

O IMPACTO DA EMOÇÃO NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DE PROPRIETÁRIOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

THE IMPACT OF EMOTION IN THE LEARNING PROCESS OF OWNERS OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES

Rogério de Moraes Bohn*

Deise Rambo**

* - Professor Mestre da Faculdade SENAC/RS de Administração; Porto Alegre, RS

** - Professora Mestre do Unificado.

Resumo

Os empresários de organizações de micro e pequeno porte sofrem influência da emoção durante o dia a dia de suas empresas. Este estudo determinou que as emoções e os sentimentos são compartilhados com outras pessoas e acabam influenciando o processo de aprendizagem. A pesquisa foi realizada com quatro empresários de micro e pequeno porte das áreas de produção de eventos, ferragem, perfumaria e revenda de produtos agropecuários e veterinários localizadas na Grande Porto Alegre/RS. Os dados foram coletados através de entrevistas e aplicação de questionários com os empresários de cada organização visitada. Os questionamentos abordaram as consequências da emoção e dos sentimentos nos processos de aprendizagem, segundo a percepção dos entrevistados. Uma das consequências que podemos destacar é que as emoções e sentimentos podem oportunizar ou limitar o processo de aprendizagem.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas, Aprendizagem, Emoção, Sentimento.

Abstract

The entrepreneurs of small businesses suffer influence of emotion on daily basis in their companies. This study determined that emotions and feelings are shared with other people and they end up influencing the learning process. The subjects of this research were four small business entrepreneurs in production of events, ironwork, perfumery and resale of agricultural and veterinary products located in the Great Porto Alegre/RS. The data were collected through interviews and application of questionnaires with the entrepreneurs of each visited organization. The questionnaires tackled the consequences of emotions and feelings in learning processes, according to the interviewees' perception. One of the consequences we can highlight is that emotions and feelings can either foster or limit the learning process.

Key words: Small Businesses, Learning, Emotion, Feelings.

1. Introdução

A globalização tem provocado intensas mudanças nas práticas e preceitos da administração, e as organizações, a fim de sobreviverem no competitivo mercado mundial, acompanham tais mudanças. Desse modo, é que a conquista de novos negócios e os esforços para a diminuição de custos têm elevado a competição tanto dentro como fora das fronteiras nacionais, local onde as empresas buscam obter vantagem junto a seus concorrentes. Pode-se perceber através dessa realidade, que as pequenas empresas cujas operações não se dão no âmbito global acabam tendo que tomar importantes decisões estratégicas, visando a atender seus clientes no mercado globalizado (ROBBINS, 2000; DAFT, 1999).

A aprendizagem, nesse contexto, tem um importante papel para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), uma vez que a intensa imprevisibilidade, a qual busca soluções rápidas e precisas, exige dos profissionais diversas capacidades para reduzir tal imprevisibilidade, garantindo, assim, um bom desempenho nas atividades e tarefas profissionais. De acordo com Ruas

(2005), não podendo mais assegurar a regularidade e a previsibilidade através de ações prescritivas dos funcionários, desenvolveu-se a demanda por novas competências como a capacidade de: adaptação, flexibilidade, improvisação, percepção e criatividade. Vale ressaltar que no caso das MPEs, os empresários são normalmente aqueles que comandam o negócio. Dessa forma, tais capacidades são necessárias ao gestor para que possa dar continuidade ao negócio frente à acirrada competitividade.

E como esses empresários podem aprender a superar as dificuldades do dia a dia para enfrentar a realidade do mercado? De que forma a emoção e os sentimentos têm influência nesse processo? Tais indagações motivaram o desenvolvimento desta pesquisa.

Gabriel e Griffiths (2002, p. 215) admitem que as “emoções são reconhecidas como um futuro inevitável da vida organizacional”. Mas qual a relação entre aprendizagem e emoção? Na acepção de Antonacopoulou e Gabriel (2001), a emoção e a aprendizagem são elementos essenciais tanto aos indivíduos como as organizações, e, embora haja a possibilidade de estudar esses aspectos como fenômenos separados, os autores afirmam que estão inter-relacionados, interativos e interdependentes, mesmo que em diversos estudos e organizações tal fato seja negligenciado.

Assim, essas perspectivas incentivaram a realização deste estudo, cuja questão de pesquisa consiste em verificar: *como a emoção influencia no processo de aprendizagem de empresários de Micro e Pequenas Empresas?* Com base nessa inquietação, este artigo tem como objetivo: compreender o papel da emoção e dos sentimentos nos processos de aprendizagem de empresários de MPEs. Para alcançar o objetivo proposto, foram entrevistados quatro empresários de empresas de micro e pequeno porte, cujas percepções são apresentadas neste estudo.

O artigo está estruturado em cinco seções, incluindo as notas introdutórias. A segunda apresenta algumas contribuições teóricas sobre o processo de aprendizagem e como se dá no âmbito individual. A terceira apresenta uma revisão sobre a relação entre aprendizagem e as emoções, enquanto no quarto aborda-se acerca do contexto das MPEs. Já a quinta seção faz referência à metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo. A sexta, por sua vez, discorre sobre os resultados obtidos com a realização da pesquisa, e a última apresenta as considerações finais.

2. A Aprendizagem do indivíduo

A partir de várias perspectivas, definições e abordagens é que a aprendizagem tem sido estudada. Kim (1996) atribui dois significados à aprendizagem: o operacional, que se refere à aquisição de *know how*, envolvendo o desenvolvimento da capacidade física, visando à produção de ações, e o *know why*, que provoca o desenvolvimento da capacidade de proferir conhecimentos de cunho conceitual e entendimento acerca de uma determinada experiência. Autores brasileiros, como Fleury e Fleury (1997) admitem que a aprendizagem é um processo que envolve mudança, sendo consequência de práticas e experiências antecedentes, que pode ou não trazer uma mudança comportamental perceptível.

Em se tratando de aprendizagem individual, há dois focos: aprendizagem de crianças, estudada principalmente por autores de correntes pedagógicas, e aprendizagem de adultos, no qual há o interesse para o presente trabalho. Entre os autores com esta abordagem, destaca-se Mezirow (1991), que explica o processo de aprendizagem de adultos, enfatizando as formas pelas quais os indivíduos estabelecem sentido ou significado acerca de suas experiências. Conforme Mezirow, as pessoas necessitam compreender suas experiências para que ajam de modo coerente com as situações. Dessa forma, a aprendizagem refere-se a uma nova ou revisada interpretação sobre a experiência que permite guiar, conseqüentemente, as ações humanas. Através da reflexão, os indivíduos podem avaliar e, caso percebam a necessidade, alterar alguns significados que tenham construído no passado.

Merriam e Caffarella (1999) analisam as principais abordagens de aprendizagem que têm sido estudadas, apresentando as contribuições que essas têm propiciado para o entendimento do aprendizado em adultos. As autoras buscam organizar as perspectivas em relação aos seus diferentes pressupostos, classificando e examinando cinco orientações: Comportamental, Cognitiva, Humanista, Social e Construtivista. Esta última abordagem abarca várias perspectivas, apesar de ser rotulada como “construtivista” por compartilhar da mesma premissa acerca da aprendizagem, definida como uma dinâmica de construção de significados. Além da premissa básica supracitada, os estudiosos do constru-

tivismo divergem em relação à natureza do contexto, ao papel da experiência, à importância sobre o que é o conhecimento e se o processo de formular significado é principalmente individual ou social. As autoras percebem que aspectos referentes ao construtivismo e à aprendizagem de adultos podem ser analisados na aprendizagem transformadora, na aprendizagem pela experiência, na prática reflexiva e na aprendizagem situada (HIRSCHLE e MATTOS, 2007).

Retomando o conceito de aprendizagem, Gherardi, Nicolini e Odella (1998) abordam o tema da aprendizagem sob a ótica da visão tradicional, que compreende que essa ocorre a partir da aquisição de dados, fatos e conhecimentos práticos acumulados. Tal aquisição é estocada em algumas formas de memória, sendo que a principal delas é o livro. Vale ressaltar que o maior esforço do aprendiz é adquirir e estocar seu próprio comportamento mental para quando necessário utilizá-lo ou se referir ao mesmo. Apesar destes enfoques mais tradicionais, percebe-se que atualmente a aprendizagem tem sido estudada sob um aspecto social e cultural, além do caráter cognitivo, já analisado em outras perspectivas. Diante desse contexto, o conceito de aprendizagem é entendido, no presente estudo, como pressupostos de abordagem construtivista. Hirschle e Mattos (2007) defendem que a aprendizagem, a partir dessa abordagem, é definida como o conhecimento construído de modo compartilhado na prática e no diálogo interpessoal, enquanto o processo de aprendizagem é traduzido como uma construção de significados que ocorrem por meio de ações, experiências e interações. Os autores enfatizam ainda que tais conceitos divergem do pressuposto “instrucionista” da aprendizagem, que trata o conhecimento como algo possível de ser transferido.

Contribuem com esse entendimento Grohmann *et al.* (2006) ao afirmarem que a aprendizagem ocorre primeiramente num contexto social de relações sociais e como resultados de interações complexas, as quais são profundamente influenciadas por ambas as emoções: individuais e coletivas. Além disso, na sociedade atual, a aprendizagem deixa de ser reconhecida apenas como um processo cognitivo e social, sendo também um processo emocional. A aprendizagem caracteriza-se não mais pelos valores tradicionais, obediência e fuga ao fracasso a qualquer custo, mas sim, por meio da experimentação, inovação e do fracasso (GABRIEL; GRIFFITHS, 2002).

Buscando compreender a relação entre a emoção no processo de aprendizagem, segue a próxima seção.

3. A emoção no processo de aprendizagem

De acordo com Ferreira (1999), a emoção pode ter quatro significados: 1) ato de mover-se de forma moral; 2) perturbações ou alterações do espírito advindas de inúmeras situações, que se manifestam por meio de raiva, alegria, tristeza, entre outros; 3) reação breve e intensa do organismo em consequência de um lance inesperado, acompanhado de um estado afetivo de conotação penosa ou agradável; 4) estado de ânimo despertado por sentimento religioso, estético, entre outros.

Silva (1998, p. 79) faz a seguinte explanação acerca da palavra emoção, de acordo com a psiquiatria:

É uma designação genérica que engloba o sentir (afeto) e a expressão, física e involuntária, desse sentimento. É, pois, um fenômeno que se passa ao mesmo tempo na psique e no soma, ou, se preferirem na mente e no corpo. Embora se trate de um fenômeno simultâneo – corpo/espírito – é na expressão física que reside sua essência.

Percebe-se que há discordância em relação ao significado do que seja de fato as emoções. O termo pode ser confundido com outros, como é o caso do afeto, do humor, do sentimento. Portanto, é necessária uma breve diferenciação da emoção com outros. Gray e Watson (2001) *apud* Godim e Siqueira (2004) defendem que há uma inter-relação entre os conceitos, mas há diferenças entre esses. O afeto pode ser classificado como a emoção e o humor, que normalmente tem durações mais efêmeras. Além desses podemos diferenciar o temperamento, que é algo mais perene. Já Schachter (1964) *apud* Godim e Siqueira (2004) concorda que haja, em alguns casos, uma inter-relação entre sentimentos e emoções, sendo que essas são respostas à ação do organismo, correndo em detrimento das relações fisiológicas, ao passo que os sentimentos ocorrem em função da interpretação do que está acontecendo internamente através do processo cognitivo.

Há divergência também no que tange à função que as emoções ocupam na vida humana. Algumas teorias acreditam que é uma função quase que exclusivamente biológica, outras, que seja psicológica, e ainda existem as que defendem que se dá nos meios de representação dos sentimentos e afetos dos povos que pertencem à determinada cultura. Atualmente, prevalece a percepção de que emoção é definida como um processo de vários componentes, como os cognitivos, os motivacionais, os comportamentais e os fisiológicos, sendo assim, essa é compreendida como origem e resultado de interações sociais e influências ambientais (GONDIM; SIQUEIRA, 2004).

De um modo geral, as emoções têm sido mais aceitas como fenômenos os quais podem ser conduzidos ao invés de efeitos advindos da vida mental. Conforme expressa Gabriel (2000), “emoção é motivação”, ou seja, cria, perpetua e contém unidos os indivíduos e as organizações (VINCE; SALEEM, 2004).

Em relação à classificação, as emoções podem ser caracterizadas num *continuum* formado por três etapas principais: positiva, sentimentos de prazer; neutra; ou negativa, os sentimentos que causam sofrimento (RAFAELI, SUTTON, 1987 apud GROHMANN *et al.*, 2006). Antonacopoulo e Gabriel (2001) contribuem com esse entendimento, afirmando que as emoções podem ser tanto prazerosas ou excitantes, que são as positivas, como desprazerosas ou perturbadoras, representando emoções negativas. Isso depende da interpretação individual e do teste que cada pessoa faz por meio da relação com os demais.

As emoções e os afetos cumprem quatro funções, de acordo com Gondim e Siqueira (2004, p. 207): “a) sobrevivência da espécie; b) construção histórica; c) aprendizagem e ajustamento social; d) expressão da subjetividade e da individualidade”. Destacam-se entre tais papéis, o de aprendizagem e o de ajustamento, os autores afirmam acerca desses que emoções fazem parte do processo de socialização, que com o desenvolvimento do indivíduo, esse passa a adaptar melhor seus estados emocionais às realidades sociais das quais é integrante. Um exemplo que ilustra isso é a aprendizagem do indivíduo acerca de que o choro e a tristeza não devem ser expressos em ambientes de trabalho.

É relevante apresentar as duas abordagens as quais buscam compreender o fenômeno da emoção: a abordagem psicológica e a abordagem

construtivista. Antonacopoulou e Gabriel (2001) defendem que através da psicologia, as emoções são entendidas, juntamente com a racionalidade, como os principais geradores de conflito, sendo considerados reflexos do trabalho psicológico e não em decorrência de fatores externos. Além disso, algumas emoções não afetam tanto o indivíduo, e outras ocasionam impactos profundos que são sentidos por toda a vida.

A abordagem construtivista, por sua vez, é explicada por Gabriel e Griffiths (2002), que caracterizam as emoções como fenômenos sociais, em detrimento dos sentimentos que são respostas individuais às interações sociais. Nesse sentido, as emoções são culturalmente compartilhadas, sendo constituídas no ato de transcrição através da linguagem e desempenhado na presença de relações interpessoais. Nos contextos sociais e culturais, são supridos as regras, os scripts, os vocabulários das emoções expostas por diferentes audiências: individual, do chefe, do subordinado, entre outras.

De acordo com a abordagem construtivista social, os indivíduos adotam certas respostas emocionais em situações de trabalho, mas tais respostas não representam em si a inteligência emocional. Isso se dá pelo fato de que muitos trabalhos exigem habilidades emocionais, entre elas, destacam-se: empatia, sensibilidade com os sentimentos alheios e gerenciamento das emoções. Tais habilidades fazem parte do que os autores chamam de inteligência emocional, essa por sua vez, pode ser quantificável, e os indivíduos que a possuem em nível mais alto são melhores líderes a partir do desenvolvimento inteligente de suas próprias emoções e das emoções dos outros (GABRIEL; GRIFFITHS, 2002).

Segundo Gabriel e Griffiths (2002), ao contrário da inteligência intelectual, que evita a improvisação, a inteligência emocional é adequada unicamente para ser desenvolvida por meio de “pacotes sensitivos”, “jogo de papéis” e outros tipos de treinamento. Vale ressaltar que, caso a inteligência emocional pode ser aprendida, a aprendizagem está condicionada pela inteligência emocional, como exemplo tem-se a capacidade para amparar a motivação, para controlar desapontamentos e a ansiedade e para formar relações emocionais com pessoas capazes de ensinar. Vale destacar que as emoções normalmente não são irracionais, mas bastante práticas. Em muitos casos, ainda segundo Gabriel e Griffiths (2002), representam julgamentos conscientes realizados para gerar determinados resultados desejados.

Vince e Saleem (2004, p. 133) relatam sobre a importância de estudos relacionados à emoção nas organizações não é principalmente a consciência dos indivíduos, competência ou inteligência na relação com as próprias emoções ou com as emoções alheias. Na sua investigação, os autores buscam uma oportunidade para questionar o significado das emoções no contexto pesquisado: “quais emoções dizem sobre as tentativas de organização; quais vozes, abordagens, estruturas e desenhos são suscetíveis para serem suportados e por quais razões; como as emoções, consciente e inconscientemente, constroem a organização; e as limitações consequentes sob os comportamentos e conhecimentos individuais e coletivos”.

Em um dos estudos desenvolvido por Vince (2001), o autor parte das seguintes premissas: 1) os processos de aprendizagem são diretamente regidos por meio das relações de poder; 2) as emoções definem tanto as possibilidades como as restrições da aprendizagem, como da organização; 3) existem organizações dinâmicas as quais representam mais que a soma das aprendizagens individuais e coletivas. Com o objetivo de compreender a aprendizagem organizacional através de uma perspectiva dinâmica que envolve o poder e a emoção, o autor chega à conclusão de que as análises organizacionais devem ir além do que envolve o impacto coletivo da aprendizagem no nível individual, identificando, assim, características da dinâmica organizacional, das emoções, das relações de poder da organização a fim de provocar aprendizagem e mudança.

Cabe dizer que a experiência emocional não se restringe ao contexto intraorganizacional, sendo também o elemento central que cria e ampara o sistema que abrange a organização. Dessa forma, as emoções não se separam nem da aprendizagem nem das políticas e os três representam os elementos centrais em qualquer tentativa que busque a organização. A implicação de tal ideia é que os membros de uma organização requerem uma melhor compreensão acerca do impacto que as emoções e as políticas geram às organizações (VINCE; SALEEM, 2004).

Corroborando com tal premissa, Gherardi *et al.* (2007, p. 321) explicam que “a conexão entre trabalho, local de trabalho e o objeto de trabalho é uma relação do conhecimento constituída de amor e ódio, obsessão e prazer, exploração e paixão”. Percebe-se com isso, uma forte relação das emoções com o processo de aprendizagem.

Abordando acerca da aprendizagem, Fineman (1996) afirma que nem toda a aprendizagem gerada cria oportunidades, pode também restringi-las, criando limitações a respeito do que pode ou deve ser aprendido em determinado contexto organizacional. Essas restrições ajudam a promover a estabilidade e a coerência da organização, além de manterem a coerência, através da missão e visão, estabelecem limites inevitáveis, além de suportes de aprendizagem organizacional. O estudo acerca da emoção e da aprendizagem insere-se numa realidade complexa, dinâmica, havendo aprendizagens inevitáveis que são mobilizadas nos serviços de evitar, servir e desafiar as expectativas organizacionais, bem como as relações de poder e normas. Nesse sentido, as emoções devem ser analisadas não apenas como produto ou influência do processo de aprendizagem, mas também aquilo que é intrínseco para o que é e como é aprendido, e o ambiente organizacional o qual a aprendizagem ocorre.

Neste estudo adota-se uma perspectiva construtivista social das emoções no processo de aprendizagem, sendo que os autores utilizam os termos sentimento e emoções como correlacionados, uma vez que há divergência entre tais denominações. Entende-se que dessa forma torna-se viável a compreensão da aprendizagem dos empresários no contexto de empresas de micro e pequeno porte. Para isso realiza-se uma breve discussão sobre os principais aspectos das referidas organizações.

4. Micro e Pequenas Empresas

Grande parte da produção de bens e serviços tem como principal responsável as micro e pequenas empresas (MPEs), de modo que as mesmas têm fundamental importância para o mercado nacional. De acordo com Almeida e Asai (2002), as pequenas empresas têm um papel importante na economia capitalista, pois complementam as grandes organizações através do preenchimento de lacunas, sendo mais vantajosa a participação de um expressivo número de pequenas empresas. Outro fator a ser considerado é que quando a MPE está inserida numa cadeia produtiva de uma grande empresa, ela tem papel essencial para o desenvolvimento dessa empresa e até mesmo de seu

país, pois a partir do momento que obtiver uma melhor qualidade de seus produtos ou serviços e preços mais competitivos ela terá contribuído para que as grandes empresas possam participar do mercado globalizado.

Segundo SEBRAE (2008), podem ser consideradas microempresas aquelas do ramo industrial com até 19 funcionários e aquelas do ramo de comércio ou serviços com até nove funcionários. A pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Pesquisas Geográficas e Estatísticas – IBGE, ocorrida no ano de 2002, sinaliza que 99,2% do total de empresas em atividade no Brasil são de micro e pequeno porte (SEBRAE, 2006). No conjunto, as micro e pequenas empresas empregam cerca de 8,5 milhões de um total de 23,7 milhões de trabalhadores registrados tanto na iniciativa privada como em estatais (RAMIRO; CARVALHO, 2002).

Esse expressivo número de MPEs existente no país pode ser atribuído às vantagens proporcionadas por esse tipo de organização. Na visão de Almeida e Asai (2002), tais vantagens estão relacionadas ao tamanho, à habilidade de essas empresas terem rápidas reações às alterações do mercado, à facilidade de comunicação interna e à rapidez na resolução de problemas. Conforme Kruglianska (1996), outra vantagem das MPEs é a maior flexibilidade para atender clientes que necessitam de produtos em menor quantidade, ou seja, poder realizar a produção em baixa escala. Essa flexibilidade permite que se possa responder prontamente às demandas de seu mercado, mediante a adaptação de seus produtos às mudanças empreendidas por seus clientes e ainda, seus equipamentos sendo menos especializados permitem que sejam introduzidas alterações e adaptações com mais facilidade.

Além disso, os serviços prestados pelas MPEs são mais práticos e rápidos, tendo maior proximidade com os clientes e a eficiência é maior em função dos baixos custos indiretos. As MPEs podem eliminar mais facilmente os desperdícios e reduzir as atividades que não agregam valor à organização. Assim, de um modo geral, pode-se afirmar que as MPEs têm uma estrutura mais enxuta, a qual facilita aos seus colaboradores estarem em contato direto e permanente com a estrutura administrativa e gerencial da empresa, tornando-se mais fácil a troca de ideias em relação a novos produtos ou serviços que possam ser oferecidos (KRUGLIANSKA, 1996).

Apesar de as MPEs terem um significativo grau de flexibilidade em suas atividades, visualiza-se que as mesmas apresentam limitações quando se trata de aspectos da área gerencial. Isso está atrelado ao fato de haver um alto índice de improvisação, falta de profissionalismo e de gerenciamento estratégico. Sendo assim, o processo de aprendizagem que envolve as emoções é um precioso recurso, o qual pode vir a suprir as dificuldades encontradas pelas MPEs, a fim de que essas sobrevivam e desenvolvam-se, proporcionando, como consequência, o crescimento do meio onde estão inseridas, na geração de emprego e renda.

Há diversas particularidades que retratam a maneira pela qual a maioria dos empresários de MPEs conduz seus negócios. Grande parte das razões para o insucesso empresarial está relacionada com falta de conhecimento e habilidades administrativas, mercadológicas e tecnológicas, segundo Degen (1989), Dolabela (1999). Em relação aos aspectos comportamentais do empresário, há uma tendência ao conservadorismo, individualismo, centralização do poder e uso de improvisação em relação à ação planejada, advinda de uma gestão intuitiva. No que se refere à estrutura interna organizacional, observa-se uma certa informalidade nas relações das MPEs, bem como uma administração não profissional e a não utilização ou a utilização inadequada de procedimentos gerenciais. O difícil acesso à informação externa é outra variável presente no contexto das MPEs (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

O proprietário de um pequeno negócio é uma pessoa que tem uma dedicação de quase a totalidade de seu tempo para o trabalho no seu empreendimento (BOHN, 2006, p. 15) e que normalmente ainda não teve condições de acumular recursos suficientes para “garantir a sua vida em caso de dificuldades de sua empresa”.

A pessoa física do proprietário substitui a pessoa jurídica da empresa, em muitos casos, caracterizando uma identidade total. Se a vida pessoal desse proprietário está em um bom momento, o negócio recebe um impulso, enquanto, de outra forma, pode haver um impacto negativo. A micro e a pequena empresa dependem fortemente do seu proprietário, afirma Bohn (2006).

5. Metodologia

Quanto à classificação do estudo, este se caracteriza por ser um estudo de caso qualitativo, tendo caráter exploratório-descritivo.

Godoy (2006, p. 121) define sobre o estudo de caso qualitativo que

deve estar centrado em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto da investigação. Essa especificidade torna o estudo de caso adequado quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das intrincadas das situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

Mattar (1996) destaca que a pesquisa exploratória propicia ao pesquisador estabelecer prioridades do estudo, o que possibilita aumentar a sua experiência a respeito do problema proposto. Para Triviños (1987), os estudos descritos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar e objetiva descrever com exatidão, fatos e fenômenos de determinada realidade.

Buscou-se, no presente estudo, investigar o papel dos sentimentos e das emoções no processo de aprendizagem dos empresários. Para tanto, a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas. Na acepção de Quivy e Campenhoudt (1998), a entrevista semiestruturada dispõe ao entrevistador várias perguntas-guias consideravelmente abertas, porém não necessariamente na ordem que foram previamente formuladas. Nesse método, o entrevistador, tanto quanto for possível, deixará o entrevistado livre com o intuito de responder de modo aberto, com suas palavras e na ordem que lhe for conveniente.

Neste estudo procurou-se identificar junto aos entrevistados momentos em que eles tenham percebido a ocorrência de aprendizagem influenciada por emoções e o que resultou dessa influência. Também se buscou identificar os principais sentimentos percebidos nessas situações e a forma como tais sentimentos restringiram a aprendizagem. A percepção sobre o tipo de aprendizagem que surge como resultado de influência de uma emoção positiva ou negativa foi também alvo da pesquisa.

A escolha dos entrevistados ocorreu por conveniência, tendo sido entrevistados quatro empresários de micro e pequenas empresas da cidade de Porto Alegre. A partir da transcrição das entrevistas, as informações foram sistematizadas e interpretadas a fim de revelar a realidade apresentada. Os resultados são apresentados a seguir.

6. Apresentação e Discussão dos Resultados

6.1 Perfil das Empresas e dos Entrevistados

Durante o mês de dezembro de 2008 e janeiro de 2009 foram realizadas as entrevistas com os quatro empresários na região de Porto Alegre. Segundo a classificação do SEBRAE, duas das empresas desses podem ser classificadas como micro empresas e duas, como pequena empresa. O primeiro gestor entrevistado foi Janete, proprietária de uma microempresa que atua no campo da organização de eventos empresariais. Ela é graduada em relações públicas, tem 48 anos e iniciou o empreendimento há pouco mais de cinco anos, respondendo a oportunidades de mercado. Possui uma sócia, no desenvolvimento de seu trabalho contrata estagiários ou funcionários e estabelece parcerias com outras empresas de acordo com os projetos que são desenvolvidos.

O segundo empresário entrevistado foi Nathália, gestora de uma microempresa industrial que atua na produção de perfumes há mais de 40 anos. Nathália é uma pedagoga de 67 anos que assumiu os negócios em conjunto com o marido, quando do falecimento de seu pai, fundador da empresa, em 1984. Além dos sócios, hoje a empresa conta com mais um funcionário em tempo integral e eventualmente outras pessoas são chamadas em função de aumento de demanda. O terceiro pesquisado, Romualdo, é proprietário de uma ferragem considerada de pequeno porte, pois possui mais de nove funcionários. Romualdo é um administrador de empresas e engenheiro mecânico de 58 anos que iniciou suas atividades há cerca de 15 anos ao encerrar sua carreira como executivo de empresas de grande porte.

Por fim, entrevistou-se Pedro, de 48 anos, que está cursando Administração de Empresas, proprietário de uma empresa que trabalha com produtos agropecuários e veterinários. A empresa foi fundada há 44 anos por seus pais, primeiramente como um armazém de secos e molhados. De acordo com os interesses da família, há 26 anos assumiu a responsabilidade de sócio. Seguindo esse exemplo, há aproximadamente quatro anos convidou seu filho Daniel, para atender uma grande demanda de clientes, inclusive de municípios vizinhos.

O processo de aprendizagem através das emoções foi analisado através das respostas dos pesquisados a cada uma das questões realizadas nas entrevistas. No tópico a seguir, apresentam-se os principais resultados, bem como a análise dos mesmos tendo como base o referencial teórico acerca do tema.

6.2 Aprendizagem X Emoção

Na questão que buscou indagar sobre a existência das emoções no processo de aprendizagem, os quatro entrevistados afirmam que ela esteve presente em alguma situação no ambiente de trabalho. Romualdo deu como exemplo o caso da concessão de crédito para aquisição de materiais de construção em sua loja, quando ele não realizou nenhuma análise técnica de capacidade de pagamento e garantias, baseado num sentimento de pena, de tentar ajudar uma pessoa. Quando questionado sobre o resultado dessa influência, Romualdo afirma que: “gerou prejuízo, mas gerou a aprendizagem de tentar evitar a influência do sentimento de pena ou de apoio na hora de realizar uma venda para uma pessoa que não comprova condições de pagar”.

A resposta de Pedro a esse questionamento é que, no momento em que devido à idade avançada dos seus pais e problemas de saúde por eles apresentados, os mesmos sentiram a necessidade de parar com sua atividade comercial e tinham vontade que os filhos dessem continuidade ao que eles haviam conquistado. Incentivando isso, Pedro assumiu a empresa e passou a conduzir os negócios.

Essas percepções estão de acordo com os autores Vince e Saleem (2004), que entendem as emoções como fenômenos conduzidos. Isso demonstra a racionalidade como elemento presente na percepção dos entrevistados. No caso

de Romualdo, isso se deu a partir de uma interação social que teve empatia para com o seu cliente; e, para Pedro, houve uma influência do sentimento familiar.

Falando sobre o resultado dessa influência, Nathália relembra uma situação em que sofreu um furto por parte de funcionários, há mais de 20 anos. Ela fala que “não havia segurança com relação aos produtos e nem o acompanhamento do estoque. Houve o sentimento de quebra de confiança”. Quanto ao resultado gerado, na percepção dela foi “melhorar os controles: acompanhar de perto o andamento da produção, desde o controle de produto pronto até as vendas”.

A fala da pesquisada revela a informalidade e a não utilização de ferramentas gerenciais naquele momento, já mencionadas por Terence e Escrivão Filho (2001) como presentes em empresas de micro e pequeno porte. Essa característica de informalidade intrínseca à organização gera relações informais que se refletem no processo de aprendizagem, quando somente após a ocorrência do roubo foram mobilizados sentimentos de insegurança que levaram à preocupação com a existência e eficácia dos controles.

Janete responde acerca do questionamento que com qualquer cliente ou trabalho que se desenvolve está presente a influência emocional, seja ela na paixão pelo que se realiza ou na frustração de não se ter obtido resultados positivos.

Sobre a consequência que essa influência causa, Janete faz a seguinte explicação:

O resultado é sempre benéfico. Se a influência emocional for positiva, eleva a autoestima, proporcionando uma maior segurança naquilo que se está realizando; se a influência for negativa, lança o desafio para buscarmos melhorar e aperfeiçoar com novos projetos e clientes. Todos os dois sentimentos geram a possibilidade de mais ganhos financeiros.

Janete associa os conceitos de sentimento ao de emoção, revelando com isso a interconexão entre eles já abordado no referencial teórico. Além disso, ela identifica a existência de emoções positivas e negativas, corroborando a percepção de Antonacopoulo e Gabriel (2001), que afirmam que as emoções podem ser tanto prazerosas como perturbadoras. O resultado da influência dessas está sempre presente no cotidiano de seu trabalho, portanto influenciando a organização a aprender canalizando seus esforços para resultados financeiros.

Essa preocupação de melhoria de desempenho e de manutenção da capacidade competitiva é apresentada pelo SEBRAE (2008) como uma necessidade das empresas de micro e pequeno porte na sua luta pela continuidade.

Pedro acredita que “a tradição familiar somente se desenvolve com sucesso quando norteadas por exemplos de aprendizagens vividas e transmitidas de pai para filho, numa relação de humildade e parceria, jamais abrindo mão da ética profissional”. Percebe-se por meio dessa explicação que o sentimento familiar pode contribuir para o processo de aprendizagem, através de experiências e vivências compartilhadas que buscam a manutenção de valores e ao sucesso organizacional.

Em relação aos principais sentimentos que influenciam no processo de aprendizagem, Nathália indica a necessidade de superação dos desafios diários, o sentimento de querer vencer e a busca por atingir os objetivos propostos, além da motivação. Para Romualdo, “o gosto de ver um produto novo, de realizar uma grande venda, o conhecimento dos gostos e necessidades das pessoas”.

Janete responde que

Gostar do que se realizando (estar satisfeito com a empresa e a profissão) faz com que o envolvimento e comprometimento com os resultados sejam mais eficazes;

Responsabilidade: cumprir as metas estabelecidas;

Envolvimento: sempre que estamos envolvidos emocionalmente com o trabalho que realizamos, temos mais possibilidade de motivar a equipe de trabalho para o mesmo objetivo.

Esses sentimentos apresentados pelos entrevistados representam algumas das principais habilidades necessárias para a condução de organizações empresariais, e em particular as de micro e pequeno porte na sociedade atual. Com isso percebe-se que a correta mobilização dos sentimentos e emoções que influenciam a aprendizagem são também habilidades necessárias e que podem ser aprendidas para uma melhor atuação profissional.

Entre os sentimentos que restringem seu processo de aprendizagem, Romualdo indica “a insegurança nos aspectos econômicos ou pessoais. Insegurança sobre atitudes a tomar em determinados momentos em função de falta de informações ou de confiança no futuro”. Janete responde a essa questão falando

que o único sentimento que restringe ou limita o processo de aprendizagem é não saber estabelecer objetivos ou a falta de vontade de realizar alguma “coisa”.

Pode-se constatar a presença do sentimento de insegurança nas duas respostas a este questionamento. Desse modo, podemos comprovar que nem todo o processo de aprendizagem, conforme Fineman (1996), proporciona oportunidade de desenvolvimento, mas pode restringir o seu desenvolvimento, limitando o que pode ser aprendido na organização, dificultando a promoção da estabilidade e a coerência da organização. Em se tratando de micro e pequenas empresas, o estabelecimento de metas, visão e missão pode ser limite inevitável, que fortalece o foco na busca do objetivo.

Na percepção de Nathália, “a pressa, a agitação, a irritação são fatores que dificultam a aprendizagem”. De acordo com Pedro, a sensação de falta de criatividade pode ser limitadora ao processo de aprendizagem. Destaca-se nessas respostas a presença de sentimentos e de sensações bastante comuns na sociedade atual, de um lado a necessidade de agilidade e do outro a demanda pela criação e inovação. Conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE (2006), 44% dos empresários de MPEs investigados consideram a criatividade como fator decisivo no sucesso das empresas. Portanto, tal resposta demonstra relevância ao contexto das MPEs.

Na questão referente à relação entre emoção negativa e consequente aprendizagem negativa, Janete respondeu que não necessariamente uma emoção negativa sempre gere um resultado de aprendizagem negativa. Pois, segunda ela, em sua área de atuação, na realização de eventos, pode-se dizer que

o medo, considerado como uma emoção negativa gere um movimento contrário, no sentido de impulsionar um maior esforço para atingir o resultado. Para se ter mais resultados positivos, é importante trabalhar com um pouco de medo, que nos deixa alerta. Esse sentimento acontece na maioria dos eventos realizados.

Num entendimento semelhante em relação à emoção negativa, Pedro afirma:

Meu pai teve um grave infarto do miocárdio e por determinação médica foi afastado definitivamente de suas atividades comerciais.

Mesmo sem experiência no ramo, pois eu era adolescente, tive que substituí-lo ao lado de minha mãe; embora com ansiedade esta experiência também tivesse seu lado positivo, porque hoje já se passarão muitos anos e estamos cada vez mais comprometidos com o sucesso e existência dessa empresa.

Romualdo responde à questão, relatando que uma cliente que havia autorizado os pedreiros a comprar produtos em seu nome para a reforma veio à loja reclamando que o que eles compraram não foi utilizado em sua reforma, e destruindo o proprietário e os funcionários. Ele expressa que “na hora pedi pra morrer, mas isso me levou a aprender a ser mais cuidadoso na entrega dos produtos”.

Nathália defende que o resultado negativo deve ser filtrado. A entrevistada faz o seguinte relato que corrobora com sua afirmação:

Às vezes recebemos telefonemas de clientes descontentes que causam um desconforto ou um momento de desagrado. Isso leva ao aprendizado de que nem sempre se deve aceitar, absorver inteiramente a crítica feita, pois a pessoa do outro lado pode estar com outros problemas e os transferindo para mim.

Nessas respostas pode-se encontrar o que é descrito por Gabriel e Griffiths (2002) quando falam de julgamentos conscientes para gerar determinados objetivos. Ao analisar uma atitude de um cliente e decidir de que forma ela vai afetar a organização, o sentimento é traduzido como uma emoção pontual, momentânea e com o passar do tempo leva à aprendizagem, que se traduz por uma adequada aplicação de inteligência emocional. Outro caso é quando uma doença que gere um afastamento do gestor impulsiona um processo de sucessão, visando à sobrevivência do negócio, apesar daquele momento de dificuldade.

No questionamento sobre se uma emoção positiva sempre gera um resultado de aprendizagem positiva, Nathália considera que quando está mais tranquila e calma consegue analisar melhor a situação, aprender melhor com essa e, com isso, toma a decisão mais adequada, tratando até melhor as pessoas.

Janete expõe:

Sempre que temos uma emoção positiva (alegria, confiança) na realização de um trabalho, é por que estamos seguros quanto à realização da tarefa. Assim, temos condições emocionais de envolver

um número maior de colaboradores e também o nosso poder de convencimento fica mais qualificado, mais elevado. Assim, uma aprendizagem positiva sempre gera um resultado positivo.

Para complementar a sua resposta, Janete dá como exemplo o seu cotidiano empresarial. “Na realização de um evento, se existem uma boa programação, um bom conteúdo e a certeza de que o evento será um sucesso, com certeza o nosso argumento de venda na captação de patrocínios e participantes será bem mais eficaz”.

Pode-se compreender as duas falas anteriores à luz de Gondim e Siqueira (2004), que afirmam que as emoções são sentidas pelo indivíduo, porém, através da socialização, aprendem-se quais podem ser expressas ou inibidas, contagiando outras pessoas quando assim se deseja ou evitando a disseminação de um sentimento ou emoção negativa.

Em contradição a essas respostas, Romualdo defende que nem sempre uma emoção acarrete um resultado positivo de aprendizagem, uma vez que “o excesso de autoconfiança pode levar ao insucesso”.

Esse enfoque coaduna com a visão de intensas mudanças nas práticas e preceitos das organizações, como prega Robbins (2000) e Daft (1999). O sucesso obtido em experiências passadas pode não ser repetido utilizando-se os mesmos métodos ou procedimentos, em função da instabilidade do contexto de mercado e da influência da concorrência, que sugere cautela ao se tomarem novas decisões baseadas em fatos passados.

7. Considerações finais

O ambiente atual, caracterizado por intensa competitividade e concorrência acirrada, exige que as empresas destinem sua atenção às questões relacionadas à estrutura interorganizacional a fim de aprimorar sua performance. Embora haja esse tipo de preocupação, percebe-se, porém, que a realidade das MPEs tem particularidades diferentes. Os gestores dessas organizações, geralmente, solucionam seus problemas cotidianos através de práticas de centralização de poder e decisão e informalidade, baseadas na própria experiência gerada a partir de sua vivência passada. Apesar das dificuldades encontradas por esses empresários, não

se pode negar a importância das MPEs para o mercado, pois são responsáveis por boa parte da produção de bens e serviços e da geração de riquezas e empregos.

Tendo em vista tal realidade, torna-se evidente a necessidade de esses gestores desenvolverem a habilidade de aprender com suas emoções uma vez que elas nunca estarão desconectadas da realidade empresarial. Diante disso, desenvolveu-se a pesquisa com quatro empresários de MPEs de diferentes segmentos de atuação.

Os resultados das entrevistas com os empresários apontam que: 1) há influência, embora em circunstâncias diferentes, da emoção no processo de aprendizagem; 2) em relação ao resultado da influência das emoções no processo de aprendizagem, pode-se perceber, por meio das respostas dos entrevistados, que essa pode impulsionar ao processo de mudança e conseqüentemente, fortalecimento do aprendizado. 3) No que tange aos sentimentos que influenciam à aprendizagem, os respondentes admitem que o desafio de realizar com eficácia a atividade empresarial, e, por outro lado, o receio do fracasso, mobilizam a aprendizagem.

4) Entre os elementos restritores do processo de aprendizagem, encontram-se: a insegurança, incerteza quanto aos objetivos, a agitação, a pressa, a irritação e a criatividade limitada. 5) Quanto ao questionamento acerca do resultado positivo da aprendizagem frente às emoções positivas, apenas um dos entrevistados crê que não há essa relação direta, pois acredita que a autoconfiança em excesso pode conduzir ao fracasso. 6) Os empresários entendem que emoções negativas podem conduzir a resultados positivos de aprendizagem pelo desafio e pela reflexão que propiciam.

O presente estudo evidenciou que, de um modo geral, a emoção está presente no processo de aprendizagem e interligada com os sentimentos, gerando conseqüências que, se bem entendidas pelos gestores, podem levar à geração de melhores resultados. A base teórica, por sua vez, aponta que aprendizagem do indivíduo é caracterizada não apenas por valores tradicionais, mas também por experimentação, inovação e também pelo fracasso.

Cabe enfatizar ainda que esta pesquisa limitou-se a analisar a função das emoções e dos sentimentos na aprendizagem de quatro empresários de MPEs. Os aspectos que se referem a tal assunto entre empresas de médio e grande porte ou de MPEs de outras localidades e ramos de atuação podem ser explorados em estudos futuros.

Referências

- ALMEIDA, M. I. R.; ASAI, L. N. Influência da globalização nas pequenas empresas. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANTANACOPOULOU, E.; GABRIEL, Y. Emotion, learning and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, v. 14, n. 5, p. 435-451, 2001.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. Organizational learning: a theory of action perspective. Massachusetts: *Addison-Wesley Publishing Company*, 1978.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: 70 ed., 1979.
- BOHN, Rogério de Moraes. *Destino? Sucesso! Grandes Vitórias nas Pequenas Batalhas*. Porto Alegre: Razão Bureau Editorial, 2006.
- _____. *O papel dos cursos de pós-graduação no desenvolvimento de capacidades entre gestores de empresas de micro e pequeno porte*. Porto Alegre, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, 2009.
- DAFT, R. L. *Administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999.
- DEGEN, R. J. *O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw Hill, 1989.
- DOLABELA, Fernando. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (Orgs.) *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FERREIRA, A. B. de H. *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FINEMAN, S. Emotion and Organizing. In S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996, p. 543-64.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional – as experiências de Japão, Coreia e Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GABRIEL, Y.; GRIFFITHS, D. S. Emotion, learning and organization. *Journal of Learning Organizational*, v. 9, n. 5, p. 214-221, 2002.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; STRATI, A. The Passion for Knowing. *Sage Publications*, v. 14, n. 3, p. 315-329, 2007.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; DE MELLO, R. B.; DA SILVA, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M.M.M. Emoções e afetos no trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Organizadores). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- GROHMANN, M. Z.; POZZOBON, I. de M.; PEREIRA, B. A. D. Reflexos das experiências emocionais na aprendizagem profissional: uma análise em um Hospital Público. In: 30º Encontro da ANPAD, 2006, Salvador. *30º Encontro da Anpad*, 2006.

KIM, D. Administrando os ciclos de aprendizado organizacional, p. 65-77. In Wardman KT. *Criando organizações que aprendem*. São Paulo: Zumble/Futura, 1996.

KRUGLIANSKAS, I. *Tornando a pequena e média empresa competitiva: como inovar e sobreviver em mercados globalizados*. São Paulo: IEGE, 1996.

LOIOLA, E., ROCHA, M. C. F., TEIXEIRA, J. C., SILVA, T. D. Fatores determinantes da Aprendizagem Organizacional da Equipe Técnica da COSUP na Companhia de Processamento de Dados da Bahia – PRODEB. In: XXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador. *Anais ANPAD*. Salvador, 2002.

MATTAR, F. N. *Pesquisa em marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

QUIVY, R.; VAN CAMPENHOUDT, L. *Manual de investigação em ciências sociais*. 3. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RAMBO, Deise. *O Processo de Aprendizagem de Grupos de Profissionais de Recursos Humanos*. Porto Alegre, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, 2009.

RAMIRO, Denise; CARVALHO, Adriana. *Como e porque eles venceram*. VEJA, São Paulo, p. 88-95, 03 de abril de 2002.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva 2000.

RUAS, R. L. Literatura, dramatização e formação gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. In: *Organizações e Sociedade*, Salvador, v. 12, p. 121-142, 2005.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/mpe%5Fnumeros/sub_principais_est.asp>. Acesso em: 12 dez. 2006.

SEBRAE. *Estudos e Pesquisas – Critérios de Classificação do Porte da Empresa*. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/bia-97-criterios-para-classificacao-do-porte-de-empresas/BIA_97/integra_bia>. Acesso em: 6 jan. 2008.

SEBRAE. *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil – Relatório de Pesquisa 2007*. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www2.ba.sebrae.com.br/banco/documentos/biblioteca/sobrevivencia%20mpes%202007.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2008.

SILVA, M. A. D. da. *Quem ama não adocece: o papel das emoções na prevenção e cura das doenças*. 16. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico na pequena empresa. In: *XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Anais, Salvador, BA. 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais; a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VINCE, R.; SALEEM, T. The Impact of Caution and Blame on Organizational Learning. *Journal of Management Learning*, v. 35, n. 2, p. 133-154, 2004.

_____. Power and emotion in organizational learning. *Human Relations*, v. 54, n. 10, p. 1325-1351, 2001.

ZABOT, Z. B. M.; SILVA, L. C. M. *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2002.