

ESTILO COGNITIVO, ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E O SELF-HANDICAPPING DOS COLABORADORES DE UMA AGROINDÚSTRIA CATARINENSE

VANDERLEI BOTH

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)
sabrina.nascimento@unoesc.edu.br

SABRINA DO NASCIMENTO

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)
sabnascimento@gmail.com

AMELIA SILVEIRA

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)
ameliasilveira@gmail.com

FLAVIO SANTINO BIZARRIAS

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)
flavioxsp@hotmail.com

ESTILO COGNITIVO, ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E O *SELF-HANDICAPPING* DOS COLABORADORES DE UMA AGROINDÚSTRIA CATARINENSE

1 INTRODUÇÃO

A gestão do capital humano se apresenta como uma alternativa para as organizações gerarem diferenciais competitivos frente aos seus concorrentes. O capital humano nas empresas é representado pelos colaboradores que gerenciam, comandam, executam e controlam os processos dentro da organização.

Para realizar uma gestão do capital humano eficiente as organizações devem buscar alternativas para compreender os aspectos cognitivos e psicológicos de seus colaboradores. O estilo cognitivo de uma pessoa é relevante para a seleção, colocação, treinamento, orientação e desenvolvimento profissional, além da atuação na composição de equipes e de gerenciamento de conflitos internos da empresa (ALLINSON; HAYES, 2012). Verifica-se que estudos empíricos que abordam os estilos cognitivos na psicologia são expressivos numericamente, na literatura do tema. Entretanto, ainda são poucas as pesquisas empíricas que abordam o tema na área de gestão e negócios. No contexto nacional destacam-se as pesquisas desenvolvidas por Andriotti, Freitas e Martens (2011), Vidigal e Nassif (2013), Nascimento (2015) e Verdinelli *et al.* (2016).

Com relação aos aspectos psicológicos, o *self-handicapping* corresponde ao comportamento individual ou a falta de comportamento que ocorre antes ou simultaneamente com a realização das atividades dos colaboradores. Ocorre quando esses apresentam justificativas com o intuito de impedir a realização de suas atividades, e que geram um desempenho deficiente (URDAN; MIDGLEY, 2001). Até o momento, verifica-se que os estudos empíricos que abordam o *self-handicapping* no contexto nacional foram realizados na área da psicologia e educação (VERDINELLI *et al.*, 2016). Ainda não foram encontradas pesquisas que versam sobre o tema no âmbito da organização.

Por sua vez, a Orientação Empreendedora (OE), conforme Martens e Freitas (2008) se torna benéfica para as empresas, uma vez que se associa ao crescimento, desempenho financeiro e a descoberta de novas oportunidades, que facilitam a diferenciação e a criação de vantagem competitiva para a organização. Covin e Miles (1999) tratam a OE como forma de explorar oportunidades, renovar e rejuvenescer as organizações.

Tendo em vista estes aspectos que impactam na organização emerge a pergunta que norteia a presente pesquisa: *Quais os estilos cognitivos e a orientação empreendedora existente entre os colaboradores de uma agroindústria catarinense, bem como seus comportamentos de self-handicapping?*

Para responder a essa indagação, tem-se como propósito geral da pesquisa: Analisar estilos cognitivos e a orientação empreendedora presente entre os colaboradores de uma agroindústria, bem como seus comportamentos de *self-handicapping*. Em seguida, apresentam-se os objetivos específicos do estudo: a) mensurar o estilo cognitivo (EC) segundo o modelo de Allinson e Hayes (1996); b) examinar o *self-handicapping* (SH) a partir do estudo de Urdan e Midgley (2001); c) aferir a orientação empreendedora (OE) a partir da escala de Covin e Miller (2013); d) relacionar os construtos de EC, SH e OE.

O estudo demonstra sua relevância teórica ao buscar evidências empíricas a respeito dos constructos de EC, SH e OE, a partir dos conceitos oriundos da revisão da literatura. A contribuição empírica se fundamenta no número incipiente de pesquisas que abordem o tema no ambiente de organizacional em que as agroindústrias catarinenses se encontram inseridas. Assim justificam o interesse pela realização do estudo, uma vez que podem suscitar novos conhecimentos teóricos ao tema de pesquisa e práticos aos gestores da área. Optou-se em

realizar a pesquisa em uma agroindústria pela sua importância cultural, social e econômica no contexto regional. No oeste em virtude de sua importância para o estado catarinense.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico apresentam-se as teorias que fundamentam e conceituam o estilo cognitivo, a orientação empreendedora e o *self-handicapping*.

2.1 Estilo Cognitivo

Allinson e Hayes (2012) entendem por estilo cognitivo a maneira que cada um de nós possui uma predisposição para coletar, processar e analisar informações de uma maneira particular e única. Essa preferência afeta diretamente a maneira como aprendemos, resolvemos problemas e tomamos decisões. Kickul *et al.* (2009) afirmam que o estilo cognitivo de um indivíduo pode influenciar a preferência por diferentes tipos de aprendizado, o acúmulo de conhecimento, processo de informações e tomada de decisão.

Gimenez (1998) ressalta que por volta de 1950, Allinson e Hayes começaram a se interessar por diferenças no processamento da informação em oposição a estudos de habilidades cognitivas. Os pesquisadores perceberam em seus estudos que, enquanto diferentes níveis de habilidades cognitivas podem levar a diferentes níveis de desempenho, estilos não tem relação com a eficácia ou eficiência e podem ser julgados mais ou menos adequados a determinadas situações.

Ao continuar suas pesquisas voltadas à compreensão dos graus dos estilos cognitivos, Allinson e Hayes (1996) propuseram o Índice de Estilo Cognitivo - *Cognitive Style Index* (CSI) para mensurar estes graus de estilo cognitivo por meio de cinco dimensões, sendo elas: (I) intuitiva, (QI) quase intuitiva, (AD) adaptativa, (QA) quase analítica e (A) Analítica. O Quadro 1 demonstra as dimensões do modelo, bem como a pontuação correspondente aos graus do estilo cognitivo.

Quadro 1 – Dimensões do *Cognitive Style Index* (CSI) e suas pontuações

Dimensão	Pontuação
(I) Intuitiva	0 a 28 pontos
(QI) Quase Intuitiva	29 a 38 pontos
(AD) Adaptativa	39 a 45 pontos
(QA) Quase Analítica	46 a 52 pontos
(A) Analítica	53 a 76 pontos

Fonte: adaptado de Allinson e Hayes (1996, 2012).

O Quadro 1 explicita o método proposto por Allinson e Hayes (1996) para a apuração dos graus dos estilos cognitivos que utiliza uma escala de três pontos (verdadeiro, falso e incerto), que capta a percepção dos respondentes e posteriormente, realiza a conversão destas opções em valores de 0, 1 ou 2, assim tem-se um sistema próprio de mensuração de pontuação para obtenção CSI.

De acordo Verdinelli *et al.* (2016) as pesquisas relacionadas aos estilos cognitivos são realizadas há algum tempo e em maior número no campo do ensino e da psicologia. Porém nos últimos anos percebe-se um aumento no interesse em realizar estudos com abordagens cognitivas, no campo organizacional. Em linha com esta afirmação, Armstrong, Cools e Sadler-Smith (2012) destacam que esse interesse é recorrente nos últimos 40 anos, com a aplicação dos estilos cognitivos na área de gestão e negócios.

No contexto nacional Andriotti, Freitas e Martens (2011) refletiram sobre o processo de tomada de decisão e apresentam uma proposta de pesquisa. Essa teve por objetivo

compreender como a intuição e a decisão interage considerando as lacunas existentes hoje na literatura, particularmente no que se refere à realidade brasileira. Os resultados apontam que um estudo sobre a intuição não pode colocá-la em oposição ao processo racional de tomada de decisão, mas sim como algo complementar. Nesse sentido, os autores sugerem a realização de novos estudos para compreender como se manifestam esses constructos no ambiente, indivíduo e como se manifesta no dia a dia dos gestores brasileiros.

Vidigal e Nassif (2013) buscaram 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 de um negócio. Os achados revelam que em relação aos aspectos cognitivos os seguintes aspectos sobressaem: conhecedor, planejador, e criador. Nas ações dos empreendedores os aspectos afetivos possuem menor força que os aspectos cognitivos na fase inicial e vão ganhando relevância ao passar para a fase de estabelecimento do negócio.

Nascimento (2015) investigou a existência do efeito moderador do estilo cognitivo dos gestores das empresas incubadas de Santa Catarina (SC) sobre a auto eficácia empreendedora, a intenção empreendedora, a capacidade de inovação e o desempenho organizacional. Os resultados revelam que a moderação do estilo cognitivo dos gestores permite identificar predisposições dos indivíduos intuitivos e analíticos no processo de incubação das empresas de base tecnológicas e *startups*. Verificou que as características empreendedoras presentes na personalidade empreendedora são multidimensionais e que seus componentes psicológicos, sociológicos e econômicos se encontram inter-relacionados, influenciando conjuntamente as ações dos empreendedores.

Verdinelli *et al.* (2016) analisaram as relações existentes entre os estilos cognitivos dos estudantes do último ano do curso de Ciências Contábeis, que participaram da disciplina de Empreendedorismo, com seus comportamentos de *self-handicapping* e de auto eficácia acadêmica. E, ainda, como eles se vinculam com o desempenho escolar, mensurado este por um trabalho em grupo e por uma prova individual. Os achados revelam que os estilos cognitivos não se associam significativamente com as estratégias de *self-handicapping* dos discentes pesquisados, porém os desempenhos se podem vincular com os estilos cognitivos. Em relação ao trabalho grupal, o melhor desempenho se constatou para a equipe em que os membros possuíam os cinco estilos cognitivos da escala proposta por Allinson e Hayes (1996).

2.2 Orientações Empreendedora

A orientação empreendedora surgiu na década de 80, a partir de alterações na forma de analisar o empreendedorismo, pois se começou a denotar ao empreendedor individual um olhar mais analítico. As pesquisas começaram a analisar a cultura organizacional e os fatores que contribuem que incentivem as organizações prospectarem novos mercados, novos produtos e se tornarem mais prósperas. (CASTANHAR; DIAS; ESPERANÇA, 2006).

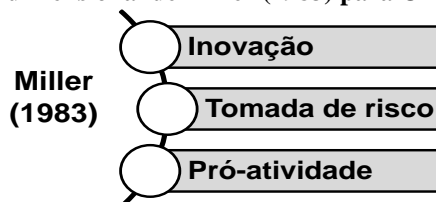
Em linha com este aspecto organizacional, Miller (1983) enfatiza que as empresas que possuem uma postura empreendedora são aquelas que se engajam em um produto ou mercado inovador. Que ao se comprometer com o risco inerente ao novo negócio, tendem a serem as pioneiras na apresentação de inovações, bem como demonstram uma atitude proativa ao concorrer de maneira acirrada com seus concorrentes.

Penz (2015) ressalta que as organizações necessitam de um processo de renovação contínuo de seus processos para que possam perpetuar sua sobrevivência em um mercado em que a concorrência se apresenta cada dia mais presente. Miller (1983) inovou em seus estudos ao retirar o foco de análise da figura individual do empreendedor e o recolocar ao nível organizacional, emergindo o conceito de Orientação Empreendedora (OE) nas organizações.

A operacionalização da OE proposta por Miller (1983) ocorre por meio dos processos que as organizações se renovam em consonância com os mercados em que atuam. Dessa forma, a medida que a renovação ocorre a OE da organização surge como um conjunto unidimensional que contempla as dimensões de inovação, a tomada de risco e a pró-atividade.

A Figura 1 mostra a ocorrência das três dimensões que compõem o constructo de teórico de Miller (1983), para operacionalização da OE.

Figura 1 - Dimensões do constructo unidimensional de Miller (1983) para Orientação Empreendedora



Fonte: Penz (2015, p. 20).

De acordo com a Figura 1, tem-se as dimensões do modelo conceitual de Miller (1983). A primeira dimensão aborda a inovação, que Lumpkin e Dess (1996) definem como a tendência da organização de se engajar em e apoiar novas ideias, experimentações e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos.

Na dimensão de tomada de risco, tem-se a propensão da empresa para se engajar em projetos de risco e as preferências de seus gestores por decisões arriscadas para alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Lumpkin e Dess (1996) salientam que a tomada de risco corresponde ao envolvimento da organização em projetos que apresentem riscos significativos, bem como a preferência por ações mais audaciosas do que cautelosas, no alcance dos seus objetivos. Miller (1983) menciona que os riscos estão associados à variação inesperada ou negativa nos resultados da empresa, sendo que estes riscos podem estar associados aos fatores externos ou internos da organização, sendo inerentes ao mercado em que a organização está inserida.

E por fim, a dimensão de pró-atividade, que de acordo com Lumpkin e Dess (1996) destacam que são os processos que visam a agir em antecipação às necessidades futuras, principalmente mediante a busca de novas oportunidades. Estas podem ou não estar relacionadas ao negócio atual, bem como podem envolver a introdução de novos produtos ou marcas na frente da competição ou a eliminação de operações que tenham atingido a fase da maturidade ou de declínio.

2.3 Self-handicapping

Quando os indivíduos são desafiados a realizar uma determinada atividade, necessita-se sair da zona de conforto e direcionar todos os esforços para obter êxito na execução. A forma que a situação encarada é determinante para obter o sucesso na realização da tarefa. (VERDINELLI *et al.*, 2016).

O *self-handicapping* também conhecido como auto boicote, em português, se relaciona com a auto sabotagem, as desculpas e as barreiras que são impostas inconscientemente pelos indivíduos para justificar o não atingimento de uma meta. Ou a não conclusão de uma determinada tarefa dentro dos padrões pré-determinados. Neste contexto, o *self-handicapping* foi definido por Covington (2000), como uma estratégia que envolve a criação de impedimentos ao desempenho bem-sucedido de tarefas que o indivíduo considera importantes, impedimentos esses que podem ser o resultado de comportamentos ou a sua ausência quando estes são requeridos para o sucesso da tarefa. Verdinelli *et al.* (2016)

mencionam que a criação de barreiras ou deficiências pessoais conscientes que possam afetar sua capacidade de desempenho ou estabelecer uma desculpa para o seu desempenho ruim é tratada como *self-handicapping*.

Urdan e Midgley (2001) entendem que o *self-handicapping* são as ações que uma pessoa cria voluntariamente e involuntariamente para justificar a sua ineficiência no atingimento das metas. Cita como exemplo para não ter tirado notas boas em um trabalho ou avaliação ter brincado na noite anterior ao teste, ter deixado para última hora para realizar o teste.

Berglas e Jones (1978) foram os pioneiros no estudo de *self-handicapping* e o definiram como uma estratégia de escolhas e ações que sejam possíveis para explicar os fracassos e justificar o sucesso. Os autores, entendem que as pessoas aceitam qualquer crédito quando o resultado apresentado é o esperado e apresentam desculpas para tudo quando não atingem os objetivos esperados. Em linha com este pensamento, Urdan e Midgley (2001) criaram uma escala para mensurar o *self-handicapping* no ambiente acadêmico que neste estudo será adaptada para o contexto organizacional, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Escala *self-handicapping*

1	Alguns colaboradores adiam fazer suas atividades até o último minuto. Assim, se eles não se saem bem podem dizer que essa foi a razão.
2	Alguns colaboradores permitem que seus amigos não os deixem prestar atenção nas orientações recebidas de seus superiores. Então, se eles não se saem bem podem dizer que foram os colegas de trabalho que os atrapalharam.
3	Alguns colaboradores propositadamente não se esforçam verdadeiramente em seu trabalho. Então, se eles não se saem bem podem dizer que foi porque não tentaram.
4	Alguns colaboradores propositadamente se envolvem em muitas atividades. Então, se eles não se saem bem em seus trabalhos podem dizer que foi porque estavam envolvidos com outras coisas e estavam sobrecarregados.
5	Alguns colaboradores ficam “de bobeira” na noite antes de fazer um teste no ambiente de trabalho. Então, se eles não se saem bem podem dizer que foi por essa razão.
6	Alguns colaboradores procuram razões para se manter longe do trabalho (não se sentem bem, tem que realizar consultas médicas, cuidar de um filho (a) ou irmã (ão), etc). Então, se eles não fizerem bem seu trabalho podem dizer que essa foi a razão.

Fonte: adaptado de Urdan e Midgley (2001)

Observa-se no Quadro 1 a adaptação da escala proposta por Urdan e Midgley (2001) para o contexto organizacional, em que os questionamentos são direcionados aos colaboradores da organização para detectar a presença do comportamento de *self-handicapping*.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa com características descritivas busca analisar os estilos cognitivos e a orientação empreendedora presente entre os colaboradores de uma agroindústria catarinense, bem como seus comportamentos de *self-handicapping*. Martins e Theóphilo (2007, p 61) destacam que em uma pesquisa com características descritivas “o pesquisador não tem controle sobre os eventos e variáveis, buscando aprender a totalidade de uma situação e, criticamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto”.

Em relação ao problema, a pesquisa adota uma abordagem quantitativa, de levantamento ou *survey*. Para Richardson (1999), a abordagem quantitativa se caracteriza pelo emprego da quantificação, tanto na modalidade de coleta de informações quanto no tratamento dos dados coletados por meio de técnicas estatística. As técnicas utilizadas para realizar as análise podem ser simples como percentual, média, desvio-padrão, ou mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outras. Quanto à

pesquisa de levantamento ou *survey*, essa compreende uma pesquisa que define o procedimento de coleta de dados por meio do questionamento direto com as pessoas que se deseja conhecer o comportamento sobre um problema estudado. Geralmente adota análise quantitativa, com procedimentos estatísticos para análise de dados.

A escolha da agroindústria se deu em função de sua relevância cultural, social e econômica, e relevância no contexto regional do oeste catarinense. O público analisado foi o colaborador Administrativo, em função das atividades que exercem na empresa. Quanto à amostra essa foi intencional, definida com base na acessibilidade e na cooperação da organização pesquisada. Compreendeu essa amostra, de início, a 54 colaboradores do setor administrativo dessa agroindústria catarinense. Os que atuam, diretamente, nos Incubatórios de Aves, situados nas cidades de Chapecó/SC, Xaxim/SC e Aratiba/RS. Da amostra final de 46 colaboradores esses responderam corretamente ao instrumento de pesquisa de autopreenchimento, durante o segundo semestre de 2016. E, de forma cooperativa e espontânea colaboraram com a pesquisa.

A coleta de dados foi realizada com auxílio de um instrumento de pesquisa dividido em quatro blocos. No primeiro bloco as questões se voltaram para a identificação e a caracterização dos colaboradores. O segundo bloco contou com 38 asseverações relacionadas ao estilo cognitivo, conforme o CSCI de Allinson e Hayes (1996) que empregou uma escala de três pontos (verdadeiro, falso e incerto), com a conversão desses pontos em valores de 0, 1 ou 2. No terceiro bloco abordou-se o *self-handicapping*, de acordo com o modelo adaptado de Urdan e Midgley (2001) mensurado por seis afirmativas em uma escala *Likert* de cinco pontos. Esta escala variou do nada verdadeiro (1) até totalmente verdadeiro (5). E no quarto bloco constaram as afirmações sobre a orientação empreendedora, de acordo com a escala de Covin e Miller (2013) que contemplou nove itens, mensurados por uma escala do tipo *Likert*, de 7 pontos, indo desde “discordo totalmente” (1) até o “concordo totalmente” (7).

Para análise e interpretação dos dados as informações coletadas foram organizadas em planilhas eletrônicas. E, utilizou-se a estatística descritiva para a análise das informações coletadas com auxílios das técnicas de *ranking* médio, frequência combinada, médias e percentuais, entre outras, bem como o cálculo do Alpha e Cronbach (Teste de *Hotelling T* quadrado) para avaliar a confiabilidade dos instrumentos de pesquisa. Além disso, realizou-se o cálculo de regressões lineares múltiplas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram apresentados considerando a caracterização dos respondentes, o estilo cognitivo, a orientação empreendedora e o *self-handicapping*.

4.1 Caracterização dos respondentes

O perfil dos 46 colaboradores que atuam no setor administrativo das unidades de incubatório de aves de uma agroindústria do oeste de Santa Catarina foi traçado por meio gênero, nível de escolaridade e o tempo que estão na empresa.

Quanto ao gênero, verifica-se a predominância do gênero feminino (58,7%) e o masculino com 41,3% entre os colaboradores analisados.

Quanto ao nível de escolaridade dos respondentes que atuam no departamento administrativo dos incubatórios de aves. Observa-se o predomínio de respondentes com o nível superior completo (44%), seguida por pessoas com ensino superior em andamento (28%), ensino médio completo (22%), ensino fundamental (4%) e ensino médio com uma especialização técnica (2%). Depreende-se que os colaboradores analisados apresentam

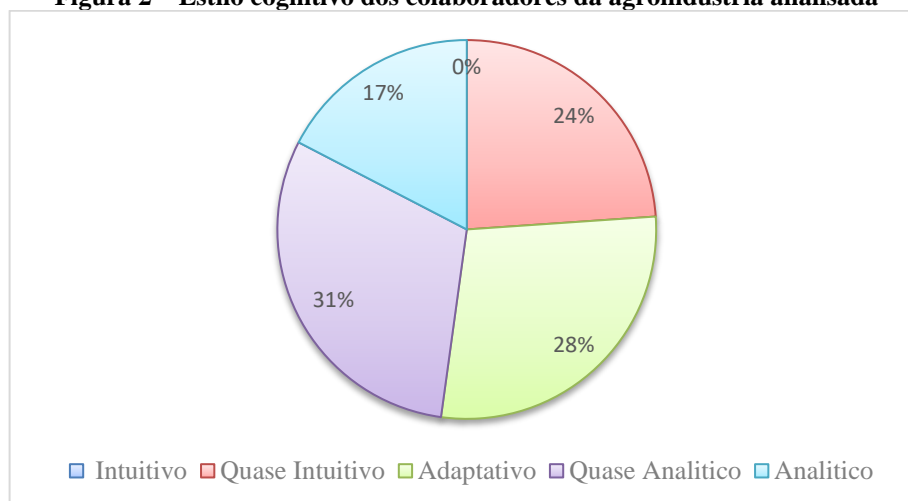
Em linhas gerais, verifica-se que os respondentes estão à disposição da organização por um período significativo de tempo, uma vez que 39% trabalha na empresa de 13 a 48

meses, 19% atua na empresa há mais de 120 meses, 18% está de 0 a 12 meses e 15% está na empresa de 49 a 84 meses e 9% está na empresa de 85 a 120 meses.

4.2 Estilo Cognitivo

Para mensurar o estilo cognitivo dos colaboradores analisados que atuam no departamento administrativo do setor de Incubatório de Aves da organização adotou-se modelo de Allinson e Hayes (1996), conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 – Estilo cognitivo dos colaboradores da agroindústria analisada



Fonte: dados da pesquisa.

Na Figura 2, percebe-se que o estilo cognitivo “Quase analítico” foi predominante, uma vez que está presente em 31% dos respondentes. Para Allinson e Hayes (2012) os colaboradores com este estilo cognitivo buscam informações e utilizam de procedimentos sistemáticos com base em regras para identificar conexões lógicas para realizar uma análise racional detalhada. Entretanto, também prestam atenção em *insights* e outros sentidos do saber.

Na sequência, aparecem os respondentes com estilo “Adaptativo” com 28%, as pessoas com este estilo cognitivo não têm uma forte preferência por qualquer modo intuitivo ou analítico de processamento de informações. Eles tem desenho confortável em ambos os estilos, em qualquer combinação que parece apropriado no momento, a fim de melhorar a sua compreensão de uma situação e tomar decisões sobre como agir (ALLINSON; HAYES, 2012).

Na terceira posição tem-se o estilo cognitivo quase intuitivo (24 %), as pessoas com este perfil tende a ser menos confiante e mais cauteloso quando se trata de usar a intuição como base para a tomada de decisão. Às vezes, antes de formar um juízo ou tomar ação, eles podem sentir a necessidade de refletir sobre a sua intuição, e pode até mesmo deliberadamente buscar informações que irão ajudar a confirmar a sua intuição (ALLINSON; HAYES, 2012).

E na quarta posição aparecem as pessoas com estilo analítico (17%), para Allinson e Hayes (2012), estas pessoas costumam ser detalhistas e analisam todos os fatores possíveis de uma situação antes da tomada de decisão. Geralmente, gostam de recolher o máximo de informação possível, a fim de identificar as conexões plausíveis entre elementos da situação para que possam refletir antes de formar um juízo ou tomar uma decisão. Destaca-se que entre os colaboradores analisados não foi detectada nenhum com perfil totalmente intuitivo.

Depreende-se que o estilo cognitivo predominante entre os colaboradores da agroindústria analisada que atuam no departamento administrativo no setor de incubação em

linhas gerais, apresentam um perfil quase analítico e analítico, o que evidenciam que estes colaboradores utilizam a razão para tomada de decisão. Os resultados corroboram com os achados de Verdinelli *et al.* (2016) quando analisaram os discentes de Ciências Contábeis de uma instituição de ensino superior comunitária de Santa Catarina que cursavam a disciplina de empreendedorismo, uma vez que o estilo cognitivo quase analítico foi predominante, seguido do estilo adaptativo.

De modo geral levando em consideração o perfil dos respondentes e os resultados apresentados fica claro que é fundamental a empresa saber o estilo cognitivo individual de cada empregado para traçar as diretrizes de aprendizagem. Será proposto para a gestão da empresa a implantação desta ferramenta para seleção de novos membros da equipe.

4.3 Orientação Empreendedora

A orientação empreendedora tem como foco, o empreendedorismo em nível organizacional. A Tabela 1 evidencia a orientação empreendedora dos respondentes na empresa pesquisada com auxílio do *ranking* médio (RM) e desvio padrão (DP).

Tabela 2: Orientação empreendedora dos colaboradores na agroindústria pesquisada

Questão	Conforme escala de Covin e Miller (2013)	RM	DP
1	Forte foco em marketing de produtos e serviços já reconhecidos e testados	5,19	1,77
2	Não lançou produto ou buscou novo mercado	6,02	1,49
3	Houve poucas mudanças em produtos ou de mercado	5,78	1,53
4	Geralmente responde as mudanças que os concorrentes iniciam	5,00	1,47
5	Normalmente busco evitar confrontos com concorrentes, preferindo uma postura "trabalhe e deixe os outros trabalharem	3,36	1,69
6	Muito raramente sou a primeira a lançar novos produtos / buscar novas técnicas e tecnologias etc.	5,50	1,73
7	A forte tendência para projetos de baixo risco (com taxas normais e certos de retorno)	3,91	1,34
8	Pela natureza do ambiente, é melhor para explorá-lo aos poucos, através comportamento cauteloso	4,67	1,57
9	Normalmente adota uma postura cuidadosa, "esperar para ver", a fim de reduzir ao máximo a probabilidade de tomar decisões que podem ser caras	3,58	1,78

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 2, percebe-se que a questão 2 “*Não lançou produto ou buscou novo mercado*” obteve a maior pontuação com 6,02 pontos. Em seguida, aparece a questão 3 “*Houve poucas mudanças em produtos ou de mercado*” com 5,78 pontos. Na terceira posição, tem-se a questão 6 “*Muito raramente sou a primeira a lançar novos produtos / buscar novas técnicas e tecnologias etc*” com 5,50 pontos.

Infere-se que a orientação empreendedora da organização analisada na percepção dos colaboradores da agroindústria investigada é moderada, pois obteve uma média ponderada geral de 4,77 em uma escala *Likert*, de sete pontos. Este resultado se revela nas questões que obtiveram as maiores pontuações em relação ao não lançamento de novos produtos, as poucas mudanças em produtos e também que muito raramente a empresa é a primeira a lançar novos produtos no mercado em que atua.

Realizando correlação entre a teoria abordada e os dados obtidos, visualiza-se um cenário que contrapõem os princípios da orientação empreendedora, ou seja, este cenário se mostra preocupante em função da agroindústria ser um dos pilares da economia regional na qual necessita-se confirmação destes dados e intervenção imediata junto a Gestão da organização.

4.4 Self-handicapping

Para Covington (2000), o *self-handicapping* compreende uma estratégia que envolve a criação de impedimentos ao desempenho bem-sucedido de tarefas que o indivíduo considera relevantes. Esses impedimentos podem ser o resultado de comportamentos ou a sua ausência quando são requeridos para o sucesso da tarefa. A Tabela 3 demonstra os comportamentos de *self-handicapping* adotado pelos colaboradores que responderam o instrumento de pesquisa, por meio do *ranking* médio (RM) e desvio padrão (DP).

Tabela 3: Percepção do *self-handicapping* dos colaboradores na agroindústria analisada

Questão	Adaptado da escala de Urdan e Midgley (2001)	RM	DP
1	Alguns colaboradores adiam fazer suas atividades até o último minuto. Assim, se eles não se saem bem podem dizer que essa foi a razão.	1,91	1,07
2	Alguns colaboradores permitem que seus amigos não os deixem prestar atenção nas orientações recebidas de seus superiores. Então, se eles não se saem bem podem dizer que foram os colegas de trabalho que os atrapalharam.	1,82	1,12
3	Alguns colaboradores propositadamente não se esforçam verdadeiramente em seu trabalho. Então, se eles não se saem bem podem dizer que foi porque não tentaram.	2,39	1,35
4	Alguns colaboradores propositadamente se envolvem em muitas atividades. Então, se eles não se saem bem em seus trabalhos podem dizer que foi porque estavam envolvidos com outras coisas e estavam sobrecarregados.	2,47	1,37
5	Alguns colaboradores ficam “de boqueira” na noite antes de fazer um teste no ambiente de trabalho. Então, se eles não se saem bem podem dizer que foi por essa razão.	2,52	1,45
6	Alguns colaboradores procuram razões para se manter longe do trabalho (não se sentem bem, tem que realizar consultas médicas, cuidar de um filho (a) ou irmã (ão), etc). Então, se eles não fizerem bem seu trabalho podem dizer que essa foi a razão.	2,23	1,40

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 3, verifica-se que os respondentes concordam com a questão 5 “*Alguns colaboradores ficam “de boqueira” na noite antes de fazer um teste no ambiente de trabalho. Então, se eles não se saem bem podem dizer que foi por essa razão*”, com *ranking* médio de 2,52 pontos e desvio padrão 1,45. Logo em seguida, aparece a questão 4 “*Alguns colaboradores propositadamente se envolvem em muitas atividades. Então, se eles não se saem bem em seus trabalhos podem dizer que foi porque estavam envolvidos com outras coisas e estavam sobrecarregados*” com *ranking* médio de 2,47 pontos e desvio padrão 1,37. Na sequência, tem-se a questão 3 “*Alguns colaboradores propositadamente não se esforçam verdadeiramente em seu trabalho. Então, se eles não se saem bem podem dizer que foi porque não tentaram*”, com *ranking* médio de 2,39 pontos e desvio padrão 1,35.

Infere-se que os colaboradores da agroindústria analisada apresentam baixos comportamentos de *self-handicapping*, no departamento administrativo no setor de incubatório de aves, uma vez que a média ponderada geral foi de 2,2 pontos em uma escala *Likert* de até cinco pontos. Estes resultados confirmam parcialmente os achados de Verdinelli *et al.* (2016) quando analisaram os estilos cognitivos e os traços de personalidade de discentes que estavam cursando a disciplina de empreendedorismo e sua relação com o desempenho escolar. Os achados dos autores evidenciam que os discentes com desempenhos médios melhores demonstram possuir comportamentos de *self-handicapping* em menor medida.

De modo geral o setor administrativo apresentou baixos índices de comportamento *self-handicapping*, na qual se ressalta o engajamento dos empregados com a empresa, buscando em conjunto os resultados esperados.

Para tanto, o teste de confiabilidade das escalas mostrou índices bastante aceitáveis. Para a escala de *Self-handicapping* o Alpha e Cronbach foi 0,898 (Teste de Hotelling T quadrado= 23,971, F=4,368, p=0,003). Para a escala de Orientação Empreendedora o Alpha de Cronbach foi de 0,780 (Teste de Hotelling T quadrado= 156,377, F=16,506, p<0,001). Esses resultados mostram que o instrumento foi bastante confiável na mensuração dos construtos.

A tabulação cruzada entre o Estilo Cognitivo e os construtos *Self-handicapping* e a Orientação Empreendedora pode ser observado na Tabela 4, não se observando a diferença significativa para os construtos dentre os Estilos cognitivos (p>0,10).

Tabela 4 – Estilo Cognitivo versus *Self-handicapping* e OE

		<i>Self-handicapping</i> (p>0,10)	Orientação_Empreendedora (p>0,10)
Quase Intuitiva	média	2,347	4,676
	n	12	12
Adaptativa	média	2,064	4,547
	n	13	13
Quase Analítica	média	2,448	4,938
	n	16	16
Analítica	média	1,867	5,156
	n	5	5
Total	média	2,250	4,783
	n	46	46

Fonte: dados da pesquisa.

Constata-se na Tabela 4, não se observou diferenças significativas para o Estilo Cognitivo e o *Self-handicapping* e a Orientação Empreendedora. Na sequência, a mesma visão cruzada entre os Estilos cognitivos e o gênero é observada na Tabela 5.

Tabela 5 – Gênero versus *Self-handicapping* e OE

		<i>Self-Handicapping</i> (p=0,039)	Orientação_Empreendedora (p=0,080)
Masculino	média	2,640	4,485
	n	19	19
Feminino	média	1,975	4,992
	n	27	27
Total	média	2,250	4,783
	n	46	46

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 5, que os homens demonstraram maior nível de *Self-handicapping* ($M_{SH\text{ homens}}=2,640$ vs $M_{SH\text{ mulheres}}=1,975$, p=0,039). Por outro lado, não se observou diferença significativa para a Orientação empreendedora entre os gêneros ($M_{OE\text{ homens}}=4,485$ versus $M_{OE\text{ mulheres}}=4,992$), embora a tendência seja de maior de Orientação empreendedora entre as mulheres (M=4,992) comparada aos homens (M=4,485).

Em seguida, a Tabela 6 apresenta a quantificação do Estilo Cognitivo versus gênero na amostra deste estudo.

Tabela 6 – Gênero versus Estilo Cognitivo

Masculino	Feminino	Total
-----------	----------	-------

Quase Intuitiva	4	8	12
Adaptativa	8	5	13
Quase Analítica	6	10	16
Analítica	1	4	5
Total Geral	19	27	46

Fonte: dados da pesquisa.

Testes adicionais foram conduzidos para avaliar a relação de dependência entre os construtos, os estilos cognitivos e o gênero por meio de regressões lineares múltiplas. Não foram observadas relações de dependência estatisticamente válida nos testes de regressão.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa teve como objetivo analisar estilos cognitivos e a orientação empreendedora presente entre os colaboradores de uma agroindústria no oeste, bem como seus comportamentos de *self-handicapping*.

A pesquisa descritiva de levantamento utilizou uma abordagem quantitativa de dados para analisar 46 colaboradores que atuam no departamento administrativo de três unidades de incubação de aves de uma agroindústria do oeste de Santa Catarina.

Em relação ao estilo cognitivo verificou-se a predominância de colaboradores com estilo quase analítico e analítico de maneira geral. Infere-se que os participantes do estudo utilizam a razão para tomada de decisão, não apenas dentro do ambiente da empresa mais também em sua vida pessoal. Estes resultados são semelhantes aos da pesquisa realizada por Verdinelli *et al.* (2016) quando pesquisaram universitários do curso de graduação em Ciências Contábeis que cursaram a disciplina de empreendedorismo. Ou seja, os respondentes de uma e de outra pesquisa estilo cognitivo quase analítico e analítico de maneira geral.

Quanto à orientação empreendedora verificou-se que a média geral foi de 4,77 em uma escala do tipo *Likert*, de 7 pontos, demonstrando que esta é moderada na percepção dos colaboradores analisados. Este achado se evidencia nas pontuações das questões relacionadas ao não lançamento de novos produtos, as poucas mudanças em produtos e também que muito raramente a empresa é a primeira a lançar novos produtos no mercado em que atua. Depreende-se que a agroindústria tem uma orientação mais conservadora do que empreendedora em linhas gerais. Para tanto, os colaboradores analisados demonstraram baixos índices de comportamentos de *self-handicapping*, uma vez que a média ponderada geral foi de 2,2 pontos em uma escala *Likert* de 5 pontos. Os achados coadunam parcialmente com os resultados de Verdinelli *et al.* (2016) quando afirmam que os discentes com desempenhos médios melhores demonstram comportamentos de *self-handicapping* em menor medida, uma vez que a presente pesquisa não analisou o desempenho dos colaboradores que responderam o instrumento de pesquisa.

Considerando o relacionamento entre os construtos analisados os resultados apontam a diferença significativa no *self-handicapping* entre homens e mulheres aponta para um maior auto-boicote dentre os homens ($M_{SH\text{ homens}}=2,640$ vs $M_{SH\text{ mulheres}}=1,975$, $p=0,039$). Embora não se tenha observado diferença significativa na Orientação empreendedora entre homens e mulheres ($M_{OE\text{ mulheres}}=4,992$ versus $M_{OE\text{ homens}}=4,485$, $p=0,080$), a tendência esperada com o aumento de amostra é que as mulheres tenham confirmada sua maior OE. Observados em conjunto, estes indicadores sugerem que as mulheres sejam mais propensas a empreender do que os homens, possuindo maior confiança em si mesma sobre seus esforços.

Porém, quando se observa apenas o Estilo cognitivo Quase Analítico, a diferença entre homens e mulheres desaparece estatisticamente ($M_{OE\text{ mulheres}}=5,077$ versus $M_{OE\text{ homens}}=4,703$, $p=0,374$) indicando que quanto maior o perfil analítico maior a Orientação empreendedora, de

uma maneira mais homogênea dentre os gêneros, mesmo que a favor das mulheres. Mas também começa a desaparecer a diferença no *self-handicapping* entre homens e mulheres ($M_{SH \text{ mulheres}}=2,200$ versus $M_{SH \text{ homens}}=2,861$, $p=0,325$), mesmo que ainda em favor das mulheres.

Em linhas gerais verificou-se que os colaboradores pesquisados utilizam a razão para a tomada de decisão, em suas atividades e apresentam baixos índices de *self-handicapping* o que demonstra o comprometimento destes funcionários para como a organização. Entretanto, a agroindústria analisada na percepção dos respondentes apresentou uma orientação empreendedora moderada, com uma visão mais conservadora em relação a inovação de produtos.

E por fim, quando analisados os constructos em conjunto sugere-se que as mulheres sejam mais propensas a empreender do que os homens, uma vez que apresentam maior confiança em si mesmas, sobre seus esforços. Sugere-se para futuras pesquisas a realização do estudo em outros setores da organização, bem como a replicação do estudo em outras agroindústrias da região afim de comparar os resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

ALLINSON, C. W.; HAYES, J. **The cognitive style index**: technical manual and user guide. United Kingdom: Pearson, 2012.

_____. **The cognitive style index**: a measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*, Reino Unido, v. 33, n. 1, p.119-135, jan.1996. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00801.x/pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2016.

ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H.; MARTENS, C. D. Proposição de um protocolo para estudo sobre a intuição e o processo de tomada de decisão. In: ENCONTRO DA ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO - ENADI, 3., 2011, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2011/Intuicao_Decisao_fka_13fk_gianti.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2016.

ARMSTRONG, S. J.; COOLS, E.; SADLER-SMITH, E. Role of cognitive style in business and management: reviewing 40 years of research. **International Journal of Management Review**, v. 14, n.3, p. 238-262, 2012.

BERGLAS, S.; JONES, E. E. Drug choice as a self-handicapping strategy in response to non-contingent success. **J. Person. Soc. Psychol**, v.36, p. 405-417, 1978.

CASTANHAR, J. C; DIAS, J. F; ESPERANÇA, J. P. Orientação Empreendedora, Reconhecimento de Oportunidades e Desempenho em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Evidências de 2 Estudos de Caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 3., 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2006-esoc-1922.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2016.

COVIN, J. G.; MILLER, D. International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Estados Unidos, v. 35, n.5, p. 855-872, Feb. 2013.

COVIN, J. O.; MILES, M. P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Estados Unidos, v.23, n.3, p.47-64, 1999.

COVINGTON, M. V. **Making the Grade: A Self-Worth Perspective on Motivation and School Reform**. Cambridge University Press, New York, 1992.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **RAC**, São Paulo, v. 2, n.1, p.27-45, jan./abr. 1998.

KICKUL, Jill et al. Intuition versus analysis? Testing differential models of cognitive style on entrepreneurial self-efficacy and the new venture creation process. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Reino Unido, v. 33, n. 2, p.439-453, mar. 2009. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2009.00298.x/pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2016.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. **The Academy of Management Review**, Estados Unidos, v. 21, n 1, 135-172, 1996.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Revista Gestão.Org**, Recife, v.6, n.1, p.90-108, 2008.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in there types of firms. **Management Science**, v.29, n.7, p.770-791, 1983.

NASCIMENTO, S. **Características empreendedoras dos gestores de empresas incubadas e o efeito moderador do estilo cognitivo**. 2015. 163 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2015.

PENZ, D. **A relação do índice de facilidade tecnológica e a orientação empreendedora: um estudo com empreendedores brasileiros nos EUA**. 2015. 67 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERDINELLI, M. A. *et al.* Estilos cognitivos e traços da personalidade dos discentes de ciências contábeis e sua relação com o desempenho escolar. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 10., 2016, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: ANPCONT, 2016.CD-ROM.

URDAN, T.; MIDGLEY, C. Academic self-handicapping: what we know, what more there is to learn. **Educational Psychology Review**, Estados Unidos, v. 13, n. 2, p.115-138. 2001.

VIDIGAL, P. R.; NASSIF, V. M. J. A relevância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores em seus empreendimentos. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 20, n.1, p.38-57, jan./mar. 2013.