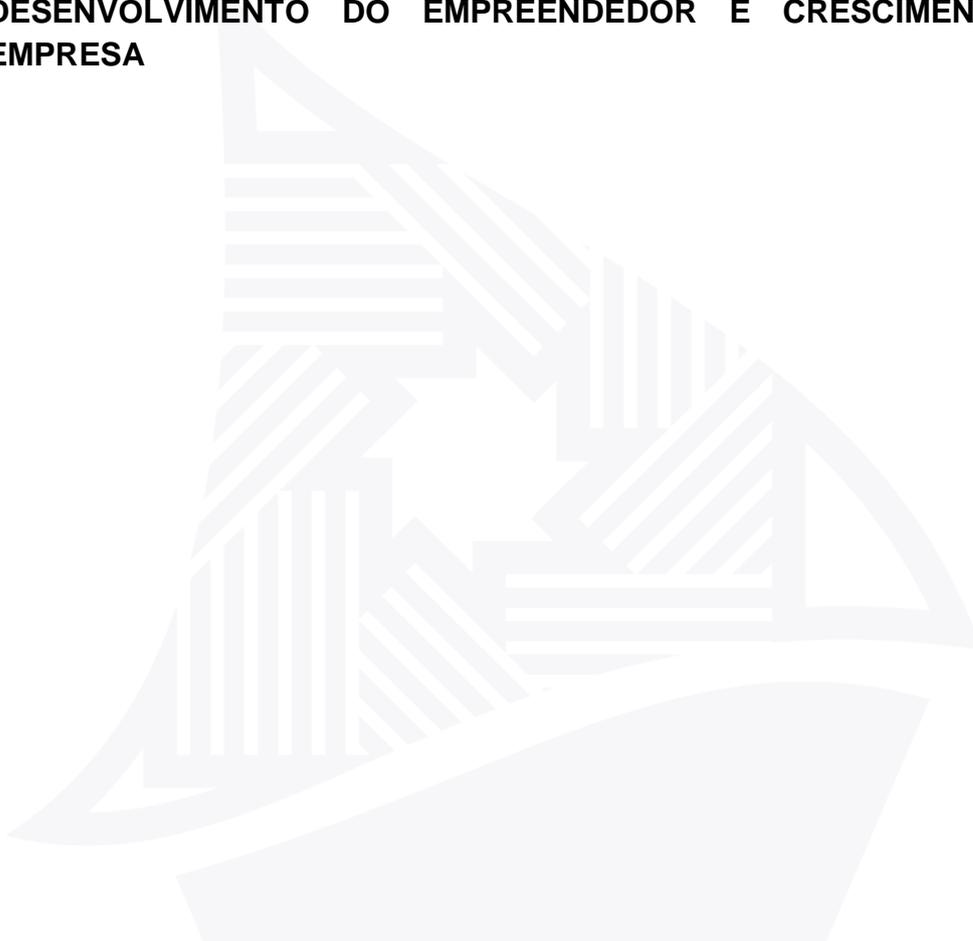


ÁREA TEMÁTICA: Empreendedorismo e Startups

**MATRIZ SELF: MÉTODO DE AUTOGESTÃO PARA O
DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDOR E CRESCIMENTO DA
EMPRESA**



36° ENANGRAD

Resumo

O sucesso de um empreendimento vai além do domínio técnico e estratégico, envolvendo também fatores subjetivos que influenciam diretamente o comportamento do empreendedor. Dificuldades como bloqueios emocionais, autossabotagem e decisões desalinhadas com a realidade do negócio contribuem significativamente para a fragilidade e até o encerramento precoce de muitas empresas. Este estudo apresenta a Matriz Self como um método de autogestão que busca alinhar o desenvolvimento pessoal do empreendedor com os objetivos da empresa. O objetivo central é investigar como o uso dessa ferramenta pode favorecer a clareza nas decisões, o equilíbrio emocional e a sustentabilidade do negócio. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, com base em entrevistas, observação participante e análise de casos reais. Os dados foram interpretados a partir de categorias relacionadas ao autoconhecimento, percepção de realidade e impacto nas ações de gestão. Os resultados indicam que, ao aplicar a Matriz Self, os empreendedores desenvolveram maior consciência sobre suas atitudes e padrões de comportamento, o que gerou melhora no relacionamento com a equipe, na definição de prioridades e na condução estratégica da empresa. Conclui-se que a metodologia tem potencial prático relevante, atuando como um recurso para prevenir falhas gerenciais causadas por distorções internas. Além disso, contribui com o campo do empreendedorismo ao integrar dimensões emocionais e cognitivas na prática da gestão.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Autogestão, Matriz Self, Tomada de decisão, Desenvolvimento pessoal.

36° ENANGRAD

1. Introdução

A sustentabilidade de um negócio depende de múltiplas variáveis, entre elas competências técnicas, habilidades de gestão e equilíbrio emocional. Estudos como o de Kahneman (2012) destacam que a tomada de decisão resulta da interação entre sistemas cognitivos distintos: um mais rápido, intuitivo e automático, e outro mais lento, analítico e reflexivo. Essa dualidade ajuda a explicar por que, diante da pressão e da incerteza, muitos empreendedores oscilam entre decisões impulsivas e paralisia diante da análise excessiva.

Segundo Rauch e Frese (2007), o sucesso no empreendedorismo está fortemente ligado à capacidade de combinar julgamento intuitivo com avaliação crítica, especialmente em ambientes de alta complexidade.

Além das questões técnicas e estratégicas, aspectos emocionais têm ganhado destaque como fatores que influenciam diretamente a gestão empresarial. A inteligência emocional, a tolerância ao risco psicológico e a resiliência vêm sendo associadas à capacidade de enfrentar adversidades e manter a continuidade dos negócios. No entanto, embora a literatura reconheça o papel central do empreendedor na condução da empresa, muitos estudos ainda negligenciam sua dimensão subjetiva.

Pesquisas como as de Holmes e Haswell (1989) e Adizes (1990) apontam causas estruturais para o fechamento de empresas, como falhas gerenciais e desalinhamento com o mercado. Rusu Roman (2017) e Jablonska Stanwski (2020), por sua vez, reforçam a importância do empreendedorismo para o crescimento econômico, mas reconhecem a persistência das elevadas taxas de mortalidade empresarial. No Brasil, dados do SEBRAE (2020) mostram que quase um terço dos microempreendedores individuais encerram suas atividades em até cinco anos, mesmo diante de incentivos governamentais. Esse cenário revela uma lacuna: as causas internas e subjetivas do fracasso empresarial ainda são pouco exploradas.

Diante disso, este estudo propõe investigar a aplicação da Matriz SELF, uma ferramenta de autogestão baseada na Teoria de Keppe, que busca identificar conflitos internos que impactam a atuação empreendedora. Composta por quatro eixos: “Eu conheço?”, “Eu quero?”, “Eu posso?” e “Eu

faço?” a matriz permite ao empreendedor mapear seus bloqueios e potencialidades a partir de uma análise integrada de seus aspectos cognitivos, emocionais e comportamentais. O diferencial dessa abordagem está em conectar a psicodinâmica do indivíduo com as práticas de gestão, oferecendo um novo olhar sobre o fracasso empresarial.

O problema que norteia a pesquisa é: como o uso da Matriz SELF pode contribuir para o autoconhecimento do empreendedor e impactar positivamente sua tomada de decisão, reduzindo a probabilidade de fracasso nos negócios? O objetivo principal é analisar de que forma essa ferramenta pode influenciar decisões estratégicas, fortalecer o posicionamento do empreendedor e contribuir para a sustentabilidade da empresa. Ao propor essa articulação entre subjetividade e gestão, o estudo amplia o campo de investigação sobre os fatores que influenciam o desempenho empresarial, partindo do princípio de que compreender a si mesmo é tão estratégico quanto compreender o mercado.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Empreendedorismo como base de desenvolvimento econômico

Rusu Roman (2017) e Jablonska Stanwiski (2020) consideram o empreendedorismo como uma variável principal para o desenvolvimento econômico mundial, devido a esse protagonismo ao longo do tempo o insucesso das empresas foi objeto de estudo de inúmeros pesquisadores, cada um deles buscava as hipóteses que levam ao cenário de descontinuidade dessas atividades. Essas pesquisas são relevantes para entender que o problema da mortalidade dos negócios não é de fácil resolução.

Holmes e Haswell (1989) em sua obra consideram que os aspectos gerenciais e a falta de experiência no ramo são fatores que contribuíram para a descontinuidade de pequenas empresas na Austrália naquela época. O resultado dos seus estudos mostrou que, das 418 empresas falidas entre os anos de 1981 e 1985, 90% tiveram sua morte associada a um dos dois fatores citados acima. Um estudo realizado em Santa Mônica, cidade localizada no

estado da Califórnia, Adizes (1990), associa a mortalidade das empresas a uma necessidade de consumo. Para este estudo, negócios abertos sem a devida análise de demanda estão fadados ao fracasso.

Para Prahalad e Hamel (1998, p.77) "o comprometimento é essencial para o sucesso da empresa e está inserido nas pessoas capazes de reconhecerem as oportunidades, de juntarem suas habilidades técnicas com as de outros e saber associá-las com o trabalho, tornando-se pessoas empreendedoras".

Mais recentemente encontramos autores que relacionam a descontinuidade das empresas com a inabilidade dos empreendedores com as finanças do negócio e seus aspectos contábeis. Chaves, Lames e Lames (2013) apontam que descontroles nas finanças assim como desconhecer as aplicações a ponto de confundir o patrimônio da empresa com o de seus sócios pode diminuir os dias de vida de uma entidade. Todos esses estudos demonstram os efeitos e as causas de uma má gestão, a busca no entanto deveria ser um aprofundamento nas origens do que leva um empreendedor a tomar tais atitudes.

Os empreendedores abrem seus negócios com o objetivo de ter sucesso e permanecer por muitos anos no mercado, porém se deparam com inúmeras dificuldades, diante dessas dificuldades muitos desistem e outros prosperam. A grande pergunta que devemos nos fazer é qual a diferença comportamental entre os empreendedores que têm sucesso e os que não tem?

O empreendedorismo é uma força vital na economia global, desempenhando um papel crucial na sustentabilidade e no crescimento das empresas. Diversos autores destacam a importância do empreendedorismo como uma estratégia eficaz para combater a mortalidade das empresas.

Davidsson e Honig (2003) argumentam que a capacidade empreendedora está intrinsecamente ligada à sobrevivência das empresas. Empreendedores bem-sucedidos possuem habilidades de adaptação e inovação, essenciais para enfrentar os desafios dinâmicos do mercado. Além disso, o empreendedorismo é muitas vezes associado à identificação proativa de oportunidades, o que permite que as empresas se antecipem às mudanças no ambiente empresarial.

No contexto da mortalidade empresarial, Shane e Venkataraman (2000) propõem o conceito de alerta empreendedor, destacando a capacidade do empreendedor de identificar sinais precoces de problemas e responder prontamente. Essa capacidade de detecção precoce pode ser crucial para evitar a mortalidade das empresas, pois permite a implementação de estratégias corretivas ao tempo.

Além disso, Schumpeter (1934) destaca que o empreendedorismo é frequentemente associado à inovação, que desempenha um papel fundamental na competitividade das empresas. As empresas inovadoras estão mais preparadas para enfrentar a concorrência e se adaptar às mudanças nas tendências dos consumidores, reduzindo assim o risco de mortalidade.

No que diz respeito à gestão eficaz, autores como Drucker (1985) ressaltam a importância do empreendedorismo como uma disciplina gerencial. O empreendedorismo proporciona um ambiente que favorece a experimentação, o aprendizado contínuo e a agilidade organizacional, fatores que são importantes para a longevidade das empresas.

Portanto, a literatura acadêmica destaca consistentemente que o empreendedorismo desempenha um papel vital na prevenção da mortalidade das empresas, oferecendo ferramentas conceituais e práticas para enfrentar os desafios dinâmicos do ambiente empresarial. Essa abordagem proativa, focada na inovação e na gestão eficaz pode ser fundamental para garantir a sobrevivência e o sucesso no longo prazo das empresas.

2.2. O estado emocional do Empreendedor pode influenciar sua tomada de decisão

O empreendedorismo vai além de estratégias e modelos de negócios. Envolve também o estado emocional do indivíduo que empreende. Emoções influenciam diretamente decisões, resiliência e relações interpessoais, fatores determinantes para o sucesso ou fracasso de um negócio. Baron (2008) destaca que emoções positivas, como otimismo e entusiasmo, tendem a estimular decisões mais ousadas e inovadoras, enquanto emoções negativas, como medo e insegurança, podem levar à paralisação ou à tomada de decisões excessivamente conservadoras.

A capacidade de se manter emocionalmente equilibrado impacta a forma como o empreendedor enfrenta riscos e incertezas. Hmieleski e Baron (2008) argumentam que a resiliência é uma competência essencial para empreendedores, permitindo-lhes reinterpretar falhas como desafios, sustentar a motivação e reconfigurar estratégias com mais eficácia.

Além disso, o estado emocional afeta diretamente a qualidade das relações interpessoais. Cardon et al. (2012) mostram que a inteligência emocional do empreendedor está relacionada à sua capacidade de liderar, resolver conflitos e formar parcerias de confiança — habilidades essenciais em ambientes colaborativos. Fredrickson (2001) reforça que emoções positivas ampliam a cognição e fortalecem recursos psicológicos duradouros, como criatividade e adaptabilidade.

O conceito de capital psicológico, proposto por Luthans et al. (2007), reforça esse ponto ao integrar autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência como elementos centrais para o comportamento empreendedor. Estudos mostram que essas competências podem ser desenvolvidas por meio de práticas como mindfulness, mentoria e treinamentos de inteligência emocional (Lima & Nassif, 2017).

A neurociência também contribui para essa discussão. De acordo com Mayumi (2017), estruturas cerebrais como o córtex pré-frontal e a amígdala regulam as emoções e estão envolvidas na avaliação de riscos e recompensas. Quando há equilíbrio entre emoção e razão, a tomada de decisão tende a ser mais ponderada, mesmo sob pressão. Quando dominada pelo sistema límbico, há maior propensão à impulsividade ou evitação.

Além do impacto direto nas decisões, o fracasso também deve ser entendido como uma vivência afetiva. Evangelista et al. (2023) apontam que sentimentos como culpa e frustração podem levar à evasão de novas oportunidades e à procrastinação. No entanto, com apoio emocional e ressignificação da experiência, esses mesmos fracassos podem fortalecer a estrutura emocional do empreendedor.

Maia (2022) complementa esse olhar ao analisar o papel das emoções no empreendedorismo feminino. Nesse contexto, o trabalho emocional se torna parte ativa da construção de uma identidade empreendedora,

especialmente quando há sobreposição de papéis sociais, como maternidade e carreira.

Em síntese, o estado emocional do empreendedor não deve ser tratado como fator secundário. Ele influencia a percepção de riscos, a clareza estratégica e a capacidade de sustentar o negócio em cenários adversos. Desenvolver a inteligência emocional e fortalecer o capital psicológico são medidas estratégicas para promover decisões mais equilibradas e sustentáveis no ambiente empreendedor contemporâneo.

2.3 A Matriz SELF e a Dialética Keppeana

A Matriz SELF é uma ferramenta de autogestão que integra princípios da Teoria da Psico-Sócio-Patologia de Norberto Keppe, fundamentada na compreensão de que os conflitos humanos derivam da inversão psíquica: o ser humano rejeita o que é bom, verdadeiro e belo, e identifica-se com padrões destrutivos. Essa inversão compromete a percepção da realidade, distorcendo a tomada de decisão, os relacionamentos e a execução de ações.

A Matriz está estruturada em quatro eixos: "Eu conheço?" (autoconsciência), "Eu quero?" (intencionalidade), "Eu posso?" (capacidade) e "Eu faço?" (ação). Esses eixos visam mapear bloqueios emocionais e distorções cognitivas que interferem na gestão e nos resultados empresariais. A proposta é oferecer ao empreendedor um caminho prático para alinhar pensar, sentir e agir com a realidade do negócio.

A dialética keppeana, influenciada por Sócrates, é composta por três movimentos: inversão, desinversão e reintegração. A inversão consiste na distorção da realidade; a desinversão, no reconhecimento dos erros e retomada da consciência; e a reintegração, na reconexão do indivíduo com sua essência e com o todo. Para Keppe (1977), o problema humano não é o inconsciente em si, mas a tentativa patológica de esconder a consciência, o que ele chama de inconscientização.

Na perspectiva keppeana, o ser são caracteriza-se por um forte senso de realidade, capacidade de realização e conduta afetiva. Já o doente psíquico é marcado pela intelectualização excessiva, fantasias e distanciamento da realidade. A aplicação dessa visão ao empreendedorismo revela que muitos

fracassos empresariais derivam de autossabotagens inconscientes: o empreendedor quer prosperar, mas inconscientemente rejeita o que é necessário para isso.

A alienação ou inconscientização, segundo Keppe (1977), é o mecanismo central da psicopatologia. O indivíduo evita ver a realidade para manter suas fantasias de perfeição e poder. Essa recusa da consciência se manifesta na projeção de falhas nos outros, na moralização da culpa e na negação da própria responsabilidade. Ao aplicar isso ao contexto empresarial, percebe-se que muitos empreendedores evitam a análise realista do seu negócio, negligenciam falhas operacionais ou resistem a ações fundamentais por estarem presos a mecanismos de censura interna.

A Matriz SELF, nesse contexto, é uma ferramenta de desinversão. Ao provocar reflexão sobre os quatro eixos fundamentais, ela estimula o empreendedor a sair da zona de conforto emocional e a integrar pensamento, emoção e ação com intencionalidade. Como destaca Keppe (2020), é preciso querer prosperar através do bem, rejeitando padrões destrutivos como inveja, vaidade e orgulho, que comprometem relações, tomadas de decisão e resultados.

Assim, ao articular a Matriz SELF com a dialética keppeana, este estudo propõe um modelo de intervenção que transcende a gestão técnica e alcança a raiz psíquica do comportamento empreendedor, possibilitando o autoconhecimento como ferramenta estratégica para o sucesso sustentável do negócio.

3. Metodologia

Este estudo adotou uma abordagem metodológica mista com o objetivo de investigar as contradições na autopercepção de empreendedores em quatro dimensões centrais: compreensão, intenção, capacidade e sentimento. A pesquisa foi conduzida entre janeiro e maio de 2025 com um grupo de 30 microempreendedores individuais assistidos pelo SEBRAE, atuantes em áreas como alimentação, comércio, serviços e artesanato. A escolha desse público deve-se à sua expressiva representatividade no ecossistema empreendedor

brasileiro e ao fato de estarem em estágio inicial de desenvolvimento, contexto em que aspectos subjetivos e emocionais tendem a emergir com mais intensidade.

A coleta de dados utilizou dois instrumentos complementares: um questionário fechado com questões dicotômicas e outro aberto, com perguntas discursivas equivalentes. Essa combinação foi pensada para evidenciar divergências entre o que o empreendedor afirma objetivamente e o que expressa de forma espontânea, revelando possíveis incongruências internas. Essa estratégia dialoga com a teoria da inteligência emocional de Goleman, que sugere que muitos indivíduos não têm plena consciência de seus próprios estados emocionais, e com a abordagem humanista de Rogers, que aponta que a incongruência entre o eu real e o eu ideal pode gerar conflitos internos. A teoria da autoeficácia de Bandura também embasa a investigação, ao considerar que a percepção de competência influencia diretamente as atitudes e comportamentos.

As respostas abertas foram analisadas por meio de leitura exploratória, categorização com critérios objetivos e dupla avaliação independente, buscando garantir a confiabilidade da análise. Posteriormente, aplicaram-se o teste de McNemar e o coeficiente Kappa de Cohen para mensurar, respectivamente, a significância estatística das contradições e o grau de concordância entre os dois instrumentos.

Os resultados revelaram um panorama complexo da autopercepção empreendedora. Na dimensão “compreensão”, identificou-se superestimação do conhecimento técnico e de mercado, principalmente nas respostas fechadas. “Esforço” foi a dimensão com maior consistência, indicando que o engajamento pessoal é mais reconhecido pelos participantes. Já “capacidade” evidenciou inseguranças sobre as próprias habilidades, e “sentimento” apresentou as maiores discrepâncias: enquanto objetivamente os empreendedores relatam orgulho do próprio negócio, nos relatos abertos emergem sentimentos ambíguos, como frustração e dúvida. Tais contrastes sugerem que o ato de empreender envolve não apenas ações racionais, mas também conflitos emocionais não verbalizados.

O teste de McNemar apontou significância estatística nas contradições relacionadas ao conhecimento de mercado e concorrência ($p < 0,05$),

sugerindo instabilidade na percepção do ambiente externo. Já o coeficiente Kappa de Cohen indicou ausência de concordância entre os instrumentos (valor zero em todas as dimensões), evidenciando que os empreendedores tendem a expressar visões distintas conforme o formato da pergunta. Isso reforça a importância de metodologias que combinem instrumentos objetivos e subjetivos na análise da percepção empreendedora.

Esses achados desafiam a visão tradicional do empreendedor como um agente puramente racional, destacando a presença de conflitos internos que impactam diretamente a gestão do negócio. As contradições não devem ser vistas como falhas, mas como expressões legítimas da tensão entre intenção, capacidade e realidade. Reconhecer essa dimensão subjetiva permite a construção de abordagens formativas mais integradas e humanizadas, capazes de articular autoconhecimento, emoção e estratégia.

A proposta deste estudo é investigar como o autoconhecimento pode afetar positivamente a tomada de decisão e reduzir o risco de insucesso empresarial. Para isso, fundamenta-se principalmente na Teoria da Inversão Psicológica, desenvolvida por Norberto Keppe (1977), mas também dialoga com outras correntes da psicologia aplicadas à gestão, como a inteligência emocional, a autoeficácia e a congruência entre self real e ideal.

Segundo Keppe, a inversão psíquica leva o indivíduo a rejeitar o que é verdadeiro e benéfico, sabotando suas próprias ações mesmo diante de metas claras. No contexto dos negócios, isso pode se manifestar como procrastinação, resistência à mudança ou falta de aderência a práticas fundamentais, como controle financeiro ou planejamento estratégico. Ainda que o empreendedor deseje racionalmente o sucesso, forças internas inconscientes podem interferir no comportamento. Goleman (2013) complementa essa análise ao afirmar que o reconhecimento e o gerenciamento das emoções são essenciais para decisões eficazes e resiliência diante de pressões. Bandura (1997) acrescenta que a crença na própria capacidade (autoeficácia) influencia diretamente a persistência e a superação de desafios. Já Rogers (1961) sustenta que a incongruência entre o que a pessoa é e o que deseja ser causa conflitos emocionais, o que se reflete em decisões desalinhadas e insatisfação com a trajetória empreendedora.

Autores como Baron (2008) e Uy et al. (2017) reforçam que o bem-estar emocional afeta diretamente a criatividade, o julgamento e a interação com o ambiente. A Matriz SELF, ao abordar as dimensões de conhecimento, desejo, capacidade e ação, proporciona uma estrutura para investigar essas camadas mais profundas da experiência empreendedora. Diferente de modelos tradicionais como o Canvas ou a Análise SWOT, que focam em elementos externos, a Matriz SELF oferece uma ferramenta introspectiva estruturada, com potencial para complementar programas de mentoria e desenvolvimento pessoal no início da jornada empreendedora.

Por fim, este estudo contribui para ampliar o olhar sobre o comportamento empreendedor, evidenciando que decisões estratégicas não podem ser compreendidas apenas por meio de análises racionais. Ao propor o uso da Matriz SELF como ferramenta de autoconhecimento, abre-se espaço para práticas mais sensíveis, capazes de integrar razão, emoção e ação como dimensões interdependentes na construção de negócios mais sustentáveis.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Os dados obtidos revelaram contradições significativas nas quatro dimensões investigadas: entendimento, esforço, habilidade e sentimento. Em termos gerais, observou-se uma disparidade entre as respostas objetivas e subjetivas dos empreendedores, evidenciando tensões na forma como constroem e expressam sua identidade profissional.

Na dimensão "entendimento", os participantes demonstraram segurança ao responder de forma direta sobre seus conhecimentos em gestão e mercado, mas revelaram incertezas nas respostas abertas. Essa incoerência sugere a presença de dissonância cognitiva (Festinger, 1957), um conflito entre a crença declarada e a percepção real. Já em "esforço", houve maior consistência, indicando que o comprometimento pessoal é mais fácil de identificar e comunicar, possivelmente por sua natureza concreta e observável, conforme aponta Bandura (1997) ao discutir a autoeficácia comportamental.

A dimensão "habilidade" mostrou alto grau de contradição. Enquanto os empreendedores afirmavam ter competência, seus relatos evidenciavam inseguranças quanto à liderança e à gestão financeira. Essa dissociação pode

estar ligada ao autoengano (Trivers, 2011), um mecanismo psíquico de proteção diante da vulnerabilidade. "Sentimento" foi a dimensão com mais inconsistências: muitos expressaram orgulho nas respostas objetivas, mas trouxeram frustração e ambivalência nas falas abertas. Isso reflete uma dissociação entre o eu real e o eu ideal, como propõe Carl Rogers (1961), e revela um espaço emocional pouco elaborado, raramente acessado por instrumentos tradicionais.

A análise estatística confirmou a relevância dessas contradições. O teste de McNemar identificou inconsistências significativas, principalmente em questões ligadas ao conhecimento de mercado e concorrência. O coeficiente Kappa de Cohen, por sua vez, apresentou valor zero em todas as dimensões, indicando total ausência de concordância entre os dois instrumentos. Esses resultados reforçam a tese de que as percepções dos empreendedores variam consideravelmente conforme o tipo de questionamento, sendo as respostas abertas mais reveladoras dos conflitos internos.

A partir dessas evidências, torna-se evidente que o empreendedor não pode ser compreendido apenas como um executor de estratégias. Ele é também um sujeito atravessado por emoções, inseguranças e contradições, o que exige uma abordagem formativa que integre conhecimento técnico, reflexão emocional e autoconhecimento. Ferramentas como a Matriz SELF se mostram valiosas por proporcionarem um diagnóstico estruturado da subjetividade empreendedora, funcionando como ponto de partida para formações mais autênticas.

Por fim, reconhecem-se os limites do estudo: a amostra restrita a microempreendedores de uma única região limita a generalização dos resultados, assim como a falta de validação psicométrica da Matriz SELF. Futuras pesquisas podem expandir a diversidade amostral e adotar abordagens longitudinais para compreender como a autopercepção evolui ao longo do tempo.

Em síntese, os resultados demonstram que o sucesso empreendedorial depende tanto da competência objetiva quanto da capacidade de enfrentar, reconhecer e integrar os aspectos emocionais e simbólicos da experiência de empreender. É nesse cruzamento entre técnica e subjetividade que reside o

potencial transformador de uma nova abordagem para o desenvolvimento empreendedor.

5. Conclusão e Contribuições

Este estudo teve como objetivo investigar de que maneira o autoconhecimento, mediado pela aplicação da Matriz SELF, pode influenciar a tomada de decisão dos empreendedores e contribuir para a sustentabilidade de seus negócios. Com base em uma abordagem metodológica mista, foi possível identificar contradições relevantes entre o que os empreendedores afirmam objetivamente e o que expressam subjetivamente sobre quatro dimensões fundamentais: entendimento, esforço, habilidade e sentimento.

As principais conclusões indicam que a autopercepção empreendedora é marcada por tensões internas e incoerências simbólicas, especialmente quando confrontada por instrumentos de introspecção. A consistência observada na dimensão "esforço" contrasta com as contradições significativas encontradas nas dimensões "habilidade" e "sentimento", revelando a presença de bloqueios emocionais, idealizações e mecanismos inconscientes que interferem no desempenho empresarial. Tais achados reforçam a pertinência da Teoria da Inversão Psíquica de Norberto Keppe, que reconhece a existência de processos internos de negação da realidade como fator crítico na conduta humana.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui ao propor um modelo integrativo entre psicologia, gestão e empreendedorismo, destacando o papel da consciência emocional na formação de julgamentos e escolhas estratégicas. Em termos práticos, aponta para a necessidade de programas de formação empreendedora que incluam dimensões subjetivas, ampliando o foco tradicional das capacitações técnicas. Socialmente, o estudo valoriza o empreendedor como sujeito em desenvolvimento, cuja jornada é atravessada por desafios emocionais que influenciam diretamente sua capacidade de geração de valor e permanência no mercado.

As limitações desta pesquisa incluem o recorte amostral restrito a microempreendedores individuais de uma mesma região e a ausência de

validação psicométrica da Matriz SELF, o que limita a generalização dos resultados. Sugere-se, portanto, que estudos futuros explorem o uso da Matriz SELF em outros contextos empreendedores, com amostras maiores e diversificadas, bem como investigações longitudinais que acompanhem a evolução da autopercepção e sua relação com indicadores de desempenho empresarial.

Em um cenário de crescente complexidade e incerteza, compreender o empreendedor não apenas como gestor, mas como ser humano em constante transformação, é essencial. O desenvolvimento de ferramentas que favoreçam a integração entre razão e emoção, como é o caso da Matriz SELF, representa um passo relevante rumo a um empreendedorismo mais consciente, autêntico e sustentável.

Referências Bibliográficas

ADIZES, I. *Os ciclos de vida das empresas: uma forma de identificar e solucionar os problemas da sua empresa*. São Paulo: Pioneira, 1990.

BANDURA, A. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman, 1997.

BARON, R. A. The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 2, p. 328–340, 2008.

CARDON, M. S. et al. Exploring the heart: Entrepreneurial emotion is a hot topic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 36, n. 1, p. 1–10, 2012.

CLARK, T. et al. *Business Model You: um método de uma página para reinventar sua carreira*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

FESTINGER, L. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press, 1957.

FREDRICKSON, B. L. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, v. 56, n. 3, p. 218–226, 2001.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HOLMES, S.; HASWELL, S. Small business failure. *Accounting Forum*, v. 13, n. 2, p. 65–78, 1989.

KEPPE, N. *A psicopatologia do poder*. São Paulo: Proton, 1987.

KEPPE, N. *O livro da sanidade*. São Paulo: Proton, 1977.

KEPPE, N. *A origem da sanidade*. São Paulo: Proton, 2020.

LIMA, L. R.; NASSIF, V. M. J. A influência do capital psicológico no comportamento empreendedor: Uma revisão integrativa. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 6, n. 3, p. 324–349, 2017.

LUTHANS, F. et al. Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, v. 41, n. 1, p. 45–50, 2007.

MAIA, L. G. Trabalho emocional e empreendedorismo feminino: entre performance, maternidade e resistência. *Revista Estudos Feministas*, v. 30, n. 1, p. 1–18, 2022.

MAYUMI, S. Emoção e decisão: uma análise neurocientífica. *Revista Psicologia: Teoria e Prática*, v. 19, n. 2, p. 62–77, 2017.

ROGERS, C. R. *Tornar-se pessoa: um ponto de vista da psicoterapia*. São Paulo: Martins Fontes, 1961.

RUSU, R.; ROMAN, A. Entrepreneurial activity in the EU: analysis of regional disparities. *Procedia Economics and Finance*, v. 39, p. 191–196, 2016.

SEBRAE. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Relatório de Pesquisa, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>.

TRIVERS, R. *The folly of fools: The logic of deceit and self-deception in human life*. New York: Basic Books, 2011.

UY, M. A. et al. The role of affective states in entrepreneurial decision-making. *Journal of Business Venturing*, v. 32, n. 4, p. 443–463, 2017.

36° ENANGRAD