UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
PROGRAMA DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

KLARA FRIEDERIKE KOCK

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SITUAÇÃO DE CATÁSTROFE AMBIENTAL:
um estudo autoetnográfico no Senac Bistrô Johannastift

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Biguaçu (SC)
2010

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

KLARA FRIEDERIKE KOCK

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SITUAÇÃO DE CATÁSTROFE AMBIENTAL:
um estudo autoetnográfico no Senac Bistrô Johannastift

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração e Turismo – Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profª. Drª. Christiane Kleinübing Godoi

Biguaçu (SC)
2010

KLARA FRIEDERIKE KOCK

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SITUAÇÃO DE CATÁSTROFE AMBIENTAL:
um estudo autoetnográfico no Senac Bistrô Johannastift

Esta dissertação foi julgada e aprovada pelo Programa de Pós Graduação em Administração e Turismo – Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI.

Biguaçu (SC), 16 de abril de 2010.

_____
Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

_____
Profª. Drª. Christiane Kleinübing Godoi
UNIVALI – Biguaçu
Orientadora

_____
Prof. Dr. Sérgio Boeira
UNIVALI – Biguaçu
Avaliador

_____
Prof. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira
EASP/FGV – São Paulo
Avaliador Externo

Dedico este trabalho à minha família, meu pai Claudio, minha mãe Raquel e minha irmã Julia, que sempre estiveram presentes e me apoiaram em todos os momentos. Ao meu grande amor, meu marido Bruno, por estar ao meu lado em todos os desafios e não permitir que eu desistisse em momento algum.

Obrigada por tudo!

AGRADECIMENTOS

Ao Senac SC por possibilitar a minha participação neste mestrado, em especial ao Murilo da Divisão de Recursos Humanos que garantiu todo apoio logístico necessário. Bem como toda a Direção da instituição que flexibilizou os meus horários de trabalho para que não houvesse interferência nos estudos durante estes dois anos.

À minha equipe Senac Bistrô Johannastift que muitas vezes tiveram que se virar sem a minha presença, em especial a Andréa, Bruno e Andressa por me apoiarem e agüentarem meus altos e baixos de humor sem entender ao certo o que eu estava passando.

À minha professora e orientadora Dra. Christiane Kleinübing Godoi, principalmente pela sua paciência durante todo o processo de orientação, todos os ensinamentos e por me apresentar este novo mundo além do objetivismo.

À toda equipe do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da UNIVALI de Biguaçu, em especial à Cris, Carol, Rafa e os professores que sempre estiveram prontos para auxiliar nos desafios que surgissem.

Aos meus colegas de sala de aula, principalmente os colegas “senaquianos” com quem convivi mais intensamente durante estes dois anos de aprendizado. Em especial ao Ronaldo e Ivan que se tornaram grandes companheiros de estudo.

À minha cunhada Marianne que esteve sempre disposta a ajudar e a colaborar no que fosse necessário mesmo não sendo esta sua linha de pesquisa.

Ao meu pai Claudio, minha mãe Raquel e minha irmã Julia que estiveram sempre na torcida por meus resultados não deixando nunca de acreditar na minha competência. Agradeço também por compreenderem que muitas vezes eu não tive como estar presente devido à rotina acadêmica.

Ao meu grande amor, meu marido Bruno, por acreditar e não me deixar desistir em momento algum. Por estar presente nos principais momentos que precisei de apoio. Obrigada! Te amo!

“Conversei com a minha esposa até acabar a bateria do celular. Podia ouvir nossos filhos brincando no fundo. Foi a última vez que tive notícias deles”.

Zairo Zabel, perdeu a família em um dos deslizamentos da catástrofe de novembro de 2008 (JORNAL DE SANTA CATARINA, 2008).

RESUMO

Após a catástrofe de novembro de 2008 - constituída por enchente, enxurradas e desmoronamentos, que assolou a cidade de Blumenau (SC), foi possível vivenciar diversas mudanças comportamentais na organização estudada, localizada em um dos principais patrimônios históricos da cidade. Com o objetivo de compreender as reações organizacionais frente a situação de catástrofe, a partir do campo teórico da aprendizagem organizacional, 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) apresentação do objeto de estudo; 3) aprofundamento do estudo metodológico do método escolhido – a autoetnografia (por exemplo, HAYANO, 1979; BAKHTIN, 1981; TEDLOCK, 1991, 2000; ELLIS, BOCHNER, 2000; ATKINSON, COFFEY, DELAMONT, LOFLAND, LOFLAND, 2007) - eleição devida à complexidade do contexto, à escassez de teorização específica e à necessidade imersão em um campo no qual uma das pesquisadoras já estava previamente inserida; 4) continuidade e aprofundamento da imersão no campo de estudo, com o uso de técnicas interiores à autoetnografia (diários, documentos, entrevistas); 5) encontro entre as categorias encontradas no material empírico e aspectos específicos da teoria da aprendizagem organizacional. Derivado da etnografia, o método autoetnográfico proporcionou à pesquisadora o aprofundamento da pesquisa nas múltiplas lacunas da consciência, relacionando-as com o meio, através da experiência pessoal. A pesquisadora analisou os aspectos culturais e sociais ao seu redor, *outward* e, simultâneamente, realizou uma análise interna do seu próprio eu, *inward*. A análise foi realizada na intersecção do passado (*backward*), futuro (*forward*), envolvendo o contexto interno e externo da organização. O encontro entre as categorias emergentes da narrativa etnográfica e a perspectiva psicológica da aprendizagem organizacional recaiu especificamente nas categorias e fatores da motivação para a aprendizagem organizacional. 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, uma vez que a aprendizagem é um processo profundamente emocional. A suspeita acerca da aprendizagem organizacional prosseguiu com investigação sobre a solidificação, manutenção e permanência desses sentimentos, engendrados a partir da catástrofe. Por fim, os resultados do estudo foram situados em contextos também trágicos semelhantes, produzindo a conclusão última de que eventos impactantes exigem aprendizagem instantânea, ou seja, capacidade de reagir emotivamente a eventos, adaptando habilidades preexistentes. Esse estudo foi elaborado, 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.

Palavras-chave: Catástrofe ambiental, autoetnografia e aprendizagem organizacional.

ABSTRACT

Following the disaster of November 2008, involving flooding, mudslides and landslides, which affected the city of Blumenau (SC), various behavioral changes were observed in the organization studied, which is located in one of the main historical heritage areas of the city. In order to understand the organizational reactions to the disaster situation from the perspective of organizational learning theory, the study was conducted as follows: 1) a review of the literature on organizational learning, to provide greater conceptual awareness and a provisional outline of the theme, 2) presentation of the object of study; 3) a more in-depth methodological study of the chosen method – autoethnography (e.g. Hayano, 1979; Bakhtin, 1981; TEDLOCK, 1991, 2000, ELLIS, Bochner, 2000; ATKINSON, COFFEY, Delamont, Lofland, Lofland, 2007) - which was selected due to the complexity of the context, the lack of specific theorization, and the need for further immersion in a field in which one of the researchers had previously been working, 4) continuity and further immersion in the field of study, using the techniques of autoethnography (diaries, documents, and interviews), 5) compare the categories found in the empirical data and specific aspects of the theory of organizational learning. The autoethnographic method, which is derived from ethnography, provided the researcher with deeper study on the multiple gaps of consciousness, relating them to the environment, through personal experience. The researcher analyzed the cultural and social aspects around her: looking both outward and simultaneously, through an internal review of her own self, inward. The analysis was carried out at the intersection of the past (backward) and future (forward), involving both the internal and external contexts of the organization. The interpretation of these categories of ethnographic narrative and psychological perspective of organizational learning is placed specifically in the categories and factors of motivation for organizational learning. The most significant category evidenced in this study was the affective one, in its various manifestations: a) fear and its secondary emotions, b) emotional suffering and its secondary emotions; c) sadness-joy; and d) sadness as a generator of union. The interpretation of these categories led to the perception that the contradictory experience of primary emotions contributed to individuals' learning,

since learning is a deeply emotional process. The hypothesis about organizational learning continued with research on solidification, maintenance and continuance of these feelings, engendered from the disaster. Finally, the results of the study were set in similar tragic contexts, leading to the ultimate conclusion that events which cause major impacts require instantaneous learning, or the ability to react emotionally to events, adapting existing skills. This study was prepared with the purpose of, from experience with the use of the method, in order to help widen the possibilities for using autoethnography in organizational studies.

Keywords: Environmental disaster, autoethnography and organizational learning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Mapa de atuação do Senac SC. 26

Figura 02: Antiga Maternidade Johannastift. 27

Figura 03: Atual Casa do Comércio, 2008. 28

Figura 04: Salão interno do Restaurante Senac Bistrô Johannastift. 29

Figura 05: Deck Senac Bistrô à noite. 29

Figura 06: Alguns integrantes da equipe Senac Bistrô Johannastift durante celebração do aniversário de um dos funcionários. 47

Figura 07: Centro Comercial Fortaleza com o nível da água baixando. 36

Figura 08: Desmoronamento na rua Hermann Huscher, Blumenau. 37

Figura 09: Carros anfíbios do exército circulando pela cidade, Blumenau. 37

Figura 10: Desabamento ao lado do Shopping Neumarket, Blumenau. 38

Figura 11: Equipe Senac Bistrô unindo forças para ajudar o próximo. 39

Figura 12: Decoração da Primeira Comunhão arruinada pela enchente. 40

Figura 13: Decoração da Primeira Comunhão arruinada pela enchente. 41

Figura 14: Deck Senac Bistrô sujo de lodo pela enchente. 41

Figura 15: Frente da Casa do Comércio após as águas baixarem. 42

Figura 16: Pausa dos funcionários durante a limpeza do Senac Bistrô. 43

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Cotas de enchentes registradas em Blumenau – SC 07

Quadro 02: Termos similares à autoetnografia utilizado por cientistas sociais em estudos 23

Quadro 03: Autoetnografia utilizada como subtipo de outras formas de estudos por cientistas sociais 24

Quadro 04: Autoetnografia utilizada como estratégia metodológica em estudos por cientistas sociais 24

Quadro 05: Autoetnografia utilizada como termo endêmico em disciplinas da sociologia 24

Quadro 06: Autoetnografia utilizada como termo endêmico em disciplinas da antropologia 24

Quadro 07: Autoetnografia utilizada como termo endêmico em disciplinas da comunicação 25

Quadro 08: Autoetnografia utilizada como título de livros, teses, seções de livros, artigos, jornais específicos e série de livros 25

Quadro 09: Normas para transcrição 33

Quadro 10: Modalidade de informação 72

Quadro 11: Categorias e fatores da motivação para a aprendizagem 83

Quadro 12: Categoria afetiva da motivação para a aprendizagem: medo e 84

suas emoções secundárias
Quadro 13: Categoria afetiva da motivação para a aprendizagem: sofrimento e suas emoções secundárias 85
Quadro 14: Categoria afetiva da motivação para a aprendizagem: tristeza-alegria: emoções contraditórias 85
Quadro 15: Categoria afetiva da motivação para a aprendizagem: tristeza como geradora de união 86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **01**
2 OBJETO DE ESTUDO **06**
2.1 BLUMENAU, 22 DE NOVEMBRO DE 2008, O INÍCIO DA CATÁSTROFE 06
2.2 SENAC 08
2.2.1 Público ou privado? **09**
2.2.2 Senac Santa Catarina **10**
2.2.3 Senac Bistrô Johannastift – Restaurante-Escola **12**
3 METODOLOGIA **16**
3.1 DA ETNOGRAFIA A AUTOETNOGRAFIA 16
3.2 A ETNOGRAFIA NAS ORGANIZAÇÕES 20
3.3 AUTOETNOGRAFIA, ATRAVÉS DA VOZ ATIVA DO PESQUISADOR 21
3.4 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE E OUTRAS TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS E ANÁLISE DO MATERIAL EMPÍRICO 27
3.5 GÊNEROS DE RELATOS: HISTÓRIA DE VIDA, MEMÓRIA E NARRATIVA 30
3.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO 31
4 RESULTADOS **34**
4.1 DIÁRIO DA PESQUISADORA 34
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS FUNCIONÁRIOS 45
4.3 DIRETORA, ENTREVISTADORA E OBJETO DE ESTUDO: SÍNTESE DESTA PESQUISADORA 68
5 A APRENDIZAGEM DIANTE DA CATÁSTROFE: ENCONTRO COM A TEORIA **71**
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS **91**
7 REFERÊNCIAS **96**

1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem, segundo Cyert e March (1963), é a capacidade da organização modificar-se conforme transformações ou evoluções do meio. Além dessa definição existe ainda um leque de conceituações sobre a aprendizagem organizacional que envolve desde processos, reflexões e ações (ANTONELLO, 2005). Para alguns autores, como Argyris e Schön (1978), a aprendizagem organizacional decorre do processo desencadeado por problemas ou mudanças que necessitam de ação para a busca de solução. Nesse caso, de acordo Carvalho (2009), a aprendizagem ocorre em função da superação dos obstáculos decorrentes de entraves da organização.

Conforme os estudos de Leroy e Paris (2007), a aprendizagem também pode ser considerada como uma análise de práticas e representações, como uma "introspecção organizacional" que permite, refletir sobre estas práticas para melhor compreendê-las, preservá-las e aprimorá-las. Visualizando esse processo torna-se possível uma melhor compreensão do todo, como processo de aprendizagem, por parte da organização. De acordo com Fleury e Fleury (1997), o grande desafio não é apenas a aprendizagem, mas a fixação do que foi aprendido. A inserção do novo nas práticas e rotinas. Neste sentido, a aprendizagem toma a forma de uma reaprendizagem. Na análise do processo de aprendizagem, Leroy (1997) distingue uma abordagem behaviorista, fundamentada na repetição da prática, *learning by doing*, de um processo de tentativa, erro e ajustamento. A aprendizagem se traduz, portanto, no melhoramento incremental das práticas.

Na perspectiva "cognitiva" de aprendizagem, há maior interesse nas representações do que nos comportamentos. A aprendizagem é desencadeada por uma disfunção ou, sobretudo, pela percepção desta disfunção, e se traduz por uma modificação das representações da ação. A aprendizagem é apreendida como um processo refletido e deliberado de detecção e correção dos erros (ZOLLO; WINTER, 2002). A aprendizagem pode ser processada por meio de diversos graus, que vão de uma simples correção a reavaliação mais completa dos quadros de ação e pensamento. No caso em questão, a aprendizagem não se baseia somente no estudo de uma falha ou em uma pesquisa de melhoramento, mas também na

ocorrência de algum fato inesperado que abale externamente a organização. Dessa forma combinam-se as abordagens behaviorista e cognitiva.

A abordagem behaviorista enfoca a mudança de comportamento, estabelecida de forma relativamente duradoura, decorrente da interação do indivíduo com o meio em que está inserido (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2004). A abordagem cognitivista aceita este início e fim da behaviorista, entretanto, acredita no processo “mental de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes” (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2004) para a fundamentação da aprendizagem.

Mas, e quando a aprendizagem ocorre de forma inesperada e drástica? Taleb (2008) afirma que a capacidade do homem em prever o futuro revela a fragilidade humana. Nesse sentido, para Motta, Pimenta, Tavares (2008) e Kayes (2002, 2003, 2005), o desenvolvimento individual e do grupo ocorre pelo impulso da intuição emotiva levando à aprendizagem organizacional. A catástrofe ambiental que assolou Santa Catarina, em 2008, pode ser considerada como um exemplo desta incapacidade de prever o inesperado, já que o evento não pôde ser evitado, e a reação dos indivíduos e das organizações pode ser analisada para melhor compreender as aprendizagens ocorridas.

No dia 22 de novembro de 2008, iniciou em Blumenau o maior desastre já registrado no Estado de Santa Catarina, a catástrofe decorrente das enchentes, enxurradas e desmoronamentos incontroláveis no Vale do Itajaí. Esta data está na memória não apenas dos catarinenses, mas de todos os brasileiros que acompanharam este evento desesperador. Tal catástrofe ocorreu devido a dois meses consecutivos de chuvas torrenciais. Foi um fenômeno raro considerado pelas impressas locais, nacionais e internacionais como um “dilúvio que desabou sobre os municípios do Vale, do Litoral, Norte e Sul Catarinense” (JORNAL DE SANTA CATARINA, 2008). Em conseqüência das chuvas contínuas, os morros e o solo de algumas localidades se desfizeram, desmoronando e causando centenas de mortes, arrasando milhares de habitações, deixando 78 mil desabrigados, interrompendo estradas e prejudicando os serviços públicos básicos de abastecimento à população. Considerado um desastre ambiental e humano, o fato deflagrou uma imensa solidariedade no País, mobilizando a população e as autoridades.

Ainda que as vidas perdidas não possam ser recuperadas, a solidariedade e o auxilio advindo de várias localidades do País e do exterior tem contribuído para reconstrução da região devastada. As casas, os estabelecimentos comerciais, as

instalações públicas, as escolas, os hospitais, os meios de transporte, as estradas e praças, tudo isso, aos poucos, vem ressurgindo dos escombros da cidade desmantelada pela água e pela lama. Junto a tudo isso, vem se reconstruindo também a auto-estima de um povo que parece não esmorecer nem mesmo diante dos piores percalços, de um povo que aprendeu - com a experiência histórica - a superar os obstáculos. Logo após as águas baixarem, o cidadão blumenauense, com bravura e determinação, colocou-se em prontidão para reorganizar a cidade e retomar suas atividades, independentemente da gravidade de sua situação. O blumenauense Clovis Reis, ao ser entrevistado sobre o ocorrido e a reconstrução respondeu:

> “Blumenau dispunha de cartilhas que funcionavam relativamente bem para enchentes, enxurradas e desmoronamentos que ocorriam de forma localizada e isolada. Quando enchente, enxurrada e desmoronamentos atingiram o município inteiro ao mesmo tempo, a falta de referências corroeu os esforços para minimizar estragos, socorrer vítimas e reconstruir patrimônio. Além disso, uma geração inteira cresceu sem o convívio com grandes catástrofes e não houve transferência de conhecimento de pai para filho. Dos heróis que se revelaram neste desastre, quantos conheciam as reais dimensões da enchente de 1983? Expiados nossos pecados, vamos aprender com os erros e seguir adiante. Vamos aprender com quem sabe como se reconstrói uma cidade atingida por terremoto, tsunami ou guerra. Em segundo lugar, vamos ouvir o que dizem engenheiros, geólogos, ambientalistas, enfim, os profissionais que entendem as condições físicas do lugar em que vivemos. A verdade é que nos últimos anos baixamos a guarda e o excesso de confiança nos levou de volta a lugares em que, examinando friamente, nos perguntamos: como é que casas construídas nessas condições não despencaram antes? E, finalmente, vamos valorizar a experiência. Os ‘cabeças brancas’ não têm um rostinho bonito, mas há momentos em que seu conhecimento ajuda uma barbaridade” (REIS, 2008).

Uma semana após o início dos incidentes, a presença do sol e o inicio do retorno do abastecimento de água possibilitaram o início dos trabalhos de limpeza e recuperação dos locais atingidos pelas enchentes e deslizamentos. As frentes das casas exibiammóveis, roupas e aparelhos eletrônicos cobertos de lama. Muitos, sem qualquer chance de serem reaproveitados. Havia quem, no entanto, mesmo com o cenário de desalento, não perdia as esperanças e buscou no lodo uma maneira de recomeçar. Segundo Waltrick (2008), este foi o caso do caminhoneiro Nilson Cardoso que, em companhia da esposa e de amigos, recolheu carretéis de linha em frente à uma empresa de aviamentos, atingida pela enchente: -“tem que tentar

salvar o que dá. Temos uma fiação e a empresa aqui nos autorizou a recolher o material. Vamos levar e limpar o que der. Acho que dá pra aproveitar".

Um dos locais atingidos foi o Senac Bistrô Johannastift, restaurante-escola do Senac localizado em um dos patrimônios históricos da cidade, a antiga Maternidade Johannastift. 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. O Senac Bistrô atende como escola e restaurante, contando assim com uma equipe de 13 funcionários do corpo técnico-administrativo em seu quadro, sendo esta pesquisadora a diretora dessa unidade operativa. Com a catástrofe, além da empresa-pedagógica, muitos funcionários foram direta ou indiretamente atingidos, ou seja, todos tiveram algum envolvimento. No retorno ao trabalho, foram visíveis as mudanças comportamentais e de relacionamento entre a equipe. Diante de tal fato questiona-se:

- *Quais os impactos de uma situação de catástrofe ambiental sobre os processos de aprendizagem organizacional no Senac Bistrô Johannastift, uma empresa blumenauense atingida pela enchente de novembro de 2008 ?*

Com o intuito de responder a esta pergunta de pesquisa, o presente estudo tem por objetivo geral:

- Compreender os impactos de uma situação de catástrofe ambiental sobre os processos de aprendizagem organizacional.

Neste estudo, optou-se pela etnografia – especificamente pela autoetnografia – para melhor compreender o processo de aprendizagem transcorrido no Senac Bistrô Johannastift. Quando se trata da análise das organizações, Cavedon (2003) afirma que, através do estudo etnográfico, o pesquisador assimila categorias inconscientes que ordenam o universo cultural investigado, não eliminando o trabalho sistemático da coleta de dados, nem a interpretação e integração da evidencia empírica, de modo a recriar a totalidade vivida pelos membros da organização investigada e aprendida pela intuição do investigador.

A etnografia dedica-se a compreender crenças, valores e comportamentos adquiridos pelos indivíduos através de uma experiência vivida. Para Tedlock (2000), com essa experiência vivida espera-se compreender as condutas dos indivíduos em situações naturais no ambiente em que eles estão inseridos de forma a interpretar seus pensamentos, sentimentos e ações. Presume-se que o etnógrafo tenha um processo interativo cotidiano com o grupo pesquisado, pois isso permitirá entender melhor suas crenças, motivações e comportamentos, os quais podem ser usados como objeto de pesquisa. Questiona-se sobre a diferença entre uma cultura e outra, sobre os valores e atitudes que regem os atos dos indivíduos. Para Alcadipani e Tonelli (2009), a etnografia representa um método que possibilita o envolvimento intenso do pesquisador com o objeto de estudo, “levanta dados empíricos sobre a vida de pessoas e situações específicas” (SPRADLEY, 1979 *apud* ALCADIPANI, TONELLI, 2009)

Para Ellis e Bochner (2000), a autoetnografia permite ao pesquisador transpor para seu estudo todas as experiências emocionais, revelando detalhes ocultos da vida privada, contrapondo o racional modelo social de comportamento. Quanto mais completa e envolvente for a descrição, ou seja, a autobiografia, mais resistente será à pratica comum de descrever a vida social e suas relações como momentos isolados.

Por tratar-se de uma abordagem qualitativa exploratória de paradigma interpretativo e com análise por meio da subjetividade, não costa nessa dissertação uma fundamentação teórica prévia. O estudo e a sistematização da temática da aprendizagem organizacional foram elaborados inicialmente pela pesquisadora com a finalidade de desenvolver a sensibilidade teórica necessária à pesquisa de campo. Além disso, a dedicação ao estudo da pesquisa qualitativa e do método também antecedeu à coleta do material empírico. Ao final, após a análise dos dados foi realizado o encontro das erupções do objeto de estudo com os aspectos da teoria da aprendizagem organizacional.

2 OBJETO DE ESTUDO

2.1 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, ruas e engrossando seus leitos com lodo. Enchente, desmoronamento e enxurrada, uma soma catastrófica que gerou a última tragédia. Acontecimentos de grande porte que desolam um grupo específico ou generalizado causando desastres, destruição e morte podem ser chamados de catástrofe. Para Seibt e Seibt (2008), um dano ambiental causado por uma catástrofe alcança efeitos que o homem não pode controlar.

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. Reitz (1983) explica que chuvas constantes são ocasionadas por encontros semiestacionais de frentes quentes e frias sobre a região, originadas por anticiclones, que são centros de alta pressão atmosférica. Normalmente essas correntes que surgem na Antártica ou nos Andes e avançam com as massas frias até a Bahia, propiciando chuvas nas áreas de contato com as frentes quentes. Em 2008, estas frentes foram seccionadas e não conseguiram avançar para as outras regiões do país, concentrando suas fortes precipitações nos estados do Sul, principalmente em Santa Catarina.

De acordo com os registros de cheias no município de Blumenau (segue abaixo o quadro com as cotas), a enchente de 2008 não foi a de maior metragem, mas, segundo Telmo Duarte e a equipe da Defesa Civil de Blumenau (JORNAL DE SANTA CATARINA, 2008), surpreendeu devido ao volume, rapidez e eventos inesperados. Os registros informam que entre as 07h 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. A média de registros para tal mês é de 155,1 mililitros. Frente à

velocidade inesperada dos fatos, a modernidade do sistema de telemetria tornou-se obsoleto.

Ano	Data	Cota	Ano	Data	Cota	Ano	Data	Cota
1852	29/10	16.30	1935	24/09	11.65	1973	03/07	09.00
1855	20/11	13.30	1936	06/08	10.40	1973	22/07	09.30
1862	01/11	09.00	1939	27/11	11.45	1973	28/07	09.35
1864	17/09	10.00	1943	03/08	10.50	1973	29/08	12.35
1868	27/11	13.30	1946	02/02	09.45	1975	04/10	12.63
1869	21/10	11.00	1948	17/05	11.85	1975	13/12	08.50
1870	11/10	10.00	1950	17/10	09.45	1976	15/05	08.30
1880	23/09	17.10	1953	01/11	09.65	1976	29/05	10.85
1888	01/01	12.80	1954	08/05	09.56	1977	18/08	09.15
1891	18/06	13.80	1954	22/11	12.53	1978	26/12	11.50
1898	01/05	12.80	1955	20/05	10.61	1979	10/05	09.45
1898	25/12	11.30	1957	20/07	09.28	1979	09/10	10.45
1900	02/10	12.80	1957	02/08	10.60	1980	31/07	08.40
1911	02/10	16.90	1957	18/08	13.07	1980	22/12	13.27
1911	29/10	09.86	1957	16/09	09.44	1982	15/11	08.65
1923	20/06	09.00	1961	12/09	10.35	1983	04/03	10.60
1925	14/05	10.30	1961	30/09	09.63	1983	20/05	12.52
1926	14/01	09.50	1961	01/11	12.49	1983	09/07	15.34
1927	09/10	12.30	1962	09/09	08.94	1983	24/09	11.75
1928	31/05	08.20	1962	21/09	09.29	1984	07/08	15.46
1928	18/06	11.76	1963	29/09	09.67	1990	21/07	08.82
1928	15/08	10.82	1966	13/02	10.07	1992	29/05	12.80
1928	17/09	10.30	1967	18/02	10.50	1992	01/07	10.62
1931	02/05	11.05	1969	06/04	10.14	1997	01/02	09.44
1931	14/09	11.25	1971	09/06	10.35	1998	28/04	08.24
1931	18/09	11.53	1972	17/08	10.70	1999	03/07	08.26
1932	25/05	09.75	1972	29/08	11.35	2001	01/10	11.02
1933	4/10	11.85	1973	25/06	11.30	2008	23/11	11.52

Quadro 01: Cotas de enchentes registradas em Blumenau – SC.
Fonte: Defesa Civil (2008).

Acidentes ambientais, segundo Rossin (1986), 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, alguma mudança de comportamento e aprendizagem ocorre diante de acidentes ambientais devido à magnitude de seu alcance.

A catástrofe ambiental que desolou Blumenau e Santa Catarina coloca em evidencia um problema do País, a infra-estrutura. 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 interditado com suas funções completamente desativadas (JORNAL DE SANTA CATARINA, 2008). A população do Estado, tão próspera, rica e educada, mesmo já tendo vivenciado outras enchentes, não estava preparada para reagir com tamanha rapidez e eficácia.

Para Mendonça (2004), problemas como esses são derivados da interação entre a sociedade e a natureza. Serres (1989) e Santos (1996) analisam o tempo de desenvolvimento da natureza e da sociedade. Para eles o tempo da natureza é lento e o tempo da sociedade se torna cada vez mais rápido. Condições adversas são reações do meio em relação às ações do homem, gerando assim, eventos catastróficos.

2.2 SENAC

O Senac (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) é uma instituição de ensino de direito privado sem fins lucrativos, administrada pela CNC (Confederação Nacional do Comércio), que tem por objetivo a formação de profissionais para o comércio de bens, serviços e turismo em todo o território nacional.

Criado no dia 10 de janeiro de 1946 através do decreto-lei 8.261, o Senac é uma das instituições que compõem o Sistema S, juntamente com o Senai (educação industrial), Sesc e Sesi (serviços em comércio e indústria, respectivamente) e Sebrae (apoio às empresas). Todas essas organizações foram instituídas na década de quarenta, sendo que atualmente o Sistema S já conta com nove siglas: incluíram-se o Senar (aprendizagem rural), Senat (aprendizagem do transporte), Sest (serviços em transporte) e Sescoop (aprendizagem do cooperativismo).

A partir de 1947, o Senac passou a exercer uma atividade até então inovadora no País: possibilitar a formação profissional em larga escala de

trabalhadores para o comércio. Ainda na década de quarenta, o Senac reforçou sua posição de pioneirismo ao iniciar, através dos cursos da Universidade do Ar, a modalidade de educação à distância, hoje em grande expansão no Brasil. Também foi a primeira instituição a desenvolver empresas-pedagógicas como os restaurantes e hotéis-escola espalhados pelo País, que possibilitam o contato real do aluno com o ambiente de trabalho.

Atualmente, o Senac atua em mais de 2.500 municípios brasileiros, através das unidades físicas (mais de 450), da educação à distância e das unidades móveis, nas quais cada área de atuação tem uma estrutura montada em uma das setenta carretas, além de uma balsa para a realização de cursos nos lugares mais distantes do País. O Senac forma anualmente mais de 1 milhão de pessoas para o mercado de trabalho, subsidiado por um corpo docente com mais de 20 mil professores, especializados nas seguintes áreas de atuação da instituição: Artes, Comércio, Comunicação, *Design*, Gestão, Idiomas, Imagem Pessoal, Informática, Lazer & Desenvolvimento Social, Meio Ambiente, Saúde, Tecnologia Educacional, Telecomunicações e Turismo & Hospitalidade.

A partir da década de 90, o Senac se solidifica como fonte de conhecimento com o início da produção de livros, vídeos e softwares. Hoje, as editoras Senac Nacional e Senac São Paulo são destaque na produção de obras de diferentes áreas, principalmente na Gastronomia.

Ao longo destes mais de 60 anos de história, o Senac já formou para o mercado de trabalho mais de 40 milhões de pessoas, oferecendo cursos em diferentes níveis de formação (desde cursos livres de formação inicial e continuada até graduação e pós-graduação, passando pelos cursos técnicos).

2.2.1 Público ou privado?

Com o intuito de subsidiar suas atividades fins, o Senac e as demais organizações do Sistema S recebem mensalmente uma contribuição compulsória com recurso derivado da arrecadação de 1% a 1,5% sobre a folha de pagamento das empresas através do INSS. Contudo, ao contrário do que muitas pessoas pensam, o Senac é uma instituição de ensino privada.

Por apresentarem características privadas, mas com prestação de contas ao Estado, essas empresas são nomeadas como paraestatais.

> “Talvez seja em relação a essas entidades que melhor se aplique a expressão ‘entidade paraestatal’, que funciona paralelamente ao Estado sem nele se integrar; realiza uma atividade de interesse público, sem se confundir com o serviço público próprio do Estado; submete-se a um regime jurídico de direito privado, mas, ao mesmo tempo, goza de privilégios e sofre restrições próprios da Administração Pública (DI PIETRO, p. 207, 1999)”.

Do ponto de vista jurídico, essas organizações são classificadas como “Serviços Sociais Autônomos”, assim definidos por Meirelles (1966):

> “Os serviços sociais autônomos (...) constituem uma peculiaridade brasileira, e formam uma espécie distinta de entidades paraestatais, com características próprias e finalidades específicas de assistência à comunidade ou a determinadas categorias profissionais. (...) Estas instituições têm personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio e direção particular. (...) Não se integram no serviço público centralizado, nem se confundem com as autarquias. Vicejam à margem do Estado e sob seu amparo, mas sem subordinação hierárquica ao Poder Público. Organizam seus serviços nos moldes das empresas privadas; compõem suas diretorias sem ingerência estatal; administram desembaraçadamente seu patrimônio; aplicam livremente suas rendas, mas prestam conta a posteriori à entidade pública a que se vinculam (MEIRELLES, p. 309-310, 1966)”.

2.2.2 Senac Santa Catarina

Em Santa Catarina, o Senac conta com uma estrutura de 33 mil metros quadrados de área construída que abrange todos os municípios do estado, distribuídos por suas sete Faculdades de Tecnologia, 12 Centros de Educação Profissional, dois Centros Especializados, três Postos Avançados, além da Administração Regional. Seu corpo funcional possui aproximadamente 1.300 colaboradores.

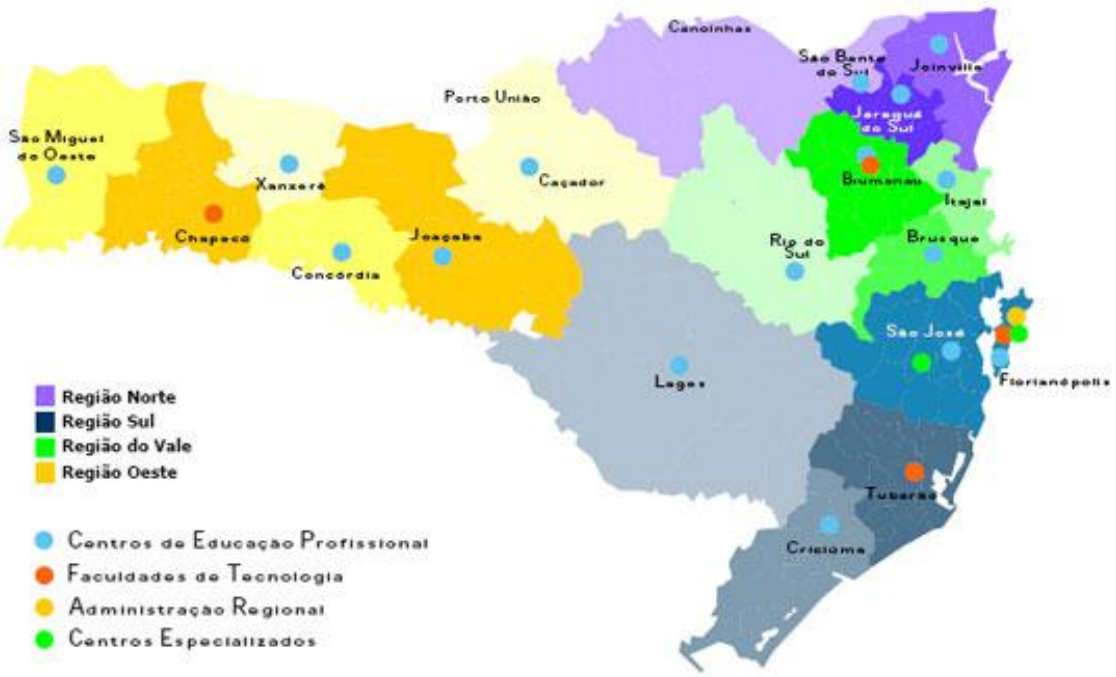

Figura 1: Mapa de atuação do Senac SC.
Fonte: Senac

Nas cidades onde não existem unidades do Senac, é possível atender às comunidades através das quatro carretas do Senac Móvel presentes no estado, com salas equipadas para atender a demanda de alunos nos cursos das áreas de Turismo & Hospitalidade, Gestão, Informática e Saúde.

Outra possibilidade para as cidades que não possuem uma unidade próxima à região são os cursos da modalidade de ensino à distância. Em Santa Catarina, o Senac oferece nesta modalidade cursos de Pós-Graduação (através da Rede EAD-Senac), cursos corporativos, cursos livres e disciplinas nos cursos superiores. O Senac/SC ainda dispõe de uma rede com 11 pontos de teleconferência para recepção via satélite das teleconferências transmitidas pelo Departamento Nacional no Rio de Janeiro.

Além das unidades operativas convencionais, o Senac/SC conta com a atuação de dois centros especializados: o Senac TI, em Florianópolis, focado na área da informática, e o Senac Bistrô Johannastift, em Blumenau, especializado na área gastronômica.

2.2.3 Senac Bistrô Johannastift – Restaurante-Escola

A atuação do Senac Bistrô Johannastift (ou apenas Senac Bistrô, como é conhecido) tem por objetivo mercadológico fomentar o setor gastronômico da região, através da estrutura para a realização de cursos e também da atuação já tida como referência entre os estabelecimentos da área em Blumenau. Seu objetivo institucional é ser o cartão de visitas do Senac/SC, refletindo a excelência com que a instituição desenvolve suas ações no estado.

Tudo isso contribui para que uma certa magia seja sentida nas realizações do Senac Bistrô. E pode-se dizer que o ingrediente principal desse feitiço seja o próprio lugar onde a unidade está instalada, abrigo da primeira maternidade de Blumenau.

Inaugurado em 30 de setembro de 1923, o antigo casarão recebeu a denominação de Maternidade Johannastift, em homenagem à senhora Johanna Hering, que havia doado o terreno para a construção da maternidade. Johannastift, em alemão, significa “Fundação Johanna”, e emprestou-se para ser o “sobrenome” do Senac Bistrô.

Figura 02: Antiga Maternidade Johannastift, 1921.
Fonte: Acervo Casa da Cultura Blumenau.

Figura 03: Atual Casa do Comércio, 2008.
Fonte: Acervo Senac Bistrô Johannastift – Restaurante Escola.

Após ter sediado o Restaurante Cavalinho Branco (conhecido nacionalmente) até a década de 90, o prédio ficou abandonado por quase dez anos até se tornar a Casa do Comércio, em 2007. Antes disso, em 2005, o Senac Bistrô já estava em funcionamento no casarão, ocupando o andar térreo, que já havia sido concluído na época.

Pode-se separar a atuação do Senac Bistrô em duas. A primeira delas abrange as atividades da unidade voltada para a oferta de cursos de gastronomia. Para esta primeira demanda a unidade dispõe de um núcleo educacional com uma equipe especializada para o atendimento destas atividades. Já a segunda ação é voltada para o atendimento de eventos e restaurante. Para esta última, o Senac Bistrô conta com uma equipe de cozinha e salão treinados e envolvidos com o atendimento direto a esse fim. Esta equipe torna-se responsável pela realização de cafés da manhã, almoços, cafés da tarde, jantares, coquetéis e encomendas, não só para Blumenau, mas para o Estado de Santa Catarina todo.

Figura 04: Salão interno do Restaurante Senac Bistrô Johannastift.
Fonte: Acervo Senac Bistrô Johannastift – Restaurante Escola.

Figura 05: Deck Senac Bistrô à noite.
Fonte: Acervo Senac Bistrô Johannastift – Restaurante Escola.

A catástrofe de novembro de 2008 não poupou este espaço, mesmo com eventos programados, encomendas agendadas e decoração montada, as águas não pediram licença e invadiram o espaço. Além das perdas e estragos na unidade do Senac Bistrô, os funcionários também foram atingidos, alguns diretamente outros não, mas todos com sua parcela de envolvimento.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo encontra-se a apresentação da metodologia com suas peculiaridades, principalmente o histórico do método, bem como sua utilização nos estudos organizacionais. A opção pela autoetnografia ocorreu diante da catástrofe ambiental ocorrida e das mudanças percebidas por esta pesquisadora em seu ambiente de trabalho. As técnicas de coleta de dados, a análise do material empírico, as fontes de coletas e os gêneros de relatos também são descritos. Por se tratar de um trabalho autoetnográfico, toda a escrita do contexto com seus resultados foram elaborados de forma narrativa com características próprias deste tipo de estudo.

3.1 ASPECTOS INTRODUTÓRIOS SOBRE ETNOGRAFIA

Através da etnografia torna-se possível o máximo levantamento de dados para a compreensão do *outro*. DaMatta (1987) define como “objetivo principal a transformação da experiência de seus pesquisadores em sabedoria por meio da dupla tarefa: a transformação do exótico em familiar e do familiar em exótico”. Essa dupla tarefa foi apresentada pelo pioneiro da antropologia etnográfica, Malinowski. Em 1976, o pesquisador realizou estudos nos arquipélagos da Nova Guiné, tornando-se futuramente referencia tanto na antropologia como em estudos etnográficos nas mais diversas áreas. Para Malinowski (1976) “há, porém, um ponto de vista mais profundo e ainda mais importante do que o desejo de experimentar uma variedade de modos humanos de vida: o desejo de transformar tal conhecimento em sabedoria”. A etnografia representa uma abordagem antropológica que desenvolve a capacidade e criatividade para a compreensão e interpretação de sistemas simbólicos (MASCARENHAS, 2002).

Clifford Geertz (1978) tornou-se referência na etnografia a partir da sua definição do método de “descrição densa” e “teia de significados”. Para o autor, a descrição em profundidade permite ir além do relato detalhado daquilo que foi

observado, a “descrição densa” da “teia de significados”, permite atingir as simbologias e culturas por trás das ações humanas. Para Vidich e Lyman (2006), a pesquisa etnográfica requer uma atitude de desligamento em relação à sociedade que permite ao sociólogo observar a conduta do eu e dos outros, entender os mecanismos dos processos sociais e compreender e explicar porque os atores e processos são como são.

Vidich e Lyman (2006) transpõem suas idéias em relação aos estudos etnográficos atualmente como métodos e substancias que se unem no reconhecimento comum de que todas as pessoas participam do mesmo mundo e regem a ele de alguma maneira. O estudo da condição comum e a revelação da reação incomum complementam-se no traçado do tecido formado pelo frágil, porém não desgastado “novelo sociológico” da era pós-moderna.

Segundo Cavedon (2003, p.143), é através da etnografia que se busca compreender “em profundidade os significados presentes em uma determinada cultura”. A mesma autora apresenta, através de uma citação de Marconi e Pressotto (1992), a distinção entre etnografia e etnologia, sendo a primeira refere-se à descrição de uma dada cultura; a segunda, na análise dessa descrição. Para a realização da etnografia, o pesquisador necessita estar inserido no meio a ser analisado (MALINOWSKI, 1976) sendo considerada a observação participante como uma das técnicas de profundidade necessárias para a elaboração do texto etnográfico.

A pesquisa etnográfica 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” (ROCHA, 1996 *apud* CAVEDON, 2003, p.144). Apesar de pouco utilizado nas pesquisas organizacionais, o método etnográfico é um clássico para a antropologia. A pesquisa etnográfica 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.

Fetterman (1989 *apud* ROCK, 2007) coloca que o trabalho etnográfico não é sempre ordenado. Ele envolve subjetividade, criatividade, estar no lugar certo ou errado no momento e uma grande quantidade de trabalho. Dessa forma, o autor exalta os aspectos positivos e possibilidades do trabalho etnográfico. Conforme

Rock (2007), o conhecimento, é adquirido, não é ganho em uma biblioteca, mas no campo, e é por esta razão que os etnógrafos conduzem trabalhos de campo. Ainda para Rock (2007), o etnógrafo deve ser as vezes ingênuo no formato – tornando-se um observador que praticamente não entende o que está acontecendo, perguntado por informações que todos os outros já sabem ou não querem provar. Ele ou ela deve dispender um tempo considerável no campo, vendo o que acontece, fazendo o que os observados fazem, lendo o que eles lêem, comendo o que eles comem, anotando, gravando, pensando, aprendendo, e ganhando confiança, tornando-se capaz de eventualmente replicar algum do conhecimento subjetivo do mundo observado, mas sabendo sempre que a reprodução nunca vai ser totalmente genuína, porque ela é um artefato produzido por alguém que não era, no mais, um completo participante com interesses e compreensão do mesmo.

Segundo McCall (2000), em um texto etnográfico o escritor começa criar e elaborar temas analíticos os quais devem ser agrupados em uma história coerente sobre a vida e os eventos no ambiente estudado. Esse tipo de narrativa requer a seleção prévia de uma pequena porção do ambiente total e de fatos ligados a um texto representativo sobre algum aspecto ou partes do ambiente estudado.

Vistas as peculiaridades da etnografia, seus meios de trabalho, interpretação e análises, verifica-se esta não tratar-se apenas de um método orientativo para a construção de uma pesquisa, mas também como um produto resultante de um trabalho de campo por um “autor” que gera um “texto” e não somente um pesquisador relatando resultados. Desta forma, os autores CRAPANZANO, TEDLOCK, MARCUS, CUSHMAN, RABINOW, GEERTZ, CLIFFORD (1985, 1986, 1991, 1991, 1985, 1997, 1998 *apud* TEDLOCK, 2000, p.455) sugerem a aceitação do uso da escrita na 1ª pessoa do singular configurando a presença do etnógrafo-autor. Desta forma o trabalho será construído em seu desenvolvimento por esta etnógrafa-autora.

Para Andion e Serva (2006), a pesquisa etnográfica permite retratar as dimensões objetivas e subjetivas dos fenômenos analisados, permite a construção da “tecelagem etnográfica”, a “construção dos momentos” da cultura organizacional. Os autores ainda defendem que a etnografia sobrepõe a definição de técnica devido a 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.

Para Godoy (1995), 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.

De acordo com Geertz (1978), a pesquisa etnográfica não busca verdades únicas, mas sim a compreensão através da interpretação da subjetividade da cultura em questão.

> "O etnógrafo enfrenta, de fato – a não ser quando (como deve fazer, naturalmente) está seguindo as rotinas mais automatizadas de coletar dados – é uma multiplicidade de estruturas conceptuais complexas, muitas delas sobrepostas ou amarradas umas as outras, que são simultaneamente estranhas irregulares e inexplícitas, e que ele tem que, de alguma forma, primeiro aprender e depois apresentar. E isso é verdade em todos os níveis de atividade do seu trabalho de campo, mesmo o mais rotineiro: entrevistar informantes, observar rituais, deduzir os termos de parentesco, traçar linhas de propriedade, fazer o censo doméstico...escrever seu Dário. Fazer etnografia é como tentar ler (no sentido de "construir leitura de") um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos, escrito não com os sinais convencionais do som, mas com exemplos transitórios de comportamento modelado" (GEERTZ, 1978, p.20).

Mas Malinowski (1978, p.18) ressalva que:

> "...um trabalho etnográfico só terá valor científico irrefutável se nos permitir distinguir claramente de um lado, os resultados da observação direta e das declarações e interpretações nativas e, de outro, as interferências do autor baseadas em seu próprio bom senso e intuição psicológica. (...) Na etnografia, o autor é, ao mesmo tempo, o seu próprio cronista e historiador; suas fontes de informação são, indubitavelmente, bastante acessíveis, mas também extremamente enganosas e complexas; não estão incorporadas a documentos materiais fixos, mas sim ao comportamento e memória de seres humanos".

A interpretação através da compreensão do pesquisador gera desconfianças quanto aos resultados obtidos, visto que o observador carrega consigo uma carga

pré-estabelecida de conceitos e teorias. Mas para Peirano (1983), as qualidades individuais do pesquisador (personalidade, temperamento, dentre outras), aliadas ao contexto do grupo pesquisado e à bagagem teórica que ele traz consigo, faz de sua análise única e rica, considerando a individualidade de cada ponto de vista. Para o mesmo autor, isso não acarreta falta de credibilidade nas descobertas, posto que o efeito das idiossincrasias tende a enriquecer o acervo da antropologia e a corrigir-se no contexto maior da disciplina.

Becker (1994) autentica credibilidade ao método defendendo que este não permite abertura para a criação de vieses. A presença do pesquisador inserido no meio por um longo período de tempo impossibilita ou dificulta em muito a possibilidade de mentiras e fingimentos, desta forma, o comportamento observado é o habitual do cotidiano inerente ao contexto social.

3.2 A ETNOGRAFIA NAS ORGANIZAÇÕES

A antropologia e a administração se distanciam em muito nos estudos acadêmicos (FREITAS, 1991). É certo, a existência de peculiaridades de cada disciplina, mas uma reflexão, tendo por base os objetivos e metodologias de cada uma poderá enriquecer estudos de ambas as áreas. A etnografia pode contribuir por meio de uma reflexão produtiva para a cultura organizacional e consiste em uma familiarização do pesquisador com o grupo estudado por intermédio da observação e participação no cotidiano dos envolvidos. O comportamento do grupo exterioriza os significados das relações, sendo esses signos interpretados pelo pesquisador.

O estudo antropológico das organizações, por meio da etnografia, possibilita a diminuição da distância entre a realidade da base organizacional e sua percepção pelos membros dirigentes (MASCARENHAS, 2002). Os trabalhos etnográficos representam atividades de descrever, traduzir, explicar dados do processo cotidiano da organização com tamanha abstração e profundidade que desafiam ao etnógrafo a capacidade de reflexão sobre os significados para compreender e interpretá-los sob o próprio ponto de vista e através do olhar dos demais autores.

O potencial de contribuição dos estudos etnográficos em organizações é apontado por Wright (1994 *apud* ATKINSON, COFFEY, DELAMONT, LOFLAND,

LOFLAND, 2007, p.191) em seu livro *"Culture" in antropology and organizational studies*. Neste estudo o autor descreve grandes ganhos para a área de administração através de estudos etnográficos desde os anos 20. Outro defensor da estratégia de pesquisa aplicada às organizações é Chanlat (1994) que chama a atenção para o "fator humano nas organizações" e garante que a compreensão do homem facilitaria a compreensão da organização. Serva e Júnior (1995) julgam as pesquisas tradicionais nas organizações como objetivas e cegas impossibilitando a leitura da subjetividade, fato oriundo da falsa "racionalidade" abordada para as análises da área. Para Mascarenhas (2002), "ao possibilitar a compreensão mais aprofundada da condição humana nas organizações, o conhecimento antropológico permite a formação de um quadro mais realista dos desafios diários da administração".

Sendo assim, optar pela estratégia etnográfica em estudos organizacionais, principalmente no que cabe à cultura organizacional, possibilita uma abordagem interpretativista de forma microscopia. Conhecer em profundidade a organização e a forma como ela procede em suas entranhas garante o compreendimento das razões e motivações das relações sociais e do papel do indivíduo no contexto abordado. A compreensão do relacionamento entre os processos de representação e os demais processos relevantes à realidade organizacional torna-se peça chave na resolução de problemas da cultura organizacional no dia-a-dia da organização.

3.3 AUTOETNOGRAFIA, ATRAVÉS DA VOZ ATIVA DO PESQUISADOR

Desde seus primórdios, os estudos acadêmicos dificilmente permitiam um envolvimento do pesquisador com seu objeto de estudo, com sua análise. Autores como Ellis e Bochner (2000) apoiam a utilização da voz ativa, segundo eles, grande parte dos pesquisadores descrevem seus trabalhos, na maioria das vezes, na voz passiva de forma objetiva ignorando a subjetividade e a confiabilidade pessoal.

Toulmin e Rorty (1969, 1982 *apud* ELLIS, BOCHNER, 2000, p.735) defenderam o quanto de envolvimento os cientistas tem sobre seus fatos analisados, o quanto seu vocabulário e expressividade transcrevem seus estudos por mais imparciais que desejam ser. Através de Lyotard (1984) a ideia de conhecimento

baseado em uma verdade única foi desbancada pelos questionamentos se os padrões expostos nas narrativas são possibilidades ou desejos. Bakhtin (1981) foi outra influência positiva para a aceitação da margem interpretativa nos estudos, possibilitando um envolvimento do autor por meio de suas perspectivas, pensamentos, vozes e conhecimento ilegítimo. Outros autores como Clought, Harding, Hartsock e Smith (1994, 1991, 1983, 1990 *apud* ELLIS, BOCHNER, 2000, p.735) promoveram a aceitação do envolvimento do pesquisador no seu foco de estudo sob a análise filtrada por seu prisma de valores e crenças possibilitando a reflexão, experiência pessoal através da autobiografia.

O desenvolvimento da autoetnografia possibilita o envolvimento do autor assim como a narrativa de seus pensamentos e suas opiniões reflexivas diante do estudo em que está inserido. 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 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 não escreve bem o suficiente para se expressar. Ou eles não são suficientemente introspectivos sobre os sentimentos e motivos, ou sobre as contradições que experimentam. Ironicamente, muitos não observam o suficiente do mundo ao seu redor. A demanda do questionamento próprio autoetnográfico é extremamente difícil. Então é confrontando coisas sobre o “eu próprio” que são menos que bajular. Os autores em questão acreditam que a exploração da autoetnografia de forma honesta gera muito medo e dúvida – e dores emocionais. Somente quando se pensa que não pode suportar mais a dor, é quando o verdadeiro trabalho está apenas começando. Então há a vulnerabilidade de revelar-se, sem ser capaz de retomar o que 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. Para os autores, isto pode ser humilhante.

Desta forma, 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 Rosenblum’s (1991 *apud* ELLIS, BOCHNER, 2000, p. 738) co-

construiram uma narrativa autoetnográfica sobre uma mulher com câncer e sua parceira lésbica, um 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.

A autoetnografia representa um gênero da autobibliografia 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 seu indivíduo, *inward*. Tornando-se assim, vulnerável à resistência cultural e interpretações. Para Deck, Neumann e Reef-Danahay (1990, 1996, 1997 *apud* ELLIS, BOCHNER, 2000, p. 739) a análise é realizada na intersecção do passado (*backward*), futuro (*forward*), interno e externo, entre a cultura e a pessoa, justamente o ambiente enevôo.

O termo, autoetnografia, deve-se a David Hayano (1979 *apud* ELLIS, BOCHNER, 2000, p. 739), que apesar de pouco usual, já vem sendo utilizado há aproximadamente duas décadas. Hayano limitou a utilização do termo a grupos culturais nativos a serem estudados por antropologistas. Mas muitos outros termos são utilizados por estudiosos das ciências sociais de forma direta ou indireta para representarem a autoetnografia. Podemos relacioná-los da seguinte forma:

TERMO	AUTORIA	ANO
Personal narratives	Personal Narratives Group	1989
Narratives of the self	Richardson	1994b
Personal experience narratives	Denzin	1989
Self-stories	Denzin	1989
First-person accounts	Ellis	1998ª
Personal essays	Krieger	1991
Ethnographic short stories	Ellis	1995d
Writing-stories	Richardson	1997
Complete-member research	Adler & Adler	1987
Auto-observation	Adler & Adler	1994
Opportunistic research	Riemer	1977
Personal ethnography	Crawford	1996
Literary tales	Van Maanen	1988
Lived experience	Van Maanen	1990
Critical autobiography	Church	1995
Self-ethnography	Van Maanen	1995
Radical empiricism	Jackson	1989
Socioautobiography	Zola	1982
Autopathography	Hawkins	1993
Evocative narratives	Bochner, Ellis, Tillmann-Healy	1997
Personal writing	DeVault	1997

Reflexive ethnography	Ellis & Bochner	1996ª
Confessional tales	Van Maanem	1988
Ethnographic memoir	Tedlock	1991
Ethnobiography	Lejeune	1989
Autobiology	Payne	1996
Collaborative autobiography	Brandes	1982
Emotionalism	Gubrium & Holstein	1997
Experiential texts	Denzin	1997
Narrative ethnography	Abdu-Lughod	1993
Autobiographical etnography	Reed-Danahay	1997
Ethnographic poetics	Marcus & Fischer	1986
Native ethnography	Ohnuki-Tierney	1984
Indigenous ethnography	Gonzalez & Krizek	1994
Ethnic autobiography	Reed-Danahay	1997

Quadro 02: Termos similares à autoetnografia utilizado por cientistas sociais em estudos.
Fonte: Ellis & Bochner (2000).

TERMO	AUTORIA	ANO
Impressionistic accounts	Van Maanen	1988
Narrative ethnography	Tedlock	1991
Interpretive biography	Denzin	1989
New or experimental ethnography	Ellis & Bochner	1996b
Sociopoetics	Ellis & Bochner	1996ª
Postmodern ethnography	Tyler	1986

Quadro 03: Autoetnografia utilizada como subtipo de outras formas de estudos por cientistas sociais.
Fonte: Ellis & Bochner (2000).

TERMO	AUTORIA	ANO
Sociological introspection	Ellis	1991b
Biographical method	Denzin	1989
Personal experience methods	Clandinin & Connelly	1994
Feminist methods	Reinharz	1992
Experimential analysis	Reinharz	1979
Narrative inquiry	Bochner	1994
Consciousness-raising methods	Hollway	1989
Co-constructed narrative	Bochner & Ellis	1992
Interactive interviewing	Ellis, Kiesinger, Tillmann-Healy	1997

Quadro 04: Autoetnografia utilizada como estratégia metodológica em estudos por cientistas sociais
Fonte: Ellis & Bochner (2000).

TERMO	AUTORIA	ANO
Personal sociology	Higgins & Johnson	1988
Autobiographical socilogy	Friedman	1990
Scociological autobiography	Merton	1972 / 1988
Private sociology	Shostak	1996
Emotional sociology	Ellis	1991ª

Quadro 05: Autoetnografia utilizada como termo endêmico em disciplinas da sociologia.
Fonte: Ellis & Bochner (2000).

TERMO	AUTORIA	ANO
Antropological autobiography	Brandes	1982
Native antropology	Narayan	1993
Indigenous antropology	Tedlock	1991
Autoanthropology	Strathern	1987

Self-conscious anthropology	Cohen	1992
Anthropology of the self	Kondo	1990
Anthropology at home	Jackson	1987
Anthropological poetics	Brady	1991
Autoethnology	Lejeune	1989

Quadro 06: Autoetnografia utilizada como termo endêmico em disciplinas da antropologia.
Fonte: Ellis & Bochner (2000).

TERMO	AUTORIA	ANO
Rhetorical autoethnography	French	1998
Performance autobiography	Miller & Taylor	1997
Autoethnographic performance	Park-Fuller	1998

Quadro 07: Autoetnografia utilizada como termo endêmico em disciplinas da comunicação.
Fonte: Ellis & Bochner (2000).

TÍTULO	AUTORIA	ANO
Autotelecommunication and autoethnography: A reading of Carolyn Ellis's Final negotiations.	Clough	1997
Autoethnography: Zora Neale Hurston, Noni Jabavu, and cross-disciplinary discourse.	Deck	1990
Evocative autoethnography: Writing emotionally abou tour lives e *Exploring loss through autoethnographic inquiry: Autoethnographic stories, co-constructed narratives, and interactive interviews.*	Ellis	1997, 1998ª
Composing ethnography: Alternative formas of qualitative writing.	Ellis & Bochner	1996ª
The ideological functions of autoethnography.	Gravel	1997
Gendered fictions of self and community: Autobiography and autoethnography in Caribbean women's writing.	Herndon	1993
Autoethnography: the na-archic style of Dust tracks on a Road.	Lionnet	1989
Transculturation and autoethnography: Peru 1615/1980.	Pratt	1994
Auto/ethnography:Rewriting the self and the social.	Reed-Danahay	1997
Life writing: Exploring the practice of autoethnography in antropology.	Trotter	1992

Quadro 08: Autoetnografia utilizada como título de livros, teses, seções de livros, artigos, jornais específicos e série de livros
Fonte: Ellis & Bochner (2000).

Os autoetnográficos 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, são possíveis encontrar em um mesmo artigo definições e aplicações diferentes para este tema. Mas, por mais que isso ocorra as definições aproximam-se do foco, a reflexão do pesquisador como objeto de estudo.

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 (1992 *apud* ELLIS, BOCHNER, 2000, p. 741), 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 (1989 *apud* ELLIS, BOCHNER, 2000, p. 741) 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), Tedlock (1991) classifica – na etnografia de modo geral – como *insider* e *outsider*.

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 melhor do que um registro transparente das experiências passadas no campo. O avanço natural do trabalho de campo conecta importantes experiências pessoais com uma área do conhecimento; como resultado, e está localizada entre a interioridade da autobiografia e a exterioridade da análise cultural.

Como a etnografia está entre um processo e um produto, a vida dos etnógrafos está adequada dentro de suas experiências de campo em um modo semelhante às escolhas morais de todas as suas interações. Tedlock (2000) afirma que, os etnógrafos, por atravessarem os limites semânticos e territoriais, culturas modernas e a compreensão cultural através de um entrelaço de vozes, eles aparentam ser heróis para alguns e ridículos para outros.

Apesar de ir contra grande parte dos métodos de estudos de 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 (1995 *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.

3.4 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE E OUTRAS TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DO MATERIAL EMPÍRICO

A pesquisa qualitativa tem por essência ser multimétodo, podendo utilizar diversas fontes de informação sendo combinadas de diferentes formas. Para o estudo foram utilizadas quatro fontes principais para coleta de dados, são elas: documentos, registros de arquivos, entrevistas e observação participante.

A observação participante, neste caso, tem papel fundamental para o estudo. Foi por meio deste artifício que a pesquisadora procurou compreender a aprendizagem organizacional ocorrida, as mudanças comportamentais e das práticas novas geradas na organização estudada. Neste caso, o pesquisador não apenas observa os acontecimentos, mas participa do contexto. 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. Ainda, para a mesma 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, análise esta que a pesquisa quantitativa não possibilita realizar.

Discussões mais contemporâneas (TEDLOCK, 1986; CRAPANZANO, 1991; RABINOW, 1992; CLIFFORD, 1998) sugerem um pensamento que descarta 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 os 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.

Tedlock (1986) não descarta a observação participante, apenas complementa com sua discussão. O diálogo é apenas uma das atividades empreendidas no campo pelo etnógrafo, a observação das práticas, o convívio, as relações fazem parte da construção da pesquisa etnográfica. Todavia, o pesquisador passa da observação à fala por meio da interpretação da sua vivência nas práticas do grupo, Alfred Schutz (*apud* TEDLOCK, 1986) nomeia essa ação de “intersubjetividade humana”.

A inserção do pesquisador no grupo a ser estudado é de suma importância. A coleta de dados da observação participante torna-se vulnerável a aceitação do observador pelo grupo observado. O momento em que o pesquisador se inseriu na realidade estudada e é aceito pelo grupo, não apenas como espectador, mas como observador participante é de extrema relevância, pois identifica a aceitação preliminar pelo método, sem o qual a pesquisa etnográfica não será possível.

Em relação ao diário – característico da pesquisa etnográfica – é composto de fatos registrados e reflexões do pesquisador. É um instrumento necessário no qual devem constar peculiaridades, pensamentos, impressões pessoais sobre os envolvidos, do cenário, enfim, trazer a tona a subjetividade do contexto através da percepção do pesquisador. É o relato da experiência do pesquisador, uma memória que servirá de guia para a pesquisa.

Quanto à análise documental como técnica auxiliar para a coleta de dados, Andion e Serva (2006) indicam dois aspectos importantes para o emprego na etnografia, são eles:

> "O primeiro deles diz respeito ao recurso da tomada de notas, da elaboração sistemática do diário de campo, o qual é essencial e constitui uma das características mais conhecidas do método antropológico. O segundo aspecto refere-se à complementaridade de outros procedimentos para a coleta de dados durante o trabalho de campo: análise de documentos, as entrevistas semi-estruturadas e a história de vida, por exemplo, podem enriquecer a análise que o pesquisador se propõe a empreender. A análise de documentos é um método auxiliar que permite conhecer melhor a história da organização, através da reconstituição dos fatos passados, principalmente quando se trata do estudo de organizações formais. As entrevistas semi-estruturadas com determinados atores pode auxiliar a eliminação de dúvidas que porventura surjam no desenrolar dos eventos observados, bem como contribuir para o aprofundamento de assuntos específicos ligados à tentativa de compreensão da realidade organizacional. A história de vida pode propiciar ao pesquisador dentre outras vantagens, ter acesso a novas interpretações dos significados dos eventos passados e presentes, ampliando a interpretação da trajetória dos atores e da organização em estudo" (ANDION; SERVA, 2006, p.163).

O uso mais importante dos documentos se dá em função da corroboração e ampliação das evidências oriundas de outras fontes e essas se dão de forma fiel aos arquivos encontrados.

Com a ida a campo através da observação participante, será aplicada uma das mais usuais e ricas estratégias de coleta de dados (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 1994; MINAYO, 2000): a entrevista. Por meio desse recurso, Selltiz *et al* (1965) acredita ser possível a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, sentem, desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito do contexto. Por tratar-se de uma equipe pequena, todos da organização envolvidos na catástrofe de forma direta ou indireta foram convidados a participar. As narrativas dos participantes do grupo forneceram uma idéia de como as pessoas constroem significados através dos discursos que realizam.

Em relação às entrevistas, Godoy (2006) afirma que por intermédio do roteiro semi-estruturado torna-se adequado a aplicação do instrumento, principalmente quando o pesquisador deseja apreender a compreensão sobre o mundo do

entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões, também são pertinentes quando o assunto em questão é complexo, pouco explorado ou confidencial.

3.5 GÊNEROS DE RELATOS: HISTÓRIA DE VIDA, MEMÓRIA E NARRATIVA.

Pesquisadores podem e escrevem o mesmo material em muitas maneiras diferentes, usando formatos, estilos e gêneros diferentes. Tedlock (2000) elege três gêneros de etnografia. Um dos primeiros e mais populares gêneros narrativos desenvolvidos pelos etnógrafos é a biografia ou “história de vida”. Ainda que as biografias possam ser produzidas somente com base em materiais de entrevista, o modo mais freqüente delas surgirem é do contexto do próprio trabalho de campo. O segundo tipo de documento pessoal é a “memória”, no qual o autor leva o leitor às profundezas de sua própria experiência de campo, profundamente vívida, afetiva ou composta por eventos únicos. Esta forma de escrita leva o autor, muitas vezes, a usar pseudônimo para não cair em descrença com seus pares profissionais no meio acadêmico. O terceiro gênero etnográfico apresentado, a “narrativa etnográfica”, desenvolveu-se da sobreposição dos dois primeiros gêneros, história de vida e memória. Esta forma híbrida foi criada quando indivíduos tentaram retratar exatamente o sujeito (objeto) das biografias, mas também incluir suas próprias experiências em seus textos.

Neste trabalho utilizou-se a narrativa etnográfica para a construção dos resultados. Será realizada a construção da história de vida de cada um dos envolvidos com um aprofundamento na memória da autoetnógrafa, a autora.

Godoy (1995) sugere que após um relatório inicial com enfoque mais narrativo, de caráter jornalístico e fiel ao discurso prestado, a análise de dados seja feita em duas etapas:

a) Através da busca de temas recorrentes e os padrões identificados nas observações e relatos dos informantes. Estes resultados podem vir a fornecer uma rica narrativa que possibilite a identificação dos elementos que componham o sistema de significados dos envolvidos;

b) Os pesquisadores procuram derivar dos dados novas compreensões buscando num esforço da abstração, configurar uma nova perspectiva teórica. Sendo importante aqui ressaltar que o esforço de teorização a partir dos dados reflete o enfoque indutivo característico dos estudos qualitativos. Nesta etapa é indicada a participação de um pesquisador de fora, que não tenha participado diretamente da fase anterior.

Assim, a qualidade da “tecelagem etnográfica” (ANDION; SERVA, 2006) está garantida através do emprego de vários procedimentos metodológicos para a profundidade da análise dos dados.

3.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa foi realizada no Senac Bistrô Johannastift - Restaurante Escola. Unidade especializada do Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Santa Catarina em gastronomia. Inaugurado em outubro de 2005 em uma das principais esquinas de Blumenau, localizado em um prédio histórico no centro da cidade. A construção, que data de 1922, abrigou a primeira maternidade da cidade, a Maternidade Johannastift. Após uma grande recuperação em sua estrutura, hoje a casa abriga entidades como o Senac Bistrô, a Câmara de Dirigentes e Lojistas – CDL, o Sindicato dos Lojistas – Sindilojas, a Blucredi e o Núcleo das Senhoras Evangélicas. O Senac Bistrô ocupa todo andar térreo do casarão e foi a única entidade atingida diretamente pelas águas da catástrofe.

A organização em questão, o Senac Bistrô, é composta por 13 funcionários, sendo eles 7 da equipe administrativa e 6 da equipe operacional de cozinha e sala. Esta pesquisadora é responsável pela concepção do projeto da unidade e ocupa o cargo de direção desde sua inauguração, estando envolvida com a instituição desde 2001.

A equipe Senac Bistrô sempre apresentou um relacionamento estável, com alguns entraves da equipe operacional. Ocorreram alguns fatos graves que geraram preocupações, como desentendimentos e brigas, mas que foram superados com reorganização da escala de horário de trabalho dos envolvidos. Com a catástrofe

ocorrida, mudanças nos relacionamentos foram claramente percebidas, tornando-se questionáveis por toda equipe. Com o intuito de melhor compreender estes processos e analisar esta aprendizagem, esta pesquisadora optou por realizar essa pesquisa autoetnográfica durante os 12 meses subseqüentes à catástrofe.

FIGURA 06: Alguns integrantes da equipe Senac Bistrô Johannastift durante a celebração do aniversário de um dos funcionários.
FONTE: Acervo Senac Bistrô Johannastift – Restaurante Escola

A pesquisadora nasceu em 1981 em Nienburg – Weser – Alemanha, veio para o Brasil em 1986, formou-se na primeira turma de Bacharéis em Gastronomia do país em 2001 pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Iniciou sua carreira como docente dos cursos de cozinheiro do Senac em 1999, sendo em 2001 foi convidada a estruturar o projeto de uma unidade especializada na área de gastronomia para a entidade em Blumenau, nasce aí o Projeto Johannastift. Com a inauguração do Senac Bistrô Johannastift – Restaurante Escola em outubro de 2005, a autora foi designada a ocupar o cargo de diretora, além das funções de chef

de cozinha da unidade e responder pela área de segurança alimentar e gastronomia do Senac em Santa Catarina.

As entrevistas ocorreram no próprio local de trabalho, no Senac Bistrô, num total de 12 entrevistados. Tiveram uma média de duração de 30 minutos cada. As gravações das entrevistas foram transcritas de forma literal e os entrevistados tiveram seus nomes alterados para nomes fictícios com o intuito de não comprometer a imagem dos envolvidos. Os principais trechos dos discursos foram transcritos no capítulo 4.2. As transcrições seguiram o método de Brown e Yule (1993), conforme Quadro 09.

OCORRÊNCIAS	**SINAIS**
Pausa breve	-
Pausa longa	+
Silêncio	++
Comentários descritivos do transcritor	Minúscula
Incompreensão da palavra ou segmento	(...)

Quadro 09: Normas para transcrição.
Fonte: Adaptado de Brown e Yule (1993).

Após as transcrições foram realizadas várias leituras dos discursos de cada entrevistado para uma melhor compreensão e análise dos fatos ocorridos. As transcrições e as gravações completas fazem parte do material de pesquisa da pesquisadora que optou por não anexá-las ao final desta pesquisa.

4 RESULTADOS

4.1 DIÁRIO DA PESQUISADORA

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 bolor, 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 assistindo filme em casa aproveitando para descansar da semana movimentada de eventos que tivemos no Bistrô, fui até o *deck* da piscina 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. Acalmei meus pais, disse que estava bem e no local onde eu estava não corria riscos. Aos poucos pela televisão, rádio e internet fui 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, 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 sensação de culpa com impotência. Sim, me sentia culpada de estar bem. 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, 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.

O Bistrô, ah! O meu querido Senac Bistrô, o meu projeto, a minha casa, o meu local de trabalho, a minha equipe...., eu queria a todo custo ir para lá... As 06h de domingo consegui convencer o meu namorado a irmos até lá, faltava apenas 1 metro para a água entrar na casa. Pegamos o jipe, ligamos para todos os funcionários e solicitamos a ajuda de que conseguisse chegar lá para levantarmos as coisas. Fui a única que consegui. Outros até tentaram e ficaram chateados por não conseguirem chegar, outros tinham problemas bem maiores com suas casas, também ameaçadas. Ficamos umas 2 horas lá no Bistrô, 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 todo 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, mas foram 20% de tudo que tinha.

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 “cúpula”. No que chegamos a energia havia voltado e ligamos a TV. Por surpresa, o Centro Comercial que o meu namorado havia acabado de inaugurar, com 30 lojas, uma grande infra-estrutura estava submerso pelas águas. Que choque! Lá as águas não atingiriam nem com 17 metros, e o rio estava em 11 metros, mas vimos às imagens com todo o investimento com água no luminoso, pasmem! Que atrocidade! Qual regra estava sendo seguida? Não dava para compreender, era o fim do mundo? O que irá ocorrer? Como será a vida após tudo isso? É justo? Reclamar com quem? De quem? Processar? Dizer: “Chega!”. O sentimento persistia. Como a energia ia e vinha 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, dos outros Senacs 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 07: Centro Comercial Fortaleza com o nível da água baixando.
FONTE: Acervo pessoal.

FIGURA 08: Desmoronamento na Rua Hermann Huscher, Blumenau. 24/11/2008.
FONTE: Acervo Jornal de Santa Catarina.

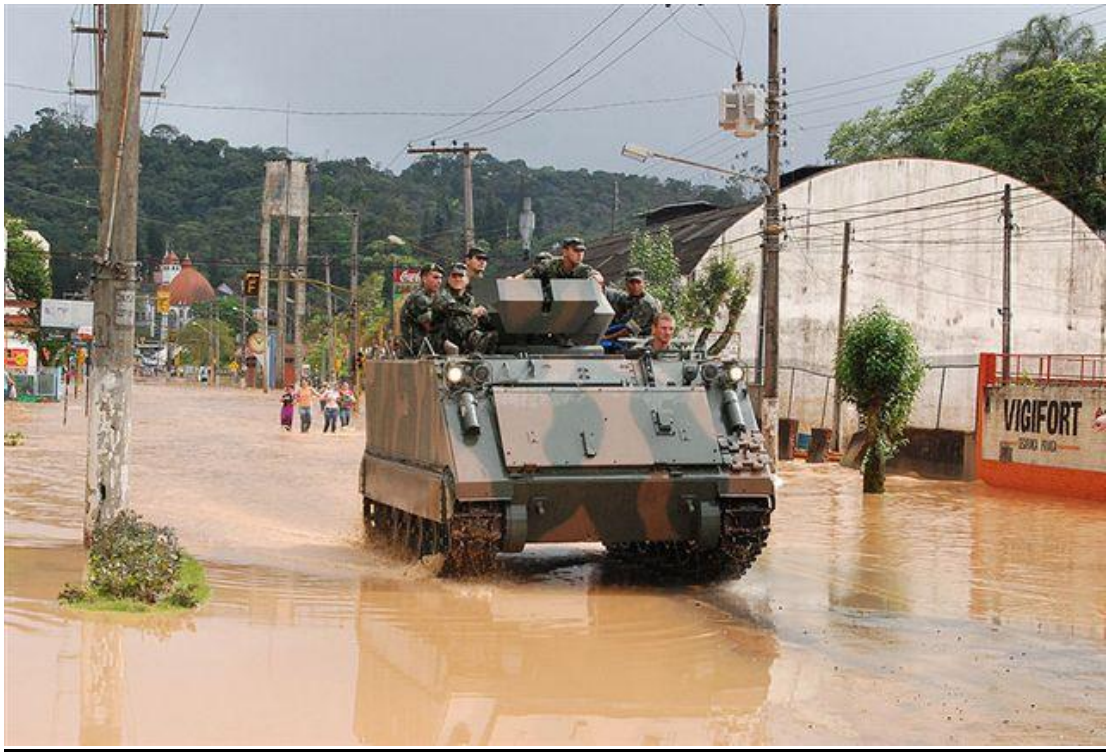

FIGURA 09: Carros anfíbios do exército circulando pela cidade, Blumenau. 24/11/2008.
FONTE: Acervo Jornal de Santa Catarina.

FIGURA 10: Desabamento ao lado do Shopping Neumarket, Blumenau. 24/11/2008.
FONTE: Acervo Jornal de Santa Catarina.

Blumenau, 25 de novembro de 2008: Finalmente a chuva cessou e as águas baixaram; na primeira oportunidade fomos direto para o Senac Bistrô, que receio, que sensação, não saber o que iria encontrar. Cheguei lá e 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 fortemente na limpeza. Foi assustador chegar e ver tudo aquilo, foram 40 cm. de água que entrou e se transformou em lodo, não é muito para dizer “oh! Perdi tudo!”, mas o suficiente para estragar, sujar e impregnar em muita coisa. Na hora em que entrei eu não sabia o que iria encontrar, como encontrar e como me deparar com a equipe. Não sabia quem iria, como estavam, o que tinham vivenciado, o sentimento de culpa por eu estar bem, ainda me assombrava. Quando entrei todos já estavam trabalhando sem parar em grande esforço, “armados” de rodos e esfregões com grande motivação para deixar tudo aquilo, que não era deles

e sim da empresa, em ordem. Claro, todos estavam abalados com o que aconteceu, mas o espírito de: “- Pronto! Vamos lá! A tragédia já passou, temos que reerguer!” estava nítido em todos.

FIGURA 11: Equipe Senac Bistrô unindo forças para ajudar o próximo. 25/11/2008.
FONTE: Acervo Senac Bistrô Johannastift – Restaurante Escola.

Era impressionante a dedicação de todos, o Senac Bistrô, a empresa, não era deles, nem minha, sou apenas a diretora, 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 à “nossa casa”, o “nosso Senac Bistrô”. 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.[1] Estava clara a preocupação de responsabilidade de cada um para com o Senac Bistrô. Os funcionários foram chegando ao longo do dia conforme podiam chegar, traziam amigos, esposas, maridos, enfim, quem tivesse como colaborar.

Não consigo esquecer a imagem do salão todo decorado para a Primeira Comunhão que deveria ter acontecido no domingo. As mesas prontas, o bolo, os

[1] A temática do sentimento de propriedade, presente no discurso dos funcionários, será retomada no capítulo 4.2.

doces, as lembrancinhas, e o lodo subindo pelas toalhas que o absorveu, cadeiras ao chão, vasos derrubados... Sei isso são coisas materiais, diante de tamanha tragédia como posso estar me sensibilizando por isso? Não sei explicar, lá vem o sentimento de culpa novamente..., é que, como posso dizer? Não parece certo, aquilo não era justo.

Bom, mas voltando a função de limpeza, a tarefa 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 todos que estavam envolvidos, o risco de contaminação de doenças era muito grande. Tínhamos que por aquele lodo para fora, caso contrário o risco de proliferação de pragas poderia aumentar. Trabalhamos 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.

FIGURA 12: Decoração da Primeira Comunhão arruinada pela enchente. 25/11/2008.
FONTE: Acervo Senac Bistrô Johannastift – Restaurante Escola.

FIGURA 13: Decoração da Primeira Comunhão arruinada pela enchente. 25/11/2008.
FONTE: Acervo Senac Bistrô Johannastift – Restaurante Escola

FIGURA 14: Deck Senac Bistrô sujo de lodo pela enchente. 25/11/2008.
FONTE: Acervo Senac Bistrô Johannastift – Restaurante Escola.

FIGURA 15: Frente da Casa do Comércio após as águas da enchente baixarem. 25/11/2008.
FONTE: Acervo Senac Bistrô Johannastift – Restaurante Escola.

Blumenau, 27 de novembro de 2008: Retornamos ao Senac Bistrô, agora para a limpeza de verdade, com água, limpa! Todos estavam presentes, Joinville mandou 4 funcionários para ajudar. Foi até engraçado quando eles chegaram pareciam que estavam indo para uma guerra! Bom, mas pensando bem, o cenário era este, de guerra! Literalmente! Nas ruas só víamos soldados do exército, carros anfíbios, caminhões camuflados e muitos helicópteros, era um cenário de filme, mas filme de guerra. Aos poucos todos foram chegando, não demorou muito para que todos começassem os serviços. Não teve diferenciação de cargo ou nível hierárquico, todos juntos realizaram os 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 bistrô!”. 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 união, a força, a vontade de trabalhar. Trabalhamos braçalmente até umas 18h, acredito que o Bistrô nunca recebeu uma faxina tão caprichada, nunca ficou tão limpo e esterilizado, foi incrível!

À noite estávamos acabados, 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 ao Senac Bistrô na segunda, dia 01 de dezembro, para atividades internas de organização.

FIGURA 16: Pausa dos funcionários durante a limpeza do Senac Bistrô. 27/11/2008.
FONTE: Acervo Senac Bistrô Johannastift – Restaurante Escola.

Blumenau, 01 de dezembro de 2008: Após tudo 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... Sabe, olhando assim, parecia que nunca mais teríamos nossa linda e bela Blumenau de volta, nossa!!! Que trabalho! 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 permite. Escutei de um cara 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 de restaurante, e os

atendimentos foram restabelecidos somente no dia 08 de dezembro (uma semana depois).

Nosso diretor regional do Senac veio de Florianópolis para conversar conosco e dividir sua solidariedade. Com ele vieram alguns funcionários técnicos para auxiliar na reinstalação de todo 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 o Senac estaria proporcionando para cada um de nós. Eles trouxeram consigo cestas básicas, produtos de higiene, roupas, donativos e muitas coisas que puderam ser aproveitadas por todos, principalmente pelos mais necessitados.

Blumenau, 06 de dezembro de 2008: Ufa, a semana passou! Credo! Parecia que não ia ter fim..., mas chegou! Estava apreensiva para a chegada da hora de voltaríamos totalmente a ativa, esquecer tudo isso. Bom esquecer acredito que seja um pouco forte, mas sei lá, 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, perecia que todos esqueceram suas diferenças e ficaram mais relevantes e tolerantes uns com os outros. Pasmem! A Vera e a Maria [2] continuam se dando bem. Dava até vontade de ir tirar satisfação: *Ô! Qual é! Vocês não estavam se matando outro dia? Não tive que mudá-las inclusive de horário? Que é isso? Resolveram virar amigas? Tenho cara de "telha"?* Mas não! Respirei e agradeci 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 que visava um bem maior.

Blumenau, 23 de fevereiro de 2009: Aniversário de 2 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 o próximo. A equipe estava

[2] Os nomes aqui citados foram trocados por nomes fictícios com o intuito de manter sigilo e a integridade dos envolvidos.

bem, a alegria voltou e a rotina também, já as desavenças, ah..., estas ficaram para trás. Nossa que coisa incrível, é necessário uma coisa tão ruim para transformar um ambiente numa energia tão boa. Que contraditório! Mas que bom que foi para melhor, desta forma só temos que seguir procurando melhorar a cada dia o que já está bom e não deixar a motivação desacelerar.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS FUNCIONÁRIOS

A análise das entrevistas busca trazer ao leitor a compreensão simultânea da história dos envolvidos com suas emoções e vivencias – por meio dos olhares individuais de cada um – e do olhar da pesquisadora como *outward* e *inward* dos acontecimentos. Desta forma, esta análise conjunta caracteriza o que alguns autores (GEERTZ, 1978; ANDION, SERVA, 2006) denominam de construção da teia etnográfica. Nessa construção procurei destacar, em negrito aspectos dos discursos que posteriormente foram retomados no capítulo 5 – encontro com a teoria.

Todas as entrevistas aconteceram de forma individual em uma sala reservada do Senac Bistrô, de forma descontraída e informal, como um “bate-papo”. O intuito desta informalidade com o entrevistado foi buscar o máximo possível das informações e pensamentos daquela semana da catástrofe. Procurei evitar que a entrevista fosse realizada na minha sala (Direção) e busquei um ambiente com um sofá para que sentássemos confortavelmente e trocássemos lembranças do ocorrido, não como chefe questionando o subordinado, mas como colegas relembrando os acontecimentos.

Entrevista 1: Funcionário do sexo masculino, 22 anos de idade, solteiro, curso superior completo, renda familiar mensal em torno de 10 salários mínimos, trabalha há 4 anos no Senac Bistrô, faz parte da equipe administrativa e mora a 10,6 km da unidade.

O primeiro entrevistado iniciou o seu discurso trazendo a tona seus valores familiares, sendo a honestidade o principal deles. A condução de nossa entrevista ocorreu de forma calma e tranqüila relembrando não somente os momentos que passamos durante a catástrofe, mas todo envolvimento do funcionário com a equipe.

Ele deixou clara a ênfase que dá para o trabalho em equipe, além do sentimento de amizade e clima familiar encontrados no ambiente organizacional. Ele ainda completou que a participação e o auxílio nas atividades dos companheiros era uma ação constante e mútua nas responsabilidades desta equipe.

> "Eu acho que é a equipe, o relacionamento que a gente tem com a equipe, e é claro, além de todos os benefícios que a gente tem, mas não só financeiro, tudo, fazer parte de uma organização como esta, assim (-) o bem-estar mesmo que este trabalho, esta organização traz pra gente. Ontem mesmo, eu estava lá no outro Senac, daí eu vi (-) vi assim, o povo de cabelo em pé por causa de uma situação, sabe, mas assim, um exagero, todo mundo apavorado, desesperado, estressado, sem união, e aqui (+), mesmo que tenha momentos que a gente tenha problemas deste tamanho ou maior, a gente se ajuda, o fato da equipe ser muito unida nos dá força de passar por estes obstáculos. A gente se abraça e consegue junto transpassar os obstáculos. Vencer o que vem pela frente. Então, acho que este bem-estar que a casa proporciona que é a principal motivação".

Seguindo a conversa, relembramos os acontecimentos durante a catástrofe de 2008. Para ele a situação que vivenciou na enchente de 2008 certamente não foi a mais perigosa ou calamitosa, mas teve momentos de muita agonia. O fato é que a região onde ele mora é um pouco mais afastada da cidade, o que ocasionou o isolamento da sua família do resto do município por cerca de 4 dias. Para eles, a coisa começou a ficar complicada no sábado à noite. Desde domingo pela manhã, estavam com todas as passagens bloqueadas, sem água, sem luz e sem telefone fixo/celular. Na segunda-feira pela manhã conseguiram algumas pilhas para poder ao menos saber informações sobre o resto da região pelo rádio, sendo que até então não tinham a dimensão da tragédia que havia ocorrido.

O tempo inteiro ele estava bastante preocupado com a região da sua casa, principalmente porque tudo estava muito próximo, podiam ver a força das águas descendo dos morros e levando tudo: pontes, muros, "*comendo barrancos... terrível!".* Não exatamente a casa dele estava em perigo, mas pessoas próximas e conhecidas. Na região, o máximo que podiam se movimentar era 1 quilômetro em direção ao centro (onde uma barreira fazia a estrada não mais existir) e uns 500 metros bairro à dentro (onde a água havia subido para a pista).

> “Olha, pelas paisagens que a gente via lá no Progresso, era coisa de guerra sabe, todo mundo na rua, eh (-) casas destruídas, morro a baixo, tudo junto no mesmo cenário, pontes destruídas o rio comendo as ruas, os morros nas curvas. O que mais me impressionou, é que foi assim, caiu uma barreira lá perto de casa de mais de um quilometro e esta barreira, assim, não tinha como passar, tinha que dar uma volta, subir um morro assim por uma trilha e pegar umas picadas que saía na frente da rua Guaraparí, ah (-) daí descia um morro e chegava na rua geral, daí ali foi o primeiro impacto que eu tive, que daí eu vi ponte caída, morro em cima da rua, o rio comendo a margem, tudo fora de lugar, daí a gente continuou caminhando e o morro lá do cemitério também, (+) eu nunca vou esquecer, a quantidade de barro que caiu daquele morro, (+) eu assim falando não tem como explicar, é muito mais, acho que nem uma foto tem como explicar aquele impacto, a real sensação do que é ver aquilo. Tu diz que não, não, não pode! É errado, não tem como, não pode não ta certo aquilo tudo ali.Não tinha como aquilo tudo ficar daquele jeito, mas era, era real, era fora de série aquilo tudo que aconteceu”.

A partir da segunda-feira, quando puderam ter mais notícias sobre o que estava acontecendo, é que ele se deu conta de que a tragédia não era só com ele. Foi aí que começou a se preocupar com a situação do Bistrô. Passava a maior parte do tempo tentando ouvir algo sobre o nível da água na região central. Mesmo com todas as notícias ruins, ele estava bastante confiante de que não entraria água no Senac. A primeira vez que ouviu que estavam andando de canoa na rua Nereu Ramos, veio-lhe a imagem do restaurante completamente tomado pela sujeira e destruição da água. Pelo que ele recorda, isso deve ter sido pela segunda-feira à noite.

Na terça-feira, dada a situação, ele sentiu que precisava buscar uma maneira de entrar em contato com o resto do mundo. Saíram ele, seu irmão e alguns amigos para achar algum lugar onde tivesse energia elétrica para tentar recarregar os celulares. Passaram por picadas nas quais o caminho já seria cansativo em um dia normal, e naquele momento então, acreditam até que correram risco de vida. Lembra que um dos locais que percorreram era um morro bastante íngreme, com a largura para a passagem de um carro, onde de um lado tinham a encosta (que já havia desmoronado em alguns pontos) e do outro um “peral” bem assustador. Para piorar a situação, ainda chovia, tornando a estrada completamente lisa por causa da lama.

Para o grupo, a ida até que foi tranqüila. Em suas recordações, por todo o bairro Progresso a paisagem era de guerra. Pontes caídas, morros derretidos como manteiga por cima das estradas e muita, mas muita gente andando nas ruas. Andaram uns 7 quilômetros até conseguirem uma carona para o centro. Chegaram a ir até no IML para fazer a identificação de um corpo da mãe de um vizinho, mas no fim não era ela. Por fim, conseguiram recarregar os celulares e voltar para casa no final da tarde. A volta foi bastante complicada naquele morro. Ele estava carregando duas sacolas com pão, e só tinha uma mão para se apoiar nas barrancas. Segundo ele, poucas vezes sentiu tanto medo: *"olhava pra baixo e via uma descida de uns 150 metros, onde se eu escorregasse ia parar só lá embaixo; olhava para um lado e via um desfiladeiro; olhava pro outro e via um morro pronto pra se desmanchar".* No fim chegaram em casa completamente imundos, mas sem nenhum arranhão. Isso cerca de 8 horas depois de terem saído pela manhã.

Ele relembra que somente na quinta-feira finalmente o acesso começou a ser liberado. Nesse mesmo dia já tiveram a energia elétrica restabelecida. Foi nesse dia que conseguiu vir pela primeira vez ao Bistrô. Ele esperava encontrar uma situação muito pior do que viu quando chegou, é claro que é porque muita coisa já havia sido limpa e tudo mais, mas ele acredita que tudo que ele passou criou idéias muito pessimistas quanto à situação. Ele conta que esteve sempre preocupado com o Senac Bistrô:

> "O tempo todo, eu pensava na aqui, mas bateu a preocupação mesmo quando eu passei aqui na frente e vi o *deck* todo sujo de lama, daí eu vi que era verdade e a água tinha entrado sabe, daí eu pensei 'bah (-) pegou mesmo'. E com os colegas eu sabia que a maioria estava em segurança, tinha os que foram atingidos mas já estavam recebendo ajuda, como a Maria. O que mais me bateu foi a preocupação com o restaurante mesmo, com a estrutura. Quando eu consegui chegar de volta no Bistrô, me falaram que o pior já tinham tirado, e mesmo assim fiquei abismado com tudo que vi, ver a casa toda suja de lama, mas o pior eles já tinham limpado, eh (-) assim, eu só vim pra cá quando eu pude mesmo, quando tava tudo seguro e eu tivesse como voltar para casa, eu não podia deixar a minha mãe lá sozinha. Se juntar de novo com a equipe assim, foi uma sensação de alívio, eh (-) eu não queria ter ficado lá sem ajudar aqui, daí tu pensa assim, pô eles estão lá trabalhando pesado e eu não, e o pior é que na minha casa não aconteceu nada, a gente

> não tava em risco, mas o risco era vir pra cá, ou não conseguir voltar, a sensação de impotência era horrível. A agonia foi o pior assim".

Questionei-o quanto ao entrosamento da equipe diante da situação da catástrofe, como que a mesma se apresentava perante a sua percepção:

> "Meu, e como! 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, estava todo mundo unido. O neguinho pegava azulejo por azulejo e até gastava de tanto esfregar, e ainda fazia sorrindo, era até engraçado. Até a Vera e a Maria que não se bicavam 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. [...] O que me surpreendeu foi a vontade de todos em fazer tudo voltar ao normal, principalmente no que diz respeito à limpeza. De algumas pessoas realmente não esperava essa atitude de ficar dia após dia esfregando chão e lavando louça até que tudo estivesse de volta aos eixos. Apesar disso, sentia que algumas dessas pessoas não estavam realmente tocadas pela situação, talvez por não terem sido atingidas (ou talvez foi um jeito equivocado meu de interpretar uma reação otimista delas). [...] Sobre o Bistrô não tenho muito que falar, pois cheguei aqui somente no terceiro ou quarto dia de limpeza. Queria poder ter estado mais presente, ter ajudado mais".

Entrevista 2: Funcionária do sexo feminino, 24 anos de idade, casada, curso superior completo, renda familiar mensal em torno de 5 salários mínimos, trabalha há 2 anos no Senac Bistrô, faz parte da equipe administrativa e mora a 16 km da unidade.

Essa funcionária é uma das mais tímidas da casa, com um pouco mais de um metro e meio de altura e seus 40 quilos de "gente" ela é extremamente amigável e amável com todos da equipe. Seu respeito e senso de honestidade com o próximo são seus valores primordiais, está sempre pronta para ajudar o colega, muitas vezes até para finalizar a tarefa dos outros deixando as suas de lado. Tem dificuldades de negar auxílio. A presença desta moça torna o ambiente sempre cordial, pois mesmo envergonhada, sua iniciativa, disponibilidade e prestatividade acaba contagiando os outros que a rodeiam.

Esta funcionária, assim como outros da equipe, demonstra um carinho muito especial pelo Senac Bistrô, ela almejou por muito tempo fazer parte desta equipe. Ela trabalhava em um dos nossos fornecedores e tinha um contato indireto com a nossa equipe e a nossa instituição. Quando surgiu a oportunidade de ela fazer parte desta estrutura ela logo se prontificou. Cuida de toda parte de compras e estoque, mas não nega esforços para ajudar no que for preciso. Seu carisma e jeitinho meigo de ajudar são reconhecidos por todos. Na enchente ela fez o que pode para abrigar os colegas de trabalho que necessitassem de ajuda, fez “rancho” para os funcionários desabrigados e colaborou fortemente na limpeza do Bistrô.

Por estar sempre muito voltada para seus companheiros, trabalho em equipe, preocupada com todos, a catástrofe a deixou muito abalada. Em nossa conversa, solicitei que ela relembrasse comigo como foram aqueles dias e aquela semana, e ela narrou:

> “Bom, começaram os rumores de que uma enchente estava por vir, eu não acreditava que aconteceria de fato, talvez por nunca ter vivenciado algo parecido ou até mesmo por querer ter uma visão mais otimista da situação. Sabe a sensação que temos de que nunca vai acontecer com a gente?! Pois bem, estava eu enganada... aconteceu! [...] Era sábado quando tudo começou, chovia muito, estava assustada e bastante preocupada, pois tenho parentes e amigos que moram em áreas consideradas de risco. No domingo já acompanhávamos a tragédia toda pela TV e até então não tinha falado com ninguém, passei a mão no telefone, comecei a ligar pra todos e apesar de alguns estarem isolados, sem luz e/ou água já conseguia ficar um pouco mais tranqüila em saber que estavam bem, na medida do possível. Não fiquei um dia sequer sem luz ou água na minha casa (essa é uma das vantagens de morar do fim do mundo)! [...] Na terça-feira sai pela primeira vez de casa e quanto mais próximo do Bistrô chegávamos, mais impressionada com toda aquela situação eu ficava, não podia imaginar que lojas haviam sido destruídas pelo desmoronamento de barrancos, ruas estavam cobertas por lama, tudo estava um caos, parecia até cena de filme. Minha vontade era de ajudar todos! [...] Quando chegamos no Bistrô, sinceramente, achei que não estava tão mal assim (em vista do resto da cidade), mas foi só começar a limpar. Empurra daqui, afasta dali, desmonta tudo quanto é móveis (-) Ufa! Que trabalho! Mas por mais cansativo que tenha sido, acho que ficamos (nossa equipe) mais unidos do 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. Não esquecerei os e-mails de apoio, a ajuda das outras unidades (cestas básicas/roupas) e com certeza não vou esquecer quando você nos agradeceu pela ajuda e pela preocupação que estávamos tendo em fazer nossa "casa" voltar a funcionar. Foi nossa maneira de contribuir com alguma coisa, o Bistrô também é a nossa casa e temos que zelar por ela também. [...] Acho que apesar de ter sido uma experiência traumática para população da nossa cidade, mostrou o espírito de união e empatia com a situação do próximo. Sinto-me orgulhosa de fazer parte deste time!".

Entrevista 3: Funcionária do sexo feminino, 29 anos de idade, solteira, curso superior completo com mestrado, renda familiar mensal em torno de 8 salários mínimos, trabalha a 3 anos no Senac Bistrô, faz parte da equipe administrativa e mora a 10 km da unidade.

A terceira entrevistada preza por uma união familiar muito forte, o que acaba refletindo em seu trabalho. Sempre envolvida com todos considera o trabalho em equipe fundamental para um resultado de sucesso. Apesar de alemã teimosa, ela reconhece que as pessoas têm pensamentos e atitudes diferentes umas das outras e que para o bom convívio torna-se necessário colocar-se freqüentemente no lugar do próximo para melhor compreendê-lo.

Extremamente motivada pelo que faz, se envolve com tudo que está ao seu redor. Não fica sofrendo com os acontecimentos, "tem que fazer? Ok! Vamos lá então!". Essa garra foi fundamental para auxiliar a equipe durante a catástrofe. Não poupou esforços para vir ao Senac Bistrô antes que as águas atingissem a casa e assim que as águas baixaram já estava presente no primeiro momento. Ela conta que naquele final de semana trágico, ela se prontificou a vir para a unidade abrir as portas para a equipe de decoração do evento de domingo, a primeira comunhão que aconteceria, e ficou até finalizarem no final da tarde. A chuva persistia, mas ela ainda não havia se dado conta do que estava por vir. Aos poucos, quando foi indo em direção da sua casa, passando pelo centro, começou a estranhar o tumulto e o pavor das pessoas frente aos desabamentos que acabavam de ocorrer. O caos começou a dificultar a sua chegada em casa. Após muitas tentativas e trilhas conseguiu chegar segura ao seu lar, mas já sabia o que estava acontecendo, claro, que não a magnitude, mas que os rumores haviam se tornado realidade.

> “Recordo-me ainda hoje, das cenas que vi na TV quando tinha apenas 4 anos de idade e Blumenau sofria com uma das maiores enchentes. O ano de 1984 foi realmente marcante na vida de muitos blumenauenses. Acreditava, porém que tal tragédia não atormentaria mais esse povo trabalhador e guerreiro. Os anos passaram a cidade cresceu e mais uma vez uma grande tragédia mudou a vida de muitas pessoas. [...] Depois de muitos e muitos dias de chuva, tivemos a certeza que a esperança e muito trabalho seriam necessários para erguer nossa cidade novamente. A sensação de impotência e o desespero 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 Bistrô e ver tudo aquilo foi realmente assustador, tudo que foi organizado com tanto carinho e esmero, em alguns instantes a água tomou. O sentimento de perda era muito grande, mas a esperança que norteava o trabalho de toda a equipe foi gratificante. Foram dias limpando, esfregando, reorganizando tudo, até que novamente nossas forças se restabeleceram e nossos compromissos com os alunos e com a comunidade voltaram a ser atingidos. [...] Toda esta tragédia serviu para unir ainda mais nossa equipe de trabalho, a perceber o quanto podemos ser úteis com pequenos gestos de solidariedade ou até com algumas palavras de conforto. 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”.

Essa mesma entrevistada reforça em suas lembranças o quanto foi nítida a união e o entrosamento da equipe perante todo desastre. Afirma que foi uma mudança de comportamento difícil de explicar, mas muito positiva. Os esforços, a batalha, a garra tornaram-se estopim para esta união, segundo ela, “essa união ainda mais unida. É difícil de explicar, só estando aqui dentro para compreender”. Para mim pesquisadora, por estar envolvida e ser *insider* nesta situação, posso descrever como um pacto silencioso de união e fraternidade entre todos os colegas, algo indescritível, mas mentalmente compreendido instantaneamente por todos.

Entrevista 4: Funcionária do sexo feminino, 37 anos de idade, casada, curso superior completo, renda familiar mensal em torno de 12 salários mínimos, trabalha

há 4 anos no Senac Bistrô, faz parte da equipe administrativa e mora a 4 km da unidade.

Inicio a nossa conversa pedindo para ela me contar um pouco de como ela é. Ela, muito extrovertida, já caiu na gargalhada: *"Ah! Difícil!"*, disse ela em forma de gozação. *"Além de perua! Sou uma pessoa batalhadora, determinada, tranqüila, em paz, confiante e feliz, muito feliz!"* E continuou sorrindo para mim. *"Sabes que mesmo triste consigo rir de mim, né!"*. Ela afirmou que no ambiente de trabalho é amiga de todos e busca sempre pela harmonia, mas claro, sempre estabelecendo os limites de respeito. Sentia-se muito comprometida com as suas atividades no Senac Bistrô e com a equipe não aceitava o fato de ter que faltar quando está doente, diz ela: *"Daí que eu fico ruim!".*

Na seqüência toquei no assunto da catástrofe de novembro de 2008. Para ela parecia ter sido ontem que tudo ocorreu, as lembranças estão muito recentes e as cicatrizes na memória ainda não sararam por ter presenciado e vivenciado tudo tão de perto. Ela narra para mim o ocorrido por meio de 4 emoções, segundo ela, os mais marcantes: aflição, angústia, medo e solidariedade.

A aflição foi acompanhar no rádio e na TV os noticiários de que chovia muito na cidade e que o nível do Rio Itajaí Açú estava subindo acima do esperado. Sua primeira preocupação foi com o Bistrô em especial ao seu caixa, seus documentos, sua mesa, seu computador, e depois, com nosso estoque, nossos móveis, nossas geladeiras, os *freezers*, o *rack*, a Doblô. Para ela, pareceria que só o Senac estava ameaçado pelas águas. Somente quando estava quase amanhecendo, acompanhando mais os noticiários *"caiu a ficha"* dela que a cidade toda estava na mesma situação. 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.

Já a angustia, era gerada pelo fato que o Senac seria atingido e ela precisava fazer algo.

> "Tentei chegar até a Alameda para levantar móveis e guardar documentos, porém, não tinha por onde passar. De carro, debaixo de uma forte chuva, podemos perceber o caos que estava nossa cidade. Muitas barreiras, árvores inteiras bloqueando as ruas, caminhos alagados impossibilitando meu destino. Voltei para casa com um nó na garganta, muita vontade de chorar (+) um sentimento sem explicação. O que me deu mais conforto foi saber que a

> Klara e Carla conseguiram chegar no Senac, levantando parte do nosso patrimônio e assegurando documentos mais importantes".

Com as fortes chuvas sendo amenizadas e o nível do Rio Itajaí começava a baixar lentamente. Com ruas ainda alagadas e o perigo contínuo das encostas desmoronarem, ela e seu marido não hesitaram em sair de casa para ver o que tinha sido atingido. No caminho muita tragédia e tristeza.... cada um apontando no carro para um lugar diferente. "olha aquele barranco, olha aquele muro, minha nossa (-) caiu a casa toda". Para ela foram visões de arrepiar e encher os olhos de lágrima só de relembrar.

Quando conseguiu chegar ao Senac Bistrô e abriu a porta da cozinha e viu aquele mar de lama ficou desesperada, aí veio o medo. Foi entrando no salão e nas outras salas percebeu que mesmo sujo e estragado tudo estava lá. Seguiu até o administrativo, sentou na sua cadeira de trabalho, olhou para sua mesa entulhada de gavetas e documentos que foram salvos da parte baixa dos armários e ficou aliviada em ver que tudo estava ali. Foi quando resolveu dar uma volta e ver como estava a Alameda, foi aí que ela percebeu o risco que estava correndo fora de casa. A rua completamente alagada e a defesa civil alertando que cairia mais chuva. Ela ficou desnorteada e não sabia o que fazer. Voltava para casa? Começava a limpar? Tentava salvar o patrimônio do Senac? Pronto! Com a primeira pancada de chuva e com muito medo fecharam o Bistrô e voltaram para casa. Restava apenas esperar.

Passado o susto da enchente chegou a hora de trabalhar, chegou então a solidariedade. Ela fez com o seu marido o mesmo trajeto do outro dia, algumas ruas ainda alagadas, mais casas atingidas pelos desmoronamentos e muita gente de botas de borracha e capas de chuva pela cidade. Estava claro, chegou a hora da limpeza. Não foi preciso chamar o pessoal para ajudar nesta tarefa. Quem pode chegar foi com muita vontade de trabalhar. Relembramos que contamos também com a força do seu irmão, do Pai da Carla e da D. Raquel. Os homens literalmente contribuíram com muita mais força, pois, como na equipe tínhamos mais mulheres eles sentiam-se na obrigação de fazer mais força. Foram alguns dias de limpeza. Cada dia que passava a equipe aumentava e nem por isso se trabalhava menos. Esta entrevistada particularmente, não estava acostumada a fazer esse tipo de trabalho, chegou a ficar com dores musculares, com a coluna estourada e com a ponta dos dedos esfolados de tanto esfregar, sem perder o sorriso no rosto

(importante lembrar!). Mas tinha muito que limpar e organizar. A vontade de ver tudo como era antes e poder ligar seu computador superava as dores físicas. Depois de 10 dias de muito trabalho e colaboração da equipe, familiares e amigos conseguimos ter um dia de expediente quase normal e ela pode ligar seu computador.

> “O que mais me marcou com tudo isso o que aconteceu foi a solidariedade. 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. Por parte da equipe de trabalho. Poucos foram atingidos diretamente pela tragédia, mas indiretamente muitos foram prejudicados, inclusive com a morte de familiares. A ajuda não foi só com donativos, é incrível como neste momento nos tornamos mais unidos. Duas funcionárias que não se falavam já fazia um tempo, esqueceram as birras e o orgulho e sem ressentimentos se ajudaram neste momento. Nossa equipe sempre foi unida, sempre fizemos de tudo pra manter um ambiente legal de trabalho. Porém, já não sabíamos mais o que fazer para integrar Maria e a Vera. Foi uma alegria no meio da tristeza. Comemoramos (-) ’heheheh elas estão conversando’. De conversa passou para preocupação e solidariedade. A Vera ficou não se conformava da Maria ficar na casa com paredes rachadas e com risco de cair e fazia de tudo para levar a mais nova amiga para passar uns dias em sua casa até que a situação se resolvesse. Assim como a Vera todos nós ficamos preocupados com a situação da Maria. Não teve jeito de tirá-la de casa e o mínimo que podíamos fazer é cuidar bem dela enquanto estava no Bistrô alimentando literalmente seu corpo e sua alma. Ela estava sem esperanças de ter novamente uma casa e se não fosse a equipe ela teria largado tudo e voltado para casa de sua mãe”.

A entrevistada relembra que não podemos esquecer a ajuda de toda a equipe do Departamento Regional. Rapidamente veio a ajuda aos atingidos. Fizeram uma campanha e arrecadaram muitas roupas, calçados e alimentos para ajudar diretamente os amigos do Senac. Na primeira oportunidade, inclusive, tivemos a visita do nosso Diretor que veio dar uma palavra de conforto a toda a equipe. Sua preocupação maior era com a segurança e bem-estar dos colaboradores. Não deu muita importância aos prejuízos do patrimônio, nos tranqüilizando quanto a

recuperação e reforma do Bistrô, esse apoio da instituição foi muito bom e fortificou ainda mais a equipe.

Nesse depoimento, outras manifestações afetivas emergiram no discurso da entrevistada – “alegria no meio da tristeza” – emoções que serão retomadas no discurso de outros entrevistados, assim como percepções declaradas de mudanças, valores e crenças, conforme citado abaixo:

> “Esses momentos difíceis que passamos juntos foram, de uma certa forma, bons 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. [...] Essa mudança influenciou, diretamente e indiretamente no comprometimento, na produtividade, na motivação e na satisfação das pessoas. Se tivéssemos um acompanhamento da pesquisa de clima organizacional, com certeza, os resultados seriam positivos”.

Entrevista 5: Funcionária do sexo feminino, 25 anos de idade, casada, curso superior completo com pós-graduação, renda familiar mensal em torno de 8 salários mínimos, trabalha a 3 anos no Senac Bistrô, faz parte da equipe administrativa e mora a 2,5 km do Senac Bistrô.

A coordenadora da área de segurança alimentar é introvertida, mas amigável com todos da equipe, claro, que por ser um pouco mais fechada acaba tendo mais afinidades com uns do que com outros, mas no geral se relaciona muito bem com todos. Declarou que apresenta senso de trabalho em equipe e buscando sempre pelo “companheirismo” para gerar um ambiente agradável de trabalho. Por cuidar da segurança alimentar acaba sendo rotulada de “chata e crica”, mas tem consciência disso e trabalha consigo para que isso não seja verdade.

Ao recordarmos da catástrofe ela contou como foi que ficou sabendo de tudo:

> “Bem no final de semana, dia 24, eu tinha pós, daí eu já estava indo pra pós e ligaram pra dizer que não ia ter pós. Eu não sabia o por que, a princípio tinha diminuído a chuva, mas daí então eu voltei para Blumenau. Daí eu iria no *shopping*, mas daí a Carla me ligou e disse que o *shopping* tinha caído, daí

> eu já não estava entendendo mais nada. Daí eu liguei a televisão e comecei a ver tudo que estava ocorrendo em Blumenau. Daí eu vi que a cidade toda parou. Apesar de eu não morar tão longe daqui eu não conseguia vir até aqui. Só consegui vir na terça, mas eu ainda sei que eu tentei vir sozinha dirigindo mas não consegui, eu morri de medo de dirigir por cima daquela lama, daí eu voltei, peguei meu marido e ele me trouxa até aqui. Foi quando eu consegui chegar. Daí logo começamos a limpar e organizar tudo. Mas foi muito aflito eu querer vir para cá, tentar e não conseguir, foi bem ruim. Antes disso eu queria saber daqui e não conseguia, as notícias eram vagas, eu não conseguia imaginar foi assustador. Quando eu cheguei aqui e vi tudo sujo, muita coisa perdida, eu sabia que a gente precisava organizar logo para retomar tudo, tinha sido feio. Foi (-) assim, eu queria ajudar, eu queria fazer o mais rápido possível para começar tudo de novo, resolver aquilo. A preocupação com os colegas também foi surgindo a medida que nós não conseguíamos reunir todo grupo, as pessoas foram chegando aos poucos e parecia que só vendo eles para acreditar que tudo estava bem. Não era só o Senac, mas também os funcionários, todos que de alguma forma foram atingidos".

Ela narrou a percepção que teve em relação à equipe perante toda tragédia foi de uma forte união:

> "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. As intrigas passadas acabaram, passaram. O fato do sofrimento fez as pessoas sentirem na pele o que a outra estava passando, este sofrimento fez com que ficássemos mais unidos e compreendesse o outro".

Ainda em nossa conversa, por fim, ela desabafou seus sentimentos com lágrimas nos olhos:

> "Acredito que um momento desses, de calamidade, catástrofe, todos se sensibilizam. E foi o que aconteceu com a nossa equipe também. Embora eu estivesse com medo no início, de chegar ao Bistrô, pois a Alameda, rua 7 e rua XV ainda tinham lama, fui, pois o nosso ambiente de trabalho precisava da nossa ajuda. Se não fosse a gente que iria realizar a limpeza, quem iria fazer isso por nós? Vi que todos já estavam lá (-), apenas quem realmente não podia sair de casa não foi. Mas todos estavam lá para ajudar! E todos ajudaram também quem precisava, isso acho que foi o mais marcante para

> mim, nós éramos (e ainda somos, né?) uma equipe! E 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".

Entrevista 6: Funcionária do sexo feminino, 29 anos de idade, casada, 1º grau completo, renda familiar mensal em torno de 5 salários mínimos, tem 3 filhos, trabalha a 4 anos no Senac Bistrô e mora a 11 km da unidade.

A auxiliar de cozinha demonstrou-se esforçada e batalhadora, iniciou seus trabalhos na unidade como servente sendo promovida para auxiliar de cozinha. Apesar de receber incentivos para finalizar os estudos e com isso continuar a crescer dentro da empresa, a mesma não se desenvolveu educacionalmente por dificuldades familiares. De família simples, criou seus três filhos com muita determinação "Quero que eles sejam alguém na vida!".

No Senac Bistrô desempenha seu trabalho de forma exemplar, mas admitiu que prefere ficar no seu canto sem ser incomodada. Não nega ajuda, mas foca em suas tarefas e cumprir o que tem pendente. Nunca desrespeitou o próximo, mas age de forma individualista de acordo com seus interesses. Acredito, eu pesquisadora, que este comportamento seja influência do meio em que se criou, por vir de uma criação precária e passar por dificuldades desde cedo se preocupa consigo e com a sua família acima de tudo, o que de certa forma, não está errado, mas pode gerar compreensões controvérsias pela equipe. Foi o que acabou ocorrendo sobre a sua participação na enchente...

> "Choveu muito. A minha vizinha lá debaixo desbarrancou e como eu moro numa meia água num morro a gente ficou com muito medo. Daí eu e o meu marido pegamos as crianças e fomos lá pra minha irmã na Água Verde. Lá na minha irmã não deu nada, a gente tava seguro lá, mas até passar tudo eu não deixei das crianças não, fiquei lá na minha irmã uma semana. Tem gente que eu acho que até ficou chateada comigo por eu não ter vindo no Bistrô ajudar, mas é que eu tinha medo de deixar deles. Lá em casa, graças a Deus, na aconteceu nada, só no acesso, mas na casa mesmo ficou tudo inteiro. Daí só por que eu não vim ajudar e também não sofri nada alguns ficaram achando que eu fiz corpo mole, mas não fiz não, é difícil deixar as crianças pequenas numa situação dessas. Depois quando eu vim pro Bistrô é que eu vi tudo que aconteceu, na verdade, me contaram, porque eu cheguei e já tava

> quase tudo limpo, mas disseram que foi feio aqui também. Daí eu ajudei no que pude e voltamos a trabalhar".

Muitos funcionários à criticaram por ela não estar presente, ter condições (acesso) para chegar ao Bistrô, estar em segurança, ter com quem deixar as crianças (estava toda família dela, irmãs, maridos, sobrinhos, afilhados...) na casa onde estava. Era incompreensível para a equipe ter pessoas diretamente afetadas auxiliando no trabalho e ela simplesmente "curtindo as férias", crítica realizada pelos colegas. Quando eu a questionei sobre sua preocupação quanto aos colegas de trabalho ela me respondeu: "Ah! Tu me ligou, morrer ninguém tinha morrido, dos nossos e pra ajudar eu sabia que tinha bastante gente e que vocês davam um jeito. Mas eu estava preocupada, estava sim".

"E quanto à equipe? Notasse alguma diferença quando retornasse ao trabalho?", eu perguntei para ela. E ela respondeu: "ô, e como! Mudou bastante, principalmente entre a Vera e a Maria, não faz muito tempo que uma queria a cova da outra e agora já tão até se visitando de tão amigas...". Ela também comentou novamente que sentiu um pouco de comentários que ela não estava "nem aí para eles" por ela não ter ido ajudar, mas que agora já é passado.

Entrevista 7: Funcionário do sexo masculino, 36 anos de idade, casado, 1º grau completo, renda familiar mensal em torno de 4 salários mínimos, tem duas filhas, trabalha a 3 anos no Senac Bistrô, faz parte da equipe operacional e mora a 14 km da unidade.

Ele já chegou rindo para a entrevista, ou melhor, nosso bate papo, como eu estava chamando. "Jeito novo de receber a conta?", brincou ele. Daí rimos e eu expliquei que não, queria apenas conversar com ele sobre a enchente e como tudo aconteceu, no mesmo momento a seriedade pairou, "é foi feia a coisa..." ele respondeu. Assim, começou o desabafo:

> "Sou natural de Blumenau e vivo nesta cidade desde então, tenho 35anos de idade . A Oktoberfest possui uma representação turística importantíssima para a cidade, pessoas do mundo a fora conhecem os 17 dias de folia, chope, músicas e comidas típicas alemã. Mas o que muitos desconhecem é o motivo que levou aos blumenauenses embarcarem nesta festa. Sua existência é a marca de um povo um bravo que lutou diante das perdas causadas pela força

da natureza, nas enchentes da década de 1980. Seus lucros foram revertidos em ações que reergueram a cidade. Tenho vagamente em minha memória as imagens de outro desastre causado pela força das águas, a enxurrada de 1990, mas eu era somente uma adolecente e que não compreendia o real significado da lama e do barro após a tormenta. Nesses meses que se passaram onde a chuva parecia não ter fim, e os moradores estavam diariamente atentos as medidas do rio, sempre que eu percorria as margens do rio Itajaí, tinha medo de imaginar o que muitos já haviam vivido, um rio chegar a medidas de 15 metros ou mais, parecia impossível.No sábado fui até o Bela Vista Country Club, servir um casamento, já foi muito complicado, tinha um transito caótico decorrente dos muitos deslizamento ao longo da pista. Quando entrei no clube o maitre me informou que o casamento tinha sido cancelado .Então decidir voltar para casa o mais rápido possível, chegando lá falei com minha esposa e disse á coisa estava feia e ela me informou que piscina do meu vizinho tinha caído, logo mais tarde foi á rua que caiu na parte de cima da minha casa, era um susto atrás do outro. Quando o caos se instaurou sobre a cidade e a região, especificamente aqui onde moro, tudo começou no sábado por volta das 19hs quando não tínhamos mais eletricidade sem saber o que podia ter ocorrido para que isso acontecesse, dormimos com barulho de chuva constante sem imaginar quão era o problema. Na manhã seguinte ouvi relatos de desmoronamentos de casas, quedas de barreiras, árvores, postes, então o rádio a pilhas nos trouxe notícias reais do que se passava em nossa volta. Graças a Deus minha casa não foi atingida, nosso susto durou apenas minutos quando uma tromba água entrou por nossas ruas, mas logo escoou e deixou somente lodo, mas muitos vizinhos foram acometidos pelos deslizamentos. E a região da nossa grande Itoupava Norte, teve em cada canto um acontecimento diferente. Estava sendo muito triste ouvir as notícias no rádio, imaginar que um rio transbordasse de tal forma não seria nada, porém, por mais estranho que isso possa soar, é um fato que os moradores do Vale já estavam acostumados. Mas, ver o alto de nossos morros deslizando, passado por cima de tudo e de todos, isso realmente eu nunca imaginaria ver um dia. Pessoas isoladas, sem poder ter ou dar noticias 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. Infelizmente no meio de tanta tragédia há pessoas que tentam lucrar à custa das desgraças de outros, elevando o preço dos produtos essenciais neste momento, saqueando casas em outras barbaridades. Mas, o que nos alegra é que esses são poucos e a maioria está lutando, formando uma enorme corrente de solidariedade. Agradeço a Deus por contarmos com a solidariedade de diversos brasileiros,

> pelos profissionais competentes que a cada dia trabalham para que tudo se normalize. E que Ele abençoe aqueles que infelizmente foram fatalmente atingidos".

Este é um dos nossos principais garçons, são três na casa, mas este é o *maître*[3]. Está sempre envolvido com tudo e com todos, às vezes até de mais, se mete onde não é chamado. Até dá para entender, está no ser dele ser prestativo, não consegue ficar parado ou fora de um rolo, precisa estar em todas. Mesmo com muitos problemas na casa e arredores do seu lar, ele foi um dos primeiros a ir no Bistrô para checar tudo que aconteceu e se estávamos precisando de ajuda. Limpou lá, cá, por tudo. Não satisfeito com a limpeza da sua casa e vizinha, mais a do Senac, ainda ofereceu ajuda e foi tirar barro da casa da Maria, nossa! Eu até me cansei só de escutar ele. Mas é um grande coração, nunca tive o que reclamar dele sempre esteve muito presente para o que fosse preciso e foi desta mesma forma que ele colaborou com todos na catástrofe.

Uma das suas maiores realizações ao final da nossa conversa foi que depois de tudo feito, tudo pronto, nós conseguimos "até fazer a nossa festinha de fim de ano, nosso encerramento foi emocionante, todos bem unidos e gratos uns pelos outros".

Entrevista 8: Funcionário do sexo feminino, 24 anos de idade, solteira, superior incompleto, renda familiar mensal em torno de 2 salários mínimos, trabalha a 2 anos no Senac Bistrô, faz parte da equipe administrativa e mora a uma quadra da instituição.

Funcionária do atendimento, essa moça é tranqüila e vive em paz com seu "mundinho". Sabe aquelas pessoas que parecem que estão em câmera lenta, que nada as atingem de tão devagar que são? Pois bem, esta entrevistada é assim. Carinhosa é amiga de todos, como ela é um pouco "devagar", nunca negou ajuda, mas é preciso pedir senão ela "não se liga". Logo que tudo aconteceu ficamos preocupados com ela, pois ela mora sozinha aqui em Blumenau, a sua família é lá do Rio Grande do Sul. Mas no dia que tudo começou ela já havia escutado alguns boatos, mas não acreditava que seria sério, talvez por nunca ter vivenciado uma situação destas.

---

[3] Chefe dos garcons. Palavra de origem francesa que designa o cargo.

Ela me contou detalhadamente como tudo aconteceu:

> “No dia que tudo começou eu estava trabalhando, era sábado de manhã, ouvia boatos que alguma coisa grave iria acontecer, mas como eu nunca tinha presenciado, não tinha tanta fé que aconteceria de verdade, até que meu namorado, que naquele dia trabalhou até as 19h, me ligou e disse que iríamos para a casa da mãe dele, a chuva ainda continuava, alguns pontos próximo do trabalho dele estavam alagados, então fomos para Rodeio, na sua mãe. No outro dia vi que o que eu achava, o inesperado tinha acontecido, era bem cedo tocou meu celular e era o meu colega de trabalho pedindo para eu ajudar a erguer as coisas no Bistrô, que a água já estava ali. Infelizmente não tive como ajudar, estava em outra cidade. Onde eu morava que era próximo ao Bistrô estava alagado. Como eu não tenho nenhum bem, não tive nada a perder, mas fiquei muito triste com tudo que eu vi, com as perdas materiais das outras pessoas, tudo conquistado indo por água abaixo, isso é muito triste”.

Ela acompanhava tudo pela rádio de Rodeio e pela TV Globo. A tristeza e a saudade foram os sentimentos que mais a angustiaram por estar longe e não poder ajudar. Mesmo sabendo que no essencial todos estavam bem, ela queria ajudar, estar presente, participar da limpeza e dos atos de solidariedade. Logo que foi possível retornar à cidade ela voltou, “nossa que sentimento de alívio ver todos pessoalmente”. Para ela foi nítida a união da equipe após os incidentes.

> “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”.

Ao final ela deixa sua reflexão:

> “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. Tinha viagem marcada para aquela semana,

> fiquei uns dias com minha família, quando retornei fui direto ao meu trabalho, ver como estava e como todos estavam. A lama tinha sido retirada. Juntos colocamos a casa em ordem. Apesar de tudo que tinha acontecido, foi divertido, nossos almoços de improviso, nossas conversas, nossa união. Vi o quanto aquelas pessoas que há pouco tempo conheci eram muito especiais para mim. Com a ajuda de todos, o Bistrô obteve mais força e beleza. E continuará sendo encantador e aconchegante. Um lugar que sempre apreciarei, mas que depois de tudo isso tornou-se um pouco mais especial, difícil de explicar, mas me apeguei mais ao local e aos colegas".

Entrevista 9: Funcionária do sexo feminino, 30 anos de idade, casada, 1º grau completo, renda familiar mensal em torno de 3 salários mínimos, tem 3 filhos, trabalha a 3 anos no Senac Bistrô, faz parte da equipe operacional e mora a 16 km da unidade.

Sorridente e brincalhona, essa servente sempre falou mais do que pode. Ela se relacionava bem com todos os outros funcionários, com exceção da outra servente. As duas trabalhavam em horários diferentes e viviam se intrigando por falhas em seus serviços. Não era preciso nem eu me preocupar em "policiar" as tarefas por que as duas já faziam isso por mim, uma controlava o serviço da outra. Era implicância mesmo, não sei se é de sacanear, mas de fazer "*picuinha*", sabe? Pois bem, falaremos desta aqui primeiro. Extrovertida, ela divertia todo mundo, conseguia falar uma *asneira* atrás da outra por ignorância mesmo. Morava na Fortaleza, um dos tantos bairros atingidos por enchente, enxurrada e desmoronamento. Ela presenciou de perto muita desgraça, inclusive da sua "*arqui-inimiga*" de trabalho, a outra servente.

Chegava ser cômico, porque uma desejava a morte da outra. Tanto que teve até um dia que se atracaram na cozinha e uma saiu correndo para o banheiro e a outra atrás com a faca. Fui socorrê-las, uma dentro do box berrando e a outra do lado de fora dando com a ponta da faca na porta "eu vou te matar!!!!". Refletindo sobre o ocorrido, eu pensava: "*que loucura me meter no meio, poderia ter sobrado para mim!"* Que nada! Na hora, fiquei tão irritada com a situação que dei dois gritos e acabei com a história. Cada uma levou uma bronca e foi para o seu canto, feito criança pegando castigo. Desde então, separei até os horários de trabalho delas com meia hora de folga entre cada um para não ter o azar de elas se encontrarem.

Pois não é que ao final de tudo isso ficam amigas...., quer dizer, ao final não! Depois de tudo isso.... Um sentimento de amizade e tolerância muito forte.

> "Uix, não gosto nem de lembrar, foi muito triste, vê aquilo tudo (-) Lá em casa não pegô água, mas faltou pouco, na vizinhança toda pegô, ficô tudo lama, uma nojeira só tudo caindo sem ter pra onde ir, uix (-) A Maria sofreu muito ela perdeu a casa, a casa dela ficô pendurada e ela não queria sair. Foi bem ruim, o Edson levo ela lá pra casa e ela fico lá com a gente. Eu nunca tinha visto nada daquilo e olha Klara, 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 agüenta, pensei em ir embora da cidade, mas não dá, tem o bar do meu marido".

Seria possível acreditar que ela "agradeceu a Deus" porque a outra servente que tentou matá-la estava salva na casa dela? Parecia piada.... "Na hora que começou tudo aquilo a Maria já foi atingida e eu já fiquei sabendo das coisa, a Carla e o Rodrigo me ligaram e eu já sabia que de mais necessitada tava a Maria e que graças a Deus ela tava lá em casa". Na hora em que ela me disse isso eu a questionei sobre a briga delas e todas as divergências que existiam e ela respondeu rindo: "Ah! Mudô! Agente fico unida, até que a gente se entendemo, é difícil explicar. Ë que no fundo, no fundo as pessoas são boas, é que as vezes tem as dificuldade da vida". Pronto! E foi isso, assim simples. Ficaram amigas.

<u>Entrevista 10</u>: Funcionária do sexo feminino, 37 anos de idade, separada, 1º grau completo, renda familiar mensal em torno de 3 salários mínimos, tem 2 filhos, trabalha a 1 ano e meio no Senac Bistrô, faz parte da equipe operacional e mora a 15 km da unidade.

Agora, a "outra servente"... Séria e fechada, em um primeiro momento dava até um pouco de receio de chegar perto. Sabe aquele tipo "*entroncadona"*, com voz grossa e que qualquer coisa já arranja uma briga, então, era a própria. Parece um cão da raça *Pitbull Terrier* (ela inclusive tinha um, vai ver que é aquela história de semelhança entre o cão e o dono que explica isso), mas era extremamente fiel ao dono, *ops!* Desculpa, ao chefe. Cuidava do ambiente do Senac Bistrô como ninguém, nada poderia ficar fora do lugar, imagina quando algum aluno deixava cair um copo e quebrava, ela ficava muito braba. Ela se auto-designava guardiã da

unidade e "*pau-pá-toda-obra*". Realmente, ela era bem dedicada ao serviço, deixava tudo bem caprichado e não tinha cansaço com ela não.

Os problemas eram as encrencas entre ela e a servente da manhã. Várias discussões já ocorreram, inclusive o episódio da faca já descrito anteriormente. Mas a história mudou, após a catástrofe os ânimos se acalmaram e as duas passaram a se relacionar bem. Mas como será que decorreram aqueles dias para ela? Foi o questionamento que eu a fiz em nossa conversa e ela me respondeu:

> "Ai Klara (+), foi bem triste. Eu perdi a minha casa.(+) Toda aquela chuva já vinha acontecendo, daí chegou naquele sábado e parece que aumento tudo, caiu toda água que tinha pra caí do céu de uma vez só. Começô 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. A Edislene tava na casa na minha cumadre, liguei lá e mandei ela ficá lá, mandei o Robson, meu filho pra lá também e fiquei ali pela minha casa, assim, mesmo pendurada. Tinha medo que levassem tudo. Eu sei que eu corria risco, mas tudo que era meu tava lá, não dava de largar as coisas. Nisso liguei pro Edson (garçom) vir me ajudar daí ele foi e disse que ia me tirar a força de lá, como a casa dele tava em risco também, ele resolveu me levar para a casa da Vera (outra servente, que não se relacionava muito bem com ela) que era a única que morava perto e dava pra chegá. Chegando lá já tava tudo meio debaixo d'água, tava feio, tudo caindo, todo mundo sofrendo, foi triste. Como a Vera mora num apartamento, fica alto daí não pega água, era pequeno, mas ela deu um jeito e disse pra eu ficá lá. Como eu demorei pra sair da minha casa, não consegui mais ir pra minha cumadre que já tava tudo com barreira e água, mas eu sabia que lá meus filhos tavam bem. Daí, mesmo a contra gosto fiquei na Vera, eu queria mesmo era ficá cuidando da minha casa, mas eles não deixaram. A gente se ajudou lá na vizinhança da Vera e eu fiquei por lá, mas sempre que dava eu ia até onde dava pra ver minha casa, pra ver se ninguém tinha entrado pra roubá nada. Assim, não tinha muita coisa, mas ladrão quando invoca de robá roba até dos que não tem nada. A casa fico pindurada no barranco, não caiu, mas a polícia não deixava eu voltá pra lá. Todo mundo se preocupo muito comigo, a Vanessa me ofereceu a casa dela, a Carla, mas eu não queria ir pra longe da minha casa daí fiquei ali pela Vera mesmo".

Ela contou que pensou que fosse morrer, principalmente na ocasião da explosão do gasoduto. Houve uma explosão do gasoduto que pode ser ouvida e

vista a muitos quilômetros de distância e muitos acreditaram que era o fim do mundo. Quem presenciou disse que foi uma cena forte e impressionante, muitas pessoas ajoelhadas implorando perdão aos céus, bem forte! “Achei que a gente ia morrê. Quando deu aquela explosão do gasoduto, ah! Era o fim do mundo..., foi tudo muito triste (++), muito triste, muita desgraça”.

Ela contou que ficou muito preocupada com o Senac Bistrô e como não tinha nada que pudesse fazer pela casa dela, ela foi para a unidade para ajudar. Não queria ficar vagando com os pensamentos ruins. “Todo mundo me chamou de louca de vir pra cá com o estado que eu tava, mas fazê o quê? A minha casa tava lá pendurada e a polícia não deixava entrá. Eu não ia ficar lá parada, precisava fazê alguma coisa. Vim pra cá ajudá. Todo mundo veio”.

Questionei-a sobre o relacionamento dela com a companheira de trabalho que gerava conflitos e ela respondeu:

> “Ah! Parece assim que a tristeza nos uni, ah! Sei lá, é difícil explicar, até a Vera que eu queria matá uns dias atrás me abrigo na casa dela, parece que todo mundo se ajudo. Sei lá, acho que é a tristeza, quando acontece uma coisa muito ruim a gente olha pro outro de outro jeito. Não sei explicar (++)”.

Entrevista 11: Funcionário do sexo masculino, 39 anos de idade, solteiro, 1º grau completo, renda familiar mensal em torno de 3 salários mínimos, tem 3 filhos, trabalha a 2 anos no Senac Bistrô, faz parte da equipe operacional e mora a 14 km da unidade.

Este garçom era um dos mais reservados, de cara fechada, na dele. Dizia-se amigo e prestativo de quem realmente era amigo dele, porque, segundo ele: “Bobo eu não sô! Só ajudo quem é realmente amigão meu”. Admirava o trabalho em equipe, mas acreditava ser melhor cada um cuidar do seu serviço e não se meter de mais no do outro.

Sobre a tragédia ele começou contando do sogro da irmã dele. Na ocasião ele estava morando com a irmã, por isso esse fato lhe marcou muito. Eles souberam de tudo que estava acontecendo e correram lá pra Velha (bairro de Blumenau) para socorrer o sogro da irmã dele que morava em uma área de risco. Chegando lá já havia desmoronado um pouco atrás da casa dele (do sogro), mas ele não queria ir embora de lá para deixar a casa sozinha e descuidada. O vizinho que estava seguro

o convidou então para ficar na sua casa, desta forma ele poderia ficar perto da sua casa, mas não correria o risco por estar dentro dela. Eles aceitaram e deixaram então o sogro lá e voltaram para a residência da irmã já que as crianças tinham ficado em casa sozinhas. Eis que naquela madrugada (sábado para domingo) a casa do vizinho sofreu com um desmoronamento e ficou soterrada levando todos que estavam nela há óbito, o mais triste é que a casa do sogro que estava ao lado continuou de pé e não sofreu com o incidente. Foi um triste choque para a família deste garçom.

Na seqüência ele contou que soube da colega servente (que era muito amiga dele) e sua situação, ele correu para auxiliá-la e resolveu levá-la para a casa da outra servente que morava mais próximo do local.

> "Na hora ela relutou um pouco por ser a casa da Vera, mas daí eu disse que ali ela não ia ficar, eu ia carregar ela de lá, nem que fosse pelos cabelos! Como a Vera morava bem perto e ela chamou para eu levar a Maria para lá, há, daí eu consegui convencer". Ele conta que foi muito difícil ver tanta gente perdendo tudo e que nestas horas o ser humano relava tudo e só pensa em sobreviver e no que restou. "Fazer o quê?".

É muito triste, mas a gente tem que ir a luta, ele defendeu ao final da nossa conversa.

Entrevista 12: Funcionário do sexo masculino, 27 anos de idade, solteiro, superior incompleto, renda familiar mensal em torno de 2 salários mínimos, não tem filhos, trabalha a 1 anos no Senac Bistrô, faz parte da equipe operacional e mora a 2 km da unidade.

Este garçom era daquele tipo "*boyzinho"*, fazia amizades facilmente e ajudava a todos no que fosse preciso, mas era preciso pedir. Queria terminar a faculdade e ter uma "profissão de verdade", trabalhava como garçom apenas por necessidade e deixava isso bem claro para todos. Talvez fosse por isso que ele não demonstrava aquela "*garra*" de pegar junto com toda a equipe. Apesar, que durante a limpeza do Senac Bistrô na pós catástrofe, ele veio logo na primeira oportunidade, trouxe a namorada e pegaram firme no trabalho. Como eu já narrei anteriormente sobre os outros entrevistados, praticamente todos, com exceção da auxiliar de cozinha, todos se uniram fortemente para a limpeza e organização da unidade, com a mesma

intensidade de energia para caprichar e deixar tudo aquilo pronto, independente de quais eram suas responsabilidades em suas atividades normais antes do incidente.

Quando questionei sobre como foi para ele tudo aquilo ele contou:

> “Sabe Klara, eu não sou daqui, sou lá do interior do Paraná, nunca passei por uma coisa dessas, já ouvi falar, mas vivido uma situação assim, nunca! Estou morando ali no Garcia (outro bairro da cidade), apesar de estar tudo alagado por ali, eu moro num apartamento pequeninho e lá não pegou água. A minha namorada estava lá comigo desde sábado, então ela está lá direto comigo. Pelo que eles noticiam, não tem muito o que fazer, só esperar. Como eu já estava doido para sair de casa, quando vocês me chamaram eu vim correndo. Não queria ficar parado. Nossa! Quando eu cheguei aqui...quanta sujeira! Que cheiro forte este lodo tem. Na hora eu já vi que o trabalho seria pesado e teríamos que pegar todos juntos. O quanto antes limpássemos tudo aquilo melhor, senão iria secar e ia impregnar tudo, seria pior”.

Ao final ele comentou: “Bonito foi ver como todos se ajudaram”. Ficou claro para ele também a união fortificada de todos da equipe. Ele até diz: “Até que foi bom ter acontecido isso tudo, eh, quer dizer, bom não! Pra cidade não! Mas para a união da equipe, ficou todo mundo muito amigo, da tristeza brotou amizade”.

4.3 DIRETORA, ENTREVISTADORA E OBJETO DE ESTUDO: SÍNTESE DESTA PESQUISADORA

Um dos meus maiores desafios foi coordenar os meus vários papéis. Vários papéis? Como assim? Isso mesmo. Mesmo sendo um estudo autoetnográfico, eu já estar inserida no contexto, já ser aceita pelo grupo e não necessitar de papéis teatrais para me tornar envolvida, eu tive momentos. Posso dividi-los em três papéis fundamentais: diretora, entrevistadora e envolvida.

Como diretora, precisei ter todo “punho forte” para orientar a equipe durante toda situação. Apesar do meu cargo, eu não tinha muito experiência com essa situação, foi um aprendizado “na marra”. O que fazer? Que postura apresentar? Que decisões tomar? Foram vários questionamentos que não tive muito com quem

dividir, apenas agir. Decidir se ir ou não para o Bistrô, correr o risco nas ruas para tentar salvar algumas coisas que não eram diretamente minhas. Colocar em risco meu carro, minha vida, meus familiares por um espaço que não é meu? Seria certo? 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?

Apesar do Senac sempre nos prestar uma assistência e valorizar em primeiro lugar a nossa pessoa e família, parecia errado não fazer alguma coisa. Tomei a decisão de me envolver o máximo possível dentro das minhas limitações que garantissem a minha segurança. Não impus a ida de nenhum funcionário até lá, solicitei a ajuda de quem pudesse ir, orientando-os para que nenhum deles colocasse suas vidas ou famílias em risco.

Durante a pesquisa procurei me desarmar do papel de diretora enquanto entrevistava os funcionários para não receber um discurso institucional. Mesmo assim recebi muitos elogios quanto à minha postura frente à catástrofe. Foi bom ter este retorno da minha equipe, mas tive auto-filtrar para realmente relevar as informações.

Como entrevistadora, procurei me desarmar do papel de diretora. Claro, não sendo positivista ao ponto de buscar a neutralidade, mas na busca de um discurso que não fosse institucionalizado. Busquei realizar as entrevistas de forma agradável e desarmada de formalidades para com isso, conseguir buscar as informações e, principalmente, as subjetividades em cada discurso de uma forma pura, sem intervenções devido ao meu posicionamento hierárquico.

A ação da entrevista na pesquisa qualitativa não busca uma resposta “verdadeira”, muito menos a “real realidade”, mas sim a compreensão do que forma essa realidade. Aceitar os pensamentos múltiplos e a subjetividade de cada discurso norteia a construção do objeto. Sendo assim, procurei construir o “nosso discurso” da união do meu prisma de entrevistadora com o de cada envolvido.

O que possibilitou esse olhar epistemológico do fato foi o meu envolvimento na situação. Terceiro e último papel, tornou-se o mais difícil de gerenciar, como envolvida. Estar presente, vivenciar, tirar conclusões próprias, desenhar a situação sob o meu olhar, através da minha única compreensão pareceu-me errado. Ok, ok, não temos certo e errado, mas temos senso de coerência. O meu envolvimento desde o início com a equipe e situação possibilitou a autoetnografia. Ao contrario da

etnografia, já estar inserida e realizar uma análise do meu próprio momento *insider* foi o desafio.

Analisar a minha vivência sob a minha introspecção frente aos acontecimentos somados a minha interpretação do discurso e, muito importante, ações e representações dos envolvidos serviu de base para toda a construção deste trabalho. Tudo isso torna o meu envolvimento já preexistente imprescindível na construção da autoetnografia.

5. APRENDIZAGEM DIANTE DA CATÁSTROFE: ENCONTRO COM A TEORIA

Neste capítulo foi realizado um encontro da teoria de aprendizagem organizacional com os fatos evidenciados no Senac Bistrô em decorrência da catástrofe de novembro de 2008. Os aspectos levantados nos discursos dos entrevistados, acontecimentos captados na observação da pesquisadora além de suas percepções e vivências tornaram-se objeto de reflexão que, posteriormente, foram ressignificados à luz da teoria estudada.

Segundo Davenport e Prusak (2003), as organizações, só nos últimos anos, passaram a valorizar a experiência e o *know-how* de seus funcionários – isto é, seu conhecimento. Isso porque as organizações estavam perdendo milhões de dólares com a demissão ou aposentadoria de seus funcionários uma vez que levavam consigo todo o conhecimento construído. Ou seja, todo aquele conhecimento e experiências sobre as rotinas e práticas a produção (de bens e serviços) e ao relacionamento (com clientes e com fornecedores) da organização.

Portanto, só recentemente, as organizações perceberam a importância de gerenciar o conhecimento organizacional com o objetivo de ser compartilhado pelos seus funcionários. Para Spender (2001), o termo conhecimento deve estender-se além das patentes ou do conhecimento incorporado nos artefatos humanos e envolver o ato de conhecer revelado na solução de problemas e nas práticas produtivas de individuais ou grupos na organização.

Neste contexto, McGee e Prusak (1994) ressaltam que para tanto o desafio de criar e implantar processos que gerem, armazenem, organizem, disseminem e apliquem o conhecimento produzido e utilizado na organização de forma sistemática, explícita, confiável e acessível à comunidade da organização.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), o conhecimento pode ser visto como informações repletas de experiência, julgamento, *insights* e valores. Lacombe e Heilborn (2003) corroboram com os autores quando mencionam que o conhecimento também pode ser definido como conteúdo de valor agregado do pensamento humano, derivado da percepção e manipulação inteligente das

informações. Ainda McGee e Prusak (1994) lembram que a informação representa uma classe particular entre os ativos da organização, sendo sua administração sujeita a desafios específicos. Davenport (2001) afirma que existem quatro modalidades de informações dentro das organizações:

MODALIDADE	SÍNTESE
Informações não estruturadas	Existentes dentro da organização, mas normalmente não relacionadas a um processo formal de trabalho ou relacionadas, mas não tratadas pelo processo.
Capital intelectual ou conhecimento	Abrangendo as competências individuais, as competências organizacionais e a retenção e disseminação do conhecimento.
Informações estruturadas em papel	Como registros pessoais e arquivo-morto que evidenciam a importância da consciência do profissional em tratar adequadamente seus registros, atuando mesmo como um gerente de registros, tomando as medidas necessárias para o adequado armazenamento e disseminação do que for importante e útil para a empresa.
Informações estruturadas em computadores	Normalmente refletem o ambiente informacional das organizações.

Quadro 10: Modalidade de informações

Fonte: Davenport (2001).

Sendo assim, é necessária a integração dos diversos tipos de informação, o acompanhamento sistemático do ambiente, e também se faz necessário conhecer como a informação é criada, manuseada e transmitida, levando-se em conta o ambiente existente. Ainda para Davenport (2001), as características mais importantes para se determinar o valor da informação nas organizações são: exatidão, oportunidade, acessibilidade, envolvimento, aplicabilidade e escassez.

Fleury e Oliveira Júnior (2002) acreditam que nas organizações o conhecimento é fruto das interações que ocorrem no ambiente de trabalho e se desenvolve através do processo de aprendizagem. Segundo Polanyi (1958), esse conhecimento que pode ser expresso em palavras e em números que representam apenas uma pequena parte do conjunto de conhecimentos, que quando reunidos e organizados formam um todo. Seus estudos buscaram estabelecer uma divisão

entre duas formas de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Para o autor conhecimento tácito é pessoal e difícil de formalizar, está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais, dificultando sua transmissão e compartilhamento com seus pares e, portanto, dificultando sua conversão em informação e o conhecimento explícito é aquele que os indivíduos são capazes de expressar, tornando o coletivo, compartilhando assim de forma fácil com todos, podendo ser expresso por meio da linguagem, meios visuais, sonoros e corporais.

Enfocando o papel do conhecimento nas organizações, para Barroso e Gomes (1999), conhecimento tácito é, com frequência, visto como a verdadeira chave para resolver os problemas e criar valores novos, enquanto o conhecimento explícito é considerado apenas como suporte ao processo de aprendizagem. Davenport e Prusak (2003) complementam que o conhecimento ainda representa uma mistura de experiências, valores, informação contextual e *insight* experimentado, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Nas organizações, ele pode estar em documentos ou repositórios e ainda em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Argyris e Schön (1978) sugerem que as organizações são coletividades formadas por indivíduos, e que elas aprendem alguma coisa quando seus membros individualmente aprendem, mas os próprios autores supracitados, consideram que essa ideia nem sempre é verdade. Então se, como regra, há conhecimentos tácitos em jogo, Abbad e Borges-Andrade (2004) além de Loiola (2007), acreditam que é possível concluir que nem tudo o que os indivíduos aprendem torna-se em aprendizagem organizacional, seja porque seus detentores recusam-se a explicitá-los, protegendo-os por considerá-los estratégicos, seja ainda porque as organizações, ou quem fala pelas organizações, podem não reconhecê-los como conhecimentos válidos, não dando suporte à transferência para o trabalho do que foi aprendido.

Huzzard e Ostergren (2002) percebem a organização como uma entidade coletiva e não mais como uma agregação de aprendizado individual num contexto organizacional. Salientam, contudo, que há uma pressuposição unitarista da organização para o que sugerem que o aprendizado requer uma homogeneidade

nas interpretações dos objetivos, práticas e identidade organizacional. Por outro lado, afirmam que, na verdade, as organizações são entidades controversas, em que concepções e ideologias são diversas e que, portanto, o conflito torna-se inevitável, e até mesmo desejável. Os autores concluem, ainda, que o consenso, ao invés de ser um pré-requisito, é na verdade um possível resultado do aprendizado.

Bitencourt (2004) afirma que aprendizagem organizacional se refere à maneira como a aprendizagem acontece, ou seja, o foco é no processo de construção e utilização do conhecimento. Para a autora, o compartilhamento de *insights*, conhecimentos, crenças e metas seriam a base para a aprendizagem futura.

Para Hedberg, Fiol e Lyles e Huber (1981; 1985; 1991 *apud* SILVA, 2009), a aprendizagem organizacional deve ser analisada como um processo contínuo dentro da organização. Este processo ocorre por meio da aquisição do conhecimento, distribuição das informações captadas e inseridas no meio, interpretação destas novas informações de forma a compreendê-las e instituí-las na organização e ao armazenamento na memória organizacional deste novo aprendizado. Para Silva (2009), o maior desafio das organizações é interpretar as informações e criar uma memória organizacional que seja de fácil acesso.

Starkey (1998) defende essa mesma linha de pensamento que os autores acima, a aprendizagem inicia-se na aquisição do conhecimento, é compartilhada dentro da organização e, por fim, tem sua memória organizacional explorada. Dessa forma, o autor fortifica a ideia da aprendizagem partindo do indivíduo para a organização, do micro ao macro. A questão entre os autores está em como apreender, analisar e compreender a interação e o desenvolvimento da aprendizagem, sendo esses os alicerces fundamentais para a discussão sobre como acontece o fenômeno da aprendizagem.

Sendo assim, a aprendizagem organizacional vem sendo concebida, como um processo de redirecionamento da organização diante obstáculos ou novas experiências vividas com o intuito de se evoluir em um ambiente em desenvolvimento inesperado. Para DiBella e Nevis (1999), a aprendizagem comporta a noção de que as organizações deveriam ser um estado contínuo de aprimoramento, tornando-se algo mais do que são no presente.

Simon (1970), Argyris e Schön (1978), DiBella e Nevis (1999) ressaltam a importância do indivíduo no processo da aprendizagem organizacional. Suas ideias convergem para a reflexão do indivíduo sobre seu comportamento e sua maneira de pensar, mas de nada serve se esta reflexão não transportar as barreiras da individualidade e alcançar o grupo. Somente desta forma a aprendizagem individual torna-se coletiva.

Alguns autores como Fiol e Lyles (1985) defendem que a aprendizagem organizacional não é simplesmente a soma das aprendizagens individuais dos membros de uma organização. Ela tampouco emerge a partir de uma só pessoa, mas sim da interação e da combinação de capacidades e conhecimentos de diferentes membros da mesma organização. Para Kim (1993), ela ocorre, portanto pelo compartilhamento de elementos da aprendizagem entre indivíduos em interação numa organização, compartilhamento realizado pela difusão, a partir de diferentes indivíduos, dos elementos da aprendizagem como os conhecimentos, as competências, as aspirações, etc.

Assim, para Tompkins (1995), pode-se dizer que a aprendizagem organizacional só ocorrerá quando uma coletividade de membros de uma organização apresente competências, conhecimentos, atitudes ou demais elementos de aprendizagem independentemente de todo e qualquer membro que contribuiu para o processo com resultados de sua aprendizagem individual difundidos a outros. Para Robbins (1999), é qualquer mudança relativamente no comportamento que ocorre como resultado de experiência, dessa forma só há aprendizagem se houver mudança nas ações, nos processos, pensamentos ou atitudes e estes devem estar acompanhados de uma mudança de comportamento.

A organização Senac Bistrô teve a sua estrutura física abalada pela catástrofe, como também a estrutura pessoal e psicológica. Os indivíduos que formam esta instituição sofreram direta ou indiretamente com os acontecimentos gerando mudanças comportamentais visíveis. Argyris e Schön (1996), Cyert e March (1963) fundamentam teoricamente os conceitos ligados à aprendizagem organizacional como mudanças no comportamento das organizações e indivíduos a fim de manter relações favoráveis a sua existência e desenvolvimento, adaptando-se a novas necessidades. Uma das necessidades para que uma organização se mantenha e se desenvolva é que ela apresente compatibilidade entre sua condição

interna e seu contexto para continuar a ser ativa. A manutenção desta compatibilidade, para Fiol e Lyles (1985), depende essencialmente da capacidade de aprendizagem organizacional gerada pelos membros da organização.

DiBella e Nevis (1999) entendem a aprendizagem como a capacidade ou processo, no interior da organização, que, a partir da sua experiência, mantêm ou melhoram o seu cotidiano. Para os mesmos, a velocidade do desenvolvimento de melhoria está intrinsecamente ligada ao alinhamento da organização com o seu ambiente, tendo como limitante o pensamento e as ações de seus indivíduos. Desta forma, os autores consideram este fenômeno sendo mais do que uma adaptação, e sim, um envolvimento sobre a concepção que a organização possui sobre a sua experiência ao longo de sua trajetória. Sendo assim, do desenvolvimento mental, interpretativo de concepções e visões do mundo, um ato de reflexão e autoanálise.

Para Argyris e Schön (1996), a aprendizagem organizacional ocorre quando os membros respondem às mudanças dos meios interno e externo de sua organização alterando sua lógica de ação em vigor para corrigir diferenças reais ou previstas (“erros”) entre os resultados de suas atividades. Ressaltam também três tipos de aprendizagem organizacional: o de circuito único (*single loop learning*), o circuito duplo (*double loop learning*) e o *deutero*. O primeiro caracteriza-se por uma mudança incremental, quando uma organização testa novos métodos e táticas e persegue uma retroalimentação rápida sobre suas consequências, para ser capaz de fazer ajustamentos e adaptações contínuas e aonde o processo de aprendizagem habilita a organização a continuar em suas políticas atuais ou a alcançar seus objetivos. A aprendizagem de circuito duplo é resultado de uma mudança de valores, normas e pressupostos. Ao contrário da aprendizagem de circuito único, envolve processos de mudanças radicais, podendo promover um redirecionamento estratégico e uma ampla revisão de sistemas aonde de fato não basta apenas detectar erros, mas sim questionar suas políticas de sustentação e seus objetivos.

Neste estudo, foi possível verificar uma mudança profunda de comportamento em toda a equipe, caracterizando assim o chamado circuito duplo de Argyris e Schön (1978). Os autores afirmam que os membros da organização resolvem os conflitos pessoais e grupais para garantir o desempenho organizacional, criam novos entendimentos sobre as fontes, condições e consequências dos conflitos, estabelecem novas prioridades e normas, associadas com suas estratégias. A

aprendizagem de duplo circuito ainda é compreendida por Morgan (2000), como um processo no qual, em essência, se questiona os limites que devem ser colocados sobre a ação. McGill et al. (1992) as denominaram de aprendizagem adaptativa (circuito único) e generativa (circuito duplo).

Para Probst e Buchel (1997) a aprendizagem de duplo circuito é reconstrutiva e reflete um processo de questionamento das normas e valores da organização, de forma a reavaliar as hipóteses iniciais. Templeton *et al*. (2004) salientam que a aprendizagem de circuito duplo é pró-ativa em essência, na medida em que envolve o desenvolvimento de estratégias e atitudes *ad hoc*, e não meramente de resposta ao ambiente. Para Osterberg (2004), a aprendizagem de duplo circuito ou generativa consiste no desenvolvimento e uso de novos paradigmas organizacionais e a adaptativa nos melhoramentos segundo os paradigmas correntes.

Easterby-Smith et al. (2001) concordam que a aprendizagem emerge das relações sociais, no ambiente natural de trabalho. Os autores afirmam ainda que a contribuição da perspectiva social é a noção da aprendizagem como artefato cultural, pois ela ocorre como resultado da interação entre pessoas, manifesta- se no comportamento, o qual é aprendido pelo processo de socialização. Hedberg (1981), citado por Fiol e Lyles (1985), aponta que organizações não têm cérebros, e sim, sistemas cognitivos e memórias, assim organizações desenvolvem também visão de mundo e ideologias. Essa memória organizacional mantém certos comportamentos, mapas mentais, normas e valores todo o tempo, apesar do fluxo de funcionários e de lideranças.

O processo de aprendizagem em uma organização, segundo Fleury e Fleury (1997) envolve a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitem compreender melhor o que está acontecendo em seu ambiente externo e interno, assim como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado. Como níveis de aprendizagem, o desenvolvimento cognitivo pode apresentar uma hierarquia baseada no nível de *insights* e construção de associações. De uma forma geral, Fiol e Lyles (1985) apontam dois níveis: aprendizagem de nível inferior e de nível superior. Na aprendizagem de nível inferior, o foco é a racionalidade funcional centrada em experiências positivamente vivenciadas pela organização na solução de problemas simples. A aprendizagem de nível superior é um processo mais cognitivo, e refere-se ao desenvolvimento de

esquemas de referência, ou esquemas interpretativos. Como já citado, Argyris e Schön (1996) denominam esses tipos de aprendizagem, respectivamente, de circuito simples e circuito duplo.

Conforme Weick e Westley (2004), organizar e aprender são, essencialmente, processos antagônicos, o que significa que a expressão aprendizagem organizacional é um oxímoro. “Aprender é desorganizar e aumentar a variedade. Organizar é esquecer e reduzir a variedade”. Para os autores, afirmar o “oxímoro da aprendizagem organizacional é manter a organização e a aprendizagem conectadas, a despeito de se moverem em direções opostas” (2004, p.385). Quando a organização “se desorganiza”, há oportunidades para aprendizagem e para um novo padrão de organização. Situações em organizações que justapõem ordem e desordem contêm algumas das condições sociais nas quais a aprendizagem organizacional é desenvolvida. Entretanto, a justaposição dessas condições costuma ocorrer em momentos curtos, rápidos, incomuns, quase acidentais, por vezes imperceptíveis. Podendo manifestar-se em um momento de descontração, em uma situação de controvérsia e, sobretudo, em situações que exigem improvisação. Processos que estimulam a reflexão crítica de pressupostos e práticas, os cultivos da dúvida e da curiosidade, bem como a reflexão sobre erros cometidos, costumam ser catalisadores da aprendizagem. São bem-vindos desequilíbrios, como os provocados por objetivos pouco claros, por certa dose de incoerência, indecisão, atribuição de responsabilidades contraditórias, comuns em situações como as analisadas neste estudo. Os autores em questão ainda levantam que outra situação frequente em estudos de aprendizagem organizacional é a necessidade de improvisação, típica de situações nas quais as pessoas refletem e agem rapidamente para encontrar uma saída a um problema. Para improvisar, todavia, é necessária uma estrutura mínima, uma base a partir da qual são testadas possibilidades, com tolerância aos erros, mas com certa estabilidade.

No mesmo sentido, Wenger (1998) propõe a ideia de desequilíbrio entre experiência e competência como motor da aprendizagem. Para o autor, a aprendizagem acontece na inter-relação entre nossas experiências e as competências ou parâmetros de comportamento definidos socialmente.

Os autores já citados acima, Weick e Westley (2004), além de Wenger (1998), afirmam ser comum que uma organização mude para manter a integridade ou

confirmar uma identidade, “mudar para continuar o mesmo”. Importa observar que o fechamento excessivo em comunidades e padrões próprios pode minar a capacidade de aprender e levar, inclusive, à morte. Em paralelo, a abertura excessiva ou a perda da identidade pode resultar na incapacidade de aprender e de compartilhar aprendizagem, de manter a integridade e de preservar lições aprendidas no passado. Reforça-se a tênue relação entre equilíbrio e desequilíbrio, a importância da permeabilidade das fronteiras, não da ausência de fronteiras.

Considerando os indivíduos como estopins para as mudanças decorrentes da aprendizagem organizacional, aceitamos que suas crenças, seus valores, suas vivências externas podem influenciar na construção do meio organizacional. Silva (2009) defende que tanto o ambiente externo como interno podem influenciar a limitar ou favorecer a aprendizagem. Mudanças drásticas do meio, instabilidades, alterações inesperadas no ambiente externo podem alterar os indivíduos e estes iniciarem um processo novo de adaptação dentro da organização fomentando o início de uma nova aprendizagem. Ainda segundo Silva (2009), se existir um ambiente favorável à aprendizagem, a organização poderá fomentar uma tensão criativa capaz de compatibilizar um processo de mudança sem perder a estabilidade necessária para enfrentar as contingências ambientais. Garvin (1998) afirma que o aprendizado pode ser impulsionado pela curiosidade, pela circunstância, pela experiência diária e ainda pode impulsionado por uma crise. Como resultado esse aprendizado gera um novo conhecimento dentro da empresa por meio da interação entre o conhecimento tácito e explícito.

Para Godoi, Freitas e Carvalho (2008), a motivação pela aprendizagem é gerada pelo desequilíbrio causado “pela falta-em-ser”. Para os autores, “o objetivo da aprendizagem é o equilíbrio” (2008). Desta forma, o abalo do inesperado, diante do desequilíbrio há uma mobilização do afeto, da pulsão e da estrutura cognitiva do sujeito para aprender, para restabelecer o equilíbrio e construir através dos outros. A aprendizagem de um indivíduo que se beneficia da aprendizagem de outros é, portanto implícita à aprendizagem organizacional, que ocorre graças à difusão, entre diferentes indivíduos, de elementos de aprendizagem por eles gerados (BEEBY; BOOTH, 2000) – sendo a comunicação interpessoal é o principal meio para esta difusão.

Diante de toda a desorganização que a catástrofe causou, muitos funcionários, praticamente todos, mas cada um com a sua intensidade de preocupação, sofreram um certo “desequilíbrio” da rotina padrão. O esforço para reorganizar tudo e voltar a normalidade, que ficou claro em todos os discursos dos envolvidos “(...) estava todo mundo lá igual, sem diferença, pegando junto e querendo limpar tudo de uma vez, ficar pronto logo (...). O neguinho pegava azulejo por azulejo e até gastava de tanto esfregar, e ainda fazia sorrindo (...)”. Quando a organização “se desorganiza”, há oportunidades para aprendizagem e para um novo padrão de organização.

As mudanças de comportamento da equipe do Senac Bistrô Johannastift na pós catástrofe foram evidenciadas no primeiro momento após o início das ocorrências. Os integrantes da equipe, claro que cada um em sua intensidade, evoluíram os seus comportamentos positivamente buscando a harmonia do grupo. Segundo Huber (1991), “uma entidade aprende se, por meio do processamento de informações, seus comportamentos potenciais são mudados”. Dentre dessa conceituação, observou-se na instituição Senac Bistrô processos de aprendizagem.

Muitos, em suas entrevistas e depoimentos, justificaram suas ações de compaixão para com o companheiro através de uma autoreflexão e análise. Aceitar que “todos somos humanos”, temos que “compreender o próximo”, “relevar algumas coisas para ficarmos mais unidos”, foram declarações que condizem com o pensamento destes autores. Conforme já citado anteriormente, DiBella e Nevis (1999) consideram que quando a experiência torna-se coletiva e o grupo todo é implementado por esta ação, como foi este caso, é gerado um processo social. Os mesmos autores ainda entendem a aprendizagem como ganho de experiência, ganho de competências e a inibição de enganos repetitivos, problemas e erros que desperdiçam os recursos da empresa. Ou seja, a capacidade, o conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento.

Diante catástrofe de 2008, tornou-se perceptível a alteração do comportamento dos funcionários da equipe do Senac Bistrô, o que levou a todos um desenvolvimento da equipe diante de um fato inesperado. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampert (1999), a aprendizagem organizacional acontece de fato quando o conhecimento é compartilhado pelo grupo configurando-se como uma prática de

aprendizagem organizacional. Por meio desta interação seus modelos mentais podem ser estudados, os seus objetivos comuns estabelecidos e a aprendizagem concretizada, para tanto é necessário a troca de conhecimentos e abertura dos indivíduos para o novo ou para a ruptura. “Até a Vera e a Maria que não se bicavam 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”, relato de um dos funcionários Senac Bistrô.

> “(...) Eu sei que eu corria risco, mas tudo que era meu tava lá, não dava de largar as coisas. Nisso liguei pro Edson (garçom) vir me ajudar daí ele foi e disse que ia me tirar a força de lá, como a casa dele tava em risco também, ele resolveu me levar para a casa da Vera (outra servente, que não se relacionava muito bem com ela) que era a única que morava perto e dava pra chegá. Chegando lá já tava tudo meio debaixo d’água, tava feio, tudo caindo, todo mundo sofrendo, foi triste. Como a Vera mora num apartamento, fica alto daí não pega água, era pequeno, mas ela deu um jeito e disse pra eu ficá lá. (...) Daí, mesmo a contra gosto fiquei na Vera (...). Ah! Parece assim que a tristeza nos uni, ah! Sei lá, é difícil explicar, até a Vera que eu queria matá uns dias atrás me abrigo na casa dela, parece que todo mundo se ajudô. Sei lá, acho que é a tristeza, quando acontece uma coisa muito ruim a gente olha pro outro de outro jeito. Não sei explicar...” (RELATO ENTREVISTADA 10).

Anderson e Boocock (2002) sugerem para que a aprendizagem organizacional aconteça e se desenvolva é necessário um processo formal ou informal e estruturas pelas quais a aprendizagem organizacional possa ser desenvolvida, disseminada, compartilhada e por fim transferida entre indivíduos ou grupos dentro das organizações. De Geus (1998) afirma que a essência do ato de aprender é a capacidade de gerir a mudança mediante a mudança em si mesmo – tanto para as pessoas, quando se tornam adultas, como para as empresas quando vivenciam o tumulto. Quando cheguei ao Senac Bistrô após as águas baixarem, eu não sabia como iria encontrar a equipe, qual seria a minha postura diante deles e a deles diante toda tragédia. Estava toda organização literalmente “*virada de pernas para o ar*”. Já no primeiro momento foi nítida a mudança não apenas de comportamento, mas de ações também.

> "[...] Era uma energia de vamos lá, vamos limpar, organizar, "Queremos nossa casa de volta, nosso bistrô!". 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 união, a força, a vontade de trabalhar" (TRECHO DIÁRIO DE CAMPO DA PESQUISADORA).

A mudança, em conseqüência a aprendizagem são geradas a partir da motivação individual. O indivíduo relaciona-se diariamente com a motivação, utilizando-se dela como combustível para suas ações. Para Gondin e Silva (2004, p.146), a motivação é um "processo psicológico de relativa complexidade" pelo fato de ser um fenômeno subjetivo, em que não é diretamente observável, mas que caminha para a compreensão das ações dos indivíduos. Godoi (2001) concorda afirmando que por estar ligado ao comportamento do indivíduo, o fenômeno motivacional torna-se complexo por ser ontológico, ou seja, que trata do ser. Relacionada ao comportamento do indivíduo, a aprendizagem organizacional é impulsionada pela motivação intrínseca do indivíduo.

Godoi (2001) justifica a motivação na aprendizagem dividindo-a em 3 categorias na busca do conhecimento, são elas: cognitiva, social e afetiva. A categoria cognitiva está relacionada a funções intelectuais que abrangem aspectos muito diversos, como a percepção, a aprendizagem, o conhecimento, o conceito, o juízo, o raciocínio, a solução do problema, etc., enfim, tudo o que põe o sujeito em contato com a realidade (BARROS, 1991, *apud* GODOI, 2001, p.133). Em um sentido mais genérico, cognição é frequentemente concebida como uma série de processos internos envolvidos na aquisição, armazenagem, transformação e recuperação da informação (BRANSCOMBE, 1988, *apud* GODOI, 2001, p.133). A categoria social está relacionada aos fatores extrínsecos, tais como, afiliação, participação nos grupos, reconhecimento, aceitação pessoal, prazer de relacionamento, etc., fatores externos que acabam tornando-se interiorizados e permanecem na dimensão heterônoma do indivíduo. Já a categoria afetiva, está relacionada com a emoção. O comportamento humano envolve durante a aprendizagem uma combinação desses três aspectos que formarão o constructo motivacional. Godoi sintetiza os fatores ligados à motivação na aprendizagem no quadro a seguir:

CATEGORIA AFETIVA	CATEGORIA COGNITIVA	CATEGORIA SOCIAL
• Autoestima • Autoconfiança • Preservação do eu • Desejo de autonomia • Desejo de desenvolvimento • Desafio • Curiosidade • Amor pelo reconhecimento • Desejo de exploração das situações • Envolvimento emocional • Desejo de poder	• Experiência de competência • Objetivos de desempenho • Domínio do conhecimento • Desenvolvimento de habilidades • Desenvolvimento de atitudes • Percepção do valor da aprendizagem • Objetivos pessoais • Diversidade de aprendizagem	• Afiliação • Participação • Reconhecimento • Aceitação pessoal • Prazer de estar com os outros • Condescendência • Suporte familiar • Percepção dos pares • Percepção do líder • Influência da instituição acadêmica • Medo da incompetência

Quadro 11: Categorias e fatores da motivação para a aprendizagem – síntese dos fatores.
Fonte: Godoi (2001).

Apesar de estarem intrinsecamente ligadas, para cada situação as categorias se desenvolvem de acordo com a motivação impulsionadora para tal desenvolvimento de aprendizagem. Nos discursos dos entrevistados nesse estudo, foi possível identificar indicadores relacionados a essas categorias, sendo a afetivas e sociais as que mais emergiram respectivamente. Dessa forma, podemos compreender melhor os motivos envolvidos no processo de aprendizagem dos indivíduos e da organização na catástrofe de 2008. 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*, relacionada a funções intelectuais que abrangem aspectos muito diversos, como percepção, aprendizagem, conhecimento, conceito, juízo, raciocínio, solução do problema, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento de atitudes; *categoria social*, relacionada 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 *categoria afetiva*, relacionada com o 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 abaixo demonstram trechos da categorização das emoções a partir de fragmentos de discursos:

MEDO E SUAS EMOÇÕES SECUNDÁRIAS (desespero, aflição e culpa)
"Quando consegui chegar à empresa e abri a porta da cozinha e vi aquele mar de lama fiquei desesperada, aí veio o medo. [...] 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 desnorteada e não sabia o que fazer". (E4)
"[...] 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). [...] 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)
"[...] a gente ficou com muito medo. Daí eu e o meu marido pegamos as crianças e fomos lá pra minha irmã na Água Verde". (E6)
"A sensação de impotência e o desespero 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)
"[...] A aflição [...] 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)
"[...] 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 sensação de culpa com impotência. Sim, me sentia culpada de estar bem. 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)

Quadro 12: Categoria afetiva da motivação para a aprendizagem: medo e suas emoções secundárias
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 acima). 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.

SOFRIMENTO E EMOÇÕES SUAS SECUNDÁRIAS (tristeza, angústia, solidariedade)
"[...] Eu perdi a minha casa.Toda aquela chuva já vinha acontecendo, daí chegou naquele sábado e parece que aumentou tudo, caiu toda água que tinha pra caí 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 sofrendo, foi triste". (E10)
"Não gosto nem de lembrar, foi muito triste, 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 sofreu muito 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 agüenta, pensei em ir embora da cidade, mas não dá, tem o bar do meu marido". (E1)
"As intrigas passadas acabaram, passaram. O fato do sofrimento fez as pessoas sentirem na pele o que a outra estava passando, este sofrimento fez com que ficássemos mais unidos e compreendesse o outro". (E5)
"Como eu não tenho nenhum bem, não tive nada a perder, mas fiquei muito triste com tudo que eu vi, com as perdas materiais das outras pessoas, tudo conquistado indo por água abaixo, isso é muito triste". (E8)
"Já a angustia, 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)

Quadro 13: Categoria afetiva da motivação para a aprendizagem: sofrimento e suas emoções secundárias
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 acima). 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.

TRISTEZA – ALEGRIA: EMOÇÕES CONTRADITÓRIAS
"O que mais me marcou com tudo isso o que aconteceu foi a *solidariedade*. 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. Foi uma alegria no meio da tristeza". (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 muito triste ouvir as notícias no rádio, [...] pessoas isoladas, sem poder ter ou dar noticias 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 alegra é que esses são poucos e a maioria está lutando, formando uma enorme *corrente de solidariedade*”. (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)

Quadro 14: Categoria afetiva da motivação para a aprendizagem: tristeza-alegria: emoções contraditórias
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 acima. A percepção da solidariedade do outro parece tornar possível a convivência simultânea de tristeza e alegria diante da mesma situação.

TRISTEZA COMO GERADORA DE UNIÃO: A CAMINHO DA APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO
“Toda esta tragédia serviu para unir ainda mais nossa equipe de trabalho, a perceber o quanto podemos ser úteis com pequenos gestos de solidariedade ou até com algumas palavras de conforto”. (E4)
“Ah! Parece assim que a tristeza nos uni, 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 união da equipe, ficou todo mundo muito amigo, da tristeza brotou amizade”. (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, estava todo mundo unido. 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 equipe se uniu 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 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).

Quadro 15: Categoria afetiva da motivação para a aprendizagem: tristeza como geradora de união
Fonte: Diários de campo (DC) e discurso dos entrevistados (E1, E2, E3, etc.)

Os trechos acima revelam a relação, que a 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 encontro do pensamento de Antonacopoulou e Gabriel (2001), segundo o qual a aprendizagem é um processo profundamente emocional, dirigido, inibido e guiado por diferentes emoções, incluindo medo e esperança, excitamento e desespero, curiosidade e ansiedade. Aspectos emocionais ficaram mais evidentes nos discursos e declaradamente foram considerados os impulsores de motivação para a aprendizagem.

Para Schmidt (2006), a emoção representa a comunicação e fixação (registro) dos momentos significativos na memória de um povo ou de uma pessoa. Sendo os estados afetivos-emocionais constituídos de em duas subcategorias – emoção e afeto. Gondim e Siqueira (2004) alertam para o fato de que “a maioria das definições associa fortemente emoções com alterações fisiológicas e corporais que são resultantes de estímulos externos e internos que não estão sob controle consciente do indivíduo” (*apud* SCHMIDT, 2006, p.23).

Segundo Latham (2007, *apud* CARVALHO, 2008), os processos de desenvolvimento afetivo estão intrinsecamente ligados às teorias de motivação através das emoções dos indivíduos. Para Godoi, Freitas e Carvalho (2008), tal associação se deve ao fato de a afetividade e a emoção constituírem o fator enérgico ou econômico do comportamento motivacional. Piaget (1983) usufrui da metáfora – enquanto a cognição é o motor ou a estrutura da máquina humana, a afetividade é o combustível. Dessa forma, no caso dos processos afetivos e enérgicos, o resultado ao qual eles atingem é relativamente consciente. Já o mecanismo íntimo desses processos permanece inconsciente, isso é, o indivíduo desconhece os mecanismos racionais de suas emoções e sentimentos.

Para Motta, Pimenta e Tavares (2008), o desenvolvimento das pessoas é impulsionado pela intuição emotiva, “usa a energia da emoção para agir”. Ser capaz de reagir de forma rápida e eficaz torna-se um desafio para o indivíduo. A catástrofe natural que desolou Blumenau, assim como Santa Catarina em novembro de 2008, nos instiga a compreender os impactos de uma situação de catástrofe ambiental sobre os processos de (re)aprendizagem organizacional diante do inesperado. Como as pessoas se modificam tão rapidamente diante de fatos abaladores de forma tão inexplicável? Para Morin (2002), o inesperado possibilita o pensamento complexo e facilita as reações ao adverso.

A compreensão do aprendizado de equipes diante de um fato de impacto e inesperado vem sendo estudado por Christopher Kayes (2002, 2003 e 2005). Para o autor, a explicação não está nas teorias de desenvolvimento de equipes e sim na aprendizagem**.** Para o desenvolvimento há necessidade de tempo para a concretização do mesmo no meio, já a rápida reação frente à necessidade gerada por um fato inexistente encontra-se no coração. Exatamente o que verificamos no objeto deste estudo. As mudanças geradas na equipe do Senac Bistrô diante da catástrofe ocorreram de forma instantânea e duradoura. Explicações racionais para a união da equipe bem como o fortalecimento das amizades só podem ser compreendidas através da emoção.

Para Kayes (2003), a emoção acentua e acelera o aprendizado de forma emotiva em resposta às situações adversas de forte impacto. O desenvolvimento consiste em uma sequência predeterminada, hierárquica e progressiva das mudanças. Aprender, e mudar instantaneamente descrevem como os indivíduos adaptam as habilidades já existentes com o intuito de melhor atender o novo contexto. Uma vez aceita as mudanças expostas em resposta a um novo problema específico, as mesmas tornando-se generalizadas, são consideradas desenvolvidas. Expondo mais uma vez o nosso caso, uma vez melhorado o relacionamento da equipe e aceito por todos, as desavenças e situações de discórdia passam a fazer parte do passado e perdem impacto sobre o novo cotidiano.

Aceitando o aprendizado para a compreensão do desenvolvimento da equipe, Kayes (2003), explica como as equipes criam soluções para problemas cada vez mais complexos, amadurece o indivíduo e os níveis de desempenho da equipe, além de descrever os mecanismos que precedem e permitem a mudança, e não apenas uma sequência de fatos. Sendo assim, o amadurecimento das relações, bem como

a superação dos obstáculos, neste caso, a superação diante da catástrofe, conduz o indivíduo, os envolvidos, ao desenvolvimento da equipe para a busca de soluções. O desenrolar desta sequência de fatos que ao final acarreta num bem maior fundamenta a teoria de Kayes (2003). Diante de tamanha desgraça, mesmo aceitando que as pessoas são diferentes e apresentam posturas diferentes, todos comungam para um bem maior, muitas vezes involuntariamente. Podemos exemplificar isso com a situação das duas serventes. Durante muito tempo elas não se relacionavam de forma alguma, não tinham condições de trabalhar nem no mesmo turno, pois sempre acabavam se desentendo, diante de toda a catástrofe, de uma hora para a outra, tornaram-se grandes amigas como forma de superar a tragédia.

Mesmo tornando-se comuns, as imprevisões revelam a cada instante a incapacidade humana de lidar com o futuro, com o ambiente. Para Morin (2002), o homem é capaz de imaginar cenários diversos que possibilitem uma ação conforme seu curso, mas a complexidade do universo os impede de ter total controle sobre o oculto. Para Motta, Pimenta e Tavares (2008) a ignorância sobre o que há de vir e a velocidade das transformações fazem das mudanças constantes marcos fundamentais de sobrevivência.

Na mesma linha de raciocínio Taleb (2008) defende a fragilidade do homem frente ao desconhecido, perante o improvável, a “incapacidade humana de prever o curso da história”. Atualmente, a velocidade em que ocorrem as mudanças tornou-se quase que instantânea, reflexo de um mundo globalizado e da agilidade da informação. Por mais sólidas que aparentam ser as bases, o inesperado fragiliza as estruturas e expõe as organizações à instabilidade e fragilidade. No caso da equipe do Senac Bistrô, o inesperado evidenciou a fragilidade do ser humano diante de um acontecimento de força maior. As mudanças geradas ocorreram de forma involuntária de forma a melhor atender as reações do meio. Motta, Pimenta e Tavares (2008) defendem a construção através da realidade, experiência e convicção, fundamentados em valores e dados que justificam o motivo da ação, aceitando desta forma não apenas a racionalidade, mas o intuito emotivo também.

Compreender essa aprendizagem diante da catástrofe não se torna receita de solução para outros casos. A aceitação da incapacidade de prever o futuro, visto que este ainda não se apresenta sob o domínio do homem, não prepara o indivíduo para o inesperado, mas os torna prudentes e atentos para a reação. Taleb (2008) acredita

no aprendizado através da vivência com a experiência, a riqueza por meio da observação, participação ou acontecimentos vividos. Focar a mente na busca por oportunidades frente ao inesperado facilita a reação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Olhando para trás e relembrando o início desta pesquisa, não imaginaria o rumo que ela iria tomar. É certo, que toda pesquisa de mestrado, assim como outros estudos desta intensidade, geram muito trabalho e necessidade de dedicação, mas o envolvimento com o desconhecido e o aprendizado gerado foram grandes desafios. O trabalho qualitativo me obrigou quebrar barreiras positivistas já instauradas em mim durante toda a minha formação. Negar a objetividade e aceitar o subjetivo, raciocinar sobre o subjetivo foi um grande impacto para o desenrolar do meu estudo. Quando temos uma linha de pensamento já formada e engessada em nosso âmbito, quebrá-la e iniciar todo um novo procedimento de reavaliação do questionamento torna-se um terreno um pouco, digamos, insólito.

A linha de pesquisa, assim como a orientadora, já estavam previamente definidas, seria com o grupo de estudos sobre aprendizagem organizacional por meio de análises qualitativas. O contexto a ser estudado ainda não estava claro e a insegurança assombrava sobre qual rumo tomar em minha dissertação. No decorrer desse período inicial fomos todos surpreendidos pela catástrofe de novembro de 2008. A tragédia teve grandes impactos na região de Blumenau, no Vale do Itajaí, em Santa Catarina. Muitas pessoas estiveram envolvidas com os acontecimentos, direta ou indiretamente, como atingidas ou prestando solidariedade. Com o baixar das águas e a tentativa de restabelecimento da rotina todos buscaram retomar suas atividades diárias com o intuito de superar a catástrofe. Ao regressar ao mestrado, em conversa informal com o grupo de estudo, todos, impressionados com os acontecimentos, principalmente por eu ter sido a única do grupo diretamente envolvida com a situação, queriam saber sobre o que eu havia passado, as minhas experiências diante da catástrofe e a vivência com toda a tragédia. Ao final da narrativa, todos em silêncio assustados com o meu relato, a minha orientadora questionou: "*Tens ideia sobre o que tu acabaste de nos contar? Olha só que oportunidade de contexto para trabalhares a aprendizagem organizacional! É muito triste, mas ao mesmo tempo fantástico pela riqueza dos dados!*". Dessa forma, surgiu o contexto e o início dessa pesquisa.

Com a definição do tema e do contexto, a escolha do método ocorreu na seqüência. A autoetnografia pareceu à melhor opção para esse caso e o aprofundamento no método foi o meu primeiro passo para compreender qual seria o meu papel na pesquisa e de que forma ela deveria acontecer. Por se tratar de um método ainda pouco abordado nos estudos organizacionais brasileiros foi necessária uma dedicação prévia ao estudo metodológico com o intuito de compreender melhor as peculiaridades intrínsecas desse método de pesquisa. Com o envolvimento com o método, a minha introspecção com o contexto foi tornando-se mais evidente e as lembranças foram aflorando à memória.

O contexto, somado ao método, foi me envolvendo de tal forma que o tema acabou ficando, num primeiro momento, em segundo plano. A dedicação a compreender os impactos de uma situação de catástrofe ambiental sobre os processos de aprendizagem organizacional predominaram na minha linha de raciocínio para com essa pesquisa o que acabou gerando um “abandono” temporário da teoria. Não estava claro para mim ainda qual o modelo teórico que eu deveria seguir, sendo assim, a pesquisa foi decorrendo em função da coleta e análise dos dados norteados pelo contexto e o método, até o momento em que, naturalmente, a aprendizagem organizacional começou a emergir novamente.

O “reencontro” com a teoria foi surgindo à medida que eu iniciei as transcrições dos relatos dos entrevistados. Já não estava evidente somente para mim que havia ocorrido processos de aprendizagem organizacional no Senac Bistrô, era de fato uma unanimidade no discurso de todos os envolvidos na pesquisa. Mesmo sem o conhecimento dos processos de aprendizagem organizacional, estava claro para todos os entrevistados que algo havia acontecido e que mudanças geradas a partir dos indivíduos levaram a uma melhoria no relacionamento da equipe. Dessa forma, a teoria apresentou-se a essa pesquisa de maneira natural sem ter sido forçadamente encaixada. A aprendizagem organizacional em uma situação de catástrofe foi justificada pela necessidade do indivíduo na busca do restabelecimento da normalidade. No momento em que ocorreu um desequilíbrio, um desajuste no cotidiano, nas rotinas, na organização, o ser humano involuntariamente buscou por uma solução com o intuito de retomar a normalidade do seu meio, a busca pelo equilíbrio.

A percepção das mudanças comportamentais ocorridas nos indivíduos e no grupo que compõem a empresa produziu à “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; GODOY (2007): a) a AO vista como uma analogia da aprendizagem individual; e b) 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 Godoi; Freitas; 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.

Com uma análise mais detalhada dos discursos, após muitas leituras e introspecções para desvendar o sentido das falas, categorias teóricas foram emergindo dos relatos e as motivações para a aprendizagem organizacional começaram a ser compreendidas. As motivações são de suma importância para o indivíduo visto que essa se torna o combustível impulsionador para a geração da aprendizagem organizacional. Apesar de subjetiva, as motivações nos levam à compreensão dos atos de cada um. As categorias motivacionais, estudadas por Godoi (2001), que levam o indivíduo à aprendizagem organizacional foram evidenciadas nos discursos dos entrevistados. “Categorias afetivas da motivação na aprendizagem” (GODOI, 2001), isso é, ligadas as emoções das pessoas estiveram presentes e predominaram em praticamente todos os relatos evidenciando que os aspectos afetivos relacionados a medo, insegurança, angustia, aflição, tristeza e alegria, entre outros, foram os principais elementos presentes no processo de aprendizagem organizacional.

A análise das emoções primárias e secundárias engendradas na minha vivência, em junção com o discurso dos entrevistados, conduziu às seguintes conclusões: a) a convivência simultânea entre emoções contraditórias, como 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 foi 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.

Durante todo o processo dessa pesquisa, os meus funcionários tinham conhecimento do meu mestrado, mas a pesquisa em si não estava clara para todos. No decorrer das entrevistas fui explicando para cada um qual o intuito do meu trabalho, alguns compreendiam e outros apenas concordavam em colaborar. Os grandes desafios, para mim, perante a equipe e a pesquisa, foi compreender as minhas representações, isto é, os papéis que eu representava, ora diretora, ora entrevistadora e outra, objeto de estudo. Como diretora eu precisava manter a minha postura forte para passar segurança à equipe perante aos acontecimentos, tomar decisões que influenciariam na organização e nos indivíduos. Como entrevistadora precisava me despir do papel de diretora para impedir ao máximo os discursos meramente institucionais. Já como objeto de estudo, ou seja, envolvida, pude expressar minhas vivências através do meu olhar, dos meus sentimentos. Gerenciar cada um desses papéis foi um grande desafio, mas, acredito que o maior deles foi me desarmar do objetivismo e permitir a minha introspecção participativa perante todo o processo de desenvolvimento da pesquisa por meio da autoetnografia.

A autoetnografia me possibilitou a compreensão dos fatos de forma clara e me remeteu a uma reflexão sobre os acontecimentos e os indivíduos gerando em mim uma aprendizagem não apenas acadêmica, mas de desenvolvimento pessoal que acabou por refletir no meu gerenciamento profissional. Apesar do ganho pessoal percebido, pude detectar algumas fragilidades no meu estudo, como, por exemplo, o método e as técnicas aplicadas. Creio eu, que parte das minhas inseguranças é resquício do objetivismo frente ao subjetivo. Não ter dados palpáveis que me possibilitassem confirmar o processo correto para o desenrolar da pesquisa, assim como a falta de um modelo teórico prévio para me orientar me geraram questionamentos sobre a riqueza desse estudo. À medida que os dados emergiam dos relatos, análise documental, diário de campo, fui percebendo que muita coisa ainda precisava ser explorada. Quanto mais eu analisava os dados, mais informações surgiam e a sensação que a pesquisa ainda estava incompleta aumentava. Por já ter extrapolado o tempo de entrega da dissertação dei por

encerrado a pesquisa nesse estágio, ficando em aberto a possibilidade para novos estudos.

Para novos estudos, acredito que seria interessante o aprofundamento na pesquisa qualitativa através da autoetnografia em sua essência no campo organizacional. O método possibilita o envolvimento do pesquisador levando em consideração suas narrativas, pensamentos e opiniões reflexivas diante do estudo no qual já está inserido e conhecendo seu meio organizacional melhor do que um pesquisador externo. Outra sugestão seria incrementar os estudos organizacionais em situações de catástrofe, sejam elas ambientais ou não, mas para melhor compreender as ações dos indivíduos frente ao inesperado. Nos últimos anos, a ocorrência de catástrofes vem tornando-se frequentes no mundo, sejam elas naturais ou causadas pelo próprio indivíduo. Sinto-me envolvida em dar continuidade ao estudo das categorias afetivas diante dessas situações como forma de analisar as motivações (afetivas) dos indivíduos para a aprendizagem organizacional. O mesmo tipo de estudo pode ser replicado para as categorias sociais e cognitivas. O presente trabalho limitou-se a compreender os impactos de uma situação de catástrofe ambiental sobre os processos de aprendizagem organizacional.

7 REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. *In:* ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Ed.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: ARTMED, 2004.

ALCADIPANI, R.; TONELLI, M. J. Violência e masculinidade nas relações de trabalho: Imagens do campo em pesquisa etnográfica. *In*: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...**São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **Os métodos nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANDERSON, V. A.; BOOCOCK, J. G. Learning to manage and managing to learn: the internationalisationof small organizations. **Human Resource Management Journal** v. 12, issue 3, p. 5-24, 2002.

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. Jounal of Organizational Change Management, 2001, v.14, n.5, p.435.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *In*: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L.H. (orgs.). **Os novos horizontes da gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARGYRIS, C., SCHÖN, D. **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective**. Reading: Addison Wesley, 1978.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais:** facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ARGYRIS, C., SCHÖN, D. **Organizational Learning II:** Theory, Method, and Pratice. Reading: Addison Wesley, 1996.

ATKINSON, P.; COFFEY,A.; DELAMONT, S.; LOFLAND, J.; LOFLAND, L. **Handbook of ethnography**. London: Sage Production, 2007.

BAKHTIN, M. M. **The dialogic imagination**: four essays. Austin: University of Texas Press, 1981.

BARROSO, A. C. O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 2, p. 147-170.

BECKER, H. **Métodos de pesquisas em ciências sociais.** São Paulo: Hucitec, 1994.

BEEBY, M., BOOTH, C. Networks and Inter-organizational Learning: A Critical Review. **The Learning Organization**, v. 7, n. 2, p. 75-88, 2000.

BITENCOURT, C. C. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. **RAE**. v. 44, n. 1, p.58-69, jan/mar, 2004.

BROWN, G.; YULE, G. **Análisis del discurso**. Madrid: Visor Libros, 1993.

CARVALHO, J. S. **Redes e comunidades virtuais de aprendizagem:** elementos para uma distinção. 2009, 196 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

CARVALHO, T. B. **Motivação na aprendizagem organizacional:** um estudo em uma empresa de tecnologia de Florianópolis/SC. 207f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2009.

CAVEDON, N.R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

CHANLAT, J. F. (org.). **O indivíduo na organização:** as dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. v.1.

CLIFFORD, J. **A experiência etnográfica:** antropologia e literatura do século XX. Rio de Janeiro: UFRJ, 1998.

CRAPANZANO, V. Diálogo. **Anuário Antropológico/88.** Brasília: UNB, 1991.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ªed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CYERT, R. M., MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

DAMATTA, R. **Relativizando:** uma introdução à antropologia social. Rio do Janeiro: Rocco, 1987.

DAMÁSIO, A. **O erro de descartes.** São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

_____ ; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DE GEUS, A. **A empresa viva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEFESA CIVIL. Disponível em: http://www.blumenau.sc.gov.br/defesa. Acesso em 20 de abril de 2009.

DIBELLA, A.; NEVIS, E. **Como as organizações aprendem:** uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na administração pública**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L. Aprendizagem Organizacional: Oportunidades e Debates Atuais. *In*: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J; ARAUJO, L. (coords.) **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem:** Desenvolvimento na Teoria e na Prática. São Paulo: Atlas, 2001.

_____ , LYLES, M. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, v.10, p. 803-813, 1985.

ELLIS, C., BOCHNER, A. P. Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity: Researcher as Subject. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitive research**. London: Sage Publication, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY M. T. **Aprendizagem e inovação organizacional:** as Experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2.ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.) **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. **Aprendizagem e gestao do conhecimento**. *In*: (Coords.) As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. v.1, p.133 - 146.

FRANK, B. Uma história das enchentes e seus ensinamentos. *In*: FRANK, B.; PINHEIRO, A. (Orgs.). **Enchentes na Bacia do Itajaí:** 20 anos de experiências. Blumenau: Edifurb, 2003.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v.31, n.3, p. 73-82, jul/set. 1991.

GARVIN, D. **Aprendizagem em ação**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2003.

GARVIN, D. Construindo a organização que aprende. *In:* **Havard Business Review.** Gestão do conhecimento. Tradução de Afonso Celso da C. Silva. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOI, C. K. **Categorias da motivação na aprendizagem.** 2001. 417f. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GODOI, C. K. **Pulsão e Cognição:** categorias da motivação na aprendizagem. Revista de Ciências Humanas, Florianópolis. n.32, 2002.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K.; FREITAS, S. M. F.; CARVALHO, T. B. Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetiva, cognitiva e social. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD 2008.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35 n. 3 mai/jun, 1995, p. 20-29.

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. cap. 6, p. 207-236.

GROHMANN, M. Z.; POZZOBON, I. T. M.; PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C. Reflexos das experiências emocionais na aprendizagem profissional: uma análise em um hospital público. **Revista Alcance.** UNIVALI. v. 14. n. 3 p.333-355 set/dez 2007.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** Petrópolis, Vozes, 1987.

HITT, M.A,; IRELAND, R.D.; HOSKINSSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira, 2002.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

HUZZARD, Tony; ÖSTERGREN, Katarina. When norms collide: learning under organizational hypocrisy. **British Journal of Management**, v. 13, S47-S59, 2002.

JORNAL DE SANTA CATARINA, ano XXXVII, n. 11.447, Blumenau, 24 nov. 2008.

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

JORNAL DE SANTA CATARINA, ano XXXVII, n. 11.449, Blumenau, 26 nov. 2008.

JORNAL DE SANTA CATARINA, ano XXXVII, n. 11.450, Blumenau, 27 nov. 2008.

JORNAL DE SANTA CATARINA, ano XXXVII, n. 11.451, Blumenau, 28 nov. 2008.

JORNAL DE SANTA CATARINA, ano XXXVII, n. 11.452, Blumenau, 29 e 30 nov. 2008.

JORNAL DE SANTA CATARINA, ano XXXVII, n. 11.453, Blumenau, 1º dez. 2008.

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, 2003.

KAYES, A. B.; KAYES, C.; KOLB, D. A. Experiential learning in teams. **Simulation & Gaming**, sep. 2005.

KIM, D. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p.37-50, 1993.

LACOMBE, F; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEROY, F. Apprentissage organisationnel et stratégie. In: LAROCHE, H. NIOCHE, J. P. (eds.). **Repenser la stratégie**. Paris: Vuibert, p. 233-274, 1997.

LEROY, F.; PARIS, T. Ré-organisation ET ré-apprenissage, preservation et innovation dans les pratiques et les routines: le cas d'un grand restaurant gastronomique. *In:* CONFÉRENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE, 16, 2007, Montréal. **Procedings...** Montreal: AIMS.

LIMA, A. M. *et al*. **Introdução à antropologia cultural**. Lisboa: Presença, 1991.

LOIOLA, E. Microprocessos de aprendizagem em organizações na Bahia. **Relatório de pesquisa – CNPQ**. Salvador, 2007.

LYOTARD, J. F. **The postmodern condition:** a report on knowledge. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1984.

MALINOWSKI, B. **Argonautas do Pacífico Ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné Melanésia.** São Paulo: Abril, 1976.

MARCUS, G.; CUSHMAN, D. Las etnografias como textos. *In:* REYNOSO, C. **El surgimiento de la antropologia posmoderna.** México: Gedisa, 1991.

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. v. 42, n. 2, p. 88-94, abr/jun. 2002.

MCCALL, M. M. Performance Ethnography: A Brief History and Some Advice. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitive research**. London: Sage Publication, 2000.

MCGEE, J. V; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCGILL, M. E.; SLOCUM, J. W.; LEI, D. Management practices in learning organizations. **Organizational Dynamics**, v. 21, p. 5-17, 1992.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 2. ed. São Paulo: RT, 1966.

MENDONÇA, F. Riscos, vulnerabilidade e abordagem socioambiental urbana: uma reflexão a partir da RMC e de Curitiba. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Curitiba: UFPR, n. 10, p. 139-148, jul/dez. 2004.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 7.ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, E. Da necessidade de um pensamento complexo. *In*: MARTINS, F.; SILVA, J.M. (Orgs.) **Para navegar no século 21.** Tecnologias do imaginário e cibercultura. 2.ed. Porto Alegre: Sulina, 2002.

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

NEVES, L. C. **A casa do mágico.** Rio de Janeiro: Agir, 1986.

OLIVEIRA Jr,.M.M. **Competências essenciais e conhecimento na empresa**. *In*: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA Jr. M.M. (Orgs.). Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo:Atlas, 2001.

OSTERBERG, P. Generative learning management: a hypothetical model. **The Learning Organization**, v. 11, n. 2, p. 145-158, 2004.

PANTOJA, M. J; BORGES-ANDRADE, J. E. Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea,** v. 8, n. 4, p.115-138, out/dez. 2004.

PEIRANO, M. G. S. Etnocentrismo às avessas: o conceito de sociedade complexa. **Revista de Ciências Sociais.** Rio de Janeiro, v. 26, n. 1, 1983.

PIAGET, J. **Problemas de epistemologia genética.** São Paulo: Abril Cultural, 1983.

PROBST, G. J. B.; BÜCHEL, B. S. T. **Organizational learning**: the competitive advantage of the future. N. York: Prentice Hall, 1997.

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

REIS, C. O Valor da experiência. **Jornal de Santa Catarina**, Blumenau, p. 6, 29 nov. 2008.

REITZ, R. As lições da catástrofe. **Revista de Divulgação Cultural.** Blumenau: Furb. v 6, n. 20, dez. 1983.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Copyright, 1999.

ROCHA, A.; ROCHA, E. Paradigma Interpretativo nos Estudos de Consumo: Retrospectiva, Reflexões e uma Agenda de Pesquisa para o Brasil. **Revista de Administração de Empresas**. v.47, n.1, p.71-80, jan./mar. 2007.

ROCHA, E.; BARROS, C.F. Dimensões culturais do marketing: teoria antropológica, estudos etnográficos e comportamento do consumidor. *In*: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais ...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

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

RORTY, R. **Consequences of pragmatism** (essays 1972-1980). Minneapolis: University of Minnesota Press, 1982.

SANTOS, M. **A natureza do espaço:** técnica e espaço, razão e emoção. São Paulo: HUCITEC, 1996.

SEIBT, A. C. SEIBT, T. C. O seguro ambiental no Brasil e a sua implantação dentro de um contexto de responsabilidade civil. **Engenharia Ambiental**. Espírito Santo do Pinhal, v. 5, n. 1, p. 007-027, jan./abr. 2008.

SELLTIZ *et al*. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1965.

SENAC. Disponível em: <http://www.senac.br > Acesso em: 30 de junho de 2009.

SERVA, M., JUNIOR, P. J. Observação participante e pesquisa em administração, uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p.64-79, mai./jun. 1995.

SERRES, M. **La phylosofie et le climat**. *In:* COLLOQUE DE LASSAY**:** POLUTION, ATMOSPHERE, OZONE, EFFET DE SERRE, DEFORESTATION… Paris: Larousse, 1989.

SCHMIDT, M. C. **Emoções no grupo de trabalho:** um estudo de história oral. 2006. 295f. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2006.

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

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo:** estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SPENDER, J.C. **Gerenciando Sistemas de Conhecimento**. *In*: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M.M. Gestão Estratégica do Conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem:** relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

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

TEDLOCK, B. Keeping the breath nearby. **Antropology 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 Antropological Research**, v. 47, p.67-94, 1991.

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

TEMPLETON, D. J.; GRIFFITH, G. R.; PIAGGOTT, R. R.; O'DONNELL, C. J. Measuring the impact of staple strength-enhancing thechnologies on Australian Wool Producer Profits: a duality-based approach. **Working Paper Series in Agricultural and Resource Economics**, n. 2004-5, Graduate School of Agricultural and Resource Economics, University of New England, Armidale, 2004.

TOMPKINS, T. C. Role of Diffusion in Collective Learning. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, p. 69-85, 1995.

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

VASCONCELOS; I.F.; VASCONCELOS, F.C. Identidade, legitimação social e teoria organizacional: contribuições de uma análise sociológica da política de gestão de pessoas na Natura. **Organizações e Sociedade***,* v. 10, n. 27, p. 41-59, mai./ago. 2003.

VIDICH, A. J.; LYMAN, S.M. Métodos qualitativos: sua história na sociologia e na antropologia. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

VIEIRA, M.M.F.; PEREIRA, B.N. **Estudos etnográficos em administração**. *In:* VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 223-237.

WALTRICK, R. A rotina ressurge. **Jornal de Santa Catarina**, Blumenau, p. 26, 29 nov. 2008.

WEICK, K.E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oximoro. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 361-88.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZOLLO, M.; WINTER, S. Deloiberate leraning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v.13, n. 3, p. 339-351, 2002.

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo