

## **A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EMPREENDEDORISMO**

**ANA ELIZA GALVÃO CORTEZ**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

**THAÍS BARBOSA FERREIRA ANDRADE**

UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

# A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EMPREENDEDORISMO

## 1 INTRODUÇÃO

Incertezas e complexidades são características constantes no mundo dos negócios e esse ambiente tem exigido empreendedores cada vez mais conscientes, não só de suas estruturas cognitivas e modelos de tomada de decisão, mas também da subconsciência e subjetividade que formam a base de seus pensamentos e incidem sobre suas ações. Nesse contexto, a Inteligência Emocional (IE) surge como uma abordagem que busca trazer esse equilíbrio, tendo em vista que nem sempre os indivíduos estão preparados para lidar com suas emoções. As aptidões decorrentes dessa inteligência permitem que o empreendedor saiba reconhecer e lidar com as próprias emoções, motivar-se diante dos percalços, reconhecer as emoções dos outros e lidar melhor com relacionamentos.

O tema emoção, embora seja de relevância única, não é algo que é ensinado nas escolas e nem sempre é estimulado e/ou trabalhado no ambiente familiar, o que contribui para a formação de adultos que não conseguem reconhecer, expressar e lidar com as suas emoções. Problemas relacionados ao controle das emoções são o mal do século e têm atingido pessoas de diferentes classes sociais e níveis de instrução. No âmbito organizacional, saber gerir emoções torna-se indispensável em funções de todos os níveis. Na mesma direção, no processo empreendedor, o humor e as emoções desempenham um papel central (GEORGE, 2000).

As perspectivas predominantes sobre orientação empreendedora e o modelo de inovação nos negócios são primordialmente cognitivas e escondem o valor do emocional coletivo na criação de valor (KOÇOĞLU *et al.*, 2015). No entanto, conforme sugerem Rhee e White (2007), a Inteligência Emocional pode contribuir para a compreensão do indivíduo empreendedor, uma vez que as atividades relacionadas aos processos de descobrir, criar e explorar oportunidades com sucesso podem exigir a demonstração de competências como autocontrole ou habilidades de gerenciamento social, incluídas no inventário da Inteligência Emocional.

Estudos mostram que a Inteligência Emocional tem relação direta com a disponibilidade e vontade de uma pessoa tornar-se ou não um empreendedor (KANONUHWA; RUNGANI; CHIMUCHEKA, 2018; MIAO *et al.*, 2018), ou até mesmo um empreendedor social, por exemplo, (TIWARI; BHAT; TIKORIA, 2017), e que a incidência pela escolha de uma carreira empreendedora é maior entre aqueles indivíduos que sabem lidar com suas emoções, principalmente as negativas (OTHMAN; TENGKU MUDA, 2018).

Conforme Ferreira e Nogueira (2013), a emoção está na base dos processos de pensamento e, portanto, não há que se pensar em empreendedorismo como um fenômeno do mundo dos negócios sem considerar a emoção, uma vez que o estado emocional influencia as ações do indivíduo e, assim, as decisões que são tomadas em uma empresa, em todos os seus níveis hierárquicos, sofrem influências das emoções. Dessa forma, os empreendedores têm um papel fundamental na gestão da emoção imersa em suas ações e empreendimentos e, para tal, ressalta-se a importância da existência de indivíduos emocionalmente inteligentes, que possam identificar, antecipar e gerir as emoções, não só positivas, mas também as negativas, com sucesso (BINIARI, 2012).

A Inteligência Emocional (IE) surge como uma das abordagens relevantes na busca desse equilíbrio, visto que concerne à capacidade de criar motivações, de persistir em objetivos, vencer percalços, de controlar impulsos e, fundamentalmente, da habilidade de ser autoconfiante e empático (GOLEMAN, 2007). As habilidades decorrentes dessa inteligência envolvem compreender e expressar as próprias emoções, reconhecer emoções nos outros, regular o afeto e usar humor e emoções para motivar comportamentos adaptativos (SALOVEY; MAYER, 1990) e são particularmente importantes para os empreendedores que lidam com processos

decisórios, interações sociais com investidores, clientes, empregados, fornecedores e parceiros em suas principais atividades.

## **1.1 Problema de pesquisa e objetivo**

Diante do exposto, esta pesquisa tem como objetivo compreender a importância do uso inteligente das emoções dos empreendedores em suas ações. A partir da revisão de literatura realizada, apresenta-se um Quadro com as aptidões decorrentes dessa inteligência, como elas ocorrem no processo empreendedor e quais benefícios podem trazer. Alguns estudos abordam a importância do reconhecimento e uso assertivo das emoções para situações de negociação (ALMEIDA; SOBRAL, 2005; FOO *et al.*, 2004), de liderança (PRATI *et al.*, 2003), no ambiente de trabalho (NIKOLAOU; TSAOUSIS, 2002), na intenção empreendedora (MORTAN *et al.*, 2014), na criatividade (YANG; HUNG, 2014) dentre outros aspectos, mas percebe-se a escassez de estudos que façam uma relação entre a importância das habilidades decorrentes da inteligência emocional nos contextos da ação empreendedora.

Este é um trabalho de cunho teórico. Os tópicos tratados discutem como a emoção está incutida nas ações dos empreendedores e como as aptidões decorrentes da inteligência emocional se dão no âmbito do empreendedorismo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O empreendedor e a emoção**

O empreendedorismo é um fenômeno que ocorre quando são concebidos novos produtos e/ou serviços, seguidos do seu desenvolvimento através do lançamento e operação de novos empreendimentos (BARON, 2007). Nesse fenômeno, está o indivíduo empreendedor, sempre em busca de oportunidades e novas formas de responder às constantes mudanças (DRUCKER, 2000). Identificar, verificar o potencial e conseguir explorar uma oportunidade são os critérios primordiais no processo do empreendedorismo (MIRZANTI; SIMATUPANG; LARSO, 2018).

Nessa direção, ressalta-se o papel fundamental do indivíduo empreendedor em todo o processo de criação e desenvolvimento de um empreendimento. Como decisor e estrategista, suas estruturas cognitivas são usadas para fazer avaliações e julgamentos que envolvem a avaliação de oportunidades, a criação e desenvolvimento de empresas (MITCHEL *et al.*, 2002). Assim, tudo o que se pensa, se diz ou se faz é influenciado por seus esquemas mentais: mecanismos cognitivos, através dos quais um indivíduo adquire, armazena, transforma e utiliza as informações recebidas para realizar uma grande variedade de tarefas (BARON, 2004).

Dito isso, percebe-se que a cognição do empreendedor pode afetar a formação e o sucesso de um empreendimento, entretanto, a literatura reconhece que a cognição está longe de ser totalmente racional, visto que pode ser fortemente afetada por vários vieses (BARON, 2004), tais como as emoções que podem influenciar e, muitas vezes, distorcer as percepções e decisões dos empreendedores. Conforme Hayton e Cholakova (2012), o sistema de processamento afetivo é considerado analiticamente distinto, mas interdependente do sistema de processamento cognitivo, de modo que os dois estão estreitamente ligados, cada um influenciando o outro.

Os autores Cardon *et al.* (2012) usam o termo Emoção Empreendedora para referir-se aos afetos, emoções, humores e/ou sentimentos, individuais e coletivos, antecedentes, simultâneos, e/ou uma consequência do processo empreendedor (reconhecimento, criação, avaliação, reformulação ou a exploração de uma oportunidade). Nessa direção, Baron (2008) menciona duas razões principais para ressaltar a importância da emoção no processo empreendedor. Primeiro, o autor afirma que em situações de incerteza e imprevisibilidade o

estado afetivo pode conduzir o empreendedor a determinadas ações que em condições tranquilas e rotineiras ocorreriam de outra forma. A segunda razão é que a emoção tem sido apontada por exercer grandes efeitos sobre a criatividade, o reconhecimento de oportunidades, a persuasão e formação de relações produtivas e o processo de tomada de decisão.

Ainda, tem-se que as emoções podem exercer influências tanto positivas, quanto negativas na ação empreendedora. Visto desse modo, Shane e Venkataraman (2000) ressaltam que os atributos que aumentam a probabilidade de exploração de uma oportunidade, não necessariamente aumentam a probabilidade de sucesso. O otimismo, por exemplo, pode ser um motivador para a exploração de uma oportunidade, porém, em excesso, pode limitar a busca mais profunda por informações e, assim, estimular previsões otimistas sobre o futuro, levando os empreendedores a agirem primeiro e somente depois realizarem uma análise (BARON, 2008; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Por sua vez, outros estudos trazem evidências de que o afeto negativo influencia positivamente a criatividade (DE DREU; BAAS; NIJSTAD, 2008; YANG; HUNG, 2014), a cognição, julgamentos, motivação e comportamento social (FORGAS, 2013). Sobre esse aspecto, Baron (2008) julga oportuno destacar que, nem o afeto positivo, nem o negativo, desempenham um papel uniformemente benéfico ou prejudicial no processo empreendedor. Para o autor, os efeitos de ambos são demasiadamente complexos para realizar conclusões simples ou diretas. Nessa direção, Nassif (2014) destaca a importância de se compreender a influência de aspectos da cognição e afetividade do empreendedor sobre suas ações de forma integrada, visto que, ao estudar tais aspectos separadamente, uma compreensão parcial a respeito do processo empreendedor pode induzir entendimentos equivocados.

Admitir a emoção como participante do mundo empresarial pode dar ao indivíduo a oportunidade de conhecer a si mesmo e emancipá-lo (FERREIRA; NOGUEIRA, 2013). Dessa forma, reconhecer que tipo de emoção está na base dos pensamentos, torna mais completo o entendimento das diversas variáveis que envolvem a atividade empreendedora. Diante de tais considerações, ressalta-se que indivíduos emocionalmente inteligentes são autoconscientes sobre si e sobre as variáveis que os cercam e assim percebem e regulam suas ações de maneira assertiva. A inteligência emocional tem emergido como uma das construções de eficácia social mais notáveis (PRATI *et al.*, 2003) e será explorada no contexto do empreendedorismo e seus processos dinâmicos.

## **2.2 Inteligência emocional**

Os estudos sobre Inteligência Emocional (IE) surgiram a partir de questionamentos acerca da superioridade isolada da eficiência de testes de inteligência (ex. Q.I.), partindo do pressuposto de que a natureza psicológica humana é muito mais complexa do que se imagina (GOLEMAN, 2007). Logo, os sentimentos passaram a ser considerados por influenciarem as decisões, os fatos guardados na memória, as atribuições acerca do sucesso e do fracasso, a criatividade e o raciocínio indutivo e dedutivo (GEORGE, 2000).

Essa inteligência passou a ser reconhecida academicamente a partir do trabalho de Salovey e Mayer (1990) como uma forma de inteligência social, abrangendo as habilidades de monitorar as emoções e sentimentos próprios e dos outros, discriminá-los e utilizá-los para orientar pensamentos e ações. Nessa perspectiva, a IE refere-se a uma capacidade: reconhecer os significados das emoções e seus relacionamentos e usá-los como base do raciocínio e solução de problemas (MAYER; CARUSO; SALOVEY, 1999; MAYER *et al.*, 2001).

Nessa direção, os autores apontam algumas habilidades fundamentais para um indivíduo emocionalmente inteligente, dispostas em quatro níveis dentro dos quais há uma progressão no desenvolvimento de competências (MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2004), sendo elas: perceber a emoção; usar a emoção para facilitar o pensamento; entender as emoções e; gerir as

emoções (MAYER; CARUSO; SALOVEY, 1999; MAYER *et al.*, 2001; MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2004).

Conforme Mayer, Caruso e Salovey (1999), as habilidades de níveis mais baixos envolvem a percepção e avaliação de emoção; a assimilação de experiências emocionais básicas para a mente e; a compreensão e raciocínio sobre as emoções. O quarto, o mais alto nível, envolve a gestão e regulação da emoção. O Quadro 1 expressa os níveis descritos e mostram a relação dos mesmos com a inteligência e personalidade do indivíduo, conforme Mayer *et al.* (2001).

Quadro 1: Visão geral dos quatro níveis da Inteligência Emocional, com foco em sua relação com inteligência e personalidade.

Nível	Descrição	Relação com inteligência e personalidade
<b>4. Gerir a emoção</b>	Capacidade de gerenciar emoções e relações emocionais para crescimento pessoal e interpessoal	Interface com personalidade e objetivos pessoais
<b>3. Entender a emoção</b>	Habilidade de compreender informação emocional sobre relacionamentos, transições de uma emoção para outra, informação linguística sobre emoções	Lócus central de processamento abstrato e raciocínio sobre emoções e informação emocional
<b>2. Facilitar o pensamento com a emoção</b>	Habilidade de aproveitar a informação emocional e usá-la para melhorar o pensamento	Ajusta o pensamento no momento em que tarefas cognitivas envolvem informação emocional
<b>1. Perceber a emoção</b>	Habilidade de identificar emoções em contextos diversos	Acréscimo de informação

Fonte: Adaptado de Mayer *et al.* (2001).

Face ao exposto, percebe-se que a IE representa um conjunto de habilidades que une inteligência e emoção com vistas a melhorar o pensamento e, conseqüentemente, a ação e isso requer saber como incluir e excluir as emoções do pensamento (MAYER; ROBERTS; BARSADÉ, 2008). Nesse sentido, essa perspectiva reconhece a inseparabilidade entre cognição e afeto e ressalta que o processamento da emoção promove um nível mínimo de competência no funcionamento da inteligência (SALOVEY; MAYER, 1990).

Nessa perspectiva, Goleman (2007), reconhecido como o autor que popularizou o termo Inteligência Emocional, desenvolveu as aptidões propostas pelos autores citados acima em cinco domínios: i) conhecer as próprias emoções; ii) lidar com emoções; iii) motivar-se; iv) reconhecer emoções nos outros e; v) lidar com relacionamentos.

Conhecer as próprias emoções, ou autoconsciência, refere-se ao reconhecimento e/ou identificação dos sentimentos no momento exato em que eles ocorrem. A autoconsciência mantém uma auto-reflexividade ativa que, mesmo em meio às turbulências emocionais, permite a observação e a investigação do que está sendo vivenciado; o saber lidar com as emoções é uma aptidão que se desenvolve a partir dessa autoconsciência e refere-se à capacidade de confortar-se, livrar-se da ansiedade, tristeza ou irritabilidade, que, muitas vezes, incapacitam; a motivação, por sua vez, é vista como a reunião de sentimentos de entusiasmo, persistência e confiança na conquista de um objetivo, que conduzem ao êxito, colocar as emoções a serviço de uma meta e, para tal, saber adiar a satisfação e conter a impulsividade (GOLEMAN, 2007).

Por sua vez, a empatia, refere-se ao entendimento de como o outro se sente. Essa capacidade é alimentada pelo autoconhecimento, pois quanto mais uma pessoa conhece a si mesma, melhor a sua capacidade de compreender o sentimento do outro. Ainda conforme o autor, a chave de tal entendimento está na capacidade de interpretar os canais não-verbais de expressão das emoções.

Por fim, Goleman (2007) ressalta a arte de se relacionar, que envolve, em grande parte, o lidar com as emoções dos outros. Para o autor, saber lidar com relacionamentos envolve aptidões sociais que permitem moldar um relacionamento, mobilizar e inspirar pessoas, convencer, influenciar e até controlar as emoções dos outros. Essa aptidão fortifica a liderança e a eficiência interpessoal; a falta dela pode fazer com que pessoas tidas como brilhantes do ponto de vista intelectual, naufraguem em seus relacionamentos (GOLEMAN, 2007).

Portanto, tendo em vista os diferentes níveis de Inteligência Emocional aqui expostos (MAYER; CARUSO; SALOVEY, 1999; MAYER *et al.*, 2001; MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2004; GOLEMAN, 2007) e, considerando que a Inteligência emocional pode ser treinada (MATTINGLY; KRAIGER, 2019), este estudo ressalta que as habilidades e aptidões decorrentes da Inteligência Emocional são fundamentais para o empreendedor, e serão relacionadas e discutidas no tópico seguinte.

### **3. A IMPORTÂNCIA DO USO INTELIGENTE DAS EMOÇÕES NO EMPREENDEDORISMO**

A literatura consolidou a assertiva de que o empreendedorismo é uma experiência temporal e que o empreendedor é, portanto, alguém sempre em desenvolvimento (MORRIS *et al.*, 2012). Uma vez que um grande e diverso grupo de pessoas se envolve no processo, é improvável que o empreendedorismo possa ser explicado independentemente das situações do ambiente (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Dessa forma, os eventos que cercam a atividade empreendedora influenciam a formação e desenvolvimento da mentalidade do empreendedor, tendo implicações diretas sobre o tipo de empreendimento que se desenvolve (MORRIS *et al.*, 2012).

Nessa perspectiva, ressalta-se a importância da Inteligência Emocional como uma habilidade de grande valia para o empreendedor, visto que implica monitorar as emoções e sentimentos próprios e dos outros, e utilizá-los para orientar pensamentos e ações (SALOVEY; MAYER, 1990). Tiwari, Bhat e Tikoria (2017) apontam, por exemplo, que a inteligência emocional é tão importante quanto a auto eficácia nas atitudes e intenções para o empreendedorismo social. Essa inteligência influencia as relações interpessoais e, conseqüentemente, os processos que ocorrem durante as atividades centrais de um negócio (INGRAM, *et al.*, 2017).

O estudo de Rhee e White (2007) identificou em empreendedores níveis mais elevados de autoconfiança, confiabilidade, orientação para realização, orientação para serviços e empatia. Ao mesmo tempo, a pesquisa relatou níveis inferiores de autocontrole emocional, adaptabilidade e gestão de conflitos. Para os autores, tomados em conjunto, esses achados podem representar a personalidade empreendedora e comportamentos associados com a movimentação rápida para aproveitar as oportunidades, assim como impaciência e frustração, quando suas ações não produzem resultados desejáveis.

Assim como o estudo citado, outros identificaram relação entre aspectos da personalidade do empreendedor e o seu comportamento (BARON, 2008; BARON; TANG, 2011; BARON; HMIELESKI; HENRY, 2012; CARDON *et al.*, 2009; CARDON *et al.*, 2012; CARDON; KIRK, 2013; HAYTON; CHOLAKOVA, 2012; SHANE; LOCKE; COLLINS, 2003; NASSIF, 2014). Nessa direção, a Inteligência Emocional torna-se importante, pois pessoas emocionalmente inteligentes possuem maior capacidade de dominar seus hábitos e lidarem com sentimentos próprios e de outrem, trabalhando-os em favor de suas metas (GOLEMAN, 2007).

A esse respeito, o estudo de Mortan *et al.* (2014) identificou que a capacidade de regular e usar as emoções com propriedade impactam a percepção de autoeficácia que, por sua vez, pode inspirar jovens a seguir o caminho do empreendedorismo (MORTAN *et al.*, 2014). Por

isso, é necessário que haja um incentivo para que o ensino do empreendedorismo também englobe questões práticas, dentre elas a gestão das emoções, num ambiente de aprendizado propício para que os indivíduos se expressem e saibam como lidar com a sua inteligência emocional (KANONUHWA; RUNGANI; CHIMUCHEKA, 2018; OTHMAN; TENGKU MUDA, 2018), uma vez que o treinamento da inteligência emocional pode trazer grandes contribuições para os indivíduos e as organizações (MATTINGLY; KRAIGER, 2019).

Os tópicos seguintes discorrem sobre as habilidades fundamentais para um indivíduo emocionalmente inteligente (MAYER; CARUSO; SALOVEY, 1999; MAYER *et al.*, 2001; MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2004; GOLEMAN, 2007), no âmbito do empreendedorismo e da ação do empreendedor.

### **3.1 Perceber e conhecer as próprias emoções**

Avaliar emoções com precisão facilita o uso da informação emocional na formação de julgamentos e tomada de decisões (GEORGE, 2000). Conforme Goleman (2007), o indivíduo que tem clareza do que sente e vivencia pode reforçar outros traços de sua personalidade, como a autonomia, o conhecimento sobre seus próprios limites e uma perspectiva positiva sobre a vida. No âmbito do empreendedorismo essas habilidades são de grande importância.

O empreendedor que tem o conhecimento sobre emoções e a consciência de que elas exercem influência sobre os modos de raciocinar e decidir, entende, por exemplo, que seus estados afetivos (positivos ou negativos) podem fazer com que ele se coloque excessivamente otimista ou pessimista diante de uma determinada situação (GEORGE, 2000; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Tal entendimento, permite, assim, que o mesmo seja capaz de fazer uma autocrítica, a fim de assegurar que, diante de tal situação, ele está sendo realista, apropriado no julgamento e está considerando todas as questões envolvidas (GEORGE, 2000).

Além disso, ao conhecerem suas emoções e suas raízes, os empreendedores podem identificar a origem, possíveis relações com um determinado problema ou com uma oportunidade e usar, efetivamente, a entrada emocional como suporte ao processo decisório (GEORGE, 2000). Uma relação a ser considerada é o aspecto cultural que envolve a ação do empreendedor e o local onde ele atua. Nessa perspectiva, os empreendedores devem interpretar e avaliar as expectativas culturais de certas demonstrações emocionais e agir em conformidade. Os empreendedores autoconscientes, entendem, portanto, o papel que devem representar, que é atribuído pela comunidade em que eles interagem (PRATI *et al.*, 2003).

Os empreendedores bem sucedidos tiram conclusões com base em diferentes fontes de informação e tomam decisões, mesmo quando nem todos concordam com eles e os resultados não são totalmente previsíveis (KYNDT; BAERT, 2015). Essa característica do empreendedor, conforme Kyndt e Baert (2015), demonstra a sua capacidade de agir de forma independente, de decidir e determinar por si mesmo o que fazer. No entanto, para os autores, isso também requer uma grande dose de autoconhecimento e autoconfiança. Nessa direção, Fillion (2000) ressalta que um empreendedor deve saber desenvolver o conceito de si com foco na autonomia, autoconfiança, perseverança, determinação, criatividade, liderança e flexibilidade.

### **3.2 Usar a emoção para facilitar o pensamento**

De acordo com Baron e Tang (2011), é no ambiente altamente imprevisível onde os empreendedores operam que o afeto exerce seus efeitos mais fortes sobre a cognição e o comportamento. Dessa forma, saber lidar com as emoções é especialmente importante para os empreendedores, que lidam frequentemente com situações onde guias externos (por exemplo, normas, práticas estabelecidas) estão ausentes (BARON; HMIELESKI; HENRY, 2012).

Um líder não pode reagir de forma intempestiva a algum acontecimento momentâneo. Uma emoção muito intensa pode levar à perda do controle e, visto desse modo, uma pessoa que age pelo impulso da emoção é considerada sem o domínio de si mesma. A regulação das emoções implica em estratégias para envolver, prolongar ou saber dissociar-se de estados emocionais, para monitorar e refletir sobre sentimentos e saber construir uma percepção sobre a situação (MORTAN *et al.*, 2014). Todos estes elementos podem ser associados com características da atividade empreendedora, tais como trabalhar sob estresse, lidar com mudanças inesperadas e construir um ambiente inovador (MORTAN *et al.*, 2014). Os resultados do estudo de Mortan *et al.* (2014), por exemplo, indicam que indivíduos com capacidade para regular e utilizar eficazmente as emoções estão mais propensos à convicção de que podem ser bem sucedidos na atividade empreendedora, ou seja, eles se sentem mais eficazes e assim apresentam mais propensão em dar início a um novo negócio.

Também é importante considerar que conhecer e gerir as próprias emoções trazem melhorias ao processo de tomada de decisão. Conforme George (2000), as emoções podem ser indicativos importantes sobre demandas a serem priorizadas, pois, ao perceber que as emoções geradas pelas demandas de baixa prioridade estão interferindo sobre as demandas mais urgentes, o empreendedor que saiba gerenciar ativamente as emoções poderá decidir de modo mais eficaz a partir do que é relevante ou irrelevante para a questão.

Dada a influência social recíproca presente em uma negociação, o estudo de Foo *et al.* (2004) examina como a inteligência emocional de negociadores molda os resultados objetivos e subjetivos de uma negociação. Para os autores, estudar os efeitos das emoções em situações de negociação permite uma análise não só da capacidade emocional de um indivíduo (negociador) e suas consequências, mas, simultaneamente, da capacidade de interação entre todos os envolvidos no processo. Os achados do estudo revelam que negociadores com alto nível de IE relataram uma experiência mais positiva, provavelmente por serem pessoas satisfeitas com seus relacionamentos. Além disso, também foi identificado que estes proporcionam ganhos objetivos maiores e uma experiência de negociação positiva às suas contrapartes.

Como dito anteriormente, emoções muito intensas podem levar à perda de controle e dificuldades na construção de uma percepção acerca de determinada situação. Conhecer e gerir as emoções também torna os empreendedores capazes de perceber um problema sob uma perspectiva mais flexível, que considere cenários alternativos e evite efeitos de rigidez na tomada de decisão (GEORGE, 2000). O pensamento flexível decorrente dessa habilidade facilita a percepção acerca das conexões entre informações divergentes, o que pode tornar processos de negociações mais claros e objetivos.

### **3.3 Entender como a emoção pode levar à motivação**

A motivação é vista como uma reunião de sentimentos direcionados para um objetivo desejado (GOLEMAN, 2007). Conforme Shane, Locke e Collins (2003), a motivação humana desempenha um papel crítico no processo empreendedor, de modo que aspectos como a necessidade de realização, o desejo de independência, a paixão, objetivos e metas pessoais, por exemplo, podem influenciar a decisão de empreender.

Motivar-se é, pois, colocar os sentimentos a serviço de uma meta. Considerando que o processo empreendedor envolve o agir em face da incerteza, um potencial empreendedor, sob a influência de uma emoção positiva, é capaz de pensar em mais maneiras de como uma nova informação poderia reduzir a incerteza. Nesse sentido, quando em um estado afetivo positivo, o empreendedor enxerga mais aspectos que devem ser abordados (mais extremidades), mais fontes de informação possíveis, bem como visualiza mais maneiras em que uma determinada fonte de informação pode ser útil (HAYTON; CHOLAKOVA, 2012).

Seja qual for a intenção que leve o empreendedor a explorar e desenvolver uma oportunidade, será necessário que o mesmo estabeleça objetivos e persista diante das dificuldades. Atingir metas elevadas exige grande energia e resistência, e a sustentação dessa energia por meio da persistência, visto que o desenvolvimento de um empreendimento nunca é fácil, pois a falha em algum ponto ou aspecto é parte inevitável do processo (SHANE; LOCKE; COLLINS, 2003).

Seguindo esse raciocínio, tem-se a resiliência como uma característica do indivíduo que é capaz de responder e se recuperar mais rapidamente das dificuldades enfrentadas em suas atividades empreendedoras (SILVA *et al.*, 2019). Essa capacidade pode ser observada nos empreendedores sob dois enfoques. Primeiro, como falado anteriormente, sobre a persistência diária diante das dificuldades que surgem no dia-a-dia de um negócio. Segundo, sob o ponto de vista de empreendedores que experimentam o insucesso de seus negócios e têm motivação para recomeçarem em novas ideias.

O estudo de Minello (2010) analisa como empreendedores lidam com os diferentes aspectos de insucesso e descontinuidade de seus negócios. O autor descreve os estilos de enfrentamento e o processo de resiliência identificado nos empreendedores entrevistados considerando o momento vivenciado por eles - antes, durante e depois da descontinuidade do negócio. Das análises realizadas pelo autor, algumas variáveis foram identificadas como facilitadoras no processo de superação diante da situação de insucesso empresarial: ter apoio externo, reconhecer falhas, ter vontade de se reerguer, crer em si mesmo, ter força interior e autoestima, ter capacidade de aprender com os erros, definir metas, acreditar em algo superior, perseverar, trabalhar o medo e perceber o momento da descontinuidade como uma oportunidade.

### **3.4 Gerir a emoção nos âmbitos intrapessoal e interpessoal**

O empreendedor tem um papel fundamental na gestão da imersão emocional de suas ações e empreendimentos devendo, portanto, atentar para as reações emocionais dos outros (BINIARI, 2012). A empatia é a capacidade de determinar com precisão as emoções que as outras pessoas estão vivendo. Conforme Goleman (2007) essa capacidade é alimentada pelo autoconhecimento, visto que quanto mais uma pessoa conhece a si mesma, melhor é a capacidade de compreender o outro.

George (2000) aponta como relativamente simples a apreciação de casos em que as pessoas dizem umas às outras o que elas estão sentindo. No entanto, é importante considerar que as emoções também são expressas por meio de sinais não-verbais. A autora ressalta que, às vezes, as pessoas afirmam estar sentido uma emoção que não é efetivamente a que está enfrentando e, outras vezes, podem ser relutantes em expressá-las.

Iniciar e desenvolver um negócio envolve um projeto humano e social, que deve equilibrar interesses econômicos, sociais e ambientais, bem como futuras consequências humanas (KYNDT; BAERT, 2015). Segundo Fillion (1999), as culturas, as necessidades e os hábitos de uma localidade determinam os comportamentos, que devem ser integrados, assimilados e interpretados pelos empreendedores, refletindo, assim, nos modos de agir e construir suas empresas. Ou seja, o ambiente social fornece *feedback* para as emoções expressas por um indivíduo, servindo como um regulador emocional (BINIARI, 2012). Dessa forma, iniciar um empreendimento requer empatia por parte dos empreendedores, que precisam estar sintonizados com os sutis sinais do mundo externo para que percebam as necessidades do seu mercado alvo e criem um projeto que promova uma condição favorável à sociedade na qual irá atuar.

O ambiente dinâmico no qual os empreendimentos operam é caracterizado por uma instabilidade cada vez mais intensa, de modo que os empreendedores e os demais membros da

organização precisam saber lidar com as frequentes mudanças, com os avanços tecnológicos, a concorrência acirrada e as diferentes demandas dos clientes e do mercado. Os empreendedores precisam adotar mecanismos e estratégias de enfrentamento com vistas a assegurar o seu desenvolvimento e continuidade no mercado, entretanto, é imprescindível contar com a adoção das mesmas estratégias por parte das pessoas envolvidas nos seus projetos.

Nessa direção, os empreendedores devem identificar de maneira proativa pessoas significativas e socializar, por meio delas, suas atividades em um esforço para desenvolver os intercâmbios emocionais positivos entre as ações empreendedoras e as outras partes da organização (BINIARI, 2012). Assim, avaliar com precisão como os outros se sentem, respondem a uma determinada questão e, muitas vezes, alternam de humor, torna o empreendedor capaz de controlar a resistência à mudança e transformar uma organização de maneira significativa (GEORGE, 2000). Essa capacidade de assimilar e alterar as emoções dos outros exige o conhecimento exato sobre as causas das emoções e suas alterações ao longo do tempo, sendo este um aspecto importante da inteligência emocional (GEORGE, 2000).

Outra consideração importante é que essa habilidade resulta na capacidade de comunicar-se melhor em decorrência da sintonia com os sentimentos alheios (GOLEMAN, 2000). Deste modo, o empreendedor que tem empatia pode influenciar as emoções dos outros na busca de reciprocidade e apoio aos seus objetivos. Ademais, a comunicação oferece uma contribuição estratégica para apoiar os processos de tomada de decisão organizacional, de modo que o empreendedor que foca no uso efetivo da comunicação, consegue canalizar as energias em prol de objetivos comuns e desenvolver redes coletivas inovadoras (INVERNIZZI; ROMENTI; FUMAGALLI, 2012).

A aptidão interpessoal abrange aspectos de liderança, relacionamento, resolução de conflitos e análise social. A pessoa que possui essa habilidade desenvolvida apresenta melhor rendimento em lideranças e relacionamentos, nas relações de amizade e na leitura psicossocial do que acontece ao seu redor, sendo essas relações imprescindíveis para o empreendedor.

Sobre os relacionamentos que envolvem o processo empreendedor, tem-se o *networking*, tido como inerente a esse processo, visto que mobilizar recursos na busca de oportunidades exige contatos empresariais, conhecimento e confiança, bem como a relação com o dinheiro, trabalho e esforço de outros para um empreendimento que a princípio tem um futuro incerto (DUBINI; ALDRICH, 1991). Nas relações de parceria, destaca-se que o empreendedor emocionalmente inteligente sabe dosar o nível de intensidade emocional a ser exibido durante as interações e agir em conformidade (PRATI *et al.*, 2003). A autoconsciência do empreendedor implica no monitoramento de suas expressões emocionais e o torna sensível ao *feedback* que os outros fornecem com relação à aceitação social de tais expressões.

Baron (2007) afirma que as habilidades sociais dos empreendedores contribuem, dentre outras coisas, para a formação do capital social dos empreendimentos, de modo que os laços formados proporcionam o acesso a uma vasta gama de recursos tangíveis (recursos financeiros e acesso à informação valiosa) e intangíveis (apoio, aconselhamento, encorajamento e cooperação).

Empreendedores enquanto líderes emocionalmente inteligentes podem incutir em suas organizações o sentimento de entusiasmo, excitação e otimismo, bem como uma atmosfera de cooperação e confiança por meio do relacionamento interpessoal de alta qualidade (GEORGE, 2000). A expressão precisa da emoção garante às pessoas a competência de comunicar-se eficazmente com os outros para satisfazer as suas necessidades e realizar suas metas e objetivos (GEORGE, 2000).

O presente estudo possibilitou a proposição de um Quadro que contempla a Inteligência Emocional em quatro níveis: i) perceber e conhecer as próprias emoções; ii) usar a emoção para facilitar o pensamento; iii) entender como a emoção pode levar à motivação e iv) gerir a emoção nos âmbitos intrapessoal e interpessoal (MAYER; CARUSO; SALOVEY, 1999; MAYER *et*

al., 2001; MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2004; GOLEMAN, 2007), destacando as aptidões referentes à cada nível e as relacionando com os seus possíveis benefícios para o empreendedorismo, conforme segue:

Quadro 2: A Influência da Inteligência Emocional no Empreendedorismo.

<b>A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EMPREENDEDORISMO</b>			
<b>Nível da inteligência emocional</b>	<b>Aptidões relacionadas ao nível</b>	<b>Benefícios para o empreendedorismo</b>	<b>Autores</b>
Perceber e conhecer as próprias emoções	Autonomia; Conhecimento sobre seus próprios limites; Perspectiva positiva sobre a vida; Identificação da origem e relações de possíveis problemas e oportunidades; Avaliação de diferentes cenários culturais; Visão Independência; Considerar diferentes fontes de informações.	Autocrítica; Entendimento sobre seu posicionamento otimista ou pessimista; Realismo diante das situações; Suporte ao processo decisório; Entender o seu papel em expectativas culturais distintas; Autoconhecimento; Autoconfiança; Autonomia; Perseverança; Determinação; Criatividade; Liderança; Flexibilidade.	Adaptado de: Mayer, Caruso e Calovey (1999), Fillion (2000), George (2000), Shane e Venkataraman (2000), Mayer <i>et al.</i> (2001), Prati <i>et al.</i> (2003), Mayer, Salovey e Caruso (2004), Goleman (2007), e Kyndt e Baert (2015).
Usar a emoção para facilitar o pensamento	Compreender os efeitos do afeto sobre a cognição e o comportamento; Domínio de si mesmo; Regulação das emoções; Saber utilizar eficazmente as emoções; Compreender os efeitos das emoções em situações de negociação; Percepção de problemas sob uma ótima mais flexível.	Atuação em ambientes altamente imprevisíveis; Atuação em situações de ausência de guias externos (normas, práticas estabelecidas etc.); Não agir de forma intempestiva; Ter controle das situações; Construir uma percepção sobre cada situação; Trabalhar sob estresse; Lidas com mudanças inesperadas; Construir um ambiente inovador; Estar mais convicto que pode ser bem-sucedido na atividade empreendedora; Sentir-se mais propício a abrir um novo negócio; Processo de tomada de decisão; Ganhos objetivos maiores em negociações; Pensamento flexível;	Adaptado de: Mayer, Caruso e Calovey (1999), George (2000), Mayer <i>et al.</i> (2001), Foo <i>et al.</i> (2004) Mayer, Salovey e Caruso (2004), Goleman (2007), Baron e Tang (2011), Baron, Hmieleski e Henry (2012), e Mortan <i>et al.</i> (2014).

<p>Entender como a emoção pode levar à motivação</p>	<p>Necessidade de realização;  Desejo de independência;  Paixão;  Objetivos e metas pessoais;  Visão mais ampla sobre informações e possibilidades;  Desenvolver a resiliência;  Reconhecer a importância do apoio externo;  Reconhecer falhas;  Ter vontade de se reerguer;  Crer em si mesmo;  Ter força interior e autoestima;  Aprender com os erros;  Saber definir metas;  Acreditar em algo superior;  Perseverar;  Trabalhar o medo;  Perceber o momento da descontinuidade como uma oportunidade.</p>	<p>Motivação para empreender;  Agir em face da incerteza, buscando maneiras de como reduzi-la;  Estabelecer objetivos;  Persistência diária em relação às demandas do dia-a-dia;  Motivação para superar um insucesso e recomeçar;</p>	<p>Adaptado de:  Mayer, Caruso e Calovey (1999), Mayer <i>et al.</i> (2001), Shane, Locke e Collins (2003), Mayer, Salovey e Caruso (2004), Goleman (2007), Minello (2010), e Hayton e Cholakova (2012).</p>
<p>Gerir a emoção nos âmbitos intrapessoal e interpessoal</p>	<p>Empatia;  Aprender a expressar as emoções verdadeiras;  Saber lidar com diferentes culturas, necessidades e hábitos;  Sintonizar-se com os sinais do mundo externo;  Entender como o outro se sente e saber como reagir a cada emoção;  Estar em sintonia com os sentimentos alheios;  Comunicar-se melhor;  Desenvolvimento de habilidades sociais;  Relacionamento intrapessoal e interpessoal de alta qualidade.</p>	<p>Lidar com consequências humanas oriundas de um negócio;  Modo de agir e construir uma empresa;  Perceber as necessidades do mercado alvo;  Criar projetos que promovam condições favoráveis à sociedade na qual irá atuar;  Relacionamento com as demais pessoas da organização;  Combater a resistência à mudança;  Capacidade de alterar a emoção do outro;  Comunicação mais eficaz em processos de decisão e desenvolvimentos de redes coletivas inovadoras;  Liderança;  Resolução de conflitos;  Análise social;  <i>Networking</i>;  Parcerias;  Saber dar e receber <i>feedbacks</i>;  Acesso a recursos tangíveis e intangíveis;  Entusiasmo, excitação e otimismo;  Atmosfera de cooperação e confiança.</p>	<p>Adaptado de:  Dubini e Aldrich (1991), Mayer, Caruso e Calovey (1999), George (2000), Mayer <i>et al.</i> (2001), Prati <i>et al.</i> (2003), Mayer, Salovey e Caruso (2004), Baron (2007), Goleman (2007), Biniari (2012), Invernizzi, Romenti e Fumagalli (2012), Kyndt e Baert (2015),</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O Quadro 2 apresenta uma síntese do que foi discutido na revisão de literatura e apresenta os possíveis benefícios que os empreendedores podem experimentar a partir da consideração de que cognição e afeto influenciam suas ações e de que a Inteligência Emocional é uma aptidão relevante para um agir com assertividade. O Quadro oferece variáveis a serem consideradas por estudiosos do empreendedorismo, bem como por instituições que visam formar empreendedores.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Envolver-se em ações empreendedoras é sempre desafiador e, muitas vezes, arriscado. Nesse sentido, ressalta-se que a ausência de estratégias para lidar com questões emocionais pode prejudicar o sucesso de um empreendimento. Diante dessas considerações, este artigo apontou a relevância da Inteligência Emocional como um meio de promover o agir consciente e eficaz por parte dos empreendedores. Mostrou-se como perceber e conhecer as próprias emoções, usar a emoção para facilitar o pensamento, entender como a emoção pode levar à motivação e gerir a emoção nas relações intrapessoal e interpessoal são habilidades importantes nesse sentido.

Muito se ouve falar em controlar as emoções, mas, no geral, entende-se como sufocá-las. No entanto, o ato de controlar deve ser usado de forma a ajudar, compreender e usar as emoções em benefício próprio e de outros. Assim, a Inteligência Emocional pode ser considerada tanto no contexto intrapessoal, ou seja, no auxílio do ser humano a si mesmo, quanto no interpessoal, no intuito de tornar o ambiente de trabalho mais proveitoso.

Os autores Salovey e Mayer (1990) postulam que diversas tarefas corriqueiras e o pensamento construtivo, por exemplo, são carregados com informações afetivas, que devem ser processadas, e que os indivíduos podem diferir nas habilidades para fazê-lo. Diante das considerações levantadas, foi possível observar que as ações dos empreendedores envolvem tanto um raciocínio baseado em elementos cognitivos, como a habilidade de comunicação e *networking*, por exemplo, quanto uma ação fundamentada por elementos de natureza afetiva, como a empatia e a intuição. Tais considerações reforçam que as várias diferenças individuais também moldam o processo empreendedor e se faz importante estar ciente das diferentes habilidades e tendências para se envolver em tal processo.

Sob essa perspectiva, cada vez mais se faz necessário considerar a personalidade do indivíduo empreendedor em cursos que visam a formação e desenvolvimento do mesmo. Assim, além da formação empresarial voltada para aspectos de gestão, apoiar potenciais empreendedores no desenvolvimento de suas habilidades para avaliar, gerenciar e usar suas emoções em situações desafiadoras pode se transformar em um fator chave de sucesso. Tendo em vista isso, Othman e Tengku Muda (2018) destacam a importância de a inteligência emocional ser inserida no ensino do empreendedorismo, contribuindo para que os estudantes possam aprender a gerir suas emoções e, com isso, que um número ainda maior de empreendedores passe a exercer esse papel.

As relações que envolvem o contexto empresarial são dinâmicas e mudam conforme os contextos que se formam. Considerar a importância da inteligência emocional nas diferentes fases de desenvolvimento dos empreendimentos também pode ser um fator de sucesso, visto que quando a relação de uma pessoa com outra ou com um objeto muda, o mesmo acontece com as suas emoções em relação a essa pessoa ou objeto (MAYER *et al.*, 2001). Dessa forma, as diferentes necessidades que surgem a cada fase ou com as mudanças do mercado, mudam também os sentimentos experimentados. Sugere-se, portanto, estudos futuros que analisem as transformações emocionais e habilidades requeridas para empreendedores que experimentem diferentes momentos de seus empreendimentos. Tais estudos podem ser realizados por meio de investigações longitudinais ou estudos comparativos para diferentes grupos.

Ressalta-se, ainda, que o empreendedor que tem um melhor controle dos próprios sentimentos e consegue tornar esse fator perceptível para os seus funcionários, promove um clima organizacional favorável com melhores resultados e inovações. Assim, outros estudos podem ser conduzidos com o intuito de observar aspectos do clima organizacional de empreendimentos que sejam permeados por relações emocionalmente equilibradas.

Muitos estudos dedicam-se ao conceito de empreendedorismo e as relações que permeiam o seu processo, assim como um grande corpo da literatura apresenta estudos que tratam da inteligência emocional e suas dimensões, relacionadas com diversas áreas de estudo, tais como educação, psicologia e ciências sociais. No entanto, tem havido pouco esforço para avaliar as dimensões da IE e o seu papel no desempenho do processo empreendedor. Diante das considerações apontadas neste trabalho, fica perceptível a importância desse tipo de inteligência (IE) na ação empreendedora.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. J. R.; SOBRAL, F. J. B. A. Emoções, inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 9-30, 2005.
- BARON, R. A. The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. **Journal of business venturing**, v. 19, n. 2, p. 221-239, 2004.
- BARON, R. A. Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 1-2, p. 167-182, 2007.
- BARON, R. A. The role of affect in the entrepreneurial process. **The Academy of Management Review**, v.33, n.2, p. 328-340, 2008.
- BARON, R. A.; HMIELESKI, K. M.; HENRY, R. A. Entrepreneurs' dispositional positive affect: The potential benefits—and potential costs—of being "up". **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 3, p. 310-324, 2012.
- BARON, R. A.; TANG, J. The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 1, p. 49-60, 2011.
- BINIARI, Marina G. The emotional embeddedness of corporate entrepreneurship: the case of envy. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 1, p. 141-170, 2012.
- CARDON, M. S.; WINCENT J.; SINGH J.; DRNOVSEK M. The nature and experience of entrepreneurial passion. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 3, p. 511-532, 2009.
- CARDON, M. S.; FOO, M. D.; SHEPHERD, D.; WIKLUND, J. Exploring the heart: entrepreneurial emotion is a hot topic. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2012.
- CARDON, M. S.; KIRK, C. P. Entrepreneurial Passion as Mediator of the Self-Efficacy to Persistence Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 1027-1050, 2013.
- DE DREU, C. K.W.; BAAS, M.; NIJSTAD, B. A. Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: toward a dual pathway to creativity model. **Journal of personality and social psychology**, v. 94, n. 5, p. 739, 2008.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Cengage Learning Editores, 2000.
- DUBINI, P.; ALDRICH, H. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 5, p. 305-313, 1991.
- FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE Light**, v. 7, n. 3, p. 2-7, 2000.

FERREIRA, J. M.; NOGUEIRA, E. E. S. Mulheres e suas histórias: razão, sensibilidade e subjetividade no empreendedorismo feminino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 398-417, 2013.

FOO, M. F.; ELFENBEIN, H. A.; TAN, H. H.; AIK, V. C. Emotional intelligence and negotiation: The tension between creating and claiming value. **International Journal of Conflict Management**, v. 15, n. 4, p. 411-429, 2004.

FORGAS, J. P.; GEORGE, J. M. Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 86, n. 1, p. 3-34, 2001.

GEORGE, J. M. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. **Human relations**, v. 53, n. 8, p. 1027-1055, 2000.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007. 383 p.

HAYTON, J. C.; CHOLAKOVA, M. The role of affect in the creation and intentional pursuit of entrepreneurial ideas. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 1, p. 41-68, 2012.

INGRAM, A., PEAKE, W. O., STEWART, W., & WATSON, W. Emotional intelligence and venture performance. **Journal of Small Business Management**, 2017.

INVERNIZZI, E.; ROMENTI, S.; FUMAGALLI, M. Identity, communication and change management in Ferrari. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 17, n. 4, p. 483-497, 2012.

KANONUHWA, M.; RUNGANI, E. C.; CHIMUCHEKA, T. The association between emotional intelligence and entrepreneurship as a career choice: A study on university students in South Africa. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 1, p. 1-9, 2018.

KOÇOĞLU, I.; IMAMOĞLU, S. Z.; AKGÜN, A. E.; İNCE, H.; KESKIN, H. Exploring the unseen: A collective emotional framework in entrepreneurial orientation and business model innovation. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 207, p. 729-738, 2015.

KYNDT, E.; BAERT, H. Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship. **Journal of Vocational Behavior**, v. 90, p. 13-25, 2015.

MAYER, J. D.; CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. **Intelligence**, v. 27, n. 4, p. 267-298, 1999.

MAYER, J. D.; CARUSO, D. R.; SALOVEY, P.; SITARENIOS, G. Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. **Emotion**, v. 1, n. 3, p. 232-242, 2001.

MAYER, J. D.; ROBERTS, R. D.; BARSADE, S. G. Human abilities: Emotional intelligence. **Annu. Rev. Psychol.**, v. 59, p. 507-536, 2008.

MAYER, J.D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R. Emotional intelligence: Theory, findings and implications. **Psychological inquiry**, v. 15, n. 3, p. 197-215, 2004.

MATTINGLY, V.; KRAIGER, K. Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. **Human Resource Management Review**, v. 29, n. 2, p. 140-155, 2019.

MIAO, C.; HUMPHREY, R. H.; QIAN, S.; POLLACK, J. M. Emotional intelligence and entrepreneurial intentions: an exploratory meta-analysis. **Career Development International**, v. 23, n. 5, p. 497-512, 2018.

MINELLO, I. F. **Resiliência e insucesso empresarial: um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

MIRZANTI, I. R.; SIMATUPANG, T. M.; LARSO, Dwi. Evaluation of emerging entrepreneurship policy. **International Journal of Economic Policy in Emerging Economies**, v. 11, n. 1-2, p. 49-67, 2018.

MITCHELL, R. K. *et al.* Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 27, n. 2, p. 93-104, 2002.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; SCHINDEHUTTE, M.; SPIVACK, A. J. Framing the entrepreneurial experience. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 36, n. 1, p. 11-40, 2012.

MORTAN, R. A.; RIPOLL, P.; CARVALHO, C.; BERNALA, M. C. Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy. **Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 30, n. 3, p. 97-104, 2014.

NASSIF, V. M. J. Aspectos Afetivos e Cognitivos: Uma Relação Indissociável para Compreender o Comportamento do Empreendedor. In: VIII EGEPE, 2014, Goiania-GO. Anais do VIII EGEPE 2014. São Paulo-SP: ANEGEPE, 2014. v. 1. p. 12-21.

NIKOLAOU, L.; TSAOUSIS, L. Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 10, n. 4, p. 327-342, 2002.

OTHMAN, N.; TENGGU MUDA, T. N. A. A. Emotional intelligence towards entrepreneurial career choice behaviours. **Education+ Training**, v. 60, n. 9, p. 953-970, 2018.

PRATI, L. M. *et al.* Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 1, p. 21-40, 2003.

RHEE, K. S.; WHITE, R. J. The emotional intelligence of entrepreneurs. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 20, n. 4, p. 409-425, 2007.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, cognition and personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.

SILVA, P. M. M.; EL-AOUAR, W. A.; SILVA, A. W. P.; CASTRO, A. B. C.; SOUSA, J. C. A Resiliência no Empreendedorismo Feminino. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, p. 2629-2649, 2019.

SHANE, S.; LOCKE, E. A.; COLLINS, C. J. Entrepreneurial motivation. **Human resource management review**, v. 13, n. 2, p. 257-279, 2003.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

TIWARI, P.; BHAT, A. K.; TIKORIA, J. The role of emotional intelligence and self-efficacy on social entrepreneurial attitudes and social entrepreneurial intentions. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, p. 165-185, 2017.

YANG, Jen-Shou; HUNG, H. V. Emotions as constraining and facilitating factors for creativity: Companionate love and anger. **Creativity and Innovation Management**, v. 24, n. 2, p. 217-230, 2014.