

FEEDBACK EM AÇÃO: MONÓLOGO OU DIÁLOGO?

ALESSANDRA CASSIA DE MEDEIROS DELLAQUILA
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

VÂNIA MARIA JORGE NASSIF
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

FLAVIA MARIA DA SILVA
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Apoio do CNPq, da Fapesp e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

FEEDBACK EM AÇÃO: MONÓLOGO OU DIÁLOGO?

1 Introdução

As micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras possuem uma grande relevância no cenário econômico pois, segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021b), em 2019, das 6,4 milhões de empresas existentes, 99% representavam pequenos negócios, os quais geraram 731 mil empregos, correspondendo, ainda, a 30% do Produto Interno Bruto – PIB nacional (ECONOMIA, 2021). Com o surgimento da pandemia de COVID 19, esses negócios passaram a sofrer com diversas ameaças do ambiente, a principal tratando-se das modificações no padrão de consumo dos consumidores (Nassif, 2014). De acordo com o relatório SEBRAE (2021), 89% enfrentaram uma queda brusca no faturamento e dificuldades para conseguir cumprir com suas obrigações de pagamento de contas (aluguel, salários, fornecedores etc.). Em 2020, mesmo com a pandemia de COVID 19 fazendo parte do cotidiano da população brasileira, com medidas de distanciamento social e *lockdown*, houve a abertura de 626.883 novos pequenos negócios, o que contribuiu com a manutenção da sobrevivência para uma parcela significativa da sociedade (SEBRAE, 2021b).

Diante da importância desse segmento na economia, o SEBRAE, em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e o Ministério da Economia, por meio do Brasil Mais, desenvolveram um programa denominado Agentes Locais de Inovação (ALI), com o objetivo de aprimorar as dimensões internas das MPEs pelo emprego da inovação, tornando-as mais combativas em seu mercado de atuação (SEBRAE, 2021a). Nesse contexto, a figura do Agente Local, bolsista do CNPq e capacitado pelo SEBRAE, é fundamental na orientação ao empreendedor e na aplicação das metodologias de melhoria da produtividade. Historicamente, o programa iniciou sua abrangência nacional no ano de 2010 e, desde então, já selecionou e vinculou mais de 8.700 bolsistas e acompanhou mais de 330.000 MPEs (SEBRAE, 2021a). Considerando dados do (SEBRAE, 2020), as metas do programa ALI para o Estado de São Paulo são de garantir a atuação de 300 agentes de inovação, atendendo 39.000 empresas, divididas em 6 ciclos de 4 meses.

Para que as metodologias do programa ALI sejam empregadas com sucesso e o aumento da produtividade alcançado para contribuir com o desenvolvimento social e econômico do país, é necessário que exista um processo de comunicação adequado entre os principais interlocutores do projeto, agentes de inovação e empreendedores (Amaro, 2020). Diante deste desafio, o feedback se torna uma ferramenta de gestão que tem como função regular o comportamento do indivíduo. Assim, quando é positivo, reforça esse comportamento para que continue se repetindo (Vichi et al., 2014).

Pode-se dizer que o feedback é composto por uma série de vertentes ou dimensões, no entanto, suas ações concentram-se 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). Em dissonância Chhokar & Wallin (1984) descreveram em um de seus estudos que o feedback apresentado, semanalmente, não obtinha melhor resultado quando comparado com aquele apresentado quinzenalmente, evidenciando que a periodicidade não é o fator primordial. Outros pesquisadores passaram a analisar o feedback como meio de interação entre os interlocutores, descrevendo a importância de um feedback interacional e englobando as dimensões cognitivas, socioafetivas e estruturais (Ajjawi & Boud, 2018).

Os mercados se tornaram mais competitivos ao longo do tempo. Sendo assim, ferramentas de aprimoramento e gestão estratégica são bem-vindas, ao facilitarem a interação dos empreendedores com seus diversos *stakeholders*, neste contexto, o feedback passa a figurar com destaque (Malafaia, 2011). Desta feita, para que o feedback cumpra o seu papel moderador, é necessário que se defina previamente quais informações serão tratadas em cada encontro,

quais serão os meios pelos quais essas informações serão armazenadas, apresentadas e acompanhadas, bem como, a periodicidade de aplicação, o ambiente de interação, os interlocutores envolvidos e como se dará a conversa, tudo para o bom emprego e aproveitamento de suas benesses (Ullmann & Fumagalli, 2018). Contudo, não existem apenas benefícios relacionados ao feedback. A principal crítica baseia-se na sua aplicação que, normalmente, é um monólogo. Não por acaso, como já foi apontado, estudos contemporâneos defendem que o feedback precisa ser uma ferramenta de gestão baseada no diálogo (Ajjawi & Boud, 2018).

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

Durante o levantamento das literaturas seminais, alguns estudos em áreas específicas descreveram a aplicação de feedback em outro contexto que não o organizacional (chefe-subordinado), figurando entre eles a relação entre professor e aluno (Ajjawi & Boud, 2018; Orsmond et al., 2013), empresa e cliente (Konduk, 2019), candidato e vaga (Chawla et al., 2019), mas nenhum analisando a relação entre empreendedor e outros *stakeholders*.

O estudo do referencial teórico evidenciou a importância do termo feedback, que será o construto focal deste artigo, pois a análise das relações existentes entre empreendedores e seus interlocutores, demonstrou que as MPEs têm enfrentado grandes dificuldades em implantar um processo de comunicação eficiente e eficaz (Moreira & Cavaglieri, 2016), seja internamente entre o empreendedor e os colaboradores, seja externamente com seus principais stakeholders, o que evidentemente interfere no desenvolvimento de competências e habilidades gerenciais.

Diante do exposto, o presente estudo tem como objeto de pesquisa o projeto Agentes Locais de Inovação. Este projeto preconiza uma relação de trocas entre empreendedores e agentes de inovação a partir de vários encontros de sensibilização, trocas e desenvolvimento de competências empreendedoras, oportunidades essas em que se torna imperativo analisar a seguinte questão: *como o feedback contribui com o processo relacional entre empreendedores e agentes de inovação para o desenvolvimento de competências gestoras?*

Para responder a esse questionamento, o estudo teve por objetivo investigar de que forma os empreendedores e agentes de inovação do projeto ALI aproveitam as experiências relacionais do feedback, como ferramenta de desenvolvimento de competências, para melhoria do gerenciamento dos empreendimentos. A metodologia de pesquisa empregada, de natureza qualitativa exploratória descritiva, utilizou a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados (Vergara, 2013) e a análise de conteúdo para tratar os dados coletados (Bardin, 2011).

2 Revisão da Literatura

2.1 Feedback

O feedback e sua prática são o fenômeno focal deste estudo, que traz uma reflexão baseada na literatura de referência, fruto de uma coletânea de periódicos publicados nas bases da *Web of Science e da Spell*, bem como, em obras de autores referenciados no meio acadêmico e pela ciência.

O termo é originário do idioma inglês e ao ser traduzido maneira livre significa retorno ou resposta, mas em uma conceituação mais formal pode ser descrito como “retroalimentação”, alimentar de volta, no entanto, vários entendimentos sobre o construto são empregados na literatura (Ajjawi & Boud, 2017). Para que seja melhor compreendido, é necessário revisitar os pensadores, analisando as contextualizações mais relevantes. O feedback deve ser utilizado como uma ferramenta de comunicação, pois faz com que toda decisão seja embasada em informações, sem critérios subjetivos, sendo capaz de promover melhoria contínua em ambientes dinâmicos (Luckett & Eggleton, 1991).

O conceito também é apresentado na escola estratégica do aprendizado, no que tange a estratégia emergente que “abre a porta para o aprendizado estratégico, porque reconhece a capacidade da organização de experimentar”, ou seja, “uma ação isolada é empreendida, o feedback é recebido e o processo pode prosseguir até a organização convergir sobre o padrão que passa a ser sua estratégia” (Mintzberg et al., 2010, p. 187-188). Os executivos devem ver suas empresas (Sirmon et al., 2007, p. 287):

“como um sistema de recursos e capacidades, desenvolvendo estratégias de alavancagem que combinem suas capacidades com o mercado e o contexto ambiental a fim de criar valor para os clientes e proprietários ... Em especial. os gerentes precisam ser capazes de adquirir, acumular e distribuir recursos para ter o portfólio de recursos mais eficaz a qualquer momento. Os gerentes também devem ter as habilidades necessárias para agrupar recursos a fim de criar capacidades eficazes. E eles também devem administrar com eficácia os processos de feedback e de aprendizagem necessários para atualizar continuamente as capacidades e ajustar o portfólio de recursos”.

O feedback deve ser utilizado para assegurar a implementação da estratégia e alcance de metas anteriormente definidas, sendo que, quando as pessoas revelam seus pensamentos, são afetadas e suas suposições podem ser refutadas por outros interlocutores de uma maneira heurística (Alam & Singh, 2021), ou seja, “sistemas que podem convergir para o equilíbrio devem acarretar feedback. A procura cuidadosa por essas vias de retorno pode levar à visualização de vias causais anteriormente despercebidas” (Mintzberg et al., 2010, p. 158), demonstrando que o feedback é capaz de regular e corrigir não só o comportamento, mas também as construções mentais.

Não obstante, na área contábil, o feedback assumiu um papel de destaque na gestão do desempenho organizacional (Ferreira & Otley, 2009; Malmi & Brown, 2008). Já para uma vertente da psicologia, o feedback é apenas um conjunto de informações, ou seja, em si não promove nenhuma evolução. Assim, estabelecer uma relação direta entre o feedback e o comportamento não é aconselhável, pois os resultados não são diretos e inclusive podem ser contraditórios (Lurie & Swaminathan, 2009), pois na prática não melhora necessariamente o resultado (Balcazar et al., 1985).

Pode-se observar que a literatura o descreve como um processo, apresentando sua aplicação e sua indicação, fornecendo inclusive críticas sobre ao termo, mas uma grande parte dos estudos o categoriza como sendo a transmissão de informação em um contexto cognitivo e social (Ajjawi & Boud, 2017). Diante desta definição é possível notar que o foco, há muito, esteve no feedback como um monólogo combinado com vários dados. Em contrassenso Orsmond et al., (2013) salientaram 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, onde o indivíduo participa da avaliação, do monitoramento e da regulação do processo (Ajjawi & Boud, 2017). Já Mintzberg et al. (2010), ressalta 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 sempre foi 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). Diante da diversidade de emoções a capacidade de motivar por meio do feedback é um componente crítico, pois segundo a teoria dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996) os colaboradores respondem a eventos afetivos que resultam em respostas afetivas (sentimentos) que regulam o comportamento.

A razão e a emoção devem ser integradas no processo de feedback, ligando a literatura de feedback de desempenho e a literatura de regulação de emoção, a partir de um modelo afetivo-cognitivo que interagem para influenciar o comportamento do indivíduo (Alam & Singh, 2021; Tarakci et al., 2018; Weiss & Cropanzano, 1996). Para Ashkanasy (2003) existem cinco níveis de emoções nas pesquisas aplicadas às organizações: nível 1, dentro da pessoa; nível 2, entre as pessoas; nível 3, interações interpessoais; nível 4, grupos e nível 5, organização ampla. O feedback normalmente se dá no nível 2, onde existe apenas a troca de informações entre as pessoas, no entanto, deveria ser praticado predominantemente no nível 5, da organização como um todo (Alam & Singh, 2021).

Os aspectos afetivos e cognitivos estão relacionados ao comportamento humano (Lima et al., 2020), assim, é importante analisar certos perfis e a sua propensão a determinados comportamentos e emoções. Este artigo apresenta nas próximas seções, uma análise dos perfis de empreendedores e agentes de inovação, contribuindo para a melhor compreensão do fenômeno.

2.2 O Empreendedor e o Agente Local de Inovação

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 relevante para compreensão de sua conduta. Pesquisas apontam que o empreendedor pode ser direcionado por fatores internos (aspectos motivacionais) e externos (contexto do ambiente em que está inserido) (Braum & Nassif, 2020). O número de estudos sobre os traços de personalidade dos empreendedores aumentou no final do século 20, unificando as abordagens psicológicas, econômicas, sociológicas e de gestão (Kerr et al., 2017), procurando responder 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 estes questionamentos (Braum & Nassif, 2020; Puga & García, 2012; Silva et al., 2020).

Algumas características são apontadas entre as literaturas vigentes, tais como, propensão ao risco, comportamento inovador, tolerância à ambiguidade, necessidade de realização, necessidade de autonomia, autoeficácia, proatividade e lócus de controle (Braum & Nassif, 2020; Coda et al., 2018; Kerr et al., 2017; Muraro et al., 2018), mas vale salientar que divergências são encontradas e características que aparecem em um estudo, podem não aparecer em outro.

No ambiente acadêmico, o empreendedor é definido 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 (Muraro et al., 2018).

O fascínio científico mundial pela criação de empresas, inicia-se nos séculos 18 e 19 (Puga & García, 2012), e culminou com pesquisas mais recentes sobre *startups*. No Brasil, os estudos se tornaram mais expressivos a partir dos anos de 1990, crescendo de maneira proporcional com a participação do país no mercado internacional

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, representa um facilitador do sucesso empresarial e da geração de empregos (Muraro et al., 2018). Para o Projeto Agentes Locais de Inovação, o empreendedor é o indivíduo que possui um empreendimento formalizado, seja, uma indústria, um comércio ou um serviço. O porte é caracterizado pelo registro no cadastro da Receita Federal, atendendo apenas ME e EPPs, público-alvo do SEBRAE (2021).

Já os agentes locais de inovação são apresentados neste estudo, pois através da comunicação entre eles e os empreendedores, busca-se a geração de competências gestoras. A apresentação se dá em consonância com os critérios de seleção previamente definidos a partir de um edital de concurso junto ao (SEBRAE, 2020), o qual estabelece critérios de experiência, formação e comportamento para a concessão da bolsa aos melhores candidatos, de acordo com essas características.

O agente local de inovação é um bolsista do CNPq, selecionado, treinado e acompanhado pelo (SEBRAE, 2020). O concurso de seleção foi promovido para escolher àqueles com maior conhecimento teórico sobre o empreendedorismo no Brasil. O edital 01/2020, preconizou algumas exigências: diploma de graduação em qualquer área do conhecimento, concluído em no máximo 10 anos, com experiência de atuação em atividades relacionadas à pequenos negócios, gestão de empresas ou tecnologia e inovação (SEBRAE, 2021a). Os aprovados na prova passaram por uma entrevista, em que qualificações ligadas a formação e as experiências foram aferidas, bem como, aspectos comportamentais foram observados, dentre estes aspectos estão: autogestão, flexibilidade, qualidade no trabalho, proatividade, foco em resultados e orientação para o cliente. Os selecionados na entrevista, passaram por um processo de treinamento eliminatório e classificatório, a fim de promover a concessão da bolsa CNPq aos mais preparados (Amaro, 2020).

O comportamento dos candidatos foi acompanhando *in loco* pelos gerentes regionais do SEBRAE SP em cada fase da formação, pois as atividades de aferição das competências, simularam os encontros com os empreendedores e a aplicação de metodologia e ferramentas empreendedoras. Aspectos ligados à resiliência, à tolerância à pressão, ao trabalho em equipe, à capacidade de ouvir, o respeito à opinião contrária, à capacidade de comunicação com clareza e concisão foram pontuados a cada dinâmica de acordo com o posicionamento do candidato, e receberam uma nota entre 1 e 100 pontos, de acordo com um desempenho individual e coletivo. Após a aprovação final e formação oficial da equipe, as atividades do agente de inovação começaram (SEBRAE, 2020).

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.

Todo processo de feedback se apoia na comunicação entre determinados interlocutores. Para este estudo, consideram-se os interlocutores os empreendedores e os agentes locais de inovação, como os principais atores na execução de um diálogo construtivo. No entanto, para que ocorra uma troca efetiva, há que se considerar a razão e as emoções, evidenciando a necessidade de compreender os aspectos afetivos e cognitivos e como estes interferem no feedback.

2.3 Aspectos Afetivos e Cognitivos

Chawla et al. (2019) observam que eventos que envolvem experiências de feedback são carregados de afeto, descritos pela academia, à 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 seu

comportamento e atitudes, para possibilitar o desenvolvimento de competências (Ilies & Judge, 2005).

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

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

2.4 Os construtos abordados neste estudo

O referencial teórico evidenciou a importância do feedback como ferramenta de desenvolvimento de competências, a partir do processo relacional entre os interlocutores, de acordo com seus diferentes perfis e com os aspectos cognitivos e afetivos. Assim, a Tabela 1 apresenta os conceitos que subsidiaram a compreensão dos construtos, além de apoiarem os resultados da pesquisa.

Tabela 1. Principais conceitos

COSTRUTO	CONCEITO	AUTORES/DATAS
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 com propensão ao risco, comportamento inovador, tolerância à ambiguidade, necessidade de realização, necessidade de autonomia, autoeficácia, proatividade e lócus de controle.	Braum e Nassif, 2020; Coda et al., 2018; Kerr et al., 2017; Muraro et al., 2018.
Agente de Inovação	Bolsista do CNPq, graduado em qualquer área do conhecimento, com experiência relacionada à pequenos negócios, competente em autogestão, flexibilidade, qualidade no trabalho, proatividade, foco em resultados e orientação para o cliente.	Amaro, 2020; SEBRAE, 2020.
Aspectos afetivos	Emoções presentes em um processo relacional, entre elas temos: ansiedade, medo, frustração, tristeza, alegria, satisfação etc.	Chawla et al., 2019; Ashkanasy, 2003, Ilies et al., 2007; Ilies e Judge, 2005.
Aspectos cognitivos	Razão, modelo mental pelo qual indivíduos processam informações e tomam decisão.	Alam e Singh, 2021; Mintzberg et al., 2010; Nassif, 2014; Weiss e Cropanzano, 1996.

Fonte: Autores (2021)

3 Métodos

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, que utilizou a entrevista apoiada em um roteiro semiestruturado como instrumento de coleta de dados (Vergara, 2013). O estudo foi realizado com empreendedores e agentes de locais de inovação, que interagem no âmbito do Programa Brasil Mais, Projeto Agentes Locais de Inovação (SEBRAE, 2021b).

Para compreender melhor o campo de pesquisa, é importante ressaltar que o projeto ALI na versão de outubro de 2020 a outubro de 2022, promove a interação do empreendedor e do agente local de inovação em ciclos de atendimento e troca de informações, a partir de uma metodologia de diagnóstico, priorização de problemas, definição de soluções, testagem e implantação. Para investigar como esse processo relacional se dá, dois roteiros foram elaborados, para atender ao objetivo definido no estudo, sendo apresentados nas Tabelas 2 e 3:

Tabela 2. Roteiro semiestruturado aplicado ao empreendedor

CATEGORIA DE ANÁLISE	PRINCIPAIS PERGUNTAS	AUTORES/DATA
Características / Perfil	Como empreendedor, quais características, melhor descrevem o seu perfil? Você possui esse negócio há quanto tempo? Durante os últimos meses enfrentamos momentos difíceis. Como você vivenciou esses momentos em relação a gestão do seu negócio? Me conte sobre as principais dificuldades enfrentadas por você nesse período, como você as enfrentou e como se controlou?	Braum e Nassif, 2020; Coda et al., 2018; Kerr et al., 2017; Muraro et al., 2018.
Feedback	Fale um pouco sobre as suas experiências com o projeto ALI: O que é feedback para você? Em que momentos você utiliza? (Utilizar a pergunta se o construto surgir durante a entrevista) Como foi o relacionamento entre você e seu agente? Em que ele lhe ajudou?	Ajjawi e Boud, 2018; Ferreira e Otley, 2009; Luckett e Eggleton, 1991; Malmi e Brown, 2008.
Aspectos Afetivos	Quais foram as emoções predominantes neste processo, quais estratégias você usou para sair das dificuldades? Fale sobre essas experiências?	Chawla et al., 2019; Ashkanasy, 2003; Ilies et al., 2007; Ilies e Judge, 2005.
Aspectos Cognitivos	Algo lhe surpreendeu durante a execução do projeto ou você já esperava os desdobramentos apresentados? Você desenvolveu novas habilidades com a ajuda do projeto? Se sim, quais foram mais fáceis e quais foram mais difíceis? Quais foram resultados de sua participação no projeto ALI?	Alam e Singh, 2021; Mintzberg et al., 2010; Nassif, 2014; Weiss e Cropanzano, 1996.

Fonte: Autores (2021)

Tabela 3 – Roteiro semiestruturado aplicado ao agente local de inovação

CATEGORIA DE ANÁLISE	PRINCIPAIS PERGUNTAS	AUTORES/DATA
Características / Perfil	Como você descreveria o perfil mais adequado para o agente local de inovação? Como você trabalha a metodologia do projeto?	Amaro, 2020; SEBRAE, 2020.
Feedback	Além das ferramentas que o programa utiliza, qual instrumento ou competência pessoal você acha mais importante ter para lidar com os empreendedores? O que é feedback para você? Em que momentos você utiliza? Como você percebe que o empreendedor recebe o seu feedback?	Ajjawi e Boud, 2018; Ferreira e Otley, 2009; Luckett e Eggleton, 1991; Malmi e Brown, 2008.
Aspectos Afetivos	Diante de todas as adversidades enfrentadas, quais sentimentos, melhor lhe representam no dia a dia com o empreendedor? Como você lida com esses sentimentos?	Chawla et al., 2019; Ashkanasy, 2003, Ilies et al., 2007; Ilies e Judge, 2005.
Aspectos Cognitivos	O projeto ALI se propõe a melhorar a produtividade das empresas através da inovação, assim, os empreendedores devem desenvolver novas habilidades durante o processo. Segundo sua percepção, os empreendedores atendidos por você, desenvolveram essas habilidades? Quais são as mais fáceis e mais difíceis de desenvolver? Você considera o desenvolvimento de habilidades uma conquista? Se sim, o que você atribui como resultado destas conquistas?	Alam e Singh, 2021; Mintzberg et al., 2010; Nassif, 2014; Weiss e Cropanzano, 1996.

Fonte: Autores (2021)

Foram entrevistados 6 empreendedores e 3 agentes locais de inovação na modalidade *online*, com permissão para gravação e posterior de gravação. Para manter o caráter anônimo dos entrevistados, estes foram identificados como AG01, AG02 e AG03, para representar os agentes locais de inovação, bem como, EP01, EP02, EP03, EP04, EP05 e EP06 para representar os empreendedores. A coleta dos dados foi efetuada nos meses de maio e junho de 2021, sendo que a duração média dos encontros foi de 30 minutos.

A análise de conteúdo foi utilizada para tratar os dados coletados (Bardin, 2011), inicialmente houve a transcrição dos áudios para uma pré-análise. A soma do tempo das entrevistas foi de 4h43, o que correspondeu a 48 laudas de material. Os documentos transcritos foram enviados aos devidos entrevistados por e-mail, para validação das informações, para aferir confiabilidade ao processo. Após a aprovação, todos os documentos, previamente nomeados, foram inseridos no *Atlas TI*.

Todo conteúdo foi codificado, de acordo com os construtos focais do artigo, sendo eles, processo relacional, perfil empreendedor, perfil do agente, emoções e habilidades, que posteriormente foram categorizados em feedback, perfil, aspectos afetivos e cognitivos. Iniciou-se então a fase de exploratória, analisando e classificando os aspectos de convergência, transformando-os em dados brutos. Na última fase houve a interpretação dos dados, com a devida atenção na 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.

4 Resultados e discussão

Foram entrevistadas agentes de inovação, todas do sexo feminino e graduadas, já os empreendedores, dois são do sexo masculino e graduados, quatro são do sexo feminino, sendo, duas em fase de graduação e duas sem formação universitária.

Algumas considerações puderam ser feitas a partir dos achados, ou seja, os aspectos afetivos foram observados em maior abundância nos discursos (33,89% da codificação), seguido pelos aspectos cognitivos (28,33% da codificação), pelo feedback (26,67% da codificação) e pelo perfil (11,11%). As informações detalhadas podem ser observadas na Tabela 4, que apresenta pormenorizadamente, as ocorrências de citações, por entrevistado, por código e seus totais.

Tabela 4 – Análise da codificação dos discursos

	AFETIVO		COGNITIVO		FEEDBACK		PERFIL		Totais
	Absoluto	Relativo à coluna	Absoluto	Relativo à coluna	Absoluto	Relativo à coluna	Absoluto	Relativo à coluna	Absoluto
AG01	4	6,56%	5	9,80%	6	12,50%	2	10,00%	17
AG02	8	13,12%	4	7,84%	9	18,75%	3	15,00%	24
AG03	8	13,12%	9	17,65%	5	10,42%	3	15,00%	25
EP01	10	16,39%	7	13,73%	5	10,42%	3	15,00%	25
EP02	5	8,20%	6	11,77%	3	6,25%	1	5,00%	15
EP03	8	13,12%	2	3,92%	4	8,33%	2	10,00%	16
EP04	4	6,56%	4	7,84%	4	8,33%	1	5,00%	13
EP05	9	14,75%	8	15,69%	7	14,58%	3	15,00%	27
EP06	5	8,20%	6	11,77%	5	10,42%	2	10,00%	18
Totais	61	100,00%	51	100,00%	48	100,00%	20	100,00%	180
		33,89%		28,33%		26,67%		11,11%	

Fonte: Autores (2021)

Outro aspecto observado na análise e fundamental para atender aos objetivos desse artigo, foi a interação dos aspectos afetivos e cognitivos com o feedback, ou seja, as entrevistas demonstraram que, para o processo de feedback obtenha resultados positivos, é necessário que a emoção e razão sejam consideradas no contexto, assim, das 48 ocorrências de feedback, 27 apresentaram aspectos afetivos e 17 aspectos cognitivos como demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 – Intersecção de Construtos

INTERSECÇÃO DE CONSTRUTOS	FEEDBACK Codificado 48 vezes
AFETIVO Codificado 61 vezes	27
COGNITIVO Codificado 51 vezes	17

Fonte: Autores (2021)

Após leitura minuciosa das citações, um resumo das palavras de descrição dos construtos foi feito e apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 – Recorrência das palavras

AFETIVO	COGNITIVO	FEEDBACK	PERFIL
<p><u>Emoções Positivas:</u> Satisfação, realização, confiança, desafio, motivação, otimismo, determinação, felicidade, paz, gratidão, evolução,</p> <p><u>Emoções Negativas:</u> Ansiedade, Imitação, frustração, insegurança, fragilidade, raiva, sobrecarga, medo, preocupação, incerteza, vulnerabilidade, abandono, pessimismo, receio</p>	<p>Planejamento, organização, conhecimento, habilidades técnicas, controle financeiro, habilidade humana, gestão digital, habilidade matemática</p>	<p>Escuta atenta, fala, diálogo, troca, acolhimento, clareza, prática, exemplos, condução, elogio</p>	<p><u>Perfil do Agente:</u> Planejador, organizado, centralizador, competente, qualificado, autogestão, responsabilidade, familiar, assumir risco, conservador</p> <p><u>Perfil do Empreendedor:</u> persistente, familiar, assumir risco, conservador, gestor</p>

Fonte: Autores (2021)

O diagrama de Sankey, Figura 1, criado a partir da relação entre os entrevistados e os códigos, demonstra a proporção e o volume de convergência entre eles, assim, é possível verificar visualmente o que já havia sido demonstrado de maneira mais objetiva na Tabela 4. Nesta figura a espessura das linhas de conexão, representa o nível de interações entre os entrevistados, apresentados ao lado esquerdo da imagem e os códigos, ao lado direito, por exemplo, pode-se constatar que os aspectos afetivos provocaram o maior número de citações, sendo que, os entrevistados AG01, AG02, EP01 e EP05, apresentaram o maior número de interações com este aspecto.

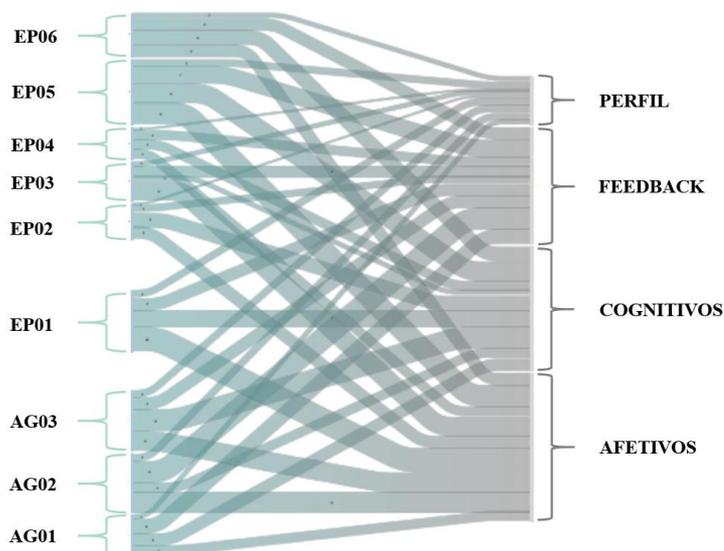


Figura 1 – Diagrama de Sankey
Fonte: Autores (2021)

Os dados obtidos foram fundamentais para a melhor contribuição do feedback como ferramenta de comunicação e alcance de resultados, baseada na escuta, na fala, na troca, no relacionamento entre os interlocutores (Ajjawi & Boud, 2017). Os relatos, tanto de agentes quanto de empreendedores, ilustram os resultados obtidos:

“ [...] sempre ter uma escuta atenta, ao mesmo tempo não deixar se perder muito, então eu tento fechar um horário, pois não gosto de reuniões muito extensas, porque dissipa demais a minha atenção, eu parto disso com o empreendedor.” AG01

“ [...] eu não tinha aperfeiçoada e estou pensando a cada dia são meus ouvidos, eu sempre fui uma pessoa de falar mais e aí no primeiro ciclo eu vi que isso foi bacana, mas poderia ter sido melhor. Com esse novo ciclo, eu percebi que eu aprimorar a minha escuta foi um ganho muito grande, então a minha competência de saber ouvir e saber por clareza.” AG02

“ [...] lidar com esses sentimentos negativos nunca é fácil né, então eu não vou ser hipócrita e dizer é super tranquilo, mas eu sou uma pessoa muito otimista e eu fico sempre buscando entender a causa raiz das coisas, então eu reflito, vejo o que pode ser feito de diferente, vejo ali no momento como tornar a situação mais agradável, mostrar as coisas de uma outra forma, para que a pessoa entenda.” AG03

“ [...] sabe que a fala dela é essencial né, eu amei, porque eu sou muito de energia, eu vou falar do meu jeito. A minha energia bateu muito com a dela, gostei muito porque, eu imaginei que quando eu fosse conversar com a pessoa, eu iria encontrar uma pessoa muito mais velha, uma pessoa totalmente de 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 ranzinza, fechada, mas ela é super aberta, uma pessoa de fácil acesso, uma pessoa de fácil vocabulário. EP01

“ [...] esse acolhimento é como se estivesse alguém pegando na sua mão e dizendo “não desiste, vai dar certo, vamos te ajudar” então isso daí é um impulso pra você conseguir continuar pra você seguir em frete, porque todo dia passa na cabeça até quando a gente vai aguenta? Quanto a gente vai aguentar? Não é melhor desistir? E quando a gente descobre um grupo que está buscando a mesma coisa, você vê que você não está sozinho e quando você vê que não está sozinho é mais fácil você continuar EP02

“ [...] quando você entra num processo desse, com apoio, com estrutura, com um processo, com um sistema, com ferramentas, com exemplos, com a gente lá nas reuniões, você está ouvindo um outro empreendedor, passei por isso, passei por aquilo e não funcionou, então tudo isso acaba sendo um colcha de retalhos, que a gente vai juntando e aí sim a gente consegue achar o caminho.” 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.” EP04

“ [...] os agentes, eles têm um preparo pelo menos, ou tivemos sorte, mas os que vieram aqui pelo menos demonstraram um grande conhecimento. Não só um conhecimento técnico, mas como também um conhecimento de consultor mesmo, porque a pessoa pode até conhecer muito o assunto, mas não sabe transmitir, então assim, a gente teve essa sorte ou não né, talvez não seja sorte seja mais uma característica de pessoas que trabalham lá bem selecionada, não tem nada a ver com sorte, mas o pessoal assim tinha grande conhecimento, sabiam passar a informação e pelo menos o meu sentimento é de que eram pessoas de muito bom caráter.” EP05

“ [...] É a relação de confiança que se estabelece, até porque assim o profissional e o agente tem o conhecimento mais 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

Os aspectos afetivos e cognitivos também se mostraram presentes nas respostas dos entrevistados, tanto que muitas vezes foi impossível dissociar esses elementos nas respostas dadas (Nassif, 2014), demonstrando a relação entre empreendedores e agentes e como alcançaram os resultados esperados:

“ [...] teve encontro que choraram, teve encontro que terminaram sem ter condição de finalizar e tá tudo bem, porque nós estamos no momento de fragilidade emocional muito grande, então foi isso foi o lance de individualizar o encontro, não trazer regra geral, pois cada empreendedor é um..” AG02

“ [...] tá e aí vem o medo, acho que muito medo de fechar, porque é um negócio da família, foram três vidas envolvidas na construção do negócio.” EP 01

“ [...] medo da incerteza do mercado, medo de arriscar, porque um risco quando você empreende são normais, mas o risco de você não saber se vai poder abrir pra trabalhar e tentar, não é normal.” EP02

“ [...] eu vejo que algumas habilidades desenvolvem habilidades técnicas, no sentido de vou começar anotar Finanças, então planilhas, começam a utilizar algumas ferramentas como mídias digitais, então começam a aprender a usar Instagram, Facebook, então são habilidades né eu acho que mais técnicas, de aprender uma ferramenta nova e criar o hábito de utilizar e também algumas habilidades, que ao lidar com funcionários, também são importantes, que alguns percebem, poxa, talvez eu mudar minha forma de falar. Então eu acho que são esses dois principais. AG03

“ [...] então eu tenho muita facilidade para lidar com essas pessoas, pra conversar, criar um relacionamento, discuti problemas, então eu percebo que eles têm esse perfil.” EP05

“ [...] o meu desenvolvimento pessoal em organização em relação a parte financeira é algumas coisas, com esse negócio de família, tipo deixa na conta da empresa, passa nesse cartão que não vai ter problema, desde que eu comecei o ALI não, uma coisa é uma coisa outra coisa é outra coisa. E isso é fundamental pra saúde da empresa” EP01

Os análise das citações demonstrou uma convergência com a literatura estudada, ou seja, o feedback caracteriza-se pela troca entre os interlocutores pesquisados, empreendedores e agentes, baseado no diálogo e na observância da presença indissociável dos aspectos afetivos e cognitivos, sendo que na amostra estudada, se deu a predominância das emoções.

5. Considerações finais

Os estudos sobre feedback têm se tornado cada vez mais relevantes por se tratar de uma ferramenta de gestão que pode auxiliar no desenvolvimento estratégico da organização, auxiliando empreendedores por meio do monitoramento do Agente ALI. Com isto, é possível vislumbrar a importância dos processos de feedback em contribuição com a formulação e implantação de estratégias organizacionais (Mintzberg et al. 2010).

Administrar feedback deve ser uma competência de gestão, capaz de promover o aprendizado necessário para a melhoria contínua dos recursos e capacidades em um determinado contexto. Considerando que mudanças de estratégias, que acontecem em decorrência das mudanças de cultura (Mintzberg et al. 2010).

O programa ALI foi criado para auxiliar o empreendedor no autodiagnóstico das condições de sua empresa, nos aspectos relacionados à gestão dos indicadores, gestão de processos, gestão de marketing, gestão da sustentabilidade, gestão da inovação e gestão da presença digital, com o objetivo de aumentar o faturamento dos negócios e diminuir seus custos. Assim, quando a metodologia é empregada, o processo de comunicação, fortalece o feedback e assim, as competências são geradas.

Os dados da pesquisa demonstraram que o feedback interacional entre os empreendedores e os agentes locais de inovação, foi fundamental para a sobrevivência dos negócios, principalmente em um contexto de pandemia, pois os empreendedores estavam se sentindo fragilizados e solitários no enfrentamento das adversidades. Os entrevistados declararam ter desenvolvido as habilidades necessárias para a manutenção ou crescimento de suas empresas, no que tange ao planejamento organizacional, ao controle financeiro, a gestão das pessoas, a gestão digital, entre outras.

Ao entender o feedback entre os atores do programa, foi possível verificar que o diálogo, a troca e a empatia, devem integrar o processo de comunicação, sendo que, por vezes, os agentes citaram a necessidade de uma escuta ativa, como o elemento mais importante do feedback, inclusive mais importante do que a própria fala. Por outro lado, os empreendedores declararam terem se sentido acolhidos e alguns descreveram a experiência, como uma terapia edificadora.

É notório que essa troca se deu em um ambiente repleto de sentimentos, sendo que, no início do programa, as emoções negativas prevaleceram tanto para agentes, quanto para empreendedores, sendo que, citaram principalmente as seguintes: ansiedade, irritação, insegurança, medo, preocupação e vulnerabilidade. Já as emoções positivas afloraram nas citações que trataram dos resultados do programa, demonstrando o sucesso do feedback e da metodologia, bem como, de seus objetivos. Ao expressarem suas reações, surgiram as seguintes palavras para descrever o estado dos envolvidos: satisfação, realização, confiança, motivação, gratidão, evolução dentre outras.

Quanto aos aspectos cognitivos, os agentes apontaram que conhecimentos prévios relacionados com habilidades matemáticas e a processos básicos de gestão, facilitam a aplicação da metodologia, bem como, o desenvolvimento de novas competências, assim, a qualificação, a experiência e a capacidade de transmissão dos conteúdos, devem compor o perfil desses profissionais. Já empreendedores descreveram possuir grandes dificuldades em implantar um processo de gestão financeira, em gerir pessoas e em desenvolver campanhas de marketing, mas que conseguiram vencer essas barreiras, com o auxílio do programa.

São várias as contribuições que este estudo oferece. Em primeiro lugar, ajuda a preencher uma importante lacuna referente aos estudos sobre feedback, voltados para o programa ALI, já que na literatura o foco se dá na relação entre patrão e empregado, empresa e cliente, e por fim, entre professor e aluno.

Outra importante contribuição relaciona-se ao entendimento de como os aspectos afetivos e cognitivos estão interligados ao feedback, já que em todo processo de comunicação, existem emoções envolvidas, que podem interferir positiva ou negativamente nos resultados esperados, bem como, existem conhecimentos prévios latentes em cada um dos interlocutores, permeando como o fio condutor da conversa.

Por fim, contribuiu com a resposta do objetivo deste estudo, ou seja, o feedback deve ser um processo baseado na troca, sendo que, o diálogo é fundamental para a compreensão do que os interlocutores querem transmitir e construir, empaticamente

Para estudos futuros, propõe-se ampliar o número de respondentes, para verificar se no projeto ALI há diferentes percepções em relação as outras regiões do Brasil, relacionadas aos construtos estudados. Assim, também comparar as respostas de diferentes culturas (norte, nordeste, sul, sudeste e centro-oeste), analisando os achados em uma amostra mais diversificada.

Referências

- Ajjawi, R., & Boud, D. (2017). Researching feedback dialogue: An interactional analysis approach. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 42(2), 252–265.
- Ajjawi, R., & Boud, D. (2018). Examining the nature and effects of feedback dialogue. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 43(7), 1106–1119.
- 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.
- Amaro, R. de A. (2020). Concepts of Work and Professional Competence Development: A Phenomenographic. *Study with SEBRAE's Local Innovation Agents*. 20.
- 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. *In Research in Multi Level Issues* 2, 9–54.
- Balczar, F., Hopkins, B. L., & Suarez, Y. (1985). A Critical, Objective Review of Performance Feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7(3–4), 65–89.

- Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo. *Edições 70*.
- Braum, L. M. dos S., & Nassif, V. M. J. (2020). Características individuais e propensão ao empreendedorismo: Proposição de modelo teórico. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 13(3), 120–145.
- 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.
- Chhokar, J. S., & Wallin, J. A. (1984). A Field Study of the Effect of Feedback Frequency on Performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 524–530.
- 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.
- Malafaia, G. S. (2011). Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais. *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 13.
- Economia, M. da. (2021). Boletim do Mapa de Empresas. <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-do-3o-quadrimestre-de-2020.pdf>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282.
- 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.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2005). Goal Regulation Across Time: The Effects of Feedback and Affect. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 453–467.
- Kerr, S. P., Kerr, W. R., & Xu, T. (2017). Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. *Harvard Business School, Working Paper* 18-047.
- Konduk, B. C. (2019). The role of performance feedback consistency in aspiration level adaptation: Evidence from a European grocery retailer. *Journal of General Management*, 12.
- 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.
- Lockett, 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.
- 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.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. *Bookman*.
- Moreira, N. R., & Cavaglieri, M. (2016). Modelo de Avaliação de Desempenho para Micro e Pequenas Empresas. *Revista Eletrônica de Administração*, 19.
- 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.
- Nassif, V. M. J. (2014). Aspectos Afetivos e Cognitivos: Uma Relação Indissociável para Compreender o Comportamento do Empreendedor. *VII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)*.

- 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.
- 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.
- SEBRAE, B. (2020). Processo Seletivo de Bolsistas – CNPq e SEBRAE/SP Agente Local de Inovação Comunicado 01/2020. <https://concursosrbo.com.br/anexos/892-3AA3.pdf>
- SEBRAE, B. (2021a). ALI - Agentes Locais de Inovação. <https://www.gov.br/cnpq/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/ali>
- SEBRAE, B. (2021b). Observatório MPE - Abertura de MPE em 2020. [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)
- 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.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- 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.
- Ullmann, J. I., & Fumagalli, L. A. W. (2018). O feedback como processo de aprendizagem organizacional. *FAE*, 21, 137–155.
- Veiga, H. M. da S. (2015). Entrepreneur Profile: Analysis of its Relations with Work Values and Self-Efficacy to Create. *Revista Gestão Organizacional*, 8, 1–25.
- Vergara, S. C. (2013). Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. *Atlas*, 14(3).
- Vichi, C., Huziwarra, E., Sadi, H., & Postalli, L. (2014). 1. Cognição 2. Medicina do comportamento 3. Behaviorismo 4. *Análise do Comportamento I*. 448.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Of Affective Experiences At Work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.