

A comunicação e o *feedback* no contexto dos negócios empreendedores


Communication and feedback in the context of entrepreneurial business


Alessandra Cassia de Medeiros Dellaquila
Vânia Maria Jorge Nassif

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar como a comunicação e o feedback contribuem para a melhoria dos negócios empreendedores, pois as empresas dependem de uma comunicação bem-sucedida no intuito de melhorar seu desempenho, seja em seus níveis hierárquicos internos ou nas relações com seus parceiros, clientes internos e externos. A pesquisa é de natureza qualitativa, exploratória e descritiva e a entrevista, apoiada em um roteiro semiestruturado, foi utilizada como instrumento de coleta de dados. Foram entrevistados 28 empreendedores e 4 agentes locais de inovação do programa ALI. Os dados foram categorizados e analisados por meio da análise de conteúdo, com o apoio do software Atlas.ti. A comunicação, conforme os resultados, só acontece de maneira efetiva quando existe qualidade no relacionamento entre os interlocutores. Os construtos da afetividade e da cognição reforçam tais resultados apontando que confiança, mútuo controle, satisfação e comprometimento são os principais alicerces da comunicação e do feedback. O estudo sugere contribuições sobre os diferentes processos de feedback que devem ser estudados e inseridos na formação e aprendizagem dos empreendedores para que eles possam entender como utilizá-los e quando utilizá-los com seus diferentes stakeholders. Assim, instituições de ensino, de diferentes níveis, que formam empreendedores, tais como Universidades Públicas ou Privadas e até o próprio SEBRAE, devem desenvolver planos de curso e planos de ensino contemplando a temática de comunicação com qualidade nos relacionamentos humanos, com base nos processos de feedback, com o objetivo de preparar o empreendedor para estabelecer trocas relacionais saudáveis. Ao investigar a comunicação entre os empreendedores e os agentes de inovação, o estudo se tornou original, pois constatou que existe recorrência de alguns processos de

Recebido em: 02/02/2023
Aprovado em: 31/05/2023

Alessandra Cassia de Medeiros Dellaquila 
a.dellaquila@uni9.edu.br
Metrado em Administração
Nove de Julho - Uninove
São Paulo / SP - Brasil

Vânia Maria Jorge Nassif 
vania.nassif@gmail.com
Doutorado em Administração
PhD em Empreendedorismo
Universiadde Mackenzie; FGV/SP
São Paulo / SP - Brasil

RESUMO

feedback na comunicação empreendedora, sendo eles a Busca de Feedback, o Efeito do Feedback, o Feedback Positivo e Negativo e o Feedback de Desempenho, bem com o caráter relacional e cíclico entre os mais recorrentes processos de feedback e a relação entre características do perfil empreendedor e os processos de feedback, em consonância com a maturidade dos negócios.

Palavras-chave: empreendedores, comunicação, feedback, afetividade, cognição

ABSTRACT

This study aims to analyze how communication and feedback contribute to the improvement of entrepreneurial businesses, as companies rely on successful communication in order to enhance their performance, both within their internal hierarchical levels and in their relationships with partners, internal and external customers. The research is qualitative, exploratory and descriptive in nature and the interview, supported by a semi-structured script, was used as a data collection tool. Twenty-eight entrepreneurs and four local innovation agents of ALI program were interviewed. The data were categorized and analyzed by using content analysis, with the support of Atlas.ti software. According to results, communication only effectively takes place if there is quality in the relationship between interlocutors. The constructs of affectivity and cognition reinforce such results, indicating that trust, mutual control, satisfaction and commitment are the main foundations of communication and feedback. The study suggests contributions regarding the different feedback processes that should be studied and incorporated into qualification and learning of entrepreneurs, so that they can understand how to use them and where to use them with their several stakeholders. Therefore, educational institutions at different levels that qualify entrepreneurs, such as Public or Private Universities and even SEBRAE itself, should develop program plans and teaching plans that address the theme of communication with quality in human relationships, based on feedback processes, with the purpose of preparing entrepreneurs to establish healthy relational exchanges. By investigating the communication between entrepreneurs and innovation agents, the study became original, as it found that there is a recurrence of certain feedback processes in entrepreneurial communication, namely Feedback Seeking, Feedback Effects, Positive and Negative Feedback and Performance Feedback, as well as the relational and cyclical nature among the most recurring feedback processes and the relationship between entrepreneurial profile characteristics and feedback processes, in line with business maturity.

Keywords: entrepreneurs, communication, feedback, affectivity, cognition

Introdução

As micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras possuem uma grande relevância no cenário econômico e social representando 98% dos negócios, com mais de 17,5 milhões de empresas existentes no país, gerando 30% do PIB e 44,8% dos empregos formais (ECONOMIA, 2021). Esses dados se tornam ainda mais expressivos quando se observa que, em 2021, 3,9 milhões de empreendedores formalizaram suas empresas ou se tornaram microempreendedores individuais (SEBRAE, 2022) e esse número representou um aumento de 19,8% em relação ao ano de 2020.

A análise das relações existentes entre empreendedores e seus parceiros demonstrou que as Micro e Pesquisas Empresas - MPEs têm enfrentado grandes desafios para implantar um processo de comunicação eficiente e eficaz (Moreira & Cavaglieri, 2016), seja internamente entre o empreendedor e os colaboradores, seja externamente com seus principais parceiros, o que evidentemente interfere no desenvolvimento de competências e habilidades gerenciais. Os mercados se tornaram mais competitivos ao longo do tempo e as ferramentas de aprimoramento e gestão estratégica passaram a ser mais exigentes para facilitar a interação dos empreendedores com seus diversos parceiros, e o feedback figura com destaque (de Malafaia, 2011). Os pesquisadores, então, passaram a analisar o feedback como meio de interação entre os interlocutores, descrevendo a importância de um feedback interacional e englobando as dimensões cognitivas, socioafetivas e estruturais (Ajjawi & Boud, 2018). A literatura evidencia a importância do feedback, que será o construto central deste artigo.

Para que empreendedores enfrentem as mudanças apresentadas nos ambientes de negócios, eles precisam ser cada vez mais assertivos em seus processos de comunicação com o cliente, o fornecedor ou com outro parceiro envolvido em seu cotidiano (Alam & Singh, 2021), utilizando, inclusive, recursos tecnológicos de comunicação a fim de aprimorar a aprendizagem empreendedora (Schlatter, 2015). Assim, o feedback torna-se uma ferramenta de gestão que regula o comportamento do indivíduo e reforça o comportamento positivo (Vichi et al., 2014). Por se tratar de uma ferramenta composta de uma série de dimensões, o feedback, se praticado com frequência, é eficaz para aprimorar resultados e ações

(Lurie & Swaminathan, 2009). Além disso, para cumprir o seu papel moderador, é necessário que se defina, previamente e de forma objetiva, quais informações serão tratadas, apresentadas, acompanhadas e armazenadas em cada encontro e os meios para que se concretize o processo, além de estabelecer a periodicidade de aplicação, o ambiente de interação, os interlocutores envolvidos e como se dará a conversa, visando ao melhor aproveitamento de suas benesses (Ullmann & Fumagalli, 2018).

O diálogo e, por consequência, o feedback são influenciados pelos aspectos comportamentais, estilos e padrões de conduta dos indivíduos que integram os ambientes organizacionais, características essas que definem os diferentes perfis dos interlocutores e auxiliam no reconhecimento de tendências nas ações desses profissionais e no desenvolvimento de habilidades (Coda et al., 2018). Os aspectos comportamentais têm relação direta com a atitude empreendedora que caracteriza seu perfil, modo de pensar e de promover mudanças, inclusive no contexto social. Diante da relevância do construto perfil empreendedor, pesquisadores basearam seus estudos no mapeamento das características relacionadas aos aspectos cognitivos, ou seja, iniciativa, necessidade de realização, tolerância ao risco, autonomia, inovação, entre outros (Muraro et al., 2018).

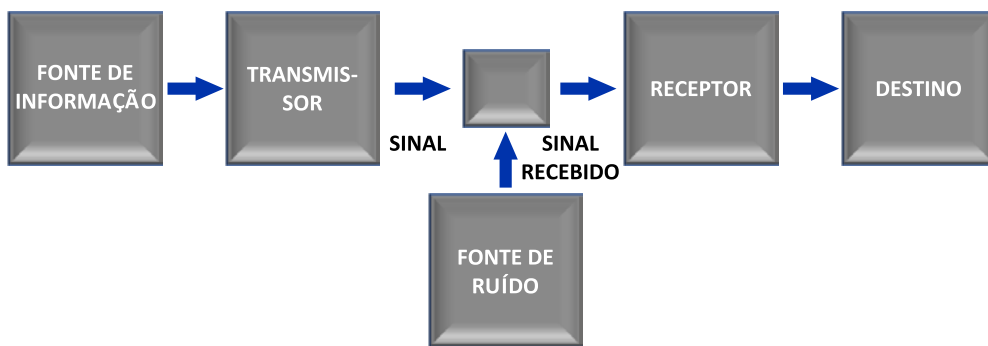
Em alguns estudos seminais em áreas específicas desse construto, autores descreveram a aplicação de feedback em outro contexto que não o organizacional (chefe-subordinado), figurando entre eles a relação entre professor e aluno (Ajjawi & Boud, 2018; Orsmond et al., 2013), empresa e cliente (Liu et al., 2021), candidato e vaga (Chawla et al., 2019), mas nenhum analisando a relação entre empreendedor e outros parceiros. Para entender como ocorre a troca entre eles e se essas interações melhoram os relacionamentos interpessoais dos empreendedores, torna-se imperativo analisar a seguinte questão: *como o processo de comunicação influencia empreendedores e seus parceiros, através das trocas de feedback, para contribuir com a melhoria do negócio?* Assim, o presente artigo tem como objetivo investigar como se dá o processo de comunicação entre empreendedores e seus parceiros, através das trocas de feedback para contribuir com a melhoria do negócio.

2. Revisão Da Literatura

2.1 COMUNICAÇÃO

A comunicação é estudada como uma disciplina que analisa como as pessoas utilizam mensagens verbais e não verbais, para que, em um determinado contexto, essas mensagens gerem significado (Kovaçi et al., 2021). Para Rollnik-Sadowska et al. (2022), comunicar é estabelecer um processo de transferência de informações, ideias e sentimentos, auferindo entendimento entre os diversos interlocutores. Quanto o receptor compreende a mensagem enviada pelo emissor, através da codificação e decodificação da linguagem empregada, no canal utilizado, a comunicação atinge seu objetivo (Rollnik-Sadowska et al., 2022). O modelo conceitual mais conhecido foi desenvolvido por Shannon e Warren (1949), denominado Teoria Matemática da Comunicação, a qual é representada pela Figura 1.

Figura 1. Teoria Matemática da Comunicação.



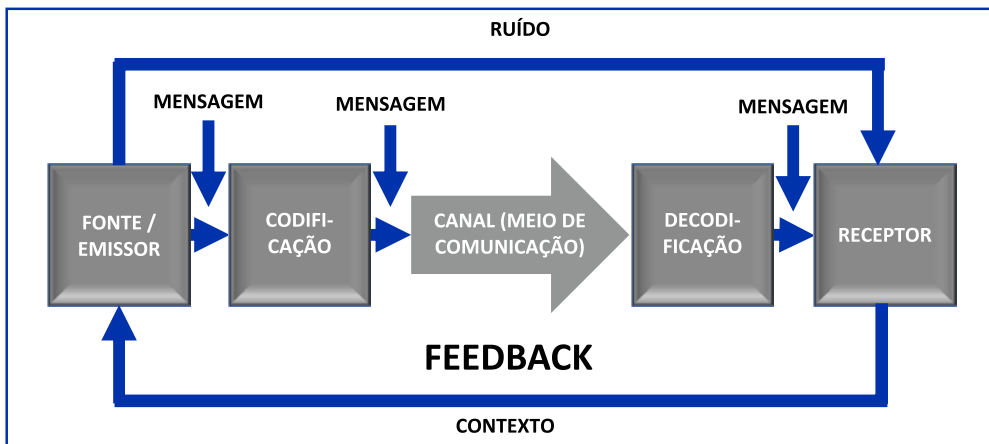
Fonte: Adaptado de Shannon e Warren (1949).

Posteriormente, outros modelos foram desenvolvidos, sendo que o de Berlo (1999) apresentou algumas alterações em relação ao modelo anterior, dividindo o processo de comunicação em etapas. A primeira descreve que toda comunicação se inicia através de uma fonte, que pode ser constituída por uma única pessoa ou um grupo, com um objetivo em comum, ou seja, a razão para realizar a comunicação. A segunda etapa é a mensagem, correspondendo à materialização do objetivo, ideia e intenções, através de um conjunto sistemático de símbolos. Na terceira

etapa, surge a codificação, quando o codificador transforma as ideias advindas da fonte em um código capaz de exprimir o objetivo em mensagem. A quarta etapa é representada pelo canal, sendo ele o meio pelo qual a mensagem é transmitida. Em seguida, na quinta etapa, o autor apresenta a decodificação, nela o decodificador executa a tradução da mensagem recebida, decifrando o código e fazendo com que ele adquira sentido. A sexta etapa é representada pelo receptor, o alvo da comunicação e aquele que deve receber a mensagem. Observa-se pelas etapas descritas pelo autor a complexidade que a comunicação representa.

Lee et al. (2012), ao estudarem a melhoria para os processos de comunicação, usando ferramentas de *roadmap*, apresentaram uma adaptação ao modelo de Berlo (1999), ou seja, uma sétima etapa no processo de comunicação, denominado feedback (em português traduzido por retroalimentação), apontando que sem ele o processo se dá de maneira unilateral, mas, através dele, com a realimentação ou informação de retorno, a comunicação é bilateral. Assim, o feedback permite ao emissor saber se o receptor entendeu a mensagem de maneira correta, essas etapas estando detalhadas na representação esquemática da Figura 2.

Figura 2. Processo de Comunicação.



Fonte: Adaptado de Lee et al. (2012)

O estudo contemporâneo, como o de Kovaçi et al. (2021), vai além dos aspectos operacionais da comunicação, argumentando que o processo de comuni-

cação só é possível quando existem boas relações humanas entre o emissor e o receptor, sendo que, através dessas relações, realiza-se a troca de informações e mensagens. Já as pesquisas de Brandão (2018), Ferrari (2021) e Hon e Grunig (1999) apresentaram quatro conceitos para definir a qualidade dos relacionamentos humanos, no que tange à comunicação, dentre vários aspectos do relacionamento humano, sendo eles: a confiança, o mútuo controle, a satisfação e o comprometimento. Na Tabela 1, esses conceitos são descritos.

Tabela 1. Qualidade dos relacionamentos humanos.

Conceito	Descrição
Confiança	possibilidade de abertura e disponibilidade entre as partes envolvidas
Mútuo controle	modo como se observa a legitimidade de influência da outra parte
Satisfação	maneira como cada parte se mostra favorável à outra devido ao fato de terem, cada qual, suas respectivas expectativas correspondidas
Comprometimento	indicadores que mostram em que medida as partes entendem que vale a pena se dedicar

Fonte: Adaptado de Brandão (2018), Ferrari (2021) e Hon e Grunig (1999).

A evolução dos conceitos, passando do operacional para incluir as relações interpessoais, apontados na Tabela 1 como confiança (Almeida, 2013), mútuo controle (Galerani, 2005), satisfação (Runyan et al., 2008) e comprometimento (Menezes et al., 2016), é um requisito importante para que a comunicação seja realmente estabelecida (Brandão, 2018; Ferrari, 2021; Hon e Grunig, 1999).

2.1.1 A comunicação nos negócios empreendedores

No âmbito organizacional, as empresas dependem de uma comunicação bem-sucedida para melhorar seu desempenho, seja em seus níveis hierárquicos internos ou nas relações com seus parceiros e clientes externos (Rollnik-Sadowska et al., 2022). Por outro lado, a maneira como os membros das empresas perce-

bem os mecanismos de comunicação pode influenciar repostas por eles geradas, criando confusão, desordem, havendo assim a necessidade de fornecer clareza e restaurar a ordem (Fuller et al., 2020). Quando a empresa se preocupa em fornecer uma comunicação adequada aos seus parceiros, aumenta suas percepções quanto aos investimentos no relacionamento (Van Vaerenbergh et al., 2012), pois para que seja possível executar os processos comerciais é necessário que haja interlocução entre a empresa e seus parceiros (Hosseinioun & Houshmand, 2014).

Gestores, sejam eles empreendedores ou líderes, passam grande parte do tempo de trabalho comunicando-se através de reuniões presenciais ou online, contatos telefônicos, e-mails, aplicativos e outros (Kovaçi et al., 2021). Assim, quando se cria condições técnicas ou organizacionais que facilitam esse processo, permite-se que haja uma troca válida e oportuna entre os diferentes atores envolvidos, já que a informação e o conhecimento, requisitos centrais na geração de desempenho eficaz, só se fazem presentes quando há comunicação (Comfort et al., 2019)

Segundo Rollnik-Sadowska et al. (2022) o construto comunicação apresenta muitos exemplos de pesquisas sobre barreiras e obstáculos que afetam sua eficácia, sendo que as barreiras da comunicação levam a falhas de comunicação e causam diversos problemas no decorrer do processo, tais como: reações defensivas com interrupção da comunicação e a confusão ou mal-entendido resultante. Já Engström e Stehn (2016) afirmam que as barreiras à comunicação podem ser externas aos interlocutores (mecânicas ou físicas, normalmente relacionadas ao canal), intrapessoais (personalidade, nível de conhecimento e estado emocional) e interpessoais (a credibilidade do remetente como percebida pelo destinatário). Outras barreiras de comunicação podem estar relacionadas à escolha do canal (combinando o meio com os objetivos da mensagem) e à falta de feedback (o remetente depende do feedback para julgar o sucesso da comunicação).

Alguns estudos que embasam estes pressupostos (Engström & Stehn, 2016; Rollnik-Sadowska et al., 2022) demonstraram interesse nas barreiras relacionadas à comunicação, no entanto, não foram encontrados estudos que se atenham a tratar de procedimentos ou ferramentas que facilitem a comunicação ou a tornem eficaz. Assim, segundo Devloo et al. (2011), as pessoas buscam, constantemente, feedbacks para obter informações valiosas referentes ao seu comportamento, com

a intenção de reduzir as incertezas em torno de seu desempenho, corroborando os achados de Whitaker et al. (2007).

A precisão com a qual os indivíduos percebem e interpretam as informações recebidas, sendo capazes de responder ao feedback em um contexto cognitivo, leva à melhoria da eficácia (Chawla et al., 2019), sem, no entanto, relegar as emoções que permeiam todo o processo (Ho & Yeung, 2014). A partir da explanação sobre comunicação, inicia-se a pormenorização dos conceitos estudados relacionados ao feedback e como ele pode se apresentar como uma ferramenta que confere eficácia à comunicação, já que ela desencadeia o feedback.

2.2 FEEDBACK DE DIFERENTES TIPOS

O termo feedback é originário do idioma inglês e, ao ser traduzido de maneira livre, significa retorno ou resposta, mas em uma conceituação mais formal pode ser descrito como retroalimentação, alimentar de volta, no entanto, vários entendimentos sobre o construto são empregados na literatura (Kim & Kim, 2020; Wang & Lou, 2020; Schumacher et al., 2020; Qian et al., 2018; Ajjawi & Boud, 2017; Ho & Yeung, 2014; Wu et al., 2014; Dahling et al., 2012; Anseel & Lievens, 2009). Para que seja mais bem compreendido, é necessário visitar autores, analisando as contextualizações mais relevantes. O feedback deve ser utilizado como uma ferramenta de comunicação, pois faz com que toda decisão seja embasada em informações, sem critérios subjetivos, sendo capaz de promover melhoria contínua em ambientes dinâmicos (Lockett & Eggleton, 1991).

Após a realização de uma revisão de literatura, que subsidiou este artigo, considerando o termo feedback no contexto estratégico, 15 tipos de feedbacks foram encontrados e seus conceitos são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2. Tipos de Feedback.

Autor/Ano	Tipo de Feedback	Conceito
Sommer & Kulkarni (2012)	Aprimoramento	Baseia-se na ideia de trazer mensagens construtivas que se adequem ao contexto organizacional, sendo oportuno, desprovido de ameaças, emitido em um ambiente adequado.
Devloo et al. (2011)	Busca de feedback	Busca de informações valiosas sobre o desempenho e o comportamento, os indivíduos procuram cada vez mais obter feedback em seu ambiente de trabalho.
Kang e Fredin (2012)	Cognitivo	Os dados utilizados pelos gestores para realizar a avaliação de seus subordinados devem ter o foco de ajudar e mitigar vieses de medidas de desempenho comuns.
Liu et al. (2021)	Comparativo	Medida que visa a influenciar a mudança do comportamento após um fato ocorrido e suas consequências.
Holzworth et al. (2018)	Condicional	A concentração do indivíduo costuma ocorrer em decisões positivas e deixar de lado fatos que sejam desconfortáveis.
Tuzovic (2010)	Crítico	Baseia-se em incidentes vinculados à frustração que resulta em um comportamento agressivo ou evasivo que possa prevenir a recorrência da frustração.
Wu et al. (2014)	Desempenho	Melhoria do desempenho dos indivíduos através das interações e considerações relacionadas entre eles.
Harmon et al. (2002)	Direcionado	A direção do feedback auxilia o indivíduo na compreensão, reduzindo a ambiguidade e, conseqüentemente, o desempenho diante do trabalho.
Anseel & Lievens (2009)	Efeitos do feedback	Depende da percepção do receptor quanto à mensagem emitida, pois quanto mais o indivíduo se enxerga no contexto, mais disposto se sente para realizar as mudanças.
Breton et al. (2006)	Equilíbrio	Busca prescrever uma quantidade de publicidade não negativa para o concorrente, analisando as informações na tomada de decisão.

Chari et al. (2014)	Estratégico	Ao serem identificadas incertezas, o feedback estratégico serve como ferramenta que influencia na formação estratégica do mercado.
Adomavicius et al. (2012)	Experimental	O feedback experimental com informações adequadas em licitações permite que leilões combinatórios contínuos possam gerar alta eficiência.
Kossek et al. (2017)	Múltiplas fontes	Conhecido como feedback 360°, baseia-se em afirmações de variadas fontes, como superiores, pares e subordinados, que possam transmitir uma perspectiva mais abrangente sobre o desempenho do indivíduo.
Kim & Kim (2020) Maor (2014)	Positivo e negativo	O feedback positivo é considerado como um fator-chave para gerar mudanças e o feedback negativo refere-se a lacunas em padrões de desempenho exigidos pelas empresas.
Gong et al. (2019)	Valência	A valência demonstra que tanto sucesso quanto fracasso são importantes impulsionadores na aprendizagem organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa

Os diferentes tipos de feedback acima descritos evidenciam que, a despeito do contexto em que ele é aplicado, sempre se faz necessário para aprimorar as relações intrapessoais e interpessoais. Fica evidente, com base nas indicações acerca dos tipos apresentados, o quanto as empresas precisam colocar o tema como um senso de emergência ao considerar que a compreensão mútua entre pessoas pode trazer benefícios ou prejuízos no contexto em que as relações se estabelecem. Essas relações têm influência direta nos aspectos afetivos e cognitivos, conforme pode ser entendido a seguir.

2.3 ASPECTOS AFETIVOS E COGNITIVOS COMO INFLUENCIADORES DA COMUNICAÇÃO E DO FEEDBACK

Chawla et al. (2019) observam que eventos que envolvem experiências de feedback são carregados de afeto, descritos pela academia a partir da teoria dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996). A depender das experiências, o im-

pacto pode afetar o estado afetivo de quem o recebe (Ilies et al., 2007), estimular as emoções do receptor e influenciar seu comportamento e atitudes, de modo a possibilitar o desenvolvimento de competências (Ilies & Judge, 2005).

Para que resultados positivos sejam alcançados no contexto das trocas relacionais advindas do feedback, os receptores devem regular a emoção (aspecto afetivo), reavaliando a situação (aspecto cognitivo), ratificando, mudando ou suprimindo os sentimentos e, por consequência, os comportamentos, em prol de um determinado objetivo (Alam & Singh, 2021), aceitando o que foi transmitido pelo interlocutor. Mas, para que isso aconteça, é necessário que haja uma regulação de sentimentos, tanto por parte do transmissor quanto por parte do receptor (Chawla et al., 2019). A atuação do empreendedor em seu cotidiano é carregada de atividades e desafios, cujas dificuldades advêm de diferentes fontes. Diante desta constatação, a capacidade de regular sentimentos é fundamental para que haja troca entre esses atores, empreendedor e parceiros.

Sob esta perspectiva, os aspectos afetivos e cognitivos são partes indissociáveis nos processos relacionais, propiciando trocas de informações (Nassif, 2014). A razão e a emoção são entendidas como conceitos que ilustram a cognição e o afeto, aspectos dicotômicos do raciocínio humano (Arantes, 2002). Por outro lado, há estudos que estabelecem uma relação indissociável entre os aspectos cognitivos e emocionais (Nassif, 2014). Quando se fala de inteligência e conhecimento, normalmente estabelece-se uma relação com o comportamento objetivo do indivíduo, que compreende o raciocínio humano em uma dimensão semântica, realizado a partir de formulações lógicas (Arantes, 2002), ou seja, cognição. No entanto, essas ações pressupõem a existência concomitante de emoções, bem como, para que se consiga conhecer e dominar os sentimentos, os processos cognitivos são necessários (Ilies et al., 2007; Ilies & Judge, 2005).

2.4 NEGÓCIOS EMPREENDEDORES À LUZ DA TEORIA SOCIAL COGNITIVA

A razão e a emoção devem ser integradas ao processo de comunicação, no contexto dos negócios empreendedores (Braun & Nassif, 2020; Silva et al., 2020), a partir de um modelo afetivo-cognitivo que interage para influenciar o comportamento do indivíduo (Alam & Singh, 2021; Tarakci et al., 2018) e analisar a propensão dos indivíduos a determinados comportamentos (Lima et al., 2020). A abordagem do

conceito de cognição dá ênfase ao fato de que todo ser humano é resultado de seu processo mental, assim, tudo que falamos ou fazemos é influenciado por nossas motivações, percepções e atitudes (Bandura, 2012). Nesses processos mentais, as pessoas buscam, guardam e processam informações que usam para colocar em prática diferentes tarefas, dentre elas, a tomada de decisões e a resolução de problemas, assim, pode-se dizer que o empreendedor utiliza a cognição para estruturar seu conhecimento e fazer avaliações, julgando situações, analisando oportunidades e criando seus empreendimentos (Fernandez-Gonzalez et al., 2009). No entanto, o comportamento empreendedor é tido como consequência de estímulos do ambiente, aprendizagem por observação e processos que incluem feedback (Shou et al., 2020, Boudreaux et al., 2019). Nessas constatações baseia-se a teoria social cognitiva.

A teoria social cognitiva propõe que a adaptação, a mudança e o autodesenvolvimento só são possíveis quando o empreendedor se torna agente desse processo (Sabahi & Parast, 2020; Albisson, 2019 e Asiedu et al., 2019), ou seja, ele é capaz de influenciar as circunstâncias de sua vida de maneira intencional (Bandura, 2012). O comportamento humano é motivado por fatores pessoais e ambientais que interagem entre si, sendo que a cognição contribui através dos traços individuais encontrados, tais como autoeficácia, expectativa por resultados e objetivos pessoais (Boudreaux et al., 2019). Já o contexto social molda os aspectos sociocognitivos do indivíduo (Ferrari, 2021).

A principal característica deste agente de transformação é a intencionalidade, pois quando as pessoas formam suas intenções, desenvolvem planos e estratégias para concretizá-las (Bandura, 2012). Outra característica importante é a antecipação, pela qual se faz planos relacionados ao futuro, bem como se prevê os resultados prováveis relacionados a atos previamente prospectados que guiam os esforços de modo antecipado (Lafuente et al., 2019).

O traço cognitivo mais relevante, de acordo com a teoria social cognitiva, é a autoeficácia, também conhecida como as crenças de eficácia, que sugerem que a capacidade cognitiva de um indivíduo influencia na sua avaliação sobre a legitimidade de sua competência para realizar determinado feito e alcance de suas metas, assim, se a pessoa pensa de maneira mais otimista ou pessimista diante de uma situação desafiadora, esse pensamento definirá seu comportamento (Kibler et

al., 2017). O modo como o ser humano percebe, compreende, categoriza e constrói seus modelos mentais resulta de contínuas atividades de interações sociais e, no contexto psicológico, as atitudes são resultantes de processos de influência e aprendizagem social, bem como de normas. Assim, a maneira como a sociedade admira os empreendedores ou valoriza as inovações por eles propostas pode afetar não só suas motivações individuais para que abram um negócio, mas também na forma como eles pensam em contribuir com essa mesma sociedade e dela obter seu sustento (Ferrari, 2021).

2.5 OS CONSTRUTOS ABORDADOS NESTE ESTUDO

O referencial teórico evidenciou a importância do feedback como ferramenta de desenvolvimento de trocas de informações e comunicação efetiva, a partir do processo relacional entre os interlocutores, de acordo com seus diferentes perfis e com os aspectos cognitivos e afetivos. Assim, a Tabela 3 apresenta os conceitos que subsidiaram a compreensão dos construtos, além de apoiarem os resultados da pesquisa.

Tabela 3. Principais Construtos da Pesquisa.

Construto	Conceito	Autores/Data
Comunicação	A comunicação analisa como as pessoas utilizam mensagens verbais e não verbais para que, em um determinado contexto, gerem significado. Comunicar estabelece um processo de transferência de informações, ideias e sentimentos, auferindo entendimento entre os diversos interlocutores para atingir um objetivo. No processo, o receptor compreende a mensagem enviada pelo emissor através da codificação e decodificação da linguagem empregada no canal utilizado.	Kovaçi et al., 2021; Rollnik-Sadowska et al., 2022.
Feedback	A ferramenta de comunicação utiliza um conjunto de desempenho para gestão de informações transmitidas por um interlocutor.	Ajjawi e Boud, 2018; Luckett e Eggleton, 1991.
	Diálogo em um contexto construtivista e regulação de comportamento.	Ajjawi e Boud, 2018

Empreendedor	Indivíduo com propensão ao risco, comportamento inovador, tolerância à ambiguidade, necessidade de realização, necessidade de autonomia, autoeficácia, proatividade e lócus de controle.	Braum e Nassif, 2020; Coda et al., 2018; Muraro et al., 2018.
Aspectos Afetivos	Conjunto de emoções e sentimentos como ansiedade, medo, frustração, tristeza, alegria, satisfação.	Chawla et al., 2019; Ilies et al., 2007; Ilies e Judge, 2005.
Aspectos cognitivos	Razão, percepção, observação, inteligência e modelo mental pelo qual indivíduos processam informações e tomam decisões.	Alam e Singh, 2021; Nassif, 2014; Weiss e Cropanzano, 1996.

Fonte: Dados da pesquisa

3. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva que, segundo Creswell (2016) e Vergara (2013), é aplicada quando se quer explorar e entender um fenômeno social ou humano, através das experiências vivenciadas por um indivíduo ou por um grupo. O estudo foi realizado com empreendedores e agentes locais de inovação (SEBRAE, 2020) que interagem no âmbito do Programa Agentes Locais de Inovação (SEBRAE, 2021), que tem como objetivo promover a melhoria dos negócios através da inovação, do aumento de produtividade e faturamento.

3.1 PÚBLICO-ALVO

O programa ALI, na versão de outubro de 2020 a outubro de 2022, promoveu a interação do empreendedor e do agente local de inovação em ciclos de atendimentos e trocas de informações, por meio de uma metodologia de diagnóstico, priorização de problemas, definição, testagem e implantação de soluções que podem estar voltadas a um novo produto, serviço ou processo, de acordo com a análise inicial do empreendimento. O processo de comunicação, estabelecido entre os interlocutores da unidade de pesquisa, se deu primeiramente de forma oficial, ou seja, através dos sistemas informatizados do próprio SEBRAE, que faz a gestão dos empreendedores atendidos pelo programa ALI, tomando-se todo o cuidado com as exigências da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD, de 2018).

Este estudo contemplou dois segmentos como unidade de análise, os empreendedores que participaram do programa ALI, os agentes locais de inovação, atores que interagiam no SEBRAE, escritório regional do ABC, estado de São Paulo. A escolha por esses participantes permitiu uma análise convergente entre as falas que foram auferidas nas entrevistas, já que havia um relacionamento colaborativo entre eles, durante a vigência dessa versão do programa.

A busca pelos respondentes para participar da pesquisa foi realizada através do contato direto com a gestora do programa na região metropolitana do estado de São Paulo, denominada grande ABC, que compreende as cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, indicando os agentes disponíveis, e estes, por sua vez, indicaram os empreendedores. Assim, a seleção foi intencional, apoiada em Flick (2013), definida de maneira proposital, segundo a acessibilidade e conveniência do pesquisador em relação aos participantes. Com relação ao número de entrevistados, Barbour (2009) explica que não há uma quantidade pré-definida de participantes para a realização de um estudo. Portanto, as entrevistas contaram com a participação de 4 agentes locais de inovação e 28 empreendedores, totalizando 32 respondentes.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS

Para investigar o processo de comunicação entre os atores do programa ALI, foram realizadas entrevistas apoiadas em diferentes roteiros semiestruturados, específicos para cada unidade de análise (Vergara, 2013), visando atender aos objetivos específicos do estudo.

Para caracterizar o perfil dos empreendedores, descrever como eles estabelecem a comunicação apoiada pelo feedback, identificar os processos colaborativos e os efeitos do feedback, bem como a influência dos aspectos afetivos e cognitivos neste processo, elaborou-se e aplicou-se o roteiro cujas questões foram apoiadas na literatura (Nassif, 2014; Coda et al., 2018; Muraro et al., 2018). Para as entrevistas realizadas com os agentes locais de inovação, visando a entender o mesmo processo colaborativo, apoiado pela comunicação, pelo feedback e pelos aspectos afetivos e cognitivos, sob a visão desses atores, outro roteiro foi elaborado, também alicerçado na literatura pesquisada. Ao final, uma entrevista

foi realizada junto à gestora do programa visando a conhecer a importância da comunicação estabelecida entre os atores e se os feedbacks, advindos da colaboração entre eles, resultam no desenvolvimento dos negócios, sob o olhar de quem gerencia a equipe.

As entrevistas foram realizadas na modalidade online que, segundo Strickland (2003), permite que novos ambientes tecnológicos possam ser utilizados de maneira virtual para interação entre as pessoas. Também houve permissão dos participantes da pesquisa para gravação e posterior degravação. Para manter o caráter anônimo dos entrevistados, estes foram identificados da seguinte forma: EP01, EP02 etc. para nomear os empreendedores e AG01, AG02 etc. para nomear os agentes. A coleta dos dados foi realizada nos meses de junho a agosto de 2022, com aferição da duração média de cada encontro de 40 a 50 minutos, que gerou uma quantidade média de oito a 11 laudas por entrevista.

3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

O presente estudo se apoia na proposta interpretativista, conforme Flores (1994), ao tentar compreender como se dá o processo de comunicação entre os atores envolvidos no programa ALI, bem como elucidar se o feedback interfere na eficácia desse processo. A análise de conteúdo foi o recurso metodológico utilizado para categorizar e analisar os dados coletados conforme os pressupostos de Bardin, (2016) e Flores (1994), interpretados à luz dos achados da literatura visando a entender o fenômeno em pauta.

Após a realização das entrevistas, as falas foram transcritas e enviadas aos devidos entrevistados por e-mail, para validação das informações, conferindo confiabilidade ao processo. Após a aprovação, todos os documentos, previamente nomeados, foram inseridos no *software* Atlas.ti. Na última fase, houve a interpretação dos dados, com a devida atenção à comparação dos achados apresentados pelo *software*, com as categorias definidas *a priori* a partir do embasamento teórico. Assim, as falas foram comparadas com os códigos para serem apresentadas na discussão como ilustração ou representação do fenômeno estudado. A Tabela 4 apresenta a codificação e descrição dos construtos discutidos.

Tabela 4. Codificação dos achados.

Processos de Feedback	Qualidade nos Relacionamentos	Aspectos	Colaboração
Busca de Feedback	Confiança	Cognitivos	Parcerias
Efeitos do Feedback	Mútuo Controle		
Feedback Positivo e Negativo	Satisfação	Afetivos	
Feedback de Desempenho	Comprometimento		

Fonte: Dados da pesquisa

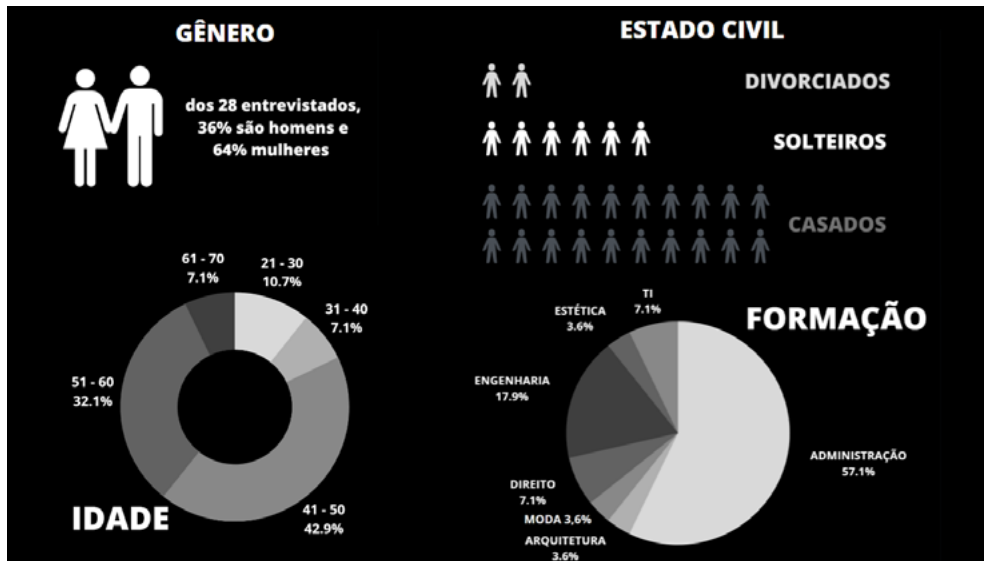
Outros aspectos da unidade de estudo também foram analisados, assim, as características do perfil empreendedor (Braum & Nassif, 2020; Silva et al., 2020) e de seus negócios (SEBRAE, 2021) foram investigadas, bem como as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores na gestão de suas empresas e os principais sentimentos vividos (Alam & Singh, 2021; Lima et al., 2020; Nassif, 2014).

4. Análise dos Resultados e Discussão

Com o propósito de atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa de caracterizar o perfil dos empreendedores e de seus parceiros, são apresentados os dados demográficos de cada um dos grupos entrevistados, assim, esses perfis serão descritos separadamente, para compreendermos as particularidades das características dos empreendedores, dos agentes e da gerente do programa ALI que subsidiam os resultados da pesquisa.

As características demográficas dos empreendedores circunstanciam gênero, estado civil, idade e formação, bem como aquelas relacionadas às suas empresas, ou seja, a natureza do negócio, o número de funcionários, se os empreendedores possuem sócios ou não e se as empresas são familiares. A Figura 3 demonstra as informações concernentes aos empreendedores.

Figura 3. Características demográficas dos empreendedores entrevistados.

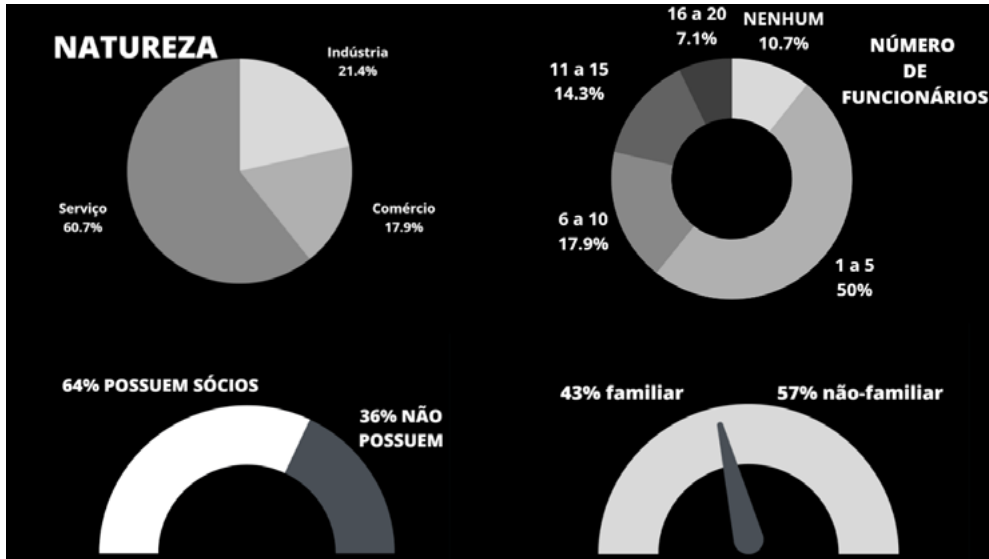


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Foram entrevistados 28 empreendedores, 10 homens e 18 mulheres. Quanto ao estado civil, dois eram divorciados, seis solteiros e 20 casados. As faixas etárias foram agrupadas, assim, três empreendedores apresentaram idades entre 21 e 30 anos, dois empreendedores entre 31 e 40 anos, 12 empreendedores entre 41 e 50 anos, nove empreendedores entre 51 e 60 anos e dois empreendedores entre 61 e 70 anos. Por fim, 16 empreendedores se formaram em cursos de gestão, ou seja, 14 em administração, um em marketing e um em ciências contábeis, os outros empreendedores tiveram uma formação mais eclética, sendo cinco em engenharia, dois em direito, dois em tecnologia da informação, um em arquitetura, um em moda e um em estética.

A Figura 4 apresenta as características das empresas dos empreendedores estudadas:

Figura 4. Características demográficas das empresas.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Das empresas pesquisadas, de acordo com a sua natureza, 17 eram prestadoras de serviço, seis indústrias e cinco comércios. Quanto ao número de funcionários, três empresas não possuíam nenhum funcionário, 14 empresas, de um a cinco funcionários, cinco empresas, de seis a dez funcionários, quatro empresas, de 11 a 15 funcionários e duas empresas, de 16 a 20 funcionários. Quanto à formação societária, 18 empresas eram administradas em sociedade e dez por empreendedores individuais. Por fim, quanto às condições sucessórias, 12 empresas eram familiares e 16 foram fundadas pelos empreendedores entrevistados.

Sabahi e Parast (2020), Albisson (2019) e Asiedu et al. (2019) definem o empreendedor como aquele que possui um desejo de iniciar um negócio e dele obter sucesso, já para Muraro et al. (2018), o empreendedor é um indivíduo que possui um conjunto de características necessárias para o desenvolvimento de tecnologias inovadoras, produtos e serviços capazes de promover o crescimento de um negócio, obtendo vantagem competitiva sustentável e lucratividade.

As características demográficas relacionadas aos agentes também foram registradas, bem como as percepções relacionadas às empresas que atenderam,

ou seja, a natureza dos negócios. A Figura 5 apresenta os perfis encontrados na pesquisa.

Figura 5. Perfil do Agente Local de Inovação.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Todas as agentes locais de inovação entrevistadas são do sexo feminino e essa peculiaridade se justifica, pois a cada dez agentes convocados para atuação através do concurso, sete eram mulheres. Todas elas graduadas como preconiza o edital, no entanto, o que ficou em evidência é que nenhuma se formou em cursos exclusivos de gestão, sendo que a primeira é bióloga, a segunda se graduou em curso tecnólogo em gestão pública, a terceira é advogada e a última estudou comunicação social e relações públicas. Esse grupo demonstra que a capacitação e a metodologia empregadas pelo SEBRAE foram fundamentais na preparação dos agentes.

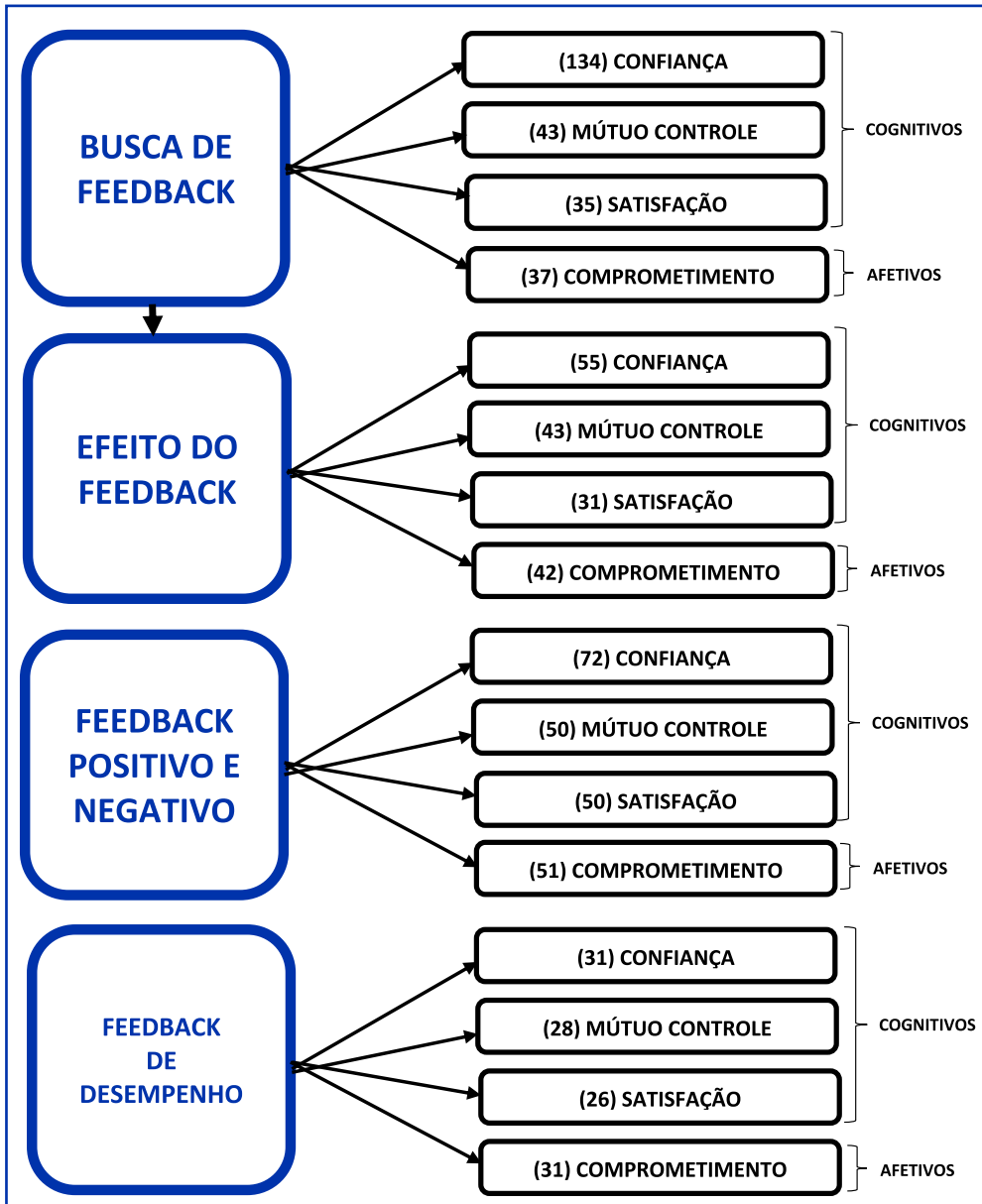
O perfil do agente local de inovação é definido por edital (SEBRAE, 2020), que estabelece parâmetros quanto à experiência, formação e comportamento (Amaro, 2020), assim, o agente deve ser um profissional graduado e preparado para atender às necessidades do empreendedor no que tange ao desenvolvimento de competências gestoras.

Os resultados, por meio dos relatos dos empreendedores demonstraram que os processos de comunicação geram processos de feedback numa sequência estabelecida entre eles, com início na Busca de Feedback (Qian et al., 2018), quando o empreendedor está no início do negócio, procurando se qualificar, preparando a estrutura da empresa, buscando assessoria ou consultoria. O segundo processo descrito por eles é o Efeito do Feedback (Anseel & Lievens, 2009), ou seja, as mudanças advindas de um feedback inicial. O terceiro tipo é o feedback positivo ou negativo (Kim & Kim, 2020), que surge da satisfação com os efeitos alcançados, assim, são positivos quando trazem efeitos positivos e negativos quando os efeitos são negativos. O quarto e último tipo encontrado é o feedback de desempenho (Wang & Lou, 2020), que apresenta os resultados de todo o processo. A Figura 6 apresenta a ocorrência de cada um desses processos de feedback e a interligação entre os aspectos da qualidade de relacionamento humano.

Esses construtos, embora identificados na literatura (Kim & Kim, 2020; Ho & Yeung, 2014; Wu et al., 2014; Dahling et al., 2012; Anseel & Lievens, 2009), foram fundamentais para analisar os resultados da pesquisa, cujas evidências contemplavam tanto os aspectos afetivos (comprometimento) quanto os aspectos cognitivos (confiança, mútuo controle e satisfação). Revisitando os estudos de Hon e Grunig (1999), observa-se que esses quatro construtos são importantes para aferir qualidade nos relacionamentos entre os participantes, mostrando a importância deles para o feedback.

Uma característica importante a ser aqui ressaltada volta-se para o construto confiança no processo de comunicação, que se caracteriza, inicialmente, como um cognitivo, mas a partir do estabelecimento da confiança, esse construto ganha força da afetividade, da empatia e de possíveis entregas interpessoais (Chawla et al., 2019) little is known about what fosters effective self-regulation week-to-week. In light of this theoretical gap, we integrate self-regulation theory with the feedback literature to examine how feedback quality influences affective, cognitive, and behavioral regulatory processes in job search. Furthermore, we examine feedback self-efficacy (i.e., how efficacious a job seeker feels with respect to processing and implementing feedback received during the job search. Já o comprometimento pode ser alcançado a partir do processo interacional, no qual seus atores percebem que vale a pena se dedicar ao que foi mutuamente conversado (Hon & Grunig, 1999).

Figura 6. Relação dos diferentes processos de feedback e os aspectos de qualidade no relacionamento humano, nos relatos dos empreendedores.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Em relação à confiança, Stajkovic (2006) a descreve como sinônimo de resiliência, ou seja, a capacidade do indivíduo de confrontar a incerteza, as mudanças, os conflitos e as falhas, no entanto, Almeida (2013) apresenta uma definição mais ampla e voltada para a confiança no outro, não só em si, assim, é o aspecto capaz de conferir adesão e estimular a participação dos interlocutores em certa empreitada. A confiança está presente nos relatos apresentados pelos empreendedores, cujas evidências são apresentadas a seguir:

“[...] a minha energia bateu muito com a dela, gostei muito porque eu imaginei que quando fosse conversar com a pessoa, eu iria encontrar uma pessoa muito velha, uma pessoa totalmente diferente, o tipo de uma pessoa assim sabe, as vezes a gente pensa um administrador, uma pessoa que vai te falar umas coisas sei lá, mais, fechada, mas ela é super aberta, uma pessoa de fácil acesso, uma pessoa de fácil vocabulário”. EP01

“[...] a gente você acaba aprendendo muito, você entra no negócio da pessoa, a pessoa ela abre o jogo pra você, se você quer ser ajudado você tem que abrir o jogo, e ali quem está ajudando aprende muito também, é muito enriquecedor para os dois lados com certeza”. EP02

Lindenmann (2003) descreveu que o mútuo controle compreende a adaptação recíproca entre diferentes organismos e Baldissera (2009) complementou a definição, descrevendo-o em um contexto organizacional, apontando que os sujeitos se relacionam em um ambiente altamente competitivo, em processos formais ou informais, assim devem assumir o controle da comunicação, de maneira que percebam o envolvimento do outro. O mútuo controle está presente nos relatos apresentados pelos empreendedores, cujas evidências são apresentadas a seguir:

“[...] Eu digo, eu falo com toda certeza, foi fundamental sim, porque sozinho a gente não consegue enxergar algumas coisas que estão na nossa cara”. EP03

“[...] ela me tirou da caixa e falou: vamos, vou te conduzir. Não vou falar é uma mãe, é um sentimento que eu criei por ela, um carinho que me demonstrou, que ascendeu dentro de mim, que eu posso, que eu consigo, ela não deixou em momento nenhum eu desanimar. Quando eu tive duas reuniões que eu tinha agendado com ela, eu tive que atrasar, por um cliente chegou na hora, no outro, estava com a fiscalização e eu tive que ir. Ela superpaciente, falou: não, vamos remarcar”. EP04

Hon e Grunig (1999) definem que a satisfação está relacionada com o nível de expectativas correspondidas em um relacionamento, no entanto, Runyan et al. (2008) a descrevem no contexto da orientação empreendedora, ou seja, que a satisfação se dá quando as metas relacionadas ao desempenho organizacional são alcançadas. A satisfação está presente nos relatos apresentados pelos empreendedores, cujas evidências são apresentadas a seguir:

“[...] além de nos mostrarem conhecimentos de negócios acabaram até viraram amigos nossos, porque é uma relação muito profunda a gente acaba tendo que falar é como se fosse um sócio né, temos que abrir as coisas e falar, trocar ideias as vezes alegria as vezes tristes e essa relação às vezes acabam aproximando não só a pessoa jurídica, mas a pessoa física que está aqui dentro então é uma experiencia muito positiva”. EP05

“[...] ele tem o conhecimento, mas ele não vem com fórmulas prontas, então ele tem que ouvir, ser um bom ouvinte e tem que ser sensível as necessidades de cada um para a empresa, então mesmo que exista uma metodologia, uma ferramenta ela tem que ser adaptada aquele problema, aquele ambiente da empresa, e foi isso que eu observei que mesmo você tendo uma metodologia, você tem que empregá-la de acordo”. EP06

Para Giordari (2004), o comprometimento atitudinal representa a identificação do empreendedor com a empresa, assumindo a vontade de trabalhar em seu benefício, no entanto, o conceito de comprometimento (Valeau, 2017) pode assumir um caráter comportamental, apontando a ligação afetiva do empreendedor com relação à sua empresa. No que tange ao comprometimento, como um aspecto de qualidade do relacionamento humano, pode-se dizer que ele existe quando há engajamento de maneira consistente entre as partes que se comunicam (Menezes et al., 2016). O comprometimento está presente nos relatos apresentados pelos empreendedores e as evidências concernentes são apresentadas a seguir:

“[...] porque eu imaginava uma coisa, vai ter um apanhado e eu vou ter que meio que caminhar sabe sozinha. E eu não me senti assim, eu vi que realmente tipo, tinha passos a passos e pessoas que realmente estavam dispostas a ajudar, então eu me surpreendi, ainda não finalizei, mas assim, de estar completando, concluindo as tarefas assim, realmente não algo que aí é muito tópico, vamos falar de empreendedorismo e vamos fazer tudo bonito, mas no final não se aplica a minha empresa entendeu? Eu me surpreendi positivamente”. EP01

“[...] aí naquele momento a gente tinha duas situações, uma situação que era manter ou aumentar a satisfação interna e a garra, a vontade de buscar novas vendas, novos mercados, novos clientes, novas oportunidades. Na verdade, eu precisava de algum jeito de inserir isso dentro desse time, que estava passando por essa fase de medo, de vamos tentar fazer isso”. EP03

Os empreendedores EP07 e EP08 foram os que mais trataram da Busca pelo Feedback que, segundo de Stobbeleir et al. (2011), é uma estratégia que os indivíduos usam para se antecipar às demandas disponíveis em seus ambientes de trabalho, interessados em assumir o controle de seus próprios destinos nas organizações, definição está corroborada por Qian et al. (2018), apontando que é a busca por habilidades relacionadas ao comportamento, motivando os indivíduos a procurarem a aprendizagem por observação. Os relatos a seguir ilustram as evidências dos achados:

“[...] estava em reuniões só online presenciais em um hotel, toda semana a gente se encontrava e ficava a manhã inteira conversando, recebendo e dando indicação. [...] eu sempre gostei muito de ler jornal e tudo que eu lia sobre empresa eu recortava e mandava pro contador. Você já fez isso? Isso aqui está pago? E ele falava assim pra mim, você é diferente de todos os meus clientes”. EP07

“[...] acho que o empreendedor tem que estar atualizado sobre tudo que se relaciona a sua atividade, ele sempre tem que ter um consultor que possa orientá-lo para que não tenha problemas. [...] sempre antes de tomar alguma decisão, consultar alguém para que não tenha problemas futuros, ou seja, pego de surpresa, muitas vezes o empreendedor tem que ter aquela coisa de iniciativa”. EP08

Quanto aos Efeitos do Feedback, o empreendedor EP09 foi o que mais tratou do assunto. Anseel e Lievens (2009) definem os efeitos do feedback como sendo a estratégia organizacional que utiliza a comunicação para gerar resultados, sendo que essa definição é complementada por Montaner e Pina (2009), que declaram que as estratégias alternativas de comunicação devem ser estratégias relacionais e de alcance de metas. Os relatos a seguir ilustram as evidências dos achados:

“[...] vejo que dentro do processo que muitas coisas se perdem ou se tornam grandes problemas, por causa da falta de comunicação. Não ter uma comunicação clara ou pré-estabelecida, as coisas vão ser perder no caminho. [...] o cliente está tendo que perguntar o que eu deveria ter notificado, é porque o meu processo não está fluindo, então

entrega na qualidade do trabalho de qualquer maneira, o cliente cobra algo que ele já solicitou que não foi feito no prazo, o que ficou de resolver e acabou não resolvendo, a consequência principal é essa questão de qualidade mesmo”. EP09

O Feedback Positivo e Negativo foi tratado na mesma proporção pelos empreendedores EP05 e EP08. Segundo a literatura, no feedback positivo e negativo, os indivíduos tendem a confiar demais nas estratégias de tarefas existentes ou rotinas de tarefas e são menos inclinados a experimentar, para não correrem o risco de receberem feedbacks negativos (Kim & Kim, 2020), porém, para Ofir e Simonson (2001), eles podem corresponder a avaliações de qualidade e satisfação dos stakeholders, sendo que elas se tornam insumos no desenvolvimento de novas estratégias. Os relatos a seguir ilustram as evidências dos achados:

“[...] as pessoas que me deram feedbacks positivos, são as pessoas que também estavam abertas a escutar o não, então, se eu estou falando o contrário dele e ele está achando que isso é positivo, é isso que eu busco, também estar escutando do outro lado e entender que isso também estar escutando do outro lado e entender que isso também pode ser uma coisa positiva pra gente. Também poder chegar do outro lado e assim a gente começa a crescer e se desenvolver”. EP05

“[...] eu sou um homem metódico, assim, eu gosto das coisas certas, porque o contador é assim, eu tenho que prestar contas para o meu cliente, então eu tenho que fazer o serviço certo, aí você explica pra pessoa uma, duas, três vezes, tem lá o procedimento, tá bom a primeira vez não está correto, a segunda e a terceira vez também, daí ela fala assim, mas não estou fazendo correto?”. EP08

O empreendedor EP08 foi o que mais tratou do Feedback de Desempenho. Anseel et al. (2009) definem o feedback de desempenho como a estratégia em que os indivíduos analisam e refletem sobre experiências, pois a reflexão é fundamental para o crescimento, visão corroborada por Xie et al. (2019), descrevendo que é uma ação que visa ao autoaprimoramento através de mecanismos de comunicação, com definições de aspirações pessoais em consonância com aspirações sociais. O relato a seguir ilustra as evidências dos achados:

“[...] eu gosto muito de estudar, de estar com os colegas, de trocar experiência, isso é uma característica, por exemplo, eu tenho o escritório de contabilidade e estou lá a muitos anos, não poderia dizer assim? Eu fui empreendedora, eu nasci e fui criada no escritório de contabilidade, um escritório de pai para filhos, mas não quero tirar o mérito de nos mantermos”. EP08

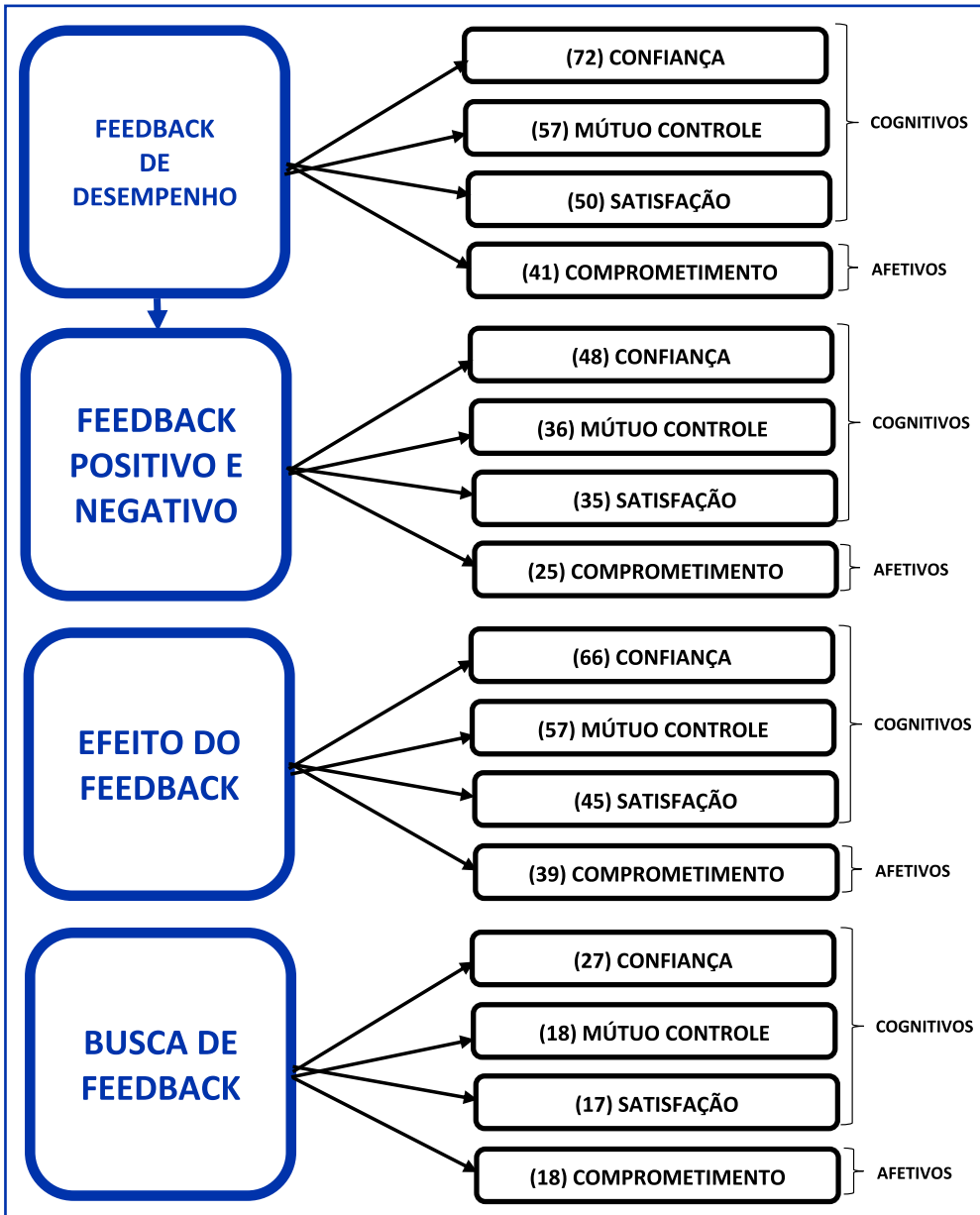
Em consonância com as evidências relatadas pelos empreendedores e com a literatura, os relatos apresentados pelos agentes também apontaram a presença dos principais processos de feedback, a saber, Busca de Feedback, Efeitos do Feedback, Feedback Positivo e Negativo e Feedback de Desempenho. No entanto, a predominância e a ordem de ocorrência se deram de maneira diferenciada, se comparadas com os resultados aferidos nos relatos dos empreendedores, ou seja, em seus relatos, a incidência de Feedbacks de Desempenho (Schumacher et al., 2020) foi maior já que a metodologia do programa preconiza uma primeira etapa de aplicação, realizada através de uma ferramenta de diagnóstico, que apresenta a real situação da empresa e do empreendedor, seguida por uma etapa de apontamento de problema/solução para o negócio (SEBRAE, 2020), ao propor melhorias nos processos organizacionais, assim é natural que um processo de feedback que aponte resultados seja prevalente.

Em seguida, vê-se a maior ocorrência do Efeito do Feedback (Montaner & Pina, 2009), sendo que, após o reconhecimento da situação organizacional, é necessário que o empreendedor tome algumas atitudes para melhorar o desempenho de sua empresa, que podem levar aos efeitos desejados ou esperados, dando origem ao próximo processo de feedback, que foi mais evidenciado pelos agentes. Assim, surge o Feedback Positivo ou Negativo quando o empreendedor analisa as ações advindas do programa (SEBRAE, 2020), seus efeitos e, conseqüentemente, se houve melhora ou piora dos aspectos relacionados ao problema/à solução definidos na metodologia.

A Busca de Feedback (Dahling et al., 2012) foi o processo menos recorrente na fala dos agentes, pois ele atua como um orientador por meio de um método (SEBRAE, 2020) no qual o protagonismo está nas mãos do empreendedor, ou seja, ele dá o feedback inicial (desempenho), auxilia na aplicação de ferramentas, gerando implicações (efeitos), que podem ser bons ou ruins (positivo e negativo), reiniciando o ciclo a partir dos resultados mensurados (busca).

A Figura 7 apresenta a ocorrência de cada um desses processos de feedback e a interligação entre os aspectos da qualidade de relacionamento humano.

Figura 7. Relação dos diferentes processos de feedback e os aspectos de qualidade no relacionamento humano, nos relatos dos agentes.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O processo de comunicação analisado entre os empreendedores e os agentes do programa ALI, na visão dos agentes, corrobora os processos de feedback identificados na literatura (Kim & Kim, 2020; Ho & Yeung, 2014; Wu et al., 2014; Dahling et al., 2012; Anseel & Lievens, 2009). A ocorrência desses construtos foi encontrada nos relatos dos agentes, cujas evidências também contemplaram os aspectos afetivos e os cognitivos, enfatizando a qualidade do relacionamento humano (Hon & Grunig, 1999), sobretudo quando se observa que a confiança, o mútuo controle, a satisfação e o comprometimento são relevantes na comunicação entre agentes e empreendedores, subsidiando os processos de feedback.

A confiança se destacou nos relatos, evidenciando que ela é a base para o processo de comunicação, ratificando que as entregas geram ganhos interpessoais (Chawla et al., 2019). Importante salientar que este achado também foi encontrado nos relatos dos empreendedores. O mútuo controle foi o segundo aspecto mais evidente sendo alcançado quando os interlocutores se encontram em um mesmo nível de poder na relação. Já a satisfação e o comprometimento foram encontrados em menor número de relatos, mas necessários na comunicação e nos diferentes processos de feedback, sendo alcançados quando a dedicação de ambos é percebida comumente (Hon & Grunig, 1999).

A confiança, segundo Almeida (2013), é o aspecto capaz de conferir adesão e estimular a participação dos interlocutores nas empreitadas. Os agentes afirmaram que os empreendedores só aceitaram participar do programa, realizar os encontros e cumprir com as etapas necessárias quando tinham confiança no processo, conforme os seguintes relatos:

“[...] Depois que eles aceitam, começam os encontros que podem ser online ou presenciais, individuais ou coletivos e devem atender as fases de tirar uma fotografia do estado da empresa, encontrar seu principal problema, propor uma solução, prototipar uma solução e monitorar a implantação desse protótipo, aí outra coisa bem necessária pra fazer, é convencer o empresário, para medir a produtividade.” AG01

“[...] Eu tento acalmar a ansiedade de empreendedor, passar confiança, porque eu tive alguns exemplos, de quanto mais ansiosos eles são, mais atrapalhar a metodologia fluir, porque eles querem tanto chegar no resultado da metodologia, que eles não aproveitam a ferramenta metodologia né, então eu tenho que extrair o máximo proveito disso, aplicando dentro daquilo que é passado e intercalando com dicas, de outras necessidades, porque o que o empreendedor traz, é para além do que está na metodologia.” AG02

Para que as relações sejam estáveis, segundo Galerani (2005), é necessário que cada indivíduo envolvido se perceba em um mesmo nível de controle sobre o outro e esse contexto se fez presente nos relatos dos agentes, quando estes se declaram prontos a ouvir e a observar as necessidades dos empreendedores, conforme constatado nos seguintes relatos:

“[...] A primeira coisa flexibilidade, acho que o agente precisa ser flexível tanto por questões de agenda, quanto por questões de imprevistos que aparecem na conversa ter um jogo de cintura para saber como lidar com as diferentes situações, diferentes perfis de empreendedores, então eu acho que ter essa habilidade é uma boa característica. Em sequência eu acho que ter organização é importante, ter curiosidade e proatividade para ir atrás de conhecimento, para levar para empreendedor.” AG03

“[...] E o Ali também eu vejo que pra desenvolver essa metodologia do SEBRAE o empresário tem que ter um nível de maturidade, tanto de comportamento empreendedor quanto de técnica, mesmo caso não tenha acaba destoando entendeu? ”AG04

Quando as partes se tornam favoráveis, por terem suas expectativas correspondidas em um relacionamento, segundo Hon e Grunig (1999), isso faz com que elas se sintam satisfeitas. Nas vivências descritas pelos agentes, a satisfação é alcançada quando eles conseguem ajuda para sanar as dores dos empreendedores por meio de soluções e quando conseguem trocar experiências com outros colegas agentes. A satisfação foi encontrada nos seguintes relatos:

“[...] Eu poderia colocar três: satisfação, tanto de trocas com os colegas, quando são produtivas, frutíferas e florescem, enfim, uma fauna e uma flora, com os clientes e com os colegas.” AG01

“[...] É saber que meu trabalho está tendo algum resultado na vida das pessoas, saber ajudar, é um sentimento misto de desafio e gratidão ao mesmo tempo, saber também que eu posso ajudar, mas por outro lado, é uma situação superafiadora, porque nem sempre as pessoas vão estar no mesmo nível de energia, de conexão ali no momento, então a sua entrega, às vezes é o sentimento de entrega, porque a gente se doa para fazer isso, se entrega para fazer o que eles tenham o resultado.” AG03

O comprometimento é encontrado quando existe engajamento de maneira consistente entre as partes para a realização de uma ação, através da persistência, na perseguição de metas (Menezes, et al., 2016). Esse conceito se fez presente nos relatos dos agentes e podem ser observados a seguir:

“[...] Uma missão, vem uma coisa assim de que bom que eu estou aqui para te ouvir cara eu posso não ter nem a solução para seus problemas, mas conta aqui comigo, que eu estou aqui para te ouvir. Então eu meio que estou cumprindo uma missão, porque eu sempre gostei muito de ajudar, eu sempre ajudei muito informalmente, então eu ajudei amigas a construir escritório, minha filha a construir o negócio dela, meu filho conseguiu o dele, eu meu marido o nosso. Então as ongs que eu trabalhei, peguei do zero, do nada, então todas as pessoas que conheci, vai por ali, faz isso, planeja, faz planilha e tal.” AG02

“[...] Ser um agente primeiro de tudo é estar aberto a aprender. Estar aberto a lidar com vários tipos de pessoas. Estar aberto a lidar com o improviso. Estar aberto como posso dizer? Não modificar a metodologia, não é isso, mas eu digo assim, a entender, aplicar o conceito da metodologia pra aplicar no cliente, porque às vezes você não vai conseguir fazer aquilo daquela forma fechada, engessada, mas ao mesmo tempo você tem que entregar dessa forma engessada pro SEBRAE. Entendeu? Então você tem que fazer essa, como que fala? Flexibilidade. Ufa. Então assim, palavras que tem que estar muito presentes, flexibilidade né?” AG04

Para Wang e Lou (2020) e Schumacher et al. (2020), mudanças estratégicas só são implantadas quando o tomador de decisão se engaja, com renúncia individual e flexibilidade para maximizar as chances de sucesso, demonstrando como se dá o feedback de desempenho. O relatos dos agentes apontam a utilização desse processo de feedback, quando se dão os primeiros encontros e eles procuram compreender o comportamento do empreendedor, influenciando em suas aspirações, mensuradas através dos resultados iniciais alcançados. O agente AG04 relatou que “quando os empreendedores só reclamam, não conseguem alcançar os resultados esperados”.

Grandes cargas cognitivas e afetivas estão relacionadas ao feedback positivo e negativo e o emprego desse processo tem como objetivo a adequação do comportamento do indivíduo (Chawla et al., 2019). O agente AG03 foi o que mais tratou do Feedback Positivo e Negativo, seu relato descreveu que “ao elogiar ou parabenizar a atitude do empreendedor, este fica motivado e determinado a buscar os objetivos”

Os empreendedores devem desenvolver estratégias de mudança de comportamento, em relação aos apontamentos positivos e negativos advindos de seus interlocutores, caracterizando os efeitos do feedback, mudando o curso de suas ações (Anseel, 2009). O relato do agente AG02 aponta que “os empreen-

dedores amadurecem durante o programa e descobrem que não precisam ficar atuando só no processo”.

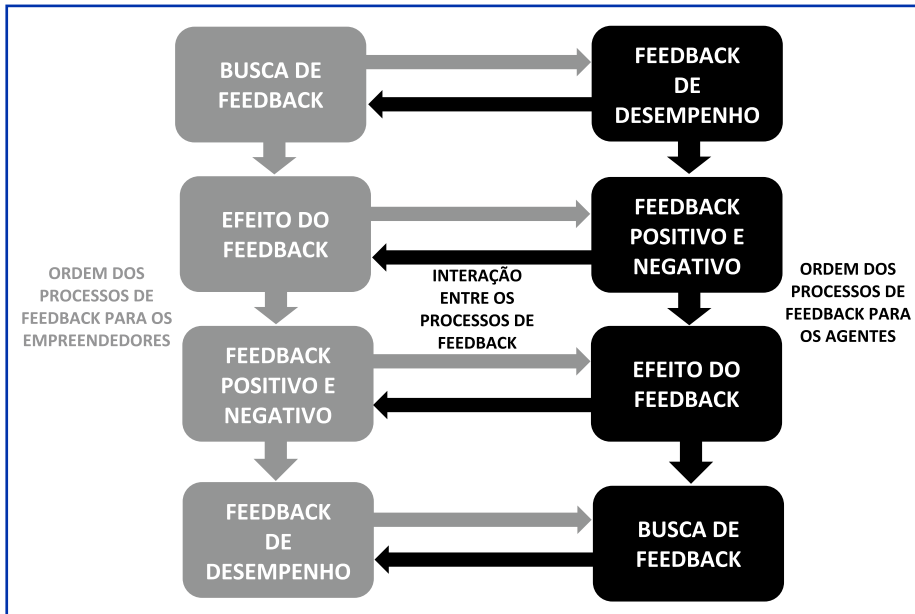
O agente AG01 foi o que mais tratou da Busca de Feedback, ou seja, a constante iniciativa do empreendedor em manter seu negócio, o que coaduna com a definição de Qian et al. (2018), descrevendo que a busca de feedback trata da aquisição de habilidades relacionadas ao comportamento, motivando os indivíduos a procurarem aprendizagem constante. O relato descreve que “o empreendedor é uma pessoa de muita iniciativa, que não desiste da empresa”.

Os achados da pesquisa evidenciaram que os diferentes processos de feedback (Wang & Lou, 2020; Kim & Kim, 2020; Schumacher et al., 2020; Qian et al., 2018; Anseel & Lievens, 2009) são complementares e cíclicos. Assim, o empreendedor, no âmbito do ALI, inicia sua jornada pela Busca de Feedback (Qian et al., 2018) ao aceitar participar do programa, já que necessita de ajuda para gerir seu negócio, o que conduz aos Efeitos do Feedback (Anseel & Lievens, 2009), sendo que isso acontece quando ele aprende a elaborar controles financeiros, a gerir pessoas e outras atividades. Essa aprendizagem gera reações, tais como planejamento e organização, que constroem o Feedback Positivo ou Negativo (Kim & Kim, 2020). Por fim, os resultados alcançados, após a execução de todas as tarefas planejadas e organizadas, apontam o Feedback de Desempenho (Shou et al., 2020). Esse ciclo se repete por quantas vezes for necessário ou por quantas vezes o empreendedor estiver disposto a reiniciá-lo.

Já para o agente, o primeiro processo aplicado é o Feedback de Desempenho (Shou et al., 2020), quando ele analisa a situação do empreendedor e de sua empresa e aponta em qual conjuntura a organização se encontra, gerando, assim, um Feedback Positivo ou Negativo (Kim & Kim, 2020). Desse contexto organizacional, o empreendedor pode gostar ou não do que ouviu e aceitar ou não. Logo em seguida, essas informações produzem os Efeitos do Feedback (Anseel & Lievens, 2009) que podem ou não o levar a buscar novos feedbacks (Qian et al., 2018).

A Figura 8 apresenta a relação entre os diferentes processos de feedback, bem como os ciclos estabelecidos entre empreendedores e agentes.

Figura 8. Ordenamento e interação entre os processos de feedback na relação Empreendedor X Agente.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os retângulos em cinza demonstram como se dá a interação entre os diferentes processos de feedback de acordo com as vivências dos empreendedores, assim, começa com a busca de feedback, passa pelos efeitos do feedback, pelo feedback positivo e negativo e, por fim, pelo feedback que apresenta o seu desempenho. Os retângulos em preto demonstram como se dá a interação entre os diferentes processos de feedback oferecidos pelo agente, que começa apresentando o desempenho do empreendedor, mostrando o que é positivo e negativo, gerando um efeito e, por fim, uma nova busca por feedback.

Considerações Finais

Este estudo se propôs a analisar como a comunicação apoiada pelo feedback entre os empreendedores e seus parceiros contribui para o desenvolvimento dos negó-

cios. Os resultados corroboraram as teorias que alicerçaram esta pesquisa, evidenciando que a busca pelo feedback é importante para melhorar o desempenho, que tanto o feedback positivo quanto o negativo contribuem não apenas para o negócio, mas, sobretudo, para o crescimento pessoal e a aprendizagem do empreendedor. Ficou claro que a confiança é a base do processo de comunicação, haja vista que sem ela não existe relacionamento de qualidade. Outra constatação importante, também discutida pela literatura e ratificada nas entrevistas, é que tanto os aspectos afetivos quanto os aspectos cognitivos estão presentes em todos os processos de troca relacional entre empreendedores e agentes, sendo que o afetivo não exclui o cognitivo e vice-versa, embora um tenha mais ênfase em alguns momentos do que o outro.

A pesquisa inicialmente contribuiu ao estudar a literatura e evidenciar a existência de diferentes processos de feedback, posteriormente constatou que os processos de feedback mais relevantes se relacionam e, por fim, comprovou que a aplicação constante de processos de feedback, com base na qualidade do relacionamento humano, traz melhoria aos negócios empreendedores. Ao investigar a comunicação entre os empreendedores e os agentes de inovação, analisando-se as contribuições teóricas do estudo, constatou-se que existe recorrência de alguns processos de feedback na comunicação empreendedora, sendo eles a Busca de Feedback, o Efeito do Feedback, o Feedback Positivo e Negativo e o Feedback de Desempenho, bem como um caráter relacional e cíclico entre esses processos, o que não foi identificado na literatura pesquisada.

O estudo sugere contribuições gerenciais e práticas, assim, os diferentes processos de feedback devem ser estudados e inseridos nos processos de aprendizagem dos empreendedores para que eles possam entender como utilizá-los e quando utilizá-los, com seus diferentes parceiros. Nesse contexto, instituições de ensino, de diferentes níveis, que formam empreendedores, tais como Universidades Públicas ou Privadas e até o próprio SEBRAE, devem desenvolver planos de curso e planos de ensino contemplando a temática de comunicação com qualidade nos relacionamentos humanos, com base nos processos de feedback, com o objetivo de preparar o empreendedor para estabelecer trocas relacionais saudáveis.

Uma limitação, de natureza metodológica, foi constatada e diz respeito ao curto período para desenvolver a pesquisa, pois discutir e analisar feedback e co-

municação requer uma abordagem longitudinal, o que não foi possível realizar, considerando o tempo estimado da pesquisa. A dificuldade de se encontrar na literatura construtos que se relacionassem, equivalentes ao desenhado neste estudo, foi um fator que restringiu uma análise comparativa entre diferentes contextos, embora o foco tenha ficado circunstanciado ao programa ALI.

Como sugestão de futuras pesquisas, a escolha do grupo de análise ficou restrita ao grupo de São Paulo, podendo ser expandida para outras regiões. Outro ponto que merece atenção dos pesquisadores, visando a novos estudos, volta-se para a dificuldade que os respondentes da pesquisa tiveram ao identificarem e expressarem seus sentimentos diante de situações adversas e fora de controle. Talvez, uma pesquisa voltada para melhor compreensão deste tema possa ampliar o conhecimento da área.

A confiança foi o aspecto cognitivo mais recorrente nos relatos, tanto de empreendedores quanto de agentes, demonstrando a sua relevância para a qualidade dos relacionamentos humanos. Um estudo focado na autoconfiança empreendedora e na confiança do empreendedor em seu interlocutor ajudará no entendimento de como as relações podem ser construídas, baseadas na busca pela confiança e com foco na qualidade relacional.

Referências

- Adomavicius, G., Curley, S. P., Gupta, A., & Sanyal, P. (2012). *Effect of Information Feedback on Bidder Behavior in Continuous Combinatorial Auctions*. *Management Science*, 58(4), 811–830. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1443>
- Ajjawi, R., & Boud, D. (2017). *Researching feedback dialogue: An interactional analysis approach*. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 42(2), 252–265. <https://doi.org/10.1080/02602938.2015.1102863>
- Ajjawi, R., & Boud, D. (2018). *Examining the nature and effects of feedback dialogue*. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 43(7), 1106–1119. <https://doi.org/10.1080/02602938.2018.1434128>
- Alam, M., & Singh, P. (2021). *Performance feedback interviews as affective events: An exploration of the impact of emotion regulation of negative performance feedback on supervisor–employee dyads*. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100740. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100740>
- Albisson, S. (2019). *Sing it out loud! The entrepreneurship of SME opera enterprises in Scandinavia*. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 37(4), 449–471. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2019.10023241>

- Almeida, C. (2013). *A Relação entre Comunicação e Confiança no Ambiente de Trabalho: Análise da Pesquisa "Melhores Empresas para Trabalhar"*. International Journal of Advanced Media and Communication, 1(1). Disponível: <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcmn/issue/view/1>
- Amaro, R. de A. (2020). *Concepções de trabalho e desenvolvimento da competência profissional: estudo fenomenográfico com agentes locais de inovação do SEBRAE*. Revista Organizações & Sociedade, 27(92), 15-34. <https://doi.org/10.1590/1984-9270921>
- Anseel, F., & Lievens, F. (2009). *The Mediating Role of Feedback Acceptance in the Relationship between Feedback and Attitudinal and Performance Outcomes*. International Journal of Selection and Assessment, 17(4), 362-376. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00479.x>
- Arantes, V. A. (2002). *Afetividade e Cognição: Rompendo a Dicotomia na educação. Psicologia, Educação e as temáticas da vida contemporânea*. São Paulo: Moderna.
- Asiedu, E., Shortland, S., Nawar, Y., Jackson, P., & Baker, L. (2019). *Supporting Ghanaian micro-entrepreneurships: the role of mobile technology*. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 11(3), 306-327. <https://doi.org/10.1108/JEEE-05-2018-0046>
- Baldissera, R. (2009). *Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade*. Organicom, 6(10-11), 115-120. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>.
- Bandura, A. (2012). *On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited*. Journal of Management, 38(1), 9-44. <https://doi.org/10.1177/0149206311410606>
- Barbour, R. (2009). *Grupos focais*. Porto Alegre: Artmed.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 3 reimp. da 1 edição.
- Berlo, D. K. (1999). *O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática*. 9a. ed. São Paulo: Martins Fontes.
- Boudreaux, C. J., Nikolaev, B. N., & Klein, P. (2019). *Socio-cognitive traits and entrepreneurship: The moderating role of economic institutions*. Journal of Business Venturing, 34(1), 178-196. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.08.003>
- Brandão, N. G. (2018). *A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engajamento nas organizações*. Media & Jornalismo, 18(33), 91-102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- Braum, L. M. dos S., & Nassif, V. M. J. (2020). *Características individuais e propensão ao empreendedorismo: Proposição de modelo teórico*. Revista da Micro e Pequena Empresa, 13(3), 120-145. <https://doi.org/10.21714/19-82-25372019v13n3p120145>
- Breton, M., Jarrar, R., & Zaccour, G. (2006). *A Note on Feedback Sequential Equilibria in a Lanchester Model with Empirical Application*. Management Science, 52(5), 804-811. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0475>
- Chari, S., Katsikeas, C. S., Balabanis, G., & Robson, M. J. (2014). *Emergent Marketing Strategies and Performance: The Effects of Market Uncertainty and Strategic Feedback Systems*. British Journal of Management, 25(2), 145-165. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00843.x>
- Chawla, N., Gabriel, A. S., da Motta Veiga, S. P., & Slaughter, J. E. (2019). *Does feedback matter for job search self-regulation? It depends on feedback quality*. Personnel Psychology, 72(4), 513-541. <https://doi.org/10.1111/peps.12320>

- Creswell, J. W. (2010). *Mapping the developing landscape of mixed methods research*. The Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research, 45–68. <https://doi.org/10.4135/9781506335193>
- Coda, R., Krakauer, P. V. de C., & Berne, D. de F. (2018). *Are small business owners entrepreneurs? Exploring small business manager behavioral profiles in the São Paulo Metropolitan region*. *RAUSP Management Journal*, 53(2), 152–163. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.05.011>
- Comfort, L. K., Yeo, J., & Scheinert, S. R. (2019). *Organizational Adaptation Under Stress: Tracing Communication Processes in Four California County Health Departments*. *The American Review of Public Administration*, 49(2), 159–173. <https://doi.org/10.1177/0275074018783020>
- Dahling, J. J., Chau, S. L., & O'Malley, A. (2012). *Correlates and Consequences of Feedback Orientation in Organizations*. *Journal of Management*, 38(2), 531–546. <https://doi.org/10.1177/0149206310375467>
- de Malafaia, G. S. (2011). *Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais*. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 13. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.inovarse.org/node/2864>.
- de Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). *Self-Regulation of Creativity at Work: The Role of Feedback-Seeking Behavior in Creative Performance*. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811–831. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.64870144>
- Devloo, T., Anseel, F., & De Beuckelaer, A. (2011). *Do Managers Use Feedback Seeking as a Strategy to Regulate Demands–Abilities Mismatch? The Moderating Role of Implicit Person Theory*. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 453–465. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9200-7>
- Economia, M. da. (2021). *Boletim do Mapa de Empresas*. Disponível em: <https://www.gov.br/governo-digital/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-do-3o-quadrimestre-de-2021.pdf>
- Engström, S., & Stehn, L. (2016). *Barriers to client-contractor communication: Implementing process innovation in a building project in Sweden*. *International Journal of Project Organisation and Management*, 8(2), 151. <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2016.076387>
- Fernandez-Gonzalez, R., Simoes, S. de M., Röper, J.-C., Eaton, S., & Zallen, J. A. (2009). *Myosin II Dynamics Are Regulated by Tension in Intercalating Cells*. *Developmental Cell*, 17(5), 736–743. <https://doi.org/10.1016/j.devcel.2009.09.003>
- Ferrari, F. (2021). *The postponed succession: an investigation of the obstacles hindering business transmission planning in family firms*. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2020-0088>
- Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso.
- Flores, J. (1994). *Análisis de datos cualitativos Aplicaciones a la investigación educativa*. *Revista Investigación Educativa*, 23, 179–213.
- Fuller, R. P., Pyle, A., Riolli, L., & Mickel, A. (2020). *Creating Order Out of Chaos? Development of a Measure of Perceived Effects of Communication on the Crisis Organizing Process*. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/2329488420979657>
- Galerani, G.S.M. (2005). *O Desafio da avaliação de resultados em comunicação organizacional*. *Revista: Organicom*, 2(02), 149–165. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138886>
- Giordari, G. L. (2004). *Engagement entrepreneurial: Les modalités relationnelles et interactionnelles de la création et du financement des nouvelles organisations*. *Association Internationale de Recherche em*

- Entrepreneuriat et PME*. Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. Disponível em: <https://airepme.org/2020/10/15/actes-du-7ieme-cifepme-montpellier-2004/>
- Gong, Y., Zhang, Y., & Xia, J. (2019). *Do Firms Learn More From Small or Big Successes and Failures? A Test of the Outcome-Based Feedback Learning Perspective*. *Journal of Management*, 45(3), 1034–1056. <https://doi.org/10.1177/0149206316687641>
- Harmon, H. A., Brown, G., Widing, R. E., & Hammond, K. L. (2002). *Exploring the sales manager's feedback to a failed sales effort*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(1), 43–55. <https://doi.org/10.1108/08858620210415190>
- Holzworth, R. J., Stewart, T. R., & Mumpower, J. L. (2018). *Detection and Selection Decisions with Conditional Feedback: Interaction of Task Uncertainty and Base Rate: Decisions with Conditional Feedback*. *Journal of Behavioral Decision Making*, 31(4), 508–521. <https://doi.org/10.1002/bdm.2062>
- Hon, L. C.; Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations. A report the Commission on public relations measurement and evaluation*. Institute for Public Relations, Gainesville.
- Hosseinioun, M. H., & Houshmand, M. (2014). *Business process-based modeling of enterprise communication network*. International Congress on Technology, Communication and Knowledge (ICTCK), 1–6. <https://doi.org/10.1109/ICTCK.2014.7033520>
- Ho, T.-H., & Yeung, C. (2014). *Giving Feedback to Clients*. *Management Science*, 60(8), 1926–1944. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1846>
- Ilies, R., De Pater, I. E., & Judge, T. (2007). *Differential affective reactions to negative and positive feedback, and the role of self-esteem*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(6), 590–609. <https://doi.org/10.1108/02683940710778459>
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2005). *Goal Regulation Across Time: The Effects of Feedback and Affect*. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 453–467. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.453>
- Kang, G., & Fredin, A. (2012). *The balanced scorecard: The effects of feedback on performance evaluation*. *Management Research Review*, 35(7), 637–661. <https://doi.org/10.1108/01409171211238848>
- Kibler, E., Mandl, C., Kautonen, T., & Berger, E. S. C. (2017). *Attributes of legitimate venture failure impressions*. *Journal of Business Venturing*, 32(2), 145–161. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.01.003>
- Kim, Y. J., Kim, J. (2020). *Does Negative Feedback Benefit (or Harm) Recipient Creativity? The Role of the Direction of Feedback Flow*. *Academy of Management Journal*, 63(2), 584–612. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1196>
- Kossek, E. E., Huang, J. L., Piszczek, M. M., Fleenor, J. W., & Ruderman, M. (2017). *Rating Expatriate Leader Effectiveness in Multisource Feedback Systems: Cultural Distance and Hierarchical Effects: Rating Expatriate Leader Effectiveness*. *Human Resource Management*, 56(1), 151–172. <https://doi.org/10.1002/hrm.21763>
- Kovaçi, I., Tahiri, A., Loku, A., & Hasanaj, P. (2021). *Communication Process in Enterprises in Kosovo: Types and Direction of Flow*. *General Management*, 22(183), 10. <https://doi.org/10.1080/00036846.2016.1262516>
- Lafuente, E., Vaillant, Y., Vendrell-Herrero, F., & Gomes, E. (2019). *Bouncing Back from Failure: Entrepreneurial Resilience and the Internationalisation of Subsequent Ventures Created by Serial Entrepreneurs*. *Applied Psychology*, 68(4), 658–694. <https://doi.org/10.1111/apps.12175>

- Lee, J. H., Kim, H., & Phaal, R. (2012). *An analysis of factors improving technology roadmap credibility: A communications theory assessment of roadmapping processes*, 79(2), 263–280. <https://doi.org/doi:10.1016/j.techfore.2011.05.003>
- LGPD. (2018). *Lei geral de proteção de dados*. Disponível em: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/acesso-a-informacao/igpd>
- Lima, L. G. de, Nassif, V. M. J., & Garçon, M. M. (2020). *O Poder do Capital Psicológico: A Força das Crenças no Comportamento Empreendedor*. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(4), 317–334. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020180226>
- Lindenmann, W. K. (2003). *Setting Minimum Standards for Measuring Public Relations Effectiveness*. *Public Relations Review*, 23(4): 391–408. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90053-9](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90053-9)
- Liu, M., Liu, L., Shi, M., He, G., Zhang, S., Shi, M., Ren, Y., & Luan, B. (2021). *Effect of Comparative Feedback on Consumers' Energy-Saving Behavior: A College Dormitory Example*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–13. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3007872>
- Luckett, P. F., & Eggleton, I. R. (1991). *Feedback and management accounting: A review of research into behavioural consequences*. *Accounting, Organizations and Society*, 16(4), 371–394. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(91\)90028-D](https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90028-D)
- Lurie, N. H., & Swaminathan, J. M. (2009). *Is timely information always better? The effect of feedback frequency on decision making*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 315–329. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.05.005>
- Nassif, V. (2014). *Aspectos Afetivos e Cognitivos: Uma Relação Indissociável para Compreender o Comportamento do Empreendedor*. Encontro de estudos em empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. *Egepe*, 8, 1–17. Goiânia: Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.
- Menezes, I. G., Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2016). *Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais*. *Psicologia em Revista*, 22(3), 768–789. <https://doi.org/DOI-10.5752/P.1678>
- Montaner, T., & Pina, J. M. (2009). *Extending the brand: Controllable drivers of feedback effects*. *Journal of Product & Brand Management*, 18(6), 394–403. <https://doi.org/10.1108/10610420910989712>
- Moreira, N. R., & Cavaglieri, M. (2016). *Modelo de avaliação de desempenho paraa micro e pequenas empresas*. *Revista Eletrônica de Administração* 15(2). <https://doi.org/10.5585/riae.v13i4.2093>
- Muraro, R., Lazzari, F., Eberle, L., Milan, G. S., & Verruck, F. (2018). *Avaliação de perfil empreendedor em meio acadêmico*. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 15(2), 136. <https://doi.org/10.25112/rgd.v15i2.1526>
- Ofir, C., & Simonson, I. (2001). *In Search of Negative Customer Feedback: The Effect of Expecting to Evaluate on Satisfaction Evaluations*. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 170–182. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.170.18841>
- Orsmond, P., Maw, S. J., Park, J. R., Gomez, S., & Crook, A. C. (2013). *Moving feedback forward: Theory to practice*. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 38(2), 240–252. <https://doi.org/10.1080/02602938.2011.625472>
- Qian, J.; Yang, F.; Han, Z. R.; Wang, H.; & Wang, J. (2018). *The presence of a feedback-seeking role model in promoting employee feedback seeking: a moderated mediation model*. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255902>

- Rollnik-Sadowska, E., Glińska, E., & Ryciuk, U. (2022). *Model of Communication Effectiveness in the Mentoring Process*. *Wseas Transactions on Business and Economics*, 19, 1–12. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.1>
- Runyan, R., Droge, C., & Swinney, J. (2008). *Entrepreneurial orientation versus small business orientation: What are their relationships to firm performance?* *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567–588. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00257.x>
- Sabahi, S., & Parast, M. M. (2020). *The Impact of entrepreneurship orientation on project performance: a machine learning approach*. *International Journal of Production Economics*, 226. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107621>
- Schlatter, G. V., Behar, P. A., & Reategui, E. B. (2015). *Uma nova visão das competências de gestão construídas em simuladores de negócios*. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 16(3), 513-536. <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n3.285>
- Schumacher, C., Keck, S., & Tang, W. (2020). *Biased interpretation of performance feedback: The role of CEO overconfidence*. *Strategic Management Journal*, 41(6), 1139–1165. <https://doi.org/10.1002/smj.3138>
- SEBRAE (2020). *Processo Seletivo de Bolsistas – CNPq e SEBRAE/SP Agente Local de Inovação*, Comunicado 01/2020. Disponível em: <https://concursosrbo.com.br/anexos/892-3AA3.pdf>
- SEBRAE, (2021). *Observatório MPE - Abertura de MPE em 2020*. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2d2332f20f744c53a98504e1e8b3c197/\\$-File/30586.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2d2332f20f744c53a98504e1e8b3c197/$-File/30586.pdf)
- SEBRAE, (2022). *Observatório MPE - Abertura de MPE em 2022*. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2d2332f20f744c53a98504e1e8b3c197/\\$-File/30586.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2d2332f20f744c53a98504e1e8b3c197/$-File/30586.pdf)
- Shannon, Claude E.; Weaver, Warren (1949) *The Mathematical Theory of Communication*. Champaign: University of Illinois Press.
- Shou, Y., Shan, S., Chen, A., Cheng, Y., & Boer, H. (2020). *Aspirations and environmental performance feedback: A behavioral perspective for green supply chain management*. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 729–751. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2019-0756>
- Silva, V. J. M. O. da, Martins, S. N., Forneck, K. L., Vizzotto, P. A., & Omena, S. P. A. e S. (2020). *Um novo olhar sobre um instrumento de medição do perfil empreendedor*. *Laplace em Revista*, 6(3), 95–108. <https://doi.org/10.24115/S2446-6220202063921p.95-108>
- Sommer, K. L., & Kulkarni, M. (2012). *Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood*. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 177–201. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21132>
- Stajkovic, A. (2006). *Development of a core confidence-higher order construct*. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1208–1224. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1208>
- Strickland, O. (2003). *Measurement issues relatec to data collection on the world wide web*. *Advances in Nursing Science*. 26(4), 246-256. <https://doi.org/10.1097/00012272-200310000-00003>
- Tarakci, M., Ateş, N. Y., Floyd, S. W., Ahn, Y., & Wooldridge, B. (2018). *Performance feedback and middle managers' divergent strategic behavior: The roles of social comparisons and organizational identification*. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1139–1162. <https://doi.org/10.1002/smj.2745>

- Tuzovic, S. (2010). *Frequent (flier) frustration and the dark side of word-of-web: Exploring online dysfunctional behavior in online feedback forums*. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 446–457. <https://doi.org/10.1108/08876041011072564>
- Valeau, P. (2017). *Os efeitos do afetivo, contínuo e compromisso normativo sobre a intenção de permanecer na profissão empreendedora*. *Revue De l'Entrepreneuriat*, 16(3), 83-106. <https://doi.org/10.3917/entre.163.0083>
- Van Vaerenbergh, Y., Larivière, B., & Vermeir, I. (2012). *The Impact of Process Recovery Communication on Customer Satisfaction, Repurchase Intentions, and Word-of-Mouth Intentions*. *Journal of Service Research*, 15(3), 262–279. <https://doi.org/10.1177/1094670512442786>
- Vergara, S. C. (2013). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Vichi, C., Huziwara, E., Sadi, H., & Postalli, L. (2014). *1. Cognição 2. Medicina do comportamento 3. Behaviorismo 4. Análise do Comportamento*. São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental - ABPMC. Disponível em: <https://abpmc.org.br/wp-content/uploads/2021/08/1405122562c-78cfe5f87c.pdf>
- Ullmann, J. I., & Fumagalli, L. A. W. (2018). *O feedback como processo de aprendizagem organizacional*. *FAC*, 21, 137–155. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/308>
- Wang, X., & Lou, T. (2020). *The effect of performance feedback on firms' unplanned marketing investments*. *Journal of Business Research*, 118, 441–451. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.015>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). *Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work*. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 1-74. <https://doi.org/10.4135/9781483386874>
- Whitaker, B. G., Dahling, J. J., & Levy, P. (2007). *The Development of a Feedback Environment and Role Clarity Model of Job Performance*. *Journal of Management*, 33(4), 570–591. <https://doi.org/10.1177/0149206306297581>
- Wu, C.-H., Parker, S. K., & de Jong, J. P. (2014). *Feedback seeking from peers: A positive strategy for insecurely attached team-workers*. *Human Relations*, 67(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0018726713496124>