

A NOVA ERA DA AUTORREGULAÇÃO: O PODER SILENCIOSO QUE IMPULSIONA LÍDERES E EMPRESAS

*THE NEW ERA OF SELF-REGULATION: THE SILENT POWER THAT DRIVES LEADERS
AND COMPANIES.*

GISLAINE DA MOTTA BASTOS MATSUKAWA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

EMERSON EIKITI MATSUKAWA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ANDRÉ TORRES URDAN

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP UNINOVE e à CAPES.

A NOVA ERA DA AUTORREGULAÇÃO: O PODER SILENCIOSO QUE IMPULSIONA LÍDERES E EMPRESAS

Objetivo do estudo

Explorar o papel da autorregulação emocional, seus mecanismos de desenvolvimento e seus impactos no sucesso e na saúde emocional de empreendedores , considerando a literatura sobre inteligência emocional e exemplos práticos do cotidiano da atividade empreendedora.

Relevância/originalidade

A relevância está em destacar a autorregulação como um "músculo silencioso" que sustenta o alto desempenho, o equilíbrio psicológico e a sustentabilidade de projetos inovadores em um ambiente de negócios volátil, incerto e com constantes mudanças.

Metodologia/abordagem

Este estudo qualitativo, exploratório e descritivo baseia-se em uma revisão integrativa da literatura. A metodologia incluiu a análise de quinze estudos de referência e foi complementada por exemplos práticos e relatos de situações reais vivenciadas por empreendedores.

Principais resultados

A autorregulação permite que empreendedores enfrentem o medo do fracasso com maior equilíbrio , tomem decisões mais racionais em momentos críticos e adotem uma postura de aprendizado contínuo diante dos erros, fomentando a inovação.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo reforça a autorregulação como pilar da inteligência emocional , conectando-a à resiliência e tomada de decisão em contextos de incerteza. Metodologicamente, ilustra a teoria com casos práticos, fortalecendo a aplicabilidade dos conceitos.

Contribuições sociais/para a gestão

O estudo sugere que o investimento no desenvolvimento da autorregulação eleva as chances de sucesso empresarial e promove um crescimento mais sustentável e humano. Propõe estratégias práticas como mindfulness e feedback estruturado para líderes e empreendedores.

Palavras-chave: Autorregulação, Inteligência Emocional, Liderança, Empreendedorismo, Resiliência

*THE NEW ERA OF SELF-REGULATION: THE SILENT POWER THAT DRIVES LEADERS
AND COMPANIES.*

Study purpose

To explore the role of emotional self-regulation, its development mechanisms, and its impacts on the success and emotional health of entrepreneurs, considering the literature on emotional intelligence and practical examples from the daily entrepreneurial activity.

Relevance / originality

The relevance lies in highlighting self-regulation as a "silent power" that sustains high performance, psychological balance, and the sustainability of innovative projects in a volatile, uncertain, and constantly changing business environment.

Methodology / approach

This qualitative, exploratory, and descriptive study is based on an integrative literature review. The methodology involved the analysis of fifteen reference studies, supplemented by practical examples and reports of real situations experienced by entrepreneurs.

Main results

Self-regulation enables entrepreneurs to face the fear of failure with greater balance, make more rational decisions at critical moments, and adopt a continuous learning posture in the face of mistakes, thereby fostering innovation.

Theoretical / methodological contributions

The study reinforces self-regulation as a pillar of emotional intelligence, linking it to resilience and decision-making in uncertain contexts. Methodologically, it illustrates theory with practical cases, strengthening the applicability of the concepts.

Social / management contributions

The study suggests that investing in the development of self-regulation increases the chances of business success and promotes more sustainable and humane growth. It proposes practical strategies like mindfulness and structured feedback for leaders and entrepreneurs.

Keywords: Self-Regulation, Emotional Intelligence, Leadership, Entrepreneurship, Resilience

A NOVA ERA DA AUTORREGULAÇÃO: O PODER SILENCIOSO QUE IMPULSIONA LÍDERES E EMPRESAS

1. Introdução

As competências emocionais são tão indispensáveis quanto as habilidades técnicas para o desenvolvimento de empreendedores e líderes resilientes (Eliot, 2020; Foerster, 2024). Em um ambiente de negócios caracterizado por volatilidade, incertezas, riscos e mudanças constantes, destaca-se a necessidade de uma sólida capacidade de autogestão emocional. Nesse contexto, a autorregulação emerge como uma competência fundamental, um “músculo silencioso” que sustenta o alto desempenho, o equilíbrio psicológico e a sustentabilidade de projetos inovadores e organizações em expansão.

Diante disso, este trabalho propõe a seguinte questão: *Como a competência de autorregulação impacta o desempenho do empreendedor em contextos de alta incerteza?* O objetivo é explorar o papel da autorregulação emocional, seus mecanismos de desenvolvimento e seus impactos no sucesso e na saúde emocional de empreendedores, à luz da literatura sobre inteligência emocional e de exemplos concretos no cotidiano da atividade empreendedora.

2. Referencial Teórico

A autorregulação é considerada um dos pilares centrais da inteligência emocional (IE), conforme os modelos seminais de Salovey e Mayer (1990) e Goleman (1995). Segundo Salovey e Mayer (1990), a IE refere-se à capacidade de perceber, monitorar e regular as próprias emoções e as dos outros, de modo a orientar o pensamento e a ação. Goleman (1995), por sua vez, propõe um modelo composto por cinco domínios: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais, sendo a autorregulação um componente fundamental para o desenvolvimento dos demais domínios da IE.

No campo do empreendedorismo, empreendedores com alta competência de autorregulação tendem a apresentar maior resiliência diante do fracasso, persistência frente a obstáculos e tomada de decisão mais racional em contextos de elevada incerteza (Ugoani, 2015). Essas características são fortemente associadas ao sucesso em empreendimentos inovadores (Johnson & Delmar, 2009). Estudos empíricos indicam que equipes lideradas por empreendedores emocionalmente inteligentes apresentam níveis mais elevados de criatividade, engajamento e tolerância ao risco (Cavaletti & Bizarrias, 2023).

Sob uma perspectiva operacional, a autorregulação envolve o controle de impulsos, a adaptabilidade e a capacidade de lidar com o estresse (Antonopoulou, 2024; Bar-On, 2000). Pesquisas recentes sugerem que práticas como o *mindfulness* e a autoavaliação contínua estão positivamente correlacionadas ao fortalecimento dessa competência (Teper *et al.*, 2013; Sutton, 2016). Além disso, o autoconhecimento tem sido identificado como um precursor crítico para o controle emocional, favorecendo maior clareza de propósito e promovendo a saúde psicológica do empreendedor (Nonweiler *et al.*, 2024).

Apesar da sua relevância, a consolidação da autorregulação como prática recorrente ainda enfrenta obstáculos significativos. Entre eles, destacam-se barreiras culturais, como a aversão à exposição de vulnerabilidades, e desafios metodológicos, especialmente a subjetividade presente nos instrumentos de autoavaliação, o que representa um entrave adicional em contextos empresariais brasileiros (Bar-On, 2000; Gallup, 2023).

3. Método

Este artigo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em uma revisão integrativa da literatura. O percurso metodológico envolveu a análise de quinze estudos de referência, selecionados em bases de dados acadêmicas reconhecidas, com ênfase nas áreas de inteligência emocional, autorregulação e liderança. A

revisão teórica foi complementada por exemplos práticos e relatos extraídos de situações reais vivenciadas por empreendedores, os quais foram utilizados como ilustrações para fortalecer a conexão entre os conceitos discutidos e sua aplicação no contexto empresarial.

4. Resultados e Discussão

O impacto da autorregulação no desempenho empreendedor: A análise da literatura confirma que a jornada empreendedora é frequentemente marcada por rejeições, mudanças abruptas de direção (*pivot*) e pressão constante (Allen, 2020). Nesse contexto, a autorregulação emerge como um fator diferencial entre perfis resilientes e aqueles mais suscetíveis ao fracasso e à exaustão emocional (Bryant, 2009).

Os resultados indicam que o controle emocional permite ao empreendedor: enfrentar o medo do fracasso e a ansiedade com maior equilíbrio psicológico (Johnson & Delmar, 2009); tomar decisões mais racionais e menos impulsivas em momentos críticos, o que é essencial para a sustentabilidade do negócio (Bar-On, 2000; Ugoani, 2015); adotar uma postura de aprendizagem contínua diante de erros, favorecendo uma cultura de inovação (Cavaletti & Bizarrias, 2023).

Barreiras culturais e metodológicas: Uma barreira recorrente, especialmente no contexto brasileiro, é a valorização cultural do "herói solitário" (Piacentini, 2025), que tende a desencorajar processos de desenvolvimento emocional e a busca por apoio. Essa observação converge com os desafios descritos na literatura, como a aversão à vulnerabilidade e as limitações da autoavaliação subjetiva (Bar-On, 2000; Gallup, 2023). Superar essas barreiras, por meio do incentivo à mentoria, educação emocional e ambientes psicologicamente seguros, é essencial para promover o sucesso sustentável (Karuppiyah *et al.*, 2023; Osibo, 2023; Sánchez-García *et al.*, 2024).

Implicações práticas e estratégias de desenvolvimento: Com base nos achados, derivam-se implicações práticas relevantes para empreendedores e líderes (Zhang *et al.*, 2024; Yan & Nie, 2025). A autorregulação pode ser estimulada por meio de estratégias deliberadas:

- *Mindfulness* na rotina de trabalho: A prática de atenção plena, mesmo em pausas curtas, contribui para a manutenção do foco, da clareza mental e da redução do estresse, fortalecendo o controle executivo (Teper *et al.*, 2013).
- *Feedback* estruturado e autoavaliação: A adoção de rotinas sistemáticas de *feedback* com pares e mentores, aliada à autoavaliação reflexiva, promove o aprimoramento do autoconhecimento emocional (Sutton, 2016; Nonweiler *et al.*, 2024).
- Escuta ativa e segurança psicológica: Líderes que fomentam a escuta ativa e encorajam o compartilhamento de vulnerabilidades constroem ambientes organizacionais mais inovadores, colaborativos e resilientes (Rosenberg, 2024).

Casos ilustrativos: Embora a teoria ofereça base sólida, é por meio da sua aplicação prática que o valor da autorregulação se revela mais claramente (Collins & Jackson, 2015; Tenschert *et al.*, 2024). Narrativas de líderes reconhecidos reforçam o papel estratégico da regulação emocional no sucesso empreendedor: **Camila Farani**, investidora brasileira, frequentemente destaca a resiliência emocional como um dos fatores decisivos para o êxito em ambientes de alto risco. Sua atuação demonstra que o equilíbrio emocional não representa fragilidade, mas uma vantagem competitiva relevante (Farani, 2019); **Satya Nadella**, CEO da Microsoft, mostrou que a capacidade de autorregulação aplicada à cultura organizacional pode gerar impactos positivos tanto financeiros quanto sustentáveis. Sua ênfase na consideração das “consequências não intencionais” das tecnologias reflete uma abordagem de regulação proativa (Waikar, 2019); **Howard Schultz**, ex-CEO da Starbucks, ilustrou como decisões guiadas por autorregulação, mesmo diante de pressões de curto prazo, podem preservar a integridade da marca e restabelecer a confiança dos consumidores e investidores (Schultz & Gordon, 2012).

5. Considerações Finais

Este artigo buscou responder como a autorregulação impacta o desempenho do empreendedor em ambientes de incerteza. Conclui-se que a autorregulação não é apenas uma habilidade de autogestão, mas uma competência estratégica essencial para a criação de ambientes inovadores, criativos e psicologicamente saudáveis. Ela se manifesta na capacidade de tomar decisões sob pressão, aprender com o fracasso e liderar equipes com resiliência (Hajifathali, 2021). Empreendedores e organizações que investem no desenvolvimento da autorregulação não apenas aumentam suas chances de sucesso, mas também consolidam caminhos para um crescimento mais sustentável e humano (Ugoani, 2015).

Referências

- Allen JS, Stevenson RM, O'Boyle EH, Seibert S. What matters more for entrepreneurship success? A meta-analysis comparing general mental ability and emotional intelligence in entrepreneurial settings. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2021; 15: 352–376. <https://doi.org/10.1002/sej.1377>
- Antonopoulou, H. (2024). The value of emotional intelligence: self-awareness, self-regulation, motivation, and empathy as key components. *Technium Education and Humanities*. <https://doi.org/10.47577/teh.v8i.9719>
- Bar-On, Reuven. (2000). The Handbook of Emotional Intelligence: The Theory and Practice of Development, Evaluation, Education, and Application—at Home, School and in the Workplace. Jossey Bass.
- Bryant, P. (2009). Self-regulation and moral awareness among entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24, 505-518. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.005>
- Cavaletti, S., & Bizarrias, F. S. (2023). Transformational leadership and emotional intelligence, and their connections in management and innovative projects management. *International Journal of Innovation*, 11(2). <https://doi.org/10.5585/2023.24232>
- Collins, M. D., & Jackson, C. J. (2015). A process model of self-regulation and leadership: How attentional resource capacity and negative emotions influence constructive and destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 386–401. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.005>
- Eliot, J. L. (2020). Resilient leadership: The impact of a servant leader on the resilience of their followers. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 404–418. <https://doi.org/10.1177/1523422320945237>
- Farani, C. (2019, 29 de setembro). Empreendedores não são super-heróis. A importância do equilíbrio emocional nos negócios. GazzConecta. <https://gazzconecta.com.br/vozes/camila-farani/camila-farani-importancia-equilibrio-emocional-negocios/>
- Foerster, C. (2024). Understanding the difference between leaders' resilience and leadership resilience. *Academy of Management Proceedings*, 2024(1). <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.16153abstract>
- Gallup. (2023). State of the Global Workplace 2023 Report. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Goleman, D. (1995). Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Editora Objetiva.
- Hajifathali, F., Ghorbani, N., & Rostami, R. (2021). The relationship between integrative self-knowledge, mindfulness, self-control, and mental health parameters. *Propósitos y Representaciones*, 9(SPE3). <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nspe3.1277>
- Johnson, A. R., & Delmar, F. (2009). The psychology of entrepreneurs: A self-regulation perspective. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1752103>

Karuppiah, K., Sankaranarayanan, B., & Ali, S. M. (2023). A systematic review of sustainable business models: Opportunities, challenges, and future research directions. *Decision Analytics Journal*, 8, 100272. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100272>

Nandwani S. (2024, October 2). Why emotional intelligence is an entrepreneur's secret weapon. Forbes. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/10/02/why-emotional-intelligence-is-an-entrepreneurs-secret-weapon/>

Nonweiler, J., Vives, J., Barrantes-Vidal, N., & Ballespí, S. (2024). Emotional self-knowledge profiles and relationships with mental health indicators support value in 'knowing thyself'. *Scientific Reports*, 14(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-024-57282-w>

Osibo, B. (2023). Sustainable and effective leadership: Navigating decision making for management success. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 12, 839–848. <https://doi.org/10.21275/SR23808001233>

Piacentini, Rafael & Meneghatti, Marcelo Roger. (2025). A jornada do empreendedor: uma análise das histórias de vida de arquitetos empreendedores em analogia narrativa a jornada do herói. *Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação*. 7. <https://doi.org/10.33871/26747170.2025.7.2.9767>

Rosenberg, M. B. (2024). *Essência da comunicação não violenta segundo Marshall B. Rosenberg*. Editora Ágora.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

Sánchez-García, E., Montalvo-Falcón, J. V., Marco-Lajara, B., & Martínez-Falcó, J. (2024). Guiding organizations toward sustainable success: The strategic role of leadership in environmental corporate governance in the wine industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(6), 6438–6456. <https://doi.org/10.1002/csr.2925>

Schultz, H., & Gordon, J. (2012). *Onward: How Starbucks fought for its life without losing its soul*. Rodale Books.

Sutton, A. (2016). Measuring the effects of self-awareness: Construction of the self-awareness outcomes questionnaire. *Europe's Journal of Psychology*, 12(4), 645–658. <https://doi.org/10.5964/ejop.v12i4.1178>

Tenschert, J., Furtner, M., & Peters, M. (2024). The effects of self-leadership and mindfulness training on leadership development: A systematic review. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00448-7>

Teper, R., Segal, Z. V., & Inzlicht, M. (2013). Inside the mindful mind: How mindfulness enhances emotion regulation through improvements in executive control. *Current Directions in Psychological Science*, 22(6), 449–454. <https://doi.org/10.1177/0963721413495869>

Ugoani, J. N. N., Amu, C. U., & Kalu, E. O. (2015). Dimensions of emotional intelligence and transformational leadership: A correlation analysis. *Independent Journal of Management & Production*, 6(2). <https://doi.org/10.14807/ijmp.v6i2.278>

Waikar, S. (2019, 26 de novembro). Microsoft CEO Satya Nadella: Be Bold and Be Right. *Stanford Business*. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/microsoft-ceo-satya-nadella-be-bold-be-right>

Yan, Q., & Nie, T. (2025). Imitating and following: The impact of resilient leadership on employee workplace adversarial growth. *Acta Psychologica*, 258, 105189. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105189>

Zhang, J., Xie, C., & Huang, S. (2024). The effect of resilient leadership on employee resilience during a crisis in tourism & hospitality firms: A self-determination perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103886. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103886>