

DISCUSSÃO E PRÁTICA DA AUTOETNOGRAFIA: UM ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SITUAÇÃO DE CATÁSTROFE¹

AUTOETHNOGRAPHY DISCUSSION AND PRACTICE: A STUDY ABOUT ORGANIZATIONAL LEARNING IN A CATASTROPHIC SITUATION

KLARA FRIEDERIKE KOCK²|CHRISTIANE KLEINÜBING GODOI³
FERNANDO CÉSAR LENZI⁴

RESUMO

Após a catástrofe de novembro de 2008 que assolou a Blumenau (SC), foi possível vivenciar diversas mudanças comportamentais na organização estudada. Com o objetivo de compreender as reações organizacionais frente a situação de catástrofe, o estudo foi conduzido por: 1) revisão da literatura sobre aprendizagem organizacional; 2) estudo metodológico – a autoetnografia; 3) continuidade e aprofundamento da imersão no campo de estudo, com o uso de técnicas interiores à autoetnografia; 4) encontro entre as categorias encontradas no material empírico e aspectos específicos da teoria da aprendizagem organizacional. A análise foi realizada na intersecção do passado, futuro, envolvendo o contexto interno e externo da organização. A categoria mais significativa evidenciada nesse estudo foi a afetiva, em suas diversas manifestações: a) medo e suas emoções secundárias; b) sofrimento e emoções suas secundárias; c) tristeza-alegria; d) tristeza como geradora de união. A interpretação dessas categorias conduziu à percepção de que a experiência de emoções primárias contraditórias contribuiu para a aprendizagem dos indivíduos e os resultados do estudo foram situados em contextos também trágicos semelhantes, produzindo a conclusão última de que eventos impactantes exigem aprendizagem instantânea.

Palavras-chave: Autoetnografia. Aprendizagem organizacional. Catástrofe ambiental.

ABSTRACT

After the disaster of November 2008 which struck in Blumenau (SC), it was possible to experience several behavioral changes in the studied organization. Aiming to understand the organizational reactions in the face of the disaster situation, from the theoretical field of organizational learning, the study was conducted as follows: 1) review the literature on organizational learning, 2) deepening the methodological study of the method chosen - the autoethnography, 3) continuing and deepening immersion in the field of study, using techniques comprehended in autoethnography, 4) meeting between the categories found in empirical data and specific aspects of the organizational learning theory. The analysis was conducted at the intersection of past, future, involving internal and external context of the organization. The most significant category evidenced in this study was the affective, in its various manifestations: a) fear and secondary emotions, b) suffering and their secondary emotions, c) sadness-joy; d) sadness as union generator. The interpretation of these categories led to the perception that the contradictory experience of primary emotions contributed to the learning of individuals, since learning is a profoundly emotional process.

Keywords: Autoethnography. Organizational learning. Environmental disaster.

¹ Data de recepção: 25/06/2012. Data de aprovação: 20/Dez/2012.

² Graduada em Gastronomia pela UNIVALI. Gerente do Senac Bistrot Johannastift - Restaurante Escola. E-mail: klara_kock@hotmail.com

³ Mestre em Administração pela UFSC e Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Doutorado Sanduíche na Universidade do Minho, Portugal. Pós-Doutoranda pela Universidad Complutense de Madrid. Professora do Programa de Pós-Graduação da UNIVALI. E-mail: chriskg@univali.br

⁴ Mestre em Administração pela FURB. Doutor em Administração pela FEA-USP/SP. Professor Titular da UNIVALI. E-mail: lenzi@univali.br

INTRODUÇÃO

Blumenau, 22 de novembro de 2008, o início da catástrofe. Mais uma vez Blumenau é oprimida por uma grande amargura. Chuvas torrenciais, a força das águas derretendo morros e engrossando o leito do rio com lodo. Enchente, desmoronamento e enxurrada foram os três componentes geradores da última tragédia.

O ano de 2008 seguiu atípico em relação aos anteriores na questão de precipitações pluviométricas. Chuvas intensas e torrenciais tornaram-se constantes desde a metade do primeiro semestre. De acordo com os registros de cheias no município de Blumenau, a enchente de 2008 não foi a de maior metragem, mas surpreendeu devido ao volume, rapidez e eventos inesperados. Entre as 7h de sábado (22 de novembro de 2008, início da catástrofe) e 16h de domingo (23 de novembro de 2008) o céu derramou sobre Blumenau 348,9 mililitros de chuva por metro quadrado, isto é, em pouco mais de um dia choveu 124% a mais do que o esperado para o mês de novembro inteiro. Com a velocidade inesperada dos fatos, a modernidade do sistema de telemetria tornou-se obsoleta.

As chuvas e deslizamentos venceram a Defesa Civil do Estado, ocasionaram muitas mortes, provocaram colapso dos serviços essenciais, isolaram uma das mais ricas e prósperas regiões do Brasil, desabrigaram milhares de pessoas, interromperam comunicações rodoviárias e provocaram uma das mais graves catástrofes sociais e econômicas da história de Santa Catarina. As principais rodovias estaduais e federais que servem ao Estado entraram em colapso, o principal porto catarinense foi fechado, o gasoduto Brasil-Bolívia foi interdito com suas funções completamente desativadas. A população do Estado, mesmo já tendo vivenciado outras enchentes, não estava preparada para reagir com tamanha rapidez e eficácia.

Acontecimentos de grande porte como esse, que desolaram um grupo específico ou generalizado causando desastres, destruição e morte podem ser chamados, de acordo com Rossin (1986), de catástrofe. Especificamente, os acidentes ambientais, podem ser divididos em dois grupos: os desastres tecnológicos, gerados por atividades desenvolvidas pelo homem tais como acidentes nucleares, vazamentos de substâncias químicas, entre outros que podem ser prevenidos; e os desastres naturais causados por fenômenos da natureza sem a intervenção do homem e que dificilmente podem ser prevenidos. Para o autor, a magnitude do alcance desses acidentes gera inevitavelmente alguma mudança de comportamento e aprendizagem para os indivíduos, grupos e organizações envolvidas.

Um dos locais atingidos foi a organização estudada, localizada em um dos principais patrimônios históricos da cidade. Apesar do prédio já ter sofrido com grandes enchentes passadas, após a recuperação arquitetônica e revitalização da casa, tal ocorrência não havia mais sido registrada. A organização é formada por uma equipe de 13 funcionários do corpo técnico-administrativo, sendo a essa pesquisadora a diretora dessa unidade operativa. Com a catástrofe, além da organização, muitos funcionários foram direta ou indiretamente atingidos. No retorno ao trabalho, foram visíveis as mudanças comportamentais e de relacionamento entre a equipe.

Com o objetivo de compreender as reações organizacionais frente à situação de catástrofe, o estudo foi conduzido da seguinte forma: 1) revisão da literatura sobre aprendizagem organizacional, com a finalidade de proporcionar maior sensibilidade conceitual e delimitação temática provisória; 2) aprofundamento do estudo metodológico do método escolhido – a autoetnografia (HAYANO, 1979; BAKHTIN, 1981; TEDLOCK, 1991, 2000; ELLIS, BOCHNER, 2000; ATKINSON; COFFEY; DELAMONT; LOFLAND; LOFLAND, 2007) - eleição devida à complexidade do tema, à escassez de teorização específica e à necessidade imersão em um campo no qual uma das pesquisadoras já estava previamente inserida; 3) continuidade e aprofundamento da imersão no campo de estudo, com o uso de técnicas interiores à autoetnografia (diários de campo, análise de documentos, entrevistas em profundidade); 4) reencontro com aspectos específicos da teoria da aprendizagem organizacional – aqueles cujo encaixe foi possível em virtude da emergência das categorias encontradas no material empírico.

Esse artigo foi elaborado após o estudo com a finalidade de, a partir da experiência com o uso do método, contribuir para a abertura de possibilidades de utilização da autoetnografia nos estudos organizacionais.

DA ETNOGRAFIA À AUTOETNOGRAFIA

A pesquisa etnográfica, ainda pouco utilizada no campo organizacional brasileiro (ver, por exemplo: CAVEDON, 2003; FERTAZ; CAVEDON, 2004; ANDION; SERVA, 2006; PEREIRA; DAVEL; CAVEDON, 2007; MEDEIROS; CAVEDON; FIGUEIREDO, 2008; CAVEDON, 2009), tem por pressuposto fundamental descrever o ponto de vista nativo sobre seus valores, sua experiência de vida, pensamentos, emoções, sentimentos e práticas que constituem sua própria realidade existencial, sua cultura.

Para Tedlock (2000), a etnografia envolve um avanço na tentativa de estabelecer encontros específicos, acontecimentos e compreensões mais amplas em um contexto mais significativo. Ela não é simplesmente a produção de nova informação ou pesquisa de dado, mas o modo em que tal informação ou dado é transformado em uma forma visual ou escrita. Como resultado, combina projeto de pesquisa, trabalho de campo e vários métodos de investigação para produzir historicamente, politicamente e pessoalmente inúmeras situações, descrições, interpretações e representações da vida humana. Na prática, a etnografia é uma continuação do trabalho de campo, ou melhor, um registro transparente das experiências passadas no campo. O avanço natural do trabalho de campo conecta importantes experiências pessoais com uma área do conhecimento e está localizada entre a interioridade da autobiografia e a exterioridade da análise cultural.

O trabalho etnográfico, no dizer de Fetterman (*apud* ROCK, 2007), não é sempre ordenado, mas envolve subjetividade, criatividade, estar no lugar certo ou errado em determinado momento e uma grande quantidade de trabalho. Para Andion e Serva (2006), a pesquisa etnográfica permite retratar as dimensões objetivas e subjetivas dos fenômenos analisados, a construção da “tecelagem etnográfica”, a “construção dos momentos” da cultura organizacional. Os autores ressaltam que a etnografia sobrepõe a definição de técnica devido à grande representatividade e possibilidade de descobertas através da decifração de seus significados. O método estabelece relações que possibilitam compreender melhor a complexidade de determinados fenômenos sociais. Godoy (2006) complementa que a pesquisa etnográfica abrange a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo (com especial atenção para as estruturas sociais e o comportamento dos indivíduos enquanto membros do grupo) e a interpretação do significado desses eventos para a cultura do grupo. Um etnógrafo pode centrar seu trabalho sobre uma tribo indígena com pouco contato com a civilização, uma comunidade de alemães no estado de Santa Catarina, ou determinada ocupação dentro de uma fábrica.

A autoetnografia, por sua vez, representa um gênero da etnografia que aprofunda a pesquisa nas múltiplas lacunas da consciência do indivíduo relacionando-o com o meio em que está inserido através da experiência pessoal. O pesquisador analisa os aspectos culturais e sociais ao seu redor, *outward*, para em seguida realizar uma análise interna do si mesmo, *inward*, tornando-se assim, vulnerável à resistência cultural e às interpretações. Para Deck, Neumann e Reef-Danahay (*apud* ELLIS; BOCHNER, 2000, p. 739), a análise é realizada na in-

tersecção do passado (*backward*), futuro (*forward*), entre o contexto interno e externo, entre a cultura e a pessoa.

O termo autoetnografia deve-se a David Hayano (*apud* TEDLOCK, 2000) e, apesar de pouco usual, já vem sendo utilizado há aproximadamente três décadas (atualizando o escrito de Tedlock). Hayano (*apud* TEDLOCK, 2000) limitou a utilização do termo a grupos culturais nativos a serem estudados por antropólogos. Porém, muitos outros termos são utilizados por estudiosos das ciências sociais de forma direta ou indireta para representar a autoetnografia, tais como: narrativas pessoais, narrativas do eu, narrativas da experiência pessoal, etnografia pessoal, entre muitos outros termos.

Os autoetnógrafos variam de estilo e ênfase em seus processos de pesquisa. O sentido da palavra já designa esta variação, auto (por si mesmo) – etno (etnia, questões culturais) – gráficos (registros). Assim, diferentes definições e aplicações de autoetnografia são encontradas. Pesquisadores discordam entre si sobre quais os limites de cada categoria e definições precisas da etnografia (ELLIS; BOCHNER, 2000). Ainda segundo estes autores, é possível encontrar em um mesmo artigo definições e aplicações diferentes para este tema. No entanto, as definições aproximam-se do mesmo foco: a reflexão do pesquisador como objeto de estudo.

A autoetnografia, na explicação de Ellis; Bochner (2000), permite o envolvimento do pesquisador, assim como a narrativa de seus pensamentos e suas opiniões reflexivas, diante do estudo em que está inserido; possibilita ao autor transpor para seu estudo todas essas experiências emocionais, revelando detalhes ocultos da vida privada. Para tanto, a descrição da vida social e suas relações precisa ser o mais completa e envolvente possível.

A reflexão na autoetnografia contextualiza a voz do indivíduo e do grupo na experiência vivida. O olhar de cada envolvido gera forças para as vozes do coro. Reinharz (*apud* ELLIS; BOCHNER, 2000), em seu sumário sobre estudos reflexivos, sugere para um bom trabalho, começar com a história do grupo, explicar o envolvimento de cada um com o caso vivido, ou utilizar um conhecimento pessoal para auxiliar no processo da pesquisa. Jacson (*apud* ELLIS; BOCHNER, 2000) considera vital o envolvimento do etnógrafo com os outros participantes do grupo. Desta forma, a reflexão pessoal não se torna uma verdade única, mas sim a reflexão sobre os discursos pessoais analisados como grupo. O problema construído gera questões sobre a interpretação de como os outros irão analisá-lo, o pesquisador. Visto que o pesquisador toma parte em duas configurações, observador e observado (por ele mesmo).

Para Ellis e Bochner (2000), ninguém melhor para analisar e refletir sobre o estudo que o próprio envolvido. Usar a própria experiência vivida pode servir para generalizar um grupo ou toda uma cultura. A riqueza da narrativa, por sua vez, está na capacidade de introspecção. Conforme os autores, a introspecção é incrivelmente difícil. É certamente algo que a maioria das pessoas não consegue fazer bem. A maioria dos cientistas sociais ou não são suficientemente introspectivos sobre os sentimentos e motivos, ou sobre as contradições que experimentam, ou simplesmente não observam o suficiente do mundo ao seu redor. A demanda do questionamento próprio autoetnográfico é extremamente difícil, alertam os autores. A exploração da autoetnografia de forma honesta gera muito medo, dúvida e dores emocionais. Somente quando se pensa que não pode suportar mais a dor é que o verdadeiro trabalho está apenas começando. Então há a vulnerabilidade de revelar-se, sem ser capaz de retomar o que foi escrito ou ter controle de como os leitores vão interpretá-lo. É difícil e estranho sentir que a própria vida está sendo criticada, assim como seu trabalho. Ellis e Bochner (2000) alertam que isso pode parecer humilhante.

Por meio da autoetnografia, o indivíduo, ora pesquisador, ora objeto pesquisado, compreende a si mesmo por meio do aprofundamento intrínseco e de seu ambiente vivido. Assim, quando compreender a si, compreenderá o meio, os outros envolvidos. Ellis e Bochner (2000) acreditam que a autoetnografia possibilita uma série de reflexões significativas para o autor e o mundo. Por exemplo, Butler e Rosenblums (*apud* ELLIS; BOCHNER, 2000) co-construíram uma narrativa autoetnográfica sobre uma mulher com câncer e sua parceira lésbica. Esse estudo, sob a perspectiva de duas pessoas através de suas vozes, possibilitou a compreensão do fato pelos envolvidos servindo de base para outros casos similares.

Apesar de contrária a grande parte dos métodos de estudos em ciências sociais, a autoetnografia torna-se envolvente e desafiadora instigando o conhecimento. O leitor é convidado a entrar no mundo do pesquisador a partir do momento que se envolve com o evento narrado diretamente pelo envolvido. Emoções e detalhes estimulam a reflexão sobre o assunto abordado gerando o desenvolvimento do conhecimento e a compreensão sobre o estudo. Para Shelton (*apud* ELLIS; BOCHNER, 2000), o ponto certo está em escrever magnificamente sobre tópicos subjetivos inseridos no contexto que façam a diferença e possam ser transcritos de através da emoção e sensibilidade do pesquisador.

Também na autoetnografia a observação participante tem papel fundamental. Acerca dessa técnica, Godoy (2006) afirma ser de suma importância que o observador mantenha seus focos de interesse para orientarem claramente sua observação para a pesquisa. Dessa forma evita-se a coleta errônea ou de poucos significados para o estudo. O conteúdo das observações é transcrito para um diário de registros, principal característica de um estudo etnográfico. Haguette (1987) define a observação participante como um processo no qual o investigador se coloca face a face com os observados colocando-se com eles em seu ambiente natural, tornando-se, assim, parte do contexto. Para a autora, este processo reflete a interação entre a teoria e métodos dirigidos pelo pesquisador na sua busca de conhecimento, não só na perspectiva humana como da própria sociedade. O envolvimento do pesquisador no cotidiano do grupo tem o intuito de envolvê-lo de tal forma a entender em profundidade aquele ambiente em que está inserido.

A observação participante possibilita a interpretação da cultura de um grupo através da observação e participação durante a investigação. Por meio do envolvimento, os códigos simbólicos criados são decifrados e compreendidos ao longo do processo de estudo. Alguns autores (TEDLOCK, 1986; CRAPANZANO, 1991; RABINOW, 1992; CLIFFORD, 1998) inclusive sugerem a possibilidade de descartar a nomenclatura de observação participante e elegem a pesquisa como um “encontro etnográfico”. Os autores defendem uma relação dialógica entre o pesquisador-antropólogo e o interlocutor (não mais informante). Desta forma, a construção da teia etnográfica dar-se-á não mais pela simples “voz do outro”, mas pela compreensão e análise reflexiva própria do pesquisador através do “olhar do outro”. Isso significa a aceitação da interferência reflexiva e subjetiva do pesquisador. Para esses autores, o pesquisador não irá apenas enxergar através das lentes do pesquisado, mas sim através da sua própria lente analisando a lente do pesquisado. Tal situação não necessariamente refuta a qualidade da pesquisa, pelo contrário, enriquece a discussão por meio da construção de significados entre mais sujeitos de dois mundos negociando suas diferenças.

A principal técnica na pesquisa autoetnográfica é o diário de campo – também característico da pesquisa etnográfica – composto de fatos registrados e reflexões do pesquisador. Trata-se de um instrumento fundamental no qual devem constar peculiaridades, pensamentos, impressões pessoais sobre os envolvidos, do cenário, enfim, trazer à tona a subjetividade do contexto através da percepção do pes-

quisador. É o relato da experiência do pesquisador, uma memória que servirá de guia para a pesquisa e possibilitará ao pesquisador aprofundar a sua análise e compreensão na história do objeto estudado, ampliando a interpretação dos significados dos eventos passados e presentes (ANDION; SERVA, 2006).

A utilização da entrevista na autoetnografia é discutida por autores como Ellis e Bochner (2000), que alertam para ausência de modelo e padronização na escolha das técnicas autoetnográficas, deixando-as ao critério do pesquisador. A ação da entrevista não busca uma resposta “verdadeira”, muito menos a “real realidade”, mas sim a compreensão do que forma essa realidade na percepção do outro. Aceitar os pensamentos múltiplos e a subjetividade de cada discurso contribui para a construção do objeto, uma vez que cada entrevista possibilita ao pesquisador reviver, com nova versão, os acontecimentos. As entrevistas contribuem para a construção do discurso coletivo, da união entre o prisma do pesquisador com o de cada envolvido.

A PRÁTICA DA AUTOETNOGRAFIA NA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Como método qualitativo, a autoetnografia tem por essência ser multimétodo (ELLIS; BOCHNER, 2000), podendo utilizar diversas fontes de informação combinadas de diferentes formas. Dentro da observação participante realizada no período de novembro de 2008 a outubro de 2009, foram utilizadas as seguintes técnicas complementares: diários de campo, em torno de 60 páginas de registros; entrevistas em profundidade, com a totalidade da equipe – 12 pessoas; e consulta a jornais locais, totalizando 213 páginas arquivadas na pesquisa. Na seção 3 são apresentadas somente edições resultantes das técnicas biográficas e aquelas relativas aos discursos dos entrevistados foram priorizadas na seção 4.

Fragmentos de Diários

Blumenau, 23 de novembro de 2008: Aquela semana parecia normal, todos cansados da chuva intensa e contínua, mas, ao mesmo tempo, acostumados com tamanho índice de umidade e calor, pois já chovia há tanto tempo... Sol? Nem me lembrava mais direito o que era isso. Os comentários sobre enchente já vinham desde junho, eu não acreditava que isso poderia se tornar verdade, muitos não acreditavam ou não queriam acreditar. No sábado acordei e a chuva continuava, mas eu não tinha nenhuma preocupação. Eis que à tarde, após passar o dia todo descansando da semana

movimentada de trabalho que tivemos na empresa, fui até a varanda do apartamento e vi que o prédio estava rodeado por água e que muitas casas, lojas e carros já estavam sendo invadidos pela água ou completamente submersos. Que susto! Que sensação horrível! Fiquei sem ação. Nunca havia visto uma imagem dessas na minha frente. Liguei para casa dos meus pais e a minha mãe estava em prantos, agoniada por não ter notícias minhas, mas com medo de me ligar e não conseguir falar comigo (ela passou pela enchente de 1984 em Tubarão/SC e ficou muito traumatizada). Nisso fiquei sabendo a grandiosidade da coisa. A família da empregada dos meus pais já estava lá em casa, pois tinham perdido tudo! Sim, tudo, o morro veio abaixo e eles só conseguiram sair correndo. Acalmeei meus pais, disse que estava bem e no local onde eu estava não corria riscos. Aos poucos pela televisão, rádio e internet fiquei sabendo do que ia acontecendo. A noite ia caindo e a ordem era: “Não saiam de casa!”.

Até sábado à meia-noite a Defesa Civil garantia que isto era “só” uma grande enxurrada com desmoronamentos e que não corríamos riscos de enchente. Começou a faltar luz, já era noite. A sensação de onde eu estava era muito estranha. Eu estava no apartamento do meu namorado, em uma cobertura com uma área externa toda fechada com vidro, em um prédio altíssimo com uma plena visão da cidade, com conforto, estrutura e segurança. Eu tinha a impressão de estar dentro de uma cúpula de vidro, num mundinho encantado, vendo tudo desabar ao meu redor e eu sem nada que pudesse fazer, era uma sensação de culpa com impotência. Sim, me sentia culpada por estar bem. Olhar para baixo e ver famílias inteiras, com crianças, idosos, cães, todos sobre uma simples moto, buscando um lugar para se abrigar. E eu? Protegida na minha redoma de vidro, que sensação! Tentava ligar para os meus funcionários e aos poucos eu ia descobrindo como estavam, de alguns eu não tinha notícias, outros já estavam ajudando os colegas, cada um fazendo o que podia.

Ah minha empresa, ah! O meu querido empreendimento, o meu projeto, a minha casa, o meu local de trabalho, a minha equipe..., eu queria a todo custo ir para lá... Às 06h de domingo consegui convencer o meu namorado a irmos até lá, faltava apenas 1 metro para a água entrar na empresa. Pegamos o jipe, ligamos para todos os funcionários e solicitamos a ajuda de quem conseguisse chegar para levantarmos as coisas. Fui a única que conseguiu. Outros até tentaram e ficaram chateados por não conseguirem, eles tinham problemas bem maiores com suas casas, também ameaçadas. Ficamos umas 2 horas na empresa, o tempo máximo para conseguirmos retornar para a nossa redoma.

Eu não sabia o que fazer, levantar o que? Tudo! Não dava. Mas era um absurdo a água entrar ali. Era tudo tão lindo, tínhamos uma Primeira Comunhão agendada para aquele domingo, estava tudo decorado, montadinho, tudo lilás, a mesa do bolo, docinhos... que desperdício! Não! Que indecisão, levantamos os equipamentos de informática, os computadores, as coisas mais caras e só, apenas 20% de tudo que havia.

Chegou a hora, precisávamos ir embora. Foi muito difícil sair e fechar a porta. Muito triste, além do sentimento de culpa e incapacidade, eu tinha a sensação de estar concordando em deixar que a água ali entrasse. Fomos para casa, voltamos para a "redoma". Quando chegamos, a energia havia voltado e ligamos a TV. Para surpresa, o Centro Comercial que o meu namorado havia acabado de inaugurar, com 30 lojas, uma grande infraestrutura estava submerso pelas águas. Que choque! Lá as águas não atingiriam nem com 17 metros, e o rio estava em 11 metros, mas vimos as imagens com todo o investimento com água no luminoso. Parecia realmente o fim do mundo. O sentimento de impotência persistia. Como a energia ia e voltava eu conseguia carregar meu notebook e acompanhar as notícias pela internet. Comecei a receber muitas mensagens no celular e por email das pessoas querendo saber como estávamos e se precisávamos de ajuda. Recebi e-mails do estado todo, das outras unidades da empresa, todos com um espírito de solidariedade impressionante. Todos querendo notícias e oferecendo ajuda. A solidariedade emocionava, mas não havia no momento o que fazer, apenas esperar.



FIGURA 1. Desmoronamento na Rua Hermann Huscher, Blumenau. 24/11/2008.

FONTE: JORNAL DE SANTA CATARINA, ano XXXVII, n. 11.448, Blumenau, 25 nov. 2008.

Blumenau, 25 de novembro de 2008: Finalmente a chuva cessou e as águas baixaram; na primeira oportunidade fomos direto para a empresa, com a

sensação de não saber o que iríamos encontrar e como estaria a equipe. Não sabia quem iria, como estavam, o que tinham vivenciado, o sentimento de culpa por eu estar bem ainda me assombrava. A casa já estava aberta, três funcionários já tinham conseguido chegar. A Carla levou o pai para ajudar, a Vanderléia chegou com o irmão e o Charles (mesmo com a casa em risco) levou a esposa. Todos estavam firmes na limpeza, trabalhando sem parar com muito esforço, armados de rodos e esfregões com grande motivação para deixar tudo aquilo, que não era deles e sim da empresa, em ordem. Foram 40 cm de água que entrou e se transformou em lodo, não era o suficiente para dizer "perdi tudo!", mas mais do que o suficiente para estragar, sujar e impregnar muita coisa. Claro, todos estavam abalados com o que aconteceu, mas o espírito de: "pronto! Vamos lá! A tragédia já passou, temos que reerguer!" estava nítido.

Era impressionante a dedicação de todos à empresa, não era deles, nem minha, sou apenas a diretora da unidade, mas a sensação de posse, de propriedade, estava nítida nas ações e empenho de cada um. Independente do cargo ocupado, todos iam aparecendo com preocupações referentes a "nossa casa", a "nossa empresa". Por mais que no dia-a-dia alguns funcionários tenham atitudes e posicionamentos que os fazem indiferentes com o local em que eles trabalham, naquele momento todos estavam realmente preocupados com a estrutura "da sua" empresa. Estava clara a preocupação de responsabilidade de cada um para com o estabelecimento. Os funcionários foram chegando ao longo do dia, conforme podiam chegar, trazendo amigos, esposas, maridos, enfim, quem tivesse como colaborar.

A tarefa de limpeza foi árdua. Não tínhamos abastecimento de água e tínhamos que limpar com a própria água da rua, da enchente, água contaminada e com muito lodo. A minha primeira ação foi uniformizar e equipar os envolvidos, pois o risco de contaminação e doenças era muito grande. Tínhamos que por aquele lodo para fora, caso contrário o risco de proliferação de pragas poderia aumentar. Colocamos toda nossa energia no que foi possível limpar e ao final do dia fomos embora. Ficamos de retornar na quinta quando o reabastecimento de água voltaria ao normal.

Blumenau, 27 de novembro de 2008: Retornamos à empresa, agora para a limpeza de verdade, com água limpa! Todos estavam presentes, Joinville mandou 4 funcionários para ajudar. Foi até engraçado, pois, quando eles chegaram pareciam que estavam indo para uma guerra! Pensando bem, o cenário era este, de guerra! Literalmente! Nas ruas só víamos soldados do exército, carros anfíbios, caminhões camuflados e muitos helicópteros, um ce-

nário de filme de guerra. Aos poucos todos foram chegando, não demorou muito para que comesçassem os serviços. Não teve diferenciação de cargo ou nível hierárquico, mas havia união na realização dos mais diversos tipos de trabalho de limpeza, todos estavam ali para o que fosse necessário, até as pessoas não habituadas ao trabalho pesado de limpeza estavam lá agarradas no rodo. Era uma energia de “vamos lá, vamos limpar, organizar”; “queremos nossa casa de volta, nosso empresa!”. Estavam muito claras a força e a união presentes nos funcionários e amigos que aqui colaboravam. Mesmo diante de uma cidade destruída, a equipe não se deixou desanimar. O mais incrível foi a integração, a força, a vontade de trabalhar. Trabalhamos braçalmente até umas 18h, acredito que a empresa nunca recebeu uma faxina tão caprichada, nunca ficou tão limpa e esterilizada, foi incrível!

À noite estávamos destruídos, mas um ar de satisfação no rosto inexplicável. Foi gratificante ver a minha equipe assim, tão unida e batalhadora. Ficamos de voltar para as nossas casas, descansar e retornarmos na segunda, dia 01 de dezembro, para atividades internas de organização.



FIGURA 2. Carros anfíbios do exército circulando pela cidade, Blumenau. 24/11/2008.

FONTE: JORNAL DE SANTA CATARINA, ano XXXVII, n. 11.448, Blumenau, 25 nov. 2008.

Blumenau, 01 de dezembro de 2008: Após tudo o que ocorreu a cidade vinha aos poucos se reerguendo. Era bonito ver a população ressurgindo no meio de tanta lama e lodo, lavando suas casas, ruas e trazendo aos poucos o colorido da cidade de volta. A cidade ficou inteira nos tons de marrom, canteiros, casas, postes, placas, nada tinha outra cor, apenas o marrom... Parecia que nunca mais teríamos nossa linda e bela Blumenau de volta! Como faríamos para reerguer e embelezar tudo aquilo que construímos ao longo de tantos anos? Quase dava vontade de desistir, mas a nossa herança genética

germânica não permitia. Escutei de um rapaz na rua dizendo: “sabe quem é mais teimoso? Aquele que teima com um alemão!” O alemão teima que é aqui que vai ficar, é aqui e pronto! Não tem catástrofe que nos tire daqui. A natureza levou? Não havia problema, construiríamos de novo! Haja pensamento positivo! Bom, retornamos aos trabalhos, cancelamos os cursos, eventos e os serviços da empresa e os atendimentos foram restabelecidos somente no dia 08 de dezembro (uma semana depois).

Nosso diretor regional veio de Florianópolis para conversar conosco e dividir sua solidariedade. Com ele vieram alguns funcionários técnicos para auxiliar na reinstalação do sistema da unidade. Nos reunimos com o diretor por aproximadamente 1 hora, foi um momento emocionante que levou alguns funcionários (quase todos, inclusive o próprio diretor) às lágrimas. Cada um contou um pouco do que passou e todos ficaram muito agradecidos pelo apoio que a empresa estava proporcionando para cada um de nós. Eles trouxeram consigo cestas básicas, produtos de higiene, roupas, donativos e muitas coisas que puderam ser aproveitadas pelos funcionários, principalmente pelos mais necessitados.

Blumenau, 06 de dezembro de 2008: Ufa, a semana passou! Parecia que não ia ter fim..., mas chegou! Estava apreensiva para a chegada da hora em que voltaríamos totalmente à ativa, esquecer tudo isso. Bom, esquecer acredito que seja um pouco forte, mas, deixar para trás e seguir em frente. Muitos dos nossos eventos foram cancelados. A cidade estava em choque, mesmo aqueles que não sofreram estavam cancelando suas confraternizações e direcionando a verba do evento para doações a ajudas às vítimas. A equipe continuava unida, de alguma coisa serviu, parecia que todos esqueceram suas diferenças e ficaram mais relevantes e tolerantes uns com os outros. A Vera e a Maria continuavam se dando bem. Dava até vontade de ir tirar satisfação: “qual é! Vocês não estavam se ameaçando com faca outro dia na cozinha? Não tive que mudá-las inclusive de horário? Agora resolveram virar amigas?” Mas não! Respirei e agradei que estava tudo bem com todos e com a equipe no dia-a-dia de trabalho. Havia coisas que era melhor não questionar, apenas aceitar, ainda mais porque visava um bem maior.

Blumenau, 23 de fevereiro de 2009: Aniversário de dois meses da catástrofe. Tudo parecia estar voltando à rotina, mas não esquecemos tão facilmente o que aconteceu. Acredito que são essas marcas nas lembranças, essas cicatrizes que nos fortalecem e nos fazem continuar tolerantes com os outros. A equipe estava bem, a alegria voltou e a rotina também, já as desavenças, ah..., estas ficaram para trás. Nossa, que coisa incrível, é necessário um fato tão

ruim para transformar um ambiente? Que contradição! Mas que bom que foi para melhor, desta forma, só tínhamos que seguir procurando melhorar a cada dia o que já havíamos conquistado e não deixar a motivação desacelerar.

Diretora da empresa, uma das pesquisadoras e objeto da pesquisa: representações da autoetnógrafa

Como diretora, durante os episódios da catástrofe, a pesquisadora precisou de capacidade de comando para orientar a equipe durante toda a situação emergencial. Apesar do seu cargo, ela não tinha experiência com essa situação, foi um aprendizado involuntário. O que fazer? Que postura apresentar? Que decisões tomar? Foram vários questionamentos que ela não teve muito com quem dividir, tempo para refletir, apenas agir. Decidir se iria ou não para a empresa, correr o risco nas ruas para tentar salvar algumas coisas que não eram diretamente suas? Colocar em risco seu carro, sua vida, seus familiares, buscando preservar um espaço que não era exatamente seu? Solicitar o auxílio de outros funcionários? Colocar a vida deles em risco? Pedir para que deixassem suas famílias e suas casas, em alguns casos vulneráveis aos acontecimentos, para salvar algo que não era deles? A pesquisadora, naquele momento apenas como diretora tomou a decisão de se envolver ao máximo possível dentro das suas limitações que garantissem a sua segurança. Não impôs a ida de nenhum funcionário até a empresa, solicitou a ajuda de quem pudesse ir, orientando-os para que nenhum deles colocasse suas vidas ou famílias em risco.

Posteriormente, durante o desenrolar da pesquisa, a pesquisadora procurou desarmar-se do papel de diretora, principalmente, enquanto entrevistava os funcionários para evitar ouvir discursos puramente institucionais. Mesmo assim, recebeu muitos elogios quanto à sua postura frente à catástrofe e percebeu que, por vezes, as pessoas emitiam discursos endereçados à diretora. A fim de minimizar essa interferência, as entrevistas foram realizadas fora do local de trabalho, de forma agradável e sem formalidades, buscando obter informações detalhadas e, principalmente, identificar as subjetividades independentemente do posicionamento hierárquico.

O terceiro e último papel foi o cetro do delineamento do método autoetnográfico: a pesquisadora como objeto da pesquisa. Estar presente, vivenciar, tirar conclusões próprias, desenhar a situação sob o seu próprio olhar e, ao mesmo tempo, manter o foco na realização de um estudo acadêmico, tornou-se o principal desafio. O envolvimento prévio

da pesquisadora com a equipe e com situação, ou seja, o fato de já ser *insider* e precisar justamente desenvolver um olhar *outsider* constituiu um diferencial em relação a um estudo etnográfico tradicional.

APRENDIZAGEM EM SITUAÇÃO DE CATÁSTROFE: ENCONTRO ENTRE O MATERIAL EMPÍRICO E A TEORIA

Foi realizado um encontro entre os acontecimentos evidenciados na organização em decorrência da catástrofe de novembro de 2008 e determinados aspectos da teoria da aprendizagem organizacional (perspectiva psicológica). Os elementos levantados por meio dos discursos dos entrevistados, da observação da pesquisadora, além de suas percepções e vivências, tornaram-se objeto de reflexão que, posteriormente, foram resignificados à luz da teoria estudada.

Mudanças drásticas do meio, instabilidades, alterações inesperadas no ambiente externo podem alterar os indivíduos e estes iniciarem um processo novo de aprendizagem dentro da organização (SILVA, 2009). Considera-se a possibilidade de que a situação de catástrofe tenha sido propulsora de processos de aprendizagem na organização em estudo, que teve não apenas a sua estrutura física abalada, mas a vida das pessoas que sofreram direta ou indiretamente com os acontecimentos. O fenômeno ambiental inesperado gerou mudanças comportamentais visíveis no campo individual e coletivo, produzindo desenvolvimentos no relacionamento da equipe, tal como mostram os fragmentos a seguir: *“é difícil explicar, até a Vera que eu queria matar uns dias atrás me abrigou na casa dela, parece que todo mundo se ajudou. Sei lá, acho que é a tristeza, quando acontece uma coisa muito ruim a gente olha pro outro de outro jeito.”* (Entrevistada 10). *“Até a Vera e a Maria que não se ‘bicavam’ [sic] estavam unidas e se ajudando. Parece que tudo isso deixou as pessoas mais tolerantes e compreensivas com o colega, com o outro. Foi nítido que a equipe se uniu mais ainda”* (Entrevistado 2).

Na concepção de teóricos como Argyris e Schön (1978), essas mudanças comportamentais individuais e coletivas com fins de adaptação estão associadas à noção de aprendizagem organizacional. Especificamente na perspectiva psicológica da aprendizagem individual (ARGYRIS; SCHÖN, 1978), o aumento do conhecimento organizacional é dependente da aquisição de conhecimentos dos indivíduos. Também dentro dessa perspectiva, Godoi (2003) sugere que o objetivo da aprendizagem é o restabelecimento do equilíbrio. Diante do abalo causado pelo inesperado, há uma mobi-

lização do afeto e da estrutura cognitiva do sujeito para aprender, para restabelecer o equilíbrio. O estudo de Godoi, Freitas e Carvalho (2008) identifica que as mudanças relacionadas à aprendizagem são geradas partir da motivação individual, ou seja, que a aprendizagem organizacional é impulsionada pela motivação intrínseca do indivíduo. O nível de análise utilizado para a categorização teórica, nesse estudo foi, portanto, prioritariamente individual, ou seja, considerou os indivíduos, suas crenças, valores, vivências externas e, principalmente, motivações como estopins para as mudanças relativas à aprendizagem organizacional.

O estudo de Godoi (2003) desenvolveu, de forma entrelaçada, três categorias constitutivas do fenômeno da motivação para aprendizagem: categorias afetiva, cognitiva e social. A *categoria cognitiva* é relacionada a funções intelectuais que abrangem aspectos muito diversos, como percepção, conhecimento, conceito, juízo, raciocínio, solução do problema, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento de atitudes; a *categoria social* relaciona-se aos fatores extrínsecos, que acabam tornando-se interiorizados e permanecem na dimensão heterônoma do indivíduo, tais como, afiliação, participação nos grupos, reconhecimento, aceitação pessoal, prazer de estar com os outros, condescendência, suporte familiar, percepção dos pares, percepção do líder, influência da instituição; e a *categoria afetiva*, associada ao envolvimento emocional, especificamente a fatores como preservação do eu, autoconfiança, desejo de autonomia, desafio, desejo de exploração das situações.

Dentre as principais categorias definidas por Godoi (2003), aquela que emergiu de forma mais significativa no contexto desse estudo foi a categoria afetiva. No interior dessa categoria, foram identificadas as seguintes emoções primárias e secundárias (DAMÁSIO, 1996) como sendo os principais fatores motivadores, propulsores, da aprendizagem na situação da catástrofe: a) medo, e suas emoções derivadas, tais como, desespero, aflição e culpa; b) sofrimento, e suas emoções derivadas, como tristeza, angústia e solidariedade; c) alegria.

Os quadros a seguir demonstram trechos da categorização das emoções a partir de fragmentos de discursos:

Quadro 1: Categoria afetiva da motivação para a aprendizagem: medo e suas emoções secundárias

MEDO E SUAS EMOÇÕES SECUNDÁRIAS (desespero, aflição e culpa)
<p>“Quando consegui chegar à empresa e abri a porta da cozinha e vi aquele mar de lama fiquei desesperada, aí veio o <u>medo</u>. [...] Foi quando resolvi dar uma volta e ver como estava a Alameda, foi aí que percebi o risco que estava correndo fora de casa. A rua completamente alagada e a defesa civil alertando que cairia mais chuva. Fiquei desorientada e não sabia o que fazer”. (E4)</p>
<p>“[...] minha mãe estava em prantos, agoniada por não ter notícias minhas, mas com <u>medo de me ligar</u> e não conseguir falar comigo (ela passou pela enchente de 1984 em Tubarão/SC e ficou muito traumatizada). [...] A família da empregada dos meus pais já estava lá em casa, pois tinham perdido tudo! Sim, tudo, o morro veio abaixo e eles só conseguiram sair correndo”. (DC)</p>
<p>“[...] a gente ficou com <u>muito medo</u>. Daí eu e o meu marido pegamos as crianças e fomos lá pra minha irmã na Água Verde”. (E6)</p>
<p>“A sensação de impotência e o <u>desespero</u> diante de tudo o que víamos era realmente desanimador, mas também uma grande lição de vida. Durante aquelas duas semanas de caos, foi necessário arregaçar as mangas e tentar de todas as formas limpar tudo, colocar tudo em ordem. Neste momento percebi como é importante o apoio dos amigos, dos familiares e até mesmo daqueles que não conhecemos, mas, que possuem um grande coração. [...] Abrir a porta do prédio e ver tudo aquilo foi realmente assustador, tudo que foi organizado com tanto carinho e esmero, em alguns instantes a água tomou. (DC)</p>
<p>“[...] A <u>aflição</u> [...] Dificuldades maiores, pois, além das águas, os desmoronamentos aconteciam em toda parte. A aflição foi muito além do seu “mundinho”. Da sala, do trabalho, da cidade para toda Santa Catarina”. (E4)</p>
<p>“[...] A sensação de onde eu estava era muito estranha [...] numa cobertura com uma área externa toda fechada com vidro, em um prédio altíssimo com uma plena visão da cidade, com conforto, estrutura e segurança. Eu tinha a impressão de estar dentro de uma cúpula de vidro, num mundinho encantado, vendo tudo desabar ao meu redor e eu sem nada que pudeste fazer, era uma <u>sensação de culpa com impotência</u>. Sim, me sentia <u>culpada de estar bem</u>. Olhar para baixo e ver famílias inteiras, com crianças, idosos, cães sobre uma simples moto, buscando um lugar para se abrigar. E eu? Protegida na minha redoma de vidro”. (DC)</p>

Fonte: Diários de campo (DC) e discurso dos entrevistados (E1, E2, E3 etc.)

Como seria esperado em uma situação de catástrofe, as emoções associadas ao medo foram as mais fortemente evidenciadas (exemplos no Quadro 1). É interessante ressaltar o sentimento de culpa narrado pela pesquisadora por diversas vezes durante o estudo. Posteriormente, o encontro com a teoria permitiu compreender, em diversas classificações das emoções (ver, por exemplo, DAMÁSIO, 1996), o significado da emoção culpa. Trata-se de uma emoção secundária, derivada da combinação entre duas emoções primárias: medo e alegria. A relevância dessas emoções contraditórias como propulsoras de aprendizagem será retomada nos últimos quadros.

Quadro 2: Categoria afetiva da motivação para a aprendizagem: sofrimento e suas emoções secundárias

SOFRIMENTO E EMOÇÕES SUAS SECUNDÁRIAS (tristeza, angústia, solidariedade)
“[...] Eu perdi a minha casa. Toda aquela chuva já vinha acontecendo, daí chegou aquele sábado e parece que aumentou tudo, caiu toda água que tinha pra cá do céu de uma vez só. Começou desabando as coisas em volta daí caiu o muro da minha casa e ficamos, assim, praticamente trancados, tivemos, eu e o meu menino, sair trepando pelo barro que tomo conta da minha área. [...] Estava feio, tudo caindo, todo mundo <u>sofrendo</u> , foi <u>triste</u> ”. (E10)
“Não gosto nem de lembrar, <u>foi muito triste</u> , vê aquilo tudo [...] Lá em casa não pegou água, mas faltou pouco, na vizinhança toda pegou, ficou tudo lama, uma nojeira só tudo caindo sem ter pra onde ir [...] A Maria <u>sofreu muito</u> ela perdeu a casa, a casa dela ficou pendurada e ela não queria sair. Foi bem ruim, o Edson levou ela lá pra casa e ela ficou lá com a gente. Eu nunca tinha visto nada daquilo e olha, eu vim do interior, mas bem do interior de pobreza, dormi em cima de papelão e eu nunca tinha visto coisa como essa, foi muito ruim. Não tem ser humano que aguenta, pensei em ir embora da cidade, mas não dá, tem o bar do meu marido”. (E1)
“As intrigas passadas acabaram, passaram. O fato do <u>sofrimento</u> fez as pessoas sentirem na pele o que a outra estava passando, este <u>sofrimento</u> fez com que ficássemos mais unidos e compreendesse o outro”. (E5)
“Como eu não tenho nenhum bem, não tive nada a perder, mas <u>fiquei muito triste</u> com tudo que eu vi, com as perdas materiais das outras pessoas, tudo conquistado indo por água abaixo, isso é <u>muito triste</u> ”. (E8)

“Já a angústia, era gerada pelo fato que a empresa seria atingida e ela precisava fazer algo. “Tentei chegar até a Alameda [...], não tinha por onde passar. Voltei para casa com um nó na garganta, muita vontade de chorar, um sentimento sem explicação”. (E4)

“[...] Comecei a receber muitas mensagens no celular e por *e-mail* das pessoas querendo saber como estávamos e se precisávamos de ajuda. Recebi *e-mails* do estado todo, das outras unidades da empresa, todos com um espírito de solidariedade impressionante. Todos querendo notícias e oferecendo ajuda. A solidariedade emocionava, mas não havia no momento o que fazer, apenas esperar”. (DC)

Fonte: Diários de campo (DC) e discurso dos entrevistados (E1, E2, E3 etc.)

Dentre as emoções associadas ao sofrimento, aquela que emergiu com mais ênfase nos discursos da pesquisadora e dos participantes não foi a tristeza, como talvez fosse o esperado, mas sim o sentimento de solidariedade (exemplos no Quadro 2). Essa interpretação acerca da capacidade dos indivíduos de transformarem emoções “negativas” em “positivas” já aponta para o surgimento dos pares opositivos dependentes construídos a seguir.

Quadro 3: Categoria afetiva da motivação para a aprendizagem: tristeza-alegria: emoções contraditórias

TRISTEZA – ALEGRIA: O SURGIMENTO DE EMOÇÕES CONTRADITÓRIAS
“O que mais me marcou com tudo isso o que aconteceu foi a <u>solidariedade</u> . Por parte de todo o povo, que mesmo sem conhecer a cidade e muito menos as pessoas atingidas, muito contribuíram com donativos, dinheiro, orações e trabalho voluntário. Muitos voluntários foram pessoas atingidas que, sabendo das pessoas em situação pior, preferiram neste momento difícil ajudar o próximo. [...] A ajuda não foi só com donativos, é incrível como neste momento nos tornamos mais unidos. <u>Foi uma alegria no meio da tristeza</u> ”. (E4)
“[...] coisa estava feia [...] desmoronamentos de casas, quedas de barreiras, árvores, postes, então o rádio a pilhas nos trouxe notícias reais do que se passava em nossa volta. [...] Estava sendo <u>muito triste</u> ouvir as notícias no rádio, [...] pessoas isoladas, sem poder ter ou dar notícias para acalmar os corações de outros, sem água, comida, e vendo pessoas morrer, tudo isso causado por imensos blocos de terra que começaram a cair. [...] Mas, o que nos <u>alegra</u> é que esses são poucos e a maioria está lutando, formando uma enorme <u>corrente de solidariedade</u> ”. (E7)

“Foram passando os dias e tudo de horrível acontecia, eram helicópteros sobrevoando, eram lares se desmoronando, eram militares por toda a parte tentando socorrer pessoas, os fatos me faziam lembrar de filmes, filmes tristes, justamente os que eu evitava assistir, mesmo sendo de ficção. Naqueles dias não tinha como evitar, estava tudo diante dos meus olhos. Eu estava triste pelo que via, mas feliz em saber que as pessoas que eu tanto gostava estavam bem de saúde[...]”. (E8)

“O sentimento de perda era muito grande, mas a esperança que norteava o trabalho de toda a equipe foi gratificante. [...] Acredito que além da triste lembrança, nos restou um sentimento de união, confiança e também alegria, por saber que juntos conseguimos enfrentar esta grande tragédia”. (DC)

Fonte: Diários de campo (DC) e discurso dos entrevistados (E1, E2, E3 etc.)

As emoções primárias aparentemente contraditórias foram aproximadas nos discursos dos sujeitos pela intermediação da solidariedade, tal como aparecem principalmente nos fragmentos anteriores. A percepção da solidariedade do outro parece tornar possível a convivência simultânea de tristeza e alegria diante da mesma situação.

Quadro 4: Categoria afetiva da motivação para a aprendizagem: tristeza como geradora de união

TRISTEZA COMO GERADORA DE UNIÃO: A CAMINHO DA APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO
“Toda <u>esta tragédia</u> serviu para <u>unir ainda mais nossa equipe de trabalho</u> , a perceber o quanto podemos ser úteis com pequenos gestos de <u>solidariedade</u> ou até com algumas palavras de conforto”. (E4)
“Ah! Parece assim que a <u>tristeza nos une</u> , ah! Sei lá, acho que é a tristeza, quando acontece uma coisa muito ruim a gente olha pro outro de outro jeito. Não sei explicar (++)”. (E10)
“Bonito foi ver como todos se ajudaram. [...] Até que foi bom ter acontecido isso tudo, quer dizer, bom não! Pra cidade não! Mas para a <u>união</u> da equipe, ficou todo mundo muito amigo, da <u>tristeza brotou amizade</u> ”. (E12)
“Parecia que estava todo mundo mais unido do que já era, estava todo mundo lá igual, sem diferença, pegando junto e querendo limpar tudo de uma vez assim, <u>estava todo mundo unido</u> . O neguinho pegava azulejo por azulejo e até gastava de tanto esfregar, e ainda fazia sorrindo, era até engraçado. Parece que tudo isso deixou as pessoas mais tolerantes e compreensivas com o colega, com o outro. Foi nítido que a <u>equipe se uniu</u> mais ainda. [...]”. (E2)

“Deu para perceber como uma situação dessas, de ajuda de todos, fez com que muitas briguinhas internas melhorassem, rapidamente. De inimigas a grandes amigas! Foi surpreendente”. (E5).

“[...] Minha vontade era de ajudar todos! [...] por mais cansativo que tenha sido, acho que ficamos (nossa equipe) mais unidos do que já éramos. Todos ajudando, todos se importando com cada detalhe! [...] Sempre tive essa imagem da equipe quando ainda estava de fora e passei a me sentir muito mais “da casa” depois disso. [...] [...] Sinto-me orgulhosa de fazer parte deste time!”. (E2)

“As pessoas ficam mais solidárias, tinha colegas que haviam sido prejudicados diretamente com a chuva, então tínhamos que dar força, de alguma forma, para verem que tudo se resolveria. Senti que ficamos mais unidos, não que não éramos, mas foi um acréscimo para a nossa amizade”. (E8)

“Eu me lembro que tinha algumas desavenças entre uns e outros e tudo passou, tudo isso criou uma união. Foi bem forte e causou uma mudança porque durou de verdade fez com que todos nós ficássemos muito unidos.”

“Esses momentos difíceis que passamos juntos foram, de uma certa forma, bom para a empresa. Sem nenhuma intenção e planejamento aconteceu uma mudança na cultura da organização. Nós, gestores, com essa proximidade com os colaboradores, tivemos a oportunidade de conhecer um pouco mais os valores, a qualidade de vida e as crenças de cada um. Ficou mais fácil a relação interpessoal, a administração de conflitos e a coordenação interna dos trabalhos.” (E4).

Fonte: Diários de campo (DC) e discurso dos entrevistados (E1, E2, E3 etc.)

Os trechos anteriores revelam a relação, que à primeira vista poderia ser paradoxal, entre tristeza e união. Novamente aqui aparece a capacidade do indivíduo de retirar de uma emoção “negativa” a energia propulsora para uma ação “positiva”. O quadro 4 mostra também a consolidação de relações de permanência e manutenção desses sentimentos engendrados a partir da catástrofe. Somente a partir de então, podemos suspeitar da ocorrência de aprendizagem na organização.

Essa dialógica entre a emoção e a aprendizagem vai ao encontro do pensamento de Antonacopoulos e Gabriel (2001), segundo o qual a aprendizagem é um processo profundamente emocional, dirigido, inibido e guiado por diferentes emoções, incluindo medo e esperança, excitação e desespero, curiosidade e ansiedade.

Ao estudar também os fenômenos da aprendizagem em situações de catástrofe, Kayes (2002; 2003) entende que, em se tratando de casos ines-

perados, a explicação para o desenvolvimento da equipe reside mais na teoria da aprendizagem e seus aspectos afetivos do que nas próprias teorias de desenvolvimento de equipes. Enquanto o aprimoramento da equipe exige tempo para a concretização, a rápida reação frente a um evento inesperado encontra-se no “coração”. Para Kayes (2003), a emoção acentua e acelera o aprendizado em resposta às situações adversas de forte impacto.

A relevância dos fatores afetivos associados à aprendizagem encontrados na situação estudada encontra amparo nos contextos também trágico estudados por Kayes (2002; 2003), conduzindo esse estudo à construção de que eventos impactantes exigem aprendizagem instantânea, ou seja, capacidade de reagir emotivamente ao evento, adaptando habilidades preexistentes. O efeito instantâneo, porém duradouro – percebido até o final da realização desse estudo –, produzindo o amadurecimento das relações dos indivíduos e do grupo com a situação da catástrofe, conduz à possibilidade de que se tenha vivenciado o fenômeno da aprendizagem na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tragédia de novembro de 2008 produziu impactos de diversas ordens na região de Blumenau, no Vale do Itajaí e em Santa Catarina. Muitas pessoas e organizações estiveram envolvidas com os acontecimentos, direta ou indiretamente, como atingidas ou prestando solidariedade. A submersão de uma das pesquisadoras nesse contexto ambiental e organizacional conduziu ao estudo e à opção pelo método autoetnográfico.

A percepção das mudanças comportamentais ocorridas nos indivíduos e no grupo que compõem uma das unidades da empresa produziu a “hipótese” da ocorrência de processos de aprendizagem organizacional – despertados pelo fenômeno ambiental –, mas cujo foco parecia residir no indivíduo. Essa relação entre o campo da aprendizagem organizacional e o campo da aprendizagem em psicologia, subdivide-se em dois enfoques, sintetizados por Antonello e Godoy (2007): a) a AO vista como uma analogia da aprendizagem individual; e a aprendizagem individual como base para a AO.

Trabalhando na interface entre os dois enfoques da perspectiva psicológica, o material empírico foi analisado e interpretado com base nas categorias e fatores da motivação para a aprendizagem organizacional desenvolvidas por Godoy; Freitas e Carvalho (2008). Dentre as três categorias desenvolvidas por essas autoras – afetiva, cognitiva e social – aquela que emergiu de forma mais significativa nesse estudo foi a categoria afetiva.

A análise das emoções primárias e secundárias engendradas na vivência da pesquisadora, em junção com o discurso dos entrevistados, conduziu às seguintes conclusões: a) a convivência simultânea entre emoções contraditórias - tristeza-alegria, tristeza- sentimento de solidariedade, tristeza - sentimento de união - atuaram como fonte propulsora de aprendizagem para o indivíduo; b) a permanência na organização, até o final da realização do estudo (um ano após a catástrofe) do sentimento de união que atuou como reorganizador das relações de trabalho e da convivência no grupo representa um indicativo de aprendizagem na organização; c) a aprendizagem gerada a partir de um evento inesperado e de forte impacto emocional tem características distintas e específicas, relacionadas ao desenvolvimento da capacidade de reação diante de eventos. Aprender a reagir a eventos imprevisíveis exige mobilização de emoções e habilidades pré-existentes.

A autoetnografia como escolha metodológica revelou-se cada dia mais adequada e indissociada do tema e do contexto. Por outro lado, a pesquisadora correu o risco constante da incapacidade de separação entre essas três esferas, uma vez que estudava também a sua própria aprendizagem, em um contexto no qual estava em imersão, não somente para fins de pesquisa. Em virtude do método, tratava-se de narrar e questionar a própria dinâmica da sobrevivência da vida pessoal e organizacional e da busca de reestabelecimento do estado estável. Viver, narrar e compreender estiveram simultaneamente presentes no processo autoetnográfico. Aprender com a experiência, não só por meio da participação, mas da auto-observação dos acontecimentos vividos.

No interior da autoetnografia, a recorrência a outras técnicas, além daquelas biográficas, foi fundamental para a construção teórica ao final do estudo. Os indivíduos, o grupo (unidade da empresa) estariam também submetidos a processos de aprendizagem? Ou seja, havia o fluxo necessário em um circuito de aprendizagem entre indivíduo, grupo e organização? Essa dúvida e tentativa de conexão com o campo teórico delimitado – ainda que a teoria tenha sido desenvolvida indutivamente – criou a necessidade do uso de técnicas de investigação também do discurso do outro. Essa versatilidade de técnicas – além daquelas biográficas – é discutida pelos autores da autoetnografia. A escuta do discurso de toda equipe, entrevistada em profundidade, permitiu ressignificar a percepção e a narrativa pessoal da autoetnógrafa e imprimiu mais segurança à categorização.

As principais limitações do estudo dizem respeito à insegurança metodológica, não apenas em

termos de domínio processual do método e do estilo de narrativa, mas de suportar a própria essência do método: o pesquisador com objeto da pesquisa. Reviver a catástrofe, compreender e interpretar a própria vida tornou-se motivo constante de angústia e sofrimento. O reestabelecimento do equilíbrio pessoal e organizacional é hoje refletido como um processo árduo de transformação e crescimento pessoal para a pesquisadora.

A partir dessa pesquisa surgiram diversas possibilidades de continuidade de investigação, principalmente no que tange à utilização do método autoetnográfico em situações de catástrofe, mais especificamente, ao estudo do impacto desse tipo de evento nas organizações. Trata-se de eventos que revelam a fragilidade e a incapacidade humana de lidar com o futuro, com a imprevisibilidade, com o descontrole. Espera-se que a co-construção do evento, sob a perspectiva das vozes do pesquisador e dos envolvidos, contribua de para a compreensão de outros casos similares e para a ampliação das possibilidades de utilização da autoetnografia no campo organizacional.

REFERÊNCIAS

- ANDION, C.; SERVA, M. A etnografia e os estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ANTONACOPOULOU, E.; GABRIEL, Y. Emotion, learning and organizational change: towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. **Journal of Organizational Change Management**, v.14, n. 5, 2001.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning**: a Theory of Action Perspective. Reading: Addison Wesley, 1978.
- ATKINSON, P., COFFEY, A., DELAMONT, S., LOFLAND, J., LOFLAND, L. **Handbook of ethnography**. London: Sage Production Ed., 2007.
- CAVEDON, N. R. Isso aqui é uma fábrica de loucos: a saúde mental dos servidores do departamento de criminalística do instituto-geral de perícias do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo, 2009. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.
- CLIFFORD, J. **A experiência etnográfica**: antropologia e literatura do século XX. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1998.
- CRAPANZANO, V. Diálogo. **Anuário Antropológico/88**. Brasília: Editora UNB, 1991.
- DE GEUS, A. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAMÁSIO, A. **O erro de descartes**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- ELLIS, C., BOCHNER, A. P. Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity: Researcher as Subject. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publication, 2000.
- FERTAZ, D. L. S.; CAVEDON, N. R. As culturas organizacionais de uma loja autogestionada de economia popular solidária de Porto Alegre. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38, Curitiba, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2004.
- GODOI, C. K. Pulsão e cognição: categorias da motivação na aprendizagem. **Revista de Ciências Humanas**, v. 32, n. 1, jan. 2003.
- GODOI, C. K.; FREITAS, S. M. F.; CARVALHO, T. B. Motivação na Aprendizagem Organizacional: Construindo as Categorias Afetiva, Cognitiva e Social. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GONDIM, S.; SIQUEIRA, M. Emoções e afetos no trabalho. In: ZANELLI, J. BORGESANDRADE, J. BASTOS, A. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- KAYES, C. Dilemma at 29,000 feet: an exercise in ethical decision making based on the 1996 Mt. Everest climbing disaster. **Journal of Management Education**, v. 26, n. 3, p. 307-321, jun., 2002.

KAYES, C. Lessons from united flight 93 on 9/11. **Organizational Dynamics**, v. 32, n. 1, p. 80-92, jan. 2003.

KAYES, A. B.; KAYES, C.; KOLB, D. A. Experiential learning in teams. **Simulation & Gaming**, v. 36, n3, p. 330-354, sep. 2005.

LATHAM, G. P. **Work Motivation**: history, theory, research, and practice. London: Sage, 2007.

MEDEIROS, I. B. O.; CAVEDON, N. R. FIGUEIREDO, M. D. Fazendo Arte: aspectos da cultura brasileira presentes na cultura organizacional do atelier livre da prefeitura de Porto Alegre. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MOTTA, P. R.; PIMENTA, R.; TAVARES, E. **Novas idéias em administração 2**. São Paulo: FGV Editora, 2008.

PEREIRA, M. T. F.; DAVEL, E.; CAVEDON, N. R. Cultura Organizacional e Corporeidade: etnografia do ritual da cerveja após o trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

RABINOW, P. Discourse and power: On the limits of ethnographic texts. **Dialectical Anthropology**, v. 10, n. 1, p. 1-13, 1985.

ROCK, P. Symbolic Interactionism and Ethnography. In: ATKINSON, P., COFFEY, A., DELAMONT, S., LOFLAND, J., LOFLAND, L. **Handbook of ethnography**. London: Sage Production Ed., 2007.

ROSSIN, A. C. **Prevenção a acidentes ambientais**. São Paulo: CETESB, 1986.

SILVA, A.B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

TALEB, N. N. **A lógica do cisne negro**. São Paulo: Best Seller, 2008.

TEDLOCK, B. Keeping the breath nearby. **Anthropology and Humanism Quarterly**, v. 11, p. 92-94, 1986.

TEDLOCK, B. From participant observation to the observation of participation: The emergence of narrative ethnography. **Journal of Anthropological Research**, v. 47, n. 1, p.67-94, 1991.

TEDLOCK, B. Ethnography and ethnographic representation. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publication, 2000.

WENGER, E. **Communities of practice**: learning, meaning and identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.