

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

ALESSANDRA CASSIA DE MEDEIROS DELLAQUILA

**A COMUNICAÇÃO E AS EXPERIÊNCIAS DO FEEDBACK ENTRE
EMPREENDEDORES E SEUS PARCEIROS**

São Paulo
2023

Alessandra Cassia de Medeiros Dellaquila

**A COMUNICAÇÃO E AS EXPERIÊNCIAS DO FEEDBACK ENTRE
EMPREENDEDORES E SEUS PARCEIROS**

**COMMUNICATION AND FEEDBACK EXPERIENCES BETWEEN
ENTREPRENEURS AND THEIR PARTNERS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Profa. Dra. VÂNIA MARIA JORGE NASSIF

São Paulo

2023

Dellaquila, Alessandra Cassia de Medeiros.
a comunicação e as experiências do feedback entre
empreendedores e seus parceiros. / Alessandra Cassia de Medeiros
Dellaquila. 2023.
138 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho -
UNINOVE, São Paulo, 2023.

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Vânia Maria Jorge Nassif.

1. Empreendedores. 2. Agentes. 3. Comunicação. 4. Feedback. 5.
Afetividade e cognição. 6. Programa ALI do Sebrae.

I. Nassif, Vânia Maria Jorge. II. Título

CDU 658

ALESSANDRA CASSIA DE MEDEIROS DELLAQUILA

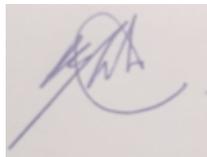
**A COMUNICAÇÃO E AS EXPERIÊNCIAS DO FEEDBACK ENTRE
EMPREENDEDORES E SEUS PARCEIROS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 09 de fevereiro de 2023.

Vânia Maria Jorge Stavif

Prof. Dr. Vânia Maria Jorge (UNINOVE) – Orientador



Prof. Dr. Cláudia Brito Silva Cirani (UNINOVE) - Membro Interno



Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce (FUMEC-BH/MG) - Membro Externo

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Aparecida do Espírito Santo de Medeiros, pois sem ela nada seria possível!

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu marido, Cristiano Dellaquila Siqueira, que esteve ao meu lado nos melhores e piores momentos, principalmente nos piores. À professora Vânia Maria Jorge Nassif, que foi fundamental e deu especial atenção ao processo final de produção, quando já não existiam mais forças ou foco. Também agradeço ao meu irmão, Luiz Carlos de Medeiros Jr., que cuidou de cada uma das minhas palavras. Às minhas amigas e parceiras Eloisa Elena Shinohara e Juliane da Costa Evangelista, que comigo trilharam juntas essa jornada, pois por elas fui amparada, acadêmica e psicologicamente. Por fim, agradeço aos meus filhos e família, vocês sempre foram a minha motivação!

A COMUNICAÇÃO E AS EXPERIÊNCIAS DO FEEDBACK ENTRE EMPREENDEDORES E SEUS PARCEIROS

RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas brasileiras têm grande relevância no cenário econômico e social, representando 98% dos negócios, com mais de 17,5 milhões de empresas existentes no país, que geram aproximadamente 30% do PIB e 44,8% dos empregos formais. Diante da relevância desse segmento para a economia brasileira, a comunicação entre os empreendedores e seus parceiros passou a ser um importante construto a ser analisado, através das experiências de feedback, com o intuito de se pesquisar como elas podem contribuir com a melhoria dos negócios. O objetivo geral desse projeto foi: analisar como se dá a comunicação apoiada pelo feedback entre os empreendedores e seus parceiros. A pesquisa foi qualitativa, de natureza descritiva, e teve como unidade de análise os empreendedores, os agentes e a gestora do programa Agentes Locais de Inovação do SEBRAE. O desenvolvimento da coleta de dados foi realizado em duas etapas: a primeira, por meio da realização de uma revisão sistemática sobre o termo feedback em contextos empreendedores e a segunda, por meio da realização de entrevistas, iniciadas com os empreendedores, seguidas pelos agentes e, por fim, com a gestora. Após a coleta dos dados, estes foram transcritos na íntegra, com o intuito de facilitar a análise dos resultados. A organização dos resultados foi feita através do software Atlas.ti – por se tratar de um software especializado em pesquisa qualitativa, em categorização e no tratamento dos resultados, por meio de análise de conteúdo. Os resultados corroboraram as teorias que alicerçaram esta pesquisa, evidenciando que a busca pelo feedback é importante para melhorar o desempenho e que tanto o feedback positivo quanto o negativo contribuem não apenas para o negócio, mas, sobretudo, para o crescimento pessoal e aprendizagem, por meio dos relacionamentos interpessoais com os agentes. A confiança é a base do processo de comunicação, sendo que sem ela não existe relacionamento de qualidade. Outra constatação importante é que tanto os aspectos afetivos quanto os aspectos cognitivos estão presentes em todos os processos de troca relacional entre empreendedores e agentes, ressalvado que um tem mais ênfase em alguns momentos do que o outro. O estudo trouxe contribuições importantes ao identificar 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 o caráter relacional e cíclico entre eles.

Palavras-chave: Empreendedores; Agentes; Comunicação; Feedback; Afetividade e Cognição; Programa ALI do Sebrae

COMMUNICATION AND FEEDBACK EXPERIENCES AMONG ENTREPRENEURS AND THEIR PARTNERS

ABSTRACT

ABSTRACT

Brazilian Micro and Small Enterprises have great relevance in the economic and social scenario, representing 98% of businesses, with more than 17.5 million enterprises existing in the country, which generate approximately 30% of GDP and 44.8% of formal jobs. Given the relevance of this segment for Brazilian economy, communication among entrepreneurs and their partners has become an important construct to be analyzed, through feedback experiences, with the aim of researching how they can contribute for improving businesses. The overall objective of this project was: to analyze how communication supported by feedback takes place between entrepreneurs and their partners. The research was qualitative, descriptive in nature, and had the entrepreneurs, agents and the manager of SEBRAE's Local Agents of Innovation program as unit of analysis. The development of data collection was carried out in two stages: the first one, by carrying out a systematic review on the term feedback in entrepreneurial contexts, and the second one, by conducting interviews, starting with the entrepreneurs, followed by the agents and, finally, with the manager. After data collection, these data were transcribed in full, in order to facilitate the analysis of the results therefrom. The results were organized by using the software Atlas.ti – used, as it is a software specialized in qualitative research, in the categorization and treatment of results, through content analysis. Such results corroborate the theories supporting this research, showing that seeking feedback is important to improve the performance, besides both positive and negative feedbacks contribute not only to the business, but also, above all, to personal growth and learning, through interpersonal relationships with agents. Trust is the basis of the communication process and there is no good quality relationship without it. Another important finding is that both the affective and cognitive aspects are present in all processes of relational exchange among entrepreneurs and agents, except that one has more emphasis at some times than the other one. The study brought important contributions by identifying the recurrence of some feedback processes in entrepreneurial communication, namely, Feedback Seeking, Feedback Effect, Positive and Negative Feedback and Performance Feedback, as well as the relational and cyclical character among them.

Keywords: Entrepreneurs; Agents; Communication; Feedback; Affection and Cognition; Sebrae's ALI Program

LISTA DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1: Qualidade dos relacionamentos humanos.....	23
Tabela 2: Metáforas da comunicação no âmbito das organizações.....	25
Tabela 3: Processos de feedback encontrados na literatura.....	29
Tabela 4: Características do comportamento empreendedor.....	33
Tabela 5: Definições do termo empreendedor.....	33
Tabela 6: Categoria de Parceiros.....	35
Tabela 7: O empreendedor e os aspectos cognitivos.....	38
Tabela 8: Síntese dos Construtos.....	39
Tabela 9: Codificação dos achados.....	50
Tabela 10: Inovação nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios.....	55
Tabela 11: Assunção de risco nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios.....	56
Tabela 12: Aversão ao risco nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios.....	56
Tabela 13: Coragem nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios.....	57
Tabela 14: Habilidade nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios.....	58
Tabela 15: Proatividade nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios.....	58
Tabela 16: Autoconfiança nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios.....	59
Tabela 17: Vontade nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios.....	60
Tabela 18: Sonho nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios.....	61
Tabela 19: Visão nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios.....	62
Tabela 20: Relacionamento nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios.....	63
Tabela 21: Persistência/Perseverança nos processos de feedback em consonância com a manutenção dos negócios.....	64

Tabela 22: Experiência nos processos de feedback em consonância com a manutenção dos negócios.....	65
Tabela 23: Responsabilidade nos processos de feedback em consonância com a manutenção dos negócios.....	66
Tabela 24: Conhecimento nos processos de feedback em consonância com a manutenção dos negócios.....	66
Tabela 25: Comprometimento nos processos de feedback em consonância com a manutenção dos negócios.....	67
Tabela 26: Humildade nos processos de feedback em consonância com a manutenção dos negócios.....	68
Tabela 27: Luta nos processos de feedback em consonância com a manutenção dos negócios.....	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Teoria Matemática da Comunicação.....	22
Figura 2: Processo de Comunicação.....	23
Figura 3: Relação entre os interlocutores.....	30
Figura 4: Modelo teórico de relação entre os construtos do estudo.....	40
Figura 5: Proporção das publicações em revistas de determinados países.....	44
Figura 6: Publicações sobre os termos de estudo, ao longo do período histórico.....	45
Figura 7: Visão esquemática.....	46
Figura 8: Tipologia metodológica dos estudos.....	47
Figura 9: Processos de Feedback e frequência na literatura.....	48
Figura 10: Características demográficas dos empreendedores entrevistados.....	52
Figura 11: Características demográficas das empresas.....	53
Figura 12: Características empreendedoras no início dos negócios e os processos de feedback empregados.....	54
Figura 13: Características empreendedoras na manutenção dos negócios e os processos de feedback empregados.....	64
Figura 14: Perfil empreendedor.....	69
Figura 15: Perfil do Agente Local de Inovação.....	71
Figura 16: Dificuldades enfrentadas pelos empreendedores.....	73
Figura 17: Relação dos diferentes processos de feedback e os aspectos de qualidade no relacionamento humano, nos relatos dos empreendedores.....	81
Figura 18: Busca de Feedback X Qualidade dos relacionamentos humanos.....	86
Figura 19: Efeitos do Feedback X Qualidade dos relacionamentos humanos.....	87
Figura 20: Feedback Positivo e Negativo X Qualidade dos relacionamentos humanos.....	88
Figura 21: Feedback de Desempenho X Qualidade dos relacionamentos humanos.....	89
Figura 22: Relação dos diferentes processos de feedback e os aspectos de qualidade no relacionamento humano, nos relatos dos agentes.....	91
Figura 23: Aspectos afetivos evidenciados nas experiências de feedback na fase inicial do programa.....	99
Figura 24: Aspectos afetivos evidenciados nas experiências de feedback na fase final do programa.....	100
Figura 25: Aspectos cognitivos evidenciados nas experiências de feedback entre empreendedores e agentes.....	102

Figura 26: Ordenamento e interação entre os processos de feedback na relação empreendedor X agente..... **107**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.1.1 Questão de Pesquisa.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.2.1 Geral.....	18
1.2.2 Específicos.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Comunicação como processo.....	21
2.2 Feedback: Compreendendo os diferentes conceitos e processos.....	26
2.2.1 Processos de Feedback.....	27
2.2.2 O Feedback no contexto e os comportamentos identificados.....	31
2.3 O Empreendedor e as Parcerias Colaborativas.....	32
2.4 Aspectos Afetivos e Cognitivos.....	36
2.5 Em síntese, os construtos abordados neste estudo.....	39
3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	40
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	41
3.1.1 Definição da Unidade de Análise.....	41
3.2 Procedimento de coleta dos dados.....	44
3.2.1 Etapa 1 – coleta de dados teóricos.....	44
3.2.2 As entrevistas.....	48
3.3 Procedimento de análise dos dados.....	49
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA.....	51
4.1 O Perfil dos Participantes	51
4.1.1 Os empreendedores e seus empreendimentos.....	51
4.1.2 Os agentes e suas percepções.....	71
4.1.3 O perfil da gestora do programa.....	72
4.2 O processo de comunicação apoiado pelo feedback.....	73
4.3 Os processos colaborativos e os efeitos do feedback nos relatos dos empreendedores	80
4.4 Os processos colaborativos e os efeitos do feedback nos relatos dos agentes.....	90

4.5 A influência dos aspectos afetivos e cognitivos na comunicação e nas experiências de Feedback.....	97
5 CONCLUSÃO.....	107
5.1 Limitações da pesquisa e pesquisas futuras.....	108
5.2 Contribuições do Estudo.....	109
5.2.1 Implicações Teóricas.....	109
5.2.2 Implicações Gerenciais e Práticas.....	110
REFERÊNCIAS.....	111
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS EMPREENDEDORES DO PROGRAMA ALI.....	135
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS AGENTES DO PROGRAMA ALI.....	136
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO À GESTORA DO PROGRAMA ALI.....	138

1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras têm relevância no cenário econômico e social, representando 98% dos negócios, com mais de 17,5 milhões de empresas existentes no país que geram aproximadamente 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, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2022), e esse número representou um aumento de 19,8% em comparação com o ano de 2020.

Diante da importância desse segmento para a economia brasileira e para o desenvolvimento social, o SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e o Ministério da Economia (Senhoras, 2021) desenvolveram um programa denominado agentes locais de inovação (ALI), com o objetivo de disseminar a cultura da inovação em empreendimentos de pequeno porte, através de uma orientação diligente e personalizada, realizada por profissionais recém-formados em nível superior e capacitados por meio de uma metodologia própria (SEBRAE, 2014). O lançamento do programa aconteceu em 2008 e seu sucesso foi imediato, assim, em 2010, tornou-se um programa nacional com caráter permanente (Senhoras, 2021), sendo que cada versão possui uma duração bianual e busca aprimorar suas ações a fim de melhor atender ao empreendedor.

Durante seu período de existência, o programa já selecionou e vinculou mais de 8.700 agentes e acompanhou mais de 330.000 MPEs (SEBRAE, 2020b), no entanto, esse número tende a aumentar durante a elaboração deste projeto, pois o programa ALI - Out. 2020 - Out. 2022, está em vigência. As metas dessa versão para o estado de São Paulo são de garantir a atuação de 300 agentes, atendendo a 39.000 empresas (SEBRAE, 2020a).

A figura do agente, bolsista do CNPq, capacitado pelo SEBRAE, é fundamental para o pleno andamento do programa, atuando na orientação ao empreendedor e na aplicação das metodologias de melhoria ao negócio (SEBRAE, 2021a). Mas para que as metodologias do programa ALI sejam empregadas com sucesso e a melhoria do negócio seja atingida, é necessário que exista um processo de comunicação adequado entre os principais interlocutores do programa, agentes e empreendedores (Amaro, 2020), visando a alcançar a qualidade no relacionamento humano (Hon & Grunig, 1999).

Para que a comunicação entre os agentes e os empreendedores seja efetiva, o feedback deve fazer parte do processo, já que ele tem como função regular o comportamento do indivíduo, assim, quando positivo, reforça esse comportamento para que ele continue se repetindo (Vichi *et al.*, 2014). Diante disso, o termo feedback será um dos principais construtos abordados a seguir, já que o levantamento da literatura, realizado para subsidiar esta pesquisa, demonstrou que as MPEs enfrentam dificuldades em implantar um processo de comunicação eficiente e eficaz (Moreira & Cavaglieri, 2016), seja internamente, entre o empreendedor e os colaboradores, seja externamente com os principais parceiros, o que interfere na melhoria dos negócios.

Outros problemas de gestão emergem das dificuldades de comunicação, dentre eles, problemas em gerir e motivar os recursos humanos (Bolden, 2011), empreendedores também não realizarem planejamento ou gestão estratégica (Beaver 2003), bem como não realizarem planejamento de marketing, já que se trata de uma gestão de marketing diferente daquela das grandes negócios (O'Dwyer *et al.*, 2009). As dificuldades também atingem a gestão dos processos produtivos, com a manutenção adequada das operações (Chwolka e Raith, 2012) e a utilização das diversas ferramentas financeiras (Santos *et al.*, 2016) e, por fim, os empreendedores enfrentarem adversidades ao tentarem manter a estabilidade das parcerias colaborativas organizacionais (Lima, 2010).

Diante das problemáticas enfrentadas durante a gestão do negócio e das pressões dos mercados que se tornam cada vez mais competitivos, ferramentas de aprimoramento e gestão estratégica são muito bem-vindas, figurando o feedback entre elas (Malafaia, 2011). No entanto, é necessário definir previamente quais informações serão tratadas em cada reunião, aqueles meios pelos quais essas informações serão apresentadas, armazenadas e acompanhadas e qual será a periodicidade de aplicação para o bom emprego e aproveitamento de suas benesses (Ullmann & Fumagalli, 2018). O feedback é composto por uma série de dimensões, ainda que as suas ações possam se concentrar na frequência com que é praticado, levando a crer que o melhor desempenho se dá quando seu emprego é mais frequente, já que, nesses casos, a tomada de decisão baseia-se na mudança dos ambientes e na consequência das ações (Lurie & Swaminathan, 2009).

No entanto, não existem só benefícios relacionados ao feedback, mas também críticas e uma delas baseia-se na sua aplicação, que normalmente apresenta-se como um monólogo. Entretanto, estudos contemporâneos defendem que o feedback precisa ser uma ferramenta de gestão baseada na conversa, na troca (Ajjawi & Boud, 2018). O diálogo e o feedback são

influenciados pelos aspectos comportamentais, estilos e padrões de conduta dos indivíduos, dentro dos ambientes organizacionais, características essas que definem os diferentes perfis dos interlocutores e auxiliam no reconhecimento de tendências nas ações desses profissionais (Coda *et al.*, 2018).

Os diferentes perfis de empreendedores e de agentes de inovação serão estudados neste projeto de pesquisa com o intuito de ampliar a compreensão sobre o processo de comunicação entre esses interlocutores. Ao caracterizar a relação entre os diferentes perfis comportamentais e os efeitos do feedback na geração de melhorias para o negócio, o estudo poderá ajudar a preencher uma lacuna existente nos cursos de formação de administradores, uma vez que a maioria das universidades visa ao desenvolvimento de habilidades gestoras básicas, deixando de lado, por exemplo, a autoeficácia e a motivação, traços de personalidade que podem ser estimulados (Kerr *et al.*, 2017) através da comunicação e da qualidade dos relacionamentos humanos.

Os aspectos comportamentais relacionados ao empreendedor têm relação direta com a atitude empreendedora, caracterizando seu perfil, modo de pensar e de promover mudanças, inclusive no contexto social (Coda *et al.*, 2018). Nesse sentido, diante da relevância do construto perfil empreendedor, pesquisadores estão baseando seus estudos no mapeamento das características relacionadas aos aspectos cognitivos, tais como iniciativa, necessidade de realização, tolerância ao risco, autonomia, inovação, bem como aqueles relacionados aos aspectos afetivos, sentimentos, interesses, desejos que, de maneira indissociável, regulam o comportamento do indivíduo (Muraro *et al.*, 2018).

Nas próximas seções, apresentam-se o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos e a justificativa da pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A comunicação apoiada pelo feedback no contexto organizacional tem sido apresentada pela literatura como um processo de interação entre diversos interlocutores, fomentando ações relacionadas à melhoria de desempenho institucional e comportamental. Alguns estudos elaborados no século 21 apresentaram processos de interação de feedback realizados entre Empresa e Cliente (Gong *et al.*, 2019), Empresa e Sociedade (Liu *et al.*, 2021; Shou *et al.*, 2020; Bhattacharjya *et al.*, 2019), Empresa e Concorrente (Iyer e Miller, 2008) e

Produto/Marca e Cliente (Park *et al.*, 2019), em que o feedback é utilizado como recurso para obtenção e transmissão de informações institucionais em um âmbito amplo, sem considerar o caráter do feedback nas relações entre os indivíduos. Outros estudos encontrados apresentaram a relação entre Gerente e Equipe (Kim & Kim 2020; Tarakci *et al.*, 2018; Kossek *et al.*, 2017), Gerente e Cliente (Ho & Yeung, 2014), Gerente e Coaching (Nieminen *et al.*, 2013), Funcionário e Equipe (Anseel *et al.*, 2015; Wu *et al.*, 2014), Funcionário e Cliente (Renn & Fedor 2001), cujos indivíduos e o processo relacional entre eles são estudados em um contexto comportamental, o que coaduna com os objetivos deste projeto. No entanto, estudos elaborados com o objetivo de analisar o processo de comunicação e as experiências de feedback, trazendo como figura central o empreendedor e seus parceiros, ainda são incipientes na literatura, principalmente quando os aspectos cognitivos e afetivos nesse processo são abordados, ensejando, assim, esta pesquisa.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Ao considerar a comunicação como um construto de primeira ordem, dada a sua importância nas vivências relacionais, analisar-se-á esse construto em sua forma singular e, depois, como construto contextualizado com o objetivo de entender e integrar as experiências de feedback na relação entre empreendedores e seus parceiros, as quais conferem qualidade nos relacionamentos humanos. Dessa forma, a questão de pesquisa deste estudo ficou assim definida: *como se dá comunicação apoiada pelo feedback entre os empreendedores e seus parceiros?*

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

O objetivo geral deste estudo visou a *analisar como se dá comunicação apoiada pelo feedback entre os empreendedores e seus parceiros.*

1.2.2 Específicos

Para alcançar o objetivo geral, os objetivos específicos visam a:

- a) caracterizar o perfil dos empreendedores e dos seus parceiros;
- b) descrever como os empreendedores e seus parceiros estabelecem a comunicação apoiada pelo feedback;
- c) identificar, de acordo com a comunicação estabelecida, os processos colaborativos e os efeitos do feedback na comunicação;
- d) analisar como os aspectos afetivos e cognitivos influenciam na comunicação e nas experiências do feedback entre os empreendedores e seus parceiros.

1.3 JUSTIFICATIVA

Um dos fatores motivacionais que justifica esta pesquisa refere-se à importância do empreendedor na conjuntura econômica e social brasileira, gerando 30% do PIB e 44,8% dos empregos formais (Economia, 2021; Van Stel *et al.*, 2021; Muraro *et al.*, 2018). Diante da relevância deste seguimento e da necessidade de boas trocas relacionais entre os empreendedores e seus parceiros (Rollnik-Sadowska *et al.*, 2022), este estudo se iniciou com uma revisão sistemática da literatura, baseada no termo Feedback, no contexto organizacional.

Foram encontrados 15 diferentes processos de feedback na literatura e observou-se que o processo de feedback mais recorrente foi o de desempenho, representando 35,85% da amostragem, seguido da busca de feedback com 16,98%, de múltiplas fontes com 11,32%, positivo e negativo com 7,55%, efeitos do feedback com 5,66%, de aprimoramento com 5,66% e, por fim, cognitivo, comparativo, condicional crítico, de equilíbrio, direcionado, estratégico, experimental e de valência, todos com 1,89%. Devloo *et al.* (2011), de Stobbeleir *et al.* (2011) e Dahling *et al.* (2012), apresentam os conceitos relacionados à Busca de Feedback, já Anseel e Lievens (2009) e Montaner e Pina (2009) descrevem os Efeitos do Feedback nos processos de comunicação. Posteriormente, Kim e Kim (2020) e Maor (2014) conceituam o Feedback Positivo e Negativo e, por fim, Wu *et al.* (2014), Ho e Yeung (2014) e Lim e McCann (2014) apresentam o Feedback de Desempenho.

Na Busca de Feedback, segundo Devloo *et al.* (2011), os indivíduos procuram, frequentemente, pareceres sobre o seu desempenho no ambiente de trabalho, para obterem informações sobre seu comportamento. Já os Efeitos do Feedback, segundo Anseel e Lievens (2009), descrevem que as organizações devem desenvolver estratégias, em relação aos objetivos esperados, tomando decisões que levem a esses resultados, fazendo com que os indivíduos tenham uma melhor percepção de suas ações e produzindo mudanças. Para Kim e Kim (2020), o Feedback Positivo e Negativo, se dá quando a comunicação é submetida a uma análise de argumentos, ou seja, se as informações forem positivas, apontam uma aceitação em favor desta estratégia; mas se forem negativas, apontam a reprovação desta estratégia. O desfecho se dá com o Feedback de Desempenho, que é conceituado por Wu *et al.*, (2014), como um método que implica na interação entre os parceiros e na aceitação de considerações relacionadas entre eles, buscando a melhoria do resultado.

No âmbito organizacional, as empresas dependem de uma comunicação bem-sucedida para melhorar seu desempenho, seja em seus níveis hierárquicos internos, seja nas relações com seus parceiros e clientes externos (Rollnik-Sadowska *et al.*, 2022), pois, para que seja possível executar os processos comerciais, é necessário que haja interlocução entre eles (Hosseinioun & Houshmand, 2014). No entanto, a literatura que trata da comunicação traz análises gerais do processo em si, ou seja, dos interlocutores e dos canais e como eles se relacionam (Kovaçi *et al.*, 2021) e não foram encontrados estudos que analisassem a comunicação no contexto específico do empreendedor e de seus parceiros, sendo que as empresas e, portanto, os empreendedores, dependem de um processo de comunicação bem-sucedido para melhorar suas relações com seus interlocutores (Hon & Grunig, 1999; Rollnik-Sadowska *et al.*, 2022).

Também há uma justificativa de cunho pessoal, pois minhas qualificações e experiências profissionais me conduziram ao trato diário com os empreendedores, despertando em mim uma estima por esses atores com qualidades ímpares. Sou graduada em administração e ciências contábeis e, por nove anos, atuei como professora de ensino superior nos cursos de gestão. No entanto, com o surgimento da pandemia, que abalou econômica e socialmente diversas nações, fui surpreendida ao me ver fora do mercado de trabalho. Na procura por uma recolocação, descobri um concurso organizado pelo SEBRAE que tinha por objetivo selecionar capital humano para atuar em um programa de inovação. Obtive a aprovação, o que me levou a atuar como agente local de inovação de 2020 a 2021 e constatei *in loco* que a comunicação estabelecida nas atividades diárias de aplicação da metodologia era fundamental para ajudar

esses empreendedores no enfrentamento das dificuldades e adversidades. A prática me trouxe o anseio em conhecer o fenômeno academicamente e me tornar uma pesquisadora do tema.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura da dissertação traz, além desta introdução, a fundamentação teórica que descreve os construtos de embasamento da pesquisa, a saber, a comunicação, o feedback, o empreendedor, os parceiros, os aspectos afetivos e cognitivos, a fim de lograr uma melhor compreensão do fenômeno. Em seguida, apresenta os procedimentos metodológicos que detalham o método empregado na pesquisa, bem como sua natureza, caracterizando assim os instrumentos de coleta a serem utilizados, o perfil dos respondentes, a codificação e a categorização dos dados encontrados. Posteriormente, conta com a apresentação dos resultados, seguidos da discussão e das considerações finais. O trabalho então se encerra com as referências e os apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresenta os construtos que embasaram a pesquisa, a saber, a comunicação, o feedback, o empreendedor, os parceiros, os aspectos afetivos e cognitivos, a fim de lograr uma melhor compreensão do fenômeno.

2.1 Comunicação como processo

A comunicação analisa como as pessoas utilizam mensagens verbais e não verbais para que, em um determinado contexto, essas mensagens gerem significado (Kovaçi *et al.*, 2021). Comunicar é estabelecer um processo de transferência de informações, ideias e sentimentos, auferindo entendimento entre os diversos interlocutores (Rollnik-Sadowska *et al.*, 2022). Esse autor afirma que a comunicação atinge seu objetivo quanto o receptor compreende a mensagem enviada pelo emissor através da codificação e decodificação da linguagem empregada por meio do canal utilizado.

Um dos modelos conceituais mais conhecidos, desenvolvido nos idos de 1945 por Shannon e Warren (1949), foi denominado Teoria Matemática da Comunicação e é representado pela Figura 1.

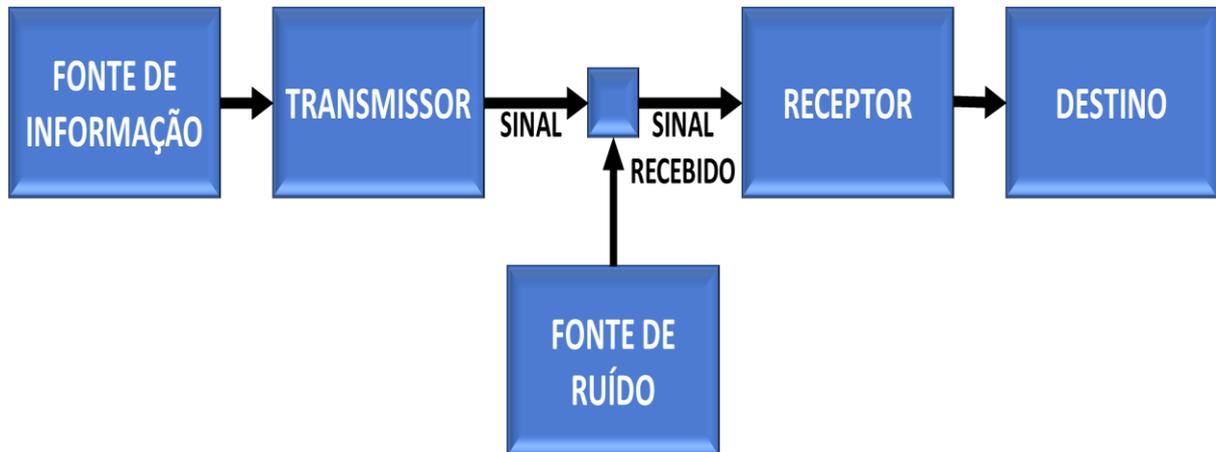


Figura 1: Teoria Matemática da Comunicação

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 se 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, apresenta-se a decodificação, nela o decodificador executa a tradução da mensagem recebida, decifrando o código e fazendo com que adquira sentido. A sexta etapa é representada pelo receptor, o alvo da comunicação e aquele que deve receber a mensagem. Observa-se, portanto, pelas etapas acima descritas, a complexidade que a comunicação pode representar.

Posteriormente, Lee *et al.* (2012), ao estudarem a melhoria para os processos de comunicação, usando ferramentas de *roadmap*, apresentaram adaptação ao modelo de Berlo (1999), com uma sétima etapa no processo de comunicação, denominada feedback (em português, traduzida 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

passa a ser bilateral. Assim, o feedback permite ao emissor saber se o receptor entendeu a mensagem de maneira correta. Essas etapas figuram detalhadas na representação esquemática da Figura 2:

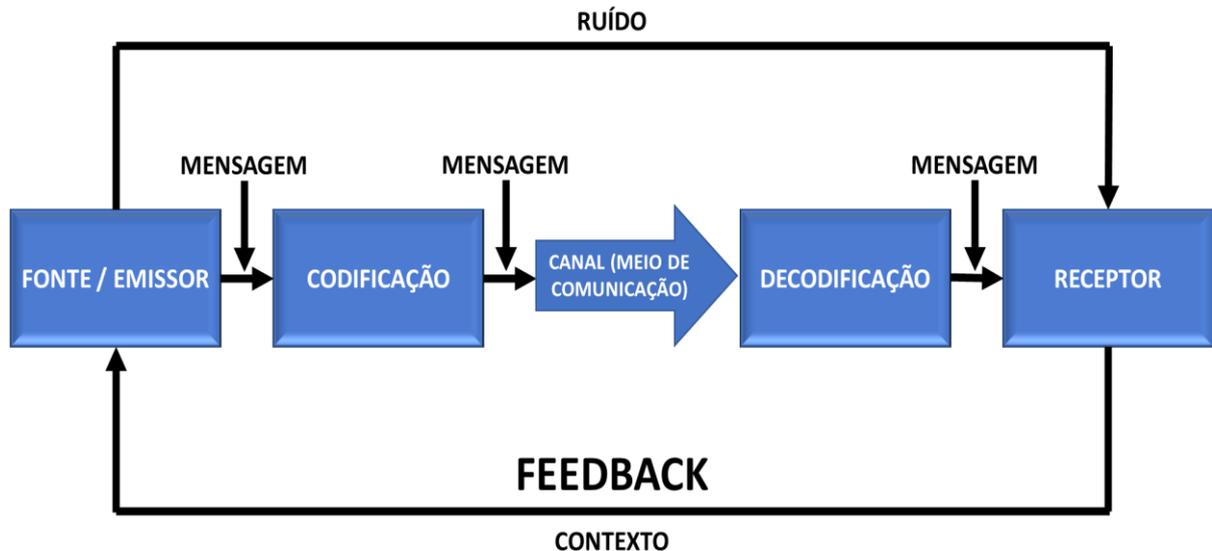


Figura 2: Processo de Comunicação

Fonte: Lee *et al.* (2012)

O estudo contemporâneo de Kovaçi *et al.* (2021) vai além dos aspectos operacionais da comunicação, argumentando que o processo de comunicação só é possível quando existem boas relações humanas entre o emissor e o receptor através da troca de informações e mensagens. As pesquisas de Brandão (2018) 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. Com base nisso, a Tabela 1 descreve esses conceitos.

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) e Hon e Grunig (1999).

A evolução do conceito de comunicação, do operacional para as relações interpessoais apontadas na Tabela 1, são requisitos importantes para que a comunicação seja estabelecida de fato (Hon & Grunig, 1999).

No âmbito organizacional, as empresas dependem de uma comunicação bem-sucedida para melhorar seu desempenho, seja em seus níveis hierárquicos internos, seja nas relações com seus parceiros e clientes externos (Rollnik-Sadowska *et al.*, 2022). Os membros dessas organizações percebem os mecanismos de comunicação e como eles influenciam nas respostas, podendo criar confusão, causar desordem, propiciar clareza e restaurar a ordem (Fuller *et al.*, 2020). Quando a empresa se preocupa em fornecer uma comunicação adequada aos seus clientes, 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 por meio de reuniões presenciais ou *on-line*, por contatos telefônicos, e-mails, aplicativos, etc. (Kovaçi *et al.*, 2021). Assim, quando se criam 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).

Rollnik-Sadowska *et al.* (2022) explicam que o construto comunicação, abordado na literatura, apresenta muitos exemplos sobre barreiras e obstáculos que afetam sua eficácia, acarretando falhas de comunicação e causando diversos problemas no decorrer do processo, tais como: reações defensivas com interrupção da comunicação e a confusão ou mal-entendido resultante. Já para Engström e Stehn, (2016), 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). Eles afirmam, ainda, que 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).

Os estudos que embasam esses 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 tenham a finalidade de torna-las eficazes. As pessoas buscam constantemente feedbacks para obter informações valiosas referentes ao seu comportamento (Devloo *et al.*, 2011), intentando, com isso, reduzir as incertezas em torno de seu desempenho (Whitaker *et al.*, 2007).

Barney e Herstely (2004) apontam que distinguir a comunicação organizacional com outros termos, tais como – canal e informação – é muito difícil, uma vez que ela pode ser confundida com autoridade de comando. Desse modo, para que o processo possa ser compreendido, desenvolveram metáforas com o intuito de explicá-la por meio de conceitos subjacentes conforme a Tabela 2:

Tabela 2: Metáforas da comunicação no âmbito das organizações

METÁFORA	CONCEITO	ENFOQUE
CONDUÍTE	as mensagens são transmitidas por toda organização como um fio em um fluxo linear de mão única	Transmissão
LENTE	a comunicação se iguala a um processo de filtragem que busca, recupera e encaminha a informação	Tratamento
<i>LINKAGE</i>	trata as organizações como uma rede de relações, assim, a comunicação conecta e une as pessoas	Conexão
PERFORMANCE	a comunicação organizacional baseia-se na interação social	Interação
SÍMBOLOS	os sentidos são fundamentais para a comunicação, funcionando como um processo de representação da cultura organizacional	Interpretação
VOZ	comunicação é o ato de compreender as vozes dos indivíduos, considerados coros organizacionais	Compreensão
DISCURSO	conversação, que engloba tanto o processo quanto à estrutura de comunicação, estabelecida entre os indivíduos em contextos micro e macro	Processo

Fonte: Barney e Herstely (2004)

As metáforas se complementam e demonstram a evolução do conceito, em virtude de que, para que o processo de comunicação seja eficiente, é necessário que as mensagens sejam transmitidas por toda a organização, filtradas e recuperadas, estabelecidas através de uma rede de relações e interação social, instigando os sentidos através da simbologia cultural do negócio, dando voz aos indivíduos no processo como um todo (Barney & Herstely, 2004).

Chanlat e Berdar (2007) descreve que o homem é um animal que fala e constrói o seu mundo e seu espaço através da linguagem, apontando que a fala torna-se um instrumento de ação do gestor. No entanto, a fala não pode ser apenas uma ação unilateral e todos os membros

da organização devem ter a oportunidade de se expressarem para que haja isonomia (Barney & Herstely, 2004).

Diante da fala e do diálogo advindos da troca entre os interlocutores, impulsionando a precisão com a qual os indivíduos percebem e interpretam as informações recebidas, são capazes de responder ao feedback em um contexto cognitivo (Chawla *et al.*, 2019). Esse processo, segundo os autores, pode levar à melhoria da eficácia sem, no entanto, relegar as emoções que permeiam todo processo (Ho & Yeung, 2014). Entendendo-se a comunicação sob essa perspectiva, inicia-se a pormenorização dos conceitos estudados relacionados ao feedback e como este pode se apresentar como uma ferramenta que confere eficácia à comunicação.

2.2. Feedback: Compreendendo os diferentes conceitos e processos

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. Vários entendimentos sobre o construto também são empregados na literatura (Ajjawi & Boud, 2017). Lockett e Eggleton (1991) conceituam o feedback como uma ferramenta de comunicação capaz de embasar toda tomada de decisão, pois se baseia em informações, sem critérios subjetivos, promovendo a melhoria contínua em ambientes dinâmicos.

Com o intuito de melhorar a compreensão do conceito feedback, uma revisão sistemática da literatura (RSL) foi realizada, considerando o termo feedback no contexto organizacional, cujo protocolo está pormenorizado na seção de Métodos e Técnicas de Pesquisa, especificamente na etapa 1, Coleta de Dados Teóricos. Esta RSL traz luz aos principais conceitos, autores e cronologias e, também, às lacunas que iluminam uma agenda de futuras pesquisas.

Devloo *et al.* (2011), de Stobbeleir *et al.* (2011) e Dahling *et al.* (2012), apresentam os conceitos relacionados à Busca de Feedback, já Anseel e Lievens (2009) e Montaner e Pina (2009) descrevem os Efeitos do Feedback nos processos de comunicação. Posteriormente, Kim e Kim (2020) e Maor (2014) conceituam o Feedback Positivo e Negativo e, por fim, Wu *et al.* (2014), Ho e Yeung (2014) e Lim e McCann (2014) apresentam o Feedback de Desempenho, que, assim como outros processos de feedback menos recorrentes na literatura, serão discutidos na próxima seção.

2.2.1 Processos de Feedback

Na Busca de Feedback, segundo Devloo *et al.* (2011), os indivíduos buscam, frequentemente, pareceres sobre o seu desempenho no ambiente de trabalho, através de superiores e colegas, obtêm informações valiosas sobre seu comportamento. Neste contexto, para de Stobbeleir *et al.* (2011), os indivíduos podem utilizar técnicas de investigação que envolvem interações verbais diretas ou exame indireto do ambiente, que apresentem indicações de desempenho. O comportamento de busca de feedback relacionado à tarefa, é um importante recurso organizacional e individual, ajudando os parceiros a desenvolverem uma visão própria mais precisa, para alcançar objetivos e metas, individuais e organizacionais (Dahling *et al.*, 2012).

Após descrever os processos de busca, literatura aponta os possíveis efeitos e contribuições que o feedback pode trazer para o aprimoramento do processo de comunicação. Ao descrever os Efeitos do Feedback, Anseel e Lievens (2009), descrevem que as organizações devem desenvolver estratégias de ação de feedback, em relação aos objetivos esperados, tomando decisões que levem a esses resultados, fazendo com que os indivíduos tenham uma melhor percepção de suas ações, produzindo mudanças. Anseel e Lievens (2009), também apontam, que “quando os parceiros consideram o feedback como uma representação precisa de si mesmos, eles estão dispostos a responder à mensagem de feedback”. Montaner e Pina (2009) tratam dos efeitos do feedback, como um processo de avaliação das estratégias alternativas de comunicação, buscando impactos promissores.

Ainda dentro desta classificação, Kim e Kim (2020) descrevem que no Feedback Positivo e Negativo a comunicação é submetida a uma análise de argumentos, ou seja, se forem positivos, apontam uma aceitação em favor desta estratégia; mas se forem negativos, apontam a reprovação desta estratégia. Para Maor (2014), o feedback positivo está integrado em um modelo de pastoreio humano não só como o fator-chave que impulsiona esse processo, mas também como um gerador-chave de mudança.

Assim, através da soma dos processos, iniciados pela busca de feedback, com os efeitos promovidos por ele e com a análise positiva ou negativa da estratégia empregada, o desfecho se dá com o Feedback de Desempenho, que é conceituado por Wu *et al.*, (2014), como um método que implica na interação entre os parceiros e na aceitação de considerações

relacionadas entre eles, buscando a melhoria do resultado. Já Ho e Yeung (2014) apontam que dar e receber feedback é fundamental para interação social, representando uma forma de comunicação. O Feedback de Desempenho tem efeito direto nos resultados e no desempenho, assim como no comportamento organizacional, influenciando nas aspirações, na pesquisa, no desenvolvimento, nas aquisições e no clima (Lim & McCann, 2014).

Outros processos de feedback foram identificados na literatura e, para que se possa ter uma visão geral de cada um deles, a Tabela 3 sintetiza os dados referentes ao processo, ao conceito relacionado a ele, ao autor e ao ano de publicação dos artigos analisados:

Tabela 3: Processos de feedback encontrados na literatura

PROCESSOS	CONCEITO	AUTOR, ANO
Múltiplas fontes	Utilizado por gestores, líderes, coachings e outros atores do processo de comunicação como instrumento de determinação de estratégia, focado na interação entre os indivíduos do grupo de trabalho e seu desempenho.	Kossek <i>et al.</i> (2017); Guenole <i>et al.</i> (2015); Nieminen <i>et al.</i> (2013); Schulz-Hardt <i>et al.</i> (2009); Pillai e Goldsmith (2006) e Skraba <i>et al.</i> (2003)
Feedback de aprimoramento	Estabelecer um processo de feedbacks combinados com o intuito de tornar frequentes as experiências de troca de informações sobre ações e desempenhos.	Sommer e Kulkarni (2012); Drummond (2007); Lizzio <i>et al.</i> (2003)
Cognitivo	As informações de feedback cognitivo devem ajudar a mitigar o viés de medidas de desempenho comuns quando os gerentes usam dados para avaliar o desempenho dos subordinados.	Kang e Fredin (2012)
Comparativo	Feedback como uma das medidas de intervenção de consequência (influenciando em um ou mais determinantes após a ocorrência do comportamento) é mais significativo do que as medidas de intervenção antecedentes, levando às mudanças.	Liu <i>et al.</i> (2021)
Condicional	Estratégias de codificação para processamento de feedback de resultado quando está disponível após cada decisão. As pessoas tendem a se concentrar em decisões verdadeiramente positivas (acertos) e ignorar ou deixar de procurar evidências desconfortáveis.	Holzworth <i>et al.</i> (2018)
Crítico	Sugere que os incidentes de frustração levam à sensação de frustração que, por sua vez, leva a um comportamento subsequente, como protesto agressivo ou evasão. Projetado para prevenir a recorrência da frustração.	Tuzovic (2010)
De equilíbrio	Uma estratégia de feedback de equilíbrio prescreve uma quantidade de publicidade não negativa para o concorrente, em função das informações de que dispõe no momento da decisão.	Breton <i>et al.</i> (2006)
Direcionado	O feedback direcionado reduz a ambiguidade do papel de supervisão que, por sua vez, aumenta o desempenho no trabalho.	Harmon <i>et al.</i> (2002)
Estratégico	As dimensões da incerteza do mercado e os sistemas de feedback estratégico influenciam a formação da estratégia de marketing emergente quando os dados revelam que aspectos de incerteza de mercado condicionam a associação entre estratégias de marketing emergentes e o desempenho de mercado de diferentes maneiras.	Chari <i>et al.</i> (2014)
Experimental	A ajuda do feedback experimental de informações adequadas em licitações permite que leilões combinatórios contínuos possam gerar alta eficiência.	Adomavicius <i>et al.</i> (2012)
De valência	Na valência do feedback, os sucessos e os fracassos são considerados impulsionadores importantes na aprendizagem organizacional.	Gong <i>et al.</i> (2019)

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os processos de feedback apresentados na tabela e menos recorrentes na literatura são: Feedback de Múltiplas Fontes, Feedback de Aprimoramento, Feedback Cognitivo, Feedback Comparativo, Feedback Condicional, Feedback Crítico, Feedback de Equilíbrio, Feedback Direcionado, Feedback Estratégico, Feedback Experimental e Feedback de Valência. Eles não são apresentados de maneira aprofundada, pois, ou podem ser inseridos nos conceitos mais recorrentes, por exemplo, o feedback de aprimoramento, ou podem ser introduzidos no contexto de Feedback de Desempenho ou, ainda, não foram representativos para explicar o fenômeno no contexto da comunicação empreendedora, já que diversos interlocutores foram identificados.

Assim, após a descrição dos processos de feedback encontrados na literatura, buscou-se compreender de que forma se dá a relação entre os interlocutores citados nos artigos para uma melhor compreensão das experiências de feedback entre esses atores. Por meio do diagrama de Sankey, foi possível demonstrar a relação dos processos de feedback e dos interlocutores por eles citados conforme a Figura 3, com espessuras diferentes em que quanto maior a espessura, maior é a relação entres os códigos.

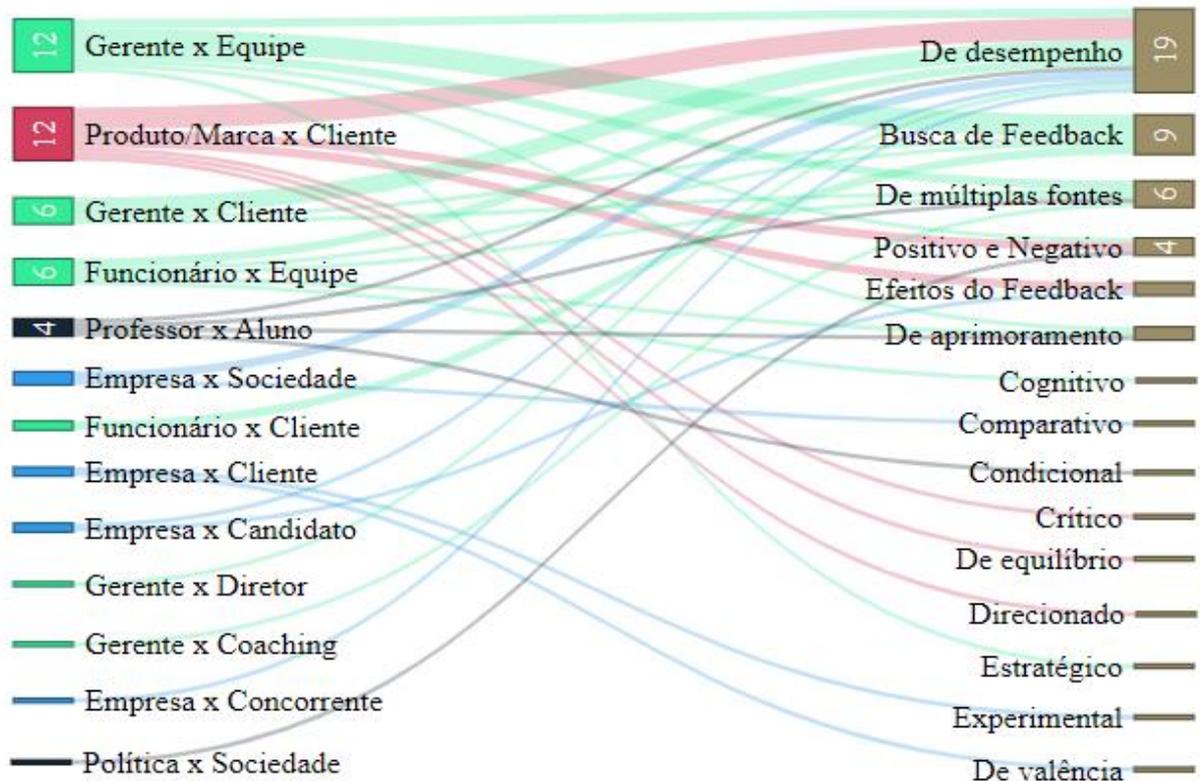


Figura 3: Relação entre os interlocutores

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Estas evidências demonstram que o feedback não ocorre apenas no contexto comportamental dos indivíduos, mas também no contexto da empresa como uma organização que estabelece relação com seus parceiros. As cores das linhas de conexão apresentadas na Figura 3 foram definidas com o objetivo de demonstrar essas relações de maneira mais clara, sendo que o verde aponta a relação entre os indivíduos que representam suas empresas diante dos diversos interlocutores, o vermelho descreve um fenômeno só observado após a análise das codificações, ou seja, o feedback utilizado como ferramenta de marketing, demonstrando a relação de um produto/marca, com os clientes, o azul, por sua vez, demonstra a relação da empresa, pessoa jurídica, com a sociedade, com o cliente, com o concorrente e com candidatos a emprego e, por fim, a cor preta apresenta a relação entre professores e alunos, bem como a política e a sociedade.

2.2.2 O Feedback no contexto e os comportamentos identificados

O feedback entendido como um processo explica como se dá sua aplicação e indicação, fornecendo inclusive críticas sobre o termo. Porém, boa parte dos estudos o categoriza como sendo a transmissão de informação em um contexto cognitivo e social (Ajjawi & Boud, 2017). A partir dessa definição, é possível notar que, há muito tempo, o enfoque esteve no feedback como um monólogo combinado com vários dados. Em contraposição, Orsmond *et al.* (2013) salientam que o feedback baseado apenas nas informações sobre a realização de tarefas só é eficaz se combinado com estratégias de aumento de consciência e autorregulação do indivíduo que o recebe, ou seja, deve ser um diálogo, em um contexto construtivista, no qual o indivíduo participa da avaliação, do monitoramento e da regulação do processo (Ajjawi & Boud, 2017). Mintzberg *et al.* (2010) ressaltam a importância de um feedback positivo que pode aumentar o comprometimento dos membros de uma organização.

Outra questão importante a ser observada é que a emoção é, geralmente, analisada como um fenômeno à parte nas pesquisas sobre feedback, no entanto, empreendedores e colaboradores lidam com aspectos afetivos e de regulação emocional durante o processo (Alam & Singh, 2021), dentre eles ansiedade, medo, frustração, tristeza, alegria, satisfação (Ashkanasy, 2003; Chawla *et al.*, 2019). Todo processo de feedback se apoia na comunicação entre determinados interlocutores. E para melhor entender esse contexto, é importante entender como empreendedores e parceiros colaborativos se relacionam.

2.3 O Empreendedor e as Parcerias Colaborativas

A origem do termo empreendedorismo é fragmentada, pois nasce em diferentes campos do conhecimento humano, tais como economia, psicologia e sociologia (Moroz & Hindle, 2012). No entanto, pode-se dizer que a essência desse fenômeno se encontra fundamentada na necessidade pela busca por oportunidades que subsidiem a existência e a sobrevivência dos indivíduos (Shane & Venkataraman, 2000). Assim, caracterizar o perfil empreendedor é relevante, tanto para incentivar a criação de novos empreendimentos quanto para melhorar a atuação profissional desses indivíduos em empresas já existentes (Veiga, 2015). Portanto, este agente social se comporta como um facilitador do sucesso empresarial e da geração de empregos (Muraro *et al.*, 2018).

A análise do comportamento de um indivíduo em ambientes empresariais auxilia na identificação de padrões nas ações (Coda *et al.*, 2018), o que torna o estudo do perfil empreendedor necessário para compreensão de sua conduta. Pesquisas apontam que o empreendedor pode ser direcionado por fatores internos, tais como os fatores motivacionais, além de fatores externos, relacionados ao contexto do ambiente em que está inserido (Braun & Nassif, 2020). O número de estudos sobre os traços de personalidade dos empreendedores aumentou no final do século XX (Kerr *et al.*, 2017), procurando responder a alguns questionamentos: Quem é o empreendedor e quais são suas principais características? O que os motiva? Contudo, não existe um conceito e um consenso universal em resposta a esses questionamentos (Braun & Nassif, 2020; Puga & García, 2012; Silva *et al.*, 2020).

Para que o perfil empreendedor possa ser compreendido, assim como, as características que o descrevem, é essencial estudar e conhecer os indivíduos (Subramani, 2020), já que eles alcançam diferenciados níveis de performance e contribuem de maneiras diversas com a economia (van Stel *et al.*, 2021). Historicamente, o termo empreendedor vem sendo estudado e, sendo assim, segundo Dutra e Previdelli (2005), é um dos poucos que atraem várias áreas do conhecimento humano. Como já foi constatado em sua origem, ele também desperta interesses que vão desde economistas, como Schumpeter (1934), o qual desenvolveu a associação entre o empreendedor e o desenvolvimento econômico, até psicólogos seculares, como McClelland (1972), o qual evidencia as diversas características psicológicas e sociológicas do empreendedor. A Tabela 4 apresenta as características descritas por este autor e que posteriormente contribuirão com a análise da qualidade dos relacionamentos humanos

descritas por Hon e Grunig (1999), demonstrando a interseção do processo de comunicação qualificado, inserido no contexto empreendedor e de seus interlocutores.

Tabela 4: Características do comportamento empreendedor

Conjuntos	Comportamentos	Definição
Realização	Busca por oportunidades e Iniciativa	Capacidade de criar novas oportunidades de negócio através da antecipação aos fatos
	Persistência	Capacidade de encarar obstáculos para atingir sucesso
	Comprometimento	Sacrifício pessoal
	Exigência de qualidade e eficiência	Disposição para fazer o melhor e sempre mais
	Corre riscos calculados	Disposição para enfrentar os desafios avaliando alternativas
Planejamento	Estabelece metas	Definição de objetivos claros de curto e longo prazo
	Planeja e monitora de maneira sistemática	Organiza suas tarefas de forma objetiva a fim de medir e avaliar os resultados alcançados
	Busca por informações	Adepto da atualização constante em relação ao próprio negócio, aos clientes, aos fornecedores, aos concorrentes, etc.
Poder	Persuasão e rede de contatos	Usa estratégias para influenciar as pessoas chave, ajudando a atingir os objetivos do negócio
	Independência e Autoconfiança	Autonomia para ação e confiança para o sucesso

Fonte: McClelland (1972)

Os conjuntos apontados na Tabela 4 representam a categorização de características comportamentais existentes nos perfis dos empreendedores (McClelland, 1972), porém, a literatura apresenta diversas definições para indivíduo como empreendedor, conforme é possível observar por meio da Tabela 5.

Tabela 5: Definições do termo empreendedor

EMPREENDEDOR	Autor, Data
Indivíduo que apresentou esforços concretos para tentar criar um novo empreendimento	GEM (2019)
Aquele que possui um desejo de iniciar um negócio e dele obter sucesso	Sabahi e Parast (2020); Albisson (2019); Asiedu <i>et al.</i> , (2019)
Aquele que visa a realizar ações no contexto social e/ou ambiental, denominado empreendedor social	Jilinskaya-Pandey e Wade (2019)
Provedores de produtos para a sociedade que possuem uma motivação financeira	SEBRAE (2018)

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Diante desta multiplicidade de conceitos atribuídos ao empreendedor, conforme a Tabela 5, algumas definições são mais adequadas para o contexto da presente pesquisa, adotando-se o conceito de Muraro *et al.*, (2018), que define o empreendedor como um indivíduo que possui um conjunto de atitudes necessárias para o desenvolvimento de tecnologias inovadoras, produtos e serviços capazes de promover o crescimento de um negócio, obtendo vantagem competitiva sustentável e lucratividade.

Se, por um lado, tem-se o empreendedor à frente de seus negócios, lutando pela sobrevivência, buscando constantemente informações que possam melhorá-lo (McClelland 1972), por outro lado, tem-se os parceiros colaborativos do negócio, ou seja, atores sociais que podem influenciar as atividades de uma empresa e, portanto, afetar o alcance dos objetivos organizacionais (Menezes, 2022).

Esses parceiros foram comumente denominados *stakeholders*, entretanto, fez-se necessário descrevê-los, de maneira mais profunda, para melhor compreensão de sua importância para o presente estudo. A denominada Teoria dos *Stakeholders* surgiu na obra seminal de Freeman (1984) e descreve que quatro grupos de pessoas são influenciados pelas atividades de uma empresa, sendo eles: fornecedores, funcionários, acionistas e clientes (Mainardi & Raposo, 2011; Lima *et al.*, 2021), em um contexto puramente produtivo e comercial. No entanto, tal teoria não descreve a influência exercida por esses grupos e nem a existência de outros grupos interessados na existência dos empreendimentos. Consequentemente, em contraste com o entendimento de Freeman (1984), outra corrente teórica afirma que a empresa é a responsável por definir quais são os parceiros mais importantes e estratégicos, já que não conseguirá atender às necessidades de todos (Lima *et al.*, 2021).

Para que as empresas sejam eficazes e alcancem objetivos e metas, é necessário que os empreendedores estabeleçam um relacionamento de qualidade com os seus parceiros (parceiros), pois estes são fundamentais, já que fornecem os recursos, tendo em vista que as empresas não são autossuficientes e dependem do ambiente externo (Kannan, 2018). Nesse contexto, Bazanini *et al.* (2018) explicam que é necessário que os empreendedores estabeleçam estratégias de como lidar com tais atores, considerando o interesse e o envolvimento de todos os públicos, devendo a empresa agrupar as partes interessadas e administrar os seus pontos de vista (Favoreto *et al.*, 2017).

Os parceiros podem ser divididos em categorias segundo o papel que exercem diante das atividades organizacionais (Gomes *et al.*, 2010). Uma descrição mais detalhada será apresentada na Tabela 6:

Tabela 6 – Categorias de Parceiros

STAKEHOLDER	CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Estado (executivo)	Regulador	Poder de moderar a atuação das empresas através da criação de leis.
Estado (legislativo)		
Estado (judiciário)	Controlador	Buscam o cumprimento das leis através de instrumentos legais e de exposição em meios de comunicação.
Ministério Público		
Mídia		
Consultorias	Parceiro colaborador	Auxiliam a empresa na estruturação e implementação de projetos e na busca por diferenciais competitivos. Incluindo ações específicas para autoavaliação de desempenho e monitoramento de resultados.
Empresas Auditoras		
Universidades		
Fornecedores		
Terceiros (capital)		
Comunidade	Legitimador	Aqueles que usufruem direta ou indiretamente das atividades empresariais, conferindo ou não legitimidade a elas.
Cliente		
Agências de fomento	Formador	Possuem uma relação institucional com as empresas e auxiliam no seu desenvolvimento.
Federações empresariais		
Sindicatos		

Fonte: Gomes *et al.* (2010)

A categoria de parceiros de interesse deste estudo é a de parceiro colaborador que, segundo Lima (2010), são atores que se envolvem em uma transação e juntos se esforçam para alcançar metas estabelecidas, sendo que esses arranjos podem ser denominados como: cooperação, aliança, força-tarefa, consórcio, *network* ou *cluster*. A colaboração também é chamada de parceria e é normalmente mais aceita em instituições de ensino superior (Gomes, 2015), designando estruturas formais, ordenada em nível institucional, cujos atores obedecem a acordos e regras, estabelecendo uma relação.

A estabilidade das parcerias colaborativas deve levar em consideração os propósitos, os desejos e as ânsias dos parceiros envolvidos, estimulando condições para que exista uma relação de ganho x ganho, entre eles (Lima, 2010), sejam ganhos individuais ou coletivos. A percepção sobre esses ganhos só é possível através dos aspectos afetivos e cognitivos, integrantes do processo de comunicação.

A próxima seção trará a definição dos aspectos afetivos e dos aspectos cognitivos, bem como a relação existente entre eles e as experiências de feedback dentro do processo de comunicação, levando em consideração a qualidade dos relacionamentos humanos.

2.4 Aspectos Afetivos e Cognitivos

Aspectos afetivos e cognitivos são partes indissociáveis nos processos relacionais que auxiliam no processo empreendedor (Alam & Singh, 2021; Lima *et al.*, 2020; Baron & Shane, 2007; Nassif, 2014).

Quando se trata de inteligência, percepção, memória e conhecimento, dentre outros, normalmente se estabelece 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 afetos e, para que se consiga conhecer e dominar os sentimentos, processos cognitivos são necessários (Ilies *et al.*, 2007; Ilies & Judge, 2005).

A razão e a emoção devem ser integradas ao processo de feedback a partir de um modelo afetivo-cognitivo que interage para influenciar o comportamento do indivíduo (Alam & Singh, 2021; Tarakci *et al.*, 2018; Weiss & Cropanzano, 1996) e analisar a propensão dos indivíduos a determinados comportamentos (Lima *et al.*, 2020).

Para que resultados positivos sejam alcançados no contexto da comunicação e das trocas relacionais advindas do feedback, algumas ações são importantes de serem observadas. Assim, é importante que os receptores regulem os sentimentos (aspecto afetivo), reavaliem a situação (aspecto cognitivo), ratificando, mudando ou suprimindo os comportamentos em prol de um determinado objetivo (Alam & Singh, 2021). Essas premissas, conforme o autor, podem ajudar o receptor a aceitar o que foi transmitido pelo interlocutor.

Chawla *et al.* (2019) descrevem que eventos que envolvem experiências de feedback são carregados de afeto, isso a partir da teoria dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996). A depender das experiências, o impacto pode afetar o estado afetivo de quem o recebe (Ilies *et al.*, 2007), estimular as emoções do receptor e influenciar suas atitudes. O termo afetivo é mais utilizado para explicar esse fenômeno, pois é mais amplo e incorpora as emoções e os sentimentos (Davidson *et al.*, 2003).

A emoção aludi a um acontecimento cujas alterações cerebrais e comportamentais acontecem diante de um evento significativo. Por sua vez, os sentimentos expressam componentes da emoção, tais como o medo, a tristeza, a alegria, a esperança, a desilusão, dentre outros. Sendo assim, o processo de comunicação, influenciado pelos aspectos afetivos, refere-se às impressões negativas ou positivas dos sentimentos (Niedenthal, 1990).

A capacidade de gerenciar os sentimentos, no âmbito das relações interpessoais promovidas pelos processos de comunicação, tem se tornado relevantes (Pessoa, 2008). A empatia, que se refere ao ato de compreender os sentimentos do outro ao se colocar no seu lugar (Salovey & Mayer, 1990), caracteriza um aspecto afetivo maleável (König *et al.*, 2020) que, ao se apresentar nas experiências de feedback, evita abusos entre os interlocutores.

Os indivíduos estabelecem relações diretas e indiretas com outras pessoas e, nesses processos, por vezes, utilizam-se de mecanismos para se protegerem de pensamentos e sentimentos considerados difíceis de lidar (Campos *et al.*, 2011). Os processos de comunicação, evidenciam a necessidade de relacionamento entre as pessoas e, dessa forma, esses mecanismos de defesa se fazem presentes e representam a luta do indivíduo contra os afetos dolorosos, no entanto, quando existe maturidade na utilização desses mecanismos, os indivíduos empregam a sublimação, o altruísmo, a supressão, a antecipação e o humor, mantendo os afetos em limites suportáveis, controlando impulsos, promovendo autoconhecimento e gestão de conflitos (Campos, 2019).

Pesquisadores descrevem que a cognição e a afetividade são combinadas em sua natureza (Alam & Singh, 2021; Lima *et al.*, 2020; Nassif, 2014; Pessoa, 2008; Baron & Shane, 2007) e precisam ser entendidas como fatores complementares. É, também, imperativo entender que a complementariedade desses construtos, afeto e cognição, são parte integrante da comunicação.

Dessa forma, aspectos cognitivos são processos intelectuais que acontecem na mente de um indivíduo quando este passa a analisar e a interpretar o mundo e/ou seus próprios pensamentos e atitudes (Petri & Govern, 2004; Baron & Shane, 2007). A comunicação no âmbito cognitivo se dá quando a informação transmitida leva a eventos que estimulam a atenção e a memória, induzindo as respostas expressas em ações como: analisar, raciocinar, avaliar, aprender, concluir, planejar, resolver problemas e tomar decisões (Sternberg, 2009).

Os interlocutores ou parceiros colaborativos em um processo de comunicação se utilizam da cognição, de suas estruturas de conhecimento, para avaliar situações e julgar alternativas. As oportunidades encontradas podem embasar a tomada de decisão, além de buscar a criação de soluções para suas empresas (Mitchell *et al.*, 2002). Portanto, pode-se dizer que o comportamento empreendedor é influenciado por seus processos mentais (Fernandez-Gonzalez *et al.*, 2009; Tennant, 2007; Mitchell *et al.*, 2002).

Segundo Baron e Shane (2007), a memória é o elemento central do sistema cognitivo. Diante desse fato, quando o empreendedor se comunica, deve utilizar a memória para ouvir a mensagem, recuperar lembranças do passado que possam ser relevantes ao contexto da conversa, interpretar e armazenar a informação. Desse modo, é possível que uma ação seja efetuada, sinalizando que tudo que um empreendedor diz ou faz sofre influência do processo mental que instiga percepções, motivações e atitudes (Fernandez-Gonzalez *et al.*, 2009).

As teorias cognitivas (Khelil, 2021; Boudreaux *et al.*, 2019; Bacon-Gerazymenko, 2019), visam a explicar como os aspectos cognitivos influenciam o comportamento empreendedor. A Teoria da cognição social das crenças de eficácia, criada por Bandura (2012), contribui ao descrever a maneira como o pessimismo e o otimismo podem interferir na autoavaliação da capacidade empreendedora e, por consequência, no alcance das metas.

Alguns aspectos cognitivos são encontrados, frequentemente, no comportamento empreendedor e são descritos pela literatura. Assim, a Tabela 7 apresenta o aspecto cognitivo, sua definição e o autor que o descreveu:

Tabela 7: O empreendedor e os aspectos cognitivos

Aspecto	Definição	Autor
Confiança	Estima a probabilidade de um resultado positivo para um acontecimento em comparação com a possibilidade de enfrentar um resultado negativo	(Invernizzi <i>et al.</i> , 2017)
Tomada de decisão	Capacidade de concentrar informações que provavelmente serão úteis e ignorar as que são redundantes no processo.	(Gabaix <i>et al.</i> , 2006)
Autoeficácia	Fortes convicções que os empreendedores possuem sobre suas próprias habilidades	(Hsu <i>et al.</i> , 2017)
Capacidade de aprendizagem	As experiências vivenciadas levam ao aprendizado, que permite a gestão de riscos	(Heinrichs, 2016)
Propensão ao risco	Tendência de assumir riscos em situações de incerteza	(Kollmann <i>et al.</i> , 2017)
Lócus de controle	Crenças que os empreendedores possuem sobre como podem controlar eventos em suas vidas	(Braun & Nassif, 2020)

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A cognição ajuda as pessoas a interpretarem o passado e o presente, com a capacidade de buscar orientações para o futuro (Bastos *et al.*, 2011). Na atitude empreendedora, corroborada pela comunicação, a estrutura cognitiva é vista como modelos mentais simples, capazes de conectar informações, ajudando o indivíduo a desenvolver oportunidades de negócios, reunindo os recursos para construir e proporcionar o crescimento da empresa (Mitchel *et al.*, 2002).

Os indivíduos inseridos em um ambiente de feedback de apoio apresentam maior facilidade em buscar melhorias em seu desempenho (Whitaker *et al.*, 2007), sendo que esse processo depende de uma comunicação eficaz e colaborativa, ou seja, quando um interlocutor dispõe de um conhecimento específico, capaz de auxiliar o outro de maneira estratégica (Mocelin & Azambuja, 2017).

2.5 Em síntese, os construtos abordados neste estudo

O referencial teórico evidenciou a importância do feedback como uma etapa do processo de comunicação, capaz de trazer respostas a partir do processo relacional entre os interlocutores, de acordo com seus diferentes perfis e sob a influência dos aspectos cognitivos e afetivos. Assim, a Tabela 8 apresenta os principais conceitos que subsidiaram a compreensão dos construtos e que também irão apoiar os resultados da pesquisa sem, entretanto, excluir os demais estudos aqui abordados.

Tabela 8: Síntese dos Construtos

CONSTRUTO	CONCEITO	AUTORES/DATAS
Comunicação	A comunicação analisa como as pessoas utilizam mensagens verbais e não verbais para que, em um determinado contexto, gerem significado. Comunicar é estabelecer um processo de transferência de informações, ideias e sentimentos, auferindo entendimento entre os diversos interlocutores. A comunicação atinge seu objetivo quanto o receptor compreende a mensagem enviada pelo emissor através da codificação e decodificação da linguagem empregada no canal utilizado.	Kovaçi <i>et al.</i> , 2021; Rollnik-Sadowska <i>et al.</i> , 2022.
Feedback	Ferramenta de comunicação utilizada para gestão do desempenho organizacional, através de um conjunto de informações transmitidas por um interlocutor.	Ajjawi e Boud, 2018; Ferreira e Otley, 2009; Luckett e Eggleton, 1991; Malmi e Brown, 2008.
	Diálogo em um contexto construtivista de regulação do comportamento.	Ajjawi e Boud, 2018
Empreendedor	Indivíduo que possui um conjunto de atitudes necessárias para o desenvolvimento de tecnologias inovadoras, produtos e serviços capazes de promover o crescimento de um negócio, obtendo vantagem competitiva sustentável e lucratividade.	Muraro <i>et al.</i> , 2018.
Aspectos afetivos	Emoções presentes em um processo relacional, tais como ansiedade, medo, frustração, tristeza, alegria, satisfação, etc.	Chawla <i>et al.</i> , 2019; Ashkanasy, 2003; Ilies <i>et al.</i> , 2007; Ilies e Judge, 2005.
Aspectos cognitivos	Razão, modelo mental pelo qual indivíduos processam informações, buscam conhecimento e tomam decisões.	Alam e Singh, 2021; Mintzberg <i>et al.</i> , 2010; Nassif, 2014; Weiss e Cropanzano, 1996.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A relação entre os construtos apresentados, pode ser evidenciada no modelo teórico apresentado na Figura 4:

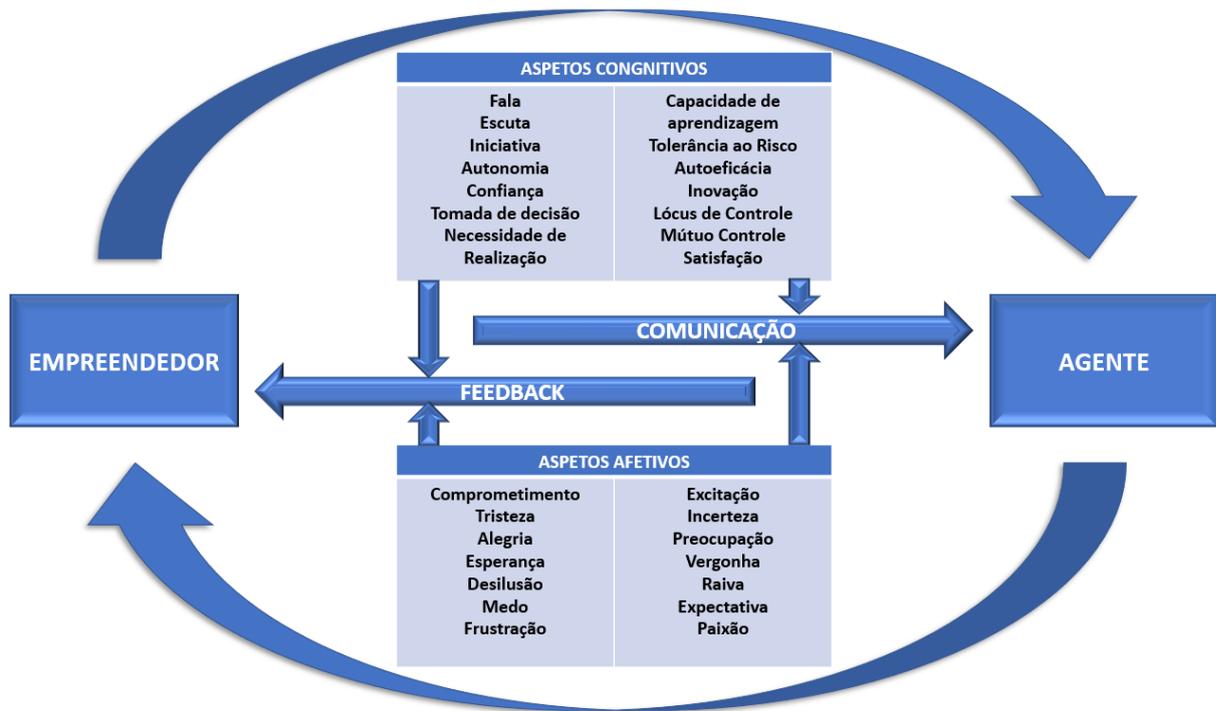


Figura 4: Modelo teórico de relação entre os construtos do estudo

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Para que ocorra feedback é necessário que a comunicação o preceda (Devloo *et al.*, 2011; Anseel & Lievens, 2009), no entanto, para que esse processo seja eficaz, a qualidade nos relacionamentos humanos deve estar presente através da confiança, mútuo controle, satisfação, comprometimento, aspecto afetivo e cognitivo (Hon & Grunig, 1999). Além disso, outras formulações lógicas e sentimentos permeiam toda troca entre os indivíduos. Os construtos apresentados neste referencial e no modelo teórico contribuíram para o delineamento dos procedimentos metodológicos da pesquisa e para a discussão dos resultados.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo contempla o percurso metodológico aplicado na pesquisa, iniciando-se pelo delineamento do estudo, seguindo pela descrição detalhada da unidade de análise, pelos

procedimentos de coleta de dados e entrevistas, além dos procedimentos de análise dos resultados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva que, segundo Creswell (2010) e Vergara (2013), é aplicada quando se quer entender um fenômeno social ou humano através das experiências vivenciadas por um indivíduo ou por um grupo.

O estudo foi realizado com empreendedores, agentes e a gestora que interagem no âmbito do programa ALI (SEBRAE, 2021b).

3.1.1 Definição da Unidade de Análise

Para melhor compreensão do campo de pesquisa, é importante ressaltar que 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.

Os agentes são apresentados como profissionais que atuam junto aos empreendedores e por meio da comunicação, buscando melhorias dos negócios. A descrição de seu perfil se dá em consonância com os critérios de seleção previamente definidos a partir de um edital de contratação que estabelecem parâmetros quanto à experiência, formação e comportamento (Amaro, 2020). O agente deve ser um profissional graduado e preparado para atender às necessidades do empreendedor no que tange ao desenvolvimento de competências gestoras (SEBRAE, 2020b). O edital de seleção para atuação como agente, apresenta as qualificações exigidas pelo programa. Ao ser aprovado, torna-se um bolsista do CNPq, treinado e acompanhado pelo (SEBRAE, 2020b) quanto às metodologias do programa. O perfil exige diploma de graduação em qualquer área do conhecimento, concluído em no máximo 10 anos, experiência de atuação em atividades relacionadas a pequenos negócios, gestão de empresas ou tecnologia e inovação. Aspectos comportamentais também são observados, dentre estes estão a

autogestão, a flexibilidade, a qualidade no trabalho, a proatividade, o foco em resultados e a orientação para o cliente (Amaro, 2020).

Outras competências são aferidas durante os treinamentos que simulam os encontros com os empreendedores e a aplicação da metodologia e das ferramentas empreendedoras, aspectos ligados à resiliência, à tolerância à pressão, ao trabalho em equipe, à capacidade de ouvir, ao respeito à opinião contrária, à capacidade de comunicação com clareza e concisão, que são pontuados (SEBRAE, 2020b).

Em ação, o agente deve atender a 22 empreendedores em cada ciclo de atuação, que compreende um período de quatro meses. A natureza das empresas atendidas é caracterizada como indústria, comércio ou serviço, de micro a pequeno porte, público-alvo do (SEBRAE, 2021b), cujo faturamento anual esteja entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.500.000,00. A metodologia de aplicação do programa está descrita de maneira pormenorizada no Apêndice B.

O processo de comunicação estabelecido entre os interlocutores da unidade de pesquisa se dá primeiramente de forma oficial, ou seja, através dos sistemas informatizados do próprio SEBRAE, responsável pela gestão dos empreendedores atendidos pelo programa ALI, tomando-se todo cuidado com as exigências da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD, 2018).

As etapas de atendimento acontecem a partir de reuniões entre os empreendedores e agentes, sendo que todo processo acontece através de encontros individuais e coletivos (SEBRAE, 2020a), os quais obedecem a uma nomenclatura e cronologia previamente definida por siglas, cuja estrutura é apresentada a seguir: a letra maiúscula “E” significa encontro, o número que a segue significa a ordem das reuniões, a letra minúsculo “i” significa individual e a letra minúsculo “c” significa coletivo:

E1i – Encontro 1 – Individual: Apresentação do programa, assinatura do Termo de Adesão com a elaboração de um Autodiagnóstico denominado Radar.

E2c – Encontro 2 – Coletivo: Conta com uma palestra de apresentação do conceito de inovação e indicadores de produtividade (faturamento, custos variáveis e pessoas ocupadas).

E3i – Encontro 3 – Individual: Inicia com a análise das dores do empresário, com a priorização de problemas e elaboração de um plano de ação.

E4c – Encontro 4 – Coletivo: Ocorre uma palestra sobre os tipos de prototipagem e testagem, ou seja, como preparar um protótipo e elaborar um questionário de entrevista e como aplicar essas ferramentas e validá-las.

E5i – Encontro 5 – Individual: O plano de ação é atualizado, o protótipo é escolhido e o roteiro de entrevistas para análise da inovação é elaborado.

E6i – Encontro 6 – Individual: O plano de implementação do protótipo é acompanhado pela utilização da ferramenta 5W2H e a mensuração da produtividade 0 (zero) da empresa é feita.

E7i – Encontro 7 – Individual: A avaliação da implantação é feita.

E8c – Encontro 8 – Coletivo: Ocorre o encerramento da primeira fase do programa e a apresentação dos cases de sucesso, bem como das soluções SEBRAE e da avaliação da jornada.

E9i – Encontro 9 – Individual: No último encontro, um novo autodiagnóstico é realizado e a produtividade é mensurada novamente para análise da melhoria da empresa.

Para este estudo, consideramos como interlocutores os empreendedores e os agentes, sendo estes últimos os principais atores na execução de um diálogo construtivo e colaborativo. No entanto, para entender como ocorreu a troca de conhecimento e aprendizagem efetiva, além de como se deu o processo de comunicação, analisamos a razão e as emoções, evidenciando a necessidade de compreender os aspectos afetivos e cognitivos e como eles interferiram no feedback.

Importante salientar que este estudo contemplou três segmentos como unidade de análise, considerando, primeiramente, os empreendedores que participaram do programa ALI, posteriormente os agentes e, por fim, a gestora do programa, atores que interagem no SEBRAE, escritório regional do ABC, estado de São Paulo. A escolha por esses participantes permitiu uma análise convergente entre as falas que seriam 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, pois ela foi convidada participar do estudo e aceitou, indicando os agentes disponíveis que, por sua vez, indicaram os empreendedores. Desse modo, as entrevistas contaram com a participação da gestora, de 4 agentes e de 28 empreendedores.

3.2 Procedimento de coleta dos dados

Os dados foram coletados por meio de entrevistas, seguindo as etapas expressas a seguir.

3.2.1 Etapa 1 – coleta de dados teóricos

Uma revisão sistemática da literatura foi realizada com o termo Feedback no contexto organizacional, e as bases de dados escolhidas foram a *Scopus* e a *Web of Science (WoS)*, pois têm abrangência internacional e controlam a qualidade dos documentos aceitos, sobretudo por meio da revisão por pares.

As listas com os achados foram exportadas para Excel para fins de análise mais apurada e devido tratamento para inclusões e exclusões. Entretanto, antes que essas operações fossem executadas, verificou-se a concentração de publicações em determinadas revistas e seus respectivos países de origem, constatando-se que no Reino Unido foram encontrados 90 artigos publicados, nos EUA foram 77 publicados e em outros 17 países, 38 artigos publicados. A Figura 5 demonstra a proporção desse achado:

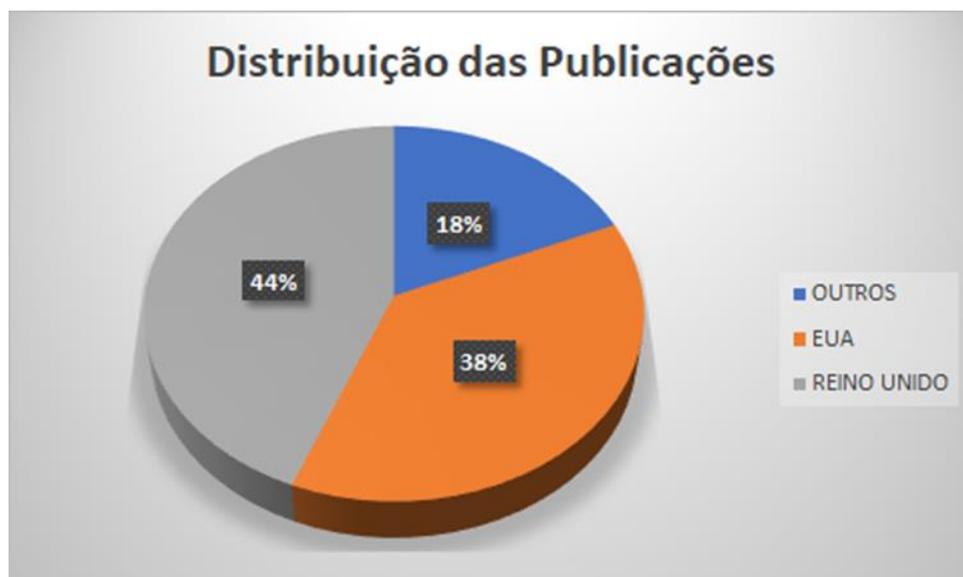


Figura 5: Proporção das publicações em revistas de determinados países

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O recorte temporal também foi analisado antes da execução de qualquer exclusão, pois a intenção era observar a evolução do tema desde a primeira publicação em 1974, quando o tema surgiu na academia, até o período contemporâneo. Os achados podem ser observados na Figura 6:



Figura 6: Publicações sobre os termos de estudo ao longo do período histórico

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A Figura 6 demonstrou que o interesse dos autores pelo tema feedback vem aumentando gradativamente ao longo do tempo, ou seja, nasceu de maneira insípida na década de 1970, mas com um interesse crescente, sendo que, no século XXI, mais de uma centena de artigos foram encontrados, aprovados e inseridos nas bases de pesquisa.

A qualidade das revistas de publicação dos artigos também foi analisada, segundo a *Scimago Journal & Country Rank* – SJR, índice H (Scimago, 2016), apontando a pontuação que foi atribuída em cada uma delas. O índice SJR mede o prestígio científico da revista, pois se baseia na ideia de que a área de conhecimento e a qualidade do periódico influenciam diretamente nas citações realizadas, o que elimina a manipulação, ou seja, para aumentar o índice é preciso publicar em periódicos de maior prestígio (Fernandes & Salviano, 2016).

Nessa mesma fase, as áreas e categorias de cada publicação também foram apontadas, segundo a SJR, a saber, Negócios, Gestão e Contabilidade, Economia, Econometria e Finanças, Informática, Engenharia, Ciências Sociais, Psicologia, Ciências da Decisão, Artes e Humanidades, Medicina, Matemática, Ciências Materiais, Ciências Ambientais, Física e Astronomia. Essa etapa foi executada para refinar os critérios de exclusão (Scimago, 2016).

Após a análise apurada de todos os artigos exportados, verificou-se as necessidades de inclusão e exclusão. Primeiramente foram incluídos apenas artigos do Reino Unido e dos EUA, pois representam 82% das publicações. Também foram incluídos artigos publicados entre 2001 e 2020, pois a intenção é demonstrar a evolução dos construtos ao longo do século 21, no entanto, os artigos aprovados no ano de 2021 não foram considerados na amostra, já que parte deles não estão em estágio final de publicação e ainda não foram citados de maneira relevante, devido ao pouco tempo disponibilizado para apreciação pela academia. Quanto à qualificação das revistas, a inclusão se deu com um SJR, índice H, a partir de 51. Foram excluídos artigos das categorias Informática, Engenharia, Medicina, Matemática e Ciências Ambientais, categorias definidas a partir da análise das áreas de publicação, correspondentes a cada revista da Scimago Journal & Country Rank (Scimago, 2016). A definição do protocolo utilizado para aceitação e exclusão das publicações utilizadas na discussão deste artigo pode ser acompanhada a partir da visualização do esquema apresentado na Figura 7.

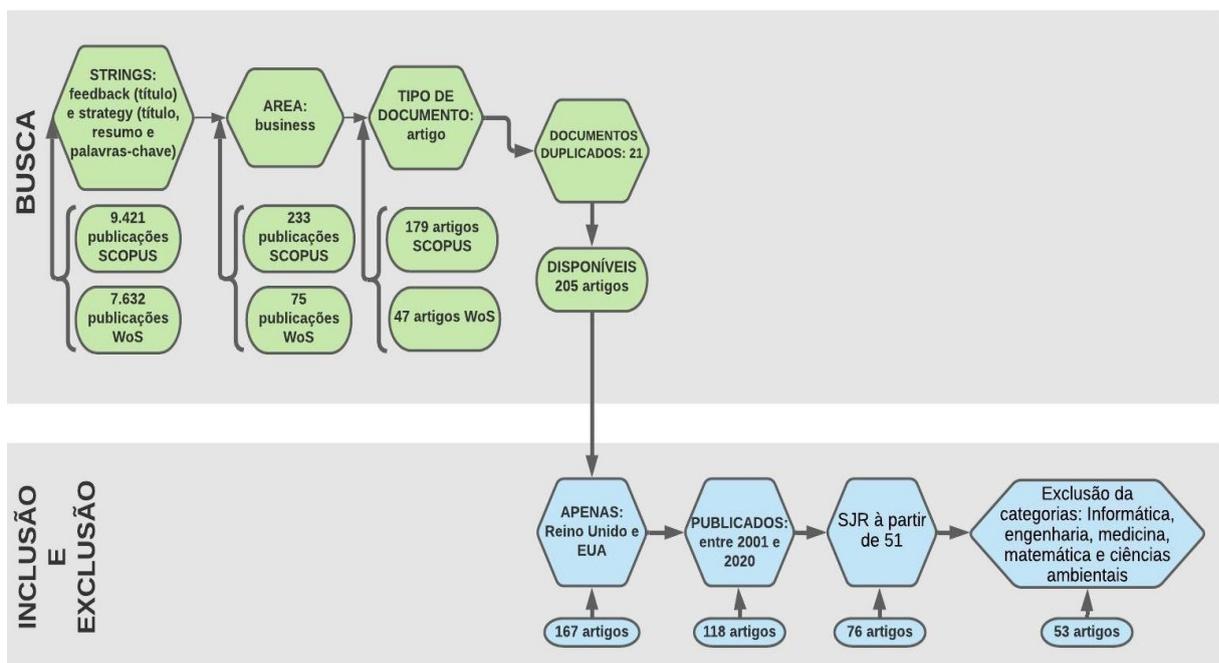


Figura 7: Visão esquemática

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O processo continuou com a leitura atenta dos resumos e introduções de cada um dos documentos. Optou-se pela manutenção de todos os títulos, sem nenhuma nova exclusão, com a intenção de compreensão do estado da arte nas diferentes aplicações do feedback nos variados contextos dos negócios empreendedores.

Inicialmente houve um levantamento quanto à tipologia metodológica dos estudos, sendo que os artigos de cunho empírico representaram 88,68% da amostra, os artigos de cunho teórico representaram 9,43% da amostra e os estudos de cunho misto, 1,89% da amostra. Graficamente, pode-se verificar a proporção entre as tipologias na Figura 8:



Figura 8: Tipologia metodológica dos estudos

Fonte: Dados da pesquisa

A quantidade superior dos estudos empíricos demonstra uma maturidade na construção teórica relacionada aos construtos estudados. No entanto, para atender aos objetivos específicos de identificação dos conceitos relacionados ao feedback e apontar os processos de formulação e implantação de estratégias descritos na literatura, através da revisão sistemática, o presente estudo trará a seguir os principais achados.

Foram encontrados 15 processos de feedback na literatura, segundo os parâmetros anteriormente descritos. Observou-se assim que o processo de feedback mais recorrente foi o de desempenho, representando 35,85% da amostragem, seguido da busca de feedback com 16,98%, de múltiplas fontes com 11,32%, positivo e negativo com 7,55%, efeitos do feedback com 5,66%, de aprimoramento com 5,66% e, por fim, cognitivo, comparativo, condicional

crítico, de equilíbrio, direcionado, estratégico, experimental e de valência, todos com 1,89%. A Figura 9 apresenta os processos de feedback e a frequência encontrada na literatura:

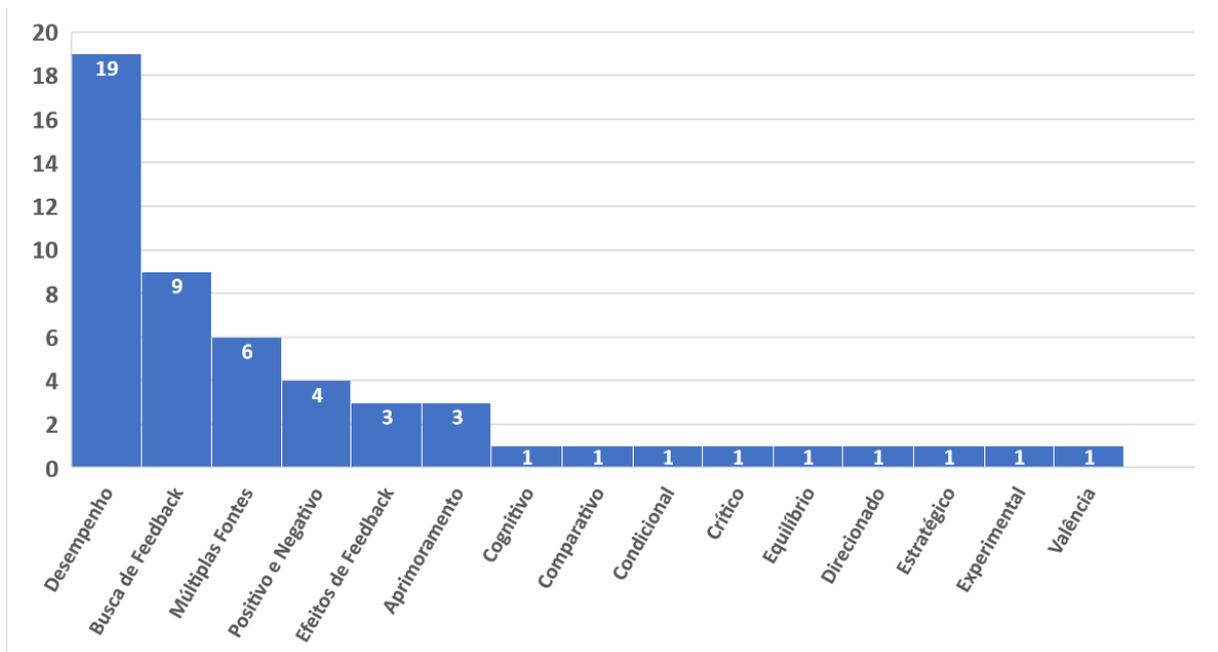


Figura 9: Processos de Feedback e frequência na literatura

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Após a descrição dos 15 processos de feedback encontrados nos artigos estudados, buscou-se compreender de que forma se dá a relação entre os interlocutores citados nos artigos, para uma melhor compreensão das experiências de feedback entre esses atores, o que ensejou a elaboração de parte do referencial teórico da dissertação e subsidiou parte da categorização da pesquisa de campo.

3.2.2 As entrevistas

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 a atender os 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 (Apêndice A). Para as entrevistas realizadas com os agentes, 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 (Apêndice B). 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 (Apêndice C).

Com relação ao número de entrevistados, Barbour (2009) explica que não há uma quantidade predefinida de participantes para a realização de um estudo. Sendo assim, a seleção foi intencional, apoiada em Flick (2013), definida de maneira proposital, segundo a acessibilidade e a conveniência do pesquisador em relação aos participantes. Foram entrevistados 28 empreendedores, 4 agentes e a gestora do programa ALI junto ao SEBRAE.

As entrevistas foram realizadas na modalidade *on-line* que, segundo Strickland *et al.* (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. Com o objetivo de manter o caráter anônimo dos entrevistados, estes foram identificados como: EP01, EP02, etc., para nomear os empreendedores, utilizou-se AG01, AG02, etc., para nomear os agentes, e GES01 foi utilizado para a gestora. A coleta dos dados foi realizada nos meses de junho a agosto de 2022, com aferição da duração média de cada encontro, sendo que as entrevistas com os empreendedores tiveram uma duração média de 48 minutos, com os agentes, de 39 minutos e com a gestora, de 31 minutos. A quantidade média de laudas também foi aferida, sendo que a entrevista com os empreendedores gerou uma quantidade média de 11 laudas, a entrevista com os agentes, de sete laudas e com a gestora, de 5 laudas.

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. Também foi investigado o papel dos aspectos afetivos e cognitivos nesse processo interacional, entre comunicação e experiências de feedback.

Após a realização das entrevistas, as falas foram transcritas e enviadas aos devidos entrevistados por e-mail, para fins de validação das informações, dessa forma conferindo confiabilidade ao processo. Após a aprovação, todos os documentos, previamente nomeados, foram inseridos no software Atlas TI.

Todo conteúdo foi codificado após a leitura flutuante e, de acordo com os construtos da pesquisa, foi, posteriormente, categorizado. A fase levantamento de resultados se deu com a análise e classificação dos aspectos de convergência, transformando-os em dados brutos. Na última fase, houve a interpretação dos dados, com a devida atenção à comparação dos achados apresentados pelo software com as categorias definidas 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.

As falas foram codificadas de acordo com a Tabela 9:

Tabela 9: 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		
Feedback de Desempenho	Comprometimento	Afetivos	

Fonte: Dados da pesquisa

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.

Outros aspectos da unidade de estudo também foram analisados, de modo que as características do perfil empreendedor (Braun & Nassif, 2020; Puga & García, 2012; Silva *et al.*, 2020) e de seus negócios (SEBRAE, 2021b) foram investigadas, bem como as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores na gestão de suas empresas e os principais

sentimentos vivenciados (Alam & Singh, 2021; Lima *et al.*, 2020; Baron & Shane, 2007; Nassif, 2014).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa de campo, obtidos através das entrevistas, os quais evidenciam a relevância do desenvolvimento do tema da pesquisa no contexto contemporâneo. Todas as etapas executadas, iniciando-se com a pesquisa bibliográfica e a revisão sistemática da literatura, passando pela pesquisa empírica qualitativa, finalmente culminando na análise dos achados, busca a evolução e o amadurecimento do pensamento acadêmico.

4.1 O Perfil dos Participantes

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

4.1.1 Os empreendedores e seus empreendimentos

Os primeiros resultados apresentados correspondem às características demográficas relacionadas aos empreendedores, a saber, gênero, estado civil, idade e formação, bem como as características demográficas 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 10 demonstra graficamente as informações concernentes aos empreendedores:

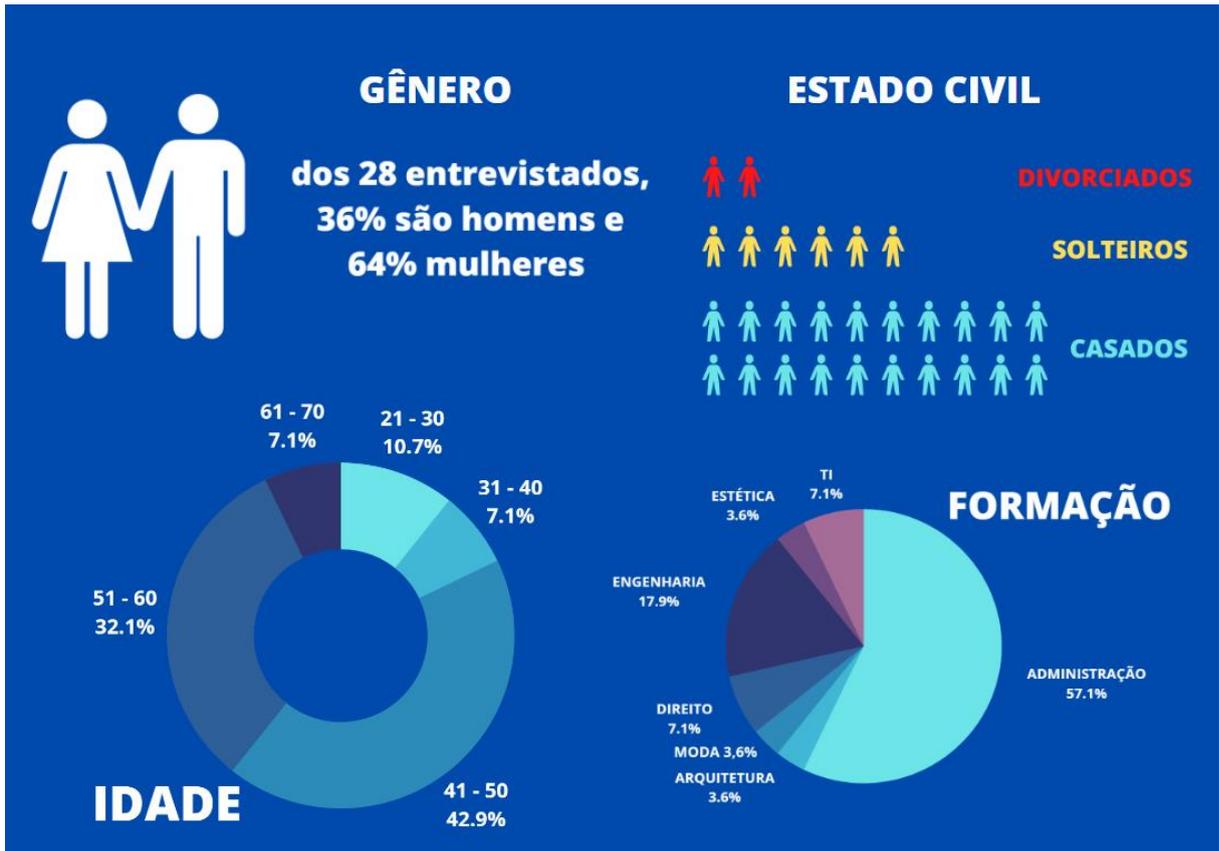


Figura 10: Características demográficas dos empreendedores entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Foram entrevistados 28 empreendedores, sendo que dez eram homens e 18 eram mulheres. Quanto ao estado civil, dois eram divorciados, seis eram 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, e os demais 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 11 apresenta as características das empresas dos empreendedores estudadas:

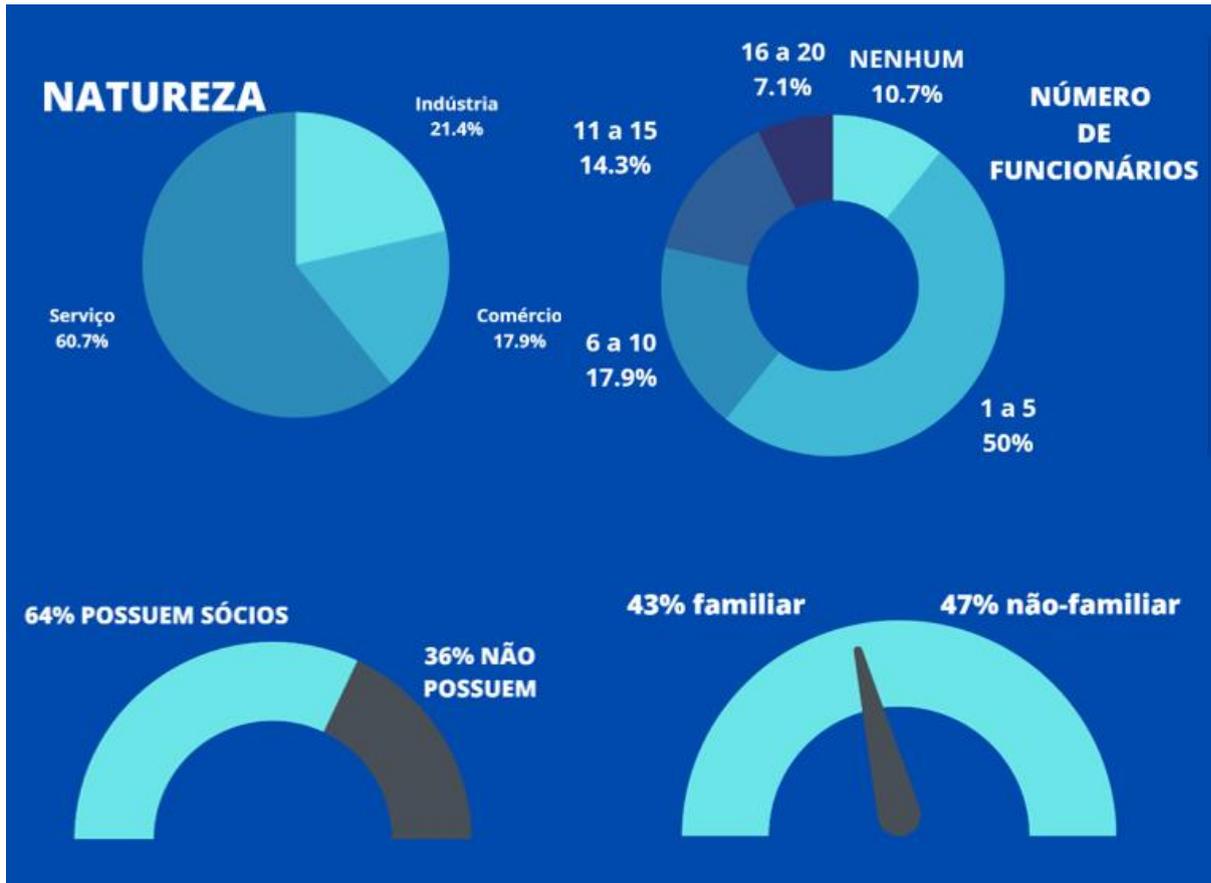


Figura 11: Características demográficas das empresas

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.

Quando perguntados sobre as principais características relacionadas ao empreendedorismo e se eles possuíam essas características, as respostas foram analisadas de acordo com a categorização proposta pelo estudo. O perfil empreendedor encontrado apontou características, tais como inovação, assunção de risco, persistência, entre outras (Braun & Nassif, 2020; Puga & García, 2012; Silva *et al.*, 2020), no entanto, após a leitura flutuante, observou-se que algumas características estavam presentes quando eles descreviam o

surgimento do negócio (Sabahi & Parast, 2020; Albisson, 2019; Asiedu *et al.*, 2019), buscando realização pessoal, e outras quando tratavam dos relatos e desafios de manter a empresa (McClelland, 1972), buscando o planejamento.

Os resultados da pesquisa, apoiados nos conceitos teóricos sobre os processos de feedback, procuraram observar as ações estratégicas que visam ao autoaprimoramento através de mecanismos de comunicação, por meio das aspirações pessoais sociais e organizacionais (Wang & Lou, 2020; Qian *et al.*, 2018; Kim & Kim, 2020; Anseel & Lievens, 2009). Integra, ainda, o perfil empreendedor, o qual descreve aquele que possui um desejo de iniciar e manter um negócio, obtendo sucesso (GEM, 2019; Sabahi & Parast, 2020; Albisson, 2019; Asiedu *et al.*, 2019). Com base nesses dados, foi possível construir um modelo que ilustra a relação entre esses construtos. Sendo assim, a Figura 12, apresenta as características empreendedoras que estão mais presentes no início dos negócios e a conexão com os processos de feedback também empregados nesta fase, a saber Busca de Feedback e Efeitos do Feedback:

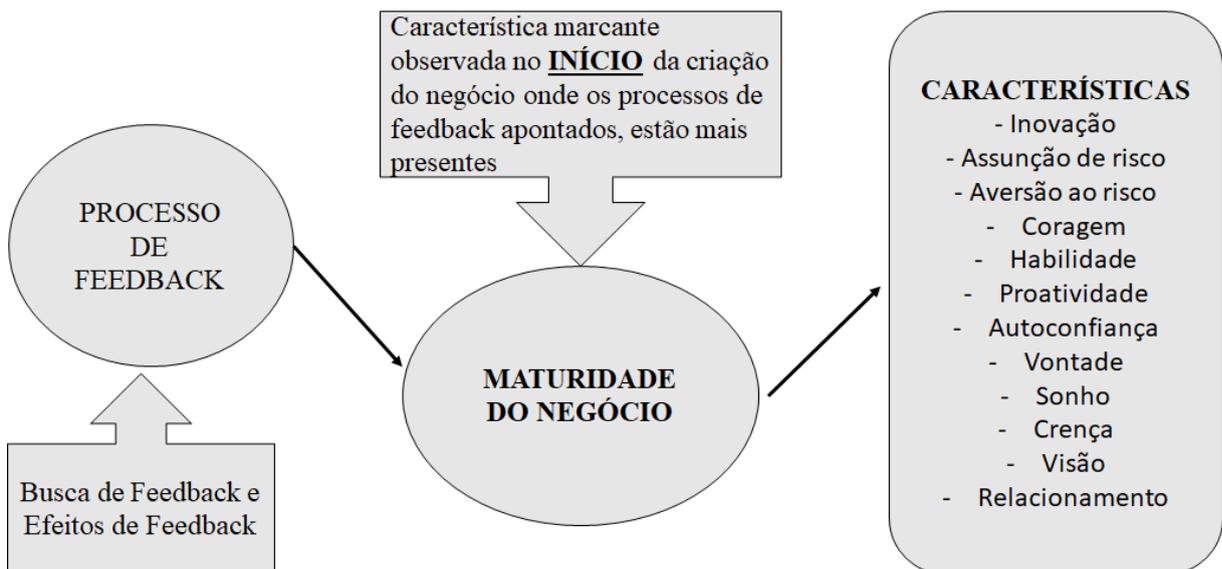


Figura 12: Características empreendedoras no início dos negócios e os processos de feedback empregados

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Desse modo, uma investigação mais apurada foi necessária, em consonância com outros achados da pesquisa, apontando que a Busca pelo Feedback (Qian *et al.*, 2018) e os Efeitos do Feedback (Anseel & Lievens, 2009) estão mais presentes na fase inicial do negócio, sendo que características como a inovação, a assunção de risco, a ousadia, entre outras (Braun

& Nassif, 2020; Coda *et al.*, 2018; Kerr *et al.*, 2017; Muraro *et al.*, 2018), aparecem em evidência, demonstrando que o empreendedor busca informações sobre o seu ambiente de negócio, seus fornecedores, seus clientes (Anseel *et al.*, 2015), bem como todos os parceiros, e, através das informações, os efeitos surgem e o empreendedor ajusta suas ações atuando na gestão da empresa (Anseel & Lievens, 2009).

A Tabela 10 apresenta as evidências encontradas, ilustrando como a inovação se situa nos negócios, conforme os empreendedores:

Tabela 10: Inovação nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios

Característica	Evidências
Inovação	<p>“Nos transformamos, por isso que eu digo que é uma inovação, foi deixar de atender obras, empresas assim, empreiteiras, e focar no restaurante e em si mesmo, restaurando o físico pra atender o cliente, focar no local, dar mais ênfase na mesma, em servir mesas, por que depois o foco foi o delivery, então teve também uma mudança.” EP01</p> <p>“Não é sobre empreendedorismo, sem falar de inovação, sem falar do inusitado, sem falar de coisa nova.” EP19</p> <p>“Eu acho que é buscar novos caminhos. Novos produtos. É sentir o que o mercado está pedindo. Investir no que ele está pedindo.” EP25</p>

Fontes: Dados da pesquisa (2022)

O empreendedor inovador, segundo Baggio e Bagio (2014) é aquele que faz acontecer através da criatividade e da captação de novas ideias em diversas fontes (parceiros), tais como clientes, concorrentes, governo, pesquisa e desenvolvimento. Em concordância com isso, Kim e Vonortas (2014) e Yoon, *et al.* (2018) definem a necessidade da existência dessas fontes de conhecimento, através de redes de aprendizado, para fomentar a inovação nos negócios. As falas evidenciaram que a inovação é uma característica importante na criação de uma empresa e o aprendizado advindo dos parceiros, inclusive do programa ALI, auxilia na capacidade inovativa.

Em relação à assunção de risco, os empreendedores relatam a importância das vivências anteriores, no entanto, utilizam expressões que tratam dessa característica de maneira negativa, como se fosse algo ruim, assim, eles descrevem alguns comportamentos que foram importantes para abrirem o negócio. As evidências são apresentadas na Tabela 11:

Tabela 11: Assunção de risco nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios

Característica	Evidências
Assunção de risco	<p>“Assumir risco, eu já empreendi em vários ramos, já levei muitos tombos e eu não parei de aprender, então eu acho que esse é uma característica. Quando a gente resolve arriscar a montar alguma coisa, a gente tem que ser determinada, perseverante, não desistir né, fácil, acho que é isso.” EP02</p> <p>“Uma característica que eu pensei quando entrei com isso, falei, puxa vida, a gente tem que assumir algumas coisas, isso também me impulsionou, e eu acho que eu tenho muito que aprender com isso, então não foi só as coisas positivas que me impulsionaram as coisas negativas também” EP05</p> <p>“Depois de 22 anos no mercado corporativo, eu resolvi abrir uma imobiliária, isso faz 8 anos. Por 6 anos eu atuei dentro de uma rede, então eu comprei uma franquía quando eu saí do banco e abri uma imobiliária.” EP15</p>

Fontes: Dados da pesquisa (2022)

Segundo Martens *et al.* (2011), a assunção de risco é definida como a inclinação empreendedora em assumir projetos arriscados agindo com ousadia para atingir objetivos, sendo que Mahajan e Gupta (2018) complementam esta definição e descrevem que toda atividade de risco, incluindo o empreendedorismo, que é por definição uma tarefa desafiadora, requer comprometimento e envolvimento do empreendedor ao decidir abrir um negócio diante de altos níveis de incerteza, necessitando da aceitação de determinados níveis de risco.

Por outro lado, a aversão ao risco, característica oposta a assunção de risco, também foi encontrada nas falas dos empreendedores, sendo que alguns declararam que desejavam ser mais ousados, no entanto, suas personalidades eram mais conservadoras. As evidências estão na Tabela 12:

Tabela 12: Aversão ao risco nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios

Característica	Evidências
Aversão ao risco	<p>“Eu gostaria de ser um empreendedor mais ousado. As vezes eu fico até pensando, eu vejo algumas situações de empreendedores e falo: como esse cara teve coragem de fazer isso, de botar dinheiro nesse negócio, de investir nesse negócio desse jeito, na pandemia, sem pandemia, enfim, eu me vejo, um empreendedor pé no chão.” EP03</p> <p>“Eu acho outra coisa também quer eu diria pra você, assumir riscos, eu nunca fui na verdade de assumir grandes riscos, mas também acho que não dá pra ser muito medroso” EP06</p>

Fontes: Dados da pesquisa (2022)

O risco é uma grandeza de difícil mensuração, já que é composto de diversas variáveis motivacionais e de desejo por segurança, sendo que as pessoas possuem diferentes vivências em relação ao mesmo risco (Fagundes *et al.*, 2018). Assim, segundo Melesse e Cecchi (2017),

as percepções de risco, mudam de acordo com as experiências dos indivíduos, incluindo experimentações que estão mais relacionadas ao gênero. Segundo Melo *et al.* (2019), a aversão ao risco, na realidade, trata-se de uma aversão a perdas de tempo ou de dinheiro.

A coragem foi citada por alguns empreendedores e, para eles, está relacionada com o ímpeto de encarar o medo de errar, de testar, de apostar, assumindo uma postura de crença, confiança, determinação e resiliência, principalmente em situações adversas. As evidências estão na Tabela 13:

Tabela 13: Coragem nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios

Característica	Evidências
Coragem	<p>“Para a empreender, você tem coragem, o que e dele é coragem de errar. É coragem de testar, tem que ter a consciência de que não vai acertar toda vez, vontade, vontade e coragem.” EP09</p> <p>“Você que tem que ter muita coragem. Entendeu? E coragem de apostar as suas fichas, tem que acreditar muito no que você está fazendo. Muito mesmo. Você tem que acreditar muito naquilo. É, é você saber que você vai ter altos baixos.” EP10</p> <p>“Há, eu acho que o empreendedor tem que ser assim, corajoso. Assim tem que ter coragem nas coisas. Tem que ter confiança.” EP17</p> <p>“Olha, eu acho que em primeiro lugar, eu acho que o empreendedor tem que ter coragem, não é? Tem que ter garra, coragem, é muita determinação, é resiliência, é e vontade mesmo é, você tem que ter desejo, você tem que ter sangue dos olhos, você tem que ter. É a, é o depende da ação. Você tem que ser determinado naquilo que você não é.” EP23</p>

Fontes: Dados da pesquisa (2022)

Para Marcano *et al.* (2020), a coragem é um exercício necessário para o empreendedor, pois o direciona a buscar e a perseguir determinados propósitos econômicos, políticos ou sociais, fazendo com que ele seja capaz de contribuir com a criação de valor para a sua empresa, levando satisfação aos clientes, atendendo aos desejos e às necessidades. Já Pearse e Peterlin (2019) declaram que a coragem está relacionada com a autoconfiança de enfrentar qualquer desafio, pois exige a crença no próprio potencial e no domínio sobre os problemas enfrentados. Sendo assim, as pessoas que possuem coragem acreditam que o sucesso depende dos seus esforços individuais e de sua vontade.

Os empreendedores destacaram o trabalho em equipe e a aprendizagem em diversos outros ambientes profissionais como fontes de desenvolvimento de habilidades segundo as evidências apresentadas na Tabela 14:

Tabela 14: Habilidade nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios

Característica	Evidências
Habilidade	<p>“Que mais que me motivou a ser um empreendedor foi o fato de eu gostar de trabalhar em equipe, eu acho que isso também é importante porque uma empresa é como se fosse um relógio, cheio de engrenagens, então assim, cada engrenagem com o seu papel, com o seu fundamental, se você tira uma das engrenagens não funciona” EP05</p> <p>“A gente também transformou a habilidade profissional numa dimensão maior, então eu diria pra você que eu só aprendi a empreender quando eu já estava empreendendo, eu não tive uma preparação.” EP06</p> <p>“O que eu ainda tenho, habilidades, que essas empresas precisam. Por exemplo, estava aqui no cliente, o tempo todo estudando o pessoal, descobrindo as necessidades, antes deles mesmos necessitarem. Então é uma habilidade que reputam a mim e eu confesso que quando olho no espelho, falo, você não sabe fazer isso direitinho e sem falsa modéstia.” EP19.</p>

Fontes: Dados da pesquisa (2022)

Schaefer e Minello (2019), o empreendedor é um indivíduo que possui várias características que o distinguem dos outros. Essas características formam um conjunto de habilidades que, somadas ao conhecimento e às atitudes, compõem a competência empreendedora (Bittencourt, 2003). Elas podem ser divididas em três grupos. O primeiro trata das habilidades técnicas que descrevem o saber fazer de cada negócio. O segundo trata das habilidades gerenciais, relacionadas à criação, pesquisa e desenvolvimento do negócio em seu ramo de atuação. O terceiro trata das habilidades pessoais, sendo algumas das quais tratadas nesta pesquisa como características empreendedoras, ou seja, estão relacionadas ao comportamento do empreendedor, tais como inovação, disciplina, persistência, entre outras. Para Yusoff *et al.* (2015), as habilidades compõem a capacidade empreendedora e podem ser ensinadas e aprendidas por qualquer indivíduo.

A proatividade é relatada pelos empreendedores entrevistados como a antítese da pessoa passiva, ou seja, ser proativo é ter atitude, ajudando o outro através da curiosidade, da informação e do trabalho em equipe. As evidências são apresentadas na Tabela 15:

Tabela 15: Proatividade nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios

Característica	Evidências
Proatividade	<p>“Primeira coisa, proatividade. Não adianta ser uma pessoa passiva, uma pessoa muito servidora, a pessoa que tem essa característica vai ser uma secretária, uma pessoa que tem essa característica de servir, suprir uma necessidade do outro.” EP07</p> <p>“Eu percebo que várias pessoas chegam a mim pedindo ajuda, é que eu sou uma pessoa bastante proativa, assim, sempre fui e eu vejo muito isso. É muito interessante.” EP12</p> <p>“Hoje você não consegue um trabalho se você disser assim, eu vou atender o telefone, mas se chamarem na portaria, eu não vou atender, porque meu trabalho é atender o telefone. Não pode, você tem que ser proativo, você tem que entender de tudo um pouco, você tem que ser curioso, você tem que se informar, você tem que trabalhar em equipe.” EP24</p>

Fontes: Dados da pesquisa (2022)

A proatividade está inserida em um contexto das dimensões da orientação empreendedora (Covin & Slevin, 1991), juntamente com a inovação e a tomada de risco, sendo definida como a busca contínua de oportunidades, quando o indivíduo age de maneira antecipada a uma demanda futura ou reage aos concorrentes. Esta definição é apresentada pelo trabalho seminal de Miller (1983) e é corroborada por Kim (2018), ao apontar que a proatividade está relacionada a uma visão do futuro, de maneira que o empreendedor busca antecipação de oportunidades, introduzindo novos serviços e produtos no mercado.

Os empreendedores também declararam que necessitam ter confiança em si para empreender, assumindo um caráter de pessoas capazes de enfrentar os problemas, assim, as evidências coletadas estão na Tabela 16:

Tabela 16: Autoconfiança nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios

Característica	Evidências
Autoconfiança	<p>“É necessário uma autoconfiança para ser empreendedor. Você tem que confiar que você é uma pessoa muito capaz.” EP08</p> <p>É a confiança, a gente precisa ter confiança, porque eu acho que assim, quando a gente se vê, às vezes em dificuldade, às vezes meio perdido, a mexe com tudo. A gente começa a se questionar, para que eu sou capaz? E aí, quando você vê, que o problema não exclusivo seu, todo mundo tem.” EP10</p> <p>“Há, eu acho que o empreendedor tem que ser assim, corajoso. Assim tem que ter coragem nas coisas. Tem que ter confiança.” EP17</p>

Fontes: Dados da pesquisa (2022)

Brändle *et al.* (2018) explanam que é primordial que os empreendedores se sintam confiantes a fim de que estejam aptos a aproveitar as oportunidades que surgirem, sem que haja paralização nesse processo, assim, descreve que a autoconfiança é o resultado dos processos cognitivos, forjados pelas experiências vividas. Segundo Cardon e Kirk (2015), a autoconfiança faz com que os empreendedores persistam em suas empreitadas, com a fé em suas capacidades individuais, alcançando sucesso.

A característica mais relatada pelos empreendedores foi à vontade e em seus relatos ela assume um papel de impulso para o empreendimento, em um sentido de demonstrar que o empreendedor deve estar sempre disposto, enfrentando as inseguranças de uma atividade sem garantias, mas que confere autonomia para realização de coisas que ambiciona usufruir, inclusive quando ele se torna exemplo para outrem, no que tange a desejo, inovação e relacionamento com os parceiros. As evidências são apresentadas na Tabela 17:

Tabela 17: Vontade nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios

Característica	Evidências
Vontade	<p>“Eu sempre tive essa vontade de empreender sempre tive, sempre desde o meu início de carreira nas empresas eu sempre tive essa vontade” EP05</p> <p>“Acho que é mais vontade mesmo, a pessoa tem que ter muita disponibilidade. Eu acho que é isso, porque não vai ter férias, não vai ter hora marcada para começar a trabalhar, para parar. Não é uma vida estável, de concursado, de um funcionário de carreira, né? Eu acho que é essa vontade, é vontade de abrir mão de algumas coisas para poder empreender.” EP07</p> <p>“Empreendedor é ter vontade de fazer alguma coisa por conta própria, não é? Não só seguir ordens, mas dar, mas isso é a parte de gerenciar as suas próprias ações, escolher os caminhos, não é isso? Acho que é o mais importante de empreender” EP09</p> <p>“Acho que tem que ter muita perseverança, né? Aquela força de querer vontade, um alicerce assim você premeditar aonde você quer chegar e seguir em frente, vai ter muita adversidades, mas tem que batalhar.” EP13</p> <p>“Então, a empresa começou por essa vontade inicial de poxa, vai ser legal trabalhar com chocolate.” EP18</p> <p>“É o que motiva também é isso, não é? É essas ambições, não é? Além da curiosidade, a vontade de você é usufruir um pouquinho desses 50 anos de atividade.” EP19</p> <p>“Eu penso nessa parte, eu tenho essa vontade, porque eu abordo alguns assuntos, que eu acho muito legal. Eu tenho algumas pessoas que se espelham em mim, gostam de conversar comigo. Se espelham, a gente bate um papo legal. Eu acho que é uma coisa que eu queria.” EP20</p> <p>“Olha, eu acho que em primeiro lugar, eu acho que o empreendedor tem que ter coragem, não é? Tem que ter garra, coragem, é muita determinação, é resiliência, é e vontade mesmo é, você tem que ter desejo, você tem que ter sangue dos olhos, você tem que ter. É a, é o depende da ação. Você tem que ser determinado naquilo que você não é.” EP23</p> <p>“Colocar coisas novas, não ficar na mesmice. Tenho muita vontade, a minha loucura é, por exemplo, começar a fazer marmita para falar. Para vender no almoço, entregar, martinha, fitness, essa febre que está agora, comida saudável. Porque é um nicho que te dá retorno, dá lucro. Você entrega, recebe, não tem problema.” EP25</p> <p>“Hoje ser um empreendedor está difícil, é uma luta constante. Cada dia que você levanta é um leilão, mas eu acho, primeiramente, para você ser um empreendedor, eu acho que você tem que ter, acima de tudo, um respeito e vontade.” EP26</p> <p>“No Brasil, ser empreendedor é ser um lutador, é viver enfrentando problemas desde a ideia do negócio, até a burocracia com milhares de documentos de exigência para abrir, sem apoio do governo ou dos bancos. Tem que ter muita vontade e relacionamento com fornecedores por exemplo, conhecer pessoas pra te ajudar é fundamental.” EP28</p>

Fontes: Dados da pesquisa (2022)

Segundo Skinner (1995), a vontade empreendedora é constituída de forças motivacionais que o empreendedor utiliza para se desenvolver e ter energia ao seguir na direção necessária, para realizar ou alcançar algo desta feita. Já Campos e Lima (2019) apontam que alguns indivíduos, ao gerenciarem uma empresa, não necessariamente têm a percepção de que isso os torna empreendedores, situação muito recorrente em empresas familiares, no entanto, na medida em que vão buscando identificação, ganham convicção e adquirem mais vontade de dirigirem seus negócios.

Quanto ao sonho, os empreendedores entrevistados o descrevem como uma aspiração concretizada, uma idealização e uma realização de desejo, no entanto, sinalizam que isso só foi possível através da busca pela formação adequada e de muito trabalho, o que acaba por lhes conferir liberdade. As evidências estão descritas na Tabela 18:

Tabela 18: Sonho nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios

Característica	Evidências
Sonho	<p>“Eu sempre tive um sonho de trabalhar na área administrativa, eu vou me formar em administração de empresas, meu foco era administrativo.” EP04</p> <p>“É alguém que em primeiro lugar é um sonhador. Quando a gente entra e a gente tem um sonho. De a gente idealiza, a gente imagina muita coisa, que eu falo, é um sonhador. É um batalhador. Muitas vezes, injustiçado.” EP10</p> <p>“Então a gente vem com aquele sonho e não imagina tantas percurso que tem pelo caminho. Tantas coisas que acontecem, pois comecei a trabalhar e o meu sonho era ser cabeleireira, esse era o meu objetivo desde sempre. Eu quis ser e aí cheguei aqui, comecei” EP12</p> <p>“A empresa é uma realização de um sonho pessoal, de conhecer novos produtos, novos sabores.” EP18</p> <p>“É que eu já sonho empreendedor há anos. E consegui, hoje eu não consigo trabalhar outras para as pessoas, a não ser para mim, até pela liberdade que eu tenho. Eu trabalho para caramba, mas eu tenho uma certa liberdade. Hoje eu tenho pessoas que trabalham para mim, que eu posso de repente pegar e dar uma saída à tarde para resolver uma coisa, para ir no médico.” EP20</p>

Fontes: Dados da pesquisa (2022)

Para Dolabela e Fillion (2013), os sonhos dos empreendedores, fazem com que eles projetem os pensamentos para um futuro desejado, permitindo que se organizem adequadamente na intenção de alcançá-lo, em um esforço de identificar claramente o que precisam aprender nesse processo e no ato da busca pela realização dos sonhos. Já para Schaefer e Minello (2019), o empreendedor realiza ajustes contínuos entre as suas percepções e a realidade, bem como entre seu autoconhecimento e seu potencial para realizar o que sonhou.

Os empreendedores entrevistados também citaram a visão como uma característica do perfil empreendedor para melhorar o comportamento humano através do aprendizado. Também a relacionaram com a capacidade de ver uma oportunidade no futuro, na busca por independência. As evidências estão na Tabela 19:

Tabela 19: Visão nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios

Característica	Evidências
Visão	<p>“Porque assim eu tinha essa visão lógica e visão humana dentro de mim, eu trabalho essas coisas, claro ninguém é perfeito, eu não me acho perfeito, acho que tem muita coisa ainda para aprender a gente tem que aprender, mas acho que são algumas características minhas, que me fizeram tomar a decisão de “acho que Mauricio você consegue”. Bom tem outros motivos e características, não sei se você quer perguntar se isso acontece mais pra frente, mas também uma das coisas que me levou a empreender é essa visão de compartilhamento.” EP05</p> <p>“Que tem uma visão de negócios que conseguem enxergar que tem uma oportunidade, que é possível, que dá para gerar alguma coisa.” EP07</p> <p>“Eu defino que o empreendedor, tem que ter primeiro uma visão. De não dependência, tá? Ele não pode depender, não quer depender de ninguém. Se ele acha que tábuas de salvação dele a carteira registrada, ele já tem 50% de chance de errar.” EP14</p> <p>“Você começar a fazer isso, é porque você tem que ter aquela visão. De que você precisa de pessoas, não é? Então, normalmente, o pequeno ele acha que ele sempre vai ser pequeno, então ele fala assim, não vou, não faço, não é?” EP20</p>

Fontes: Dados da pesquisa (2022)

Filion (1991) estudou o comportamento empreendedor e desenvolveu a teoria visionária e nela descreveu que o empreendedor é um ser imaginativo e, ao ter uma visão futura sobre um produto ou negócio, empregará sua energia para colocá-los em prática. Sua pesquisa foi evoluindo ao longo do tempo, de modo que, anos depois, Filion (2004) declara que a atividade empreendedora é caracterizada pela promoção e pela implantação de suas visões, classificando-as entre emergentes (ideias iniciais), centrais (ideias estabelecidas) e complementares (recursos administrativos) na colocação da visão em prática. Corroborando os achados do autor, Siqueira *et al.* (2014) afirmam que indivíduos que estimulam suas visões são aqueles que geram as mudanças organizacionais.

O relacionamento também foi citado pelos empreendedores entrevistados como característica do perfil empreendedor, assim, a partir dos relatos, o relacionamento deve conferir ao empreendedor a capacidade de estabelecer parcerias e desenvolver oportunidades confiáveis. Essas parcerias o ajudam a enfrentar os problemas e a lutar para melhor entender a ideia do negócio, as quais são firmadas, por exemplo, com fornecedores, entre outros. As evidências são apresentadas na Tabela 20:

Tabela 20: Relacionamento nos processos de feedback em consonância com o início dos negócios

Característica	Evidências
Relacionamento	<p>“Daí eu tenho feito parcerias e com aqueles que eu sou mais próximo ou que eu vejo oportunidade, eu estreito relacionamento fazendo reuniões periódicas envolvendo eles em outros negócios. Então é assim que tem crescido o número de parceiros confiáveis.” EP15</p> <p>“No brasil, ser empreendedor é ser um lutador, é viver enfrentando problemas desde a ideia do negócio, até a burocracia com milhares de documentos de exigência para abrir, sem apoio do governo ou dos bancos. Tem que ter muita vontade e relacionamento com fornecedores por exemplo, conhecer pessoas pra te ajudar é fundamental.” EP28</p>

Fontes: Dados da pesquisa (2022)

O conceito sobre relacionamento ou parceria pode ser compreendido como sendo a colaboração intencional, deliberada e constante entre parceiros que trabalham abordando juntos questões econômicas ou sociais importantes para ambos (Reast *et al.*, 2010). Desse modo, a principal motivação para a existência de parcerias é a procura por soluções, cujos esforços não se limitam às responsabilidades das partes (Gutiérrez *et al.*, 2016), já que empreendedores e organizações enfrentam problemas de cunho financeiro e social tão complexos e, por vezes, abrangentes, fazendo com que só a união de forças entre parceiros possa aumentar a chances de resolução (Ojo & Mellouli, 2018).

Após analisar as características do perfil empreendedor relacionadas ao início dos negócios, a investigação também apurou outras características do perfil que estão mais presentes na fase de maturidade, cujo planejamento é fundamental (McClelland, 1972). Quando o empreendedor se vê recebendo Feedbacks Positivos e Negativos de seus interlocutores (Kim & Kim 2020), estes vão impactando em seu comportamento até que, posteriormente, ele receba o Feedback de Desempenho (Shou *et al.*, 2020). Consequentemente, características como a persistência, a perseverança, a responsabilidade, a motivação, entre outras, se fazem necessárias para que ele consiga absorver, por exemplo, apontamentos positivos e negativos de seus clientes, analisando o seu desempenho (resultado) e o de sua empresa, visando à melhoria de suas ações e do que pode oferecer (Muraro *et al.*, 2018). Diante desse achado, a Figura 13 apresenta quais características empreendedoras estão mais presentes na manutenção dos negócios e o nexos com os processos de feedback empregados também nessa fase, a saber, o Feedback Positivo e Negativo e o Feedback de Desempenho:

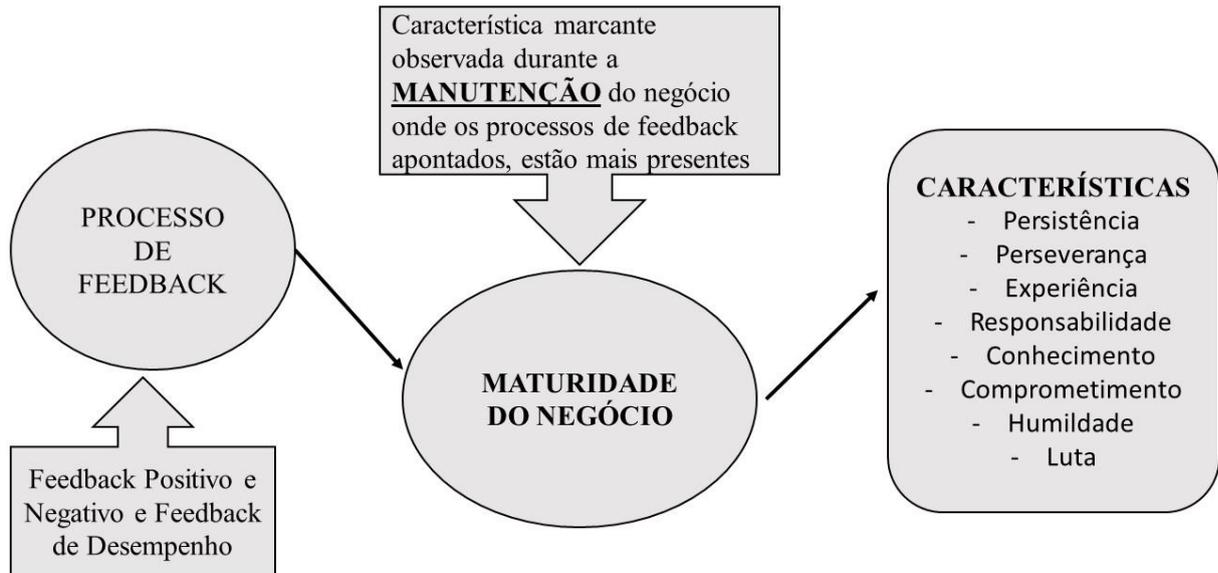


Figura 13: Características empreendedoras na manutenção dos negócios e os processos de feedback empregados

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A persistência e a perseverança são características relacionadas à insistência em uma ideia ou comportamento, de modo que um dos empreendedores durante a entrevista relatou ser persistente/perseverante ao assumir a gestão de um negócio familiar e com décadas de existência. Já o outro, descreveu que persistir/perseverar é pensar no futuro, premeditando aonde quer chegar e se mantendo focado até chegar aonde quer, mesmo diante das adversidades. As evidências são apresentadas na Tabela 21:

Tabela 21: Persistência/Perseverança nos processos de feedback em consonância com a manutenção dos negócios

Característica	Evidências
Persistência / Perseverança	<p>“Na verdade, surgiu na minha vida, desde que eu me entendo por gente. Esse local aqui era da minha família. É uma loja de madeiras, é um comércio de madeiras, que existe a mais de 60 anos, que sempre foi tocado pelo meu avô, junto com um sócio e a vida inteira ele tocou esse negócio, até uns 85 anos que foi quando ele faleceu em 2009 e aí as filhas dele não tinham nenhum filho, eu sou o primeiro homem, ele só teve filhas, teve 6 mulheres e depois veio o primeiro neto homem. Então eu sou o primeiro neto homem e cheguei lá pelos meus 14, 15 anos a trabalhar aqui, na loja, meu pai me trazia para cá, eu ficava aqui no balcão, contando prego, essas coisas.” EP04</p> <p>“Acho que tem que ter muita perseverança, né? Aquela força de querer vontade, um alicerce assim você premeditar onde você quer chegar e seguir em frente, vai ter muita adversidades, mas tem que batalhar.” EP13</p>

Fontes: Dados da pesquisa (2022)

Os empreendedores vivenciam diariamente situações inerentes a sua vontade ou atividade, tais como instabilidade financeira, alto risco de mercado, imprescindibilidade econômica e social, entre outras, que podem causar grandes níveis de estresse, sendo que a persistência é um mecanismo que o capacita a superar todos os contratempos, achando maneiras de reagir e combater o estresse (McClelland, 1972). Ser persistente é estabelecer um curso de ação ao se deparar com um grande e significativo obstáculo, mesmo que seja necessário insistir ou mudar a estratégia, a fim de combater o problema e superar o obstáculo; assumindo o controle sobre o desempenho pessoal, controle este, imprescindível para que se possa alcançar as metas e os objetivos (Brunelli, 2022). Assim, persistência requer assumir a responsabilidade pelas próprias ações e tomada de decisão, não esmorecendo ante as dificuldades

Os empreendedores entrevistados também declararam ter experiência em outras empresas, o que os ajudou a se prepararem e adquirirem aprendizado, para enfrentarem as inconstâncias de um novo empreendimento. As evidências estão na Tabela 22:

Tabela 22: Experiência nos processos de feedback em consonância com a manutenção dos negócios

Característica	Evidências
Experiência	<p>“Eu também já tinha experimentado uma outra empresa antes, tive uma experiência, que não foi muito boa, mas no sentido de que eu não tive o sucesso que eu esperava, mas a gente aprende com as coisas, então eu tinha uma experiência já anterior com isso, eu trabalhei muitos anos na área de RH, então eu também tinha a questão da gestão de pessoas, então eu também olhei para isso.” EP05</p> <p>“Você ter que equilibrar todas as formas de você contatar cliente, receber informação dele, eu via várias maneiras, via rede social, via telefona, via e-mail, você poder equilibrar todos esses pratinhos e isso eu não tinha por conta da minha experiência profissional, mas ao mesmo tempo coisas da minha vida profissional eu pude explorar ainda mais aqui dentro da nossa empresa.” EP06</p>

Fontes: Dados da pesquisa (2022)

Segundo Forgas (2002), a faculdade de pensar de modo sistemático, avaliando as situações de maneira cuidadosa, buscando todas as informações necessárias, estabelecendo um processo de aprendizagem individual, é denominada ganho por experiência. Ela traz ao empreendedor um certo dinamismo em sua formação profissional e até mesmo pessoal, já que trata de ações práticas e torna a aprendizagem empreendedora, marcante e profunda, pois, baseia-se na identificação de oportunidades, bem como na tomada de decisão (Neck *et al.*, 2018).

Para os empreendedores entrevistados, ter responsabilidade também foi considerado importante na gestão dos negócios, sendo isso necessário nos momentos de sucesso ou de insucesso, no entanto, essa responsabilidade traz consigo preocupação com os diversos parceiros, como, por exemplo, com os empregados na hora de pagar os salários, com os clientes

na hora de entregar os produtos, na hora de manter a imagem da empresa, etc. As evidências estão na Tabela 23:

Tabela 23: Responsabilidade nos processos de feedback em consonância com a manutenção dos negócios

Característica	Evidências
Responsabilidade	<p>“Ter um negócio na sua mão é uma responsabilidade total sua dando certo ou não, você vai ter que dar as caras para mostrar esse trabalho e ainda assim a gente conseguiu montar alguns processos básicos para uma empresa que todo mundo fala que deveria ter, mas que muitas vezes o empreendedor acaba não tendo e a gente conseguiu se ajustar nisso, então essa é a motivação e experiência que eu tenho com empreendedorismo.” EP06</p> <p>“Eu tenho a responsabilidade aqui, a gente tem a preocupação de salário e tudo, as dívidas, quem assinou foi a gente, né? Toda a responsabilidade é nossa. A gente precisa entregar um produto na naquela semana a responsabilidade é só nossa.” EP08</p> <p>“Até fiz um trabalho sobre isso, fiz algumas perguntas para as clientes e foi muito interessante. Eu fiz 10 clientes, eu escolhi e perguntei a assim e todas as respostas foi comprometimento, responsabilidade e sempre ir evoluindo.” EP12</p> <p>“Eu vou falar para mim que é uma coisa que eu vejo que funciona e o que eu vejo que com os outros não funciona. É a pessoa ter responsabilidade, que era um dos meus erros na época. Eu falava assim, ai, mas o governo tem que pagar tanto de imposto? Essa mudança de mentalidade que eu acabei de te falar, porque o que eu pensava eu pensava assim.” EP16</p>

Fontes: Dados da pesquisa (2022)

O conceito de responsabilidade empreendedora comumente descreve a responsabilidade social e, por vezes, as definições se sobrepõem, mas, para Baron (2007), ter responsabilidade empreendedora é se comprometer com parcerias que estão inseridas no contexto do negócio ou que vão além dele. Esse conceito é complementado por Bacq e Jansen (2011), quando descrevem que a missão dos empreendedores, através de suas empresas, é empregar práticas que devem ir além da geração de lucro, visando a criar valor social.

Os empreendedores também relataram que é necessário ter conhecimento para manter um negócio, seja conhecimento técnico, habilidade de fazer as coisas, conhecimento conceitual ao buscar informações sobre o negócio e, por fim, conhecimento humano que deve ser difundido entre os colaboradores. As evidências estão na Tabela 24:

Tabela 24: Conhecimento nos processos de feedback em consonância com a manutenção dos negócios

Característica	Evidências
Conhecimento	<p>“Olhando pra mim eu disse olha eu tenho um conhecimento técnico, então é uma das coisas que me fez empreender, então eu já tinha o conhecimento da área então eu falei bom, acho que é legal, posso fazer, então eu tenho o conhecimento técnico.” EP05</p> <p>“Ele precisa ter conhecimento não é por quê precisa ter uma visão grande. Eu acho que não dá para você ser empreendedor, se você só conhecer um assunto, você precisa conhecer muitos assuntos.” EP08</p> <p>“Por isso que eu falo, que é tão importante os treinamentos, treinar os colaboradores, por isso que é tão importante o estudo, o conhecimento.” EP16</p>

Fontes: Dados da pesquisa (2022)

O conhecimento é o resultado de um processamento mental intencional e não apenas uma simples reação aos estímulos do ambiente. Assim, utiliza-se da ligação entre os meios e os fins previamente conhecidos (Bae *et al.*, 2014), sendo que o processo de aquisição de conhecimento é dinâmico e envolve transformar experiências em resultados funcionais e aprendidos (Kruguer *et al.*, 2019).

Os empreendedores entrevistados elencaram o comprometimento como característica importante para manutenção do empreendimento, seja o comprometimento dele mesmo ou dos colaboradores, no que tange a prestar um serviço de qualidade ou no modo de preparar um produto, entregando satisfação ao cliente. As evidências estão na Tabela 25:

Tabela 25: Comprometimento nos processos de feedback em consonância com a manutenção dos negócios

Característica	Evidências
Comprometimento	<p>“Eu tinha combinado com você às 9, já fiz um monte de coisa. Então assim é esse comprometimento é que você precisa. Eu tinha uma moça que trabalhou comigo, tinha diversas discussões com ela, que ela falava assim, o profissional sou eu, o cliente que me espere aí.” EP12</p> <p>“É muita qualidade, muito carinho, muito comprometimento, é muito cuidado, muita higiene.” EP26</p>

Fontes: Dados da pesquisa (2022)

Segundo Menezes *et al.* (2016), as características comportamentais relacionadas ao comprometimento estão presentes quando não existe para o indivíduo medição pessoal de sacrifícios ou esforços na busca e no alcance de determinado objetivo. Nassif *et al.* (2011) pontuam que o comprometimento empreendedor engloba o empenho de sustentar o negócio desde o início, visando a alcançar os objetivos, principalmente os de longo prazo, com devoção ao trabalho, comprometendo-se com os colaboradores, com os valores e com as crenças e, inclusive, caso haja algum fracasso na empresa, buscando o reinício.

A humildade é uma característica ligada ao comportamento empreendedor e, segundo os relatos dos empreendedores entrevistados, está relacionada à capacidade de assumir as fragilidades, seja no trato das questões gerenciais, principalmente financeiras, seja na necessidade de lidar com as pessoas, quer sejam colaboradores ou clientes. As evidências estão na Tabela 26:

Tabela 26: Humildade nos processos de feedback em consonância com a manutenção dos negócios

Característica	Evidências
Humildade	<p>“Ele cuidava da parte, assim ele era comercial e ela era administrativo. A empresa passou a ter umas dificuldades financeiras. E por eu falo muito da humildade? A gente tem que ter. Eu era formado em administração, eu falar para ele, pô, deixa eu sentar, deixa eu te dar um help, não é?” EP16</p> <p>“É tanta coisa que empreendedor tem que ser. Tem, eu acho que acima de tudo, você tem que ser humilde com as pessoas, saber escutar, né? Porque engloba tudo, engloba no seu atendimento, engloba se as pessoas vão gostar de você, por que já pensou ser um empreendedor antipático?” EP17</p>

Fontes: Dados da pesquisa (2022)

A humildade, segundo Basford (2014), é uma virtude que, ao ser empregada pelo empreendedor no sentido da liderança, pode trazer diversos resultados positivos, tais como retenção, satisfação, engajamento e desempenho no trabalho, ao passo que para Owens *et al.* (2013) é expressa através de relações interpessoais características que emergem de contextos sociais.

Os empreendedores entrevistados também citaram a luta como característica empreendedora, inclusive comparando a atividade de gestão com a luta de artes marciais e a necessidade de “matar leões”. Assim, enfrentar dificuldades, segundo eles, faz parte de manter o empreendimento, haja vista que existem desde problemas que surgem na concepção da ideia do negócio até questões burocráticas relacionadas à abertura e ao financiamento das operações. As evidências estão na Tabela 27:

Tabela 27: Luta nos processos de feedback em consonância com a manutenção dos negócios

Característica	Evidências
Luta	<p>“Cara, no Brasil é uma luta de MMA, porque você tem que você obrigatoriamente matar um leão por dia. No dia que você não mata um, pode contar que no outro dia você tem que matar dois.” EP24</p> <p>“É o que eu falei, eu hoje ser um empreendedor está difícil, é uma luta constante.” EP26</p> <p>“É alguém que tem um negócio, alguém que não tem medo de buscar oportunidades e lutar por elas.” EP27</p> <p>“No brasil, ser empreendedor é ser um lutador, é viver enfrentando problemas desde a ideia do negócio, até a burocracia com milhares de documentos de exigência para abrir, sem apoio do governo ou dos bancos. Tem que ter muita vontade e relacionamento com fornecedores por exemplo, conhecer pessoas pra te ajudar é fundamental.” EP28</p>

Fontes: Dados da pesquisa (2022)

A luta é uma característica relacionada ao indivíduo que batalha, guerreia e, no âmbito das atividades empreendedoras, é definida como uma nova classe de pessoas que trabalham de forma autossuficiente e autônoma, as quais produzem bens e serviços, utilizando-se do empreendedorismo como uma alternativa social para novas perspectivas de vida (Souza, 2012), de modo que essa nova classe busca alcançar autonomia e controle de suas trajetórias profissionais e de vida.

performance. Vale ressaltar que essas características, bem como esses processos de feedback, são marcantes no início da criação do negócio.

A persistência, a perseverança, o comprometimento, a humildade e a luta, tem uma relação com o Feedback Positivo e Negativo que segundo, Drummond (2007), estabelece um processo de feedbacks combinados, com o intuito de tornar frequentes as experiências de troca de informações sobre ações e performances. Já a experiência, a responsabilidade e o conhecimento estão relacionados com o Feedback de Desempenho que, de acordo com Xie *et al.* (2019), é a ação que visa ao autoaprimoramento através de mecanismos de feedback, com definições de aspirações pessoais em consonância com aspirações sociais. Essas características, bem como processos de feedbacks, são mais marcantes na manutenção do negócio.

Através do roteiro semiestruturado, a gestora falou sobre o perfil dos empreendedores, procurou evidenciar, através de seus relatos, a percepção dela sobre as características do perfil empreendedor e eles foram descritos por ela como:

“[...] pessoas inquietas, que não se contentam com situação adversas e buscam sempre por oportunidades”. No entanto, quando o questionamento foi relativo aos critérios exigidos pelo programa para participação, respondeu que “o edital de seleção de empreendedores é muito rígido, assim, só micro e pequenas empresas podem participar, não aceitamos MEI, o que restringe bastante nossa atuação, assim, enfrentamos grandes problemas na arregimentação desse empreendedor e muitas vezes quando eles aceitam participar, não tem a maturidade suficiente para muitas vezes permanecer, quando ficam não conseguem realizar as etapas de maneira adequada. Os caras são muito inexperientes, quando se trata de controlar as finanças, de contratar as pessoas, de promover a empresa”. GES01

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.

A próxima seção traz as experiências de feedback e da comunicação com foco na qualidade dos relacionamentos humanos, do ponto de vista do agente local de inovação, no contexto do programa ALI. Os achados evidenciados a partir dos relatos dos agentes serão

apresentados e analisados, segundo a categorização definida na metodologia e à luz da literatura.

4.1.2. Os agentes e suas percepções

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 15, apresenta os perfis encontrados na pesquisa:



Figura 15: Perfil do agente local de inovação

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Todas as agentes 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.

Para se alcançar um melhor entendimento sobre o perfil do agente, a gestora foi questionada e relata:

“Os agentes têm um perfil definido pelo edital de seleção, antigamente eu fazia entrevistas individuais e minha seleção era fundamental para a aprovação do agente, mas agora ele faz a prova do concurso e o perfil comportamental é analisado por um *game*, o que dificulta bastante saber se é adequado ou não. Já tive agentes, desde administradores de formação, até advogados ou engenheiros, ou seja, o edital pede que tenha uma graduação e experiências em atividades empreendedoras. Até descreve como ele deve se comportar, mas nós gestores só conseguimos ter uma noção se são adequados ou não, quando estão em campo. Por isso, mesmo a bolsa sendo considerada alta, a rotatividade é enorme, muitas vezes o banco de reservas, não é capaz de suprir as necessidades. Na última versão do programa eu tinha 15 agentes em atuação, mesmo com o banco reserva, terminei com oito. Aqueles que ficam até o final, mesmo sem uma formação específica em gestão ou voltadas à consultoria, desenvolvem habilidades e competências, que ajudam no trato com o empreendedor”.

GES01

O perfil do agente local de inovação é definido por edital (SEBRAE, 2020b), 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.

A definição dos perfis dos empreendedores e dos agentes auxiliou no entendimento de como se dá a comunicação entre eles. Na próxima seção, o perfil da gestora do programa será apresentado.

4.1.3. O perfil da gestora do programa

Considerando que todos os atores executam trocas relacionais dentro do ALI, a gestora do programa foi convidada a fazer parte da pesquisa. A gestora tem 38 anos de idade, trabalha liderando as equipes do ALI desde 2010, ou seja, desde o início do programa. É graduada em Gestão de Recursos Humanos nas Organizações, com pós-graduação em Gestão Empresarial e Desenvolvimento de Software com metodologias ágeis.

4.2 O processo de comunicação apoiado pelo feedback

Para atender ao objetivo específico de descrever como os empreendedores e seus parceiros estabelecem a comunicação apoiada pelo feedback e entender como se dá o processo de comunicação, o roteiro de entrevista direcionado aos empreendedores, em uma de suas seções, trouxe questionamentos relacionados às principais dificuldades enfrentadas por eles na gestão de seus negócios, bem como se tais dificuldades os motivaram a participar do programa ALI. Assim, as dificuldades relatadas são apresentadas na Figura 16:



Figura 16: Dificuldades enfrentadas pelos empreendedores

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os relatos dos empreendedores descrevem que as dificuldades estão relacionadas aos processos de gestão, com ênfase na gestão de pessoas, seguida pela gestão estratégica, de marketing, de processos, financeira e de parcerias. Nove empreendedores relataram ter

dificuldades com a gestão de pessoas, apontando um achado relevante para a pesquisa, pois a lida com os colaboradores necessita do emprego de um processo de comunicação eficiente e, portanto, com aplicação constante de feedback.

A segunda maior dificuldade relatada foi a elaboração, implantação e manutenção de estratégias para o negócio, relatada por oito empreendedores, atividade esta intimamente ligada aos feedbacks relacionais internos e externos à organização, seja com o fornecedor, cliente, terceiro ou outro parceiro comercial.

Outra dificuldade relevante descrita pelos empreendedores trata das ações de marketing estabelecidas como um meio de comunicação entre a empresa e seus clientes, sendo que sete deles declararam ter dificuldade de promover a empresa, a marca ou o produto, alcançando novos consumidores ou fidelizando antigos.

Gerir processos (cinco relatos), finanças (quatro relatos) e parcerias (dois relatos), foram menos recorrentes, mas também importantes para os resultados encontrados, já que a maioria dos empreendedores, ou seja, 16 dos 28 entrevistados, se formaram em cursos de administração e enfrentam adversidades nas áreas fundamentais da gestão de uma empresa.

As experiências descritas durante as entrevistas apontam as dificuldades que levaram os empreendedores a participarem do programa, desse modo, os próximos parágrafos apresentam essas dificuldades enfrentadas, bem como a visão dos autores sobre os contratos codificados/categorizados e, por fim, os relatos que evidenciam os achados.

Para Bolden (2011), a sobrevivência de um negócio, diante da alta competitividade do mercado, exige emprego de inovação e criatividade, sendo que a aplicação desses expedientes só é possível através da motivação dos recursos humanos, na gestão das pessoas. Assim, através da formação de lideranças e execução de treinamentos, as empresas podem desenvolver vantagens competitivas, capacitando as pessoas, tornando-as mais produtivas e minimizando custos. Em concordância com esta abordagem, Avolio e Gardner (2005) descrevem que a liderança deve ter capacidade de inspirar confiança àqueles que lideram, assegurando uma relação motivadora entre eles. Para que os empreendedores assumam o papel de líderes e sejam capazes de comandar as pessoas, devem conseguir empregar um processo de comunicação e de feedback, com base na qualidade dos relacionamentos humanos (Hon & Grunig, 1999), pois, só dessa forma, conseguem lidar com diferentes interesses, comportamentos e expectativas, orientando todos a um objeto comum, contudo, organizacional (Komives *et al.*, 2005). Esse é

um desafio diário e representa uma das principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores. Diante disso, os relatos que evidenciam os achados são apresentados a seguir.

“O lado interno, o lado que você trabalha com pessoas também, não é um negócio que eu estou só no computador e sei lá, faço um projeto aqui no computador pra clientes, não é isso, você tem pessoas aqui.” EP03

“É nesse atual momento, a gente está vivendo falta de mão de obra. Não existe mão de obra. Não temos mais jovem, a gente tem a demanda e não tem a mão de obra.” EP10

“Eu nunca fiquei muito atenta, é as pessoas que entram para trabalhar na escola, elas entram e, tipo, aprendem com outro. O que está errado. A gente no que estimula funções, o que você tem que fazer quando você está nessa função é explicar o que cada um tem que fazer em na no seu trabalho, né? Isso eu não fazia.” EP11

“Eu saí de um cenário grande, né? Em número de pessoas para um pequeno e esse pequeno, ele traz um resultado que eu percebo que seria maior se eu tivesse mais pessoas.” EP15

“Muita dificuldade assim, não que eu tinha dificuldade, mas assim, às vezes, como é que eu vou te explicar? Você sabe, que lidar com as pessoas é bem difícil e você tem que saber mandar, não é?” EP17

“A mão de obra está totalmente escassa no mercado, então traz os desafios. Acredito que não seja só da minha área ou pelo que eu converso com os outros comerciantes, tem nas outras áreas também. Então está meio complicado.” EP22

“Construção civil é uma área chata de trabalhar, funcionar, os colaboradores dessa área são chatos mesmo, são cricri. Você não tem ideia, e assim, eu, se eu pudesse optar, a gente ficaria só na área da instrumentação, porque eu ia depender menos de mão de obra.” EP24

“A principal dificuldade é ter crescido demais, principalmente durante a pandemia, tendo que contratar pessoas, alguns me deram muito trabalho. Teve uma rotatividade bem grande.” EP27

Segundo Beaver (2003), a maioria dos empreendedores que administram pequenas e médias empresas não realizam planejamento ou gestão estratégica, o que contraria necessidade organizacional de se planejar o futuro ativamente, por consequência, realizações de longo prazo ficam prejudicadas, já que os empreendedores não desenvolvem a capacidade de antevisão das metas (Mazzarol, 2004). Essa dificuldade passa a ser um fator preocupante, pois, ao negligenciar o planejamento estratégico, os empreendedores deixam de lado as metas e desempenho organizacional, inibindo o potencial de crescimento e de sobrevivência de sua

empresa (Gibbons, 2005). No entanto, segundo Shou *et al.* (2020), essa dificuldade pode ser enfrentada a partir da implantação constante de Feedback de Desempenho, pois ele preconiza que o comportamento organizacional é, significativamente, influenciado por aspirações, de modo que a estratégia de gerenciamento implica em administrar o posicionamento estratégico da empresa, no que tange à entrada em novos mercados, novos produtos, patenteamento, inovação e atitude. As evidências das dificuldades, no que tange ao planejamento, são apresentadas a seguir:

“Nossa, que difícil, mas é que assim é para mim, é muito específico o momento do planejamento é muito difícil para mim. E de transformar esse planejamento em ação também, não é? Então, esse planejar e agir aqui é o muito difícil. E aí, ao mesmo tempo que você tem que convencer os sócios de que você está fazendo uma coisa bacana, apesar de eles acharem que não, o que eles querem e o conflito existe. Então esse conflito que é difícil, com o planejamento.” EP09

“Eu gosto muito da operação, eu não gosto muito da gestão, então eu tenho uma dificuldade, isso é uma coisa que eu trabalho sempre comigo, porque eu tenho preguiça de fazer. Eu acho que sei lá, não sei te dizer uma coisa que eu não não sou muito. Então eu vejo que quando tem alguém nessa parte, o salão funciona muito melhor, né?” EP12

“Aí porque a gente não tinha cabeça para pensar em qual seria a estratégia e o desespero tomou conta. É aquilo que eu falo não é? Se você tiver assim uma frieza, você tem que ter uma paciência, porque você, se você se desesperar, você não consegue focar em nada e você só quer alívio do dinheiro e que você vai deixando de resolver, não é? E aí ele fazia entrega, ele fazia lanche, eu ficava lá com ele. Era assim, uma coisa.” EP17

“Eu acho que a minha maior dificuldade, mesmo no empreendimento, é não ter essa tranquilidade, para as coisas acontecerem, então assim, desde alguns anos atrás, isso ainda atrapalhou muito porque os meus planejamentos, eles nunca chegavam na metade, porque aí eu já achava que não ia dar certo, já ia pra outro e já ia para outro.” EP20

“Organizar o meu tempo, que tal hora eu vou fazer isso, agora eu vou fazer aquilo, hoje eu vou me dedicar a isso e vou dedicar de terça, quarta e quinta. Eu não posso ficar aqui porque, eu tenho a produção e eu tenho a segunda e sexta. Otimizar o meu tempo. Na segunda e sexta, prever render o suficiente para eu poder me organizar.” EP25

“E aí eu me cobro, porque eu acho que as coisas poderiam estar diferente, então eu volto a me perguntar, me questionar onde eu estou errando? E na verdade não. Não estou errando, né? É, a gente está lutando para acertar.” EP26

“Outro problema é a capacidade produtiva do fornecedor, lembra? Aquele do contrato de exclusividade, não consegui atender a todos os meus clientes e isso é muito chato, mancha a empresa.” EP 27

“A gente enfrenta diversos problemas de gestão, porque ninguém tem formação de administrador.” EP28

Segundo Kraus *et al.* (2010), a gestão de marketing, nas micro e pequenas empresas, é diferente da gestão de marketing de grandes negócios, pois, para O’Dwyer *et al.* (2009), deve-se considerar as características exclusivas do ambiente organizacional dessas empresas, bem como as características diferenciadas dos empreendedores, tais como suas habilidades e experiências e, por fim, os restritos recursos a serem aplicados nessa atividade. Os empreendedores enfrentam grandes dificuldades na gestão de mídias digitais/sociais e de volumes de vendas de produtos/serviços, o que se agrava em situações de crise, sendo que as instituições de ensino superior podem desempenhar um importante papel na adequada formação desses indivíduos em suas particularidades e nas particularidades do seu negócio (Ncanywa, 2019). A gestão de marketing e as dificuldades enfrentadas por ela se relacionam com a gestão de comunicação e, portanto, de feedback das empresas, assim, em um contexto de feedback positivo e negativo, Ofir e Simonson (2001) afirmam que as avaliações de qualidade e satisfação dos clientes são insumos críticos no desenvolvimento de estratégias de marketing. As evidências dos achados são apresentadas a seguir:

“Aí naquele momento a gente tinha duas situação, 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.” EP03

“Ele me mostrou onde a gente estava errando e depois que ele me mostrou e fez, ele disse: você não precisa executar a marketing, mas você tem que saber como é que faz o marketing e aí foi onde eu aprendi, eu tenho muito o que aprender, mas eu aprendi o básico que está me trazendo retorno.” EP04

“Eu tenho a parte de marketing, eu sei que é um fraco, meu, eu estou vendo um como que eu posso fazer? Se contratar um freelance, que eu posso fazer para cuidar dessa dor.” EP14

“O desafio é juntar todas as vendas de todos os canais em um, porque cada um é uma porcentagem, uma taxa, vai o frete junto, outro não, outro é o frete pelo correio. São os diversos canais, com variáveis que eu não consigo ter o controle absoluto administrativo no final do mês, lá no final da da linha. Eu faço uma meio que uma estimativa não tem um número real, entendeu?” EP18

“Temos muita vontade e uma boa ideia, mas não sabemos nada de marketing ou de produção em escala, até pouco tempo não tínhamos fichas de produtos, sem medir direito custos e faturamento.” EP 28

Para que a atividade de criação e manutenção de um negócio seja bem sucedida, é necessário ter cuidado com os métodos e processos organizacionais, bem como com a definição de capacidade produtiva/atendimento, qualidade de produtos/serviços e prospecção/qualificação de fornecedores (Joglekar & Levesque, 2010). Por isso, é necessário ter foco em decisões, envolvendo a cadeia de suprimentos, os processos produtivos e as tarefas operacionais (Bendoly *et al.*, 2010). Assim, segundo Chwolka e Raith (2012), os empreendedores devem ser capazes de planejar adequadamente os processos produtivos, mantendo continuamente a execução adequada das operações. Para Anseel *et al.* (2015), ao se enfrentar as dificuldades de gerenciar as operações, empreendedores devem colocar em prática constantes processos de feedback, permitindo que os funcionários obtenham maior clareza sobre o funcionamento da organização, fazendo com que sejam capazes de entender o que se espera deles e promovendo correções em seus desempenhos ao longo do tempo. As evidências dos achados são apresentadas a seguir

“Eu falei justamente pra Lu, eu falei assim, fiz administração aqui na ESAG e assim, era tudo muito grande, Mercedes, não é escola de administração não é pra empreendedores de pequeno porte não, é pra uma pessoa que na verdade vai ficar atrás do computador só mexendo em tabelas, que não é a realidade de empreendimento, o empreendedor tem que executar, mas tem que ser dinâmico porque é o empreendedor que faz as contas, que cuida dos funcionários que é o RH, é o empreendedor que cuida dos cliente, é o empreendedor que cuida das redes sociais, então não adianta ter um plano muito cabuloso, enorme, grande, tem que ser executável e de fácil acesso.” EP01

“A gente foi buscar algumas consultorias locais

a gente passa na frente de um SEBRAE e falávamos vamos lá perguntar. Como a gente também nem sabia fazer as perguntas e a gente não recebia a assessoria adequada, a gente não sabia fazer pergunta, como que eu faço tal coisa? Como eu executo tal operação? Então a pessoa também ficava ali, não podia explicar a administração total de uma empresa em 20 e 30 minutos.” EP06

“Sempre dá aquela sensação de que tipo, se eu não estou no operacional será que eu estou fazendo diferença? Será que eu estou trabalhando? Poxa, eu estou com um tempo aqui para planejamento, para fazer outras avaliações, mas meu, isso é, deixa eu ver se está tudo correndo bem, mesmo ali nas vendas, deixa eu ver se as meninas estão atendendo bem. Eu sempre tenho a sensação e agora é bem menos, mas

assim a se eu der uma atenção para esse cliente vai funcionar melhor, ele vai comprar mais.” EP07

“É lidar com pessoas, porque não adianta, você não vai achar 10 colaboradores que pensam igual você. Você não vai achar 10 colaboradores, 100 colaboradores, que concordam com você.” EP08

“Eu tenho uma moça que trabalha comigo desde a época da pandemia. Eu falei, cara, estou lascada aqui, porque assim, é um processo operacional muito complexo. Hoje eu ainda não tenho um volume muito grande, eu tenho vendas, mas o meu volume ainda não é muito grande.” EP16

Para Gonçalves-Araújo *et al.* (2018), a correta e continua utilização das diversas ferramentas financeiras é fundamental para a gestão de uma empresa, pois as informações contidas nesses relatórios dão suporte às decisões. Santos *et al.* (2016) corroboram essa afirmação e enfatizam que as micro e pequenas empresas e seus gestores devem utilizar esses instrumentos, tendo em vista que, normalmente, por não serem obrigados pela legislação, sequer se dão ao trabalho de conhecer informações financeiras básicas, como faturamento e custos, tomando decisões a partir de experiências individuais e pessoais, conferindo um alto nível de informalidade das atividades cotidianas da administração do negócio. A gestão financeira de um negócio não está alheia aos processos de feedback, muito pelo contrário, já que um dado financeiro nada mais é do que um feedback de desempenho e, segundo Renn e Fedor (2001), os indivíduos precisam coletar e usar as informações a partir do feedback, buscando definir metas e melhorar e corrigir condutas inadequadas. As evidências das dificuldades de gestão financeira constam a seguir:

“A parte de contábil, ali de fazer o financeiro, pra fazer o resumo, porque eu ainda estou confusa, que eu até fiquei pensando se eu conseguia remarcar consultoria que eu fiquei com umas dúvidas, aonde que vai as taxas, e confunde muito os fluxos de caixa, o fluxo de caixa que entro líquido com o geral, com o faturamento. Então assim quando você faz o faturamento é um o fluxo de caixa é outro, e aí isso acaba confundindo, pra onde você joga taxa eu falei “meu Deus que confusão que eu fiz.” EP02

“E aí veio a nossa maior preocupação era a gente tinha a questão financeira, nós vamos conseguir? Até quando vai esses problemas da financeira e as pessoas que estavam com a gente também.” EP05

“O nosso calcanhar de Aquiles que é a parte financeira.” EP06

“Umás semanas antes, eu já estava com um pensamento assim, de ajuste da empresa e alinhando o fluxo de caixa com entrada de saída e venda, onde eu já tava

errando, aí passou umas três semanas e a gente entrou em contato, a agente explicou tudo certinho e abriu minha mente, eu estou colocando em prática até outros controles.” EP13

A abertura e a manutenção de um negócio não são um evento único e isolado, as empresas, principalmente as de pequeno e médio portes, necessitam de parceiros organizacionais para simbioticamente sobreviverem (Cohen *et al.*, 2019). Os parceiros colaborativos do negócio são atores sociais que podem influenciar nas atividades de uma empresa e, portanto, afetar o alcance dos objetivos organizacionais (Menezes, 2022). A estabilidade dos arranjos colaborativos organizacionais depende do propósito e da ânsia dos atores envolvidos (Lima, 2010), das condições ambientais para que haja esta relação e dos ganhos individuais e coletivos advindos desse processo. A dificuldade de criar parcerias também está relacionada com o estabelecimento de processos de feedback entre as partes, pois, a vantagem competitiva é alcançada em mercados que possuem graus elevados de feedbacks, já que estes permitem que a qualidade seja atingida no nível de parceira (Lamberson & Page, 2018). As evidências são apresentadas a seguir:

“Eu estou dificuldade com alguns tipos de parcerias, e aí com algumas ideias do pessoal do SEBRAE e com as ferramentas eu consegui é viabilizar de uma forma mais concisa de parceria, uma forma mais objetiva.” EP21

“A maior dificuldade é encontrar parceiros, não são qualificados para realizar um bom trabalho, porque eu, como eu trabalho com festas já há muitos anos, priorizo a qualidade. Não é? E isso eu não abro mão, independente de qualquer tipo de roupa que eu for fazer.” EP23

4.3 Os processos colaborativos e os efeitos do feedback nos relatos dos empreendedores

Os relatos dos empreendedores demonstraram que os processos de comunicação geram os diversos processos de feedback, no entanto, observou-se que existe uma sequência estabelecida entre eles, ou seja, nas evidências, o primeiro processo a surgir é a 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 processo 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 processo encontrado é o feedback de desempenho (Wang & Lou, 2020), que apresenta os resultados de todo o processo. A Figura 17 apresenta a ocorrência de cada um desses processos de feedback e a interligação entre os aspectos da qualidade de relacionamento humano:

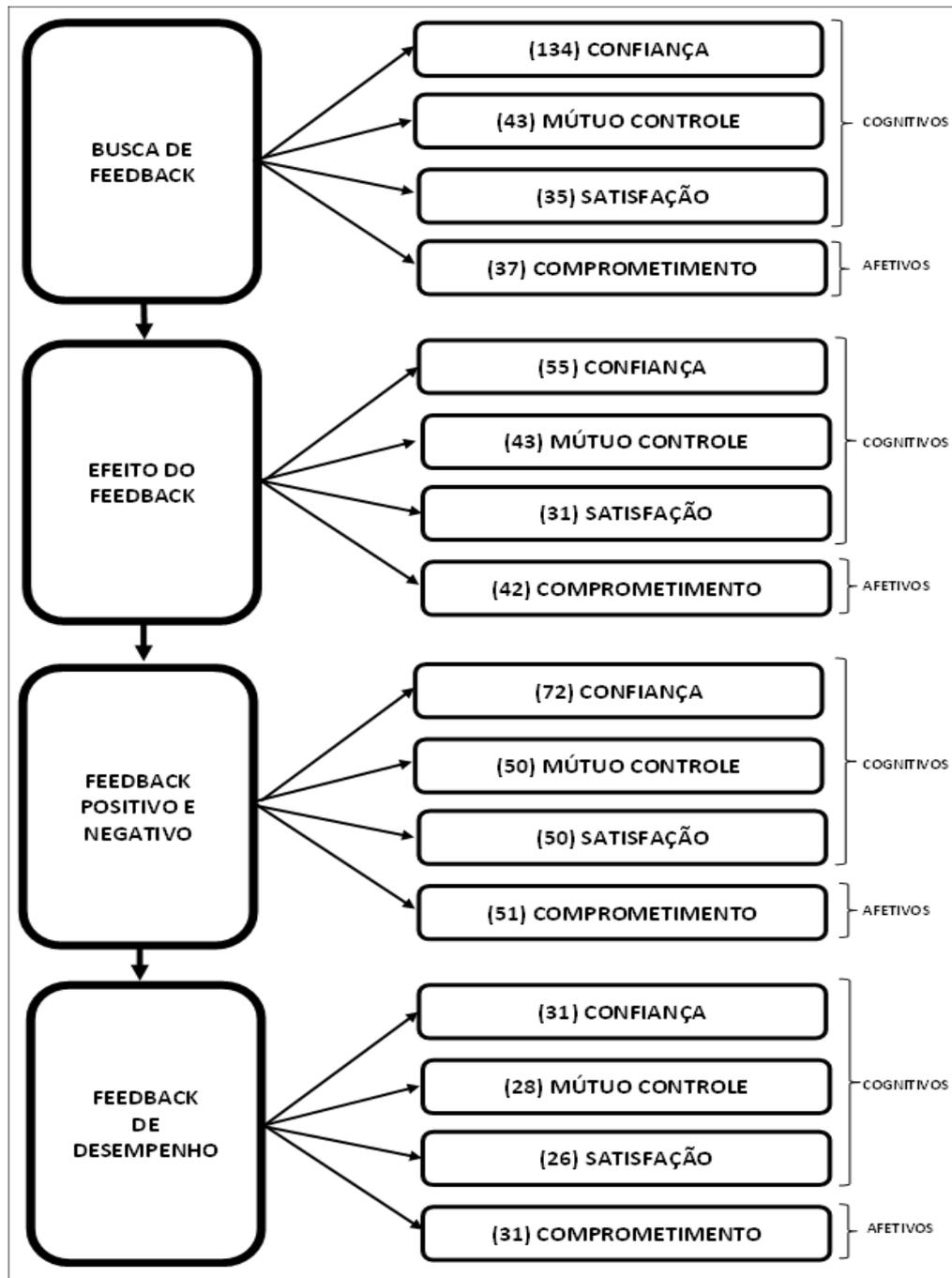


Figura 17: Relação dos diferentes processos de feedback e os aspectos de qualidade no relacionamento humano, nos relatos dos empreendedores

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Como esta seção se propôs a estudar o processo de comunicação entre os empreendedores e os agentes, através das experiências de feedback, os construtos foram apresentados, explicitando os processos de feedback identificados na literatura, à luz de diversos autores (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 empreendedores, cujas evidências contemplavam tanto os aspectos afetivos (comprometimento), quanto os aspectos cognitivos (confiança, mútuo controle e satisfação). Revisitando os achados de Hon e Grunig (1999), observou-se que estes quatro construtos são importantes para aferir qualidade nos relacionamentos entre os participantes, demonstrando 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, ganha força da afetividade, da empatia e de possíveis entregas interpessoais (Chawla *et al.*, 2019). Já o comprometimento pode ser alcançado a partir do processo interacional, no qual os atores percebem que vale a pena se dedicar ao que foi mutuamente conversado (Hon & Grunig, 1999).

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 não só em si, mas, também, no outro, sendo, portanto, o aspecto capaz de conferir adesão e estimular a participação dos interlocutores em certa empreitada. A confiança está presente nos relatos apresentados pelos empreendedores e as evidências disso 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 e as evidências disso 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 e as evidências disso 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 experiência 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 ele 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 disso 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 de Feedback que, de Stobbeleir *et al.* (2011), é uma estratégia que os indivíduos usam para se antecipar às demandas presentes em seus ambientes de trabalho, interessados em assumir o controle de seus próprios destinos nas organizações, definição esta corroborada por Qian *et al.* (2018), apontando que é a busca por habilidades relacionadas ao comportamento que motiva os indivíduos a procurem a aprendizagem por observação. Os relatos a seguir ilustram as evidências dos achados:

“[...] estava em reuniões só *on-line* presenciais em um hotel, toda semana a gente se encontrava e ficava a manhã inteira conversando, recebendo e dando indicação”. EP07

“[...] 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”. EP08

“[...] 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 esta 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”. EP09

“[...] 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 EP8. 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), podem corresponder a avaliações de qualidade e satisfação dos parceiros, sendo que 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 de 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 e Lievens (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 essa 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. Os relatos a seguir ilustram 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

“[...] ter conhecimento da área, conversar com colegas, fazer parte de grupos da mesma área, isso é muito enriquecedor, porque a gente não sabe de tudo”. EP08

Após as análises das evidências (ou relatos), a interseção entre os construtos foi estudada, sendo a ferramenta utilizada para demonstrar esse relacionamento o diagrama de Sankey, criado a partir da relação entre as ocorrências de codificação. As figuras criadas através do diagrama,

apresentam linhas de conexão entre os códigos analisados nos relatos com espessuras diferentes: quanto maior a espessura, maior é a relação entres os constructos.

A Figura 18 apresenta a relação entre a Busca de Feedback e os aspectos de qualidade dos relacionamentos humanos. Assim, pode-se verificar que a quantidade de relações se deu, respectivamente, com a confiança (131), o mútuo controle (43), a satisfação (37) e o comprometimento (35).



Figura 18 – Busca de Feedback x Qualidade dos relacionamentos humanos

Fonte: Autores (2022)

A confiança foi o aspecto que apresentou maior relação com a Busca de Feedback, sendo que os empreendedores, quando possuem confiança em seu interlocutor, possuem maior disponibilidade em buscar mais o feedback, ou seja, informações sobre o seu comportamento, como subsídio para regulá-lo (Vichi *et al.*, 2014). O Mútuo Controle se relacionou com a Busca de Feedback, demonstrando que o empreendedor racionaliza o processo de comunicação e, para buscar feedback, deve encontrar legitimidade na outra parte (Hon & Grunig, 1999). A interseção entre a Satisfação e a Busca de Feedback ocorreu de maneira mais sutil, mas evidenciou que ambas devem fazer parte da interação humana, pois a busca de feedback tem como objetivo proporcionar satisfação com os interlocutores, através do atendimento de expectativas (Grunig & Huang, 2000). O comprometimento foi o que menos interagiu com a busca de feedback. Sua incidência pode ser respondida pelo fato de que, para se alcançar a dedicação dos interlocutores em um processo de comunicação, os aspectos anteriores

necessitam ser plenamente alcançados, ou seja, se existe confiança e mútuo controle, por exemplo, mas não se alcançou a satisfação, não existirá comprometimento (Huang, 2001).

A Figura 19 apresenta a relação entre os Efeitos do Feedback e os aspectos de qualidade dos relacionamentos humanos. Assim, pode-se verificar que a quantidade de relações se deu, respectivamente, com a confiança (55), o mútuo controle (43), a satisfação (42) e o comprometimento (31).

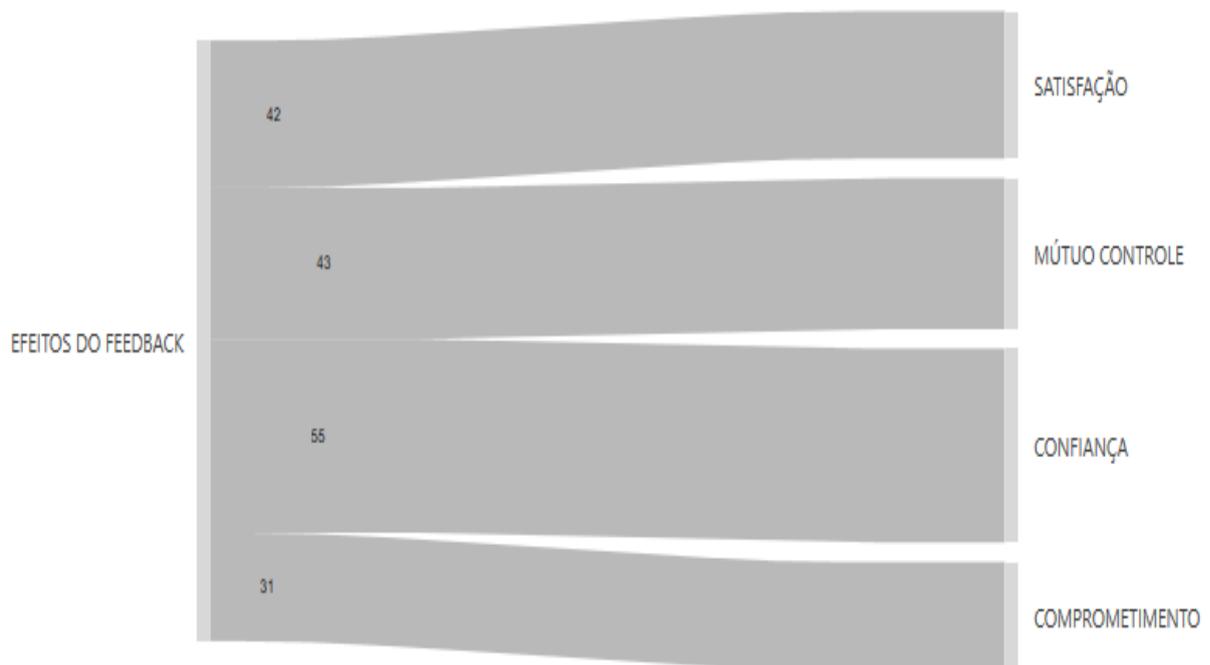


Figura 19 – Efeitos do Feedback x Qualidade dos relacionamentos humanos

Fonte: Autores (2022)

Novamente, a Confiança é o aspecto mais expressivo no que tange à relação com os Efeitos do Feedback, ou seja, decisões e resultados, demonstrando que a base para o bom relacionamento humano, configurado pelo processo de comunicação, na tomada de decisão e nos resultados advindos daí é a confiança (Grunig & Huang, 2000). O comprometimento, o mútuo controle e a satisfação se relacionaram com os Efeitos do Feedback também de maneira expressiva, de modo que é necessário dar maior atenção a esses aspectos a fim de que o feedback seja capaz de surtir efeitos para os empreendedores e eles sejam capazes de tomar decisões e alcançar resultados (Hon & Grunig, 1999).

A Figura 20 apresenta a relação entre o Feedback Positivo e Negativo e os aspectos de qualidade dos relacionamentos humanos. Assim, pode-se verificar que a quantidade de relações

se deu, respectivamente, com a confiança (31), a satisfação (31), o mútuo controle (28) e o comprometimento (26).

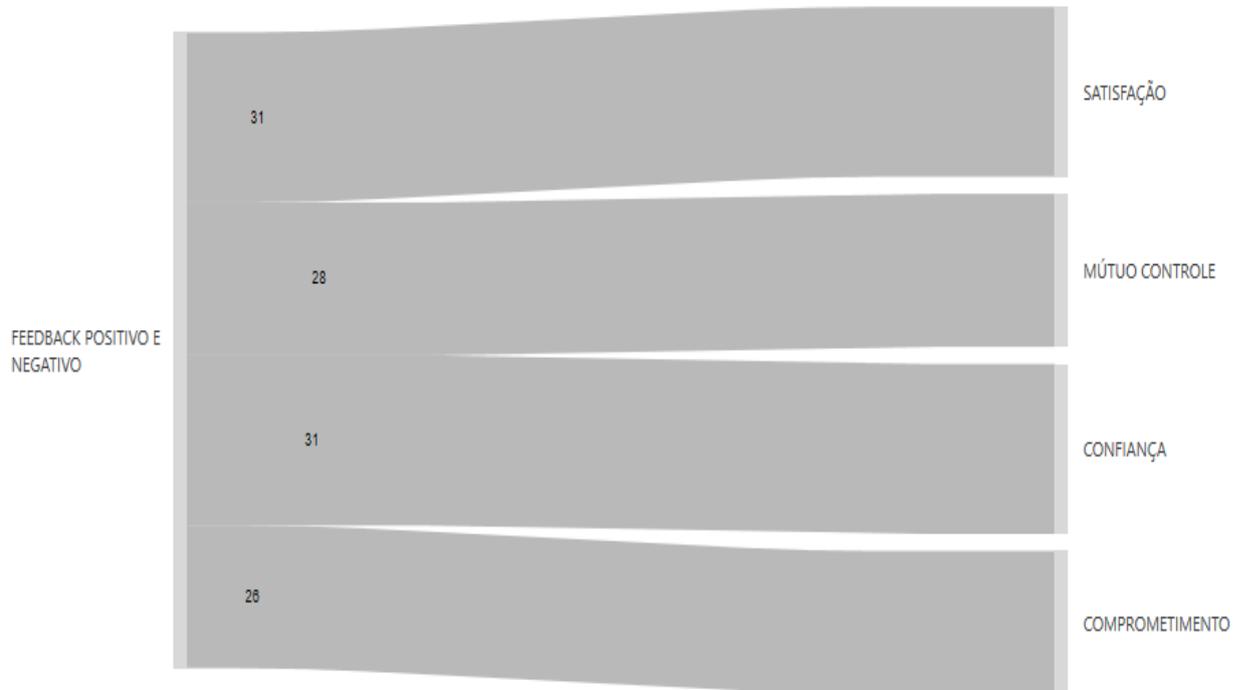


Figura 20 – Feedback Positivo e Negativo x Qualidade dos relacionamentos humanos

Fonte: Autores (2022)

Como já foi observado nas relações anteriores entre os aspectos de qualidade dos relacionamentos humanos e os processos de feedback, a Confiança foi o aspecto mais relevante na interação com o Feedback Positivo e Negativo, seguido pelo Mútuo Controle, depois pela Satisfação e, por fim, pelo Comprometimento, apontando que os empreendedores, quando recebem feedback, não importando se positivo ou negativo, o fazem a partir das relações interpessoais estabelecidas, sendo que essas relações precisam possuir todos os indicadores de qualidade descritos na literatura (Hon & Grunig, 1999).

A Figura 21, apresenta a relação entre o Feedback de desempenho e os aspectos de qualidade dos relacionamentos humanos. Assim, pode-se verificar que a quantidade de relações se deu, respectivamente, com a confiança (72), a satisfação (51), o mútuo controle (50) e o comprometimento (50).

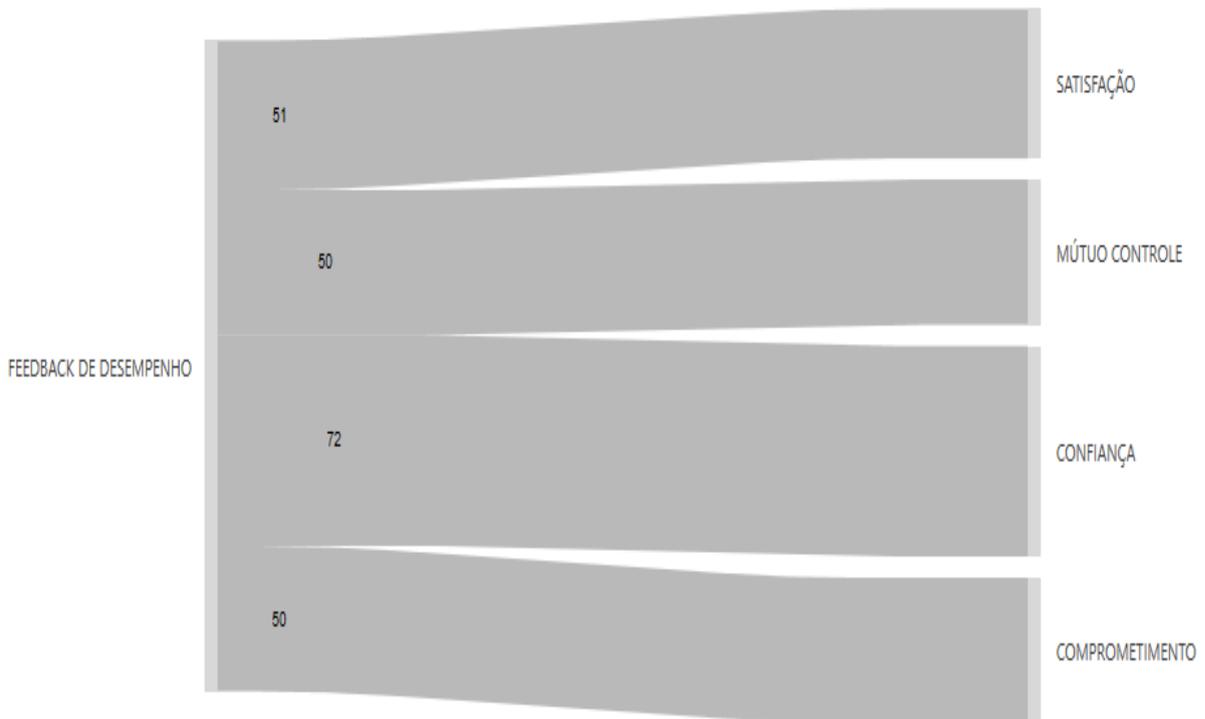


Figura 21 – Feedback de Desempenho x Qualidade dos relacionamentos humanos

Fonte: Autores (2022)

A Confiança apresentou a maior interação com o Feedback de Desempenho, demonstrando que, para que o empreendedor se disponibilize a analisar e a refletir sobre as suas experiências, com o objetivo de melhorar seus resultados através do feedback, é necessário que ele confie no seu interlocutor (Canary & Cupach, 1988).

A Satisfação, o Mútuo Controle e o Comprometimento se relacionaram com o Feedback de Desempenho de maneira relevante, demonstrando que, quando o empreendedor tem como objetivo melhorar seus resultados, tende a se comprometer e se dedicar com o que foi decidido no processo de comunicação (Huang & Opra, 2001), também demonstrando que é necessário existir legitimidade entre os interlocutores para que a melhoria de desempenho seja alcançada (Hon & Grunig, 1999), estando ela relacionada às expectativas correspondidas ou não (Grunig & Huang, 2000).

4.4 Os processos colaborativos e os efeitos do feedback nos relatos dos agentes

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, 2020b), ao se propor melhorias nos processos organizacionais, assim é natural que um processo de feedback que aponte resultados seja prevalente.

Em seguida constata-se a maior ocorrência dos Efeitos do Feedback (Montaner e Pina 2009), sendo que, após o reconhecimento da situação organizacional, é necessário que o empreendedor tome algumas atitudes para melhor o desempenho de sua empresa, que vão surtindo ou não os efeitos desejados ou esperados, dando origem ao próximo processo de feedback mais evidenciado pelos agentes, desse modo, nesse momento surge o Feedback Positivo ou Negativo, quando o empreendedor analisa as ações advindas do programa (SEBRAE, 2020b), seus efeitos e, conseqüentemente, se houve melhora ou piora dos aspectos, relacionados ao problema/solução definidos na metodologia.

A Busca de Feedback (Dahling *et al.*, 2012) foi o processo menos recorrente na fala dos agentes e isso se explica pelo fato de que não é ele que busca ativamente a solução para os problemas das empresas e dos empreendedores, ele atua como um orientador em um método (SEBRAE, 2020b), no qual o protagonismo está nas mãos do empreendedor, ou seja, ele proporciona 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 22 apresenta a ocorrência de cada um desses processos de feedback e a interligação entre os aspectos da qualidade de relacionamento humano:

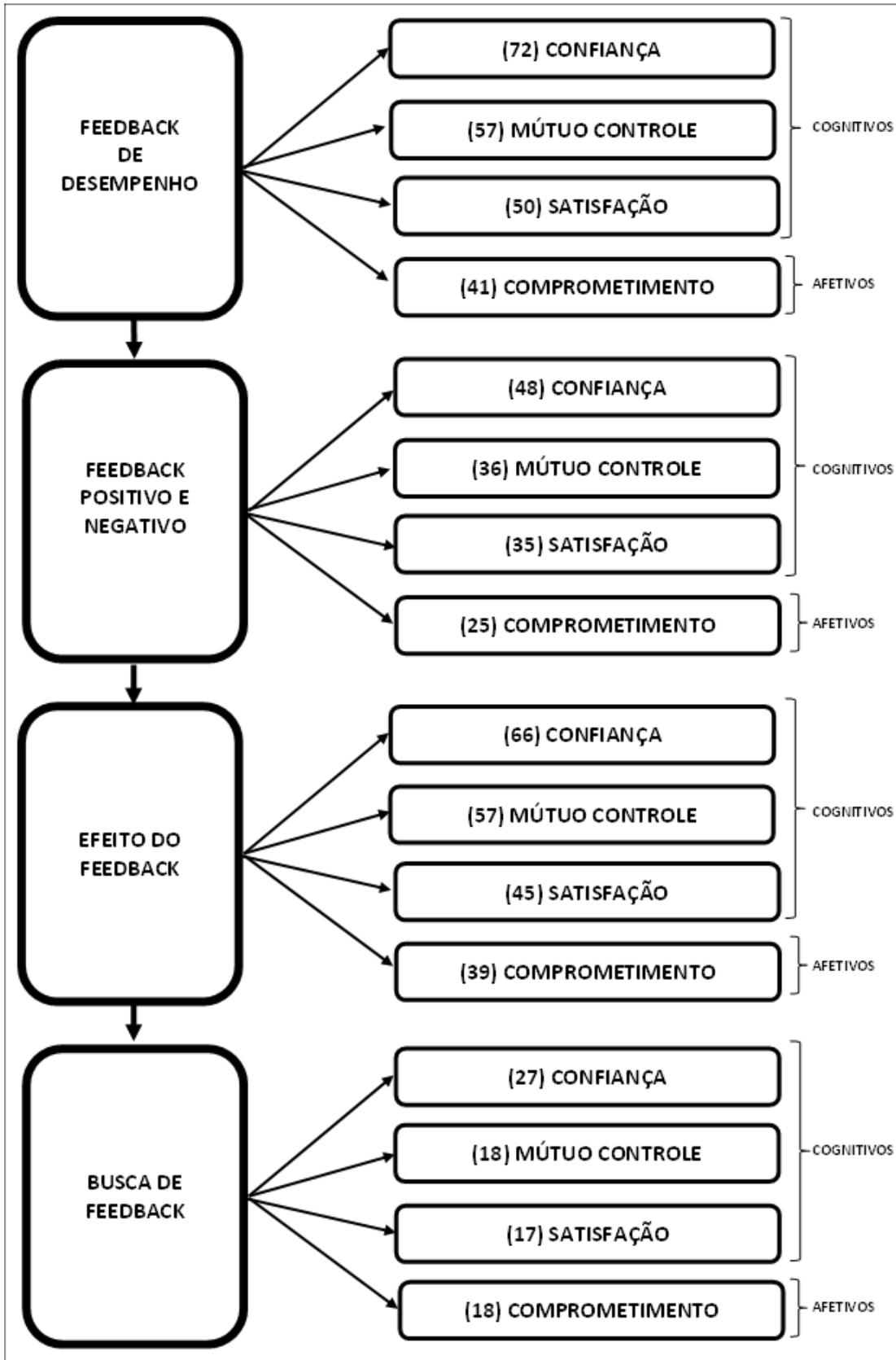


Figura 22: Relação dos diferentes processos de feedback e os aspectos de qualidade no relacionamento humano, nos relatos dos agentes

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Esta seção tem como objetivo estudar o processo de comunicação entre os empreendedores e os agentes, sobretudo, na visão dos agentes, através dos relatos de experiências de feedback, utilizando-se os mesmos construtos usados nos relatos dos empreendedores, estabelecendo um paralelo entre os relatos e também explicitando os processos de feedback identificados na literatura, à luz de diversos autores (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 contemplavam tanto os aspectos afetivos quanto os aspectos cognitivos, através da definição dos aspectos de qualidade do relacionamento humano (Hon & Grunig, 1999). Observou-se que a confiança, o mútuo controle, a satisfação e o comprometimento também são relevantes na comunicação entre agentes e empreendedores, subsidiando os processos de feedback.

O aspecto da qualidade no relacionamento humano mais evidente nos relatos apontados pelos agentes também foi a confiança, evidenciando que ela é a base para o processo de comunicação, ratificando que as entregas geram ganhos interpessoais (Chawla *et al.*, 2019). É importante salientar que este achado também foi encontrado nos relatos dos empreendedores.

O mútuo controle foi o segundo aspecto mais evidente nos relatos e merece atenção, sendo que só é alcançado quando os interlocutores se encontram em um mesmo nível de poder na relação. Já a satisfação e o comprometimento foram encontrados em um menor número de relatos que, apesar disso, são tão necessários no processo de comunicação e nos diferentes processos de feedback, sendo alcançados quando a dedicação de ambos é percebida comumente (Hon & Grunig, 1999).

A confiança, como anteriormente apresentada nesta discussão, segundo Almeida (2013), é o aspecto capaz de conferir adesão e estimular a participação dos interlocutores em certa empreitada, o que ficou evidenciado nos relatos dos agentes, já que afirmaram que os empreendedores só aceitaram participar do programa, realizar os encontros e cumprir as etapas necessárias quando tinham confiança no processo. Assim, em relação à confiança, os seguintes relatos são ilustrados:

“Depois que eles aceitam, começam os encontros que podem ser *on-line* ou presenciais, individuais ou coletivos e devem atender às 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 flui, 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

“De repente estou trabalhando com muitas, mulheres, poucos homens e essas mulheres são muito simples e dedicadas, também estou ajudando famílias inteiras que trabalham juntas e brigam juntas também, atendo muito comércio e gente trabalhando com comida, outros que vendem seguros, até advogados, mas como disse, minha surpresa foi a que praticamente todos me respeitaram e respeitam com toda simplicidade.” AG03

“Também eu vejo assim, que basicamente saber lidar com pessoas, ser confiável, porque o que eu vejo, o bom sucesso do empreendedor são os comportamentos, não necessariamente a técnica, entendeu? Então é isso, tudo é você lidar com comportamentos humanos. O ALI, não é nem tanto com a metodologia em si, isso aí é uma mão na roda, mas é a pessoa que sabe lidar com o comportamento.” AG04

Para que as relações sejam estáveis, segundo Galerani (2006), é necessário de cada indivíduo envolvido que se perceba em um mesmo nível de controle sobre o outro. Esse contexto se fez presente nos relatos dos agentes quando eles se declararam prontos a ouvir e observar as necessidades dos empreendedores, de modo que o Mútuo Controle foi observado nos seguintes relatos:

“Lógico que eu preciso observar também que algumas vezes são empresários que gostam mais que conversar, que gostam mais de expor, então no primeiro momento eu vou no sentido do ritmo e depois eu vou tentando mesclar com a minha forma de conduzir e a forma deles, então acho que talvez nessa sensibilidade da escuta, do diálogo.” AG01

“Então com essa responsabilidade, da sua disciplina, do seu tempo, conhecedor das ferramentas e não necessariamente conhecedor de todas as soluções, que é aquilo que a gente mais gostaria de ser e de ter a bolinha de cristal, para poder ajudar todas as dores do empreendedor, mas é impossível para gente, que nem o mais qualificado dos agentes teria essa condição, pois nem é esse o papel. Mas na verdade é isso é pensando nessa questão de saber o papel dele no quesito de responsabilidade. No quesito dessa troca efetiva, de manter um relacionamento, com esse com esse compromisso da disciplina, da responsabilidade, de apresentar ferramentas e de muito de ouvir de troca.” AG02

“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 umas às outras 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 consegue 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

“Para mim esse sentimento que é realização, veio muita ansiedade no começo, mas eu consegui perceber que essa ansiedade poderia ser diminuída, com prestar atenção, estar atenta, então se eu estivesse mais atenta para ouvir do que para colocar, então mudou muito do primeiro ciclo para o segundo, do primeiro eu queria passar a informação e o segundo eu quero pegar informação, foi uma mudança de 180 graus.” AG02

“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

“Eu vejo que é a pessoa, ela continua se desenvolvendo. Né? Como empresário só? Como pessoa. Eu vejo, tem um exemplo, são as poucas que eu sigo nas minhas redes sociais. Sigo gêmeas, são arquitetas, gêmeas. As duas, elas começaram assim com *Kamban*. Lembro até hoje, é um caso assim, que nossa bacana, elas vieram no story, mostrando como que elas fizeram, tudo bonitinho. Gente, até hoje as duas ó, as duas fizeram, as duas entraram no grupo de network, as duas foram fazer curso de neuro arquitetura, você vê assim que as duas melhoraram a imagem pessoal delas pra atrair clientes melhores.” AG04

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:

“É por isso que eu falo, eu acho que é fundamental sim, porque né nessa troca que a gente vai também elucidando as ferramentas, tentando entender quais são as necessidades do cliente, tentando oferecer de maneira estratégica, novas ferramentas, puxar reflexões, tentar trazer provocações construtivas, mas não só essas coisas fazem com que a gente consiga levar esse cliente conosco, de uma forma a criar um arco é bacana, desenvolvendo uma jornada até o fim, são outras coisas, inclusive até no formato da própria metodologia, que eu acho que contemplaria melhor e enriqueceria melhor essa jornada.” AG01

“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

“Eu acho que não são todos que desenvolvem habilidades durante o programa, quem desenvolve habilidades são aqueles que estão dispostos a aprender algo novo e a desenvolver novas habilidades, então a gente acorda um percentual e desses que estão dispostos, eu vejo que alguns desenvolvem habilidades técnicas.” AG03

“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 sucessos, 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 procura-se compreender o comportamento do empreendedor, influenciando em suas aspirações, mensuradas através dos resultados iniciais alcançados. O

agente AG04 foi o que mais tratou do Feedback de Desempenho e o relato por ele descrito ilustra o achado:

“E tem o grupo das pessoas que elas são empreendedoras, mas elas querem um atendimento pra ficar reclamando, basicamente. Então elas te pegam ali pra Cristo pra ficar lá falando, ai porque não está fácil. Ai porque não está fácil. Fala, fala, mas você pergunta, mas você já fez isso? Eu já fiz isso. Mas você vê que não fez direito, sabe? Então é a pessoa ela quer, ela não desiste do programa, mas ela quer ficar reclamando quanto é que cada hora ela quer um, ela quer resolver um problema diferente. Você não consegue nem desenvolver os protótipos direito porque cada dia é uma coisa, né?”
AG04

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 demonstra a prática desse processo:

“Eu vejo o que quando você elogia, quando você parabeniza pela atitude, o empreendedor fica motivado, então isso é algo que eu vejo que realmente dá resultado, na reunião seguinte ele já chega mais animado, depois daquela conversa eu fiz isso e aquilo, deu muito certo, então o elogio motiva eles ainda mais, para continuar fazendo as coisas com vontade e determinação, sabendo dá resultado para o negócio deles e a crítica, um puxão de orelha, faz com que eles caiam na realidade, então é justamente isso que eu mostro, como uma oportunidade de mudança, uma oportunidade de inovar e que às vezes eles não estão aproveitando isso da melhor forma, que eu não posso fazer nada por eles, eu estou aqui do lado, da melhor forma, com dicas e sugestões, com a metodologia, mas eu não posso estar ali no lugar dele e colocar a mão na massa, porque a empresa é deles, então é ele que não tem que fazer, eu acho que eu mostro esse lado da moeda e faz cair a ficha, eles percebem que isso é verdade.” AG03

Os empreendedores devem desenvolver estratégias de mudança de comportamento em relação aos apontamentos positivos e negativos advindos de seus interlocutores, caracterizando assim os efeitos do feedback e mudando o curso de suas ações (Anseel & Lievens, 2009). O relato a seguir ilustra os achados relacionados aos Efeitos do Feedback:

“Alguns deles amadurecem bastante e descobrem que não é um bicho de sete cabeças, que dá pra fazer e até gostar, eles até acabam descobrindo que não precisam ficar só na operação e que o negócio é mais do que isso.” AG01

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 se trata da aquisição de habilidades relacionadas ao

comportamento, motivando os indivíduos a procurarem aprendizagem constante. O relato a seguir ilustra a teoria:

“O perfil pessoal delas é de muita iniciativa, que não desiste de manter a empresa, com coragem correr atrás das coisas pra melhorar, a grande dificuldade delas é os números, quase não controlam as informações financeiras da empresa por não saber, não gostar ou até pela falta de interesse, quando podem deixar para alguém fazer isso.” AG01

A próxima seção apresenta os achados relacionados aos aspectos afetivos e cognitivos encontrados na categorização dos achados.

4.5 A influência dos aspectos afetivos e cognitivos na comunicação e nas experiências de Feedback

Os empreendedores apresentaram dificuldade em entender e expressar seus sentimentos, dificuldades essas também evidenciadas no estudo de Campos *et al.* (2011). Esse fato pode justificar a incidência dos aspectos afetivos aparecerem com menos interações nos relatos dos empreendedores. No entanto, tal observação não significa que a afetividade não permeie todo processo de comunicação e de interação entre os atores do programa (Alam & Singh, 2021; Lima *et al.*, 2020; Baron & Shane, 2007; Nassif, 2014). Os relatos foram analisados de maneira minuciosa e os sentimentos foram identificados, tais como impotência, pertencimento, crescimento, amadurecimento e aprendizado, cujas evidências são apresentadas a seguir:

“Essa sensação de não estarmos atingindo as expectativas, que podia ter sido mais que aproveitado mais aproveitado. Salva num lugar as ferramentas que ele mandou, porque a gente depois ainda pode investigar mais mesmo, aí o programa chega ao fim e a gente pode extrair mais. Essa sensação de que não fizemos o suficiente.” EP01

“É então aí a primeira sensação, essa empresa também é minha. Se eu trabalhar direito, ela vai crescer e é isso que eu vou fazer. Eu acho que da primeira vez você falar eu não sei, tou aqui, tou ajudando, mas não sei se é isso aí. Então todas as minhas ações vão ter reflexo na empresa, coisa que a gente deve trabalhar.” EP02

“Na primeira participação é o sentimento sim, eu tenho uma empresa” EP08

“Sentimento negativo é de quando eu, quando não dava conta, não é quando fala não para um cliente, quando faz uma devolução de dinheiro, de valor, isso traz

um e nossa, eu não fui capaz. Por que eu não fui capaz, que eu fiz errado dessa vez, né?” EP09

“Sentimento bom o tempo todo. No começo, eu fiquei assim, ohhh caramba, eu posso, que bacana, eu posso fazer isso mesmo, ai eu vou fazer, eu vou superar, assim o sentimento, sabia um sentimento de que você está no caminho certo. Assim eu falei, caramba, eu estou no caminho certo, vai dar certo e as coisas indo fluindo. Aí você quer aprender mais, né?” EP17

“Então meu sentimento é sempre assim, é, caramba: eu vou aprender mais, vou te ali. Às vezes eu tenho uma certa dificuldade de horário, de poder atender, mas eu sempre. Eu sempre arrumei um tempo. Sempre encaixei para poder estar tendo essa troca, não é? Então, eu sempre acredito, eu sempre acredito que tudo que é bom, tudo que é pra somar, Eu Acredito. Então assim, eu sempre espero, legal” EP20

“Há é o sentimento de quando você está fazendo a coisa certa. Porque eu tinha. É certeza que o shopping é insustentável mesmo financeiramente. E também é uma coisa que eu não gostava de ficar lá dentro” EP22

“E o sentimento que eu tenho hoje que aqui tem tudo para dar certo, uma questão de saber administrar, de ter estratégias certas, de dar um passo certo por vez, porque tem eu tenho, falo com o Marcelo, a gente tem, é tudo para dar certo” EP22

“Nossa foram tantos. Mas uma coisa que é o sentimento maior é, eu acho que foi a questão mesmo de entender que é, eu fiquei muito parada do tempo, sabe? Assim de ir patinando no mesmo lugar que eu deveria ter buscado ajuda antes e tal. Sabe esse sentimento que eu tive? Porque assim? O ALI foi um aprendizado muito bom, mas talvez foi um mundo de informações ao mesmo tempo, tipo informações que eu deixei de buscar já lá atrás.” EP23

“Processo? Para mim, totalmente positivo. Totalmente positivo, por mais que a situação. É da empresa, do mercado da pandemia, não para, não é? A gente não conseguiu. Todos os resultados esperados. Aliás, eu acho que o único resultado foi aumentar a venda que o resto todos a gente conseguiu.” EP25

Outros sentimentos apareceram nos relatos de maneira direta, ou seja, os empreendedores declararam o que estavam sentindo e a Figura 23 apresenta esses sentimentos, relacionados à fase inicial do programa:

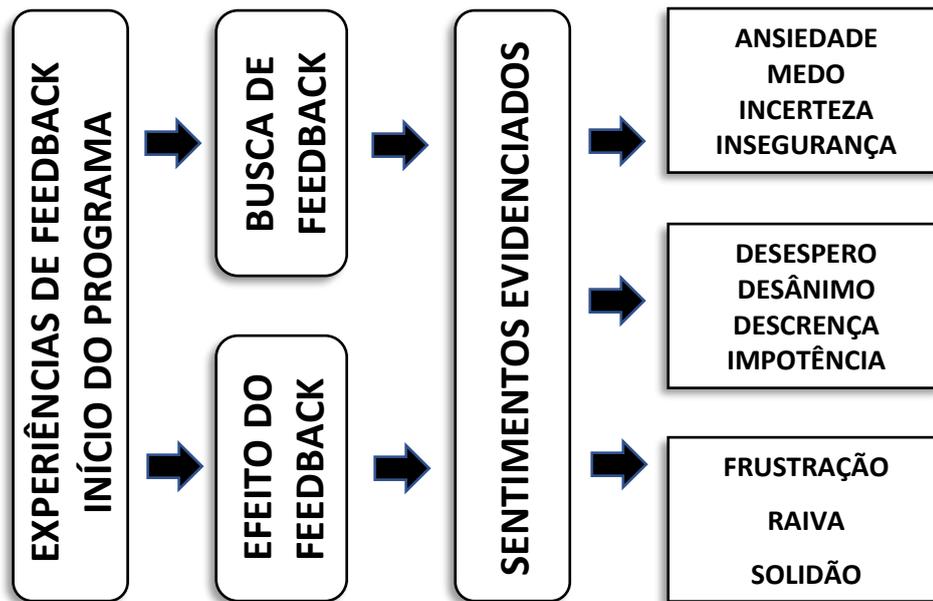


Figura 23: Aspectos afetivos evidenciados nas experiências de feedback na fase inicial do programa

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os empreendedores são indivíduos que possuem o desejo de iniciar um negócio e dele obter sucesso (Sabahi & Parast, 2020), no entanto, quando não conseguem alcançar esses objetivos, são acometidos por sentimentos negativos, tais como a ansiedade, o medo, a incerteza e a insegurança (Cubbon *et al.*, 2021). Os entrevistados deste estudo experimentaram tais sentimentos e evidenciaram a presença deles em seus relatos ao descreverem a motivação para buscarem ou aceitarem participar do programa ALI. Dessa maneira, a análise feita a partir da categorização dos resultados demonstrou que as ocorrências têm relação com a Busca de Feedback que, segundo de Stobbeleir *et al.* (2011), corresponde ao indivíduo que se antecipa às demandas presentes em seu ambiente de trabalho, com o interesse de assumir o destino de suas vidas. As ocorrências também têm relação com os Efeitos do Feedback que, para Anseel e Lievens (2009), trata daquelas decisões de um indivíduo que o levam a colher frutos.

Diante de situações adversas, a resiliência do empreendedor é fundamental, no entanto, outros sentimentos igualmente negativos, tais como desespero, desânimo, descrença e impotência, minam sua capacidade de se manter resiliente (Cruz & Moraes, 2013). No entanto, sem ela, os indivíduos seriam incapazes de se engajarem em seus negócios e reagirem no enfrentamento dos problemas (Bullough & Renko, 2013). Esses sentimentos, diante dos relatos dos empreendedores entrevistados, também se relacionaram com a Busca de Feedback e os

Efeitos do Feedback, demonstrando que eles tomam medidas de intervenção, visando à mudança de comportamento e levando a melhorias organizacionais (Liu *et al.*, 2021).

Os negócios podem fracassar quando seus empreendedores experimentam sentimentos como a frustração, a raiva ou a solidão, porém, Foo (2011) aponta que os indivíduos também podem ser impulsionados por esses sentimentos e, no caso dos entrevistados, eles os levaram a buscar participação no programa ALI, utilizando-se da Busca de Feedback e dos Efeitos do Feedback como estratégia primária para entender as experiências vivenciadas através dos atos de comportamento social que levam a escolhas que possibilitam ajustar as atitudes individuais aos objetivos estratégicos (Lizzio *et al.*, 2003).

Outros aspectos afetivos foram analisados, assim, a Figura 24 apresenta os sentimentos evidenciados a partir da análise dos relatos dos empreendedores, relacionados à fase final do programa:

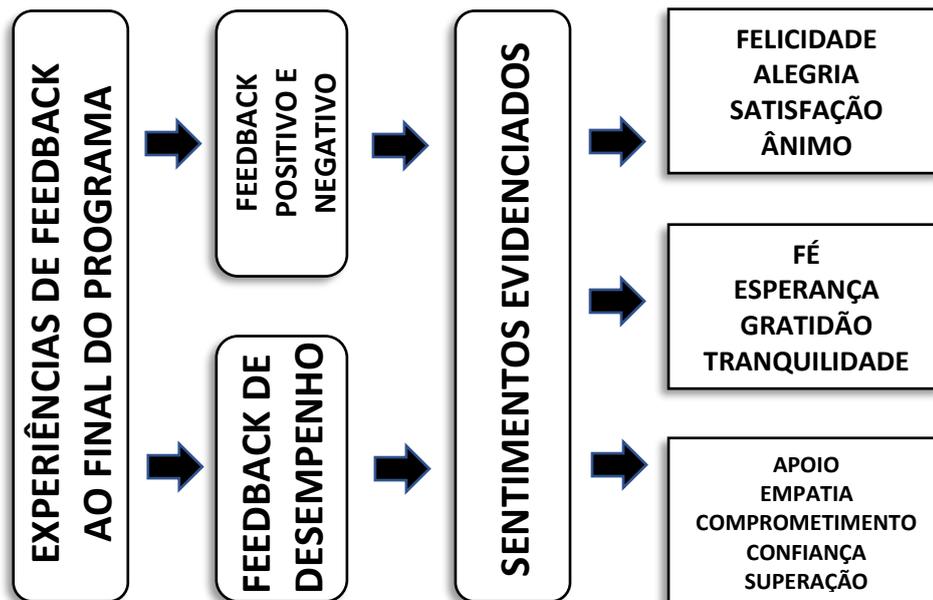


Figura 24: Aspectos afetivos evidenciados nas experiências de feedback na fase final do programa

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A capacidade de gerenciar os sentimentos, no âmbito das relações interpessoais promovidas pelos processos de comunicação, tem se tornado relevante (Pessoa, 2008). Quando o empreendedor enfrenta situações negativas e de falha iminente, ele aprende sobre si mesmo como ser humano, o que o ensina sobre sentimentos positivos, tais como o otimismo, a humildade e a fé (Walsh & Cunningham, 2017).

A pesquisa evidenciou que os empreendedores foram capazes de aprender com os diversos sentimentos negativos vivenciados, buscando ajuda através do programa ALI e, ao conseguirem obter resultados na aplicação da metodologia, experimentaram muitos sentimentos positivos, dentre eles, a alegria, a esperança, a superação, etc. Esses sentimentos se relacionaram com as experiências de Feedback Positivo e Negativo e Feedback de Desempenho na fase final do programa. Por exemplo, a empatia, que se refere ao ato de compreender os sentimentos do outro ao se colocar no lugar dele (Salovey & Mayer, 1990), caracteriza um aspecto afetivo maleável (König *et al.*, 2020) que, ao se apresentar nas experiências de feedback, evita abusos entre os interlocutores.

Chawla *et al.* (2019) descrevem que eventos que envolvem experiências de feedback são carregados de afeto. A depender das experiências, o impacto pode afetar o estado afetivo de quem o recebe (Ilies *et al.*, 2007), bem como estimular as emoções do receptor e influenciar suas atitudes. O termo afetivo é mais utilizado para explicar esse fenômeno, pois é mais amplo e incorpora as emoções e os sentimentos (Davidson *et al.*, 2003). Assim, o afeto está presente no processo relacional entre empreendedores e agentes. A gestora relatou como percebe essas trocas, ensejando as evidências a seguir apresentadas:

“Nossa, sentimentos! São tantos e em momentos tão diferentes que é muito difícil descrever, nem os meus eu sei falar direito. Bom, deixa eu falar do que eu vejo dos empreendedores, primeiro. Bom, começa quando ele vem procurar o programa ou aceita participar, ele busca uma salvação, as vezes até um milagre, assim eu vejo muito medo, muita vontade de continuar com o negócio, eles já estão muito cansados e desesperados. Grande parte deles se dá bem com o programa e conseguem melhorar a situação, manter o negócio, faturar mais, aí, bom, aí, o sentimento é gratidão, de alegria de alívio e isso faz muito bem pra gente também. Já quando eu olho para o agente, ele começa com um gás, vontade de aprender, alegria por ter sido aprovado em um concurso disputado, é tudo muito bom e perfeito para ser verdade. Quando ele começa os atendimentos, enfrenta problemas na aplicação da metodologia, empreendedores difíceis, outros problemas do próprio SEBRAE, as vezes vejo um desencantamento, eles ficam desapontados e passam a fazer o feijão com arroz, para manter a bolsa e os resultados para os empreendedores já não é tão bom.” GES01

Os aspectos cognitivos também estão presentes nas experiências de feedback entre empreendedores e agentes. Esses aspectos são processos mentais que acontecem no cérebro de um indivíduo quando ele passa a analisar e a interpretar o mundo e/ou seus próprios pensamentos e atitudes (Petri & Govern, 2004; Baron & Shane, 2007). A comunicação no âmbito cognitivo se dá quando a informação transmitida leva a eventos que estimulam a atenção

e a memória, induzindo a respostas expressas em ações como: analisar, raciocinar, avaliar, aprender, concluir, planejar, resolver problemas e tomar decisões (Sternberg, 2009).

A Figura 25 apresenta os aspectos cognitivos evidenciados nas experiências de feedback entre empreendedores e agentes:

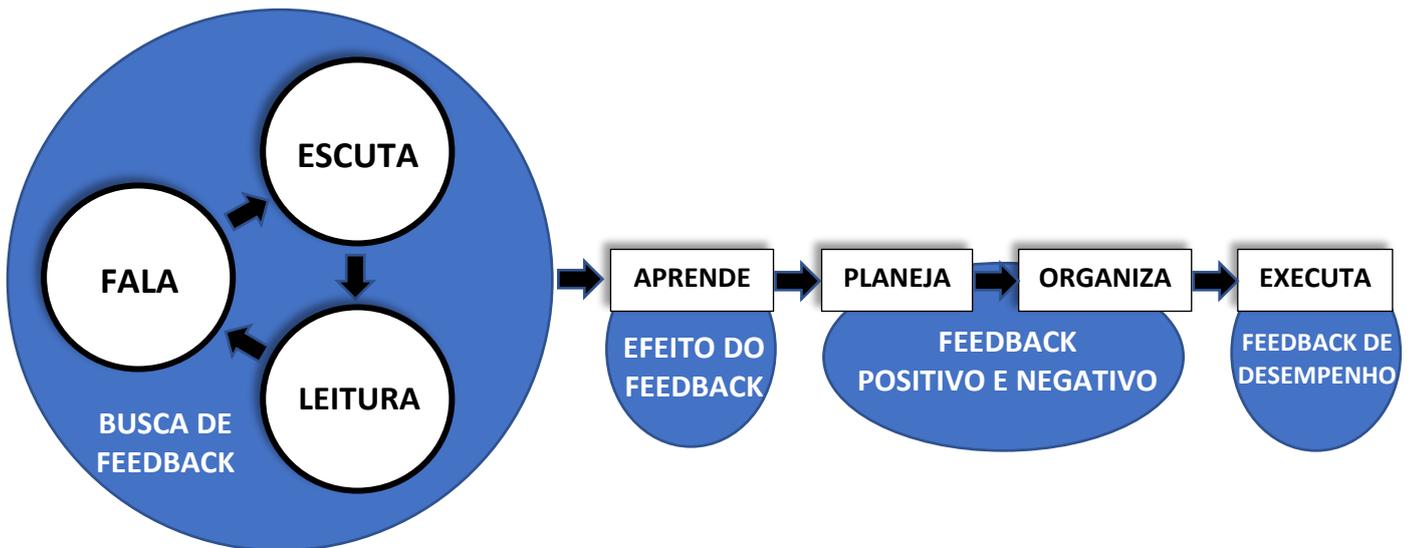


Figura 25: Aspectos cognitivos evidenciados nas experiências de feedback entre empreendedores e agentes

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os achados categorizados e analisados apontaram que os aspectos cognitivos se relacionam com as experiências de feedback, amparando os processos de comunicação e a qualidade nos relacionamentos humanos (Hon & Grunig, 1999). A fala, a escuta e a leitura se fizeram presentes na Busca de Feedback, ou seja, na motivação do empreendedor em aprender (Qian *et al.*, 2018). As evidências relacionadas ao ato de falar, escutar e ler, são apresentadas a seguir:

“Olha eu gostei muito da atuação da agente, porque além dela falar do projeto do SEBRAE tentar ajudar, ela foi além, ela viu o meu negócio, ela tentou ver o que ela podia fazer para ajudar, ela me trouxe contatos bem próximos.” EP02

“Com relação a mão de obra, conversando bastante, falando e procurando mostrar as falhas e as expectativas, colocando metas, mostrando resultados.” EP27

“Eu sou muito teimoso as vezes, eu fico batendo em uma tecla, então as vezes eles me falam isso aqui não vai funcionar, então você tem que escutar e entender

que as vezes não é aquele caminho que você imaginou, mas existem outros que vai te trazer um resultado talvez até melhor.” EP03

“A minha tarefa de hoje, ainda eu tenho que ler uma parte de um livro, porque eu faço uma leitura de a diária, ainda tem a minha meta de hoje. Leitura do livro é para ter ideias para o negócio e entender melhor.” EP14

A aprendizagem, outro aspecto cognitivo, que, segundo Forgas (2002), é a faculdade de pensar de modo sistemático, avaliando as situações de maneira cuidadosa e adquirindo conhecimento com a experiência, fez-se presente como um Efeito do Feedback, que, para Qian *et al.* (2018), trata da aquisição de habilidades relacionadas ao comportamento. As evidências relacionadas à aprendizagem advinda das experiências de feedback entre os atores do programa ALI são apresentadas a seguir:

“Eu aprendi sobre a organização da saúde financeira da minha empresa.”
EP01

“Essa questão do aperfeiçoamento profissional, eu aprendi a ter tranquilidade, confiança maior, que nós tivemos com o programa ALI, isso sim é resultado, então assim foram os resultados de cultura, de profissional, de estrutura da empresa.” EP06

“Eu sou formada em engenharia civil, eu tive uma visão melhor do meu demonstrativo de resultados, aprendi sobre o programa financeiro. Eu tive uma consultoria financeira sensacional.” EP10

“Nosso resultado foi bom em termos de processos. Nós não tínhamos os processos desenhados, aprendemos a fazer um fluxograma e colocamos em prática.”
EP16

“Eu me formei agora com 42 anos. Cara, eu aprendi, fiz bom aproveitamento da coisa, inclusive com a ajuda do ALI, talvez se eu tivesse 21, 22 anos, eu não teria tido essa visão que eu tive hoje. Então acho que tudo é tudo é amadurecimento também.”
EP20

“Aprendemos alguns aspectos da gestão que não conhecíamos, muita coisa de marketing, processos e finanças. Já sabemos exatamente quais são nossos custos fixos e como medir os custos variáveis, sabemos quanto precisamos faturar pra pagar tudo.” EP28

“Eu não teria essa coragem se não tivesse no ALI. Me empurram essa força, essa clareza e aí isso me ajudou bastante, então é algo que eu quero, continuar buscando esses aprendizados porque me ajudou bastante, tem me ajudado.” EP23

Quando informações transmitidas levam a eventos que estimulam a atenção e a memória, induzindo a respostas expressas em ações, aspectos cognitivos são observados, tais como analisar, raciocinar, avaliar, aprender, concluir, planejar, resolver problemas e tomar decisões (Sternberg, 2009). Os atos de planejar e de organizar foram aspectos cognitivos apontados pelos empreendedores em seus relatos e se relacionaram com o Feedback Positivo e Negativo que, segundo Schulz-Hardt *et al.* (2009), é um processo de análise de argumentos, ou seja, se foram positivos, deve-se seguir a estratégia, se foram negativos, deve-se abandonar a estratégia. As evidências demonstram que os feedbacks em relação à metodologia do programa foram positivos, já que, através deles, os empreendedores planejaram e organizaram mudanças organizacionais. Os relatos são apresentados a seguir:

“Já de três meses para cá, eu estou vendo resultado agora do planejamento que eu vinha fazendo anteriormente. Então é aquele longo prazo, ajustes um mês aqui, outro ali, vai dando certo.” EP13

“Vamos pensar estratégias, vamos pensar, isso dá certo? Vamos pensar em alguma forma de a gente oferecer o serviço embalado de outro jeito. E aí tem que estar todo mundo junto. Se a gente trabalhar junto, a loja inteira vem junto.” EP22

“Eu acho que a gente virou pessoas melhores de organização, isso que a gente ainda não é um padrão excelente, a gente só melhorou, mas vamos chegar lá.” EP08

“No nosso espaço físico foi fundamental, a gente e não só fez a mudança, mas sabe o motivo de ter organizado o espaço, o Sebrae tem uma vasta informação, que a gente precisa valorizar. E eu valorizei, tentei valorizar o máximo e cada dica e eu tenho certeza que isso foi é diretamente o impacto no nosso resultado, eu uso a Curva ABC o Gráfico de Pareto, tudo para organizar a empresa.” EP 18

“Saber quanto custa um produto, saber qual é o seu custo da caixa, saber quando você vai estourar, saber o que você gastou com cada fornecedor e porquê, organizar tudo isso em planilhas para ter informações. Então, assim, o entendimento foi cem por cento, o ponto chave que a gente não conseguia atingir na área comercial.” EP25

Para Schaefer e Minello (2019), o empreendedor é um indivíduo que possui várias características que o distingue dos outros. Essas características formam um conjunto de habilidades que, somadas ao conhecimento e às atitudes, compõe a competência empreendedora (Bittencourt, 2003). O ato de executar algo demonstra a prática dessa competência que foi evidenciada nos relatos dos empreendedores relacionados ao Feedback de Desempenho que, segundo Bhattacharjya *et al.* (2019), foca no desenvolvimento, na avaliação, na transferência e

no controle de tecnologia, o que é adequado para áreas com recursos limitados. Os relatos a seguir apresentam os achados:

“Eu vejo por mim, eu sei que existe outros empresários que são de outras formas, mas sou uma pessoa do tipo que eu consigo executar, graças ao ALI.” EP01

“O programa ALI foi muito bom, porque eles pegam no seu pé, pegam na mão, eles querem ver o resultado. Então você acaba realmente fazendo, eu faço mentoria de negócios eu participo de grupos de outros cursos, tudo com orientação do ALI.” EP02

“Nós vamos desenvolver uma nova embalagem, que é inovação, a gente aprendeu, entendeu como faz a ferramenta, estar ali disponível é a questão, de você aplicar aplica naquilo que precisa. Isso foi o grande resultado que teve dentro do programa.” EP05

“Sim, o resultado financeiro aumentou cem por cento. A gente fez lá o Balanço, a DRE. Melhorou, melhorou muito, fiquei feliz.” EP17

“Deu super certo e aí, automaticamente, eu já consegui utilizar para outros tipos de parceria, utilizando mais ou menos as mesmas técnicas, as mesmas ferramentas, que o ALI ensinou.” EP21

“Ele prestou atenção exatamente no que eu tinha dito, aí ele falou, você está certa de ir por esse caminho. E aí, eu comecei a fazer justamente essa parte de gestão de marketing digital. E assim, analisamos o meu site, o site do concorrente, para melhorar e já deu uma melhorada na busca orgânica.” EP24

A cognição ajuda as pessoas a interpretarem o passado e o presente, com a capacidade de buscar orientações para o futuro (Bastos *et al.*, 2011). Na atitude empreendedora, corroborada pela comunicação, a estrutura cognitiva é vista como modelos mentais simples, capazes de conectar informações, ajudando o indivíduo a desenvolver oportunidades de negócios, reunindo os recursos para construir e proporcionar o crescimento da empresa (Mitchel *et al.*, 2002). Os aspectos cognitivos, indissociáveis dos aspectos afetivos (Nassif, 2014), foram evidenciados nos relatos da gestora referentes à racionalização da aprendizagem dos empreendedores:

“Você perguntou sobre sentimentos e como gestora desse programa o meu maior sentimento atualmente é o prazer, quando as metas são alcançadas, quando o cara consegue faturar mais, quando ele não demite um empregado e está conseguindo pagar, quando ele ia baixar as portas pra nunca mais voltar e ver uma luz no fim do túnel, bom quando a gente vê que isso aconteceu porque ele aprendeu alguma coisa com a gente, tem empresário que aprende a cuidar das finanças, aprende a preencher um fluxo de caixa, um DRE, a precificar um produto, aprende a apurar o faturamento,

o custo, o lucro, quando ele aprende o que é marketing, a fazer uma exposição de produto, a falar com o cliente e mais ainda a falar com o empregado. Tudo isso é reflexo do nosso trabalho, porque é a gente que ensina, que explica, que praticamente pega na mão pra ele e fala vamos lá, você consegue, dá para fazer. Infelizmente o nosso empresário tem muita deficiência na gestão do negócio dele.” GES01

Os achados da pesquisa evidenciaram que os diferentes processos de feedback (Wang & Lou, 2020; Qian *et al.*, 2018; Kim & Kim, 2020; Anseel & Lievens, 2009) são complementares e cíclicos. Assim, o empreendedor, no âmbito do programa 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. Tal jornada o conduz aos Efeitos do Feedback (Anseel & Lievens, 2009), sendo que isso acontece quando ele aprende a elaborar controles financeiros, a gerir pessoas, etc. 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), oportunidade em que 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) e podem ou não o levar a buscar novos feedbacks (Qian *et al.*, 2018).

A Figura 26 apresenta a relação entre os diferentes processos de feedback, bem como os ciclos estabelecidos entre empreendedores e agentes.

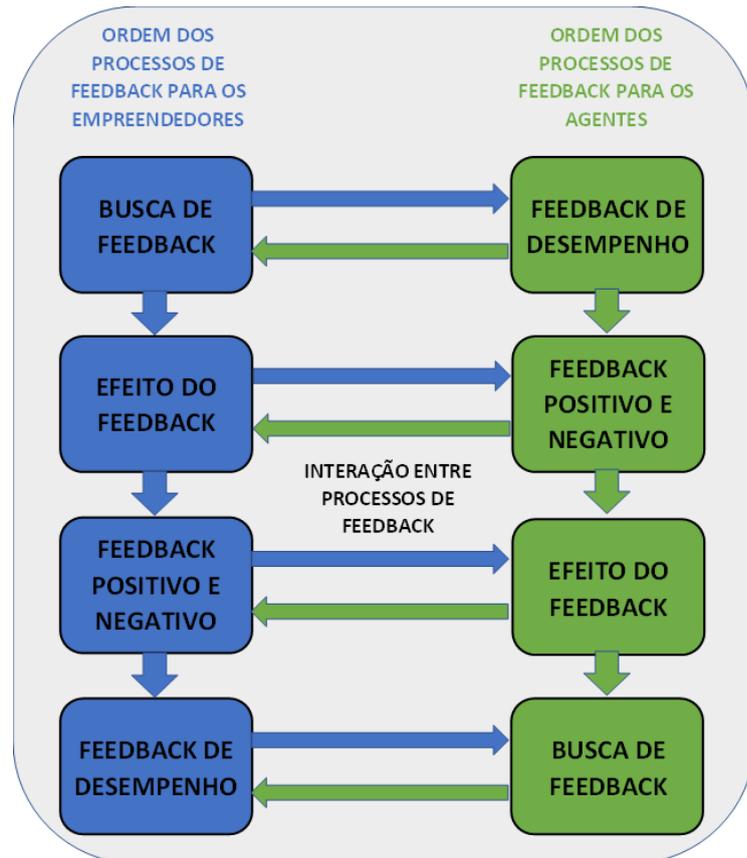


Figura 26: Ordenamento e interação entre os processos de feedback na relação empreendedor x agente

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os retângulos em azul demonstram como se dá a interação entre os diferentes processos de feedback de acordo com as vivências dos empreendedores que 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 verde demonstram como se dá a interação entre os diferentes processos de feedback propiciados pelo agente que começa com a apresentação do desempenho do empreendedor, mostrando o que é positivo e negativo e gerando um efeito e, por fim, resultando em uma nova busca por feedback.

5 CONCLUSÃO

Esta dissertação se propôs a analisar como se dá a comunicação apoiada pelo feedback entre os empreendedores e seus parceiros. 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, por meio dos relacionamentos interpessoais com seus agentes. 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 satisfação (cognitivo) e o comprometimento (afetivo) foram os aspectos menos recorrentes nos discursos dos empreendedores e dos agentes, apontando que este deve ser um ponto de atenção, pois, quando se pretende garantir uma comunicação de qualidade e alcançar a melhoria dos negócios através das trocas relacionais, não adianta existir confiança e mútuo controle se, ao final, não se alcança a satisfação e o comprometimento entre os interlocutores. É importante destacar que a menor ocorrência não significa que tais aspectos não estavam presentes nos discursos de ambos.

O estudo também evidenciou que a literatura é farta quando se propõe a tratar dos diferentes processos de feedback, bem como de suas diversas aplicações organizacionais, no entanto, não se encontrou estudos que tratam da relação entre esses processos nem que analisam a afetividade e a cognição como elementos importantes no estabelecimento de feedbacks e na comunicação como um todo.

5.1 Limitações da pesquisa e pesquisas futuras

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. Outra limitação, de natureza metodológica, diz respeito ao curto período para desenvolver a pesquisa, pois discutir e analisar feedback e comunicação requer uma abordagem longitudinal, o que não foi possível realizar, considerando o tempo estimado da dissertação. E, por fim, mais como sugestão de futuras pesquisas do que como uma limitação, a escolha do grupo de análise ficou restrita ao grupo de São Paulo, podendo ser expandida para outras regiões.

Um ponto destacado e 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.

Estas sugestões, podem expandir os estudos sobre a comunicação empreendedora, com base nos diferentes processos de feedback e na qualidade dos relacionamentos humanos, ao buscar novas proposições sobre o tema.

5.2 Contribuições do Estudo

O propósito desta dissertação foi contribuir com o debate sobre a comunicação empreendedora através das experiências de feedback, bem como entender como os aspectos afetivos e cognitivos se fazem presentes nesse processo. A pesquisa contribuiu inicialmente ao estudar a literatura e evidenciar a existência de diferentes processos de feedback. Posteriormente constatou que os processos de feedback mais relevantes na literatura possuem um caráter relacional e cíclico. Por fim, comprovou que a aplicação constante de processos de feedback, com base na qualidade do relacionamento humano, traz melhoria aos negócios empreendedores.

5.2.1 Implicações Teóricas

Ao investigar a comunicação entre os empreendedores e os agentes de inovação, as contribuições teóricas ficaram assim constatadas:

- a) O conhecimento sobre os diferentes processos de feedback foi ampliado;
- b) A 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;
- c) O caráter relacional e cíclico entre os mais recorrentes processos de feedback, , não foram identificados na literatura pesquisada e encontrados entre os estudos que apresentassem uma relação entre tais processos;

- d) A relação entre características do perfil empreendedor e os processos de feedback, bem como a maturidade dos negócios.

5.2.2 Implicações Gerenciais e Práticas

O estudo sugere contribuições gerenciais e práticas:

- a) 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;
- b) 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;
- c) Os resultados evidenciaram a melhora dos negócios através do emprego dos processos de feedback, assim, empreendedores devem entender a necessidade de conhecer o tema a fim de que obtenham melhores resultados para as suas empresas.

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/ijmcm/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., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How Are We Doing After 30 Years? A Meta-Analytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback-Seeking Behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318–348. <https://doi.org/10.1177/0149206313484521>

- 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*.
- Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in Organizations: A multi-level Perspective. *Research in Multi-Level*, 2, 9–54. Emerald (MCB UP). [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(03\)02002-2](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(03)02002-2)
- 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>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bacon-Gerasymenko, V. (2019). When do organisations learn from successful experiences? The case of venture capital firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(5), 450–472. <https://doi.org/10.1177/0266242619833878>
- Bacq, S.; & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5-6), 373-403. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
- Bae, T. J., Qian, S., Miao, C., & Fiet, J. O. (2014). The Relationship Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 217-254. <https://doi.org/10.1111/etap.12095>
- Baggio, A. F.; & Baggio, D. K. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e definições. Revista de empreendedorismo e inovação e tecnologia. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1(1), 25-38. <https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>
- 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*.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2004). Economia das Organizações: Entendendo a Relação Entre as Organizações e a Análise Econômica In: *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo, Atlas. 3(5).
- Baron, D. P. (2007). Corporate Social Responsibility and social entrepreneurship. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 683-717. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2007.00154.x>
- Baron, R. A., & Shane, S. (2007). Empreendedorismo: Uma visão do Processo. *Thomson Learning*.
- Basford, T. E., Offermann, L. R., & Behrend, T. S. (2014). Please accept my sincerest apologies: Examining follower reactions to leader apology. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 99–117. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1613-y>.
- Bastos, A. V. B.; Souza, J. J.; Costa, V. M. F.; & Peixoto, A. L. A. (2011). A adoção de novas práticas de gestão: explorando o esquema cognitivo dos atores em empresas com diferentes padrões de inovação. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 243-268. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p243>
- Beaver, G. (2003). Management and the small firm. *Strategic Change Chichester*, 12(2), 63. <https://doi.org/10.1002/jsc.623>
- Bendoly, E., Croson, R., Goncalves, P., & Schultz, K. (2010). Bodies of knowledge for research in behavioral operation. *Production & Operations Management*, 19(5), 434-452. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2009.01108.x>
- Berlo, D. K. (1999). O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática. 9a. ed. São Paulo: *Martins Fontes*.
- Bitencourt, C. C. (2003). Competências Gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional - a experiência de três empresas australianas. *Revista de Administração*

- Mackenzie*, 3(1), 135-157. <https://doi.org/10.1590/1678-69712002/administracao.v3n1p136-157>
- Bhattacharjya, B. R., Kakoty, S. K., & Singha, S. (2019). A feedback mechanism for appropriate technology development and dissemination: Case study approach. *Technology in Society*, 57, 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.12.008>
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: a review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- 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 engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- Brändle, L., Berger, E. S., Golla, S., & Kuckertz, A. (2018). I am what I am-How nascent entrepreneurs' social identity affects their entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 17-23. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.12.001>
- Braum, L. M. dos S., & Nassif, V. M. J. (2020). Características individuais e propensão ao empreendedurismo: 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>
- Brunelli, B. (2022). Perfil e avaliação de competências comportamentais empreendedoras em médicos de família e comunidade brasileiros donos de clínicas e consultórios. *Rev. bras. med. fam. Comunidade*, 17(44): 2621. [https://doi.org/10.5712/rbmfc17\(44\)2621](https://doi.org/10.5712/rbmfc17(44)2621)
- Bullough, A., & Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3), 343-350. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.001>
- Campos, R. C. (2019). O conceito de mecanismos de defesa e a sua avaliação: Alguns contributos. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*, 50, 149-161. <https://doi.org/10.21865/RIDEP50.1.12>

- Campos, R. C., Besser, A., & Blatt, S. J. (2011). The relationships between defenses and experiences of depression: An exploratory study. *Psychoanalytic Psychology*, 28(2), 196–208. <https://doi.org/10.1037/a0022420>
- Campos, T. M., & Lima, E. O. (2019). Um Estudo sobre os Fatores que Influenciam no Desenvolvimento de Competências Empreendedoras. *Revista Pretexto*, 20(1), 38-56. <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v20i1.3231>
- Canary, D. J., & Cupach, W. R. (1988). Relational and episodic characteristics associated with conflict tactics. *Journal of Social and Personal Relationships*, 5(3), 305–325. <https://doi.org/10.1177/0265407588053003>
- Cardon, M. S., & Kirk, C. P. (2015). Entrepreneurial Passion as Mediator of the Self-Efficacy to Persistence Relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(5), 1027-1050. <https://doi.org/10.1111/etap.12089>
- Chanlat, A., & Berdar, R. (2007). Palavras: a ferramenta do executivo. In: Chanlat, J. et al. O indivíduo na organização - dimensões esquecidas. São Paulo: *Atlas*.
- 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>
- Chwolka, A., & Raith, M.G. (2012). The value of business planning before start-up – A decision-theoretic perspective. *Journal of Business Venturing*, 27 (3), 385–399. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.01.002>
- 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>
- Cohen, S. L., Bingham C. B., & Hallen B. L. (2019). The role of accelerator designs in mitigating bounded rationality in new ventures. *Administrative Science Quarterly* 64(4): 810–854. <https://doi.org/10.1177/00018392187821>

- Comfort, L. K., Yeo, J., & Scheinert, S. R. (2019). Organizational Adaptation Under Stress: Tracing Communication Processes in Four California County Health Departments During the H1N1 Threat, April 28, 2009, to March 11, 2011. *The American Review of Public Administration*, 49(2), 159–173. <https://doi.org/10.1177/0275074018783020>
- Covin, J.; & Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- 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>
- Cruz, M. T. S., & Moraes, I. M. M. (2013). Empreendedorismo e Resiliência: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. *Revista Pensamento & Realidade*, 28(2). Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/43542/empreendedorismo-e-resiliencia--mapeamento-das-competencias-tecnicas-e-comportamentais-exigidas-na-atualidade/i/pt-br>
- Cubbon, L., Darga, K., Wisnesky, U. D., Dennett, L., & Guptill, C. (2021). Depression among entrepreneurs: A scoping review. *Small Business Economics*, 57(2), 781–805. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00382-4>
- 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>
- Davidson, R. J., Scherer, K. R., & Goldsmith H. H. (2003) Introduction. In: Davidson RJ, et al. (eds) *Handbook of Affective Sciences*. Oxford: Oxford University Press, pp. xii–xvii.
- 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 Misfit? 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>
- Dolabela, F.; & Fillion, L. J. (2013). Fazendo revolução no Brasil: a introdução da pedagogia empreendedora nos estágios iniciais da educação. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, São Paulo, 3(2), 134-181. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30766/fazendo-revolucao-no-brasil--a-introducao-da-pedagogia-empreendedora-nos-estagios-iniciais-da-educacao/i/pt-br>
- Du, J., & Nguyen, B. (2021). Cognitive financial constraints and firm growth. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00503-7>
- Drummond, G. (2007). Programme feedback: It only takes a minute! *International Journal of Educational Management*, 21(1), 29–36. <https://doi.org/10.1108/09513540710716803>
- Dutra, I. S., & Previdelli, J. J. (2005). Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: um estudo dos empreendedores de micro e pequenas empresas paranaenses. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 3(1). Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32967/fatores-condicionantes-da-mortalidade-de-empresas--um-estudo-dos-empreendedores-de-micro-e-pequenas-empresas-paranaenses/i/pt-br>
- Economia, M. da. (2021). Boletim do Mapa de Empresas. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/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>
- Fagundes, E., Schnorrenberger, D., & Lunkes, R. J. (2018). Aversão ao risco na tomada de decisões organizacionais: análise da literatura e oportunidades de pesquisa. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 23(2), 19-36. <http://dx.doi.org/10.12979/rcmccuerj.v23i2.39910>

- Fernandes, V., & Salviano, L. R. (2016). Indicadores JCR, SNIP, SJR e Google Scholar. *Universidade Tecnológica Federal do Paraná*. Disponível em: <http://portal.utfpr.edu.br/pesquisa-e-pos-graduacao/indicadores/indicadores-externos/indicadores-externos>
- 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>
- Ferreira, A.; Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Filion, L. J. (1991). O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 31(3), 63-72. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000300006>
- Filion, L. J. (2004). Entendendo os intraempreendedores como visionistas. *Revista de Negócios*, 9(2), 65-80. <http://doi.org/10.7867/1980-4431.2004v9n2p%p>
- 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.
- Foo, M. (2011). Emotions and Entrepreneurial Opportunity Evaluation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 375–393. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00357.x>
- Forgas, J. P. (2002). Feeling and thinking: The influence of affect on social cognition and behavior. In L. Bäckman & C. von Hofsten (Eds.), *Psychology at the turn of the millennium*, 1, 455–480. Psychology Press/Taylor & Francis (UK).
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: *Pitman*.

- 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>
- Gabaix, X., Laibson, D., Moloche, G., & Weinberg, S. (2006). Costly Information Acquisition: Experimental Analysis of a Boundedly Rational Model. *The American Economic Review*, 96(4), 26. <https://doi.org/10.1257/aer.96.4.1043>
- 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>
- Garfield, D. E. (2020). ClarivateTM. *Bases de Dados para a busca de Artigos e Análises Bibliométricas*, 32. Disponível em: <https://srq.ifsp.edu.br/attachments/article/1011/tutorialwebofscience.pdf>
- GEM, B. G. (2019). GEM-Brasil Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil. *IBQP*. Disponível em: https://ibqp.org.br/gem/download/?_ga=2.109524229.1470308252.1675169889-2012656425.1673640337
- Gibbons, P, & O'Connor, T. (2005). Influences on Strategic Planning Processes among Irish SME. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 170-186. DOI:10.1111/j.1540-627x.2005.00132.x
- 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/>
- Gonçalves-Araújo, J., Barbosa, da S. L.V., & Cardoso, da S. M. E. de P. (2018). Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 457-468. <http://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2752>

- 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>
- Gomes, L. de C.; & Neto, F. J. K. (2015). Métodos colaborativos na gestão de cadeias de suprimentos: desafios de implementação. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55(5), 563–577. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150508>
- Gomes, R. C., Liddle, J., Oliveira, L., & Gomes, M. (2010). A five-sided model of stakeholder influence: A cross-national analysis of decision making in local government. *Public Management Review*, 12(5), 701-724. <https://doi.org/10.1080/14719031003633979>
- Guenole, N., Chernyshenko, O., Stark, S., & Drasgow, F. (2015). Are predictions based on situational judgement tests precise enough for feedback in leadership development? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 433–443. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.926890>
- Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J. A. Ledingham and S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*, 23-53. Mahwah, NJ: *Lawrence Erlbaum Associates*.
- Gutiérrez, R., Márquez, P., & Reficco, E. (2016). Configuration and development of Alliance Portfolios: A comparison of same-sector and cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 55-69. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2729-7>
- Hannan, R. L., Krishnan, R., & Newman, A. H. (2008). The Effects of Disseminating Relative Performance Feedback in Tournament and Individual Performance Compensation Plans. *The Accounting Review*, 83(4), 893–913. <https://doi.org/10.2308/accr.2008.83.4.893>
- 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>
- Heinrichs, K. (2016). Dealing with Critical Incidents in the Postformation Phase: Design and Evaluation of an Entrepreneurship Education Course. *Vocations and Learning*, 9, 257–273. <https://doi.org/10.1007/s12186-016-9151-x>

- 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 Comission 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. 2014 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>
- Hsu, D. K., Wiklund, J., & Cotton, R. D. (2017). Success, Failure, and Entrepreneurial Reentry: An Experimental Assessment of the Veracity of Self-Efficacy and Prospect Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 19–47. <https://doi.org/10.1111/etap.12166>
- Huang, Y. H. (2001). OPRA: A cross-cultural, multiple-item scale for measuring organization-public relationships. *Journal of Public Relations*, 61-90. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1301_4
- Research, 13, 61-90
- 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>
- Invernizzi, A. C., Menozzi, A., Passarani, D. A., Patton, D., & Viglia, G. (2017). Entrepreneurial overconfidence and its impact upon performance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(6), 709–728. <https://doi.org/10.1177/0266242616678445>

- Iyer, D. N., & Miller, K. D. (2008). Performance feedback, Slack, and the timing of acquisitions. *Academy of Management Journal*, 16. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.33666024>
- Jilinskaya-Pandey, M., & Wade, J. (2019). Social Entrepreneur Quotient: An International Perspective on Social Entrepreneur Personalities. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(3), 265–287. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541013>
- Joglekar, N., & Levesque, M. (2013) The Role of Operations Management Across the Entrepreneurial Value Chain. *Production and Operations Management*, 22(6), 1321-1335. <http://doi.org/10.2139/ssrn.2093068>
- 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>
- Kannan, D. (2018). Role of multiple parceiros and the critical success factor theory for the sustainable supplier selection process. *International Journal of Production Economics*, 195, 391-418. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.02.020>
- Kerr, S. P., Kerr, W. R., & Xu, T. (2017). Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 14(3), 279–356, <http://doi.org/10.1561/03000000080>
- Khelil, N. (2021). Causal cognitive mapping in the entrepreneurial cognition field: A comparison of two alternative methods. *Journal of Small Business Management*, 59(5), 1012–1049. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1866185>
- Kim, H. J. (2018). Reconciling entrepreneurial orientation and dynamic capabilities: a strategic entrepreneurship perspective. *The Journal of Entrepreneurship*, 27(2), 180-208. <https://doi:10.1177/0971355718781252>
- 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>
- Kim, Y.; Vonortas, N. S. (2014). Managing risk in the formative years: evidence from young enterprises in Europe. *Technovation, Amsterdam*, 34(8), 454-465. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.05.004>

- Kollmann, T., Stockmann, C., & Kensbock, J. M. (2017). Fear of failure as a mediator of the relationship between obstacles and nascent entrepreneurial activity an experimental approach. *Journal of Business Venturing*, 32(3), 280-301. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent2017.02.002>
- Komives, S. R., Owen, J. E., Longerbeam, S. D., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2005). Developing a Leadership Identity: A Grounded Theory. *Journal of College Student Development*, 46(6), 593-611. <https://doi.org/10.1353/csd.2005.0061>
- König A., Graf-Vlachy L., & Bundy J., (2020) A blessing and a curse: How CEOs' trait empathy affects their management of organizational crisis. *Academy of Management Review*, 45(1): 130–153. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0387>
- 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>
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 19. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2010.029766>
- Krüger, C., Bürger R. E., & Minello I. F. (2019) O papel moderador da educação empreendedora diante da intenção empreendedora. *Revista Economia & Gestão*, 19(52), 61-81. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606>
- Lamberson, P. J., & Page, S. E. (2018). First mover or higher quality? Optimal product strategy in markets with positive feedbacks. *Journal of Economics & Management Strategy*, 27(1), 40–52. <https://doi.org/10.1111/jems.12231>
- 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/aceso-a-informacao/lgpd>

- Lima, A. A., Ribeiro, T. de L. S., & Costa, B. K. (2022). Analysis of the conceptual evolution of stakeholders and competitiveness in applied social sciences and tourism. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 14(1), e0599. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2022.v14i1.599>
- Lima, I. B. de. (2010). As dinâmicas e relevância dos arranjos colaborativos na gestão do turismo ecológico: experiências de Itacaré, Bahia. *Revista Turismo Em Análise*, 21(1), 130-148. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v21i1p130-148>
- 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>
- Lim, E. N. K., & McCann, B. T. (2014). Performance Feedback and Firm Risk Taking: The Moderating Effects of CEO and Outside Director Stock Options. *Organization Science*, 25(1), 262–282. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0830>
- 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>
- Lizzio, A., Wilson, K. L., Gilchrist, J., & Gallois, C. (2003). The Role of Gender In The Construction And Evaluation Of Feedback Effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 16(3), 341–379. <https://doi.org/10.1177/0893318902238895>
- 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>

- Mahajan, T., & Gupta, S. (2018). Study of Driving Factors of Entrepreneurship Intention Among Management Students. In: Tadj, L., Garg, A. (eds) *Emerging Challenges in Business, Optimization, Technology, and Industry. Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-58589-5_17
- Mainardes, H. A.; & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226-252. <https://doi.org/10.1108/00251741111109133>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Maor, M. (2014) Policy Bubbles: Policy Overreaction and Positive Feedback. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*. <http://doi.org/10.1111/gove.12048>
- Marcano, A. I. P, Crespo, J. A. S., & Guiliany, J. G. (2020). Perfil emprendedor en la formación universitaria venezolana. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1). <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31317>
- Martens, C. D. P; Freitas, H., Boissin, J. (2011). Risk-taking in software companies: a sector study in Rio Grande do Sul. *Revista de Administração - RAUSP*, 46(3), 213-227. <https://doi.org/10.5700/rausp1008>
- Martínez, E., Montaner, T., & Pina, J. M. (2009). Brand extension feedback: The role of advertising. *Journal of Business Research*, 62(3), 305–313. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.009>
- Mazzarol, T. (2004). Strategic Management of Small Firms: A Proposed Framework for Entrepreneurial Ventures. *Proceedings for the 17th Annual SEAAZ. Entrepreneurship as the way of the future. Brisbane Queensland*. <https://doi.org/10.5172/ser.13.1.37>
- Mccelland, D. C. (1972). A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: *Expressão e Cultura*.
- Melesse, M. B., & Cecchi, F. (2017). Does Market Experience Attenuate Risk Aversion? Evidence from Landed Farm Households in Ethiopia. *World Development*, 98, 447-466. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.05.011>

- Melo, F. L. N. B., Silva, R. R., & Almeida, T. N. V. (2019). Gênero e Empreendedorismo: Um Estudo Comparativo entre as Abordagens 'Causation e Effectuation'. *Brazilian Business Review*, 16(3), 273-296. <http://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.5>
- Menezes, D. C., Vieira, D. M. (2022). Parceiros, fatores críticos de sucesso e geração de valor em parcerias público-privadas. *Revista de Administração Pública*, 56(1): 47-79. <http://doi.org/10.1590/0034-761220200659>
- 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>
- Milberg, S. J., & Sinn, F. (2008). Vulnerability of global brands to negative feedback effects. *Journal of Business Research*, 61(6), 684–690. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.045>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 27(7), 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. *Bookman*.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00001>
- Mocelin, D. G., & Azambuja, L. R. (2017) Empreendedorismo intensivo em conhecimento: elementos para uma agenda de pesquisas sobre a ação empreendedora no Brasil. *Sociologias*, 46, 30-75. <http://hdl.handle.net/10183/173042>
- 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 para a micro e pequenas empresas. *Revista Eletrônica de Administração*, 15(2). <https://doi.org/10.5585/riae.v13i4.2093>

- Moroz, P. W., & Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 781-818. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00452.x>
- Moss, S. (2003). Are You Hiding from Your Boss? The Development of a Taxonomy and Instrument to Assess the Feedback Management Behaviors of Good and Bad Performers. *Journal of Management*, 29(4), 487–510. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00022-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00022-9)
- 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>
- 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.
- Nassif, V. M. J., Andreassi, T., & Simões, F. (2011). Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? *INMR - Innovation & Management Review*, 8(3), 33-54. <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79225>
- Ncanywa, T. (2019). Entrelireneurshili and develoliment agenda: A case of higher education in South Africa. *Journal of Entrelireneurshili Education*, 22(1), 1-11. Disponível em: <https://www.abacademies.org/journals/month-february-year-2019-vol-22-issue-1-journal-ajee-past-issue.html>
- Neck, H. M., Neck, C. P., & Murray, E. L. (2018). *Entrepreneurship: the practice and mindset*. London: SAGE.
- Niedenthal PM (1990) Implicit perception of affective information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26(6):505–527. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(90\)90053-O](https://doi.org/10.1016/0022-1031(90)90053-O)
- Nieminen, L. R. G., Smerek, R., Kotrba, L., & Denison, D. (2013). What Does an Executive Coaching Intervention Add Beyond Facilitated Multisource Feedback? Effects on Leader Self-Ratings and Perceived Effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 24(2), 145–176. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21152>
- O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 46-61. <https://doi.org/10.1108/03090560910923238>

- 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>
- Ojo, A., & Mellouli, S. (2018). Deploying governance networks for societal challenges. *Government Information Quarterly*, 35(4), 106-112. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.04.001>
- 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>
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>.
- Park, E., Jang, Y., Kim, J., Jeong, N. J., Bae, K., & del Pobil, A. P. (2019). Determinants of customer satisfaction with airline services: An analysis of customer feedback big data. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 186–190. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.06.009>
- Pearse, N.J., Peterlin, J. (2019), "Artistic creative social entrepreneurs and business model innovation". *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 21(2), 149-162. <https://doi.org/10.1108/JRME-07-2018-0036>
- Pessoa, L. (2008). On the relationship between emotion and cognition. *Nature Reviews Neuroscience*, 9(2), 148–158. <https://doi.org/10.1038/nrn2317>
- Petri, H. L., & Govern, J. M. (2004). *Motivation: Theory, research, and applications*. Wadsworth: Thomson Learning.
- Pillai, K. G., & Goldsmith, R. E. (2006). Calibrating managerial knowledge of customer feedback measures: A conceptual model. *Marketing Theory*, 6(2), 223–243. <https://doi.org/10.1177/1470593106063984>
- Pina, J. M.; Iversen, M. N.; Matinez, E. (2010). Feedback effects of brand extensions on the brand image of global brands: a comparison between Spain and Norway. *Journal of Marketing Management*. <https://doi.org/10.1080/02672570903458789>

- Puga, J. L., & García, J. G. (2012). A Comparative Study on Entrepreneurial Attitudes Modeled with Logistic Regression and Bayes Nets. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(3), 1147–1162. https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n3.39404
- 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>
- Radighieri, J. P., John-Mariadoss, B., Grégoire, Y., & Johnson, J. L. (2014). Ingredient branding and feedback effects: The impact of product outcomes, initial parent brand strength asymmetry, and parent brand role. *Marketing Letters*, 25(2), 123–138. <https://doi.org/10.1007/s11002-013-9231-8>
- Reast, J., Lindgreen, A., Vanhamme, J., & Maon, F. (2010). The Manchester Super Casino: Experience and Learning in a Cross-Sector Social Partnership. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 197–218. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0777-1>
- Renn, R. W., & Fedor, D. B. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*, 27(5). <https://doi.org/10.1177/014920630102700504>
- 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>
- Salovey, P., & Mayer J. D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality. *Sage Journals*, 9(3): 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

- Santos, V. dos; Dorow, D. R.; & Beuren, M. I. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, 8(1). <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2016v8n1ID7271>
- Schaefer, R., Minello, I. F. (2019). Entrepreneurial education: entrepreneurial mindset and behavior in undergraduate students and professors. *Revista de Negócios*, 24(2), 61-90. <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2019v24n2p61-90>.
- Schermuly, C. C., Wach, D., Kirschbaum, C., & Wegge, J. (2021). Coaching of Insolvent Entrepreneurs and the Change in Coping Resources, Health, and Cognitive Performance. *Applied Psychology*, 70(2), 556–574. <https://doi.org/10.1111/apps.12244>
- Schuckert, M., Liang, S., Law, R., & Sun, W. (2019). How do domestic and international high-end hotel brands receive and manage customer feedback? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 528–537. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.08.017>
- Schulz-Hardt, S., Vogelgesang, F., Pfeiffer, F., Mojzisch, A., & Thurow-Kröning, B. (2009). When forewarning backfires: Paradoxical effects of elaborating social feedback on entrapment in a losing course of action. *Journal of Behavioral Decision Making*. <https://doi.org/10.1002/bdm.664>
- 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>
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development. 1 ed. *Harvard University Press, Cambridge*.
- Scimago. (2016). *Scimago Journal & Country Rank*. Recuperado 20 de junho de 2021. Disponível em: <https://www.scimagojr.com/>
- SEBRAE. (2014). *Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: Orientadores ALI* (Vol. 02). Disponível em: <http://www.cadernosdeinovacao.com.br>
- SEBRAE (2018). Perfil das MPE's. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/perfil-das-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-2018,a2fb479851b33610VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

- SEBRAE (2020a). *Guia dos Agentes Locais de Inovação - Orientações e atividades para a jornada da produtividade.*
- SEBRAE (2020b). 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, (2021a). ALI - Agentes Locais de Inovação. Disponível em: <https://www.gov.br/cnpq/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/ali>
- SEBRAE, (2021b). 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)
- Senhoras, E. M. (2021). Escritos sobre o Programa Agentes Locais de Inovação. *Zenodo*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.5199702>
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management. The Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.2307/259271>
- 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. *Laplage em Revista*, 6(3), 95–108. <https://doi.org/10.24115/S2446-6220202063921p.95-108>
- Siqueira, W. R.; Peghini, P.; Souza, L. D.; Oliveira, F. J. B. (2014) Atitude empreendedora de proprietários e funcionários intraempreendedores: um estudo comparativo entre

- visionários e visionistas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(1), 84-104. <https://doi.org/10.14211/regepe.v3i1.71>
- Skinner, A. (1995). Perceived Control, Motivation, & Coping. *Thousand Oaks: Sage Publications*. <https://doi.org/10.4135/9781483327198>
- Skraba, A., Kljaji, M., & Leskovar, R. (2003). Group exploration of system dynamics models? is there a place for a feedback loop in the decision process? *System Dynamics Review*, 19(3), 243–263. <https://doi.org/10.1002/sdr.274>
- 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>
- Souza, J. (2012). Os batalhadores brasileiros: nova classe média ou nova classe trabalhadora? *UFMG*. <https://doi.org/10.1590/S1981-77462013000200011>
- 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>
- Sternberg, R. J. (2009). The theory of successful intelligence. In J. C. Kaufman, E. L. Grigorenko (Eds.) & R. J. Sternberg. *The essential Sternberg: Essays on intelligence, psychology, and education*, 71–100. <https://doi.org/10.1177/026142940001500103>
- 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>
- Subramani, J. (2020). Concept of Entrepreneurs and Entrepreneurship- A Critical Review. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(5), 177–179. <https://bit.ly/2TIQnOJ>
- 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>
- Tennant, M. (2007). Psychology and Adult Learning. *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9780203965474>

- 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>
- Ullmann, J. I., & Fumagalli, L. A. W. (2018). O feedback como processo de aprendizagem organizacional. *FAE*, 21, 137–155. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/308>
- Valéau, 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 Stel, A., Barrientos-Marín, J., Caçador-Rodrigues, L., Millán, A., & Millán, J. M. (2021). Measuring performance differentials across entrepreneurship types. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00755-5>
- 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>
- Veiga, H. M. S. (2015). Entrepreneur Profile: Analysis of its Relations with Work Values and Self-Efficacy to Create. *Revista Gestão Organizacional*, 8, 1–25. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2021.10.1.31646.28-46>
- Vergara, S. C. (2013). Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. *Atlas*, 14(3).
- Vichi, C., Huziwar, 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/2021/08/1405122562c78cfe5f87c.pdf>
- Walsh, G. S., & Cunningham, J. A. (2017). Regenerative failure and attribution: Examining the underlying processes affecting entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(4). <https://doi.org/10.1108/IJEBr-03-2015-0072>

- 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>
- Xie, E., Huang, Y., Stevens, C. E., & Lebedev, S. (2019). Performance feedback and outward foreign direct investment by emerging economy firms. *Journal of World Business*, 54(6), 101014. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101014>
- Yoon, J., Kim, Y., Vonortas, N. S. & Han, S. W. (2018). Corporate foresight and innovation: the effects of integrative capabilities and organisational learning. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(6), 633-645. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1395407>
- Yusoff, M. N. H. B., Zainol, F. A., & Ibrahim, M. D. B. (2015). Entrepreneurship Education in Malaysia's Public Institutions of Higher Learning: a review of the current practices. *International Education Studies*, 8(1), 17-28. <http://doi.org/10.5539/ies.v8n1p17>
- Zampier, M. A., & Takahashi, A. R. W. (2011). Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(6), 564-585. <https://doi.org/10.1590/S1679-3951201100060000>

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS EMPREENDEDORES DO PROGRAMA ALI

MÉTODO DE COLETA: ENTREVISTA (EMPREENDEDORES)			
CATEGORIA DE ANÁLISE	OBJETIVO ESPECÍFICO	PRINCIPAIS PERGUNTAS	AUTORES/DATAS
Características / Perfil	a) Caracterizar o perfil do empreendedor e dos seus parceiros	<p>O que é ser empreendedor para você?</p> <p>Quais são as principais características de um empreendedor?</p> <p>Com quais características você se identifica como empreendedor?</p> <p>Qual é a sua formação? Estado civil?</p> <p>Ramo de atuação? Você possui esse negócio há quanto tempo?</p> <p>Você tem sócios? Quem são? Qual é o número de funcionários? Quem são?</p>	Braun e Nassif, 2020; Coda et al., 2018; Kerr et al., 2017; Muraro et al., 2018.
Comunicação	b) explicar como os empreendedores e seus parceiros estabelecem a comunicação apoiada pelo feedback;	<p>Na gestão do seu negócio, quais são os momentos mais difíceis?</p> <p>Conte-me sobre as principais dificuldades que você enfrenta.</p> <p>Como você supera essas dificuldades?</p> <p>Quais foram as motivações que te levaram a aceitar participar do programa?</p> <p>Fale um pouco sobre as suas experiências com o programa e com o agente ALI.</p> <p>Como é a interação entre você e o agente?</p>	Hon e Grunig, 1999; Rollnik-Sadowska et al., 2022
Feedback	c) identificar, de acordo com a comunicação estabelecida, os processos colaborativos e os efeitos do feedback.	<p>O que é feedback para você? Em que momentos você utiliza? (Utilizar a pergunta se o construto surgir durante a entrevista)</p> <p>Como é o seu relacionamento com o agente? Em que ele mais te ajuda?</p>	Ajjawi e Boud, 2018; Ferreira e Otley, 2009; Luckett e Eggleton, 1991; Malmi e Brown, 2008.
Aspectos Afetivos e Cognitivos	d) analisar como os aspectos afetivos e cognitivos influenciam na comunicação e nas experiências do feedback entre os empreendedores e seus parceiros.	<p>Quais são os sentimentos predominantes nesse processo?</p> <p>Como você lida com esses sentimentos? E como o agente te ajuda?</p> <p>Quanto você vivencia uma dificuldade, o que você acha que faltou para te levar a ela?</p> <p>Em que momento você percebeu que enfrentaria essas dificuldades? Elas já estavam acontecendo? Você previu?</p> <p>Você conseguiu alcançar os objetivos propostos pelo programa?</p> <p>Quais foram os resultados de sua participação?</p>	Chawla et al., 2019; Ashkanasy, 2003; Ilies et al., 2007; Ilies e Judge, 2005; Alam e Singh, 2021; Mintzberg et al., 2010; Nassif, 2014; Weiss e Cropanzano, 1996.

QUESTÃO DE PESQUISA: *Como a comunicação apoiada pelo feedback entre os empreendedores e seus parceiros contribui para o desenvolvimento dos negócios?*

OBJETIVO GERAL: *Analisar como a comunicação apoiada pelo feedback entre os empreendedores e seus parceiros contribui para o desenvolvimento dos negócios.*

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS AGENTES DO PROGRAMA ALI

QUESTÃO DE PESQUISA: *Como a comunicação apoiada pelo feedback entre os empreendedores e seus parceiros contribui para o desenvolvimento dos negócios?*

OBJETIVO GERAL: *Analisar como a comunicação apoiada pelo feedback entre os empreendedores e seus parceiros contribui para o desenvolvimento dos negócios.*

MÉTODO DE COLETA: ENTREVISTA (AGENTES)

CATEGORIA DE ANÁLISE	OBJETIVO ESPECÍFICO	PRINCIPAIS PERGUNTAS	AUTORES/DATAS
Características / Perfil	a) Caracterizar o perfil do empreendedor e dos seus parceiros;	<p>Pensando nas suas experiências, o que é ser empreendedor para você? Na sua percepção, qual é o perfil dos empreendedores atendidos pelos agentes locais de inovação?</p> <p>Pensando de maneira geral, o que é ser agente local de inovação? Quais são as competências que contribuem com as atividades do agente? O programa ALI promove desenvolvimento de competências e capacitação?</p>	Amaro, 2020; SEBRAE, 2020b.
Comunicação	b) explicar como os empreendedores e seus parceiros estabelecem a comunicação apoiada pelo feedback;	<p>Como você trabalha a metodologia do programa? Quando você convida o empreendedor para participar do programa e ele não adere, como isso é tratado?</p> <p>Além das ferramentas que o programa utiliza, qual instrumento ou competência vocês acham mais importante ter para lidar com os empreendedores? Como deveria ser o relacionamento entre o agente e o empreendedor? Como é o relacionamento entre o agente e os empreendedores? Quais são as qualidades desse relacionamento?</p> <p>Quando existem divergências ou dificuldades nesse processo relacional, quais são as estratégias de melhoria? Quando essas dificuldades são evidenciadas, quais são as reações identificadas? Como o agente e o empreendedor se posicionam?</p>	Hon e Grunig, 1999; Rollnik-Sadowska et al., 2022
Feedback	c) identificar, de acordo com a comunicação estabelecida, os processos colaborativos e os efeitos do feedback na comunicação;	<p>O que é feedback para você? (Utilizar a pergunta se o construto surgir durante a entrevista)</p> <p>Em que momentos você o utiliza? Como você reage ao receber o feedback do empreendedor? Como você percebe se a metodologia do programa está trazendo melhorias para o negócio? Por qual via você tem as percepções dessas melhorias?</p>	Ajjawi e Boud, 2018; Ferreira e Otley, 2009; Lockett e Eggleton, 1991; Malmi e Brown, 2008.

Aspectos Afetivos e Cognitivos	d) analisar como os aspectos afetivos e cognitivos influenciam na comunicação e nas experiências do feedback entre os empreendedores e seus parceiros.	<p>Diante das adversidades enfrentadas nas trocas com os empreendedores, quais são os sentimentos mais frequentes manifestados pelos empreendedores? Como você lida com esses sentimentos?</p> <p>Quais são os sentimentos mais frequentes que você vivencia? E o que faz quando vem um sentimento negativo?</p> <p>O programa ALI se propõe a melhorar a produtividade das empresas através da inovação. Os empreendedores encontram dificuldades para atingir esse objetivo? Se sim, quais são as principais dificuldades?</p> <p>Quais são os principais motivos, quando estas dificuldades são relatadas? Como essas dificuldades são tratadas?</p> <p>Quais são os ganhos com a superação dessas dificuldades?</p>	Chawla et al., 2019; Ashkanasy, 2003, Ilies et al., 2007; Ilies e Judge, 2005; Alam e Singh, 2021; Mintzberg et al., 2010; Nassif, 2014; Weiss e Cropanzano, 1996.
--------------------------------	--	---	--

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO À GESTORA DO PROGRAMA ALI

QUESTÃO DE PESQUISA: <i>Como a comunicação apoiada pelo feedback entre os empreendedores e seus parceiros contribui para o desenvolvimento dos negócios?</i>			
OBJETIVO GERAL: <i>Analisar como a comunicação apoiada pelo feedback entre os empreendedores e seus parceiros contribui para o desenvolvimento dos negócios.</i>			
MÉTODO DE COLETA: ENTREVISTA (GESTORA)			
CATEGORIA DE ANÁLISE	OBJETIVO ESPECÍFICO	PRINCIPAIS PERGUNTAS	AUTOR/DATA
Características / Perfil	a) Caracterizar o perfil do empreendedor e dos seus parceiros;	Embora o edital apresente um perfil para os agentes, eles correspondem a este perfil? Teria alguma outra característica a ser acrescentada aos agentes? E o perfil do empreendedor? Quando um agente capta um empreendedor, ele traz alguém que corresponde ao perfil desenhado? Qualquer indivíduo que possui um negócio consegue participar do programa?	Amaro, 2020; SEBRAE, 2020b.
Comunicação	b) explicar como os empreendedores e seus parceiros estabelecem a comunicação apoiada pelo feedback;	Como você percebe o relacionamento entre agentes e empreendedores? A metodologia prevê reuniões entre eles. O detalhamento dos encontros é suficiente para que exista uma troca?	Hon e Grunig, 1999; Rollnik-Sadowska et al., 2022
Feedback	c) identificar, de acordo com a comunicação estabelecida, os processos colaborativos e os efeitos do feedback na comunicação;	Existe um feedback da parte do empreendedor? (Utilizar a pergunta se o construto surgir durante a entrevista). Em quais momentos? Como se dá o relacionamento entre você e os agentes? Como se dá o relacionamento entre você e os empreendedores? Como descreveria esses feedbacks?	Ajjawi e Boud, 2018; Ferreira e Otley, 2009; Luckett e Eggleton, 1991.
Aspectos Afetivos e Cognitivos	d) analisar como os aspectos afetivos e cognitivos influenciam na comunicação e nas experiências do feedback entre os empreendedores e seus parceiros.	Você percebe, neste processo, sentimentos por parte dos agentes? Quais são os predominantes? Você percebe, neste processo, sentimentos por parte dos empreendedores? Quais são os predominantes? Como você lida com os seus sentimentos e com os sentimentos dos atores desse programa? O programa ALI se propõe a melhorar a produtividade das empresas através da inovação. Os empreendedores encontram dificuldades para atingir esse objetivo? Se sim, quais são as principais dificuldades? Quais são os principais motivos, quando estas dificuldades são relatadas? Como essas dificuldades são tratadas? Quais são os ganhos com a superação dessas dificuldades?	Chawla et al., 2019; Ashkanasy, 2003, Ilies et al., 2007; Ilies e Judge, 2005. Alam e Singh, 2021; Mintzberg et al., 2010; Nassif, 2014; Weiss e Cropanzano, 1996.