fatores com maior ênfase foram sistematizados em um quadro síntese com uma definição objetiva, atributos chave mais característicos e os autores referenciados. Elaborar este

quadro síntese com os fatores da Intenção Empreendedora demonstrou-se relevante para a composição do Modelo Perceptual a ser apresentada na seção 5.

Quadro 1 - Síntese dos Fatores da Intenção Empreendedora

Fatores	Definição	Atributos chave	Autores Referenciados
Atitude	Avaliação pessoal (positiva ou negativa) do indivíduo sobre criar um negócio próprio	Atratividade percebida do empreendedorismo; Valoração de autonomia, independência e realização pessoal; Expectativa de recompensas econômicas e simbólicas	Ajzen (1991) Krueger et al. (2000)
Autoeficácia	Percepção do indivíduo sobre sua capacidade de executar as tarefas necessárias para empreender	Confiança nas próprias habilidades; Capacidade de lidar com riscos e incertezas; Percepção de viabilidade do empreendimento	Krueger & Brazeal (1994) Chen et al. (1998)
Desejabilidade	Grau em que o empreendedorismo é percebido como algo desejável pessoalmente	Motivação intrínseca Aspirações pessoais Alinhamento com valores individuais	Shapero & Sokol (1982)
Normas subjetivas	Percepção do apoio ou desaprovação de pessoas relevantes (família, amigos, pares, professores)	Influência social percebida; Legitimação social do papel empreendedor; Cultura empreendedora do ambiente	Ajzen (1991) Liñán & Chen (2009)

Os fatores proeminentes da intenção empreendedora aqui sistematizados permitem compreender de que maneira crenças, avaliações, disposições pessoais e influências sociais antecedem o comportamento empreendedor. Todavia, embora a intenção constitua relevante preditor da ação, ela não esgota a compreensão do fenômeno. A passagem da intenção à constituição do negócio requer também examinar como os indivíduos decidem, mobilizam meios e respondem às incertezas do ambiente. É nesse ponto que se torna necessário avançar para a discussão sobre processo empreendedor e lógicas decisórias, especialmente a partir das abordagens *Causation* e *Effectuation*.

2.3. Processo decisório: *Causation* e *Effectuation*

O processo empreendedor envolve não apenas a emergência da intenção de empreender, mas também a forma como o indivíduo interpreta oportunidades, mobiliza recursos, avalia riscos e decide agir em contextos de incerteza. Nesse sentido, a compreensão da ação empreendedora exige observar a lógica decisória que orienta a passagem da intenção à estruturação do negócio.

Neste estudo, *Causation* e *Effectuation* são tratadas como lógicas cognitivas e decisórias mobilizadas pelo empreendedor em diferentes condições. Enquanto a primeira parte de objetivos definidos e busca meios adequados para alcançá-los, a segunda parte dos meios disponíveis, das redes e contingências para construir objetivos possíveis em ambientes incertos (Sarasvathy, 2001; Chandler et al., 2011; Lima et al., 2024; Borsatto & Lima, 2025).

Para Sarasvathy (2001) haveria dois processos de tomada de decisão identificados durante a fase inicial dos negócios, sendo por meio de uma abordagem racional causal, onde o empreendedor tem um objetivo pré-determinado e consegue estabelecer os meios necessários para se alcançar este plano inicial, e uma abordagem *effectual*, no qual a partir do conjunto de meios disponíveis e acessíveis é que se viabilizarão os objetivos a serem atingidos, possibilitando a tomada de decisões em meio a um ambiente de incertezas. Conforme Chandler

et al. (2011), nestas duas abordagens utilizadas por empreendedores a *causation* se alicerça no planejamento *ex ante*, ao passo que a *effectuation* se refere a estratégias emergentes e não preditivas, *ex post*.

Uma grande contribuição da Teoria *Effectual* de Saras Sarasvathy é justamente o contraponto que é feito em relação à abordagem convencional, também denominada como causalidade, que parte de uma lógica de previsibilidade, com a definição de metas claras, previsão de resultados a serem alcançados, em um cenário onde se conhece o tamanho do investimento e potenciais segmentos. O *Causation* compreende que o empreendedor saberia *a priori* o tipo de empresa que gostaria de criar, quais clientes seriam atendidos e como formular maneiras para ingressar neste mercado (Mercadal, 2021). A abordagem *Effectuation*, por sua vez, enfatiza uma mentalidade mais flexível e baseada em recursos disponíveis, tais como habilidades pessoais e redes de contatos, em detrimento de objetivos específicos, possibilitando adaptações sobre as mudanças inesperadas e demais imprevistos (Mercadal, 2021).

Para Sarasvathy (2001), dentro da abordagem da *Effectuation* os empreendedores buscam compreender se seriam capazes de criar um negócio, refletindo sobre o que é possível ou não fazer com os seus recursos disponíveis. A ação que leva o indivíduo a constituir um empreendimento tem sua origem decorrente de uma análise reflexiva mais pessoal sobre estes meios disponíveis. Neste sentido, três questões centrais sobressaem: i) Quem sou eu? Refere-se à sua identidade, características e habilidades; ii) O que eu sei? Trata do conhecimento que possui e experiência úteis; e iii) Quem eu conheço? Corresponde às suas relações sociais e profissionais e à rede de relacionamento com os demais stakeholders.

Para que a *Effectuation* possa se manifestar de maneira plena, Sarasvathy (2008) preconiza premissas fundamentais, sendo: i) perda tolerável em detrimento ao retorno esperado; ii) comprometimento prévio da rede de relacionamento e partes interessadas em contraposição da análise competitiva da lógica *causation*; iii) exploração das eventuais contingências pré-existentes, em detrimento das contingências que podem surgir no decorrer do processo empreendedor; iv) previsibilidade de um futuro incerto em comparação com a predição de um futuro ainda incerto.

A autora organiza a *Effectuation* em cinco princípios: pássaro na mão, limonada, colcha de retalhos, perda tolerável e piloto no avião, todos orientados à ação a partir dos meios disponíveis, da aprendizagem com contingências e do foco no que pode ser controlado: i) Pássaro na mão: indicando que o empreendedor deve criar soluções com os recursos disponíveis, começando com o que se tem à mão no momento; ii) Princípio da limonada: considerando que eventuais problemas são inevitáveis, o empreendedor deve transformar estas situações em oportunidades, em vez de evitá-las; iii) Colcha de retalhos: o estabelecimento de novas parcerias pode trazer novos recursos e pessoas interessadas na ideia, aumentando a colaboração; iv) Perda tolerável: deve estabelecer um limite máximo de perda que seria aceitável, caso o negócio não prospere; v) Piloto no Avião: sugere que o empreendedor deva focar no que pode controlar, acreditando que o futuro é construído por suas ações e a criação de suas próprias oportunidades. (Sarasvathy, 2008).

Conforme explica Centeno (2020), a essência da Teoria *Effectuation* decorre da impossibilidade de o empreendedor conseguir analisar todas as alternativas e escolher, deliberadamente, aquela que oferecerá melhor retorno; ele utilizará as alternativas de ações baseadas nas perdas consideradas aceitáveis, acionará sua rede de relacionamento e aproveitará as contingências para poder lidar com as incertezas.

À luz desse debate, entende-se que os aspectos cognitivos mobilizados na decisão de empreender incluem, entre outros, a percepção de viabilidade, a autoeficácia, a leitura de risco e incerteza, o uso da experiência prévia, a ativação de redes de relacionamento, a avaliação de

perdas toleráveis e a capacidade de adaptação contingencial. Esses elementos permitem aproximar a discussão sobre intenção empreendedora das lógicas de decisão e ação, oferecendo base analítica para a construção do modelo perceptual e para a operacionalização metodológica adotada no estudo.

Com base no percurso teórico apresentado, o estudo adota como construtos centrais o empreendedorismo, a intenção empreendedora, o processo empreendedor, o ambiente empreendedor, os aspectos cognitivos da decisão e as lógicas Causation e Effectuation. A síntese desses construtos, suas definições operacionais e os autores de base é apresentada no Quadro 2, de modo a consolidar o referencial que sustenta a proposição do modelo perceptual e a matriz analítica da pesquisa.

Quadro 2 – Síntese dos construtos adotados no referencial teórico

Construto	Definição adotada no artigo	Autores de base
Empreendedorismo	Campo de estudo e prática associado à identificação, criação e exploração de oportunidades, à criação de novos negócios e à geração de valor, podendo ser compreendido tanto sob perspectivas econômicas quanto comportamentais.	Filion (1999); Shane e Venkataraman (2000); Gomes et al. (2012); Machado e Basaglia (2013)
Intenção empreendedora	Disposição deliberada do indivíduo para criar um negócio no futuro, constituindo etapa antecedente à ação empreendedora e preditora do comportamento de empreender.	Ajzen (1991); Krueger (1994); Krueger, Reilly e Carsrud (2000); Thompson (2009); Liñán e Chen (2009)
Atitude	Avaliação pessoal favorável ou desfavorável do indivíduo sobre a possibilidade de criar o próprio negócio.	Ajzen (1991); Krueger et al. (2000)
Autoeficácia	Percepção que o indivíduo possui sobre sua capacidade de planejar, estruturar e executar as tarefas necessárias para empreender.	Chen, Greene e Crick (1998); Krueger e Brazeal (1994)
Desejabilidade	Grau em que empreender é percebido como algo pessoalmente desejável, coerente com aspirações, motivações e valores individuais.	Shapero e Sokol (1982)
Normas subjetivas	Percepção do apoio, validação ou desaprovação de pessoas e grupos socialmente relevantes para a decisão de empreender.	Ajzen (1991); Liñán e Chen (2009)
Processo empreendedor	Sequência pela qual a intenção, a identificação de oportunidades, a mobilização de meios e a tomada de decisão se convertem em ação empreendedora e constituição do negócio.	Shane e Venkataraman (2000); Filion (1999); Sarasvathy (2001)
<i>Causation</i>	Lógica decisória orientada por objetivos previamente definidos, em que o empreendedor parte de um fim determinado e busca os meios adequados para alcançá-lo.	Sarasvathy (2001, 2008); Chandler et al. (2011); Mercadal (2021)
<i>Effectuation</i>	Lógica decisória não preditiva e adaptativa, em que o empreendedor parte dos meios disponíveis, das relações e das contingências para construir objetivos possíveis em ambiente de incerteza.	Sarasvathy (2001, 2008); Chandler et al. (2011); Centeno (2020); Mercadal (2021)

Ambiente empreendedor	Conjunto de condições contextuais, institucionais, culturais e relacionais que influenciam a formação da intenção empreendedora, a criação de negócios e a condução do processo empreendedor.	Morrison (2000); Baumol (2020); Edelman e Yli-Renko (2010)
-----------------------	---	--

O referencial construído permite, assim, explicitar os construtos que orientarão a etapa metodológica e a análise das evidências empíricas.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa adota abordagem qualitativa, de caráter descritivo, por se mostrar adequada à compreensão das percepções dos entrevistados sobre o fenômeno investigado (Vergara, 2000).

Para o embasamento do trabalho foi também realizada uma revisão da bibliografia dos construtos identificados considerando textos clássicos e publicações atuais, estabelecendo um protocolo para identificação dos trabalhos.

Com base nos construtos identificados no percurso teórico, elaborou-se uma matriz de operacionalização analítica, utilizada como referência para a construção do instrumento de coleta e para a análise de conteúdo das respostas dos especialistas (Quadro 3). Essa matriz explicita as categorias analíticas centrais do estudo e os indícios empíricos esperados em cada construto, contribuindo para maior transparência entre referencial teórico, coleta de dados e procedimento analítico.

Quadro 3 – Operacionalização analítica dos construtos da pesquisa

Construto	Dimensão/categoria analítica
Empreendedorismo	Concepções de empreendedorismo; criação de negócios; exploração de oportunidades; inovação; comportamento empreendedor
Intenção empreendedora	Predisposição para empreender; intenção de criar negócio; disposição para agir; planejamento futuro da ação empreendedora
Atitude	Avaliação positiva do empreendedorismo; atratividade percebida; autonomia; independência; realização pessoal
Autoeficácia	Confiança nas próprias capacidades; percepção de preparo; capacidade de enfrentar riscos e incertezas; percepção de viabilidade
Desejabilidade	Motivação intrínseca; aspirações pessoais; alinhamento com valores; vontade de empreender
Normas subjetivas	Apoio familiar; influência de pares; validação social; referências culturais e profissionais
Processo empreendedor	Passagem da intenção à ação; mobilização de recursos; identificação de oportunidades; estruturação inicial do negócio
Causation	Objetivo pré-definido; planejamento ex ante; previsão; definição de metas; escolha racional de meios
Effectuation	Partida dos meios disponíveis; adaptação contingencial; uso da rede de contatos; perda tolerável; construção de objetivos possíveis

Ambiente empreendedor	Entraves institucionais; facilidades contextuais; apoio de instituições; cultura de negócios; condições do mercado
Aspectos cognitivos da decisão	Percepção de risco; leitura de incerteza; julgamento de possibilidades; experiência prévia; heurísticas de decisão
Modelo perceptual proposto	Articulação entre intenção empreendedora, fatores preditores, lógicas decisórias e contexto de incerteza

Foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado decorrente da literatura consultada e da experiência dos autores na elaboração e condução de pesquisas voltadas ao empreendedorismo. Para ampliar a consistência do instrumento, o roteiro foi submetido à apreciação de três especialistas, que avaliaram a clareza, a pertinência e a aderência das questões aos objetivos da pesquisa. Após os ajustes sugeridos, procedeu-se à aplicação do instrumento junto ao público selecionado.

Após a validação do instrumento, a coleta foi realizada via Google Forms com especialistas e consultores de uma organização do Sistema S voltada ao apoio ao empreendedorismo e ao desenvolvimento de pequenos negócios. A opção por esse público buscou captar percepções qualificadas sobre empreendedores acompanhados em contexto profissional.

O questionário contou com sete questões, sendo organizado em duas seções: perfil do entrevistado e percepções do especialista. A pesquisa de campo ocorreu durante a primeira quinzena do mês de março de 2026 e o tempo médio para responder todas as questões do questionário ficou em torno de 15 minutos. Somente após o recebimento de todas as respostas é que os resultados foram analisados conjuntamente. Foram assegurados todos os princípios éticos de pesquisa, garantindo o sigilo das informações, a preservação do anonimato dos respondentes e a participação voluntária.

A pesquisa contou com uma amostra de 12 profissionais pré-selecionados, considerados especialistas em pequenos negócios e empreendedorismo, com *background* acadêmico e profissional, com pós-graduação, tempo de atuação com o segmento dos pequenos negócios e empreendedorismo, além de terem realizado alguma capacitação específica sobre o segmento nos últimos 12 meses. Esta quantidade de respondentes está amparada em Guest et al. (2006), que indicam que estudos muito focados e com especialistas tendem a ser mais homogêneos e que 12 entrevistas representam um número onde é provável o alcance de saturação com este tipo de amostra. Os participantes foram selecionados por sua capacidade de contribuição ao estudo e não houve perda de questionários por incompletude.

Logo após o encerramento da coleta foi aplicada a técnica de Análise de conteúdo, utilizando para apoio de análise o *software* Taguette para esta finalidade. De acordo com Bardin (2016, p. 15) a análise de conteúdo deve ser compreendida como “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. Ainda de acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo é utilizada para analisar as falas e depoimentos dos entrevistados, revelando significados e padrões detectados, que posteriormente serão tratados e sistematizados, possibilitando melhor interpretação dos resultados. Neste sentido entende-se que a técnica se mostrou adequada para os objetivos deste trabalho.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A seção apresenta os principais achados da análise das entrevistas com especialistas e consultores de negócios.

Antes de adentrar na Análise de Conteúdo, caberia apresentar um estrato do perfil dos respondentes da pesquisa, conforme a primeira seção do questionário. Dentre os 12 participantes selecionados para a amostra todos possuem pós-graduação completa. Sete entrevistados apontaram ter experiência acima de 20 anos no segmento, dois respondentes indicaram possuir entre 16 e 20 anos e três assinalaram entre 11 e 15 anos de experiência profissional atuando com o segmento. Ao serem indagados se se consideram um “especialista no segmento dos pequenos negócios e empreendedorismo”, dez respondentes declararam estar no nível de proficiência Sênior e dois entrevistados indicaram estar no nível Pleno de proficiência no segmento. Este conjunto de respostas ratifica o perfil especializado dos entrevistados e indica sua capacidade em oferecer respostas adequadas e assertivas às questões.

A respeito da percepção sobre Intenção Empreendedora, os especialistas foram orientados a indicar quais fatores exercem maior influência a respeito. O binômico necessidade e ou oportunidade foi indicado mais explicitamente pelos entrevistados E1, E2, E5, E8, E11 e E12, demonstrando como a Atitude do empreendedor representa um elemento chave:

Ao longo de estudos e observações sobre o comportamento empreendedor, percebo que a intenção de empreender geralmente é influenciada por dois fatores principais: necessidade e oportunidade. (...) Assim, a decisão de empreender é influenciada tanto por condições externas, como o contexto econômico, quanto por fatores internos, como motivação pessoal, desejo de autonomia e percepção de capacidade para empreender. (E5)

Em linha com os autores citados no Referencial Teórico e no Quadro 1 - Síntese dos Fatores da Intenção Empreendedora, a Autoeficácia, a Desejabilidade e as Normas subjetivas também possuem papel relevante na Intenção Empreendedora, conforme corroboram os seguintes trechos correspondentes a cada fator mencionado, respectivamente:

Acredita na crença própria do empreendedor e confiança de realizar um projeto. Quem se sente capaz tende a empreender de maneira mais determinada. A motivação, seja pelo fato de se provar, de ser capaz ou mesmo pela busca de novas oportunidades, é um fator que conta e é recorrente nos novos empreendedores (...) (E6).

(...) Muitas pessoas são motivadas pelo entendimento de que empreender está associado a maior liberdade na gestão do próprio tempo, além de mais autonomia e controle nas tomadas de decisão. Soma-se a isso o fator da desejabilidade social, pois atualmente, o empreendedorismo é frequentemente percebido como uma via de ascensão social e financeira, percepção reforçada e amplificada por mídias, como televisão e redes sociais (E10).

Um dos principais aspectos que ocorre no indivíduo que se candidata a um negócio próprio é o sentimento de autonomia e liberdade na condução de sua jornada profissional, mas há também o sentimento de obrigação e continuidade, naqueles que herdaram negócios familiares (...) (E7).

Ao serem perguntados sobre o que faz com que a pessoa utilize de suas capacidades para, de fato, empreender com êxito no mercado houve um entendimento amplo sobre a relevância de se ter clareza na identificação de suas próprias competências, além de uma forte motivação pelo que faz e pretende fazer e a realização pessoal, conforme foi possível depreender da síntese das respostas de E1, E2, E4, E5, E6, E7 e E11. Em alinhamento com a questão anterior os entrevistados indicaram que para obter êxito no empreendimento é fundamental ter autoconfiança, autodeterminação e se valer de fatores comportamentais e atitudinais voltados a uma boa leitura de mercado, de suas próprias valências técnicas, capacidade operacional e práticas eficientes de gestão. As respostas dos entrevistados E1 e E4 ilustram sinteticamente esta questão:

A clareza na identificação e o alinhamento dessas competências com o negócio escolhido são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer empreendimento. Embora o sucesso não dependa de um único fator, compreender quais habilidades são essenciais e buscar aprimorá-las pode ampliar significativamente as possibilidades de alcançar bons resultados (E1).

Primeiro ter clareza do que sabe fazer bem e do que está disposta a aprender. Segundo, agir com iniciativa diante das oportunidades do mercado, conciliando-as com suas necessidades. Aliado a isso há fatores comportamentais/atitudinais importantes que faz com que algumas pessoas decidam empreender e outras não (...). A meu ver, o sucesso vem da combinação entre atitude, preparo e adaptação às mudanças, usando os próprios recursos (financeiros ou não) de forma estratégica (E4).

Para colher a percepção sobre o ambiente de negócio, os especialistas foram perguntados sobre quais os principais entraves e as facilidades para a criação e o desenvolvimento de negócios no país. As respostas foram bastante coesas, mas dentre os principais entraves foram citados os seguintes aspectos: excesso de burocracia para abrir uma empresa em diversas cidades; alta carga tributária, o que impacta na rentabilidade do negócio; falta de linhas de crédito apropriada para quem está começando; baixa capacitação em gestão; dificuldades na formação da equipe, sua preparação e remuneração adequada e questões trabalhistas; além de incerteza e instabilidade econômica, legislação complexa e acesso à tecnologia que também foram citadas. As respostas a seguir ilustram este entendimento:

(...) como principais entraves para a criação e desenvolvimento de negócios a burocracia excessiva, que dificulta a abertura e manutenção de empresas, além da carga tributária elevada, que pode impactar a rentabilidade. A falta de acesso a financiamento por falta de gestão e histórico financeiro e a instabilidade econômica (...) (E6).

(...) Percebo como entraves: a formação/concepção do conceito de um negócio e o tempo necessário para isso; a formação da equipe de trabalho, parceiros e competências instaladas, remuneração desta força de trabalho; compreender as dinâmicas do mercado (desafios e oportunidades) e acessar tecnologias (plataformas de gestão, meios de recebimento e pagamento) como facilitadores fundamentais da maturação do negócio; aspectos culturais como a centralização de ideias e decisão, preconceito ou rejeição ao que é diferente ou inovador (E7).

No tocante às facilidades foram relatados os principais aspectos: a formalização das empresas em muitas cidades, inclusive para o MEI, teve um grande salto positivo e está mais digital; valorização do empreendedorismo como instrumento de ascensão socioeconômica; maiores oportunidades no mercado consumidor; melhoria no acesso ao crédito e garantia (mas com espaço para evolução); maior estímulo e acesso a capacitações e programas de apoio.

(...) há facilidades importantes, como o avanço da digitalização de processos, o crescimento do ecossistema de apoio ao empreendedorismo e o acesso a informações e ferramentas de gestão, que têm contribuído para tornar o ambiente de negócios mais acessível e dinâmico (E5).

A última questão abordou o processo decisório para empreender. Os entrevistados foram convidados a refletir sobre como as decisões de negócio são tomadas pelos empreendedores, indicando se seria por meio de uma abordagem mais Causal e ou por meio da *Effectual*. Os dois conceitos foram apresentados brevemente e os entrevistados foram convidados a justificarem sua posição. Dez especialistas compreenderam que a partir de um conjunto de meios disponíveis é que emergirão diferentes objetivos que poderão ser alcançados pelo empreendedor, ou seja, as decisões de negócio são tomadas pelos empreendedores mais dentro de uma abordagem *Effectual*. E dois especialistas (E2 e E9) tiveram a percepção, com base em suas intervenções com sua carteira de clientes, que o empreendedor possui um objetivo prévio já determinado e um conjunto de meios para conseguir atingi-lo, neste sentido as decisões de negócio são tomadas sob a ótica da abordagem Causal.

Interessante não apenas focar na questão numérica que tende à abordagem *effectual*,

mas também na qualidade técnica das respostas dos entrevistados, para ambas as abordagens. De uma maneira mais *latu sensu* é possível depreender das respostas que os especialistas compreendem que os empreendedores em potencial ou nas empresas nascentes, as decisões são tomadas levando-se em conta os recursos, capacidades, rede de contatos e experiência prévia que estão disponíveis, em detrimento a um plano e um objetivo já totalmente estabelecidos. Os ajustes vão ocorrendo em consonância as possibilidades, oportunidades e parcerias que surgem ao longo do processo. Conforme relataram os entrevistados E5 e E12:

(...) esse comportamento é característico da lógica *effectual*, na qual o empreendedor parte do princípio de “quem sou, o que sei e quem conheço” para construir o negócio de forma progressiva. Assim, as decisões são tomadas de maneira adaptativa e incremental, considerando os meios disponíveis e as oportunidades que emergem no ambiente de mercado (E5).

Nas orientações realizadas, percebo que muitos empreendedores iniciam seus negócios a partir dos recursos que já possuem — como habilidades pessoais, conhecimentos, rede de contatos e oportunidades do território. A partir desses meios disponíveis, vão testando possibilidades, adaptando suas ideias e definindo novos objetivos conforme o negócio evolui (E12).

Não obstante este entendimento e em linha com o percurso teórico também é possível admitir que as abordagens não estão totalmente claras para os empreendedores sobre caminho a seguir, podendo inclusive serem combinadas. Percepção similar possuem os entrevistados E10 e E11, cuja as respostas serão apresentadas:

(...) embora os dois modelos coexistam, observa-se que a abordagem *Effectual* é mais presente nas iniciativas empreendedoras, especialmente na criação de pequenos negócios. As empresas nascentes, em geral, derivam direta ou indiretamente de experiências profissionais anteriores ou de conhecimentos previamente adquiridos. Esses empreendedores exploram os recursos materiais e imateriais disponíveis e mobilizam sua rede de apoio mais próxima (...). Nesse contexto, os objetivos tendem a não ser fixos nem de longo prazo, ajustando-se continuamente às decisões tomadas ao longo do processo e aos movimentos do mercado (E10).

Nas orientações que realizo, percebo que muitos empreendedores até possuem um objetivo definido, mas não contam com um planejamento estruturado e, muitas vezes, demonstram resistência em seguir orientações técnicas. Esse comportamento não se encaixa totalmente na abordagem Causal, pois, embora haja uma meta clara, falta o processo racional e planejado típico dessa lógica. Ao mesmo tempo, também não representa a *Effectual* de forma plena, já que nela o empreendedor aprende, adapta e utiliza os meios disponíveis com flexibilidade. Assim, o que observo é uma atuação que se aproxima da *Effectual*, porém de forma pouco estruturada, baseada no improviso e na urgência, sem o método necessário para sustentar o desenvolvimento do negócio (E11).

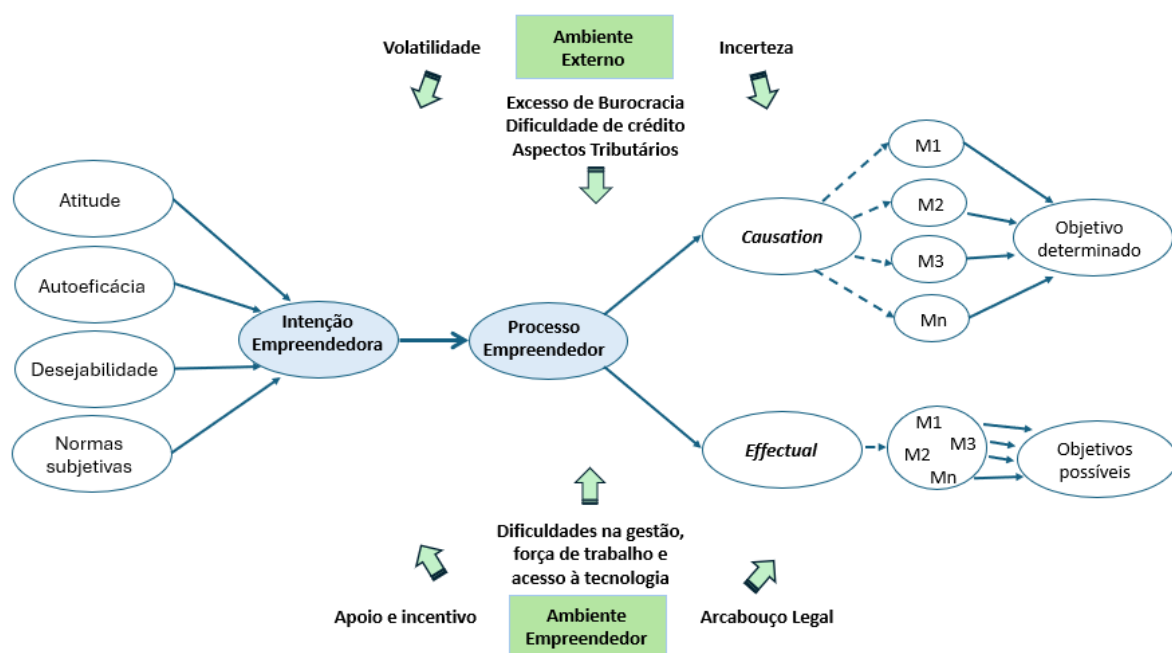
5. PROPOSTA DE UM MODELO PERCEPTUAL

Com base no percurso teórico e na análise empírica, propõe-se um modelo perceptual que integra os principais construtos envolvidos na formação da intenção empreendedora, na passagem à ação e na tomada de decisão sob incerteza.

O modelo proposto indica o ambiente externo com pressão da competitividade, mercado com alta volatilidade e bastante incerteza em relação ao futuro. Também sugere um ambiente empreendedor onde há apoio e incentivo por parte de instituições públicas e privadas e arcabouço legal para o segmento. Esta indicação além de previsto na literatura consultada e citada ao longo do trabalho também ficou notória nas entrevistas dos especialistas entrevistados. Na parte central do modelo, da esquerda para a direita, consta um conjunto com quatro fatores proeminentes - atitude, autoeficácia, desejabilidade e normas subjetivas - que figuram como preditores do construto Intenção Empreendedora. Esta intenção empreendedora, decorrente das crenças, atitudes e controle percebido, explica a formação da intenção empreendedora, ou seja, ocorre em momento *ex ante* a ação e ato de empreender.

Ficando inequívoca a intenção de constituição do negócio, o empreendedor parte para uma reflexão sobre como tal fato ocorrerá, levando-se em conta as abordagens *Causation* e *Effectuation*. Sob a perspectiva da *Causation*, onde o empreendedor tem um objetivo pré-determinado e consegue estabelecer os meios necessários para se alcançar este plano inicial, os itens representados pela letra “M” representam justamente estes meios disponíveis para se atingir o “Objetivo determinado”. E podem ser diversos “M”, conforme o negócio a ser constituído e a capacidade do empreendedor em arregimentar estes meios, para o atingimento do objetivo traçado. Sob a perspectiva da *Effectuation*, que enfatiza uma mentalidade mais flexível e baseada em um conjunto de meios (“M”) disponíveis e acessíveis é que se viabilizarão os “Objetivos possíveis” a serem atingidos, possibilitando a tomada de decisões em meio a um ambiente de incertezas. A Figura 1 apresenta os principais achados da pesquisa bibliográfica e entrevistas realizadas e procura sistematizá-los na seguinte alegoria.

Figura 1: Modelo perceptual



Fonte: adaptado de Shapero e Sokol (1982), Liñán e Chen (2009), Sarasvathy (2001, 2008).

Conforme salientado durante o percurso teórico apresentado e constatado na pesquisa de campo, não é possível estabelecer uma abordagem como melhor em detrimento a outra. A adoção da *Causation* e a *Effectuation* decorrem das particularidades de cada contexto, do comportamento empreendedor e das idiossincrasias concernentes a cada indivíduo. Neste sentido é possível depreender que as abordagens não seriam necessariamente mutuamente excludentes, podendo ser inclusive combinadas para se obter maior sucesso na constituição e na condução de novos empreendimentos. Embora a abordagem effectual tenha demonstrado maior aderência ao segmento dos pequenos negócios, o modelo permanece aberto a refinamentos teóricos e empíricos.

Em termos analíticos, a principal utilidade do modelo proposto reside em tornar visível a articulação entre antecedentes da intenção empreendedora, aspectos cognitivos da decisão e lógicas de ação sob incerteza. Seu valor não está em oferecer uma explicação exhaustiva do fenômeno, mas em organizar, de maneira integradora, elementos que frequentemente aparecem

de forma dissociada na literatura. Por essa razão, o modelo permanece aberto a refinamentos teóricos e empíricos, podendo ser revisto, ampliado ou ajustado à luz de novos achados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo partiu do problema de compreender como se articulam a intenção empreendedora, o processo empreendedor e os aspectos cognitivos que influenciam a decisão de negócio em contextos de incerteza. Para enfrentar essa questão, o artigo buscou integrar contribuições da literatura sobre intenção empreendedora, especialmente a partir da Teoria do Comportamento Planejado, com o debate sobre lógicas decisórias sob incerteza, notadamente *Causation* e *Effectuation*.

No plano teórico, o trabalho permitiu consolidar um referencial integrado em torno de construtos centrais como atitude, autoeficácia, desejabilidade, normas subjetivas, processo empreendedor, ambiente empreendedor e aspectos cognitivos da decisão. Essa articulação evidenciou que a compreensão do comportamento empreendedor demanda não apenas examinar porque o indivíduo deseja empreender, mas também como interpreta meios, contingências, riscos e possibilidades de ação ao longo da constituição do negócio.

No plano analítico, o estudo propôs um modelo perceptual que organiza a relação entre antecedentes da intenção empreendedora e lógicas de ação sob incerteza, admitindo que a decisão empreendedora pode ocorrer por orientação causal, effectual ou por combinações entre ambas. Tal proposição contribui para aproximar campos teóricos frequentemente tratados de forma separada, oferecendo uma chave interpretativa útil para o estudo do comportamento empreendedor em pequenos negócios.

Do ponto de vista metodológico, a opção por especialistas e consultores com experiência no acompanhamento de empreendedores permitiu construir uma lente de observação comparativa sobre padrões percebidos no fenômeno investigado. Ainda assim, é importante reconhecer que essa estratégia capta percepções qualificadas sobre o comportamento empreendedor, e não a experiência direta narrada pelos próprios empreendedores.

O estudo contribui ao sistematizar fatores da intenção empreendedora e capacidades cognitivas associadas às lógicas causal e effectual, evidenciando seu caráter complementar.

Como limitações, destacam-se a delimitação da amostra, o recorte contextual da pesquisa e a necessidade de aprofundamento empírico para validação mais robusta das categorias e do modelo proposto. Como agenda de continuidade, sugere-se ampliar a investigação com diferentes perfis de empreendedores, distintos contextos regionais e estratégias comparativas que permitam examinar, com maior profundidade, a articulação entre intenção, cognição e ação empreendedora em ambientes de incerteza.

7. REFERÊNCIAS

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (Edição revista e ampliada). Edições 70.
- Borsatto, F. S., & Lima, E. de O. (2025). Effectuation e empreendedorismo de estilo de vida: Dinâmicas e desafios na criação de novos empreendimentos. *Alcance*, 32(2), 1–17.
- Centeno, A. P. L. (2020). O Processo Decisório de *startups* sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*. Tese de Doutorado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre. 192 f.
- Chandler, G. N., Detienne, D. R., Mckelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 375–390.
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish

- entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295–316.
- Filion, L. J. (1991). O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 63–71.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Gomes, A. F., Lima, J. B., & Cappelle, M. C. A. (2012). Do Empreendedorismo à Noção de Ações Empreendedoras. *Revista Alcance*, 19(2), 203–220.
- Krueger, N. F., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 91–104.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5–6), 411–432.
- Krüger, C., & Ramos, L. F. (2020). Comportamento empreendedor. *REGEPE*, 9(4).
- Lima, E. de O., Moreira Silva, J. P., Lopes, R. M. A., & Cunha, J. A. C. da. (2024). Enfrentamento de crises no empreendedorismo e effectuation. *REGEPE*, 13(3).
- Liñán, F., & Chen, Y. W. (2009). Development and cross-cultural application. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593–617.
- Machado, H. P. V., & Basaglia, L. (2013). Empreendedorismo: Teoria e prática. Atlas.
- Mercadal, T. M. (2021). Effectuation Theory. *EBSCO Knowledge Advantage*. Published: 2021.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation. *Academy of Management Review*, 243–263.
- Sarasvathy, S. D. (2008). Effectuation. *Edward Elgar*.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Shapiro, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent et al. (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 72–90). *Prentice Hall*.
- Thompson, E. R. (2009). Individual entrepreneurial intent: construct clarification and development of an internationally reliable metric. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 669–694.
- Vergara, S. C. (2000). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. Atlas.
- Vasconcelos, V. N. de S. A., Silveira, A., Pedron, C. D., & Andrade, D. C. T. de. (2020). Intenção Empreendedora, Comportamento Empreendedor Inicial e Teoria Sociocognitiva do Desenvolvimento de Carreira. *REGEPE*, 9(1).