

Matriz SELF: Um novo método para a melhoria do Empreendedor e de sua Empresa

SELF Matrix: A new method for enhancing the Entrepreneur and their Business

Matriz SELF: Un nuevo método para mejorar al Emprendedor y su Empresa

Recebido: 04/07/2025 | Revisado: 15/07/2025 | Aceitado: 16/07/2025 | Publicado: 18/07/2025

Fábio Henrique Ferreira Nery

ORCID: <http://orcid.org/0009-0006-5628-7604>

Universidade Ibero Americana, Brasil

E-mail: fabio.ferreira@doctorado.unib.org

Rodrigo Florêncio da Silva

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9644-7645>

Instituto Politécnico Nacional, México

E-mail: rflorencio@ipn.mx

Resumo

O objetivo geral é investigar de que forma a aplicação da Matriz SELF pode promover o autoconhecimento do empreendedor, influenciar suas decisões estratégicas e contribuir para a sustentabilidade do negócio. Realizou-se uma pesquisa social por meio de entrevistas e questionários em empreendedores. Realizou-se uma pesquisa social por meio de entrevistas e questionários em empreendedores. O sucesso empresarial depende de múltiplos fatores, incluindo habilidades de gestão, planejamento estratégico e competências emocionais. No entanto, muitos empreendedores enfrentam desafios que vão além das questões técnicas, sendo influenciados por aspectos emocionais (inversão) e processos de censura. Este estudo explora a aplicação da Matriz SELF como uma ferramenta de análise e autoconhecimento, permitindo que o empreendedor compreenda melhor suas limitações e potencialidades. A pesquisa fundamenta-se na Teoria de Keppe e em metodologias qualitativas para avaliar como o autoconhecimento pode impactar a tomada de decisão e reduzir a taxa de mortalidade empresarial.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Matriz SELF; Tomada de decisão; Censura; Teoria de Keppe.

Abstract

The general objective is to investigate how the application of the SELF Matrix can promote the entrepreneur's self-awareness, influence strategic decision-making, and contribute to business sustainability. Social research was conducted through interviews and questionnaires with entrepreneurs. Business success depends on multiple factors, including management skills, strategic planning, and emotional competencies. However, many entrepreneurs face challenges that go beyond technical issues, often influenced by emotional inversion and internal censorship processes. This study explores the application of the SELF Matrix as a tool for analysis and self-awareness, enabling entrepreneurs to better understand their limitations and strengths. The research is based on Keppe's Theory and uses qualitative methodologies to assess how self-awareness can impact decision-making and reduce the business failure rate.

Keywords: Entrepreneurship; SELF Matrix; Decision-making; Censorship; Keppe's Theory.

Resumen

El objetivo general es investigar cómo la aplicación de la Matriz SELF puede promover el autoconocimiento del emprendedor, influir en la toma de decisiones estratégicas y contribuir a la sostenibilidad del negocio. Se realizó una investigación social mediante entrevistas y cuestionarios aplicados a emprendedores. El éxito empresarial depende de múltiples factores, incluyendo habilidades de gestión, planificación estratégica y competencias emocionales. Sin embargo, muchos emprendedores enfrentan desafíos que van más allá de lo técnico, siendo influenciados por procesos de inversión emocional y censura interna. Este estudio explora la aplicación de la Matriz SELF como una herramienta de análisis y autoconocimiento, permitiendo al emprendedor comprender mejor sus limitaciones y potencialidades. La investigación se basa en la Teoría de Keppe y emplea metodologías cualitativas para evaluar cómo el autoconocimiento puede influir en la toma de decisiones y reducir la tasa de mortalidad empresarial.

Palabras clave: Emprendimiento; Matriz SELF; Toma de decisiones; Censura; Teoría de Keppe.

1. Introdução

A sustentabilidade dos negócios depende de múltiplos fatores, entre eles habilidades gerenciais, planejamento estratégico e competências emocionais. Conforme Kahneman (2012), a tomada de decisão resulta da interação entre processos automáticos e rápidos, e reflexões mais lentas e racionais. Empreendedores que conseguem equilibrar intuição e análise crítica tendem a se sair melhor diante da complexidade do mercado (Rauch & Frese, 2007).

Contudo, estudos recentes indicam que fatores emocionais influenciam significativamente o processo decisório, especialmente em ambientes de incerteza. A capacidade de lidar com riscos psicológicos, desenvolver inteligência emocional e resiliência são características cada vez mais associadas à longevidade empresarial.

A literatura aponta que o fracasso nos negócios é multifatorial. Rusu Roman (2017) e Jablonska Stanwski (2020) destacam o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico, mas também observam altas taxas de mortalidade empresarial como um problema persistente. Holmes e Haswell (1989) atribuíram o fechamento de empresas na Austrália a falhas gerenciais e à falta de experiência, enquanto Adizes (1990) destacou o descompasso entre oferta e demanda como fator crítico.

No Brasil, dados do SEBRAE (2020) mostram que 29% dos microempreendedores individuais encerram suas atividades em até cinco anos, mesmo com políticas públicas de incentivo e desburocratização. Isso evidencia uma lacuna: a maioria dos estudos foca nos aspectos técnicos e estruturais, negligenciando fatores internos e subjetivos do empreendedor.

É nesse contexto que se insere a Matriz SELF, uma ferramenta de autoconhecimento baseada na Teoria de Keppe. Composta por quatro eixos – "Eu conheço?", "Eu quero?", "Eu posso?" e "Eu faço?" – a Matriz visa identificar conflitos internos que podem comprometer decisões estratégicas. Diferentemente de abordagens puramente técnicas, essa metodologia propõe uma análise integral do sujeito por trás do negócio.

Neste contexto, o problema da 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 empresarial?

E o objetivo geral é investigar de que forma a aplicação da Matriz SELF pode promover o autoconhecimento do empreendedor, influenciar suas decisões estratégicas e contribuir para a sustentabilidade do negócio. Ao propor uma abordagem que conecta psicodinâmica e gestão, este estudo busca ampliar o entendimento das causas do insucesso empresarial, considerando que conhecer-se é tão importante quanto conhecer o mercado.

2. Metodologia

A presente pesquisa utilizou uma abordagem metodológica combinada, em parte trata-se de uma pesquisa exploratória, associada a uma pesquisa social realizada com empreendedores com uso de entrevistas e questionários (Pereira et al., 2018; Gil, 2017) com uso de análise estatística (Bekman & Costa Neto, 2009), com o objetivo de compreender as contradições na autopercepção de empreendedores sobre seu desempenho em quatro dimensões fundamentais: entendimento, esforço, habilidade e sentimento.”. A coleta de dados foi realizada entre janeiro e maio de 2025 com uma amostra intencional de 30 microempreendedores individuais (MEIs) atendidos pelo SEBRAE em Teresina, Piauí. A seleção dos participantes seguiu critérios específicos: atuação formal como MEI por no mínimo 12 meses, participação em ao menos uma consultoria ou oficina promovida pelo SEBRAE nos últimos 18 meses, e disponibilidade para participação voluntária na pesquisa.

O perfil sociodemográfico da amostra revelou predominância feminina, sendo composta por 24 mulheres e 6 homens, com faixas etárias entre 24 e 56 anos e níveis de escolaridade variando entre ensino médio completo e ensino superior incompleto. O tempo de atuação como empreendedor variou de 1 a 4 anos, abrangendo os setores de alimentação, serviços, comércio varejista e artesanato. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE),

conforme aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, garantindo o cumprimento dos princípios éticos de autonomia, sigilo e voluntariedade.

A escolha desse público se justificou por sua relevância no ecossistema empreendedor local e pelo estágio inicial de desenvolvimento dos seus negócios, contexto no qual fragilidades subjetivas tendem a se manifestar de forma mais perceptível, especialmente no que diz respeito à autopercepção de competências.

A escolha desse público se justificou por sua relevância no cenário do empreendedorismo brasileiro e pelo fato de se encontrarem em estágio inicial de desenvolvimento de seus negócios, fase em que as fragilidades subjetivas tendem a se manifestar de maneira mais explícita, especialmente em relação à autopercepção de competências e desempenho.

Para captar as nuances dessa autopercepção, foram aplicados dois instrumentos distintos: um questionário fechado com perguntas dicotômicas e um questionário aberto com questões discursivas correspondentes às mesmas dimensões. Essa estratégia metodológica foi adotada para provocar o confronto entre o que o empreendedor afirmar de forma direta e o que ele revela espontaneamente, permitindo o acesso a informações mais profundas e por vezes contraditórias. Essa escolha é respaldada por teorias como a da inteligência emocional de Goleman, que aponta que muitos indivíduos não têm plena consciência de seus estados internos, e pela abordagem humanista de Rogers, que sugere que a incongruência entre o eu real e o eu ideal gera conflitos perceptivos e emocionais. Além disso, o conceito de autoeficácia proposto por Bandura também sustenta a importância de avaliar as crenças individuais de capacidade, que nem sempre estão alinhadas com as ações praticadas.

A análise das respostas abertas foi conduzida com rigor metodológico, respeitando as etapas de leitura exploratória, definição de critérios objetivos de classificação e categorização independente por dois avaliadores. Esse cuidado buscou garantir maior confiabilidade ao processo de codificação e transformar os dados subjetivos em elementos comparáveis aos do questionário fechado. A seguir, foi aplicada análise estatística utilizando o teste de McNemar e o coeficiente Kappa de Cohen para verificar, respectivamente, a significância das contradições e o grau de concordância entre os dois instrumentos.

Os resultados obtidos apontaram para um cenário de grande complexidade na forma como os empreendedores se percebem. As contradições nas respostas variaram de acordo com a dimensão analisada. A dimensão “entendimento” apresentou inconsistências moderadas, o que indica que os empreendedores tendem a superestimar seu conhecimento técnico e estratégico sobre o negócio, especialmente ao responderem perguntas diretas. Já a dimensão “esforço” revelou maior consistência, demonstrando que empenho e dedicação diária são aspectos mais objetivos e reconhecíveis pelos participantes. A dimensão “habilidade”, por outro lado, mostrou um número elevado de contradições, sugerindo inseguranças internas quanto às próprias competências, enquanto a dimensão “sentimento” foi a que apresentou as maiores divergências. Embora nas respostas objetivas os empreendedores tenham afirmado sentir orgulho e realização com o próprio negócio, nas respostas abertas emergiram sentimentos de dúvida, frustração e ambivaléncia. Essa oscilação emocional reforça a ideia de que o ato de empreender envolve não apenas decisões técnicas e racionais, mas também conflitos simbólicos e afetivos que nem sempre são facilmente verbalizados.

O teste de McNemar indicou que as contradições em determinadas áreas, como o conhecimento sobre o mercado consumidor e os concorrentes, foram estatisticamente significativas, com p-valores inferiores a 0,05. Isso revela que muitos empreendedores possuem uma percepção instável ou idealizada do ambiente externo, o que pode comprometer a qualidade da tomada de decisão. Já o coeficiente Kappa de Cohen, utilizado para medir o grau de concordância entre os dois instrumentos, apresentou valor zero em todas as dimensões, evidenciando total ausência de concordância além do acaso. Esse resultado reforça a ideia de que os participantes expressam percepções diferentes a depender do formato da pergunta, o que sugere que metodologias que integram formatos objetivos e subjetivos são mais eficazes para captar a complexidade da autopercepção empreendedora.

Esses achados revelam que compreender o empreendedor apenas como agente econômico é uma visão limitada. O empreendedor é também um sujeito em constante elaboração de sua identidade, e suas contradições internas não devem ser encaradas como erros, mas como expressões legítimas das tensões entre desejo, capacidade e realidade. Ao reconhecer essa dimensão simbólica e emocional do empreendedorismo, abrem-se caminhos para práticas de formação mais sensíveis e integradas, capazes de articular razão e emoção, discurso e ação. A aplicação de ferramentas como a Matriz SELF, quando combinada com estratégias formativas que estimulam a autorreflexão, pode não apenas contribuir para a melhoria da performance empresarial, mas também promover maior autenticidade e bem-estar na jornada empreendedora.

A proposta deste estudo é analisar como o autoconhecimento do empreendedor pode impactar sua tomada de decisão e reduzir o risco de fracasso empresarial. Para isso, adota-se como principal referência a Teoria da Inversão Psicológica, desenvolvida por Norberto Keppe (1977), mas reconhecendo a necessidade de diálogo com outras contribuições consolidadas da psicologia aplicada à gestão, especialmente nas áreas de autopercepção, consciência emocional e comportamento empreendedor.

Keppe (1977) argumenta que muitos dos bloqueios humanos decorrem da inversão psíquica, um mecanismo inconsciente pelo qual o indivíduo rejeita a realidade e passa a enxergar a verdade como algo ameaçador. No contexto empreendedor, essa inversão pode se manifestar na forma de autossabotagem, procrastinação ou resistência à mudança, mesmo quando o empreendedor deseja conscientemente que seu negócio prospere. Essa teoria propõe que os empreendedores, apesar de declararem racionalmente objetivos claros, muitas vezes não agem em coerência com esses objetivos por forças internas não reconhecidas. Esse fenômeno encontra ecos em outros modelos psicológicos contemporâneos.

Daniel Goleman (2013) popularizou o conceito de inteligência emocional, ressaltando que o sucesso profissional não depende apenas de QI, mas da capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar emoções. Segundo o autor, a autoconsciência emocional é o primeiro pilar dessa inteligência, sendo essencial para identificar padrões de comportamento improdutivo, como os descritos por Keppe.

No ambiente empreendedor, Goleman aponta que indivíduos emocionalmente conscientes lidam melhor com a frustração, a ambiguidade e o estresse – fatores críticos para a resiliência empresarial.

Para Bandura (1997), o conceito de autoeficácia refere-se à crença do indivíduo em sua própria capacidade de organizar e executar ações para atingir objetivos específicos. Essa percepção tem efeito direto sobre a persistência, o nível de esforço e a forma como as dificuldades são enfrentadas.

Em empreendedores, baixos níveis de autoeficácia estão frequentemente ligados à desistência precoce ou à evitação de desafios. Assim como Keppe identifica um desalinhamento entre intenção e ação, Bandura oferece um modelo explicativo sobre como crenças pessoais influenciam decisões e resultados.

A psicologia humanista de Carl Rogers (1961) introduz a ideia de congruência, ou seja, o alinhamento entre o self real e o self ideal. Quando esse alinhamento não existe, surge tensão emocional e insatisfação. No universo empreendedor, isso pode se traduzir em escolhas de negócios que não refletem os valores pessoais do indivíduo, gerando frustração e perda de sentido. A Matriz SELF busca justamente confrontar o empreendedor com essas perguntas fundamentais: “Eu conheço o que quero?”, “Estou fazendo o que posso?”, “Minha ação reflete quem eu sou?”. Essa abordagem ressoa diretamente com a proposta rogeriana de autoconhecimento como caminho para a realização pessoal e profissional.

Estudos mais recentes, como os de Uy et al. (2017) e Baron (2008), apontam que o bem-estar emocional do empreendedor influencia diretamente sua capacidade de tomada de decisão, inovação e persistência. A oscilação emocional afeta o desempenho em tarefas cognitivas, a percepção de risco e a interação com stakeholders. Esses trabalhos reforçam a importância de abordagens que tratem o empreendedor como sujeito psicológico complexo, não apenas como agente

econômico. A Matriz SELF, ao explorar aspectos como sentimento e esforço pessoal, dialoga com essa linha de estudos que valoriza o subjetivo no processo decisório

Diferente de ferramentas como o Canvas Model ou a Análise SWOT, que focam em estruturas externas do negócio, a Matriz SELF propõe uma introspecção estruturada, baseada em quatro eixos: conhecimento, desejo, capacidade e ação. Embora não amplamente validada como instrumento psicométrico, ela funciona como uma ferramenta diagnóstica complementar, especialmente útil em programas de mentoria ou aceleração de empreendedores iniciantes. Outras abordagens, como o Business Model You (Clark et al., 2012), já incorporaram elementos subjetivos, mas de forma menos sistemática que a Matriz SELF. Assim, este estudo busca contribuir com a literatura ao explorar um modelo ainda pouco estudado sob a ótica científica, mas com potencial relevante para o desenvolvimento pessoal e profissional do empreendedor.

Embora este estudo adote como principal referência a Teoria da Inversão Psicológica, desenvolvida por Norberto Keppe (1977), é fundamental reconhecer que essa escolha representa uma abordagem teórica alternativa e ainda pouco difundida na literatura científica voltada ao empreendedorismo. Tal centralidade, embora intencional, exige cautela quanto à validade epistemológica dos pressupostos adotados. A teoria de Keppe, ao tratar de mecanismos inconscientes de sabotagem e inversão da realidade, oferece uma lente interpretativa instigante, mas que ainda carece de validação empírica ampla no campo da psicologia organizacional. Por essa razão, este estudo posiciona sua utilização como exploratória e complementar, não como base exclusiva ou definitiva para compreensão do comportamento empreendedor.

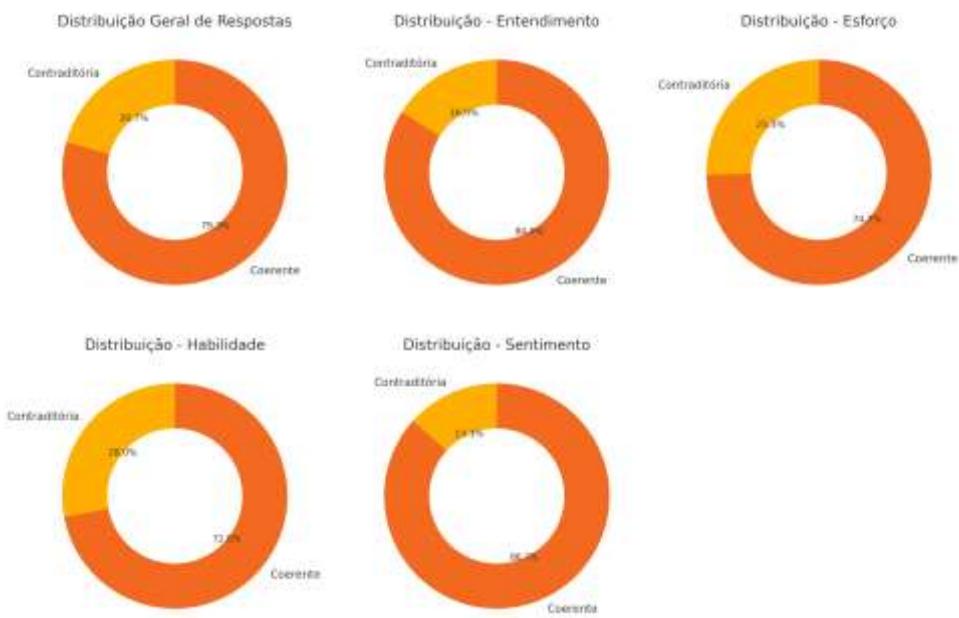
Para ampliar o diálogo teórico e evitar reducionismos, foram incorporadas outras perspectivas consolidadas no campo da psicologia aplicada à gestão. Modelos como a inteligência emocional de Goleman (2013), a autoeficácia de Bandura (1997) e a congruência do self segundo Rogers (1961) ajudam a construir um referencial mais robusto, que considera tanto as dimensões emocionais quanto cognitivas da tomada de decisão. Além disso, é importante destacar que o autoconhecimento do empreendedor também tem sido abordado por meio de ferramentas práticas de diagnóstico comportamental, como o MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), o DISC, e metodologias de coaching baseadas em inteligência emocional. Essas ferramentas, embora com diferentes fundamentos teóricos, compartilham o objetivo de fomentar a autoconsciência e alinhar comportamento e metas profissionais.

Ao se diferenciar dessas abordagens mais conhecidas, a Matriz SELF propõe uma introspecção estruturada baseada em quatro eixos, conhecimento, desejo, capacidade e ação, com foco nas contradições internas do sujeito empreendedor. Mesmo não sendo validada como instrumento psicométrico, sua proposta se mostra relevante como provocação diagnóstica e ferramenta formativa, especialmente em programas voltados a empreendedores iniciantes. A intenção não é substituir modelos consagrados, mas contribuir para o campo com uma perspectiva complementar, que valorize o aspecto simbólico e emocional do ato de empreender, articulando razão, afeto e ação prática.

3. Resultados e Discussão

Os resultados da pesquisa revelaram variações significativas nas quatro dimensões analisadas: entendimento, esforço, habilidade e sentimento, conforme ilustrado nos gráficos de rosca. De maneira geral, foi possível observar que os participantes apresentaram diferentes níveis de coerência entre suas respostas objetivas e subjetivas, o que aponta para complexidades na autoperccepção empreendedora. A seguir o Gráfico 1 mostra o percentual de contradição por dimensão

Gráfico 1 - Percentual de contradição por dimensão.



Fonte: Autoria própria.

Os resultados da pesquisa revelaram variações significativas nas quatro dimensões analisadas, entendimento, esforço, habilidade e sentimento, conforme demonstrado pelos gráficos. Essas variações indicam diferentes níveis de coerência entre o que os empreendedores afirmam nas respostas objetivas e o que manifestam de forma discursiva, o que aponta para tensões latentes na construção da própria identidade empreendedora.

A dimensão “entendimento” apresentou contradições moderadas. Muitos participantes se mostraram confiantes ao responderem diretamente sobre seu grau de conhecimento técnico e estratégico, porém, nas respostas abertas, manifestaram dúvidas quanto ao funcionamento do mercado, à gestão de finanças e à definição de metas. Essa discrepância pode ser interpretada à luz da dissonância cognitiva (Festinger, 1957), fenômeno psicológico que ocorre quando há um conflito entre crenças e comportamentos reais. O empreendedor acredita dominar seu negócio, mas seus relatos revelam lacunas que ele talvez não queira ou não consiga reconhecer plenamente.

Na dimensão “esforço”, observou-se maior consistência entre os dois tipos de resposta, sugerindo que o empenho pessoal, como horas de trabalho, dedicação e sacrifícios cotidianos é mais facilmente acessado na consciência e verbalizado sem ambivaléncia. Isso indica que o esforço é uma dimensão concreta, visível e reconhecida, o que confere ao sujeito um senso claro de compromisso com o negócio. Tal percepção coaduna com a ideia de autoeficácia comportamental de Bandura (1997), pois mostra que os empreendedores tendem a associar diretamente sua identidade à ação, mesmo que nem sempre essa ação seja estrategicamente orientada.

Em contraste, a dimensão “habilidade” revelou um nível elevado de contradições. Embora os entrevistados afirmassem possuir competência para gerir seus negócios, suas respostas discursivas revelaram insegurança em relação a temas como liderança, controle financeiro e planejamento. Isso pode estar relacionado ao fenômeno do autoengano (Trivers, 2011), em que o indivíduo mantém uma imagem inflada de si mesmo como mecanismo de defesa, especialmente em contextos de incerteza ou vulnerabilidade. Esse achado reforça a importância de capacitações que estimulem não apenas a aprendizagem técnica, mas também a metacognição, ou seja, a habilidade de refletir sobre o próprio desempenho e identificar lacunas reais de competência.

A dimensão “sentimento” foi a que apresentou a maior taxa de contradições. Ao passo que muitos afirmavam sentir orgulho e realização com o próprio negócio, as falas abertas revelaram sentimentos como frustração, ambivalência e esgotamento. Esse resultado indica a existência de um campo emocional pouco elaborado ou socialmente reprimido, um espaço simbólico que os instrumentos tradicionais raramente conseguem acessar. O dado reforça a tese de que empreender é um processo não apenas econômico, mas também identitário e afetivo, exigindo reconhecimento das emoções como parte legítima da experiência empresarial. A psicologia humanista de Carl Rogers (1961) nos ajuda a entender essa camada, ao propor que o bem-estar e a autenticidade surgem da congruência entre o eu real e o eu ideal, exatamente o que parece estar em conflito nas trajetórias relatadas.

Os dados estatísticos obtidos por meio do teste de McNemar confirmaram a existência de contradições significativas entre os dois tipos de questionário, principalmente em itens ligados ao conhecimento sobre mercado e concorrência. Essas áreas, por sua natureza estratégica, exigem mais do que boa vontade, elas demandam análise, leitura crítica do ambiente e preparo técnico. A diferença nas respostas sugere que o empreendedor brasileiro pode nutrir uma visão idealizada do próprio negócio, o que compromete a clareza na tomada de decisões. Já o coeficiente Kappa de Cohen, com valor zero em todas as dimensões, reforça a ausência de concordância consistente entre os dois instrumentos, evidenciando que a linguagem objetiva não é suficiente para acessar a complexidade do sujeito empreendedor.

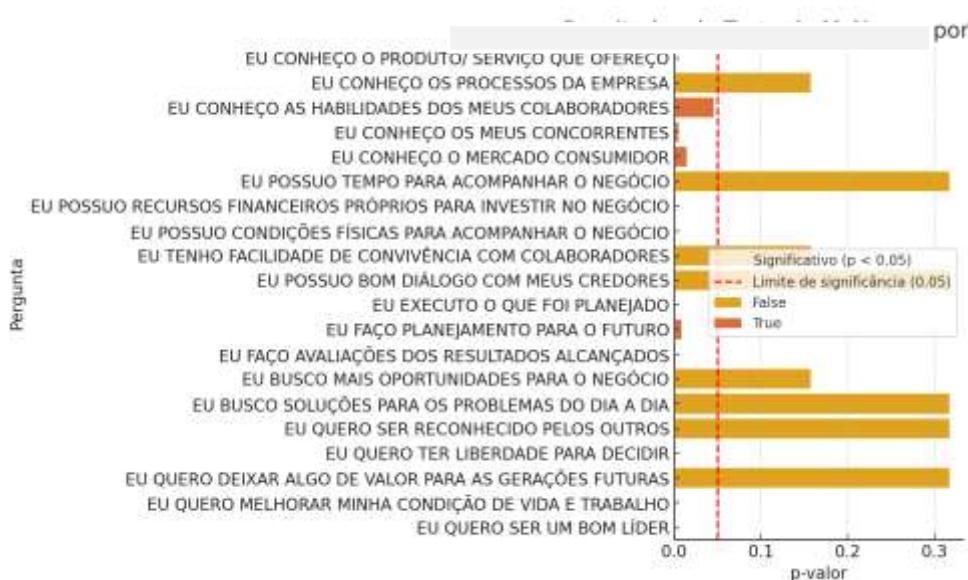
As implicações desses achados são relevantes em múltiplas frentes. Para as políticas públicas, evidencia-se a necessidade de programas de formação mais integrados, que articulem técnica, emocionalidade e reflexão crítica. Os atuais modelos de capacitação empreendedora ainda operam majoritariamente com foco em conteúdo técnico, ignorando os aspectos subjetivos que moldam a ação empreendedora. Já para instituições como o SEBRAE, universidades e aceleradoras, os dados sugerem a importância de incorporar ferramentas híbridas de diagnóstico, que combinem indicadores objetivos com espaço para expressão pessoal, favorecendo um olhar mais individualizado sobre o processo de desenvolvimento do empreendedor.

Além disso, os achados sugerem que contradições internas não devem ser vistas como falhas a serem corrigidas, mas como indícios valiosos de aprendizagem em curso. O confronto entre discurso e prática, intenção e realidade, pode funcionar como um catalisador para reconstruções identitárias mais conscientes e sustentáveis. Nesse sentido, a Matriz SELF se revela uma ferramenta promissora por oferecer um roteiro estruturado de autoconhecimento, permitindo que o empreendedor compreenda e enfrente seus próprios conflitos internos.

Neste contexto, é necessário reconhecer os limites do estudo. A amostra restrita a uma única região e composta exclusivamente por MEIs limita a generalização dos dados. Além disso, a ausência de validação psicométrica da Matriz SELF impõe cautela na extrapolação dos resultados. Para investigações futuras, recomenda-se expandir o escopo da pesquisa para incluir empreendedores de diferentes perfis e regiões, bem como aprofundar o cruzamento entre autopercepção e desempenho real ao longo do tempo, a partir de estudos longitudinais.

Assim, a principal contribuição deste estudo está em evidenciar que o sucesso empreendedor não depende apenas de estratégia, conhecimento técnico ou capital financeiro, mas também e talvez principalmente, da capacidade de olhar para si mesmo com lucidez, coragem e abertura. É nesse ponto de encontro entre o técnico e o simbólico que reside o maior potencial de transformação do empreendedorismo contemporâneo. Os resultados estatísticos obtidos por meio do teste de McNemar foram organizados em um gráfico de barras, no qual cada barra representa o p-valor associado a uma pergunta específica. As barras destacadas no gráfico indicam os casos em que houve significância estatística ($p < 0,05$), ou seja, contradições relevantes entre as respostas objetivas e subjetivas dos participantes.

Gráfico 2 - Teste de McNemar.



Fonte: Autoria própria.

Dentre as perguntas analisadas, destacaram-se aquelas relacionadas ao conhecimento sobre o mercado consumidor e a concorrência, que apresentaram p-valores inferiores a 0,05. Esses resultados sugerem que, nessas áreas, houve inconsistência significativa nas respostas, o que pode refletir uma percepção instável ou idealizada por parte dos empreendedores quanto ao ambiente externo de seus negócios. Essas contradições reforçam a importância de considerar diferentes formas de questionamento para captar com mais precisão a autopercepção dos sujeitos.

Além do teste de McNemar, que evidenciou contradições estatisticamente significativas em áreas específicas, foi utilizado o coeficiente Kappa de Cohen como ferramenta complementar para avaliar o grau de concordância entre os dois instrumentos de coleta: o questionário objetivo, composto por perguntas dicotômicas, e o questionário subjetivo, com perguntas abertas posteriormente categorizadas. O objetivo dessa análise foi verificar se as percepções expressas nas respostas abertas confirmavam ou divergiam das respostas objetivas, considerando-se o acaso.

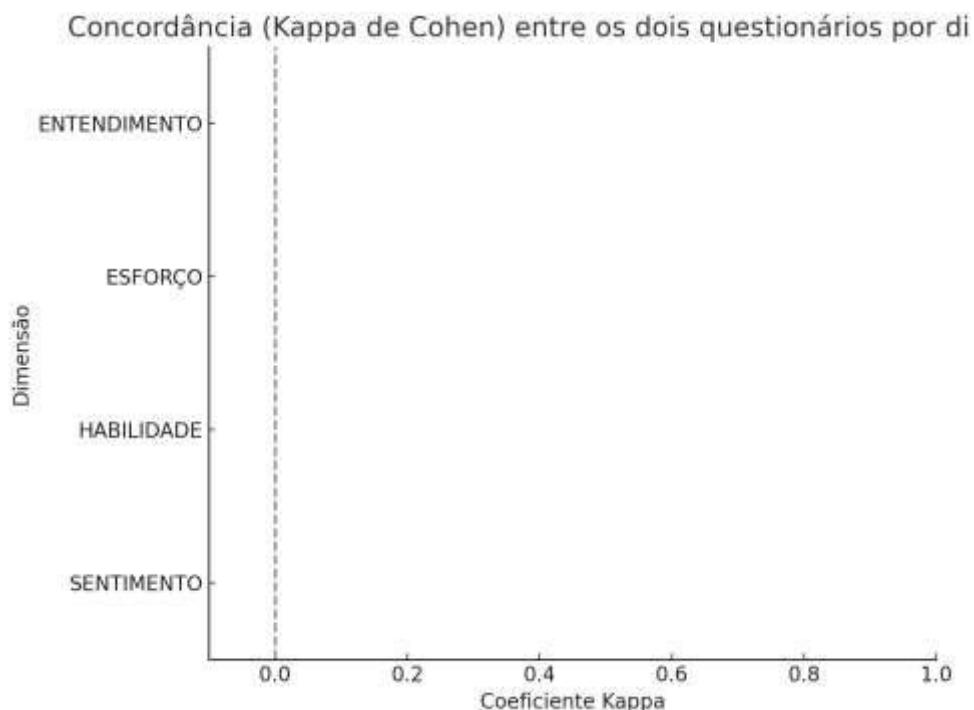
Os resultados estão apresentados no Gráfico 3 e mostram que, em todas as quatro dimensões analisadas, entendimento, esforço, habilidade e sentimento, o valor do coeficiente Kappa foi igual a 0,0, indicando ausência total de concordância significativa entre os dois tipos de resposta. Isso significa que as respostas não se alinham de forma consistente e que qualquer eventual coincidência entre elas é estatisticamente irrelevante.

Esse resultado corrobora a hipótese de que o modo como o empreendedor responde varia significativamente conforme o tipo de estímulo: perguntas diretas tendem a evocar respostas mais idealizadas ou socialmente desejáveis, enquanto perguntas abertas permitem o surgimento de conteúdos mais genuínos, muitas vezes contraditórios. Tal discrepança é coerente com teorias que apontam para os limites da racionalização na construção da identidade profissional, como a teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1957) e os conceitos de autoimagem defensiva e incongruência do self discutidos por Carl Rogers (1961).

Assim, o valor zero do coeficiente Kappa não representa apenas uma falha de alinhamento entre os questionários, mas sim uma evidência empírica da complexidade subjetiva do empreendedor. Essa dissociação entre o que se afirma objetivamente e o que se revela subjetivamente indica que é insuficiente confiar apenas em instrumentos padronizados e

objetivos para compreender o comportamento e as necessidades reais dos empreendedores. Reforça-se, portanto, a relevância de abordagens metodológicas híbridas, que valorizem tanto a estrutura quanto a espontaneidade, a técnica quanto a emoção.

Gráfico 3 - Coeficiente Kappa de Cohen.



Fonte: Autoria própria.

De forma consistente em todas as dimensões entendimento, esforço, habilidade e sentimento, os valores obtidos foram iguais a 0,0, o que indica ausência total de concordância significativa além do acaso entre os dois tipos de resposta. Esse resultado reforça a presença de contradições substanciais entre o que os participantes afirmam de forma direta e o que expressam mais livremente em suas respostas discursivas. Tal discrepância evidencia a complexidade da autopercepção empreendedora e destaca a relevância de abordagens metodológicas que combinem diferentes formatos de questionamento para captar nuances muitas vezes invisíveis em dados puramente objetivos.

De forma consistente em todas as dimensões, entendimento, esforço, habilidade e sentimento, os valores obtidos para o coeficiente Kappa de Cohen foram iguais a 0,0, o que indica ausência total de concordância significativa além do acaso entre os dois tipos de resposta analisados. Essa divergência estatística reforça a presença de contradições substanciais na autopercepção empreendedora, sugerindo que há uma diferença marcante entre o que os participantes afirmam de forma direta e o que expressam livremente em suas respostas discursivas. Tal discrepancia não é mero acaso metodológico, mas sim um indício empírico da complexidade psicológica envolvida na construção da identidade do empreendedor.

Essas contradições podem ser compreendidas à luz da teoria da dissonância cognitiva proposta por Festinger (1957), segundo a qual os indivíduos experimentam desconforto quando suas crenças, atitudes e comportamentos entram em conflito, levando-os a distorcer ou omitir aspectos da realidade para manter a coerência interna. No caso do empreendedor, esse conflito pode se manifestar entre o desejo de demonstrar competência e segurança (especialmente em contextos objetivos, como

formulários ou diagnósticos empresariais) e os sentimentos mais ambíguos, inseguros ou contraditórios que emergem em narrativas abertas.

Ao mesmo tempo, é possível interpretar esse fenômeno a partir da noção de autoimagem incongruente desenvolvida por Carl Rogers (1961). Para Rogers, quanto maior a distância entre o "self real" (como a pessoa de fato se sente e se percebe) e o "self ideal" (como ela acredita que deveria ser), maior é o sofrimento psíquico e a rigidez da comunicação. Isso explicaria por que tantos empreendedores verbalizam um discurso de autoconfiança nas respostas fechadas, mas revelam sentimento de frustração, cansaço ou dúvida em seus relatos mais espontâneos.

Do ponto de vista da inteligência emocional, Daniel Goleman (1995) argumenta que a autoconsciência emocional, a habilidade de reconhecer e compreender as próprias emoções, é o primeiro pilar para o desempenho eficaz em ambientes de alta exigência, como o empreendedorismo. A ausência de congruência entre os dois formatos de resposta sugere que muitos dos entrevistados ainda não desenvolveram essa autoconsciência de maneira estruturada, o que reforça a importância de metodologias que estimulem a reflexão pessoal e crítica sobre o próprio comportamento empresarial.

Complementarmente, a teoria da autoeficácia de Albert Bandura (1997) também ajuda a iluminar esse cenário. A autoeficácia diz respeito à crença que o indivíduo tem de ser capaz de realizar determinada tarefa com sucesso. No entanto, essa crença nem sempre é baseada em uma análise realista das próprias competências. No caso dos participantes, muitos demonstraram alta confiança em sua capacidade, mas não conseguiram sustentar esse sentimento quando confrontados com perguntas abertas que exigiam introspecção e exemplo prático. Essa oscilação evidencia o quanto as percepções de capacidade podem ser frágeis e contextualmente moldadas.

Dessa forma, os dados revelam que compreender o empreendedor não apenas como um agente econômico ou estratégico, mas como um sujeito em constante elaboração de sua identidade profissional, é fundamental para o desenvolvimento de políticas públicas e práticas formativas mais eficazes. As contradições identificadas nesta pesquisa não devem ser interpretadas como falhas cognitivas ou incoerências a serem corrigidas, mas sim como janelas para acessar camadas profundas e muitas vezes invisibilizadas da experiência empreendedora. Elas revelam o conflito constante entre desejo e realidade, idealização e limitação, que marca o cotidiano de quem empreende, especialmente em contextos de instabilidade social e econômica.

Portanto, ao reconhecer a dimensão simbólica e afetiva do ato de empreender, abre-se espaço para metodologias mais sensíveis e integradas, capazes de articular razão e emoção, discurso e prática, intenção e ação. A adoção de ferramentas diagnósticas híbridas, como a Matriz SELF, aliadas a estratégias formativas baseadas em reflexão crítica, pode não apenas fortalecer a performance empreendedora, mas também promover maior autenticidade, equilíbrio emocional e bem-estar ao longo da trajetória de quem decide empreender. Essa integração entre técnica e subjetividade é cada vez mais indispensável em um cenário de complexidade crescente, onde as decisões não se baseiam apenas em dados, mas também em percepção, senso de propósito e consciência de si.

3.1 Implicações práticas e recomendações aplicadas

Com base nos resultados obtidos, é possível propor uma série de recomendações práticas para instituições que atuam no desenvolvimento de empreendedores. Em primeiro lugar, destaca-se a necessidade de incorporar diagnósticos híbridos nos programas de capacitação, combinando instrumentos objetivos (como questionários estruturados) com espaços para expressão subjetiva (como rodas de conversa, diários de bordo ou entrevistas reflexivas). Essa estratégia permite captar contradições internas e oferecer intervenções mais individualizadas.

Para o SEBRAE (2023) e outras organizações de fomento, como SENAI (2023), SENAC (2023), SESCOOP (2023), recomenda-se o uso da Matriz SELF como ferramenta complementar em programas de mentoria ou pré-aceleração. Ela pode

ser aplicada no início dos programas como instrumento de mapeamento inicial, e retomada no final como forma de avaliação do desenvolvimento pessoal. A comparação entre os dois momentos poderia, inclusive, gerar indicadores qualitativos de evolução emocional e cognitiva do empreendedor. Além disso, os dados apontam para a importância de incluir módulos de autoconhecimento e saúde mental nos conteúdos ofertados. Sessões sobre inteligência emocional, autorregulação, enfrentamento de frustrações e reflexão identitária devem deixar de ser tratadas como “soft skills” periféricas e passar a integrar o núcleo dos currículos formativos. Essas competências impactam diretamente na capacidade do empreendedor de lidar com o fracasso, sustentar a resiliência e tomar decisões coerentes com a realidade do negócio.

Do ponto de vista das políticas públicas, os achados sugerem a urgência de considerar o bem-estar psicológico como um fator-chave na sustentabilidade dos empreendimentos. Iniciativas que envolvam psicólogos, mentores experientes e metodologias de coaching podem ser integradas às redes de apoio a micro e pequenos empresários, especialmente nas fases iniciais do negócio, quando o risco de desistência e esgotamento emocional é maior.

Por fim, para aprofundar o impacto da autopercepção no desempenho real do negócio, recomenda-se em pesquisas futuras o cruzamento entre os indicadores subjetivos de autoconhecimento e métricas de performance objetiva, como lucratividade, faturamento, taxa de sobrevivência no mercado e número de clientes. A inclusão desses dados poderá fortalecer a tese de que empreendedores com maior coerência interna e clareza identitária apresentam não apenas maior bem-estar, mas também melhores resultados econômicos e maior permanência no ecossistema empreendedor.

4. Conclusão

Os achados desta pesquisa reforçam a importância de integrar aspectos psicológicos e emocionais no desenvolvimento de empreendedores, especialmente em estágios iniciais do negócio. A Matriz SELF, embora ainda sem validação psicométrica formal, demonstrou potencial como instrumento exploratório de autoconhecimento, permitindo identificar contradições internas que impactam diretamente a tomada de decisão.

Empreendedores que demonstraram maior coerência entre suas percepções objetivas e subjetivas apresentaram indícios de maior clareza estratégica, reconhecimento de limitações e capacidade de adaptação, habilidades cruciais em ambientes de alta incerteza. Isso sugere que a promoção da autoconsciência pode ser uma alavanca para a sustentabilidade dos pequenos negócios, não apenas em termos emocionais, mas também operacionais.

No entanto, esta pesquisa apresenta limitações importantes. A amostra foi restrita a 30 microempreendedores individuais de uma única cidade (Teresina, PI), o que limita a possibilidade de generalização dos resultados. Além disso, a Matriz SELF ainda carece de estudos de validação estatística e comparação com outras ferramentas reconhecidas de autoconhecimento, como MBTI, DISC ou abordagens baseadas em inteligência emocional. Por se tratar de uma proposta metodológica original, seus resultados devem ser interpretados com cautela e entendidos como um ponto de partida para investigações futuras.

Recomenda-se, portanto, a realização de estudos com amostras maiores e mais diversificadas, além da aplicação longitudinal da Matriz SELF, para observar a evolução da autopercepção ao longo do tempo. Também seria pertinente comparar os resultados dessa ferramenta com indicadores de desempenho empresarial, como crescimento, lucratividade e permanência no mercado, a fim de avaliar com maior precisão o impacto do autoconhecimento na performance do negócio. Por fim, este estudo busca contribuir com o campo aplicado ao sugerir que capacitações empreendedoras incluam, de forma sistemática, ferramentas reflexivas que articulem técnica e subjetividade. É nesse cruzamento, entre razão e emoção, discurso e prática, que reside o verdadeiro potencial de transformação do empreendedorismo contemporâneo.

Referências

- Akamine, C. T. & Yamamoto, R. K. (2009). Estudo dirigido: estatística descritiva. (3ed). Editora Érica.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: W.H. Freeman.
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328–340. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193166>
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). Business model you: A one-page method for reinventing your career. Hoboken, NJ: Wiley.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37–46. <https://doi.org/10.1177/001316446002000104>
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Freud, S. (1915). O inconsciente. Editora Imago.
- Gil, A. C. (2017). Como elaborar projetos de pesquisa. (6ed). Editora Atlas.
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Editora Bantam Books.
- Goleman, D. (2013). Focus: The hidden driver of excellence. Editora Harper.
- Keppe, N. (1977). Auto-sentimento: Base da psicanálise integral. Editora Proton.
- Keppe, N. (2001). A libertação pelo conhecimento: A idade da razão. Editora Proton.
- Keppe, N. (2004). A censura. Editora Proton.
- Keppe, N. (2020). A consciência e a realidade. Editora Proton.
- McNemar, Q. (1947). Note on the sampling error of the difference between correlated proportions or percentages.
- Pereira A. S. et al. (2018). Metodologia da pesquisa científica. [free e-book]. Editora daUAB/NTE/UFSM.
- psychological well-being. *Journal of Business Venturing*, 32(4), 443–460. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.03.003>
- Psychometrika*, 12(2), 153–157. <https://doi.org/10.1007/BF02295996>
- Rogers, C. R. (1961). On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy. Boston: Houghton Mifflin.
- Shitsuka et al. (2014). Matemática fundamental para a tecnologia. Editora Érica.
- Trivers, R. (2011). The folly of fools: The logic of deceit and self-deception in human life. New York: Basic Books.
- Uy, M. A., Foo, M. D., & Song, Z. (2017). Joint effects of prior start-up experience and coping strategies on entrepreneurs'