

# A RELEVÂNCIA DOS ASPECTOS COGNITIVOS E AFETIVOS NAS AÇÕES DOS EMPREENDEDORES EM SEUS EMPREENDIMIENTOS

THE IMPORTANCE OF COGNITIVE AND AFFECTIVE ASPECTS IN THE ACTIONS OF  
ENTREPRENEURS IN THEIR BUSINESSES

LA RELEVANCIA DE LOS ASPECTOS COGNITIVOS Y AFECTIVOS EN LAS ACCIONES DE LOS  
EMPREENDEDORES EN SUS EMPRENDIMIENTOS

**Paulo Roberto Vidigal**

Doutorando

Faculdade Sumare

mestrevidigal@gmail.com

**Vânia Maria Jorge Nassif**

Doutora

Universidade Nove de Julho

vania.nassif@uol.com.br

Submetido em: 21/06/2011

Aprovado em: 13/10/2012

## RESUMO

O alto nível de competitividade forma um cenário no qual a identificação e a análise da importância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores podem representar um diferencial para o desenvolvimento de seus empreendimentos. Este estudo tem por objetivo identificar e analisar a influência das dimensões dos aspectos cognitivos e afetivos dos empreendedores de micro e pequenas empresas em suas ações na fase inicial e de estabelecimento. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, cujo método é o qualitativo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista apoiada no roteiro semiestruturado. Participaram dez empreendedores: cinco na fase inicial de seus negócios e cinco já estabelecidos, sendo esse um dos critérios para a escolha do grupo de respondentes. Os resultados foram tratados por meio da técnica denominada análise de conteúdo, proposta por Bardin (1977) e analisados com base nos quatro aspectos cognitivos, quais sejam: conhecedor, planejador, criador e colaborador, conforme Van Den Broeck et al. (2003) e nos aspectos afetivos positivos e negativos, conforme Baron e Shane (2007). Os resultados revelam que nas ações dos empreendedores os aspectos afetivos possuem menor força que os aspectos cognitivos na fase inicial e vão ganhando importância ao passar para a fase de estabelecimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo. Aspectos cognitivos. Aspectos afetivos. Ações empreendedoras.

## ABSTRACT

The high level of market competitiveness shapes a scenario where the identification and analysis of cognitive and affective aspects in entrepreneur's actions can represent a competitive factor for the development of their businesses. This study aims to identify and analyze the influence of cognitive and affective aspects of entrepreneurs of micro and small companies, in their actions in the initial phase of setting up the business. This research is exploratory, applying qualitative methods. A semi-structured survey was applied as the

data collection tool. Ten entrepreneurs took part: five in the initial phase of the business, and five whose businesses were already established, this being one of the criteria in allocating the respondents to the groups. The results were submitted to content analysis, as proposed Bardin (1977), and focusing on four cognitive aspects: knowledge, planning, innovative, creative and collaborator aspects, according to Van Den Broeck et al. (2003). The positive and negative emotional aspects were evaluated according to Baron & Shane (2007). The results indicate that in the initial phase of setting up the business, affective aspects have less weight than than cognitive actions in the entrepreneur's actions, although its importance increases during the set up phase.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship. Cognitive aspects. Affective aspects. Entrepreneurial actions.

## RESUMEN

El alto nivel de competitividad configura un escenario en el cual la identificación y el análisis de la importancia de los aspectos cognitivos y afectivos en las acciones de los emprendedores puede representar un diferencial para el desarrollo de sus emprendimientos. Este estudio tiene por objetivo identificar y analizar la influencia de las dimensiones de los aspectos cognitivos y afectivos de los emprendedores de micro y pequeñas empresas en sus acciones en la fase inicial y de establecimiento. Se trata de una investigación de naturaleza exploratoria, cuyo método es el cualitativo. El instrumento de recolección de datos utilizado fue la entrevista apoyada en una guía semiestructurada. Participaron diez emprendedores: cinco en la fase inicial de sus negocios y cinco ya establecidos, siendo este uno de los criterios para la elección del grupo de respondientes. Los resultados fueron tratados por medio de la técnica denominada análisis de contenido, propuesta por Bardin (1977), y analizados con base en los cuatro aspectos cognitivos, a saber: conocedor, planificador, creador y colaborador, conforme Van Den Broeck et al. (2003) y en los aspectos afectivos positivos y negativos, conforme Baron y Shane (2007). Los resultados revelan que en las acciones de los emprendedores los aspectos afectivos poseen menor fuerza que los aspectos cognitivos en la fase inicial y van ganando importancia al pasar para la fase de establecimiento.

**PALABRAS CLAVE:** Emprendedorismo. Aspectos cognitivos. Aspectos afectivos. Acciones emprendedoras.

## INTRODUÇÃO

Na maioria das vezes o empreendedor é o principal ator, às vezes o único responsável pelas ações em seus empreendimentos. Geralmente convivem em ambientes caóticos, imprevisíveis e repletos de rápidas mudanças, contendo eventos constantemente inesperados que induzem a reações afetivas mais fortes do que em ambientes meramente rotineiros (FORGAS, 2000).

A afetividade pode influenciar os empreendedores em ocasiões nas quais se recordam de informações que acrescentam erros ou ruídos, interferindo nos julgamentos ou nas decisões em seus empreendimentos. Estes efeitos desempenham um importante papel na identificação e no desenvolvimento de um padrão afetivo (fundamento importante no reconhecimento de oportunidades), que envolve a informação de processos armazenados e disponíveis na memória para efetuarem conexões entre estas informações (MATLIN, 2004).

Quanto aos aspectos cognitivos, parece que algumas pessoas possuem melhores condições que outras no reconhecimento de oportunidades por uma variedade de razões que incluem: acesso à informação e habilidade superior para utilizar efetivamente a informação disponível (SHANE, 2003). Bastará para estas pessoas focalizar a atenção em um processo para prover as fundamentações cognitivas básicas na identificação de oportunidades e conseqüentemente no reconhecimento de um padrão (MATLIN, 2004).

Nos seus empreendimentos, as ações dos empreendedores são influenciadas pelos aspectos cognitivos e afetivos. Neste sentido, tradicionalmente, a cognição é vista como uma forma de gestão eficaz e a afetividade como uma fraqueza e incapacidade de controlar a si mesmo, corroborando os estudos de Blackmore e Sachs (1998), que afirmam que é atribuída grande importância à necessidade de controle emocional para o funcionamento eficaz e eficiente nos empreendimentos.

Para entender a influência dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores, foi definido o fator tempo de existência dos empreendimentos como parâmetro de investigação. Em pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) sobre os índices de sobrevivência e mortalidade das empresas paulistanas nos doze últimos anos, o estudo pioneiro de 1998 indicou que 56% das empresas não sobreviviam ao terceiro ano. Em 2010, esse índice baixou para 46%. No indicador para os cinco primeiros anos de atividade das empresas - que começou a ser monitorado a partir de 2000 -, a taxa de mortalidade indicou que 71% das empresas fechavam suas portas antes de completar os cinco anos de existência. Em 2010, o índice caiu 58%. Apesar da redução, as taxas de mortalidade de empresas ainda são altas. Na comparação dos estudos realizados ao longo dos anos, uma mudança na característica dos empreendedores e que merece destaque é a melhora no perfil do gestor. Segundo o levantamento, 83% dos que abriram empresa em 2007 possuem o ensino médio completo ou mais; em 2000 era de 70%. Outro dado importante é que 78% abriram a empresa vislumbrando uma oportunidade de negócio, anteriormente era de 60% em 2000.

Os resultados apresentados por esta pesquisa do SEBRAE (2011) apresentam indicadores que confirmam que o perfil do empreendedor está mudando, tanto quanto no nível de escolaridade como na busca por novas oportunidades de negócios. Este trabalho visa contribuir para entendimento da importância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores, gerando a possibilidade de sua utilização como recurso para elaboração e planejamento das ações empreendedoras em diferentes fases dos empreendimentos.

O comportamento empreendedor possui papel central na criação de novos empreendimentos. Eles devem ser cuidadosamente analisados em seus aspectos mais complexos pertinentes ao comportamento e à cognição, podendo oferecer respostas úteis e fundamentais para entendimento do empreendedorismo (BARON, 2007).

Levantar evidências por meio dos fatores comportamentais e cognitivos em atividades fundamentais realizadas pelos empreendedores exige a investigação de uma variável que tem potencial papel e não tem, contudo, sido investigada sistematicamente no contexto da criação - a afetividade no novo empreendimento a ser explorado (BARON, 2007).

Assim, para desenvolvimento deste estudo, os empreendedores foram divididos em dois grupos distintos para identificar empreendimentos em sua fase inicial e de estabelecimento: Grupo 1 - Empreendedores iniciais que estão à frente de seus empreendimentos com até 42 meses de vida e Grupo 2 - Empreendedores estabelecidos, que, por sua vez, são aqueles que estão à frente de seus empreendimentos por mais de 42 meses. Estes parâmetros serviram de base para definir as duas fases de desenvolvimento dos empreendimentos, de acordo com Bosma e Levie (2010, p.12).

Assim, este estudo tem por objetivo identificar qual a relevância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores em seus empreendimentos.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Aspectos cognitivos

A revisão que se segue não será em qualquer senso exaustiva, mas sim focada principalmente nos aspectos cognitivos nos quais se evidenciam consistentes e significativas atividades empreendedoras. Enquanto, que, comparando com os modelos de empreendedorismo (SHANE, 2003), a discussão se orienta abordando os aspectos cognitivos que influenciam na geração de ideias e reconhecimento de oportunidades, na aquisição e exploração de recursos. Baron e Shane (2007) descrevem que o sistema cognitivo mais básico para armazenamento de informações é conhecido como memória e

que a vida sem ela seria impossível. Sem memória, não se teria como recuperar o passado, de reter novas informações, de resolver problemas ou de planejar o futuro. Assim, a memória é claramente o espaço mais central do sistema cognitivo. O processo cognitivo investigado por cientistas na busca de reconhecimento de um padrão parece estar relacionado ao reconhecimento das oportunidades no domínio do empreendedorismo (BARON, 2006b, p. 104). Este processo se desenvolve notando-se padrões significativos em eventos complexos, tendências ou mudanças que apresentam na sua essência as condições em reconhecer ligações entre tendências, mudanças e eventos que à primeira vista parecem estar desconexos, e identificar que estas conexões formam um padrão identificável. Baron (2006) define que estes dois passos são fortemente influenciados pelos indivíduos nas ligações cognitivas que desenvolveram e possuem tendo como base experiências passadas (seus protótipos). Os aspectos cognitivos e as suas características foram mapeados por meio da pesquisa bibliográfica realizada (Quadro 1):

Quadro 1 – Mapeamento das características dos aspectos cognitivos

<b>Autores</b>	<b>Características dos aspectos cognitivos</b>
Baron e Shane (2007)	O sistema cognitivo mais básico para armazenamento de informações é conhecido como memória e que a vida sem ela seria impossível. Sem memória não se teria como recuperar o passado, de reter novas informações, de resolver problemas ou de planejar o futuro. Assim, a memória é claramente o espaço mais central do sistema cognitivo.
Hayes e Allinson (1998)	A influência do aspecto cognitivo está em como as pessoas olham para a informação em seus ambientes, organizam e interpretam esta informação, e como usam estas interpretações para guiar suas ações.
Hunt, Kizystofiak et al., (1989).	O modo pelo qual as pessoas processam e organizam as informações e chegam a julgamentos ou conclusões fundadas em suas observações.
Messick (1984)	Estão relacionados às diferenças individuais consistentes e com os modos de organizar e processar informações e experiências.
Sadler-Smith e Badger (1998)	É o estado que pode ser pensado qualitativamente para organizar e processar informações com o melhor aspecto e é determinado pelas demandas de cada tarefa particular, problema ou situação.
Tennant (2006)	São as características que o indivíduo possui para organizar e processar informações e experiências.
Broek, Vanderheyden e Cools (2003)	O aspecto cognitivo é a maneira preferida que uma pessoa coleta, processa e avalia as informações. Influencia a forma como as pessoas realizam a varredura em seu ambiente de informação, organizam e interpretam, e como integram as suas interpretações no modelo mental e as teorias subjetivas que orientam suas ações. Quando se pergunta aos empreendedores como reconhecem oportunidades, apresentam respostas com grande quantidade de informações que não podem ser colocadas em palavras com rapidez, pois estão arquivadas em memórias e experiências guardadas do passado.
Witkin, Moore et al., 1997)	Estão ligados às diferenças individuais e ao modo com que as pessoas percebem, pensam, resolvem problemas, aprendem e se relacionam com os outros.

Fonte: Elaborado pelos autores.

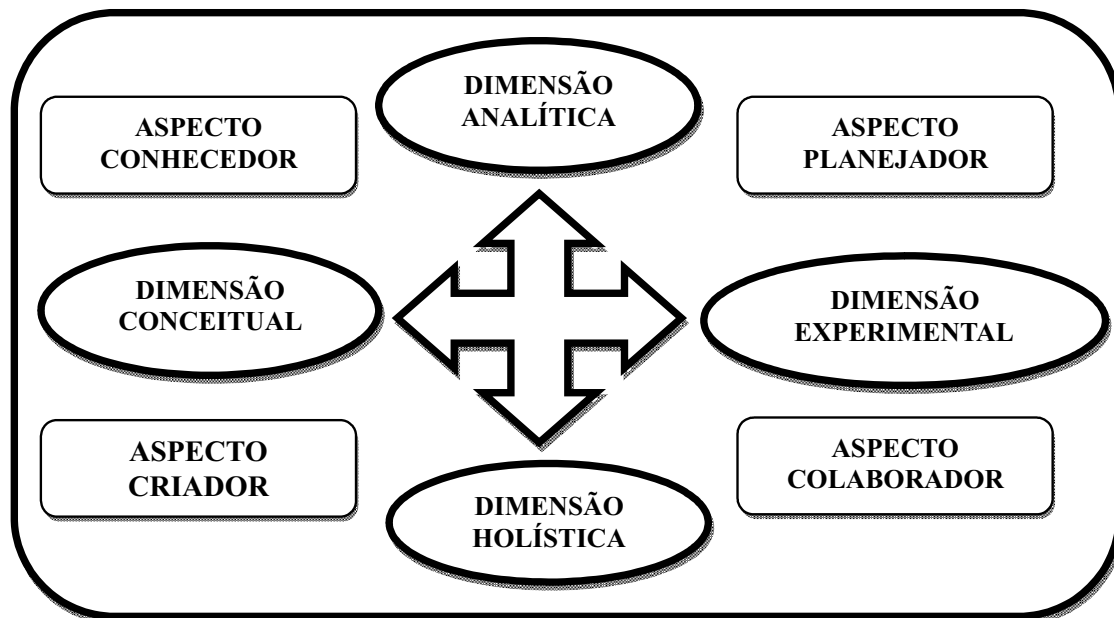
Quanto aos fatores que determinam os aspectos cognitivos, podem-se identificar as seguintes características que definem o posicionamento dos autores (Quadro 1):

- a) Fundamentados na memória, na recuperação do passado (BARON; SHANE, 2007).
- b) Fundamentados na capacidade para organizar e processar informações e experiências (TENNANT, 2006); (MESSICK, 1984); (SADLER-SMITH; BADGER, 1998).
- c) Fundamentados na maneira como as pessoas olham, organizam e interpretam a informação em seus ambientes e usam estas interpretações para guiar suas ações (HAYES; ALLINSON, 1998); (WITKIN; MOORE *et al.*, 1997); (HUNT; KIZYSTOFIAK *et al.*, 1989); (BROEK; VANDERHEYDEN; COOLS, 2003).

Partindo-se da análise das características dos aspectos cognitivos realizada pelos autores (Figura 1), é necessário identificar as dimensões e as denominações dos aspectos cognitivos que serviram de referência para identificação e análise da importância dos aspectos cognitivos que influenciam os empreendedores em suas ações.

A Figura 1 representa as dimensões da cognição e seus aspectos cognitivos:

Figura 1 - Modelo básico das dimensões dos aspectos cognitivos – adaptado pelos autores



Fonte: Broek, Vanderheyden e Cools (2003).

As duas dimensões cognitivas básicas são (BROEK; VANDERHEYDEN; COOLS, 2003, p. 115):

a) Analítica ou Holística: Nesta primeira dimensão, pode-se verificar que os analíticos são racionais, lógicos, críticos, tendendo a reter fatos e detalhes, querem saber exatamente o modo como as coisas são e tendem a reter muitos fatos e detalhes. São orientados para a tarefa e para a resolução de problemas complexos, buscando encontrar soluções claras e racionais. Já, no outro extremo, os holísticos buscam a valorização da experimentação criativa como oportunidade e desafio. Não gostam de regras e procedimentos, preferem conviver com a incerteza e a liberdade. São ambiciosos na busca de suas realizações empreendedoras.

b) Conceitual ou Experimental: Na segunda dimensão, os conceituais gostam de pensar em um nível mais abstrato e conceitual; já os experienciais, no outro extremo, gostam de pensar de forma mais pragmática.

Broek, Vanderheyden e Cools (2003) combinaram as duas dimensões básicas em quatro aspectos cognitivos que possuem as seguintes características:

a) Conhecedor: Querem saber exatamente como as coisas são; tendem a manter muitos fatos e detalhes; são orientados para a tarefa e para a precisão e quando se deparam com problemas complexos procuram encontrar soluções claras e racionais.

b) Planejador: Tendem a organizar e controlar; preferem um ambiente bem-estruturado; atribuem grande importância à preparação e ao planejamento para atingir seus objetivos; tendem a ser avessos ao risco; querem que as outras pessoas respeitem as regras e acordos.

c) Criador: Caracterizado pelo pensamento holístico e conceitual; tendem a ser criativos como processo de experimentação frente às oportunidades e aos desafios; não gostam de regras e procedimentos e convivem com a incerteza e a liberdade; são ambiciosos e orientados para a realização.

d) Colaborador: Colaboraram e atribuem grande importância à comunicação e às relações interpessoais; preferem pensar em um nível pragmático e experimental; levam em conta sempre que as pessoas tomam decisões. Reúnem informações de sensoriamento, ouvem e interagem com os outros; gostam de trabalho em equipe e atribuem grande importância ao espírito de equipe e cooperação.

Para identificação e análise dos aspectos cognitivos nas ações dos empreendedores, foi adotado o modelo básico das dimensões dos aspectos cognitivos (Figura 1).

A seguir foi desenvolvida a proposta que tem como objetivo identificar os aspectos afetivos nas ações dos empreendedores em seus empreendimentos.

## Aspectos afetivos

Qual a importância da afetividade em eventos e processos que acontecem nos empreendimentos em sua fase inicial e após seu estabelecimento? Uma das razões para a realização deste estudo se deve ao fato de que os ambientes nos quais os empreendedores das micro e pequenas empresas enfrentam são únicos, mudam rapidamente e estão repletos de eventos e resultados imprevisíveis (LINCHTENSTEIN; DOOLEY; LUMPKIN, 2006). Baron (2007) define que a afetividade se refere a humores relativamente temporários e moderados ou sentimentos que os indivíduos experimentam ao longo das suas vidas diárias como também para tendências mais estáveis para experimentar sentimentos positivos ou negativos. As reações são geralmente etiquetadas com condições de alegria, tristeza e raiva, sendo que estas emoções tendem a ser mais intensas quando duram por muito tempo, sendo mais gerais em extensão que reações de afetividade que envolve respostas fisiológicas fortes ou estados cognitivos subjetivos (PLUTCHIK, 2002).

Quanto aos efeitos dos aspectos afetivos positivos, os autores estudados revelam divergências em relação às suas consequências e efeitos. A afetividade positiva gera efeitos negativos quando as características afetivas apresentadas pelos empreendedores são de paixão pelas suas próprias ideias, podendo conduzi-los à aceitação prematura desta de informação, fazendo aumentar a tendência para a falta de planejamento, partindo-se do conceito otimista. Este posicionamento gera como consequência a perda da capacidade para avaliar cuidadosamente as ideias, ocasionando o fechamento prematuro da procura por outras oportunidades satisfatórias e com tendências em assumir muito mais do que realmente podem (BARON; ENSLEY, 2006); (FIET; CLOUSE; NORTON, 2004); (BUEHLER; GRIFFIN; MACDONALD, 1997). A afetividade positiva gera efeitos positivos quando as características afetivas apresentadas pelos empreendedores são de entusiasmo, com possibilidade de serem persuasivos. Também pode encorajar os empreendedores a adotar estratégias nas suas ações, nas quais eles não revisam informações que eles já em grande parte consideraram. Este posicionamento gera como consequência serem altamente persuasivos ao fazer apresentações a potenciais investidores, clientes ou empregados em suas estratégias em situações de pressão, conseguindo maximizar seus rendimentos nas suas ações (IYENGAR; WELLS; SCHWARTZ, 2006); (ISEN; MEANS, 1983).

Quanto aos efeitos dos aspectos afetivos negativos, os autores estudados revelam que existe tendência em superestimar a importância da informação negativa em considerar alguma ação ou evento que as pessoas experimentam na situação atual, o que mostra perigo considerável na aceitação de altos níveis de risco. Como consequência pode levar os empreendedores a rejeitar oportunidades que são na realidade muito promissoras (KUNDA, 1999); (MINER; RAJU, 2004); (STEWART; ROTH, 2001).

A fundamentação teórica sobre a importância dos aspectos cognitivos e afetivos no empreendedorismo está relacionada à estrutura das ações adotadas pelos empreendedores no seu cotidiano, que será explanada a seguir.

## Identificação da Relevância dos Aspectos Cognitivos e Afetivos nas Ações dos Empreendedores

Para melhor entender as ações dos empreendedores, é necessário identificar como ocorrem as ações dos empreendedores em situações que são influenciadas pelos aspectos cognitivos e afetivos. As atividades de planejamento, segundo Ribeiro (2003), envolvem a tomada de decisão de uma forma mais estruturada ou de uma maneira mais pragmática.

Gomes, Gomes e Almeida (2002) definem os modelos de apoio à tomada de decisão como resposta à escassez dos recursos financeiros e ao ônus crescente desses recursos, fazendo com que as decisões sejam tomadas com base em critérios racionais que garantam a otimização dos retornos obtidos.

Afetividade e cognição no processo decisório – com base em Motta e Vasconcelos (2002) e Kast e Rosenzeig (1976), distinguem as seguintes proposições:

- a) A decisão é uma sequência de análises e comparações, da qual resulta indicação das possíveis alternativas de ação, produzindo uma ou mais soluções para o problema;
- b) As alternativas são submetidas a critérios e só são levantados os dados da alternativa que satisfizer o critério estabelecido;
- c) Não há como separar a preferência pessoal de cada um em escolher uma entre várias alternativas que parecem igualmente boas;
- d) O julgamento pessoal é necessário porque na maioria das vezes não conhecemos a realidade por completo, devido à sua complexidade e ao tempo limitado para descobri-la.

Tradicionalmente, a cognição é vista como uma marca de uma gestão eficaz e a afetividade era vista como uma fraqueza e incapacidade de controlar a si mesmo. Esta perspectiva limitada da gestão ainda existe até certo ponto. Conforme descrito por Sachs e Blackmore (1998, p. 268):

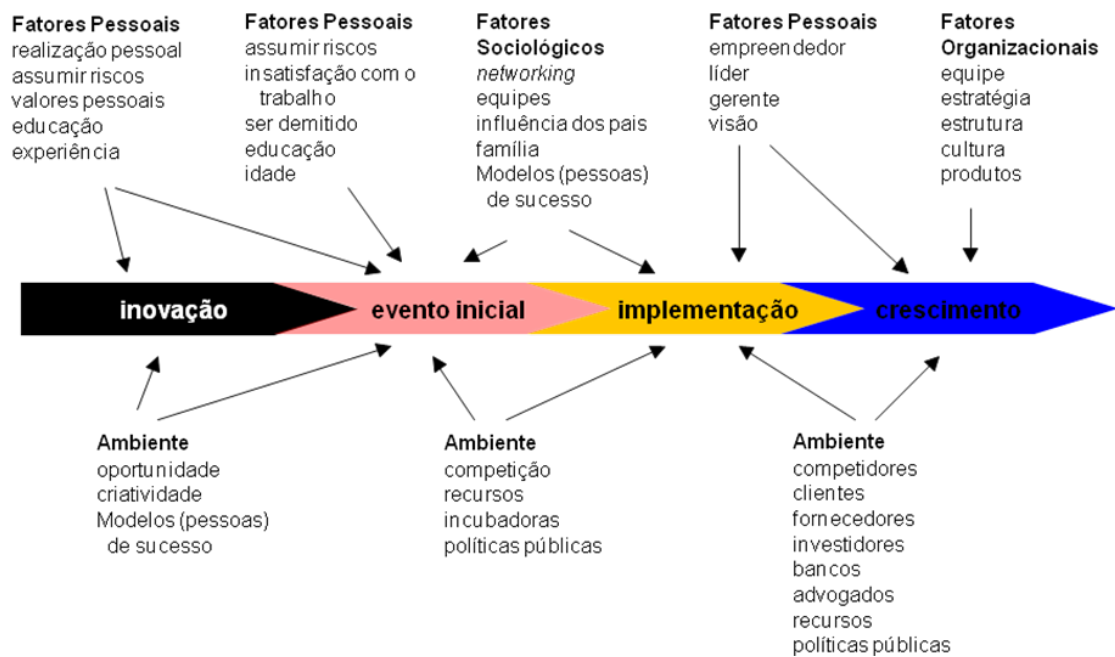
Afetividade é vista como um estorvo injuriado [...]. As pessoas geralmente falam sobre como controlar as emoções, lidar com situações emocionais, bem como o sentimento emocional e lidar com pessoas, situações e emoções [...]. É atribuída grande importância à necessidade de controle emocional para o funcionamento eficaz e eficiente das organizações.

O controle da afetividade é um componente significativo para o empreendedor que muitas vezes passa despercebido e sem recompensa (CLARKE et al., 2007). Número reduzido de pesquisas examinou como a cognição atua em conjunto com o afetivo junto aos empreendedores (HARRIS, 2002). No entanto, como evidenciado, a atuação do empreendedor exige um elevado grau de trabalho emocional, condição que é apoiada por Clarke, Hope-Hailey e Kelliher (2007, p. 92):

Trabalhar a afetividade na gestão é caracterizada por quatro aspectos: envolve relações de grande resistência, que não é suportada, improvisada e não reconhecida. Os gestores tendo em vista a resolução de conflitos pessoais ou tensão, estão realizando a implementação de mudança aparentemente racional; invisíveis, mas ao mesmo tempo realizando um trabalho exigente em afetividade como parte de seu papel.

Para estudo dos aspectos cognitivos e afetivos do empreendedor na fase inicial e na fase de estabelecimento do empreendimento, é importante conhecer o processo empreendedor, na sua perspectiva dinâmica, desde a fase inicial em suas etapas: evento disparador do início das operações; implementação e crescimento, contemplando características pessoais, sociológicas e ambientais de cada uma delas e destacando os fatores críticos: atributos pessoais e ambiente, como potencializadores do desenvolvimento do empreendimento em cada etapa (Figura 2).

Figura 2 - Modelo do Processo Empreendedor



Fonte: Bygrave e Zacharakis ( 2004).

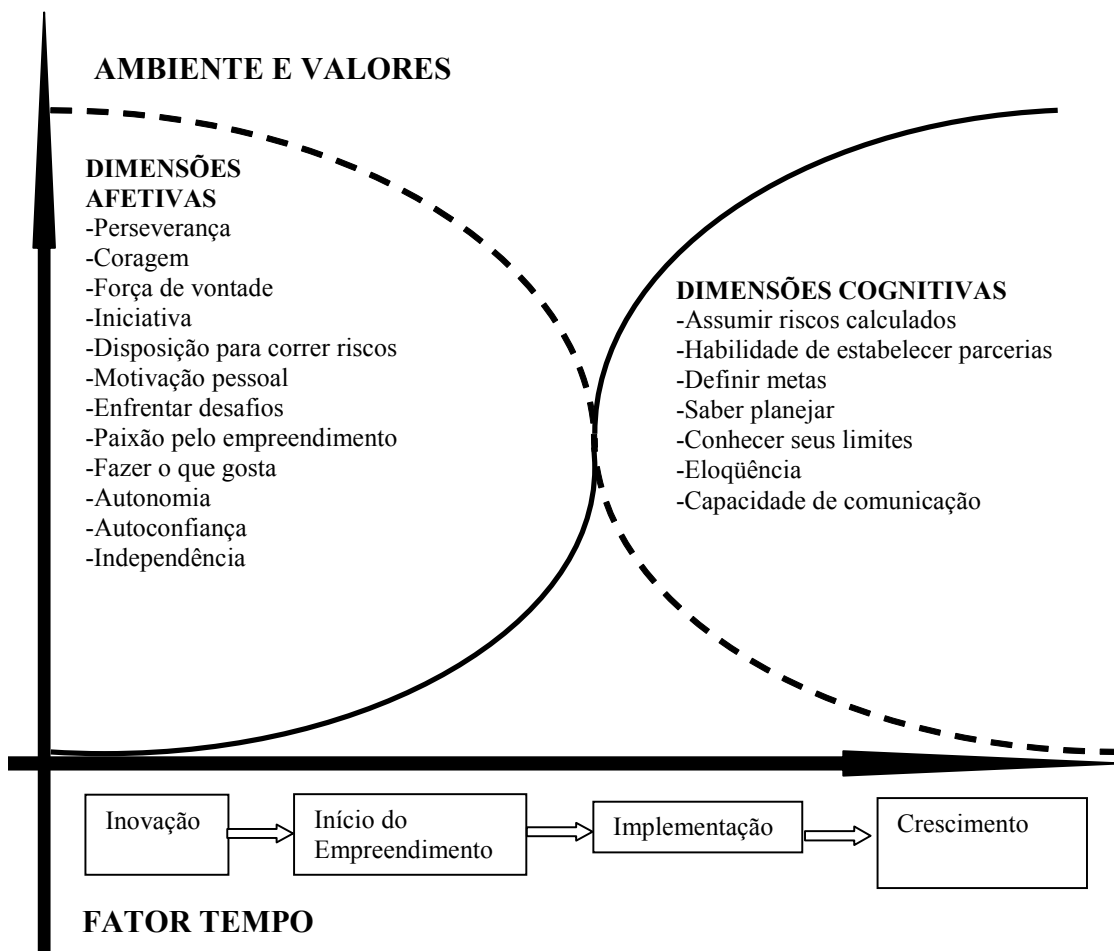
Nas etapas iniciais de geração da ideia do empreendimento, o modelo de Bygrave e Zacharakis (2004) indica influência conjunta de fatores relacionados a atributos pessoais e do ambiente. A seguir, outros fatores associados aos atributos pessoais somam-se aos fatores sociológicos e ambientais que influenciam o empreendedor para iniciar e consolidar o empreendimento.

Em estudos realizados, verificou-se que os empreendedores carregam uma pesada carga emocional. Têm de atender às suas próprias emoções e expressá-las adequadamente para não afetar sua saúde emocional pessoal (HUMPREY; POLLACK; ANDHAWVER, 2008). Devem estar atentos a suas reações emocionais quando agem, e o efeito destas emoções sobre a qualidade das suas ações (KIDDA; MORENO; SMITH, 2001); (LAURIE, 2004). Além disso, precisam gerenciar sua afetividade de uma maneira a reduzir a probabilidade de vir a experimentar insucesso ou, pelo menos, lhes permita recuperar rapidamente diante de situações de falha (BOSS; SIMS, 2008). Além disso, os empreendedores têm de gerir as suas emoções pessoais expressando emoções positivas. Isto é especialmente importante dada a sua associação como referências na eficácia da sua liderança e da influência em sua equipe, em níveis de desempenho para potencial transferência emocional positiva (HUMPREY; POLLACK; ANDHAWVER, 2008).

Desta forma, a identificação dos aspectos cognitivo e afetivos toma relevância nas ações dos empreendedores. As dimensões afetivas e cognitivas apresentadas na Figura 3 mostram a dinâmica do processo empreendedor na sua fase inicial e de implantação dos empreendimentos.



Figura 3 - Dinâmica do Processo Empreendedor



Leg.: Dimensões Afetivas - - - - -  
 Leg.: Dimensões Cognitivas \_\_\_\_\_  
 Fonte: Nassif, Ghobril e Silva (2010).

No modelo proposto por Nassif, Ghobril e Silva (2010), podem-se constatar variações das dimensões afetivas e cognitivas na dinâmica do processo empreendedor no decorrer do tempo, desde a fase inicial de implantação e desenvolvimento dos empreendimentos. O modelo (Figura 3) sugere uma dinâmica de desenvolvimento dos atributos do empreendedor e incrementa seu perfil de atuação com novas capacidades, na medida em que a organização cresce em tamanho e complexidade (NASSIF; GHOBIL; SILVA, 2010).

Na fase inicial, devido à predominância da dimensão afetiva, o empreendedor tende a assumir maiores riscos, enquanto que após a consolidação do empreendimento ele tende a assumir apenas riscos calculados, o que indica a predominância dos aspectos cognitivos (CARVALHO; MACHADO *et al.*, 2006)

Os aspectos cognitivos, de acordo com os autores estudados no referencial teórico, revelam convergência em suas definições fundamentadas na característica da memória em recuperar o passado, sua capacidade para organizar e processar informações e experiências; como as pessoas olham para a informação em seus ambientes, organizam e interpretam esta informação e usam estas interpretações para guiar suas ações.

A presente pesquisa adotou essas diretrizes para desenvolver a pesquisa de campo, conforme os procedimentos metodológicos apresentados a seguir.

## Procedimentos Metodológicos

Pesquisar é reunir as informações necessárias para encontrar respostas para uma pergunta e assim chegar à solução de um problema (BOOTH; PENNEBAKER, 2000).

Para investigar um problema, faz-se necessário também discutir a natureza da pesquisa, qual método é o mais indicado, quem participará da mesma e qual instrumento de coleta de dados será utilizado e como os dados serão tratados.

Para Denker (1998, p. 63), o surgimento do problema vem de questões de natureza prática, na percepção de algumas dificuldades teóricas, ou ainda da frustração de expectativas. Creswell (2007) menciona também que na pesquisa de ciências sociais aplicadas os problemas surgem a partir de questões, dificuldades e práticas correntes. Nesse sentido, a questão básica que norteou essa pesquisa foi:

*Qual a relevância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores de micro e pequenas empresas na fase inicial e na fase de estabelecimento de seus empreendimentos?*

Para tanto, a escolha pelo método qualitativo está fundamentada na perspectiva de que esse fenômeno ainda não apresenta dados suficientes para generalização dos resultados, mostrando-se incipiente na literatura científica.

Devido à natureza do problema de pesquisa ser pouco conhecida, a pesquisa de cunho exploratório é o tipo de investigação mais adequado. Godoy (1995) estabelece:

Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise quantitativa seja a mais indicada. Ainda quando a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados. Neste sentido, a opção pela metodologia qualitativa se faz após a definição do problema e do estabelecimento dos objetivos da pesquisa que se quer realizar.

O presente estudo contou com a participação de dez empreendedores de micro e pequenas empresas, cuja escolha foi considerada pelos seguintes critérios:

- a) Tempo de funcionamento do empreendimento na área de serviços, sendo o Grupo 1 composto por cinco empreendimentos na fase inicial (até 42 meses de existência); e o Grupo 2 composto por cinco empreendimentos na fase de estabelecimento (após 42 meses de existência);
- b) Micro e pequenas empresas que atuam como prestadoras de serviços;
- c) A quantidade máxima de 99 funcionários no empreendimento enquadrando-se nas micro e pequenas empresas (classificação do SEBRAE-SP);
- d) Pelo critério de acessibilidade;
- e) A disponibilidade do empreendedor para participar da entrevista.

Foram montadas duas planilhas, sendo uma específica para os cinco empreendedores, compondo-se o grupo 1, que estavam na fase inicial de seus micro e pequenos empreendimentos e outra compondo-se o grupo 2, para os cinco empreendedores que estavam na fase de estabelecimento. Foi estruturado um campo contendo os resumos das respostas de cada entrevistado por pergunta aberta do roteiro. Procedeu-se, posteriormente, ao agrupamento de unidades temáticas, chegando-se às possibilidades de categorias de análise de conteúdo com base em Bardin (1977).

As questões foram elaboradas e estruturadas de acordo com o referencial teórico, levando-se em consideração os aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores em seus empreendimentos. O Quadro 2 representa as categorias de respostas consideradas, tendo em vista as perguntas abertas, conforme roteiro semiestruturado de entrevistas.

Quadro 2 - Categorias x Perguntas / Instrumentos x Autores

Autores	Categorias de Respostas	Perguntas / Instrumento
<p>Baron e Shane (2007). Hayes e Allinson (1998). Hunt et al. (1989). Messick (1984). Nassif et al. (2010). Sadler-Smith e Badger (1998). Tennant (2006). Van den Broeck et al. (2003). Witkin et al (1977).</p>	<p>Aspectos Cognitivos</p>	<p>Conhecedor: Fale um pouco sobre sua experiência profissional. E como tomou a decisão de abrir este empreendimento e atuar nesta área que escolheu. O que você faz para obter informações para atuar nesta área? No seu ramo de atividade, fale sobre o que você faz para conquistar e manter seus clientes? Planejador: Como você realiza a gestão dos custos em seu empreendimento. Como você planeja seu negócio? Criador: Conte um pouco sobre suas inovações. Comente sobre quais são suas expectativas de crescimento? E você prevê inovação para esse crescimento? Fale sobre inovação. Colaborador: Sua empresa compartilha ou colabora com algum projeto social? (Se sim) Como começou? De quem foi a ideia? E os resultados? Você tem parceiros no seu negócio? Fale um pouco sobre essa parceria</p>
<p>Baron e Ensley (2006) Buehler et al (1997). Fiet et al (2004). Isen e Means (1983). Iyengar, et al (2006). Kunda (1999). Miner e Raju, (2004); Nassif et al. (2010) Stewart e Roth (2001).</p>	<p>Aspectos Afetivos</p>	<p>Fale um pouco sobre seus desafios? Os obstáculos que tem no dia-a-dia Ao idealizar seu negócio, você sonhava com ele ou tinha outro? Conquistar relações de confiança é fundamental [...] Fale sobre algumas experiências positivas que você obteve. E as negativas? O que traz satisfações no seu trabalho? Você gosta do que faz? E o que não gosta? Quais são as situações mais difíceis e que te deixa tenso Por que motivo ISSO te deixa tenso? Te deixa irritado [...]</p>
<p>Bygrave e Zacharakis (2004)</p>	<p>Ações Empreendedoras</p>	<p>No seu negócio, como você costuma tomar decisões? Você tem o hábito de trocar com seus colaboradores ou funcionários ou pessoas de confiança sobre alguma decisão? Quem são as pessoas que você mais procura Mas, de verdade, de quem é a palavra final? Tomar decisões é uma tarefa difícil [...] quais são os motivos que mais dificultam a tomada de decisão? E como você se sente ou reage em situações inesperadas? Existem fatores que podem ameaçar a sobrevivência de seu empreendimento?</p>

Fonte: Organizado pelos autores.

O Quadro 2 foi elaborado tendo como referência a pesquisa bibliográfica realizada. Para a pesquisa de campo, as questões foram estruturadas tendo como base situações que envolvem o dia a dia do empreendedor em seus empreendimentos.

Com a finalidade de preservar a identidade dos participantes da pesquisa, os mesmos foram classificados em: Grupo 1 - Fase: Inicial do empreendimento – (até 42 meses de existência): Empreendedores: E1; E2; E3; E4; E5; e Grupo 2 - Fase: Estabelecimento do empreendimento – (após 42 meses de existência): Empreendedores: E6; E7; E8; E9; E10.

## Perfil dos Entrevistados

As características predominantes dos dez micro e pequenos empreendedores entrevistados são:

- a) Todos exercem suas atividades como empreendedores na área de prestação de serviços;
- b) Todos respondem pela gestão em seus empreendimentos, exercendo funções de liderança e gerencial;
- c) Quanto ao nível de escolaridade: três possuem o mestrado; seis estão cursando o ensino superior e um possui o ensino médio;
- d) Seis são homens e quatro são mulheres;
- e) Oito trabalham com parentes e dois não trabalham com parentes;
- f) Sete já tiveram outro empreendimento e três não tiveram outro empreendimento;
- g) Seis possuem sócios e quatro não possuem sócios;
- h) Todos já tiveram experiências no mundo corporativo, trabalhando em empresas como funcionários.

Com os resultados colhidos na pesquisa de campo, procedeu-se à análise de conteúdo, tendo como fundamentação os autores indicados no referencial teórico em categorias de respostas que foram identificadas e relacionadas a seguir.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Todos os entrevistados possuíam de alguma forma experiências anteriores como funcionários, desempenhando atividades relacionadas aos seus empreendimentos em organizações antes da abertura de seus empreendimentos. Foram constatadas preocupações dos empreendedores em evidenciar experiências do passado para justificar suas decisões em atuar nas áreas escolhidas dos empreendimentos (preponderância e força dos aspectos cognitivos). A análise a seguir levou em consideração as entrevistas realizadas com os empreendedores nas duas fases de desenvolvimento dos empreendimentos: empreendedores E1; E2; E3; E4; E5 da fase inicial (até 42 meses de existência do empreendimento) e empreendedores E6; E7; E8; E9; E10 da fase de estabelecimento (após 42 meses de existência).

### Importância dos aspectos cognitivos nas ações dos empreendedores na fase inicial e de estabelecimento dos empreendimentos

O aspecto cognitivo conhecedor é verificado nos empreendedores em situações em que buscam no passado referências para seus empreendimentos. O aspecto cognitivo conhecedor se manifesta em situações nas quais os empreendedores procuram identificar e analisar os cenários de seus empreendimentos (BROEK; VANDERHEYDEN; COOLS, 2003). As referências estão relacionadas ao passado e justificadas por ligações familiares, descritas a seguir:

"[...] a minha carreira, ela perpassa todos os níveis de ensino: ensino fundamental; ensino médio; há dez anos fui para o ensino superior e nos últimos 04 a 05 anos é que eu tenho me dedicado mais ao ensino a distância. Toda minha carreira em escolas da rede privada [...] então só tenho essa vivência da rede privada [...]" (E2).

"[...] porque eu comprei uma parte da escola, por causa da minha filha que tinha se formado em Pedagogia. E foi assim, na verdade que eu comecei a adquirir a experiência, do que eu tenho hoje [...]" (E8).

O aspecto cognitivo planejador se manifesta em situações nas quais os empreendedores realizam reuniões e desenvolvem estratégias em seus empreendimentos (BROEK; VANDERHEYDEN; COOLS, 2003). As explicações estão relacionadas ao processo de gestão dos empreendimentos e relacionados aos resultados previstos.

"[...] hoje eu tenho fluxo de caixa real, então a minha chance de negociar é muito maior, tenho um poder de barganha muito maior, junto ao meu fornecedor" (E1).

"[...] esta parte a gente faz pesquisa vendo como outros estão; como o mercado está agindo [...] não que eu tenha um processo que eu saiba ou tenha certeza que estou fazendo [...]. Faço uma análise de custo do que devo fazer e a gente atua desta forma" (E6).

O aspecto cognitivo criador se manifesta nas situações nas quais os empreendedores buscam novas soluções para seus empreendimentos (BROEK; VANDERHEYDEN; COOLS, 2003). Ocorrem em situações nas quais os empreendedores fazem análise do cenário externo e buscam soluções para conquistar e manter seus clientes.

"[...] é o bom atendimento, eu procuro sempre estar inovando, dar brindes, fazer promoções para os clientes, lavou o carro dez vezes, ganha uma lavagem grátis. Deste jeito eu faço com que o próprio cliente me traga outro cliente. Entendeu? [...]" (E4).

"[...] meu trabalho com inovação é este [...] é filtrar do mercado o que há de legal o que eu acho interessante e apresentar para os meus clientes" (E7).

O aspecto cognitivo colaborador se manifesta em situações nas quais os empreendedores buscam parcerias em seus empreendimentos (E8, E9 e E10) (BROEK; VANDERHEYDEN; COOLS, 2003). Os empreendedores buscam parcerias para manter uma boa imagem do empreendimento junto aos clientes, buscando o desenvolvimento dos negócios.

"[...] a gente procura estar se envolvendo em trabalhos sociais, e podemos fazer em uma creche ou abrigo. Isto faz parte da política da Empresa. Faz parte de minha política e de meus sócios. Temos parceiros estratégicos, já que a Empresa é a única empresa do mundo a ter uma graduação junto aos órgãos governamentais, que são nossos parceiros. Até pouco tempo tinha o SEBRAE e até pouco tempo perdeu esta parceria. Mas os órgãos governamentais são os parceiros de nosso negócio" (E1).

"Os parceiros são assim, é [...] então essa people wear, toda vez que ela encontra um negócio, que é para desenvolver software, mas precisa, tem a necessidade da inteligência financeira, aí eles, me chamam neste projeto, você é meu parceiro e vice-versa. Se tiver alguma coisa, que eu preciso de uma inteligência na área de informática, [...] na área de engenharia como eu já frisei aí eu vou trazer uma parceria" (E10).

## **Importância dos aspectos afetivos positivos e negativos nas ações dos empreendedores na fase inicial e de estabelecimento dos empreendimentos**

Os aspectos afetivos positivos com seus efeitos positivos nos quais os empreendedores são persuasivos e as reações de afetividade são benéficas para o empreendimento. Buscam a satisfação por meio de parcerias e trabalhos em equipe (IYENGAR; WELLS; SCHWARTZ, 2006); (ISEN; MEANS, 1983). A percepção de aceitação pelas pessoas que fazem parte do empreendimento e a paixão por fazerem aquilo que gostam são os pressupostos apresentados pelos empreendedores.

"[...] eles começaram a ver também mudanças, que nós fomos colocamos lá, eles perceberam que dava pra confiar, que dava pra contar comigo como se fosse uma sócia deles, uma parceira [...] realmente" (E5).

"Eu sempre fui sonhador, eu sempre fui sonhador, acho que é uma área que [...] eu me apaixonei mesmo [...]. Sempre gostei desta área, eu às vezes me pergunto, porque que eu estou fazendo Administração, se eu adoro a engenharia, a construção civil" (E9).

Os aspectos afetivos negativos com seus efeitos negativos são apresentados em empreendedores que manifestam a tendência em superestimar a importância da informação negativa em considerar alguma ação ou evento. Apresentam dificuldade de aceitação dos altos níveis de risco que correm em seus empreendimentos (KUNDA, 1999); (MINER; RAJU, 2004); (STEWART; ROTH, 2001). As lembranças de situações negativas levam os empreendedores a agir mostrando soluções ou justificando o comportamento negativo de relacionamentos do passado.

"[...] nossa, era muita gente, todos os feirantes que vinham do interior, tudo [...] era nossa [...] só que eu tinha um sócio, ele sócio [...] ele era corrupto. Ele pegava o dinheiro, da venda dos uniformes, ele gastava e eu tinha que ir pondo do meu bolso. Ganhei muito dinheiro, só que, por ele ser desse jeito, eu desmanchei, e com o dinheiro de lá, eu montei o estacionamento [...]" (E4).

"Ah [...] eu não gosto assim, algumas empresas hoje não tem a mentalidade ainda, de tratar a questão da consultoria. Ela contrata uma consultoria, e quando você dá a solução, ele meio que vira pra você e diz: Mas isto eu já sabia. Se sabia [...] por que não fez [...]" (E10).

## **Importância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores na fase inicial e de estabelecimento dos empreendimentos**

Na fase inicial, devido à predominância da dimensão afetiva, o empreendedor tende a assumir maiores riscos, enquanto que após a consolidação do empreendimento ele tende a assumir apenas riscos calculados, o que indica a predominância dos aspectos cognitivos (CARVALHO; MACHADO *et al.*, 2006; NASSIF; GHOBRIEL; SILVA, 2010). Pelos depoimentos dos empreendedores, suas ações na fase inicial permeiam a preocupação com o planejamento e a fase estratégica. Percebe-se a preocupação do empreendedor em agir de forma planejada e estruturada

No modelo proposto por Nassif, Ghobriel e Silva (2010), pode-se constatar variações das dimensões afetivas e cognitivas na dinâmica do processo empreendedor no decorrer do tempo, desde a fase inicial, de implantação e desenvolvimento dos empreendimentos. O modelo (Figura 3) sugere uma dinâmica de desenvolvimento dos atributos do empreendedor e incrementa seu perfil de atuação com novas capacidades, na medida em que a organização cresce em tamanho e complexidade (NASSIF; GHOBRIEL; SILVA, 2010).

Na fase inicial, devido à predominância da dimensão afetiva, o empreendedor tende a assumir maiores riscos, enquanto que após a consolidação do empreendimento ele tende a assumir apenas riscos calculados, o que indica a predominância dos aspectos cognitivos (CARVALHO; MACHADO *et al.*, 2006).

Pelos depoimentos dos entrevistados, percebe-se a forte influência dos aspectos cognitivos sobre os afetivos. Os aspectos cognitivos conhecedor, planejador, criador e colaborador passam a agir de forma integrada, pois na fase inicial os empreendedores ainda estão entendendo e reconhecendo os novos cenários.

"[...] eu chamo a parte estratégica, os gerentes sempre, falo: oh [...] tá acontecendo isto, isto [...] a gente precisa mudar. Aí eu vou, acho legal fazer isto [...]. Se o gerente fala, não [...] mas também tem isto, é uma ideia que eu também acho que cabe na empresa, aí a gente toma as decisões" (E4).

"[...] tem um determinado corretor que não quer ligar para o cliente, tá com medo, então às vezes a gente tem que passar por cima, pegar o telefone, negociar na frente dele. Não que seja este o meu perfil, mas também perder negócio, eu não perco [...]" (E5).

Na fase de estabelecimento, passa a predominar a preocupação com o afetivo, mesmo que de forma inconsciente pelo empreendedor, na busca de apoio e parceria com as pessoas que fazem parte do empreendimento, contradizendo os aspectos apontados pelo referencial teórico (CARVALHO; MACHADO *et al.*, 2006). O aspecto cognitivo continua a predominar, mas cresce a importância do aspecto afetivo, como se pode observar nos depoimentos dos entrevistados.

"[...] se eu treinar alguém para fazer esta apresentação e esta conversa com o escritório de advocacia eu consigo que a coisa meio que ande sozinha [...]" (E7).

"[...] tem que ter calma, não adianta entrar em desespero e pânico, não vai resolver nada [...]. A minha solução é manter a calma e trabalhar em conjunto e ver como vai resolver aquela situação [...]" (E9).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo, foi possível reconhecer, dentro do grupo pesquisado a relevância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores frente aos seus empreendimentos na fase inicial e de estabelecimento do negócio.

Observou-se no grupo de entrevistados mudança de comportamento dos empreendedores na fase inicial, evidenciando a preocupação com o planejamento, que vai se perdendo na fase de estabelecimento.

O pensamento estratégico esteve muito presente nas respostas dadas pelos empreendedores, sendo que alguns fatores merecem destaque quanto à visão que os empreendedores possuem sobre o futuro dos seus empreendimentos:

a) Em suas visões, querem melhorar a qualidade dos serviços em seus empreendimentos, continuando a manter a autonomia nas suas ações. Assim, pretendem continuar com o negócio sob seu controle. Este controle faz com que deem continuidade ao processo de autonomia que buscou desde início do empreendimento, ou seja, não ter patrão e ser dono de seu próprio negócio. Ser dono do negócio significa poder decidir se pretende ou não investir em novos serviços para manter e conquistar os clientes.

b) Os empreendedores deram uma alma que permeia toda a cultura interna de seus empreendimentos. Isso é importante porque dá aos funcionários um senso de pertencimento, garante suas individualidades e os fazem sentirem-se como parte de uma família. Percebe-se que na fase inicial foi dada muita importância aos aspectos cognitivos, ou seja, os conhecimentos adquiridos anteriormente, que formaram a base para a abertura dos empreendimentos. Com a passagem para a fase de implantação, percebeu-se que os empreendedores passaram a dar mais valor para seus funcionários, entendendo-os como pessoas e não como recursos. Este contato próximo aumentou o alinhamento dos funcionários com a visão dos donos. Na maioria dos empreendimentos ocorre a participação de membros da família do empreendedor como parte da diretoria ou gestão do negócio, estreitando-se ainda mais as relações de confiança e comprometimento.

c) É importante destacar que ficou evidenciada a intenção de crescimento dos empreendimentos, ninguém quer manter seu negócio na linha da sobrevivência. Um ponto que ainda precisa ser estudado é a linha divisória que estabelece um limite para este crescimento. Até quanto o empreendedor quer crescer? Está disposto a perder sua autonomia e agir em virtude do crescimento do empreendimento?

No grupo 1, verificou-se a predominância dos aspectos afetivos positivos com seus efeitos positivos nos quais os empreendedores são persuasivos e as reações de afetividade são benéficas para o empreendimento. Verificou-se neste período que os empreendedores deram mais importância aos aspectos cognitivos.

No grupo 2, verificou-se a predominância dos aspectos afetivos negativos com seus efeitos negativos nos quais os empreendedores manifestam a tendência em superestimar a importância dos aspectos afetivos negativos em considerar alguma ação ou evento. Percebe-se nesse grupo que, com o passar do tempo, os aspectos afetivos ganham maior importância nas ações empreendedoras, diferentemente do grupo 1, ganhando, assim, relevância sempre que necessitam decidir por ações estratégicas para o negócio. Daí a importância do reconhecimento da importância dos aspectos cognitivos e afetivos no decorrer da evolução do empreendimento desde a fase inicial e após a implantação.

Ficou evidenciado que este processo ainda acontece de forma inconsciente e não se traduz em ferramenta de gestão para que os empreendedores possam agir de forma estratégica.

Os fatores pessoais que mais caracterizaram o grupo 1 de acordo com o modelo proposto por Bygrave e Zacharakis (2004) foram:

a) Realização pessoal: Os empreendedores têm em mente alcançar sua independência financeira e autonomia nas suas ações.

b) Experiência como funcionários de empresas: Todos os entrevistados vieram do mundo corporativo, o que demonstra a utilização destes conhecimentos adquiridos na iniciativa em

abrir o seu próprio empreendimento (predominância dos aspectos cognitivos na fase inicial dos empreendimentos).

c) Valores pessoais: Os empreendedores, mesmo que de forma inconsciente, possuem a necessidade de identificação de seus valores com a proposta do negócio que estão abrindo.

Os fatores pessoais que mais caracterizaram o grupo 2 de acordo com o modelo proposto por Bygrave e Zacharakis (2004) foram:

a) A visão de futuro do empreendimento: Necessidade do próprio empreendedor em se manter no mercado e, ao mesmo tempo, buscando o seu crescimento e desenvolvimento de novos clientes. Como já passaram pela fase inicial, os empreendedores, nesta fase, passam a dar mais valor aos aspectos afetivos, mesmo que de forma inconsciente.

b) Empreendedorismo: Almejam o crescimento de seus empreendimentos, adotando inovações para manter e conquistar os clientes.

As reflexões teóricas integradas aos resultados da presente pesquisa possibilitaram entender que os empreendedores atribuem maior ênfase na fase inicial dos empreendimentos aos aspectos cognitivos. Na fase de estabelecimento, representada pelo grupo 2, os aspectos afetivos passam a ter maior influência juntamente com aspectos cognitivos (Figura 4).

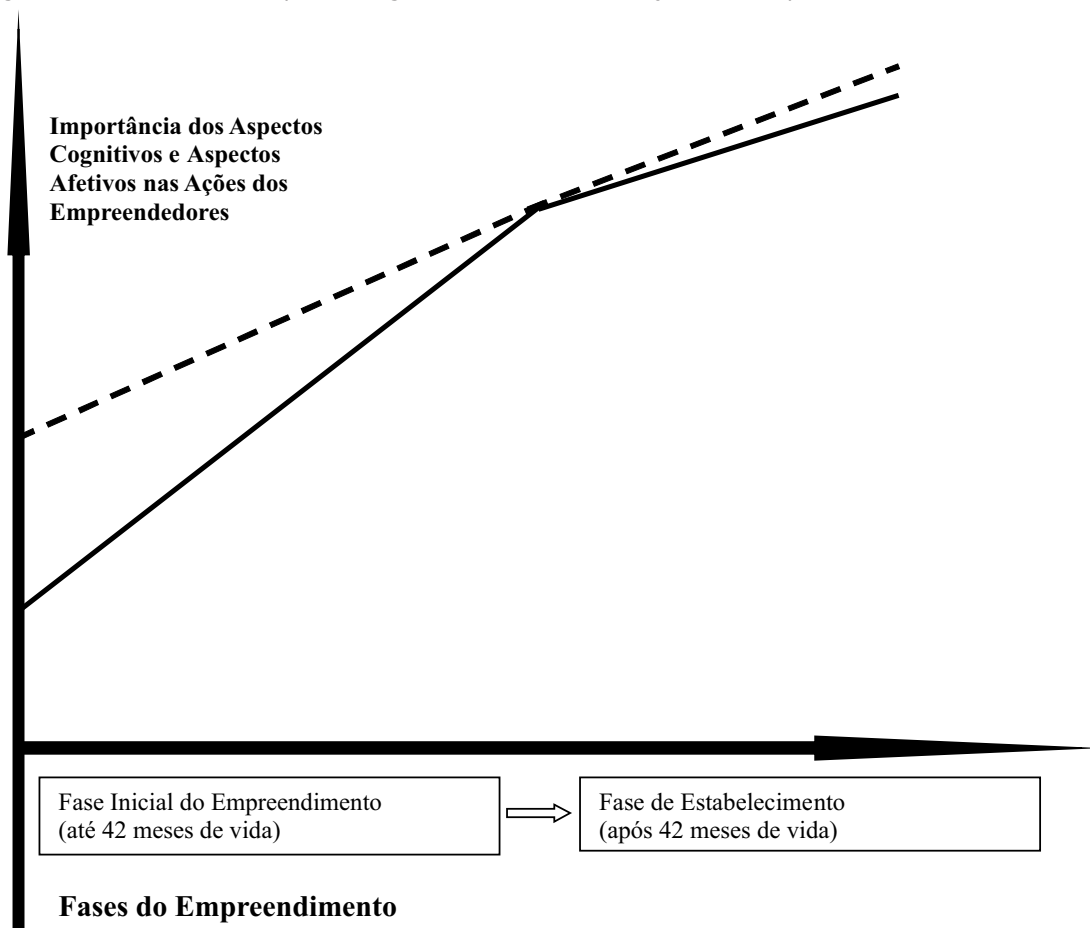
Não obstante esses resultados sejam representativos do grupo de entrevistados ao comparar com o modelo proposto por Nassif, Ghobril e Silva (2010) à luz da teoria fundamentada no processo empreendedor, percebe-se uma inversão quanto à relevância dos aspectos afetivos e cognitivos dos empreendedores frente aos seus negócios.

No modelo de Nassif, Ghobril e Silva (2010), os empreendedores, considerando a linha do tempo de seu empreendimento, recorrem aos aspectos afetivos num primeiro momento, seguido da busca dos aspectos cognitivos na consolidação do seu negócio. Os resultados da presente pesquisa revelam uma perspectiva de avanço na área de conhecimento, demonstrando que esses aspectos não podem ser generalizados e sim trabalhados à luz de cada caso, de cada empreendedor. Por outro lado, observa-se que os pressupostos de Bygrave e Zacharakis (2004) propiciam reflexões de grande relevância frente estas considerações, ao se analisar os fatores pessoais, vistos como características intrínsecas do indivíduo, os aspectos sociológicos, que ganham força no desenvolvimento do negócio, os aspectos ambientais e organizacionais que se consolidam com as experiências vivenciadas pelos atores sociais frente aos seus empreendimentos.

Consolidado essas reflexões à luz dos resultados da pesquisa, a Figura 4 propicia a compreensão da evolução da importância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores em seus empreendimentos.



Figura 4 – Influência dos Aspectos Cognitivos e Afetivos nas Ações dos Empreendedores



Leg.: Aspectos Cognitivos    - - - - -  
 Leg.: Aspectos Afetivos    \_\_\_\_\_

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas entrevistas.

Pelos resultados apresentados e análise da Figura 4, na fase inicial dos empreendimentos prevalece os aspectos cognitivos intitulados conhecedor e planejador, que se manifestam pela necessidade dos empreendedores em estruturar seus empreendimentos e a importância dada para a análise de cenários. Deve-se levar em consideração que esses empreendedores apresentaram como referências as experiências vivenciadas no mundo corporativo. Na fase de implantação, prevaleceram os aspectos cognitivos intitulados criador e colaborador, que se manifestaram pela necessidade dos empreendedores em inovar e buscar parcerias com os colaboradores, com propostas em oferecer novos serviços para concorrer no mercado, manter e conquistar clientes. Percebe-se, assim, que nesta fase ocorre maior importância dada pelos empreendedores aos aspectos afetivos, mesmo que de forma inconsciente.

A presente pesquisa não é um fim em si mesmo, abrindo perspectivas de novos estudos e outras formas de desenvolvimento de novas propostas.

As limitações deste estudo são inerentes aos fenômenos e às teorias ainda em formação, na busca por consolidação de aporte teórico.

Uma alternativa de busca de consolidação e ampliação na área em estudo é a realização de pesquisas similares em outras áreas de empreendimentos com micro e pequenos empreendedores, possibilitando assim a verificação de recorrência dos resultados aqui encontrados e suas aplicações.

A proposta de entendimento da relevância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações empreendedoras é que se torne um diferencial estratégico para as ações dos empreendedores no ambiente empresarial, além de, em função do aprofundamento dado ao tema, é que se consolide como um constructo teórico.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARON, R. A. Opportunity Recognition as Patterns Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities. **Academy of Management Perspectives**, v. 20, p. 104-119, February 2006b.
- BARON, R. A. Behavioral and Cognitive Factors in Entrepreneurship: Entrepreneurs as the Active Element in New Venture Creation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, New York, U.S.A., p. 167-182, November 2007.
- BARON, R. A.; ENSLEY, M. D. Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. **Management Science**, v. 52, n. 9, p. 1331-1344, 2006.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BLACKMORE, J.; SACHS, J. You never show you can't cope: women in school leadership roles managing their emotions, **Gender and Education**, n. 10, p. 265-79, 1998.
- BOOTH, R. J.; PENNEBAKER, J. W. **Emotions and immunity**. New York: The Guilford Press: Handbook of Emotions, 2000. 558-572 p.
- BOSMA, N.; LEVIE, J. Global Entrepreneurship Monitor 2009. **Executive Report Santiago: Global Entrepreneurship Research Asociacion**, Santiago, 2010.
- BOSS, A. D.; SIMS, H. P. Everyone Fails! Using emotion regulation and self-leadership for recovery. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 2, p. 135-150, 2008.
- BROEK, V. H.; VANDERHEYDEN, K.; COOLS, E. Individual differences in cognitive styles: development, validation and cross-validation of the cognitive style inventory. **Vlerick Leuven Gent Management School - Working papers**, p. 31, Nov 2003.
- BUEHLER, R.; GRIFFIN, D.; MACDONALD, H. The Role of Motivated Reasoning in Optimistic Time Predictions. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 23, n. 3, p. 238-247, March 1997.
- BYGRAVE, W. D.; ZACHARAKIS, A. **The Portable MBA in Entrepreneurship**. New York: John Wiley & Sons, 2004.
- CARVALHO, Letícia Torres; MACHADO, Marcela Cortes; SILVA, Newton Siqueira; SOUZA, Renata; GHOBRI, Alexandre Nabil. Atributos dos Empreendedores na Indústria da Moda. **IX SEMEAD - Administração no Contexto Internacional**, São Paulo, 10 e 11 Agosto 2006.
- CLARKE, C.; HOPE-HAILEY, V.; KELLIHER, C. Being Real or Really Being Someone Else?: Change, Managers and Emotion Work. **European Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 92-103, 2007.
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.
- FIET, J. O.; CLOUSE, G. H.; NORTON, JR. W. I. Systematic Search by Repeat Entrepreneurs. In: BUTLER, J. E. **Opportunity Identification and Entrepreneurial Behavior**. [S.l.]: [s.n.], 2004. Cap. 1, p. 1-27.
- FORGAS, J. P. **Feeling and thinking: The role of affect in social cognition**. New York: Cambridge University Press, 2000.

- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas / EAESP/ FGV**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, Jul/Ago 1995.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas / EAUSP / FGV**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai/Jun 1995b.
- GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão gerencial: um enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.
- HARRIS, L. C. The Emotional Labour of Barristers: An Exploration of Emotional Labour By Status Professionals. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 4, p. 553-584, June 2002.
- HAYES, J.; ALLINSON, C. W. Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations. **Human Relations**, v. 51, n. 7, p. 847-871, 1998.
- HUNT, R.G.; KRZYSTOFIAK, F.J.; MEINDL, J.R.; YOUSRY. Cognitive style and decision making. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, New York, v. 44, p. 436-453, December 1989..
- ISEN, A. M.; MEANS, B. The influence of positive affect on decision-making strategy. **Social Cognition**, v. 21, p. 18-31, 1983.
- IYENGAR, S. S.; WELLS, R. E.; SCHWARTZ, B. Doing Better but Feeling Worse Looking for the "Best" Job Undermines Satisfaction. **Association for Psychological Science**, New York, v. 17, n. 2, p. 143-150, 2006.
- KAST, F. E.; ROSENZEIG, J. E. **Organização e Administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KIDDA, T. E.; MORENO, I. K.; SMITH, J. F. The Influence of Affect on Managers' Capital-Budgeting Decisions. **Contemporary Accounting Research**, v. 18, n. 3, p. 477-494, 2001.
- KUNDA, Z. **Social Cognition: Making Sense of People**. Cambridge: The MIT Press, 1999.
- LAURIE, Y. Humanizing Business through Emotions: On the Role of Emotions in Ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 49, n. 1, p. 1-11, 2004.
- LINCHTENSTEIN, B. B.; DOOLEY, K. J.; LUMPKIN, G. T. Measuring emergence in the dynamics of new venture creation. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 2, p. 153-175, March 2006.
- MATLIN, M.W. **Cognition**. John Wiley and Sons: New York. 2004.
- MESSICK, S. The nature of cognitive styles: Problems and promise in educational practice. **Educational Psychologist**, v. 19, n. 2, p. 59-74, 1984.
- MINER, J. B.; RAJU, N. S. When science divests itself of its conservative stance: The case of risk propensity differences between entrepreneurs and managers. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, p. 2-13, 2004.
- MOTTA, F. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- NASSIF, V. M. J.; GHOBRIEL, A. B.; SILVA, N. S. Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. **BAR, Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 7, n. 2, Apr./June 2010.
- PLUTCHIK, R. **Emotions and Life: Perspectives from psychology, biology and evolution**. Washington: American Psychological Association, 2002.
- RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SACHS, J.; BLACKMORE, J. You never show you can't cope: women in school leadership roles managing their emotions. **Gender and Education**, v. 10, p. 265-279, 1998.
- SADLER-SMITH, E.; BADGER, B. Cognitive style, learning and innovation. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 10, n. 2, p. 247-266, 1998.
- SEBRAE-SP. **SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO**, 2011. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/conhecendo\\_mpe](http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe)>. Acesso em: 20 Janeiro 2011.

SHANE, S. **A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus**. Alder shot, UK: Edward Elgar, 2003.

STEWART, W. H.; ROTH, P. L. Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: a meta-analytic review. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 1, p. 145-153, 2001.

TENNANT, M. **Psychology and Adult Learning**. 3. ed. [S.l.]: Routledge, 2006.

WITKIN, H. A.; MOORE, C. A.; GOODENOUGH, D.R.; COX, P.W. Field-dependent and field-independent cognitive styles and their educational implications. **Review of Educational Research**, v. 47, n. 1, p. 1-64, 1997.