



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA**

LENADE BARRETO SANTOS

**TRABALHO IDENTITÁRIO LOCAL: A EXPERIÊNCIA DAS MARCAS
DA *BAIANIDADE* NO PROCESSO DE IDENTIDADE
ORGANIZACIONAL**

Salvador
2014

LENADE BARRETO SANTOS

**TRABALHO IDENTITÁRIO LOCAL: A EXPERIÊNCIA DAS MARCAS
DA *BAIANIDADE* NO PROCESSO DE IDENTIDADE
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Davel

Salvador
2014

Escola de Administração - UFBA

S237 Santos, Lenade Barreto.

Trabalho identitário local: a experiência das marcas da baianidade no processo de identidade organizacional / Lenade Barreto Santos. – 2014. 122 f.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Davel.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

1. Identidade. 2. Baianos – Identidade social. 3. Trabalhadores - Identidade. 4. Identidade social. 5. Integração funcional. 6. Cultura organizacional – Identidade social. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 305.8

LENADE BARRETO SANTOS

**TRABALHO IDENTITÁRIO LOCAL: A EXPERIÊNCIA DAS MARCAS
DA *BAIANIDADE* NO PROCESSO DE IDENTIDADE
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção à grau de Mestre em Administração.

Aprovada em 29 de agosto de 2014.

Eduardo Paes Barreto Davel – Orientador _____
Doutorado em Administração – HEC Montréal
Universidade Federal da Bahia

Maria Ester de Freitas _____
Doutorado em Administração – Fundação Getúlio Vargas
Fundação Getúlio Vargas

Fábio Ferreira _____
Doutorado em Comunicação – University of Texas
Universidade Federal da Bahia

Para minhas amadas:

Eurídice, minha mãe, espiritualmente sempre
ao meu lado e Jaque, companheira em tudo, o
grande amor da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A elaboração de um trabalho dissertativo como este é a concretização de uma parte importante de todo um projeto de vida. Mesmo sendo recheado de momentos de solidão, exigiu companhia. Afinal, ninguém vence sozinha.

Começo meus agradecimentos por DEUS. Agradeço por ter iluminado o meu caminho até aqui. Eu que pensei que não fosse conseguir depois de tudo que passei nesse último ano.

A minha querida Jaque por ser tão importante na minha vida. Sempre a meu lado, me incentivando e me fazendo acreditar que posso mais do que penso. Graças a seu companheirismo, amizade, paciência, compreensão, alegria e, principalmente, amor, pude concluir este trabalho. Obrigada por me ajudar a vencer mais esta etapa de nossas vidas.

A minha irmã Adriana, por todo apoio, paciência e consolo nos meus momentos de nervosismo.

A meus sobrinhos Dirce, Livia, Diego e Vinicius, por me animarem com suas gaiatices.

A Alejandro por me fazer companhia nas madrugadas, deitadinho na mesa, ao lado do meu computador.

A Valentina, minha negona *rotweiller*, que passou vários dias sem me ver e que chorava só em escutar meu assobio via telefone.

A Davel, por me apoiar, me incentivar e acreditar em mim até o fim. Pelas palavras motivadoras e pelos contos divertidos introduzidos em diálogos levanta-astral. Acima de tudo, pela competência e conhecimento tão importantes para uma tarefa de orientação. Muito obrigada.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, por ter proporcionado a minha participação nesse curso e ter ajudado a melhorar o meu conhecimento. Espero poder contribuir para o crescimento dessa instituição que tanto gosto.

Aos colegas da turma pelos momentos prazerosos de compartilhamento dos saberes e pelos, não menos respeitáveis, momentos hilários que atenuaram o árduo caminho do conhecimento. Abraço especial em Eladyr, Luciana, Márcia, Eliana, Aline, Waléria, Suzana e Leonardo.

Aos colegas da COLIN de Camaçari, meu porto, especialmente a Vigna e Nívea, pelo imenso companheirismo, apoio, cumplicidade e alegria em todos os momentos.

Aos colegas de outros setores de Camaçari que me ajudaram de alguma forma. Especialmente, a Rubens e Gesiane pelo incentivo e apoio nos momentos difíceis.

Aos meus alunos do IFBA por compreenderem o meu sufoco nos dois últimos anos.

Aos servidores da Escola de Administração da UFBA, principalmente a Cristina pela gentileza e eficiência na resolução dos problemas.

A todos os professores do Mestrado, pelo profissionalismo e dedicação.

Aos entrevistados, por dedicarem momentos de seus dias para interagirem comigo.

A Nara, minha irmã, Socorro, amiga do peito, Renata, Eduardo e Luciano pelo apoio jurídico e também emocional tão necessário no último ano.

Aos Professores Maria Ester de Freitas e Fábio Ferreira por aceitarem o convite para participar da banca de defesa dessa dissertação e pelas contribuições providenciais.

“Durante o processo de mudança, a ferramenta mais poderosa é uma mente aberta.”

(John P. Herzog)

“As identidades flutuam no ar, algumas de nossa própria escolha, mas outras infladas e lançadas pelas pessoas em nossa volta, e é preciso estar em alerta constante para defender as primeiras em relação às últimas.”

(Zygmunt Bauman)

“A baianidade é um projeto coletivo, uma utopia que deseja cordialidade, comunhão e democracia racial. Utopia nada modesta para os tempos em que vivemos.”

(Antônio Rubim)

RESUMO

BARRETO, Lenade. **Trabalho identitário local – a experiência das marcas da baianidade no processo de identidade organizacional**. 2014. 122f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

Quando um indivíduo entra em uma organização, passa a ter que negociar entre o "quem eu sou" e o "isso é o que somos", o que remete ao conceito de "trabalho identitário". O objetivo desta pesquisa é examinar como o trabalho identitário se constrói dentro de um contexto de identidade pessoal, profissional, organizacional e regional. Mobiliza-se o conceito de marcas de identidade para introduzir e destacar as influências da identidade no plano local. A metodologia utilizada é a autoetnografia, com base em quatro práticas vividas institucionalmente. As práticas envolvem temáticas de organização física do ambiente de trabalho, integração de pessoal, organização do trabalho e capacitação de pessoal. As marcas de identidade construídas nesta pesquisa são a agregação excludente, a sincretização, o congraçamento, e o ganhamento. Os resultados apontam para a importância de se reconsiderar a relevância da identidade local no processo de trabalho identitário, destacando as marcas de identidade como um recurso conceitual que permite conectar as várias escalas que influenciam a construção da identidade nas organizações.

Palavras-chave: Identidade. Marcas de Identidade. Trabalho Identitário. Organização. Local.

ABSTRACT

BARRETO, Lenade. **Local identity work – the experience of the Bahian identity marks in the process of organizational identity.** 2014. 122f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

When an individual enters an organization, he faces the obligation of negotiating between the “who I am” and the “this is what we are” which is something that leads to the concept of “identity work”. The aim of this research is to examine how the identity work is constructed in a context of personal, professional, organizational and regional identities. The concept of identity marks is mobilized in order to introduce and highlight the influences of identity at the local level. The methodology used is the self-ethnography, based on four practices lived in the institution. The practices involve the themes of the physical organization of the workspace, personnel integration, work organization and personnel development. The identity marks constructed in this research are the exclusionary aggregation, the syncretism (process), the harmonization and the gain. The results point to the importance of reconsidering the relevance of the local cultural identity in the identity work process highlighting the identity marks as a conceptual resource that permits to connect the various scales that influence the construction of identity in organizations.

Keywords: Identity. Identity Marks. Identity Work. Organization. Local.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CENTEC	Centro de Educação Tecnológica da Bahia
COLIN	Coordenação de Linguagens - Camaçari
ETFBA	Escola Técnica Federal da Bahia
IFBA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia.
IFBaiano	Instituto Federal Baiano
MEC	Ministério da Educação
MP	Mestrado Profissional
MPOG/SRH	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Secretaria de Recursos Humanos.
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PRPGI	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação do Instituto Federal da Bahia.
PROEJA	Programa de Educação de Jovens e Adultos
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
TC	Trabalho de Coordenação
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UNED	Unidade de Ensino Descentralizada
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Processo de conformação identitária.....	96
----------	--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Marcas da baianidade segundo Agnes Mariano.....	44
Quadro 2	As etapas do processo metodológico.....	57
Quadro 3	Resumo das marcas da baianidade vivenciadas nas práticas.....	86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 IDENTIDADE	20
2.1 CONTRIBUIÇÕES DO PÓS-COLONIALISMO	20
2.2 IDENTIDADE.....	22
2.2.1 Identidade compreendida como Identificação	23
2.2.2 Identidade compreendida como diferença	24
2.2.3 Identidade como construção	26
2.3 MARCAS DE IDENTIDADE	27
2.4 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	29
2.5 TRABALHO IDENTITÁRIO	32
3 IDENTIDADE BAIANA	37
3.1 A BAIANIDADE	37
3.2 MARCAS DA BAIANIDADE SEGUNDO AGNES MARIANO.....	39
3.2.1 Hospitalidade	41
3.2.2 Religiosidade: Sincretismo	41
3.2.3 Comunhão	42
3.2.4 Clientelismo	43
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
4.1 A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL CIÊNCIA E TECNOLOGIA – BREVE HISTÓRICO.....	45
4.1.1 O surgimento do IFBA e do campus Camaçari	48
4.2 AUTOETNOGRAFIA: REFLEXÕES DO EU PROFUNDO	51
4.3 CAMINHOS DA PROPOSTA AUTOETNOGRÁFICA	54
4.4 PRÁTICAS RITUALÍSTICAS INSTITUCIONAIS	58
4.4.1 Primeira prática: integração de pessoal	58
4.4.2 Segunda prática: organização física do ambiente de trabalho	59
4.4.3 Terceira prática: organização do trabalho – definição de carga horária, distribuição e alocação de disciplinas por docente e definição de conteúdos, atividades de projetos	60
4.4.4 Quarta prática: capacitação de pessoal – flexibilização de horário, redução de carga horária e afastamento para capacitação	61
5 ANÁLISE: MARCAS DA BAIANIDADE PERCEBIDAS NA ORGANIZAÇÃO	62
5.1 PRIMEIRA PRÁTICA: INTEGRAÇÃO DE PESSOAL – A AGREGAÇÃO EXCLUDENTE.....	62
5.1.1 Dialogando com outros EUS	65
5.2 SEGUNDA PRÁTICA: ORGANIZAÇÃO FÍSICA DO AMBIENTE DE TRABALHO – SINCRETIZAÇÃO	66

5.2.1 Dialogando com outros EUS	71
5.3 TERCEIRA PRÁTICA: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO – O CONGRAÇAMENTO	74
5.3.1 Dialogando com outros EUS	76
5.4 QUARTA PRÁTICA: CAPACITAÇÃO DE PESSOAL – O GANHAMENTO.....	77
5.4.1 Dialogando com outros EUS	83
5.5 MARCAS DA BAIANIDADE A PARTIR DAS REFLEXÕES DO EU PROFUNDO	84
6 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES	87
6.1 A BAIANIDADE E SUAS MARCAS.....	87
6.2 IDENTIDADE LOCAL E IDENTIDADES QUE CHEGAM – NA BAHIA, COMO OS BAIANOS	93
6.3 AS MARCAS DA BAIANIDADE E O TRABALHO IDENTITÁRIO LOCAL	96
6.4 AS MARCAS DA BAIANIDADE E A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DO IFBA CAMAÇARI	97
6.5 IMPLICAÇÕES PARA GESTORES DO IFBA.....	102
6.6 IMPLICAÇÕES PARA GESTORES.....	104
6.7 PARA PESQUISADORES	104
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
8 REFERÊNCIAS	108
APÊNDICE A	119
APÊNDICE B	120
APÊNDICE C	121
APÊNDICE D	122

1 INTRODUÇÃO

Mais acentuadamente nas últimas décadas, houve um grande interesse pelos desdobramentos culturais e a cultura organizacional adquiriu protagonismo na esfera acadêmica em virtude do movimento da globalização que foi mais intensificado. Ao mesmo tempo em que o processo globalizante impõe uma interconexão e uma interdependência entre as regiões, as nações, os estados, as comunidades e, mais fortemente, entre as organizações, ele vem acompanhado de um aumento sensível da demanda pela diversidade e singularidade.

Tudo isso conduz, inevitavelmente, à questão da identidade. É uma expressão muito discutida, muito defendida e muito utilizada nestes tempos globais. Ao fazer uma revisão histórica do entendimento comum do conceito de identidade, constata-se que o mesmo, majoritariamente, foi sempre apresentado com o sentido de igualdade ou semelhança de elementos culturais. Durante muito tempo, esses dois aspectos foram projetados dentro de limites territoriais, linguísticos, étnicos, sociais, morais e organizacionais. Seguindo essa perspectiva, a identidade é vista como o resultado do fato de que os seres humanos vivem inseridos numa rede de significados simbólicos, dentro dos limites supramencionados, que lhes conferem o sentimento de pertencimento a um determinado contexto que professa as mesmas crenças e valores.

Todavia, quando a sociedade se vê imbuída num novo padrão técnicoeconômico, o paradigma das Tecnologias da Informação, e numa onda de inovação perpétua (MORRIS-SUZUKI, 1997) de produtos, de bens e de demandas culturais que interferem nas relações sociais, afetivas e de trabalho, tudo desdobramento do processo globalizador, a sensação que surge é a da desordem, da ineficácia, da incomunicabilidade de valores e da falta de perspectivas em face da ausência de objetivos comuns.

Como fruto de todos esses acontecimentos, toda essa movimentação em todos os aspectos da vida, surgem conceitos para identidade mais abertos, mais vinculados a noção de processo e construção. Para Castells (1999, p. 22)

Identidade é o processo de construção de significado com base em um atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos inter-relacionados, o(s) qual (ais) prevalece(m) sobre outras fontes de significado. Para um determinado indivíduo ou ainda um ator coletivo, pode haver identidades múltiplas.

Dentro desse cenário de reafirmações identitárias em nível global, foi que a temática chegou à esfera organizacional, mais recentemente. O trabalho de cada indivíduo

tem uma importância considerável nesse processo de reafirmação da identidade, pois ele contribui ou não para a conformação de uma dada identidade. É também no âmbito organizacional que várias interações culturais ocorrem.

É importante ressaltar que a organização, composta por grupos de identidade, se torna uma categoria social independente com características próprias. O indivíduo, portador de uma dada identidade, ainda que esta, em sentido diacrônico, esteja sempre em processo, mas num sentido sincrônico se mostra sólida, interage com outras identidades e com a identidade organizacional. O resultado esperado dessa interação é a autodeterminação ou a renovação (não a anulação) identitária individual. Todo esse processo se torna um verdadeiro desafio.

Diante de tudo que foi exposto, cabe uma aproximação sobre a realidade organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) no que se refere às questões anteriormente discutidas, não sem antes fazer uma análise mais geral de seu contexto.

Observa-se que o Brasil tem papel relevante no cenário regional, destacando-se como a economia forte da América do Sul e uma das potências da América Latina. Em esfera global, o país vem aos poucos aumentando sua importância como *main player*, principalmente após os recentes e sucessivos bons desempenhos econômicos. Para que esse destaque internacional continue crescendo é imprescindível que haja grandes investimentos em educação, ciência e tecnologia e que esses investimentos sejam universalizados, que estejam ao alcance de todos. Logo, o pensamento de expandir o ensino básico, técnico e tecnológico para os mais diversos e distantes rincões do país.

De 1909 a 2002, existiam 140 instituições federais voltadas para o ensino técnico no Brasil sob as nomenclaturas de escolas técnicas, escolas agrotécnicas e centros técnicos federais. Nesse período, essas instituições atendiam 120 municípios. De 2003 a 2010, foram implantados mais 214 *campi*, para atender mais 201 municípios. De 2011 a 2014 a previsão é que se implante mais 208 *campi* atendendo as demandas de mais 191 municípios. Assim, o governo federal espera ter 562 *campi*, em 512 municípios, até o final de 2014. Isso significará um aumento de 300 por cento em 12 anos (BRASIL, 2008).

Na Bahia, nesse mesmo período houve a implantação de mais 14 *campi* da rede IFBA além dos pré-existentes (Salvador e Simões Filho, antigo Centec) e 10 *campi* da rede Instituto Federal Baiano (IFBaiano) (antigas escolas agrotécnicas). A maioria desses *campi*

foi implantada a partir de 2007. A previsão é que até o final de 2014, a rede IFBA ganhe mais 5 *campi* e a IFBaiano ganhe mais duas unidades.

Todo esse movimento expansionista provocou uma corrida para a ocupação de cargos nas referidas instituições. Nos últimos anos, observa-se no Brasil uma crescente busca por cargos públicos, uma vez que esses trazem etiquetas de estabilidade e de bom salário (CASTELAR et al., 2010). Fruto dessa busca é uma constatada e crescente migração de pessoas em busca das supostas vantagens oferecidas pelos cargos públicos.

Pode-se inferir que nos institutos federais, o desafio identitário se materializa com muita facilidade, desse modo, verifica-se que a expansão da rede vem acontecendo de uma forma contundente e veloz, de modo que os indivíduos que compõem a massa laboral institucional não conseguem nem refletir sobre esse processo. O que se vê, com a expansão, é um acumulado de diferentes identidades reagindo, se manifestando num espaço físico-geográfico de identidade própria. Esta, a partir desses choques, se vê numa luta árdua de resincronização no tempo e no espaço.

Assim, entender a experiência da identidade de uma dada sociedade na formação da identidade organizacional de um órgão público, como é o caso do IFBA Camaçari, é uma tarefa relevante, pois trata-se de uma cultura relevante e peculiar como a baiana. Essa foi à temática de diversas áreas do conhecimento, porém, na literatura não existem muitas investigações estabelecendo relações diretas entre a identidade baiana e os estudos organizacionais.

Por se tratar justamente de uma organização baiana, usamos como referência para o desenvolvimento da pesquisa o delineamento identitário baiano, elaborado por Agnes Mariano em sua obra intitulada *A invenção da baianidade*, publicada no ano de 2009. Nesta obra, a autora apresenta um modo de agir, ser e sentir a identidade baiana a partir do discurso presente em letras de canções de diversos artistas baianos e de outras partes do Brasil.

A análise de Agnes Mariano foi associada a quatro práticas ritualísticas institucionais que fazem parte da atividade cotidiana dos membros da organização: integração de pessoal, organização física do ambiente de trabalho, organização do trabalho e capacitação de pessoal.

Fundamentados na discussão supracitada, entendemos como altamente concernente o título deste trabalho investigativo, “Trabalho identitário local: A experiência das marcas da baianidade no processo de identidade organizacional”. Destarte, articulamos o seguinte

problema: De que forma as marcas da baianidade se manifestam no processo de identidade organizacional do IFBA?

Uma vez que o trabalho investigativo envereda pela ótica identitária, conectamos os objetivos específicos às três dimensões do estudo de identidade, a saber, a baianidade, a identidade organizacional e o trabalho identitário. Dessa forma, estabelecemos como objetivos específicos os seguintes:

- Compreender a relação entre a identidade local dos indivíduos da organização e a relação dela com a identidade organizacional e com o trabalho identitário;
- Verificar como as marcas de identidade dos membros, frutos de um contexto e/ou inseridos nesse contexto, se manifestam na identidade de uma organização;
- Descrever a relação entre a identidade do espaço físico-geográfico e as identidades culturais inseridas nesse contexto.

Em termos estruturais, este trabalho dissertativo está composto de cinco capítulos, além da introdução e das considerações finais.

No capítulo um, apresentamos a literatura sobre a identidade, discutindo a relação dela com a teoria pós-colonial, além de três das principais conceitualizações. Ainda neste capítulo é introduzido o conceito de marcas de identidade, identidade organizacional e trabalho identitário.

No capítulo dois, discutimos a baianidade. Para tanto, fazemos um repasse sobre a retórica da baianidade e dos pressupostos trazidos pela autora Agnes Mariano acerca do tema. Elencamos quatro marcas apresentadas por ela e que são utilizadas por nós para referendar a pesquisa.

No capítulo três, apresentamos os procedimentos metodológicos. Iniciamos com um levantamento histórico das origens da unidade de análise da pesquisa voltando lá nas bases da Rede Federal de Educação Profissional, Ciência e Tecnologia. A autoetnografia é apresentada e sua escolha é justificada. Fazemos, então, a introdução das práticas ritualísticas institucionais estabelecendo um paralelo com as marcas da baianidade discutidas a partir de Agnes Mariano (2009).

No capítulo quatro, apresentamos as análises e reflexões provenientes das vivências e suas reverberações a partir da metodologia trabalhada e a partir do estranhamento da pesquisadora frutificado pelas entrevistas realizadas.

No capítulo cinco, discutimos os principais temas pesquisados e apresentamos as implicações e sugestões para os distintos segmentos.

Por fim, têm-se as considerações finais, onde vinculamos os objetivos com as reflexões e evidências, fazendo uma breve retomada de toda a investigação.

2 IDENTIDADE

2.1 CONTRIBUIÇÕES DO PÓS-COLONIALISMO

Para este trabalho investigativo, iniciar com uma breve discussão sobre a importância da teoria pós-colonial se torna altamente relevante. Primeiramente, é inegável que a questão em torno da temática da identidade ganhou impulso a partir desta consolidação teórica. Outro aspecto importante é que metodologicamente esta é uma proposta autoetnográfica, um modelo metodológico que também tem fortes contribuições pós-coloniais.

Historicamente, o debate sobre o tema começou no final dos anos setenta do século passado, nas universidades da Europa Ocidental e na América do Norte. A necessidade de discutir o tema se deu em função da diáspora migratória acadêmica, ou seja, pelo acesso de imigrantes oriundos de países pobres, colonizados principalmente pelo Império Britânico, às universidades. De acordo com Gómez (1999, p. 80), tratava-se de:

Pessoas que foram socializados em dois mundos diferentes quanto a sua língua, religião, costumes e organização político-social: o mundo das nações colonizadas, que eles ou seus pais abandonaram por uma ou outra razão, e o mundo dos países industrializados, onde vivem e trabalham agora como intelectuais ou acadêmicos.

Essa realidade foi a propulsora de uma reflexão sobre as questões relativas ao colonialismo. Nesse contexto os teóricos aproveitaram as consequências da modernidade europeia desde o século XIX para desenvolver e justificar um pensamento colonial. O caos econômico, empobrecimento da população e a discriminação das minorias foram considerados fenômenos causados pela modernidade trazida pela mão colonizadora. Tais males só poderiam ser aniquilados por uma revolução do pensamento nas nações colonizadas resultando na valorização do saber pós-colonial.

Os estudos pós-coloniais tem seu marco na literatura, mais especificamente na crítica literária, nesse sentido, obras de grandes escritores despontaram trazendo uma proposta de desconstrução e crítica à modernidade, tornando-se referência para esses estudos (BHABHA, 1998; SAID, 1978; SPIVAK, 1988; HALL, 2002).

A abordagem pós-colonial se lastreia sobre a evidência de que todo enunciado vem de algum lugar e enfatiza o processo de construção do conhecimento científico próprio das

culturas nacionais, escapando da lógica colonial que privilegia a reprodução de modelos e conteúdos eurocentristas (COSTA, 2006).

Para o estudo sobre identidade, os postulados trazidos pela corrente pós-colonial e iniciados na literatura são fundamentais para o *boom* de toda a discussão em torno do tema. Bhabha (1998, p. 79) afirma que “no texto pós-colonial o problema da identidade retorna como um questionamento persistente do enquadramento, do espaço, da representação [...]”. O ponto principal da teoria pós-colonial é justamente o fato de constituir uma crítica muito voltada para a análise de modelos culturais que desafiam as relações de subordinação e dominação entre as nações e regiões (GRÜNER, 2002). Ao provocar essa reflexão em torno das dimensões política e crítica, a questão identitária vem à tona, toma corpo e adquire protagonismo dentro de todo o arcabouço cultural inerente a pós-colonialidade.

A grande contribuição da corrente pós-colonial reside justamente no fato de que ela propõe mais que uma mera análise de questões de independência de estados colonizados. É um grande empreendimento de descolonização, porém não se trata da descolonização propriamente dita, de lutas armadas, derramamentos de sangue e acordos militares, mas a descolonização da história humana e da teoria. Trata-se de uma abordagem de fato alternativa do Ocidente, uma vez que os estudos pós-coloniais reinsiram as discussões sobre as identidades nacionais, a representação, a etnicidade, a diferença e a subalternidade no núcleo histórico-cultural mundial e contemporâneo (PRYSTHON, 2004).

Falar de pós-colonialismo consiste em evidenciar uma multiplicidade de contribuições de segmentos diferentes, mas que tem como característica comum o esforço de delinear, através do método da desconstrução dos essencialismos, uma referência epistemológica crítica às concepções que dominaram a modernidade (COSTA, 2006).

O que deve ficar claro é que tanto a teoria como a crítica pós-colonial tem contribuído para mudar os modelos acadêmicos de análise e o fazer científico. A proposta de desconstrução das barreiras sólidas que existia entre as disciplinas tem uma relevância inquestionável. O pós-colonialismo, assim, se articula diretamente com as ciências sociais, com a antropologia, a história, com a teoria política e a teoria das relações internacionais.

No tocante ao fazer científico, os estudos pós-coloniais contribuíram para o desenvolvimento da autoetnografia como metodologia de pesquisa. Na corrente pós-colonial, inicialmente, essa abordagem foi muito empregada como um mecanismo eficaz para dar voz a grupos tidos como subalternos e como forma de valorizar as vivências desses grupos (ARRUDA, 2012). Através dela, aqueles inviabilizados por poderes hegemônicos são

considerados mais capazes de fornecer um registro muito mais fiel a sua condição social (ARRUDA, 2012).

Ambos os temas da identidade e da autoetnografia serão abordados mais especificamente e detalhadamente neste trabalho. A intenção aqui foi deixar clara a importância do pós-colonialismo como ponto de partida para as discussões que seguem.

2.2 IDENTIDADE

Como em todas as áreas que envolvem quase todos os grandes temas sociais, a identidade faz parte do cerne humano desde os primórdios da civilização. Entretanto, a busca pelo eixo, por uma identidade própria em oposição a modelos culturais hegemônicos, dominantes e invasivos é algo mais recente. Esse aspecto se tornou praticamente uma obsessão para muitos teóricos, escritores e acadêmicos principalmente dentro dos estudos culturais e dentro corrente pós-colonial.

Historicamente, muitas nações sentiram uma necessidade de olhar para dentro buscando sua identidade já não tão fundamentada em modelos externos. Esse despertar tem um grande impulso com o movimento do nacionalismo. Para alcançar o objetivo de diferenciar o outro de si mesmo, era preciso, inicialmente, estabelecer uma suposta autêntica essência do ser nacional.

A partir do século XIX, os nacionalismos particulares foram se solidificando com mais veemência. O empenho pela constituição das unidades culturais nacionais resultou num projeto ideológico amplo que se estendeu aos mais diversos rincões do planeta. Inicialmente pela literatura, pela arte e pela música, terminou por adentrar nas ciências sociais, na filosofia e nos estudos culturais. O enfoque nacionalista apresentou diversos problemas, principalmente porque muitas vezes se transformou em xenofobia dada sua vinculação com a questão territorial.

Não interessa aqui aprofundar o estudo sobre o movimento nacionalista, Contudo, se torna imprescindível essas palavras iniciais vinculando a questão identitária ao referido tema porque inicialmente,

possuir uma identidade equivalia a ser parte de uma nação ou de ‘uma pátria grande’, uma entidade espacialmente delimitada, onde tudo aquilo que era compartilhado por seus habitantes – língua, objetos, costumes – marcaria diferenças nítidas em relação aos demais. Essas referências identitárias, historicamente dinâmicas, foram embalsamadas num estágio ‘tradicional’ de seu desenvolvimento e declaradas essências da cultura nacional (GARCÍA CANCLINI, 2008, p. 45).

A despeito dessa vinculação inicial com o nacionalismo, ao longo do tempo, a identidade teve diversas outras concepções, fazendo com que trabalhos de diversos autores ganhassem expressividade e provocassem um grande debate nas diversas áreas de estudo, mas principalmente nas ciências sociais. Muitos desses autores desenvolveram trabalhos vinculando identidade e memória, ao ato de contar a trajetória de vida aglutinando história e ficção e a história individual propriamente dita (SCHEIBE, 1985; RICOEUR, 1991; STRAUSS, 1997).

À luz do pós-colonialíssimo, optou-se por delinear o trabalho não apenas a partir de um essencialíssimo, mas entendendo que se trata de um conceito complexo, optamos pela discussão a partir da visão de identidade composta pelo tripé conceitual da identificação, da diferença e da construção.

2.2.1 Identidade compreendida como identificação

O antropólogo social norueguês Fredrik Barth (1976) foi um dos primeiros a tratar o tema da identidade. A partir de seus estudos sobre a descolonização africana na década de 60 do século passado, concluiu-se que distinções culturais permanecem atuantes e demarcadas ante um intenso contato e, até mesmo, uma intensa dependência entre grupos culturais distintos. Para Barth (1979) as práticas culturais podem se transformar e se ampliar, mas as distinções étnicas são sempre garantidas pela manutenção de fronteiras simbólicas.

No Brasil, uma das autoras pioneiras a tratar o tema foi a professora e antropóloga luso-brasileira Manuela Carneiro da Cunha (1986). Para essa autora, não é um conjunto de elementos culturais estáticos que garante a construção da identidade de um determinado grupo. O que garante o construto identitário é o fato de esse grupo entender a si mesmo e ser percebido por outros grupos como regular, sucessivo e específico ao longo de sua história.

A partir dos trabalhos desses autores, conclui-se que inicialmente a identidade estava muito ligada à ideia de identificação intra-nação, ou seja, predominava uma carga semântica que remetia ao ato de identificar ou especificar um dado aspecto ou vários aspectos de uma unidade nacional. Essa aproximação da identidade com a identificação era o reconhecimento do “eu” como parte de um “nós”, supostamente unitário. Essa ideia tem muito a ver com a concepção iluminista de indivíduo, a saber, unificado, centrado, contínuo e idêntico ao longo de sua existência. Para Woodward (2000), a identidade como identificação sugere um

conjunto límpido e de características autênticas. Para Hall (2002), o alinhamento da identidade com a identificação se apresenta construído a partir da constatação de uma origem.

O escritor libanês Amin Maalouf (2009, p. 172-173) aborda a identidade como identificada diretamente a língua:

Entre os diversos elementos que definem uma cultura, e uma identidade, citei sempre a língua, porém não insisti em que não se trata de um elemento mais. [...] E não faltam grandes argumentos para constatar que um homem pode viver sem ter uma religião, mas não sem ter uma língua.

Entretanto, cada dia mais nos encontramos diante de realidades de identidades não só bilíngues, mas também biculturais que muitas vezes são oriundas de um processo de perdas e aquisições. Apesar de a língua ser um fator de identidade, esta não se limita nem se esgota nas estruturas linguísticas, nesse sentido, são vários os autores que conseguiram expressar suas identidades em uma segunda língua que não a sua vernácula.

A grande problemática na abordagem de identidade exclusivamente como identificação está no fato de que a identidade aparece como algo naturalmente herdado, fixo e unificado, produzindo reivindicativos a respeito do pertencimento ou não pertencimento a determinados grupos identitários. Esse aspecto remete a um essencialismo histórico no qual a história é apresentada como uma verdade imutável.

Na verdade as identidades não são unificadas e nem são prístinas. Em uma análise temporal sincrônica uma dada identidade pode até parecer unitária e coesa, mas dentro da aparente unidade existe uma diversidade, existe uma série de contradições e discrepâncias que muitas vezes envolvem a relação *eu-nós*. Para Bravo (2004, p. 161):

Nos tempos em que vivemos, as identidades, mais do que em nenhum outro momento, se remodelam no âmbito pessoal como resultado de migrações e mesclas raciais. Não existe uma ilha robinsoniana onde o *próprio* fique isolado do *distante*.

2.2.2 Identidade compreendida como diferença

Apesar da abordagem da identidade como identificação prevalecer nas vozes de grandes teóricos internacionais, a constatação de que a própria identificação seria algo relacional e, dessa forma, depende do reconhecimento da relevância do *outro* na composição do *eu* foi o que deu origem a uma linha de pensamento que trouxe a importância da diferença na demanda identitária, pois somente através dela uma identidade pode ser constatada como específica.

Para Beriaín (1996, p. 47) “no coração da identidade habita a diferença como sua condição de possibilidade”.

Bauman (2005, p. 55-56) afirma que quando a modernidade substitui a determinação da “identidade pelo nascimento” dos estados pré-modernos para uma determinação identitária vinculada a uma tarefa desempenhada pelos indivíduos, e “de suas biografias”, isso significou a “libertação da inércia dos costumes tradicionais, das autoridades imutáveis, das rotinas preestabelecidas e das verdades inquestionáveis”.

Brandão (1986, p. 42), afirma que compreender identidade implica entrar num jogo de espelhos, pois “as identidades são representações inevitavelmente marcadas pelo confronto com o outro e não apenas o produto inevitável da oposição por contraste, mas o próprio reconhecimento social da diferença”. O que esse autor quer dizer e que coincide com vários outros teóricos importantes é que as identidades são construídas por meio da diferença e não fora dela. Tal aspecto implica o reconhecimento desconfortável de que é apenas por meio da relação com o *outro* que o significado do termo pode ser construído (DERRIDA, 1981; BUTLER, 1993). Para Hall (2000, p. 111-112), a identidade está sujeita ao jogo da diferença e esta é fruto de interação. Ele afirma que utiliza o termo identidade em seus trabalhos para:

Significar o ponto de encontro, o ponto de sutura, entre, por um lado, os discursos e as práticas que tentam nos ‘interpelar’, nos falar ou nos convocar para que assumamos nossos lugares como sujeitos sociais de discursos particulares e, por outro lado, os processos que produzem subjetividades, que nos constroem como sujeitos aos quais se pode ‘falar’.

Para Whetten e Godfrey (1998), a construção da própria identidade é um desafio permanente que encontra equilíbrio justamente entre aquilo que se é e aquilo que os outros esperam de nós. Nesse sentido, o *eu* é inexistente e só se concretiza a partir da interação com os outros.

Para Czarniawska (2000), as identidades são representadas em diálogos, que alcançamos somente num posicionamento face a face com outras pessoas, e contra o pano de fundo de um enredo que é negociado pelos participantes no diálogo.

Dubar (2005), afirma que a identidade de um dado grupo reside numa representação social, construída por ele próprio que toma consciência de sua exclusividade pela diferenciação dos outros.

O que há em comum no pensamento desses e de outros autores é que a identidade é considerada como uma construção interativa surgida dessa relação de diferença com o outro.

2.2.3 Identidade como construção

Outra corrente de pensamento ainda dentro da mesma escola pós-colonial enfatiza o caráter cambiante da identidade e a delineaia como um processo, uma construção.

Castells (1999, p. 22) entende por identidade “o processo de construção de significado com base em um atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, o (s) qual (ais) prevalece (m) sobre outras fontes de significados”.

Para Dubar (2005, p. 156) a identidade também é vista como um processo e afirma que “não é ‘transmitida’ por uma geração à seguinte, cada geração constrói, com base nas categorias e nas posições herdadas da geração precedente, mas também através das estratégias identitárias desenvolvidas”. Para esse autor, a identidade é um processo em construção, definido pela intermediação constante das identidades assumidas e das identidades desejadas.

Para Bauman (2005, p. 60), uma identidade coesa, firmemente fixada e solidamente construída “seria um fardo, uma repressão, uma limitação da liberdade de escolha. Seria um presságio da incapacidade de destravar a porta quando a nova oportunidade estiver batendo”. Para ele, a identidade é realmente uma construção e esse construir assume a forma de experimentação infundável. Os experimentos jamais terminam, visto que o indivíduo assume uma identidade num momento, entretanto, muitas outras identidades, ainda não testadas, estão na esquina esperando que a pessoa escolha. E ainda, muitas outras identidades nem sonhadas ainda estão por ser inventadas e cobiçadas durante a vida toda.

Mesquita (1997) segue a mesma linha da identidade como construção, mas foca também na relevância da interação social, e a afirma que a construção da identidade é um processo inconsciente e que se dá através das instituições sociais como a família e a escola.

Esse caráter altamente dinâmico que a liquidez¹ dos tempos nos traz através de uma análise linear e diacrônica, realmente evidencia o aspecto construtivo e processual da identidade. Contudo, num recorte horizontal e sincrônico podemos elencar características e marcas que delinham uma dada identidade. Assman (1988, apud GOLDSTEIN 2003) apresenta o conceito de “memória cultural” em seus estudos sobre a identidade. Para esse historiador, apesar do dinamismo e da constante mudança que envolve a identidade, existe a questão da “permanência”, ou seja, temas e formas recorrentes em um grupo identitário. Existem conteúdos que conduzem práticas e vivências em uma dada sociedade. Há um acúmulo de textos, imagens, símbolos e ritos que viabilizam a construção da identidade. Essa

¹ Referência a série “líquida” de Zygmunt Bauman: Vida Líquida, Amor Líquido e Medo Líquido.

memória cultural vai sendo refeita a cada geração. Não sendo totalmente preservada, não sendo mudada por completo.

Schutz (1995) afirma que o indivíduo é parte de um mundo historicamente construído e esse mundo seguirá existindo após sua morte. Percebe-se que através da interação em sociedade ele constrói um acervo de conhecimentos que se torna o fio condutor de suas ações.

As concepções de identidade discutidas aqui conduzem a constatação de que a identidade é uma construção que ocorre numa relação, para nós, dialética e dialógica. Dialética, pois, à luz de Hegel, é contraditória e fruto de um movimento incessante que recorre a repertórios culturais (identificação), buscando sustentação num embate contrastivo (diferença) e situacional. Dialógica porque, à luz de Bakhtin, é produto da interação (construção), pois assim como o enunciado, não existe fora de um contexto social, ou seja, a identidade é um construto social, contextual, contrastivo e dinâmico. Não é um acervo estável, definido e determinado que garante a construção de uma dada identidade, embora este tenha sua relevância, mas o fato de o indivíduo ou o grupo se entender a si mesmo e ser percebido pelos outros como exclusivo num dado momento da história.

Essas três concepções de identidade são aquelas que guiarão o desenrolar deste trabalho investigativo: identificação, diferença e construção.

2.3 MARCAS DE IDENTIDADE

Nas Ciências Sociais, a noção de representação social é vista como um saber maior, oriundo de valores e crenças compartilhados, uma forma comum de ver a vida, as pessoas, os objetos e os fatos que se atualiza no tempo a partir das interações sociais. A representação coletiva em sua dimensão mais plena está imbuída de valores espirituais e aparatos materiais.

Woodward (2000, p. 18) afirma que a representação inclui as práticas de significação e os sistemas simbólicos pelos quais os significados são construídos: “É por meio dos significados produzidos pelas representações que damos sentido à nossa experiência e àquilo que somos”. A marca é justamente a representação simbólica de uma dada coletividade. É o traço distintivo pelo qual se reconhece uma identidade. É a representação de um sentimento de pertencimento a partir de algo mais icônico que pode se manifestar tanto no plano da tangibilidade como no da intangibilidade.

Bravo (2004) apresenta o conceito de marcas de identidade ao trabalhar com questões da identidade cubana, nesse sentido, seu enfoque maior foi para a literatura e para a tradutologia,

porém o conceito inovador traz possibilidade de aplicação nas diversas áreas do conhecimento. A própria autora afirma que seu trabalho de investigação

[...] se inscreve em uma categoria maior que a própria abordagem literária e/ou sociológica, e pode ser focado como um aspecto da comunicação intercultural, dos processos de assimilação e/ou rechaço que tem lugar nas buscas da identidade pessoal (BRAVO, 2004, p. 144).

Mais especificamente, a autora utiliza o conceito para referir-se a marcas socioculturais de uma dada identidade e faz uma análise desde as perspectivas psicológicas, sociais e antropológicas. Assim, a acadêmica classifica marcas de identidade em internas e externas:

As internas se localizam no nível do infratexto e no tom, estão contidas no profundo da imagem literária e no argumento; enquanto que as externas respondem a realidades culturais mais palpáveis ou visíveis na forma e na linguagem como sua expressão. As marcas de identidade externas serão as referências às comidas, à geografia, à natureza e ao entorno (BRAVO, 2004, p. 144-145).

Em termos literários, o infratexto é uma das dimensões textuais e diz respeito ao conjunto de informações que estão apenas sugeridas numa narrativa, implícitas, que um dado leitor assimila. Tal assimilação, às vezes, é inconsciente. Para Marcuschi (2008), o infratexto diz respeito ao processo de inferência que corresponde à geração semântica de novas informações a partir daquelas que já possuímos em um dado contexto, em outras palavras, são as influências recebidas e os aspectos sociais herdados. O tom refere-se à perspectiva, à atitude que o narrador tem com relação a um personagem específico, lugar ou o desenvolvimento do enredo. Ajuda o leitor a determinar os sentimentos e pode denotar e despertar emoções distintas.

Para aplicar os conceitos de Bravo (2004), a proposta é fazer uma transposição para as questões identitárias mais amplas, não só no registro literário. O primeiro passo é compreender que a noção de texto é algo maior. O texto aqui deve ser assimilado em seu sentido mais amplo, não só como uma peça textual escrita, moldada e pautada. O texto é toda unidade de significação. Dessa forma, podemos dizer que como indivíduos somos textos, pois temos sentido; sentido de *eu* e sentido social. Somos frutos de interações. Somos uma enciclopédia vivencial. Somos uma verdadeira narrativa. E, assim, podemos ser lidos, interpretados e traduzidos.

Destarte, as marcas de identidade internas vão se referir ao nível do infratexto identitário: o tom dos discursos, a linguagem, a forma de ver a vida, o jeito de ser, a personalidade, enfim, toda a idiosincrasia que caracteriza uma dada identidade. Além disso, no tocante ao

argumento apresentado por Bravo (2004), as marcas de identidade internas também revelam o condicionamento psicológico da conduta dos membros de um dado grupo identitário.

As marcas de identidade externas são as mais evidentes e se concretizam com mais facilidade no contexto geográfico cultural da identidade em estudo. São os elementos tangíveis da identidade, como os artefatos, objetos, iguarias – os acervos materiais de um modo geral.

Como marcas de identidade cultural baiana, serão utilizadas algumas atribuições propostas por Mariano (2009) e o modo como elas se manifestam na organização, unidade de análise desta pesquisa. A saber: a agregação excludente, a sincretização, o congraçamento e o ganhamento. Todas essas marcas da baianidade são marcas internas, segundo a proposição de Bravo (2004).

2.4 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Não deveria ser surpresa descobrir que o conceito de identidade, que é algo tão comum de ser concebido como algo exclusivamente humano, é também central para a conceitualização de uma das criações humanas mais complexas e fascinantes – o trabalho nas organizações (GIOIA, 1998).

Os estudos sobre identidade organizacional se intensificaram no final do século passado, principalmente a partir da década de 1990. Nesse sentido, há pouca literatura destinada a essa área de estudo, embora uma necessidade crescente sobre as discussões do tema venha sendo constatada. Existem diversas pesquisas sendo realizadas nos diferentes sítios acadêmicos do planeta, dada a relevância do tema. Afinal, o mundo, nos dias atuais se vê reduzido e próximo graças às organizações.

O que os pesquisadores dessa área apregoam é que as organizações, apesar de toda diversidade que trazem em seu interior, têm um caráter social unitário, ou seja, os membros de uma dada organização se identificam como parte integrante da representação social que ela possui.

O conceito de identidade organizacional foi prioritariamente oriundo da sociologia e da psicologia, e trazido para os estudos organizacionais por Stuart Albert e David Whetten em 1985, quando lançaram o artigo *Organizational Identity*. O artigo gerou algumas controvérsias porque muitos creem que a ideia de identidade é algo estritamente humano e individual, como dito na introdução desse texto. No entanto, o que se vê é que cada vez mais

as organizações procuram difundir suas peculiaridades, sua imagem, sua representação e deixar sua marca identitária nos mercados.

Dutton e Dukerich (1991) definem identidade organizacional como a forma pela qual os membros veem a organização e como estes membros acreditam que a sociedade vê a organização. Esse conceito está muito vinculado a um processo dialético onde de um lado existem os elementos identitários que compõem o repertório da (intra) organização e, de outro, questões contrastivas e situacionais dos valores sociais. As autoras aqui trazem para os estudos a importância da reputação e da imagem organizacional. Ressalta-se que a identidade organizacional é diferente de reputação: a reputação descreve os verdadeiros atributos que as pessoas de fora relacionam a uma organização (FORMBRUN; SHANLEY, 1990; WEIGELT; CAMERER, 1988), já a imagem descreve a avaliação que os membros fazem sobre o que pensam as pessoas de fora Tanto a imagem como a identidade organizacional são construtos que ocorrem nas mentes dos membros.

O conceito de *si* dos indivíduos e as identidades pessoais são formadas e modificadas em parte pelo modo como eles acreditam que os outros veem a organização para a qual eles trabalham (DUTTON; DUKERICH, 1991). Imagens organizacionais deterioradas são transferidas para os membros e esse link se tensiona mais quando as ações que afetam a imagem da organização são públicas e irrevogáveis (SUTTON; CALLAHAN, 1987). Tais situações são mais difíceis de serem desfeitas e negadas. Dessa forma, os indivíduos se engajam em ações para tentar restaurar a aparência da organização. Esse link entre o caráter individual e a imagem organizacional implica que os indivíduos são pessoalmente motivados a preservar uma imagem organizacional positiva ou reparar uma negativa através da associação ou dissociação a tais imagens (WEICK, 1988). Esse aspecto também refere-se a transitoriedade inerente à identidade organizacional. Elas são flexíveis e cambiáveis, assim como as identidades pessoais (ASFORTH; MEAL, 1989).

Para Scott e Lane (2000), a identidade organizacional refere-se ao processo, atividade ou acontecimento através dos quais a organização se torna específica na mente de seus integrantes Nesse sentido, esse processo tem a ver com as crenças compartilhadas a respeito daquilo que é mais relevante na organização (ALBERT; WHETTEN, 1985). Estes mesmos autores caracterizaram a identidade organizacional como uma unidade de questionamento reflexivo. A identidade captura as características essenciais de uma organização. Concluem que a identidade organizacional tem três dimensões principais, a saber:

Identidade organizacional é (a) aquilo que é tomado pelos membros como central para a organização;

- (b) aquilo que faz da organização distinta de outras organizações (pelo menos aos olhos dos membros);
- (c) aquilo que é percebido pelos membros como uma característica permanente ou contínua ligando a atual organização com o passado (e, presumivelmente, com o futuro) (ALBERT; WHETTEN, 198, p. 21).

Albert e Whetten (1985) ainda afirmam que a identidade organizacional pode se apresentar de formas diferentes: ideograficamente e holograficamente. A forma ideográfica ocorre quando não existe uma unicidade quanto à imagem da organização. Os diferentes grupos que compõem a organização mantêm identidades múltiplas. A forma holográfica ocorre quando múltiplas identidades se tornam compartilhadas por todos na organização.

Para Hatch e Schultz (2004, p. 1, tradução nossa) a identidade organizacional se configura como um resultado reflexivo do processo de cultura organizacional. A cultura é o fornecedor do aspecto simbólico, por outro lado, as autoras relacionam a cultura a imagem e a identidade e fundamentam que a experiência de trabalho dos membros da organização e a constatação da capacidade de liderança de níveis estratégicos são questões fundamentais.

Em resposta às pressões da concorrência e o desejo de ser reconhecido e apoiado, as corporações investem milhões todos os anos para o fortalecimento de suas imagens e reputações corporativas. Conduzidas pelo melhor pensamento estratégico sobre o assunto, os gerentes de negócios selecionam aqueles atributos da organização que são únicos, autênticos e imitáveis, e procuram formas sedutoras de projetar esta imagem para o mundo exterior, bem como para os corações e mentes de seus próprios funcionários.

As organizações, assim como os indivíduos, decidem quem elas são empregando esquema de classificação e se situando no interior desse esquema. Semelhantemente aos indivíduos, as organizações mantêm a identidade através da interação com outras organizações por um processo de comparação interorganizacional ao longo do tempo (ALBERT; WHETTEN, 1985). Como é evidente, essas características dimensionais são diretamente paralelas às dos indivíduos, se diferenciando principalmente em seu caráter coletivamente compartilhado (GIOIA, 2008). Assim como os indivíduos, as organizações podem ser vistas como o agrupamento de uma multiplicidade de identidades, cada uma delas apropriada para um dado contexto ou um dado público.

Na verdade, no nível organizacional, a noção de múltiplas identidades é talvez o ponto chave da diferença entre os indivíduos e as organizações. As organizações podem plausivelmente apresentar uma identidade complicada e multifacetada, cujos componentes são relevantes para domínios ou clientes específicos, sem que aparentem fragmentadas ou

ridiculamente esquizofrênicas, como o indivíduo aparentaria. Ao invés de manifestar estas múltiplas identidades de acordo com gênero, raça, papel e etc., como os indivíduos fazem, as organizações desenvolvem e manifestam essas identidades de acordo com valores fundamentais, práticas e, mais visível, produtos e serviços (GIOIA, 2008).

As mudanças que vem ocorrendo na sociedade líquido-moderna têm impactado as organizações e, indubitavelmente, impacta também os atores membros, assim como a percepção que se tem do futuro (DUFOUR, 2007). Essa é uma visão mais pessimista das discussões sobre a identidade organizacional. Os embates, questionamentos e pressões sobre a eficiência têm confundido a ação dos atores e distorcido a finalidade das organizações (HIROSE, 2012). A sensação que os sujeitos têm é de que sua autonomia foi reduzida e nas organizações não existe espaço para o desenvolvimento pessoal; pelo contrário, muitos apregoam que dentro da organização houve a promoção do egoísmo e da individualidade, e a primazia daquilo que é efêmero e urgente (DUPUY, 2006; LIPOVETSKY, 2010).

A enorme quantidade de fusões e aquisições, assim como o surgimento de grandes redes organizacionais, tem trazido ao âmbito teórico uma corrida frenética para o estabelecimento de uma sólida noção de identidade organizacional. No entanto, torna-se perceptível, a partir da revisão proposta aqui: A identidade organizacional é tão carregada de subjetividades quanto à própria noção de identidade em si. Tem um caráter altamente sócio interacionista, ou seja, se estabelece a partir das interações dos diversos aspectos e dos diversos atores. Trata-se de algo muito complexo e tal complexidade se evidencia mais ainda com a discussão que segue nesse trabalho.

2.5 TRABALHO IDENTITÁRIO

Adentrando no universo organizacional, se faz necessário algumas reflexões sobre a questão inerente das organizações – o trabalho. O trabalho é umas das razões de ser da humanidade e é um aspecto altamente relevante para a formação identitária. Para Castel (1999), o mundo moderno trouxe modelos mais estáveis e previsíveis para a construção do projeto de vida no trabalho. Tais modelos foram baseados em critérios mais homogeneizantes que, se por um lado dificultavam transformações no mundo do trabalho, por outro traziam segurança e possibilidade de planejamento do futuro. A identidade do indivíduo no trabalho era construída a partir da vinculação direta com categoria profissional a qual ele pertencia,

surgindo construções identitárias semelhantes que lutavam pelas mesmas bandeiras e faziam uso das mesmas estratégias (SAINSAULIEU, 1988).

Nos últimos anos, um grupo de teóricos influenciados pelos movimentos do chamado pós-estruturalismo voltaram suas atenções para as pressões discursivas que atingiam trabalhadores e gestores e constataram que a relação entre eles estava longe de ser passiva. A forma como gestores ativamente narram as suas vidas e suas experiências foi demonstrado por Sims (2003). Watson (2001, THOMAS; LINSTEAD, 2002), mostra como alguns gerentes tentam garantir uma identidade e Sveningsson e Alvesson (2003) mostram as tentativas dos gestores em criar sentido de si utilizando o recurso dos discursos organizacionais. Pullen (2006) mostra como gestores periodicamente reestruturam suas identidades à luz das pressões e mudanças organizacionais. Alvesson e Willmott (2002) evidenciam os esforços feitos pelas organizações para o controle organizacional através do auto-posicionamento de gerentes inspirados em discursos gerenciais. Afirmam que tais esforços nunca serão alcançados porque essa tentativa é balanceada por indivíduos cujas vidas têm outros elementos que usam para a realização de seus projetos. Assim, sofrem influências e tem inspirações em outras fontes.

O corpo de evidências continua a indicar o quanto é importante o reconhecimento do trabalho que as pessoas têm e o reflexo deste em suas identidades, neste contexto, os estudos de Musson e Duberley (2006) mostram como supervisores recorrem a recursos discursivos quando em conflito com seus chefes. Symon e Clegg (2005) mostram como desenvolvedores de sistemas de informação são igualmente ativos na construção de suas identidades relacionando-as com aspectos de seus trabalhos.

Embora os tratamentos teóricos admitam a existência de *eus* múltiplos e, muitas vezes, fragmentados, os estudiosos organizacionais examinaram como as pessoas criam coerência e continuidade através de suas diversas identidades, para que tenham um melhor sentido de si (PRATT; ROCKMANN; KAUFMANN, 2006). Os indivíduos conseguem imprimir narrativas equilibradas que estabelecem ou restauram a continuidade da identidade, equilibrando, apesar das mudanças, entre as auto-definições pessoais e sociais (HOLLAND et al., 1998; ELSBACH, 2003; KREINER; HOLLENSBE; SHEEP, 2006).

Fica perceptível que quando um indivíduo entra em uma organização, novas questões identitárias surgem; um novo processo se inicia. O indivíduo passa a ter que negociar entre o *quem eu sou* e o *isso é o que somos*. Esse sentido de processo deu origem ao conceito de “trabalho identitário”, a partir dos desdobramentos de todas essas análises. Esse conceito, em

sentido formal, é novo e só apareceu recentemente nas ciências sociais em trabalhos de alguns autores dessa área.

A resposta ativa de um indivíduo a esta dinâmica do *quem eu sou/isso é o que somos* é o que de Snow e Anderson (1987, p. 1348) chamou de "trabalho identitário", definindo-o como o "conjunto de atividades nas quais os indivíduos se engajam para criar, apresentar, e sustentar suas identidades pessoais que são congruentes e apoiadoras do auto-conceito".

Sveningsson e Alvesson (2003, p. 1165) foram dos primeiros, dentro dos estudos organizacionais, a aprofundarem-se no tema. Para eles o trabalho identitário refere-se à forma como as "pessoas estão continuamente engajadas na formação, reparação, manutenção, fortalecimento ou revisão das construções que são produzidas a partir de um senso de coerência e distinção". Os membros de um grupo social se empenham em um trabalho identitário, a fim de negociar e otimizar as fronteiras entre a identidade pessoal e social (KREINER, HOLLESBE; SHEEP, 2006).

O olhar para o trabalho identitário deve ser duplo: aspectos internos e externos. A fim de cobrir analiticamente os dois aspectos e reconhecer que o trabalho identitário ocorre para fora e para dentro, Watson (2008, p. 129) conceitua o trabalho identitário da seguinte maneira:

O trabalho identitário envolve processos mutuamente constitutivos pelos quais as pessoas empenham-se para dar forma a uma noção relativamente coerente e distintiva da noção de identidade pessoal e lutam para chegar a um acordo e, dentro de limites, influenciar as várias identidades sociais que elas têm nos variados ambientes em que vivem as suas vidas.

Para o autor, esse esforço de formar uma noção coerente e distintiva da identidade pessoal ocorre quando outras pessoas tentam nos dizer quem ou o que somos. Também ocorre no amplo contexto institucional, cultural e discursivo pressionando as nossas subjetividades. Um indivíduo pode utilizar subjetividades disponíveis ou identidades sociais discursivamente como recursos para avançar o que Jenkins (1996) chama de "estratagemas" pessoais. Porém, eles não fazem isso livremente ou por uma questão de capricho pessoal. As identidades são matérias "sobre as quais as lutas acontecem" (JENKINS, 1996, p. 25). Quando Watson (2008) usa o termo esforço, ele refere-se à batalha interior que ocorre no indivíduo, pois este quer manter e expressar sua individualidade, sua identidade pessoal na organização, mas também quer fazer parte e estar totalmente integrado a algo maior, ou seja, existe uma tensão entre o desejo de inclusão e o desejo de ser único.

Para Kreiner, Hollensbe e Sheep (2006), o equilíbrio entre a inclusão e a unicidade é a situação ideal no que se refere ao trabalho identitário, pois reduz o stress, o conflito e ainda aumenta a satisfação e o bem estar. Os autores ainda alertam sobre os riscos de enfatizar mais

um aspecto que o outro: muita ênfase na identidade pessoal pode conduzir ao isolamento desconectando o *eu* do *nós*; muita ênfase na identidade social (organização) pode despersonalizar o indivíduo ofuscando o *eu* que existe no *nós*. Os três pesquisadores, ao fazerem um estudo sobre o trabalho identitário de um grupo de eclesiásticos, apresentaram três grandes classificações para o trabalho identitário, que chamou de táticas: a tática da diferenciação, a tática da integração e a tática da função neutra/dual. Segundo eles, os entrevistados usaram a tática da diferenciação para separar a identidade pessoal da identidade social, ou seja, uma forma de trabalho identitário para separar o *eu* do *nós*, de modo que pudessem preservar a individualidade ante as fortes demandas ocupacionais. A tática da integração foi usado em sentido oposto. Foi utilizada pelos padres para misturar suas identidades individuais com as ocupacionais para fundir o *eu* com o *nós* em graus variados, para uma integração maior com a comunidade. A terceira tática, diz respeito a um conjunto amplo de táticas que emergiram por não se encaixar exclusivamente nas classificações anteriores. Foram mecanismos que puderam facilitar tanto a diferenciação como a integração. Especificamente falando, eles encontraram três sub-táticas para este tipo de trabalho identitário: a busca de alívio, o envolvimento com outras pessoas e a aplicação de recursos espirituais. O trabalho dos acadêmicos, apesar de fragmentado, foi o primeiro a apresentar um modelo coeso e coerente de modelo de análise de trabalho identitário.

O que se pode constatar até aqui é que a noção de trabalho identitário está baseada em dois pressupostos fundamentais: a importância da exposição externa das características consideradas apropriadas ao papel social desempenhado e a desejável coerência da identidade interna. Assim um objetivo básico do trabalho identitário é atuar e olhar e separar, de modo que seja garantida a identidade reivindicada (IBARRA; PETRIGLIERI, 2010). Os indivíduos da organização se esforçam para serem consistentes e autênticos (HIGGINS, 1987), mas quando as discrepâncias entre o que elas realmente sentem o que são e as imagens que elas se sentem obrigadas a transmitir (IBARRA, 1999), as pessoas se engajam no trabalho identitário para administrar ou reduzir as discrepâncias. Todos os papéis trazem expectativas com relação a auto-apresentação requerida para tais e os indivíduos se esforçam para transmitir imagens sociais que se conformam com os protótipos dos papéis que desempenham. Outro trabalho que fala da imagem no trabalho identitário, diz respeito à preservação (BARTEL; DUTTON, 2001; SCHWABLE; MASON-SCHROCK, 1996). Essa abordagem foca tão somente nos aspectos direcionados externamente, ou seja, a negociação da imagem e reputação a partir daquilo que os indivíduos fazem e para quem.

Para Watson (2008) o surgimento das questões relativas ao conceito de trabalho identitário mostra como a temática da identidade nas ciências sociais avançou. Ao mesmo tempo, o trabalho identitário é oferecido como uma ferramenta teórica a ser utilizada por aqueles que estudam os aspectos identitários do emprego, do gerenciamento e das organizações em geral. O valioso trabalho que já foi feito nessas áreas pode ser efetivamente estendido, primeiramente separando analiticamente os aspectos internos da autoidentidade. Logo, examinando como o trabalho identitário das pessoas preenche as identidades pessoais e os discursos mais amplos. Segundo os estudos de Watson (2008), as pessoas que decidam estudar o trabalho identitário devem olhar com mais frequência para as formas como as pessoas, no exercício do trabalho identitário, fazem conexões tanto *para fora* em direção aos *outros* sociais, como *para dentro* em direção ao seu *eu*. Ao conseguirem isso, elas estarão colaborando para os avanços nas pesquisas sobre identidade.

A partir da análise dos estudos desses teóricos conclui-se que o ambiente organizacional é uma mescla das relações entre os membros individualmente, entre os membros como grupo e entre a organização. A integração e socialização dos membros no interior da organização terminam por gerar possibilidades múltiplas, dentre as quais a construção do trabalho identitário. A literatura sobre o tema não está solidificada e, por isso, não oferece apenas um conceito ou teoria, mas uma miscelânea de ideias que está muito vinculada à noção de processo e subjetividade.

3 IDENTIDADE BAIANA

3.1 A BAIANIDADE

Em obras de diversos autores que dedicaram-se a desenvolver trabalhos sobre a Bahia (PEIXOTO, 1945; GÓES, 1961; TORRES, 1961; AMADO, 2012), o estado é descrito como sinônimo de fascinação e como possuidor de uma forte atração natural por ser um lugar paradisíaco, tropical, tranquilo e um dos mais belos do mundo. Trata-se de uma identidade tão peculiar, singular e específica que tem nomenclatura própria – baianidade.

Podemos assertar que o conceito de baianidade é parte daquilo que Hobsbawn e Ranger (1984, p. 43) chama de “construção das tradições” para embasar o discurso identitário, usada como referência a uma forma de ser dos baianos; representa a imagem e autoimagem dos baianos e suas peculiaridades.

Os Estudos Culturais, fruto do movimento pós-colonial, deu evidência à relevância que as narrativas nacionais têm na constituição das identidades coletivas. Para muitos teóricos, a literatura nacional é a representação que possibilita a identificação dos “eus” com o “nós” nacional. No caso da baianidade, Jorge Amado foi um dos grandes propagadores e talvez o principal articulador do conceito. O literário foi um dos grandes responsáveis pela vinculação da *Terra da Felicidade*² à mestiçagem, à herança africana e à sensualidade. Nossa representação e auto-representação identitária, reforçada na literatura amadiana, é a de um estado exitoso no que se refere às diferenças. A *fábula das três raças*³ se concretiza na Bahia.

Por outro lado, para muita gente o conceito de baianidade é um conceito construído intencionalmente nos discursos dominantes para colocar o estado da Bahia como algo único. Talvez se trate de uma estratégia conduzida por intelectuais e políticos, à luz pós-colonial, no intuito de obter voz e diminuir uma posição periférica iniciada com a mudança da capital do Brasil para o Rio de Janeiro.

De fato, houve um isolamento a partir do declínio da indústria açucareira no estado da Bahia, fazendo com que a região perdesse a sua centralidade (FURTADO, 2007). Castells (1999, p. 23) afirma que na formação das identidades existe uma relação e que essas “podem ser construídas a partir de instituições dominantes”. Para Vasconcelos (2007, p. 2):

² Termo amplamente utilizado pela Bahiatursa (Órgão Estadual de Turismo) para vender a Bahia como produto turístico.

³ Expressão cunhada por Roberto Da Matta. Cf. “Digressão, a fábula das três raças”, em *Relativizando: uma introdução à Antropologia Social*, Rio de Janeiro, Zahar, 1987.

Por ser o ‘berço do Brasil’ e sua capital durante mais de dois séculos, a Bahia jamais poderia se deixar ver meramente como mais um estado pobre que compõe a imagem do Nordeste/Sertão, sendo necessário, então, forjar uma imagem que a protegesse do ostracismo que se encontrava principalmente entre o fim do século XIX e o início do século XX e que, além disso, garantisse a manutenção do antigo prestígio da elite local, gerando recursos financeiros para compensar a perda de poder econômico e político para o Sudeste.

Nesse sentido, observa-se a relevância de Gilberto Freyre para a solidificação da baianidade. Aqui se faz necessário uma ida a um momento histórico anterior para destacar a relevância do escritor pernambucano que influenciou notadamente o escritor de Ilhéus.

Somente no início do século XX, os brasileiros começaram a refletir sobre as questões da mestiçagem. Com o lançamento de *Casa Grande e Senzala* (1933), houve uma minimização do papel da herança cultural. O país buscava sua identidade, o sentido de ser brasileiro. Até então, sob a influência de Nina Rodrigues, a elite brasileira condenava a mestiçagem que representava o fracasso do Brasil. Assim, os mais radicais fundamentavam suas esperanças na possibilidade de um embranquecimento da população. No meio dessa atmosfera o livro de Freyre veio romper com o mito de que a mestiçagem era uma anomalia.

No tocante a Bahia, Freyre propagou a ideia de que aqui estava a cúpula da integração harmônica das diferenças que compunham a noção de brasileiro. Foi dos pioneiros a enfatizar a importância positiva dos africanos na formação da baianidade. Para alguns críticos, ele hiperbolizou a sensualidade e exuberância da gente baiana.

Além de Freyre e Amado, outros artistas contribuíram muito para o discurso da baianidade. Na música, o principal e pioneiro foi Caymmi. Entretanto, há diversas canções cantadas por artistas de diferentes origens, O alcance da ideia de baianidade foi tão longe, que cantadores de outras partes do Brasil cantaram a Bahia e o jeito de ser baiano.

O carlismo foi outro movimento que contribuiu a cristalização da baianidade. O político Antônio Carlos Magalhães foi exitoso ao mobilizar o arsenal simbólico da baianidade para o desenvolvimento da indústria turística no estado além de se mostrar grande estrategista ao usar o discurso como domínio da massa para a manutenção do seu grupo no poder.

O líder político atuou extensa e efetivamente a favor do texto da baianidade. Para Almeida e Riedl (2000, p. 8), a partir do momento que “um governo estadual elege o turismo como alvo estratégico a ser perseguido, ele escolhe os elementos da tradição cultural que lhe convém, de acordo com seus objetivos de diferenciar o seu produto no mercado de lazer”, ou seja, o Estado precisava de um produto e nada mais interessante do que a eleição de um produto idiossincrático que nunca se esgota. Dessa forma, o discurso da baianidade, da cidade

feliz e de gente acolhedora, é uma ferramenta retórica utilizada para atrair turistas e promover desenvolvimento.

O Estado pode ter investido pesado, mas nenhuma identidade se estabelece única e exclusivamente de cima para baixo. Os sujeitos envolvidos, os membros ativos da identidade, precisam abraçar a ideia para garantir a permanência do discurso e isso é plenamente constatável aqui na nossa terra. Apesar do papel relevante dos artistas, da indústria turística e midiática no tocante ao discurso da baianidade, os atores do texto identitário também contribuem para o reforço e permanência de toda a simbologia do ser baiano.

Um dos principais estudiosos do tema, o professor Milton Moura (2001) define baianidade a partir da trilogia religiosidade, sensualidade e familiaridade. Para ele “a baianidade forma uma imagem, de modo geral, mas esta espécie está cansada”. O antropólogo identifica um certo desgaste no discurso e também uma certa alteridade, mas enfatiza que todo o imaginário identitário baiano não se destrói e prevalece não como uma marca comum, mas como uma espécie de “*griffe*” (MOURA, 2006).

Portanto, percebe-se que o conceito de baianidade vem sendo construído e reforçado ao longo do tempo pelos diversos atores sociais, nesse sentido, acredita-se que se pretende destacar, uma unicidade ante a grande diversidade cultural existente. O tema será retomado mais adiante, em outra seção deste trabalho.

3.2 MARCAS DA BAIANIDADE SEGUNDO AGNES MARIANO

Em “A Invenção da Baianidade”, a autora Agnes Mariano (2009) propõe o conceito de baianidade, a partir da análise da música popular brasileira. Para tanto, ela apresenta dois ciclos distintos que compreendem o período de 1919 a 1964 e 1965 a 2000. Nos dois períodos, a autora faz a constatação de uma auto-alimentação em torno do discurso da baianidade, ou seja, a ideia perpassa o tempo e a permanência identitária é constatada com outra roupagem. A partir da análise da produção musical Agnes faz uma passagem suave e progressiva no corredor histórico baiano para fundamentar suas observações a partir dos diálogos que faz com a sociologia, antropologia, a literatura e o registro jornalístico.

Agnes Mariano analisa 200 canções e isso é um grande feito: um repasso histórico e um perfilar identitário, a partir de uma produção tão relevante como é a música. A música é considerada uma expressão artística muito importante para a cultura brasileira de um modo geral, sendo parte fundamental da nossa memória coletiva e individual que acompanha a

nossa existência, delimitando e marcando os momentos significativos da vida (RUBIM, 2009 apud MARIANO, 2009).

Assim como Jorge Amado que disponibilizou e desnudou a Bahia não só para o Brasil como para o mundo, através de uma produção literária que valoriza o popular, Mariano utiliza como lastro investigatório letras, canções e poesias populares, da massa, dos becos, ruas e vielas da Bahia. Muitas das músicas são de ilustres como Dorival Caymmi, Caetano Veloso, Gilberto Gil, Riachão, Moraes Moreira, Carlinhos Brown e até Nizan Guanaes. Mas muitas outras são de figuras desconhecidas do grande público, nesse sentido, a autora, numa atitude valorosa, dá voz aos marginados.

O livro está dividido em três capítulos. No primeiro, intitulado de “A Boa Terra”, ela apresenta os temas religiosidade, alimentação, corporeidade e personalidade baiana. Nesse primeiro momento, que equivale à primeira metade do século XX, a autora evidencia uma Bahia tranquila, prostrada e dengosa com destaque para as iguarias e as celebrações religiosas e profanas.

No segundo capítulo, intitulado “Terra do Axé”, apresenta os temas festa, emblemas e, uma vez mais, religiosidade e personalidade baiana. Nesse período, já a partir da década de 1950, o foco é dado às músicas de carnaval de rua nas quais aparecem uma forte recorrência a questão da negritude e a constatação de uma persistente alegria.

É importante destacar que no tópico denominado personalidade baiana, a autora traz ao centro da discussão temas não evidenciados no índice de seu livro, porém não menos relevantes como a hospitalidade, o pacifismo, despojamento e o clientelismo.

O terceiro capítulo é nomeado de “Retórica da Baianidade” e nele ela discute os temas da tradição (proveniência/hereditariedade; obediência e apego à tradição; originalidade, superioridade e primazia; proteção) e do prazer (bem estar físico; equilíbrio mental; jogos permissivos; comunhão). Esse capítulo é destinado à retomada dos dois capítulos anteriores, através da interconexão entre os dois períodos, apresentando a permanência de certas marcas que caracterizam de fato a identidade baiana. A autora defende a integração dessas marcas provocando reflexões no leitor quanto ao persistente e vigoroso discurso do jeito de ser baiano.

Para o desenvolvimento deste trabalho investigativo, optou-se pelo assentamento não em todas as marcas da baianidade apresentadas por Agnes Mariano, mas por aquelas mais perceptíveis por nós nessa imersão autoetnográfica que impulsiona esta pesquisa. Destarte, se faz necessário o desenrolar das marcas escolhidas, segundo a obra aqui apresentada. Ressalta-

se que não é intenção nossa neste momento fazer uma análise profunda dessas marcas da identidade baiana escolhidas, mas sim, um repasso mais objetivo da conceituação daquelas desenvolvidas pela autora e que nos interessa.

3.2.1 Hospitalidade

Uma característica muito marcante é a hospitalidade. Uma das mais conhecidas músicas que falam da Bahia, faz menção a essa característica que denota a recepção carinhosa encontrada aqui: “Ah! Que bom você chegou/ Bem vindo a Salvador / Coração do Brasil” (GUANAES, 1996 apud MARIANO, 2009, p. 132).

A autora não se aprofunda muito nesse traço da baianidade, talvez pelo fato de existir pouca produção musical que trate do assunto. Apesar disso, reconhece a prevalência da marca e apresenta autores que se debruçaram sobre o tema como Sérgio Buarque de Holanda, o nosso Jorge Amado e Maria Arminda Arruda. De fato, existe algo de afável, hospitaleiro e generoso notado por estrangeiros que nos visitam (HOLANDA, 2006).

O aspecto ora mencionado foi enaltecido, fazendo parte da política carlista de desenvolvimento do setor turístico baiano. O *produto Bahia*⁴ traz consigo a forte característica hospitaleira de sua gente: “Venha / Tenha qual for a pele / Aqui não se repele / É mistura da cor” (BRITO et al., 1997 apud MARIANO, 2009, p. 191).

3.2.2 Religiosidade: Sincretismo

Segundo Mariano (2009, p. 36), a escolha por iniciar o livro com a temática da religiosidade se deve ao fato de que a menção a esse tema é muito frequente nas músicas da primeira metade do século XX. A autora afirma que no material de pesquisa colhido, “as formas de saudar o sagrado – as diferentes formas de manifestar respeito, obediência e devoção ao sagrado, seja com palavras, ações ou pelo uso de objetos – possivelmente é o costume ou ritual de adesão mais recorrentemente citado”. Tudo isso se ampara até no nome da cidade, no nome da Baía de Todos os Santos e também pela suposta existência das 365 igrejas. Ainda segundo a autora, no que se refere à menção às práticas religiosas, são bem mais predominantes as saudações ou manifestações externas, visíveis e públicas do que as manifestações vividas de forma individual ou interior.

⁴ Termo cunhado por Paulo Gaudenzi, ex-presidente da Empresa de Turismo da Bahia (Bahiatursa).

Aprofundando mais a sua pesquisa, Mariano constata que, num primeiro momento, o sincretismo é o grande traço do tema. Nessa perspectiva, há uma grande referência aos termos da religião católica e às religiões de origem africana que pode ser constatada em canções sobre festejos religiosos, que harmonizam a tradição herdada de Roma com tambores, requebrados e quitutes de ritos e de cerimônias da Mãe África. Vale ressaltar que isso ocorria mesmo com uma evidente marginalização do candomblé e religiões afins cujos adeptos eram socialmente perseguidos: “Bahia que tem tanta igreja / E tem tanto candomblé” (HERIVELTO; GARCIA, 1950 apud MARIANO, 2009, p. 44).

Para a autora, o baiano tem uma forma pouco ortodoxa de vincular-se e dialogar com as questões sagradas. É algo muito distante do excesso de obrigações que tem a religiosidade africana e muito distante do rigor católico: “De joelho lhe peço / Arranje um ioiô bem bonito para mim” (BREAN E CHAVES, 1945 apud MARIANO, 2009, p. 44).

Na segunda metade do século, a pesquisa da autora evidencia que o sincretismo religioso continua com presença vigorosa na produção dos compositores do período. Porém uma diferença é percebida: a intimidade com os rituais e fundamentos da africanidade passa a ter sinônimo de “bom gosto” e “erudição” (MARIANO, 2009, p. 98). , Nesse sentido, evidencia-se o aumento da referência às divindades africanas demonstra o gradativo aumento do espaço e respeito pela cultura negra na Bahia: “A força que mora n’água / Não faz distinção de cor e toda cidade é D’Oxum” (GERÔNIMO; CALAZANS, 1986 apud MARIANO, 2009, p. 99)

O sincretismo é o apelido da Bahia, pois o baiano adotou a fusão de todas as influências e vivências, cores e ritos. Os compositores, como todo artista, são termômetros de sua realidade. Dessa forma, nada mais natural do que o reflexo dessa mescla em suas composições. São canções que cantam, por exemplo, o convívio de santos católicos e liturgias negras, tornando as distinções religiosas em meros detalhes.

3.2.3 Comunhão

Para a pesquisadora o prazer pode ser resultante da cumplicidade onde o princípio maior é o compartilhamento visando a diversão. Afirma ela que o gregarismo traz o prazer de viver em grupo e dá segurança de pertencimento a um grupo com o qual se compartilha crenças e hábitos: “Todo mundo gosta de abará / Mas ninguém qué sabê o trabalho que dá” (CAYMMI, 1939 apud MARIANO 2009, p. 190).

A comunhão no discurso da baianidade é entendida tanto no sentido de “participar de” como no sentido de “partilhar com”. A autora ressalta que um aspecto muito relevante dessa comunhão é o compartilhamento de opiniões e de atitudes para a leitura do mundo, evidencia-se a ideia de que ninguém pode ser feliz sozinho, havendo a necessidade do grupo, do coletivo se mostra como algo altamente marcante no jeito baiano de ser: “O samba da minha terra deixa a gente mole / Quando se canta todo mundo bole” (CAYMMI, 1940 apud MARIANO, 2009, p. 190-191).

O senso de solidariedade e de amparo na coletividade desabrochou em terras brasileiras através do escravo preto (RISÉRIO, 1988 apud MARIANO, 2009). Nesse sentido, composições foram feitas alimentando a utópica democracia racial: “Se der presente é tudo uma coisa só / A força que mora n’água não faz distinção de cor” (GERÔNIMO; CALAZANS, 1986 apud MARIANO, 2009, p. 191).

3.2.4 Clientelismo

A relação com o poder é outro traço da personalidade baiana, constatado pela pesquisadora. Para ela existe um certo estilo baiano de exercício do poder, em especial no gerenciamento do poder executivo. Na verdade, junto com o clientelismo, existe uma gama de composições destacando também o autoritarismo, a truculência, hierarquia, nepotismo, demagogia, populismo e assistencialismo como procedimentos recorrentes.

Ressalta em estudos que na relação com o poder, aquele que faz o papel do chefe, do líder, sempre será bajulado para que se solucionem os problemas cotidianos. Constata ainda uma evidente troca de favores, privilégios e deferência: “A mim me bastava que um prefeito desse um jeito / Na cidade da Bahia / Esse feito afetaria toda a gente da terra” (VELOSO, 1982 apud MARIANO, 2009, p. 137).

Abaixo, apresentamos um quadro-resumo das marcas de Mariano que utilizaremos em nosso trabalho.

Quadro 1 - Marcas da baianidade segundo Agnes Mariano

Marcas	Sincretismo	Hospitalidade	Comunhão	Clientelismo
Descrição Resumida	Origem na fusão das religiões, se amplia para a fusão de todas as influências, vivências, cores e ritos.	Característica que denota a recepção carinhosa.	Prazer de viver em grupo que dá segurança de pertencimento e onde se compartilha crenças e hábitos.	Chefe bajulado; troca de favores, privilégios e deferência.

Fonte: Elaboração própria.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL CIÊNCIA E TECNOLOGIA – BREVE HISTÓRICO

A Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica está lastreada numa história de construção de mais de 100 anos, cujas atividades iniciais serviram de instrumento para a implantação de uma política voltada para as classes menos favorecidas e hoje se configura como um lastro de democratização do acesso às conquistas científicas e tecnológicas produzidas no país. Tal fato é extremamente importante para a constatação de uma identidade organizacional específica. (VIDOR et al., 2011; IFBA, 2009).

As origens da rede estão no Rio de Janeiro, quando o então presidente do Estado, Nilo Peçanha, iniciou no Brasil o Ensino Técnico por meio do Decreto nº 787, de 11 de setembro de 1906, criando quatro escolas profissionais naquela unidade federativa: Campos, Petrópolis, Niterói, e Paraíba do Sul, sendo as três primeiras, para o ensino de ofícios e a última à aprendizagem agrícola. Nesse mesmo ano, ao assumir a Presidência da República, Afonso Pena em seu discurso de posse fala sobre a importância de multiplicar os institutos de ensino técnico e profissional no país.

Com o falecimento de Afonso Pena, em julho de 1909, Nilo Peçanha assume a Presidência do Brasil e assina, em 23 de setembro de 1909, o Decreto nº 7.566, criando, inicialmente em diferentes unidades federativas, sob a jurisdição do Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, 19 “*Escolas de Aprendizes Artífices*”, destinadas ao ensino profissional, primário e gratuito (MANFREDI, 2002, p. 85). Entre as unidades federativas que tiveram uma sede da escola, estava a Bahia.

Em 1930 foi criado o Ministério da Educação e Saúde Pública e com ele foi estruturada a Inspeção do Ensino Profissional Técnico. Esta foi a responsável por supervisionar as Escolas de Aprendizes Artífices. Em 1934 a inspeção foi convertida em Superintendência do Ensino Profissional. Para Pereira (2003) foi um período de grande expansão do ensino industrial, impulsionada por uma política de criação de novas escolas industriais e introdução de novas especializações nas escolas existentes. Fato marcante é que foi no governo Getúlio Vargas, com a outorga da Constituição de 1937, onde houve uma primeira regulamentação do ensino técnico e profissional. Para Fausto (2006, p. 201-202):

O crescente interesse do governo Vargas em promover a industrialização do país a partir de 1937 refletiu-se no campo educacional. Embora o ministro

Capanema tenha promovido uma reforma do ensino secundário, sua maior preocupação se concentrou em organizar o ensino industrial, com o objetivo de preparar mão-de-obra qualificada.

Dessa forma, em janeiro de 1937 foi assinada a Lei 378 que transformava as Escolas de Aprendizes e Artífices em Liceus Profissionais, destinados ao ensino profissional, de todos os ramos e graus. O ministro Capanema⁵ foi responsável pela remodelagem do ensino no país e o ensino profissional passou a ser considerado de nível médio, uma marca importante que data da dessa época e que permanece na atualidade é o fato de que o acesso às escolas industriais passou a depender de aprovação em teste de admissão.

Em 1942, através do Decreto 4.127 as Escolas de Aprendizes e Artífices são transformadas em Escolas Industriais e Técnicas. A partir desse ano, atou-se o nó, formalmente, do Ensino Industrial à estrutura do ensino do país como um todo.

Os anos de Juscelino Kubitschek foram de otimismo, embalados por altos índices de crescimento econômico e pelo marco histórico que foi a construção da nova capital brasileira. A política econômica de Kubitschek foi definida no Programa de Metas que compreendia 31 objetivos fundamentados em seis grandes pilares, um dos quais foi a educação. Com o propósito de criar a sociedade do automóvel, houve um investimento massivo na indústria automobilística e por primeira vez a educação obteve um investimento destacado. O objetivo maior era a formação de profissionais para as metas desenvolvimentistas de seu programa do Presidente.

Um ano antes da inauguração solene de Brasília, houve um marco na história da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica. Em 1959, as Escolas Industriais e Técnicas foram transformadas em autarquias e passaram a ter o nome de Escolas Técnicas Federais. Nesse período, as instituições passaram a ter autonomia administrativa e didático-pedagógica. A partir de então, a formação de técnicos, mão de obra indispensável diante da aceleração do processo de industrialização, foi notadamente intensificada.

Já sob o domínio da ditadura militar, enquanto o país vivenciava uma das épocas políticas mais medonhas, os governos alcançavam êxitos na área econômica. Segundo os estudos de Fausto (2006), ocorreu uma forte recuperação industrial a partir de 1968, liderada principalmente pelas indústrias automobilística e química e houve uma notada expansão da construção civil. Entretanto, nos anos 1970, o chamado “milagre econômico” teve um lado negativo pois houve o retardamento de políticas sociais. O Brasil ficou notável no âmbito

⁵ Segundo Fausto (2006) a série de leis voltada para o ensino no Brasil proposta pelo ministro de Vargas ficou conhecida como “Reforma Capanema”.

internacional pelo grande paradoxo interno: apesar de seu potencial industrial, apresentava indicadores muito baixos de saúde e educação. Nessa atmosfera que em 1971 foi promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 5692. Esta tornou de modo compulsório todo o segundo grau em técnico-profissional. As Escolas Técnicas aumentaram sensivelmente e novos cursos, para atender a demanda militar, foram criados.

Em 1978, o governo Geisel deu início a uma série de encontros com líderes da oposição e da Igreja objetivando a restauração das liberdades públicas. Nesse mesmo ano, com a Lei nº 6.545, três Escolas Técnicas Federais (Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro) são transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs). Com tal mudança as instituições passam a ter mais uma atribuição: formar engenheiros de operação e tecnólogos. Em 1979 o AI-5 deixou de ter vigência e os direitos individuais foram restaurados.

Em 8 de dezembro de 1994 foi criada a Lei nº 8.948 que dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica, transformando, aos poucos, as Escolas Técnicas Federais e as Escolas Agrotécnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFETs, através de atos direcionados para cada instituição em particular. O Ministério da Educação considerou toda a estrutura física disponível, assim como as condições técnico-pedagógicas e administrativas, e os recursos humanos e financeiros necessários ao funcionamento de cada centro (BRASIL, 1993). Em esfera local, o CEFET-BA foi formado a partir da fusão entre a antiga Escola Técnica Federal da Bahia (ETFBA) e do Centro de Educação Tecnológica da Bahia, antigo (CENTEC).

Em 20 de novembro de 1996 foi promulgada a Lei 9.394, que trata da Educação Profissional num capítulo separado da Educação Básica, distanciando a esfera profissional do antigo caráter assistencialista. A proposta é o favorecimento, através da educação profissional, de um maior acesso aos bens sociais da sociedade brasileira. Além disso, a lei traz a definição do sistema de certificação profissional do Ministério da Educação (MEC).

No período que vai de 1909 a 2002 foram inauguradas 140 unidades, algo que solidificou a Rede Educação Profissional e Tecnológica brasileira.

Com a chegada do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva ao Governo, em 2003, houve um grandioso incremento em diversas áreas sociais. Na educação, trouxe o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), para a promoção de um aumento qualitativo na educação pública do país.

Em 2005, com a publicação da Lei 11.195, ocorre o lançamento da primeira fase do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, com a construção de

64 novas unidades de ensino. Também nesse ano Transformação do CEFET - Paraná em Universidade Tecnológica Federal do Paraná e primeira universidade especializada nessa modalidade de ensino no Brasil (BRASIL, 2008).

O Decreto 5.773/2006, dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.

O ano de 2006 foi bastante intenso para a Rede. Através do Decreto 5.840 ocorre a instituição do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação de Jovens e Adultos – (PROEJA) com o Ensino Fundamental, Médio e Educação Indígena. Nesse mesmo ano também é lançado o Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia para regular as nomenclaturas dos cursos oferecidos por instituições de ensino público e privado. Nesse ano ainda, a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – (SETEC) do Ministério da Educação, em parceria com o Fórum Nacional de Gestores Estaduais de Educação Profissional realizaram conferências em 26 Estados e no Distrito Federal, as quais culminaram, no período de 5 a 8 de novembro de 2006, com a 1ª Conferência Nacional de Educação Profissional e Tecnológica, marco importante na educação brasileira, com a participação de 2.761 participantes, foi a primeiro grande evento que o Ministério da Educação realizou em toda a sua trajetória.

Em 2007, há o lançamento da segunda fase do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, tendo como meta entregar à população mais 150 novas unidades, perfazendo um total de 354 unidades, até o final de 2010, cobrindo todas as regiões do país, oferecendo cursos de qualificação, de ensino técnico, superior e de pós-graduação, sintonizados com as necessidades de desenvolvimento local e regional (BRASIL, 2008).

A educação profissional e tecnológica adquire imensurável relevância para desenvolvimento do país. A implantação dos institutos é a concreta constatação disso. Entretanto, só estamos no começo de um processo que já se mostra permeado de dificuldades e incertezas.

4.1.1 O Surgimento do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Bahia e do *campus* Camaçari

Os Institutos Federais são instituições que apresentam uma formação bastante específica, pois se trata de organizações oriundas de outras, ou seja, identidades organizacionais com o seu papel social que se viram obrigadas a assumir um papel diferente daquele que vinha sendo assumido, até então. Embora na história da rede federal as mudanças tenham sido recorrentes, como foi evidenciado anteriormente, essa última etapa é, sem sombra de dúvidas, a mais profunda.

A Lei nº 11.892/08 que criou 38 institutos federais de educação, ciência e tecnologia no país, foi mérito do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Os institutos foram idealizados com o objetivo de oferecer educação profissional e tecnológica em todos os níveis e modalidades e promover a integração e uma maior abrangência da educação profissional, desde a educação básica até a educação superior. Para tanto, a lei trouxe consigo a necessidade de melhorar e ampliar as condições físicas, o recurso humano e uma pontencialização na gestão. A ideia é que os institutos tenham uma forte inserção na área de pesquisa e extensão para que haja o desenvolvimento de soluções e inovações não só técnicas como tecnológicas, ampliando os benefícios dos avanços às comunidades. A proposta é que se ofereça 50% das vagas para os cursos técnicos de nível médio na modalidade integrada, 20% das vagas para licenciaturas e graduações tecnológicas e as demais para especializações, mestrados profissionais e doutorados com foco na inovação tecnológica.

Apesar de toda a beleza e de todo o ideário que existe na proposta dos institutos federais, trata-se de um processo e como tal não é algo simples. O processo de mudança e a própria decisão dos antigos centros em mudar foram precedidos por uma série de discussões. Alguns centros e escolas agrotécnicas criaram resistência e muitos preferiram não mudar para instituto. Mas de um modo geral, os *stakeholders* do processo perceberam uma oportunidade de crescimento. Otranto (2010, p. 8) afirma que a maioria dos antigos centros

[...] não ofereceram resistência à mudança, pelo contrário, viram nela uma forma de proporcionar a todas as instituições denominadas CEFETs iguais condições de crescimento e reconhecimento, uma vez que eram vistos por todos como as instituições mais importantes dos novos Institutos Federais, portanto com reais condições de se transformarem em suas reitorias.

Na Bahia, formou-se uma estrutura *multi campi*. Na atualidade o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia possui 16 *campi* e cinco núcleos avançados de ensino: Barreiras, Camaçari/núcleo avançado em Dias D'Ávila, Eunápolis, Feira de Santana, Ilhéus, Irecê, Jacobina, Jequié, Paulo Afonso/núcleo avançado em Euclides da Cunha e

Juazeiro, Porto Seguro, Salvador/núcleo avançado em Salinas da Margarida, Santo Amaro, Simões Filho, Valença, Vitória da Conquista/núcleo avançado em Brumado e Seabra.

O caso Camaçari é bem peculiar porque mal foi implantado, já teve que encarar uma reestruturação. Foi ainda como Unidade de Ensino Descentralizada (UNED) do antigo CEFET-BA, que foi inaugurado o Campus Camaçari no ano de 2007, sem sede própria. No plano de expansão da rede federal a UNED Camaçari deveria ter como foco cursos na área da indústria petroquímica⁶, justamente por estar situada na cidade que possui o maior polo petroquímico do país. Com a aprovação da lei de criação dos institutos, a recém-inaugurada unidade de ensino se agigantou e virou instituto.

No cerne do instituto está o entorno. A proposta não é de fechamento, nem de introspecção social lastrada em altos muros e *guaritização*⁷ do acesso à instituição. O instituto deve ter como linha condutora a contribuição da melhoria local e, conseqüentemente, regional. Para Pacheco (2011, p. 16) esse objetivo deve estar muito claro, pois “a educação profissional e tecnológica” deve ser compreendida “como política pública, não somente pela fonte de financiamento de sua manutenção, mas, principalmente, por seu compromisso com o todo social”. Nesse sentido, o *campus* Camaçari logo de início abre suas portas com uma proposta curricular contraditória. Apesar da proposta do MEC de que o instituto objetivasse seu entorno e oferecesse cursos na área petroquímica, a Resolução nº 23 de 19 de dezembro de 2007, do então CEFET-BA, autorizou o funcionamento dos cursos Técnicos de Nível Médio em Tecnologia da Informação e em Eletrotécnica. Tais cursos continuam sendo oferecidos em nível médio, exclusivamente, até o ano corrente.

As sociedades modernas tem uma característica muito forte que é o aspecto da mudança constante, veloz e permanente. (GIDDENS, 1990; BAUMAN, 2007). A mudança traz consigo uma questão muito relevante que está em jogo que é a identidade em construção. A mudança de uma postura muito mais tecnicista, delimitada, específica, fruto de uma proposta pedagógica até então predominante, para uma postura institucional muito mais ampla, autônoma⁸, que abarque o tripé ensino, pesquisa e extensão promovendo uma ação regionalmente integrada, provoca, em âmbito organizacional, aquilo que Hall (2002, p. 9) chama de “crise de identidade”. E essa crise, por sua vez, também afeta a identidade individual dos membros da organização. Abala também a ideia que cada um tem de si mesmo

⁶ Ver documento sobre a implantação da UNED Camaçari:

http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/rel_3.pdf - Acesso em 06/07/2014.

⁷ Neologismo nosso derivado do léxico guarita.

⁸ A lei de criação dos Institutos Federais (Lei nº 11.892/08), a questão da autonomia é demarcada dada a natureza jurídica de autarquia.

como atores integrados a essa organização. No caso do IFBA, por exemplo, a perda do “sentido de si” com a mudança para instituto se faz tão marcada que é muito comum ouvirmos colegas ainda usarem termos como SEDE para se referir ao *campus* Salvador e UNED para se referir a algum campus fora da capital. Além disso, se constata certa dependência ao antigo centro no momento da tomada de decisão.

4.2 AUTOETNOGRAFIA: REFLEXÕES DO *EU PROFUNDO*⁹

As pesquisas com cunho qualitativo tem tido uma grande presença nos estudos organizacionais contemporâneos. Trazem um aspecto prático, apesar da subjetividade imbuída, ao possibilitar ao investigador o corte temporal-espacial de determinada manifestação, tema ou fenômeno. Ele se torna ator principal e o ambiente em que ele atua é a principal fonte informação. Além disso, o caráter descritivo que há nesse modelo possibilita que haja uma interação muito mais intensa com os outros atores envolvidos e com os demais aspectos inerentes à pesquisa (GODOY, 1995). Destarte, levando em conta essa possibilidade descritiva e exploratória, optamos pela autoetnografia, um dos caminhos da pesquisa qualitativa.

A autoetnografia surgiu como um gênero inovador e como alternativa a etnografia tradicional. Nesse sentido, foram pioneiros pesquisadores na América do Norte. Para a corrente pós-colonial, a autoetnografia surgiu como uma forma de resistência, insurreição e repúdio teórico e metodológico a um predominante rigor científico adotado por alguns pesquisadores e por alguns centros acadêmicos. Elase origina como um discurso das margens da cultura dominante, em que a academia é central, identificando as dimensões materiais, políticas e transformacionais da política de representação (PRATT, 1986). A autoetnografia visa o reconhecimento às reflexões e refrações dos múltiplos *eus* que, sem dúvida, transforma o *eu* autoral num *nós* existencial (PRATT, 1986). Trata-se de um gênero muito mais difundido e recorrente nos Estados Unidos, Canadá e Europa do que aqui no Brasil.

O argumento que se estabelece com a autoetnografia é a auto-reflexão, reduntantemente reflexão do *eu*, vinculada com o estudo do contexto. Trata-se de uma abordagem para a investigação e escrita que procura descrever e analisar sistematicamente a experiência pessoal, a fim de compreender a experiência cultural (ELLIS, 2004; HOLMAN, 2005). A investigação segue o curso descritivo-narrativo numa escritura detalhada, rica e pessoal. Esta abordagem desafia formas canônicas de fazer pesquisa e de representar os outros (SPRY,

⁹ Referência à obra de Fernando Pessoa “O *eu* profundo e os outros *eus*”.

2001) e trata a pesquisa como um ato político socialmente justo e consciente (ADAMS; HOLMAN, 2008). A proposta autoetnográfica busca maneiras de produzir pesquisa de forma significativa, acessível e evocativa fundamentada na experiência pessoal de modo a provocar inquietação identitária a partir do relato de experiências até então envoltas em silêncio, despertando a empatia dos leitores (ELLIS; BOCHNER, 2000).

Embora alguns pesquisadores ainda assumam que a pesquisa pode ser feita a partir de uma posição neutra, impessoal e objetiva (ATKINSON, 1997; BUZARD, 2003; DELAMONT, 2009), outros tantos já reconhecem que esse aspecto de neutralidade científica não é sustentável (BOCHNER, 2002; DENZIN; LINCOLN, 2000; RORTY, 1982). Consequentemente, a autoetnografia é uma das abordagens que reconhece e acomoda a subjetividade, emotividade, e a influência do pesquisador na pesquisa, em vez de negar ou negligenciar tais aspectos.

Uma autoetnografia é escrita em sentido retrospectivo e seletivo sobre uma vivência que resultou ou somente foi possível pelo fato do pesquisador fazer parte de uma cultura ou por possuir uma identidade cultural particular (ELLIS; ADAMS; BOCHNER, 2010). Nesse sentido, os autoetnógrafos não devem usar apenas suas ferramentas metodológicas para analisar as suas experiências, mas considerar um diálogo com outros atores que tenham vivenciado epifanias semelhantes. Para alcançar este objetivo, podem comparar e contrastar a experiência pessoal com uma pesquisa existente (RONAI, 1996), entrevistar membros culturais (TILLMANN-HEALY, 2001; FOSTER, 2006; MARVASTI, 2006) e/ou examinar artefatos culturais importantes (BOYLORN, 2008; DENZIN, 2006). No tocante às entrevistas, uma autoetnografia deve considerar o aspecto relacional com a experiência do outro como algo crucial. Assim, semelhante à abordagem etnográfica tradicional, a proposta autoetnográfica deve proteger a privacidade e a segurança dos outros inqueridos, alterando as características de identificação, como circunstância, temas discutidos, ou características como raça, sexo, nome, lugar ou aparência (TRAHAR, 2009).

Uma autoetnografia busca a produção de descrições densas e sugestivas da experiência pessoal, usando as facetas da narrativa, mostrando e contando a vivência autoral. Assim, a proposta autoetnográfica não só tenta fazer da experiência pessoal algo envolvente, significativo e cultural, mas também tenta torná-la uma pesquisa acessível, capaz de atingir as massas populares mais amplas e diversas que a pesquisa tradicional geralmente ignora, num movimento que pode provocar mudança pessoal e social (BOCHNER, 1997; ELLIS, 1995; GOODALL, 2006; HOOKS, 1994). Nesse sentido, a autoetnografia é muito relevante porque

como efeito secundário ela dá aos demais sujeitos a possibilidade de reconhecer-se como parte relevante do processo pesquisado e desconstrói um discurso hegemônico ao possibilitar a incorporação de uma ponderação individual do contexto, através da fala do pesquisador.

A referida abordagem recebe algumas críticas. Uma delas se deve a um aspecto que, para nós, é justamente um dos fortes pontos de atração: Essa abordagem, muitas vezes, incorpora elementos e estilos literários (COFFEY, 1999 ; SPARKES, 2002). O pesquisador pode fazer uso de poesia, romances e contos como reação ante a emoção vivida. Portanto, a emoção vivida pelo pesquisador estimula no leitor a reflexão crítica sobre a discussão. Esse também é um dos pontos de crítica a abordagem. A emoção pode denotar uma fragilidade, pois muitas vezes o pesquisador tem dificuldade de controlar sua escritura e esta pode gerar equívocos interpretativos. A vida e o trabalho do pesquisador estão em exposição e isso pode adquirir contornos de humilhação (ELLIS ; BOCHNER, 2000). Outra crítica reside nos dispositivos de proteção dos entrevistados, pois podem influenciar a integridade da investigação, bem como a forma como o trabalho é interpretado e compreendido. Em muitos casos, a autoetnografia se torna um desafio porque os investigadores tem que ser capazes de continuar a viver no mundo de relações em que a pesquisa está inserida depois de terminada a investigação (TULLIS, et al., 2009). Sabe-se que a memória é falível e que é impossível lembrar ou informar fielmente sobre eventos e sentimentos vivenciados em linguagem como realmente foram vividos e sentidos e há que se reconhecer também que as pessoas (entrevistados) que sofreram os mesmos eventos, muitas vezes, contam histórias diferentes sobre o que aconteceu (TULLIS, et al., 2009).

As críticas parecem com as questões de confiabilidade e credibilidade do narrador, a partir de questionamentos que vão desde o conhecimento real do contexto ou contextos analisados por ele e o confronto com as experiências de outros membros, até a empatia identitária despertada nos leitores e a qualidade da escrita (BOCHNER, 2002). Dessa forma, como em qualquer outra abordagem, na autoetnografia a escrita deve ser muito bem trabalhada, detalhada e até mesmo conter recursos estilísticos, de modo que conduza o leitor a olhar para trás em sua própria construção identitária (DENZIN, 1997). Uma boa autoetnografia deve ser emocionalmente envolvente (RONAI, 1992; BEHAR, 1997), bem como criticamente auto-reflexiva de sua interatividade sociopolítica (SPRY, 2001).

Como método qualitativo, a autoetnografia tem por essência ser multimétodo (ELLIS; BOCHNER, 2000) e, dessa forma, pode-se usar diferentes técnicas para o desenvolvimento da pesquisa dentro do modelo autoetnográfico. A observação-participante é uma técnica de

grande relevância dentro da abordagem e é muito importante que o pesquisador tenha as rédeas seguras quanto ao objetivo maior do seu trabalho (GODOY, 2006). A observação-participante na autoetnografia difere da técnica usada em outras abordagens. Aqui, o pesquisador já vivenciou e continua vivenciando o seu contexto e suas experiências, fazendo com que a observação seja um ato altamente reflexivo no cruzar entre o passado e o futuro (ELLIS; BOCHNER, 2000).

Outra técnica que pode ser empregada na pesquisa autoetnográfica é o diário de campo – que é o elencado de dados, fatos e reflexões do autor. Constitui uma ferramenta importante, pois nele vão as percepções sobre os sujeitos e sobre o contexto. São questões que emergiram peculiaridades notadas e/ou opiniões expressadas. Trata-se da memória investigadora que serve de fio condutor para a pesquisa e permite que o pesquisador aprofunde a sua análise e compreensão na história do objeto estudado, ampliando a interpretação dos significados dos eventos passados e presentes (ANDION; SERVA, 2006). O diário de campo na pesquisa autoetnográfica é muito mais um registro de reflexões acerca do que já foi vivenciado, a partir do momento que se decide narrar.

A entrevista em profundidade é a outra técnica de forte utilização na autoetnografia. Para a maioria dos teóricos, não deve haver uma padronização da entrevista dada a subjetividade inerente à abordagem (CRAWFORD, 1996; DENZIN, 1997; ELLIS; BOCHNER, 1996; ELLIS; FLAHERTY, 1992; GOODALL, 1998; NEUMAN, 1996; REED-DANAHAY, 1997; SECKLIN, 1997). O objetivo do emprego dessa técnica deve ser a contribuição para o delineamento do discurso coletivo.

A escolha da abordagem autoetnográfica se justifica nesse trabalho porque o lidar com o tema da identidade baiana sob o ângulo de práticas ritualísticas institucionais no contexto do IFBA Camaçari, requer a familiaridade, a intimidade e a participação ativa no espaço físico da unidade de análise. Ninguém melhor para analisar e refletir sobre o estudo que o próprio envolvido. O estudo reflexivo da própria experiência vivida pode servir para caracterizar um grupo, uma organização ou toda uma identidade.

4.3 CAMINHOS DA PROPOSTA AUTOETNOGRÁFICA

O início do trabalho autoetnográfico se dá com o estabelecimento de caminhos, ou seja, com o estabelecimento do corte temporal, do tempo de análise e as práticas institucionais que servirão de pano de fundo para o desenvolvimento da pesquisa.

Como o pesquisador é o centro na abordagem autoetnográfica, o corte temporal escolhido foi justamente o período de estada no IFBA, que compreende setembro de 2009 até maio de 2014. Esse período engloba toda a efervescência da grande mudança ocorrida na instituição, o que dá alicerce para observações, discussões e conclusões mais pertinentes.

O próximo passo foi o estabelecimento das práticas institucionais a partir das quais aflorou a reflexão acerca das questões identitárias propostas. Dentre as possibilidades inerentes e vivenciadas na atividade como servidora, escolheu-se quatro práticas:

- Integração de pessoal;
- Organização física do ambiente de trabalho;
- Organização do trabalho;
- Capacitação de pessoal.

Inicialmente, a vivência de tais práticas foi descrita através de um texto narrativo, com foco na primeira pessoa do singular haja vista a proposta da abordagem. Em seguida, foi feita uma análise buscando vinculação das práticas com a temática identitária, proposta pelo texto de Mariano para dar suporte às reflexões da pesquisadora.

A etapa seguinte foi a do “estranhamento” através das entrevistas com outras vivências, etapa fundamental na abordagem autoetnográfica. Tal etapa visa a “desnaturalização de processos sócio-culturais” (DAVEL; VIANNA, p. 1086); implica o aumento das possibilidades de compreensão sobre aquilo que está sendo estudado. Assim, como mecanismo de estranhamento, usamos entrevistas semiestruturadas aplicadas em três níveis distintos:

Primeiro nível: Entrevistas feitas a Servidores de outras identidades que fazem parte da equipe de trabalho institucional;

Segundo nível: Entrevistas feitas a Convidados de outras organizações privadas e que também são de identidades outras distintas da nossa;

Terceiro nível: Entrevistas feitas a Servidores que fazem parte da equipe de trabalho institucional que compartilham de nossa identidade regional.

Para cada um desses níveis de estranhamento, fizemos perguntas relacionadas às práticas. Para as outras identidades foi feita uma introdução quanto à visão da identidade regional

discutida, o motivo de vinda para a Bahia e o tempo de estada. Em todos os casos, os entrevistados tiveram liberdade de discorrer livremente sobre as práticas.

Foram feitas um total de 12 entrevistas que foram registradas por escrito e gravadas, com a autorização dos entrevistados que tiveram a garantia de confidencialidade de suas identificações.

Para os níveis 1 e 2, as entrevistas tiveram a seguinte sequência: Explicação sobre o tema e objetivos da pesquisa; breve descrição narrativa da experiência da pesquisadora com as práticas; e o início do posicionamento do entrevistado (a) quanto a elas.

Para o nível 3, as entrevistas foram feitas sem descrição da vivência da pesquisadora, mas com as mesmas outras etapas dos outros níveis.

A cada entrevista realizada, o poder de análise da pesquisadora foi se ampliando. O quadro abaixo é uma síntese do desenrolar do processo metodológico.

Quadro 2 – As etapas do processo metodológico

Práticas	Marcas identitárias	Envolvidos com as práticas	Estranhamento nível 1 Outras identidades do IFBA	Estranhamento nível 2 Outras identidades de instituições privadas na Bahia	Estranhamento nível 3 Identidades baianas do IFBA
Prática 1 Integração de pessoal	hospitalidade	Pesquisadora – servidores da unidade de análise	Servidor A	Convidado 1 Chefe de RH Empresa de Engenharia (mineiro)	Servidor E
Prática 2 Organização física do ambiente de trabalho	sincretismo		Servidor B	Convidado 2 Engenheiro Montadora de Veículos (paulista)	Servidor F
Prática 3 Organização do trabalho	comunhão		Servidor C	Convidada 3 Professora Escola Privada (carioca)	Servidor G
Prática 4 Capacitação de pessoal	clientelismo		Servidor D	Convidada 4 Professora <i>free-lancer</i> em empresas privadas (chilena)	Servidor H

Fonte: Elaboração própria.

4.4 PRÁTICAS RITUALÍSTICAS INSTITUCIONAIS

Visando a manutenção da estrutura administrativa da organização, concepções, normas e valores devem ser asseridos e comunicados a todos os atores de forma clara através de ritos, mitos, gestos, artefatos (BEYER; TRICE, 1986 apud FLEURY, 2012). Na maioria dos dicionários, rito é definido como uma série de procedimentos na realização de determinada coisa.

Em termos organizacionais, o rito consiste em um “conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, as quais têm consequências práticas e expressivas” (FLEURY, 2012, p. 19). Dessa forma, compreendemos as práticas ritualísticas como a concretização processual dessas atividades dentro da organização.

4.4.1 Primeira prática: integração de pessoal

Por serem mediadores da relação entre capital e trabalho organizacionais, as políticas de recursos humanos tem uma atribuição muito relevante no processo de construção de qualquer identidade organizacional (FLEURY, 2012). Tais políticas são as responsáveis pela prática da integração de pessoal, etapa muito importante na chegada de um novo membro à organização.

Nesse sentido, infelizmente muitas organizações ainda se mostram completamente incapazes quanto a esta prática. Tem-se a sensação que na esfera pública essa lacuna é mais frequente. Nesse sentido, evidencia-se que a falta de um procedimento de integração, pelo menos inicial, gera muitas vezes percepções distorcidas sobre muitos pontos que envolvem desde dúvidas quanto ao papel a desempenhar até problemas de relações interpessoais que reverberam em todas as esferas organizacionais.

Falando especificamente de serviço público, a análise do processo de integração de um novo servidor efetivo requer a constatação de que, pelo menos na maioria dos casos, ele chegou ali após um árduo processo e essa conquista hoje é vista pela sociedade como um símbolo de sucesso. Não muito diferente é o caso dos temporários, contratados e estagiários, embora no caso destes o vínculo empregatício com a organização pública seja efêmero.

Assim, uma recepção equivocada e mal procedida gera frustrações e insatisfações que refletem na qualidade do trabalho.

A partir do momento que uma pessoa chega a um órgão, ela precisa passar por um processo de integração que envolve uma socialização e orientação. Ela precisa deste período para a assimilação da nova identidade (BOURDREAU; MILKOVICH, 2000, p. 308). Para os autores a “socialização significa o aprendizado para compreender uma nova conjuntura e a decisão de como ajustar-se aos relacionamentos socialmente aceitos e a orientação significa tomar consciência das regras e expectativas sociais e organizacionais”.

Para Araújo (2006, p. 314) a palavra que se ajusta melhor ao processo de chegada ou tomada de posse do novo servidor é ambientação. Para ele, se faz necessário a implantação de um programa de ambientação para que a pessoa, aos poucos, se sinta parte integrante da organização, ou seja, é importante “dar tempo ao tempo”.

É importante ter em mente que o processo de integração não pode ser solitário, desorientado e perdido. Inicialmente, ele deve ser conduzido e compartilhado de modo que haja o sentimento de acolhimento por parte daquele novo membro que chega.

A análise tanto das políticas explícitas como das políticas implícitas de recursos humanos de uma determinada organização, possibilita a constatação de suas consistências e inconsistências e, logo, compreender seus padrões culturais (FLEURY, 2012).

4.4.2 Segunda prática: organização física do ambiente de trabalho

Para tratar desta prática, é importante fazer um apanhado acerca dos conceitos que fazem referência e que tem muito a ver com a ideia de ambiente de trabalho. Considera-se relevante, portanto, apresentar, brevemente, as concepções de lugar, espaço, território e ambiente.

Para Dias (2010), o lugar deve ser considerado como o apoio da identidade, pois ele participa ativamente na vida dos indivíduos e dos grupos, influenciando e construindo identidades tanto de modo subjetivo como objetivo. No espaço, há uma transmissão de símbolos e imagens que delineiam a identidade e esses aspectos são assimilados pelos atores que interagem nele. Assim, se estabelece entre os indivíduos uma tomada de consciência política lastreada em compartilhamento e identificação (CARRIERI et al., 2009). Para Corrêa (1996, p. 251), território, etimologicamente, está vinculado à apropriação da terra. O território é, dessa forma, “o espaço revestido da dimensão política, afetiva ou ambas”. A apropriação vincula-se com a identidade de grupos e à relação afetiva com o espaço (CARRIERI et al., 2009). O termo ambiente refere-se ao conjunto do espaço físico e às relações que nele se

estabelecem, sejam elas de trabalho, afetivas, interpessoais, entre os atores ali especificamente envolvidos e com a sociedade em geral. O ambiente vai além do meramente físico, é também, antes de tudo, emocional (HORN, 2004).

Todos os conceitos apresentados aqui fazem menção a importante relação que o indivíduo tem com a estrutura física organizacional onde desenvolve o seu trabalho, pois nela ocorrem processos de construção das identidades sociais e, conseqüentemente, organizacionais.

O trabalho é um elemento constitutivo dos seres humanos ao qual dedicamos uma grande parte de nossas vidas, que tanto pode trazer equilíbrio, satisfação e desenvolvimento pessoal, como pode resultar em um grande malefício ao indivíduo (DEJOURS, 1993). Assim, um ambiente físico, organizado e adequado ao desempenho das atividades profissionais, é um dos meios para a obtenção de satisfação e desenvolvimento por parte dos membros de uma organização. Aliado a tal aspecto, é extremamente relevante uma atmosfera acolhedora, participativa e respeitosa.

Qualquer trabalho de investigação que trate da relação do ser humano com o ambiente, e do trabalho com o ambiente, deve necessariamente abordar algo sobre a percepção (FIORI, 2002). A percepção do ambiente abrange a compreensão das inter-relações entre o meio ambiente e o indivíduo, ou seja, como a sociedade, ou o grupo social, percebe o seu meio circundante, expressando suas opiniões, expectativas e propondo linhas de condutas (AMANTE, 2001).

4.4.3 Terceira prática: organização do trabalho – definição de carga horária, distribuição e alocação de disciplinas por docente e definição de conteúdos, atividades de projetos

O ato de planejar ações está presente em todos os momentos da vida humana. A cada instante os indivíduos são obrigados a planejar, a tomar decisões que, muitas vezes, são definidas a partir de improvisações; em outros, são decididas partindo de ações organizadas com antecedência (KENSKI, 1995). Em termos organizacionais, esta prática refere-se a etapa de planejamento, momento de reflexão para tomada de decisões visando o alcance de um objetivo institucional comum. O processo de organização do trabalho apresenta-se como uma esfera metodológica muito relevante para desvendar as características que formam a identidade da organização (FLEURY, 2012).

Em sentido prático, a organização do trabalho docente engloba a definição de carga horária, a distribuição e alocação de disciplinas por docente e a definição de conteúdos, atividades e projetos.

A carga horária é o estabelecimento da quantidade de horas destinadas ao ensino (atividade em sala de aula) e é dividida de forma igualitária, teoricamente, sendo feitas concessões de carga horária menor a professores estudantes de pós-graduação, seguindo o documento “Critérios sobre a carga horária dos docentes do CEFET-BA”.

As disciplinas ou séries ministradas para cada docente são estabelecidas em comum acordo com os membros, conforme preferência pessoal e perfil profissional.

A definição de conteúdos consiste no detalhamento de conhecimentos habilidades e atividades que possibilitam o alcance dos objetivos preestabelecidos no escopo pedagógico institucional, na coordenação de área e em cada disciplina individualmente. Os conteúdos são definidos pelos pares de docentes de cada área.

As atividades e projetos pedagógicos são definidos em comum acordo com os membros docentes componentes de toda a coordenação.

4.4.4 Quarta prática: capacitação de pessoal – flexibilização de horário, redução de carga horária e afastamento para capacitação.

O ato de educar é um processo altamente dinâmico que exige uma interminável atualização. A capacitação dos docentes é um dos aspectos basilares das instituições federais. Assim, visando à facilitação da capacitação, surgem os mecanismos administrativos.

Na flexibilização de horário, a administração do campus concede a distribuição das horas em dias e horários que favoreçam a participação do docente em atividades de capacitação autorizadas pela administração. Na redução de carga horária, o docente pode ter sua carga horária reduzida até o mínimo de 8 horas semanais, conforme parâmetros estipulados pela Resolução 13/2008.

No afastamento para capacitação, o docente fica totalmente afastado de suas atividades institucionais por um período determinado pela administração, para que possa dedicar-se integralmente às atividades de capacitação.

A proposta para qualquer um dos benefícios ocorre a partir do requerimento do docente e a análise inicial do pedido se dá em conjunto na reunião de coordenação, mas a decisão final cabe às Diretorias de Ensino e Geral.

5 ANÁLISE: MARCAS DA BAIANIDADE PERCEBIDAS NA ORGANIZAÇÃO

5.1 PRIMEIRA PRÁTICA: INTEGRAÇÃO DE PESSOAL – A AGREGAÇÃO EXCLUDENTE

Para a análise inicial desta prática, se faz necessário voltar no tempo para o ano de 2009, quando fui aprovada no concurso.

A sensação de aprovação num concurso é única: um misto de sensação de alívio e de êxito. Alívio, por causa do desgaste que envolve a preparação para prova, diminuindo muitas vezes o convívio com pessoas queridas. Êxito porque existe uma sensação de vitória pessoal muito forte dada dificuldade de alcance desse objetivo. Quem foi aprovado, passou por uma peneira social muito grande.

Fiz o concurso no ano de 2007, logo que retornei ao Brasil. Antes havia passado três anos e meio na Espanha estudando e, antes de sair do país, havia experimentado a organização quando fui professora substituta. Ao retornar ao país, as pessoas só falavam em concurso público e, por influência da atmosfera, decidi entrar na maratona que envolve o processo.

Embora tenha prestado concurso no ano de 2007, só fui convocada no ano de 2009. Durante esse ínterim fui novamente professora substituta do CEFET-BA e estava também na iniciativa privada. O meu contrato como substituta foi encerrado no final de 2008. Esse ano foi marcante para mim, porque perdi a minha mãe querida, num processo muito doloroso.

A minha chegada ao serviço público foi bastante movimentada. Quando fiz o concurso quase dois anos antes, fiz para a cidade de Santo Amaro, mas, como lá só tinha uma vaga, o Instituto me ofereceu a vaga na cidade de Valença. Antes, a instituição me deixou tensa ao insistir para que eu aceitasse uma vaga que existia na cidade de Barreiras, lugar bem distante que implicaria uma mudança ainda mais radical na minha vida. Finalmente, tomei posse em Salvador para trabalhar em Valença.

Ir para Valença me parecia incrível, pois parte da minha família era da região. Eu já sabia que se tratava de uma cidade de gente acolhedora e simpática. No entanto, não fazia ideia de como era o IFBA de lá. Neste contexto, ainda na primeira viagem para a entrada de exercício, percebi que a idealização iria se desmoronar, pois o sistema *ferryboat* jogou água na minha festa: passei três horas esperando numa fila muito longa, aguardando embarque.

Ao chegar à cidade, tive muita dificuldade para localizar o campus. Muita gente não sabia o que era o IFBA. Em alguns momentos usei o antigo nome CEFET para tentar elucidar o

caminho, mas as pessoas não conheciam. Depois de dar várias voltas na cidade decidi ligar para a escola, quando me alertaram que deveria perguntar aos transeuntes onde se localizava a antiga Escola de Pesca. Somente usando esse nome consegui as indicações para chegar ao *campus*.

Fui muito bem recebida e, até, festejada. Ofereceram-me café, água e então recebi e assinei toda a papelada inerente a entrada em efetivo exercício. Fui imediatamente apresentada aos diversos setores e colegas da área administrativa, que me deram algumas instruções sobre solicitação de auxílio transporte e outros procedimentos.

Após essa necessária recepção papelística, a então assistente do Departamento de Ensino, me chamou para apresentar a escola. Foi comigo, quase que de mãos dadas, mostrando toda a escola, toda a estrutura e, principalmente, me apresentando a todos os colegas dos mais diversos setores. Esse acolhimento fez uma diferença positiva significativa no nível de relação interpessoal alcançado por mim naquele campus.

Apesar dessa calorosa recepção, a pessoa que me deu as boas vindas assumiu o papel que, teoricamente, deveria ser de outra pessoa. Foi uma iniciativa individual que talvez tenha sido oriunda da capacidade de colocar-se no lugar do outro, remetendo a uma própria vivência negativa. Eu sou muito grata àquela recepção.

A minha chegada ao campus Camaçari foi completamente diferente. Fui para lá via processo de remoção. A decisão de deixar o campus Valença se deu em função da dificuldade de deslocamento que existia no percurso desde Salvador. Quando assumi em Valença, decidi que continuaria morando na capital. Tinha uma rotina semanal dura que começava às 5h da manhã das segundas-feiras ao embarcar no caótico sistema *ferryboat*, Após a travessia da Baía de Todos Santos, ainda era necessário um percorrido pela estrada perpassando a ilha de Itaparica e a cidade de Nazaré das Farinhas, entre outros povoados. Toda essa agitação que envolvia o deslocamento até o trabalho era um processo extremamente estressante e, apesar de gostar muito dos colegas e dos alunos, decidi tentar sair e solicitei a minha remoção.

Na verdade, eu queria conseguir uma vaga no campus Salvador e havia entrado numa lista de espera para tanto. Foi quando um colega me ligou falando da existência da vaga em Camaçari e que gostaria muito de trabalhar comigo. Em princípio relutei um pouco, pois trocava a travessia da Baía de Todos os Santos, pelas curvas perigosas da rodovia Parafuso. Aconselharam-me esperar, pois muitos falavam que surgiria uma vaga no *campus* Salvador.

Na semana seguinte à ligação do colega de Camaçari, eu passei seis horas numa fila no terminal de Bom Despacho tentando voltar para casa. Após alguns minutos de embarque e já

com o *ferry* em movimento, surgiu um cheiro de queimado no ambiente. Nesse momento, houve muito pânico. Eu estava sozinha naquele dia, pois as colegas que costumavam pegar carona comigo haviam decidido ficar na cidade. O *ferry* ficou à deriva por quase duas horas. As pessoas estavam muito nervosas, mas eu fui para a varanda para olhar o mar que estava negro, pois já era noite. Foram tantas coisas que aconteceram naquela embarcação durante aquela uma hora e quarenta e sete minutos que daria para escrever um conto, quem sabe. Esse fato foi decisivo para aceitar e buscar a vaga de Camaçari.

Após solucionar todos os trâmites burocráticos que duraram uns três meses (cheguei a abrir mão das minhas férias) fui entrar em efetivo exercício no meu novo *campus*.

Ao tentar localizar o IFBA tive um *déjà-vu*: muitos transeuntes não sabiam do que se tratava. Vivenciei a mesma experiência anterior para localizar o prédio em Camaçari.

Naquele ambiente quente e abafado, agravado pela irradiação do sol de janeiro, me senti nas terras desérticas do Alaska. Fui atendida por uma recepcionista que estava resolvendo uma questão pessoal ao telefone e pouca importância me deu. Eu lhe saudei e expliquei do que se tratava. Interrompendo, momentaneamente, a sua conversa no celular, somente mandou que eu esperasse. Não pude deixar de escutar (ela não conversava baixo) que ela falava de Ivete Sangalo, Festival de Verão e blocos de carnaval, temas normais e de maior relevância por aquelas datas. Ninguém do RH estava naquele momento na escola. Uma servidora de outro setor veio, disse que estava substituindo alguém, me conduziu a sua sala (sem nem perguntar se queria sentar), me deu um documento para assinar e só. Aliás, ela sinalizou que em três dias se iniciaria a Jornada Pedagógica e que esta seria realizada no novo prédio. Eu lhe perguntei onde estava situado e ela só me disse que ficava perto do Hospital Geral de Camaçari. Para quem não conhecia nada na cidade, aquela informação foi mesmo que nada. Sem emissão de palavras, percebi o corpo dela falando que nada mais tinha a me dizer e que ela queria voltar aos seus afazeres. Agradei e saí.

Três dias depois estava eu lá na Jornada Pedagógica. Pensei eu, que seria formalmente apresentada na ocasião, mas não aconteceu. Me senti uma estranha no ninho. Até o colega que conhecia, não estava lá. Alguns poucos colegas vieram até a mim e se apresentaram num gesto de simples formalidade. No final das palestras daquela manhã, todos saíram para almoçar, não juntos, mas os diversos grupos existentes. Só eu fiquei, digo só eu porque havia um professor que também permaneceu, mas ele demonstrou uma imensa introspecção e não trocou palavras comigo. A sensação de relento foi tão grande que não retornei no dia seguinte. Aguardei o início das aulas.

Durante várias semanas fiquei perdida no novo prédio. Muitos colegas passaram por isso, mas pelo simples fato de que o espaço era novo. Eu, além de chegar no meio de uma novidade, não conhecia as pessoas. Ou melhor, conheci alguns poucos graças à boa vontade do único colega que conhecia e, principalmente, do estagiário da disciplina que leciono. Tive muita dificuldade para resolver questões burocráticas. As informações ficavam engaioladas e só saiam das gaiolas ou quando algum proprietário permitia que circulassem ou quando alguém conseguia descobrir no labirinto organizacional o caminho das pedras.

A sensação que tive foi que não era bem vinda naquele espaço. O interessante é que a hospitalidade é uma das características baianas mais difundidas mundo afora. Essa característica permeia todo o imaginário discursivo quando se trata de baianidade. Existe um texto ditado por todos os seguimentos, principalmente na política turística, que expressa a hospitalidade como marca da baianidade.

Contrariando o discurso, o que foi vivenciado por mim na etapa de integração de pessoal em Camaçari foi uma *agregação excludente*. A percepção é de que existe um reconhecimento da necessidade da mão-de-obra por parte da instituição, mas um total despreparo no que tange aos aspectos não só subjetivos, mas até formais que envolvem a chegada de um novo servidor.

5.1.2 Dialogando com outros EUS

Todos os servidores o nível 1 do quadro de entrevistas vivenciaram experiências idênticas ou semelhantes a minha.

Os Servidores A, B e C relatam que acharam tudo muito desordenado, confuso e pouco acolhedor quando chegaram a instituição. Não havia ninguém disponível para lhes informar sobre os trâmites.

O Servidor A, informa que até mesmo a assinatura do documento de entrada em exercício foi problemática, pois no setor responsável ninguém sabia de nada. Informa que contou com a ajuda de colegas docentes para conhecer os setores da instituição e resolver a papelada burocrática inicial.

O Servidor B se queixa de que a falta de informação prevalece até hoje no *campus*. Cita como exemplo o processo de avanço na carreira, cujo conhecimento só se deu três anos depois de seu ingresso no serviço público.

Servidor C deu um depoimento traumático. Afirma que levou dois dias para saber onde exatamente iria exercer suas funções. Chega a afirmar que o responsável do RH lhe foi “grosseiro, mal respondeu o seu bom dia e que, praticamente, bateu a porta em sua cara”.

O Servidor D relata que foi recebido por um servidor do RH, mas não teve contato com seu superior imediato, recebendo informações de um colega, o que terminou gerando conflitos com outro.

O Servidor F relatou que uma pessoa do RH lhe passou informações “insuficientes”, mas que, em seguida, foi recebido pelo superior imediato e que este lhe mostrou toda a estrutura do prédio e apresentou a algumas pessoas.

O Servidor G afirma que, embora tenha sido recebido pelo superior imediato, tudo foi muito “confuso e corriqueiro”. Muitas informações somente lhe foram passadas por colegas, aos poucos.

O Servidor H relata que quando chegou à instituição não havia “nada de Recursos Humanos” e que cada servidor estava sendo informado de suas “funções naquele momento”.

Os Convidados da entrevista se mostraram surpresos com os procedimentos de integração de pessoal descritos por mim. Em suas experiências, coincidem em procedimentos semelhantes e estruturados que geralmente seguem a rota: recepção pelo pessoal do RH, entrega de documentação, apresentação à equipe e a estrutura de trabalho, designação de espaço/sala/escritório/planta, início das atividades ou treinamento.

5.2 SEGUNDA PRÁTICA: ORGANIZAÇÃO FÍSICA DO AMBIENTE DE TRABALHO – SINCRETIZAÇÃO

O foco de observação para esse tópico é a Coordenação de Linguagens, um dos meus espaços de trabalho. Foi formada no ano de 2011. Até então, eu e os demais professores de Línguas, Educação Física e Artes estávamos alocados na Coordenação de Humanas. A decisão de se separar foi tomada coletivamente para que pudéssemos dar mais atenção às demandas específicas das nossas disciplinas. Alguns colegas das disciplinas de Humanas se mostraram contrários à separação alegando uma provável fragmentação política. Lembro que um colega bradou que a decisão de dividir a coordenação nada mais era do que uma decisão política. De fato, quase tudo na instituição oriunda ou reverbera em questões políticas. O que ficava turvo em seu discurso era que a manutenção das disciplinas de Linguagens na Coordenação de Humanas também era uma acomodação política. Ele realmente não queria

essa separação e, em muitos momentos, defendeu com certa veemência discursiva a permanência daquela suposta unidade. Entretanto, todos os professores das disciplinas que compõem a Coordenação hoje, felizmente, optaram pelo câmbio.

Eu fiquei muito feliz com essa separação, já que o Ensino de Língua Inglesa sempre foi muito mal visto e mal tratado nas escolas públicas. Essa desconsideração é por parte de todos os sujeitos da escola e talvez se deva ao fato de que uma lenda escolar surgiu: não se aprende a falar idioma estrangeiro na escola regular. Isso é verdade em parte. É necessário deixar bem inteligível que a ineficiência do ensino de língua estrangeira não se deve a incapacidade do docente, como muitos apregoam. Mesmo porque a maioria de nós vem de experiências prévias exitosas no ensino efetivo das línguas. O grande problema é que o objetivo do ensino de idiomas na escola de educação profissional é involucrado de desafios que vão desde a falta de clareza quanto ao que se quer e ao que se espera, até a falta de preparação física do ambiente para um trabalho que pudesse contemplar as quatro habilidades de língua.

Quando iniciei falando da desconsideração para com a disciplina pode ficar parecendo que me refiro apenas aos professores das áreas técnicas do instituto (velha rixa técnicas-propedêuticas). Infelizmente não. Os professores de língua estrangeira, principalmente os de Inglês, são tratados, muitas vezes, com um verdadeiro desdém por alguns professores da área de Humanas, também. Com aquele discurso extremamente arcaico da “língua do dominante”, “a língua do imperialismo” (como se quase todas as línguas vernáculas também não fossem fruto disso), eles nos tratam como alienados, americanizados e desprovidos de identidade; têm sobre nós uma visão caricata fundamentada em professores do *tipo hello everybody*¹⁰ que prevalece no distorcido imaginário daqueles que se mostram pseudo socialistas. Não me alongarei nessa discussão, porque não é o foco aqui. Faço-a em poucas linhas para destacar um dos motivos do meu contentamento ao deixar a Coordenação de Humanas naquele momento e, assim, poder conquistar a relevância e atenção intra-coordenação que a minha disciplina merece.

Embora o surgimento de uma Coordenação de Linguagens já fosse previsto em lei, a instituição se mostrou completamente despreparada para lidar com a nova configuração. Para nós, injustificadamente. Afinal, desde o ano de 1996, com a proposta de reformulação do ensino médio no país, estabelecida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, regulamentada em 1998 pelas Diretrizes do Conselho Nacional de Educação e pelos

¹⁰ Expressão da pesquisadora.

Parâmetros Curriculares Nacionais, que já existia a previsão de uma área específica, a saber, Linguagens, Códigos e suas Tecnologias.

Nessa atmosfera de anseios, decidimos fazer a primeira reunião de coordenação, houve eleição para a primeira gestão e o colega empossado logo foi informado de que não receberia função gratificada para o exercício de seu trabalho. Além disso, ficamos inicialmente uma Coordenação sem sala. A instalação física do *campus* acabava de ser inaugurada e mesmo assim ficamos sem espaço, semelhante a um povo sem território. Novamente a improvisação assentou-se na instituição, sem justificativa. Ecos de explicações ressoaram em conversas de corredor. A mais forte delas dava conta de que o despreparo foi devido ao fato de que a mudança aconteceu sem a anuência, ou melhor, sem a iniciativa do corpo diretivo. Realmente a decisão, naquele momento, foi de baixo para cima, mas a surpresa quanto à necessidade de espaço novamente é inexplicável.

Após várias semanas, surgiu uma sala para o nosso grupo. Era de outra coordenação e nos foi cedida. Não sabemos nem a razão, nem qual a coordenação que estava ali antes, nem para onde a mesma foi realocada.

O ambiente é também reflexo de uma construção identitária. Nele podemos perceber marcas das relações sociais existentes. A primeira gestão da Coordenação não conseguiu despertar um sentimento de grupo nos membros. Dessa forma, o que percebi é que inicialmente a Coordenação ficou esvaziada, sem vida e sem interação. Poucos de nós membros íamos ao espaço. A maioria de nós ainda preferia frequentar a sala dos professores. Estávamos nascendo como novo grupo e deixando os vestígios dessa precocidade refletir no real e efetivo uso do nosso ambiente de trabalho.

A sala que nos foi dada é um espaço pequeno para a necessidade existente, mas é parte de um conjunto de salas destinadas às Coordenações como um todo. Acreditamos que a arquitetura de um ambiente é um reflexo identitário e a arquitetura de um ambiente organizacional público é o reflexo de uma proposta política. Assim, a disposição das coordenações é intencionalmente aleixada da área administrativa, como se coordenar também não fosse uma atividade de gestão. Pior que isso, a percepção que tenho é que é uma disposição fruto da relação de poder existente. Não falta argumento para isso. Ao chegar ao *campus* Camaçari, temos a Diretoria Geral na primeira sala. Dali é possível ver quem sai, quem chega; é possível ver a guarita de segurança e é possível chegar e sair sem ser visto pela comunidade que compõe a organização.

Logo a seguir, temos as salas administrativas e as salas de aula. As Coordenações de área ficam nos fundos. Um detalhe interessante da relação hierarquizante que existe na arquitetura institucional é o fato de que nas portas das salas de aula e nas portas das salas destinadas às coordenações tem uma faixa de vidro com plena transparência. Assim, de fora é possível ver o que está acontecendo dentro, dando a ideia de uma falsa transparência daquilo que é público. Na verdade, é um mecanismo de controle, uma vigilância hierarquizada¹¹. Entretanto, o mesmo não ocorre nem nas salas da área administrativa, nem nas salas das diretorias. Para esses setores há portas sólidas, isolantes e mudas. São barreiras que dizem que não querem ser incomodadas. Ninguém sabe o que se passa lá dentro se estiverem fechadas e geralmente estão.

Foi a partir da segunda gestão, que o espaço da Coordenação passou a ser mais utilizado, visto que a nova gestão da Coordenação começou a dar um movimento ao espaço a partir do momento que começou a agendar encontros para a discussão das demandas específicas das disciplinas. Com essa circulação, a percepção quanto ao espaço aumentou. A primeira vez que entrei na sala, com olhos realmente atentos, tive uma decepção dada à precariedade existente. Mal tinha um computador.

Para que as reuniões pudessem ocorrer, a Coordenadora teve fazer visitas ao setor responsável pela liberação de recursos. Foram idas e vindas visando à cessão de uma mesa e cadeiras que coubessem no nosso espaço. Ela conseguiu somente uma mesa com defeito e que, por esta razão, balançava quando apoiávamos objetos pessoais. Logo, logo demos um jeito de resolver o insistente requebrado da mesa. Alguém colocou um calço para firmá-la e acalmá-la. Interessante foi o fato de que imediatamente, cada um de nós membros (mulheres, majoritariamente), aprendemos a lidar com a intempestividade daquela mesa: sempre que o calço saía do lugar, no súbito alguém o colocava de volta. A nossa relação com aquela mesa durou quase três anos.

Ao longo do corte temporal do surgimento da Coordenação até o momento, o que se percebeu é que o espaço físico refletiu o ambiente surgido. Apesar da precariedade, desde o princípio o surgimento da Coordenação seguiu uma linha democrática. A aparência do espaço tem a participação de todos. Para que se constituísse no que é hoje, foi necessária a intervenção direta dos membros, ainda que se trate de uma instituição pública federal. Muitos dos objetos, ferramentas e utensílios encontrados ali foram levados como doação pelos

¹¹ Referência a obra de Michel Foucault, capítulo intitulado “Os Recursos para o Bom Adestramento” da obra *Vigiar e Punir* (Petrópolis: Vozes 1977).

membros ou pelos alunos. Para a aquisição de alguns equipamentos, foi decidida a arrecadação de cota financeira contributiva, inclusive. A geladeira foi cedida pela Diretoria Administrativa e retirada de um espaço onde a mesma não estava sendo utilizada.

A Coordenação de Linguagens passou a ser conhecida pela sigla (COLIN) e isso foi um aspecto identitário muito importante. A sigla ganhou contornos de um diminutivo carinhoso evidenciando uma prática muito utilizada por nós baianos para referirmo-nos às pessoas queridas. Nesse sentido, a COLIN tornou-se mais que uma Coordenação. Tornou-se um ponto de encontro, um lugar de integração, de celebração e de acolhimento. É muito comum, colegas de outras Coordenações e estudantes adentrarem o espaço buscando um sorriso amigo, uma boa energia ou algum equipamento (os mais variados) emprestado. A COLIN se tornou praticamente nossa igreja (de todas as crenças), nosso centro de comunhão. Ouvei o relato de uma colega da coordenação uma vez se queixando da sobrecarga de trabalho. Dizia ela que no dia anterior havia sido horrível porque “estava tão assoberbada de trabalho que nem tinha passado lá na COLIN”. Disse ela que chegou e foi “direto para a sala de aula”. Constatei que esse sentimento era compartilhado por muitos de nós. Para mim que sou baiana, fiz logo a associação da ida a COLIN com a ida a Colina, local onde está situada a Igreja do Bomfim. Interessante é que a Coordenação realmente está situada num plano mais alto na estrutura do *campus*.

Uma das discussões apresentadas por Agnes Mariano (2009) é o da religiosidade. Para a autora as referências às práticas religiosas é algo muito mais recorrente do que outras manifestações vivenciadas na esfera individual. De fato, o baiano é bastante religioso, mas, mais do que isso, o baiano é extremamente sincrético. Há aqui uma irrestrita variedade de religiões, seitas e crenças; imensa variedade de igrejas, templos e terreiros. Essa mescla se reproduz em todas as esferas da vida baiana. A imagem de um povo feliz e tolerante com a diversidade de dogmas e a retroalimentação dessa imagem para e por baianos e não baianos é refletida nas diferentes esferas sociais. Em termos organizacionais é que no caso da COLIN a construção da identidade física do ambiente é altamente participativa: sincretismo puro. Somos dez docentes, duas estagiárias e diversos agregados. Temos etnias, religiões e orientações sexuais distintas.

Para Gibson (1950), *affordance*¹², é a possibilidade de ação por parte de um ator em seu ambiente ou cenário. A percepção do ambiente é necessariamente a percepção de si. A compreensão do indivíduo deve contemplar as características do ambiente físico. Dessa

¹² Neologismo do autor, oriundo do léxico inglês *afford* (permitir, proporcionar, suprir, bancar).

forma, a participação de todos na construção no espaço de trabalho é fundamental. Principalmente, quando se trata de um espaço cedido sem planejamento prévio. A estruturação do ambiente COLIN se deu à base do jeitinho, da improvisação e da iniciativa coletiva. Agnes Mariano se refere a isso como uma marca de baianidade. Para tanto, emprega o termo despojamento:

[...] despojamento como uma qualidade baiana e, às vezes, brasileira, seja como capacidade de sobreviver e se divertir sem dinheiro, pela simplicidade cultivada nos costumes, modo de agir, vestir ou pela disponibilidade para prestar serviços, colaborar sem remuneração, o que, como a hospitalidade, e uma forma de ser prestativo, obsequioso (MARIANO, 2009, p. 133)

Ocorreu uma *sincretização* na organização física do ambiente de trabalho, fruto da falta de planejamento institucional.

5.2.1 Dialogando com outros EUS

O emergir da *sincretização* como marca identitária numa organização pública, nos conduz de súbito a necessidade de um diálogo com outros olhares, outras formas de ver o mundo para a consolidação ou não das nossas percepções.

O Servidor A, entrevistado do nível 1, relatou que ficou em estado de choque quando chegou à instituição. Ao questionar sobre onde desenvolveria parte de suas atividades, lhe responderam para “utilizar a criatividade, improvisar”. A pessoa conta que lhe disseram que aqui era a Bahia e não o seu estado natal: “vá se acostumando”, lhe disseram. Ainda reforçaram para ele “correr atrás”. Ele segue afirmando durante a entrevista que, quando percebeu que o processo de organização de parte do seu ambiente de trabalho não iria se concretizar ou demoraria muito, ele se investiu de destreza, voluntariedade e sorriso para ir buscar as coisas das quais precisava, exercendo uma função que não era sua. Relata ainda que outro colega lhe afirmou que para conseguir alguma coisa, seria necessário “chorar ao pé do caboclo”. Para o Servidor A, essa foi uma das primeiras expressões baianas que ele aprendeu. Para ele tudo se mostrou muito confuso, caótico e desestruturado. Infelizmente, não teve a mesma experiência que eu tive na participação do surgimento do ambiente da COLIN. Porém, ressalta que em diversos momentos precisou levar pertences particulares para o desenvolvimento de seu trabalho, influenciado pela atitude voluntária de colegas baianos.

Para o Servidor A, apesar de todas as dificuldades, a minha experiência na COLIN é boa. Ele vê de forma incompreensível a ideia difundida no país de que a preguiça é uma característica baiana. Sinaliza ainda que a participação dos sujeitos da organização em seu

ambiente é algo extremamente positivo. Acha interessante como nós baianos conseguimos lidar com a diferença de maneira tão natural.

O Servidor B afirma que teve muita dificuldade em exercer seu trabalho, pois sua função requer espaço apropriado. Tudo foi muito improvisado e nos primeiros anos foi muito difícil. Relata que precisou improvisar muito para conseguir fazer um bom trabalho. Em muitos momentos usou equipamentos pessoais para poder trabalhar.

O Servidor C afirma que nunca tinha passado por “tamanho desorganização” nos empregos anteriores em seu estado de origem. Ele revela que praticamente teve que montar todo o espaço de trabalho, “pedindo, implorando, argumentando sobre a importância de seu setor”. Acha tudo muito desordenado e precário aqui. Ainda assim, não pretende voltar e “até já se acostumou” com tudo. Revela que hoje é mais tranquilo, mais alegre e mais tolerante, a ponto de achar o povo de sua terra natal “esnobe”.

O Servidor D, tem experiência em outras duas instituições públicas localizadas fora da Bahia. Uma dessas experiências é numa instituição também pertencente a rede federal de ensino. Já no início da entrevista afirma que vir para Salvador era um sonho antigo: “Terra de gente alegre, festeira, terra linda”. Entretanto, não seguiu tão eufórico ao falar da sua organização. Primeiramente relata que, antes da Bahia, ele trabalhou numa instituição “muito organizada”. Relatou que apesar de alguns problemas comuns às diversas instituições públicas brasileiras, “tudo era executado com muito esmero, sem morosidades”. Quanto ao ambiente de trabalho, relata que quando chegou naquela instituição, havia toda uma estrutura de conforto para os trabalhadores, desde climatização adequada à máquina de café. No entanto, se queixou da impossibilidade de intervenção no espaço, dado rigor institucional existente. Sobre o IFBA, relata que sentiu “uma falta de preocupação institucional com os trabalhadores”. Sua percepção é de que o espaço é “arrumado de acordo com a necessidade reinante no momento”. Relata que tudo é “muito improvisado” com exceção da “sala do chefe”. Relata que muitas vezes precisou, junto com colegas, partir para a arrumação mesmo do ambiente “mudando um armário de lugar” ou “doando um ornamento” para deixar o ambiente mais agradável. Isso que parecia comum para os colegas, lhe causou um tamanho estranhamento inicialmente, mas afirma que se adaptou. Relata ainda que várias vezes viu colegas “arrumando e ajustando a aparência do espaço” na iminência de uma visita. Uma, inclusive, chegou a comprar flores com os próprios recursos quando da realização de um evento. Para esse entrevistado, a minha vivência na COLIN é o reflexo da “desorganização na gestão pública”, é ‘ a “ineficiência do sistema público” e destaca que aqui na Bahia a

deficiência “se agiganta”. No entanto, faz suas ressalvas e admira nosso poder de improvisação. Ele dá o exemplo do menino de rua no semáforo: “na falta de equipamentos circenses, os meninos baianos usam cocos para seus malabarismos”. Interessante esta última observação.

O Convidado 1, veio para Salvador para trabalhar na filial de uma grande empresa brasileira. A primeira coisa que relata é que, embora se tratasse da mesma empresa, “aqui era diferente”. Para ele, há uma informalidade excessiva. Apesar do ambiente ser organizado e ter um aspecto formal, a sensação de falta de seriedade reina nos falares, nos olhares, nas posturas e atitudes. Afirmou que “as pessoas aqui são muito inquietas e insistem em mudar até a arrumação da sala em que trabalham”. Nas mesas de seus colegas, “tem bíblias, logos de times, santos e ‘coisas de santo’ em miniatura”. Afirmo ele que logo que chegou, recebeu um apelido, logo lhe perguntaram sobre sua vida particular e logo lhe convidaram para sair com o grupo. Tudo isso lhe pareceu muito invasivo e até mesmo grosseiro. Entretanto, destaca que a filial baiana apresenta os mesmos índices e, muitas vezes, um desempenho melhor que as outras unidades. Não soube explicar o porquê. Achou que minha experiência só poderia se dar aqui na Bahia, pois geralmente os baianos, apesar de “serem meigos, dão sempre um jeitinho de impor seus anseios, modelos e gostos. Então, é comum surgir conflitos”.

O Convidado 2 relata que tudo é muito bem estruturado em sua empresa e que não entende a descrição feita por mim. Relata que não há muita possibilidade para intervenções em seu ambiente, haja vista a especificidade da função. Acha os colegas “baianos muito indisciplinados, principalmente com a arrumação dos equipamentos” e que, muitas vezes, “insistem em burlar procedimentos de segurança”, mas que são “pessoas muito bem humoradas” e isso é “muito importante”.

A Convidada 3 afirma que, apesar de trabalhar numa escola privada religiosa, todos sentem muita abertura para falar de outras religiões. Mostra-se surpresa pelo fato de numa escola católica “ter funcionários evangélicos, espíritas e de ‘candomblé’”. Relata, em tom divertido, que toda vez que tem uma “comemoração de aniversário, uma colega testemunha de Jeová sai da sala e vai dar uma voltinha” para não celebrar. “E todos respeitam e lidam numa boa com esse fato”. Segue relatando que o espaço é organizado pela administração, mas que as pessoas arranjam uma forma de personalizarem-se, nem que seja por um “adesivo diferente na porta do armário pessoal”. Afirmo que adora a Bahia e acha as pessoas “ingênuas” e de “boa vontade”.

A Convidada 4 relata que no início sofreu muito para se adaptar no Brasil. As pessoas achavam ela muito séria e ela achava todo mundo muito “permissivo”. Entretanto, quando saiu de Campinas e veio para Salvador, para ela foi um “choque maior”. Como sempre trabalhou de *free-lancer* nunca pode intervir diretamente no ambiente. Porém, relata que já precisou dar aulas em salas muito precárias de grandes empresas aqui na Bahia. Afirmar ela que há muita improvisação. Após dez anos aqui, relata que já se acostumou com “atrasos e faltas” e hoje também “já não se estressa quando se atrasa para algum compromisso”, pois já lhe parece algo normal.

O Servidor E relata que sentiu muita dificuldade em se situar espacialmente quando chegou ao IFBA. Revela que seu espaço de trabalho “não existia” e quando “surgiu” era tudo muito precário, mas, aos poucos, conseguiu intervir e usar o espaço e torná-lo um local de “convivência”.

O Servidor F sentiu dificuldade em desenvolver a relação de “pertencimento com o espaço”. Foi sua única declaração.

O Servidor G relata que foi muito difícil a organização do espaço de trabalho, pois não existia local específico. Acredita que os espaços de trabalho devem ser adaptados para prover conforto para os trabalhadores.

O Servidor H relata que é importante ter um espaço de trabalho para o exercício de sua função e ele se sente privilegiado por ter tudo estruturado e organizado. Se sente a vontade nesse ambiente.

5.3 TERCEIRA PRÁTICA: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO – O CONGRAÇAMENTO

Como dito anteriormente aqui nesse trabalho, esta prática institucional do meu trabalho docente engloba a definição de carga horária, a distribuição e alocação de disciplinas por docente e a definição de conteúdo, atividades e projetos. Todas essas questões são decididas no momento do planejamento, etapa importante para uma instituição de ensino e para todos os atores envolvidos, pois trata-se de um processo de ordenamento e organização das ações dos docentes. É um instrumento da racionalização do trabalho pedagógico que articula a atividade escolar com os conteúdos do contexto em questão (LIBÂNEO, 1991).

É importante sinalizar que a COLIN tem uma grande importância dentro escopo organizacional do IFBA Camaçari e dentro do Plano Pedagógico Institucional. A relevância se confirma dado o imenso desafio da contemporaneidade que é o desenvolvimento de sujeitos críticos e competentes situados cada vez mais em redes de informação e

comunicação. Nessa nova configuração se faz necessário estar sempre destacando a importância da escritura e domínio da língua materna, a relevância que adquire o domínio das línguas estrangeiras, a capacidade de interpretação dos aspectos simbólicos humanos e a crescente necessidade de compreensão da linguagem não verbal – principalmente num contexto pedagógico onde as chamadas disciplinas técnicas buscam protagonismo, persistentemente. Dito isso, sigo o desenrolar textual.

A questão identitária é perene a todas as atividades humanas. Não poderia ser diferente no trabalho docente. Ao fazer parte de uma Coordenação que nasceu da necessidade e vontade de um grupo em se constituir como tal, a mesma assimilou o espírito democrático em todas as suas tarefas. Com a organização do trabalho não poderia ser diferente. A marca da democracia está impregnada na COLIN. Esperamos que assim continue.

Todos os momentos de planejamento do trabalho que vivenciei teve início em reuniões. Na COLIN, eu costumo dizer, que é a minha terapia. Por mais tenebroso que pareça o tema, as reuniões na Coordenação é uma espécie de comunhão.

A primeira questão apresentada na reunião de organização do trabalho é a questão da carga horária. Existe no IFBA um documento normativo chamado “Critérios sobre a carga horária dos docentes do CEFET-BA”. Apesar de instituto ainda usamos documentos do antigo Centro Federal. Bem, segundo a norma a carga horária é dividida de forma igualitária, sendo feita concessões de carga horária menor a professores estudantes de pós-graduação ou que desempenhem alguma outra função gratificada. No meu caso isso nunca aconteceu e isso se deve a um aspecto específico da minha disciplina. A carga horária de Língua Inglesa é de duas horas semanais, por turma. Isso fez com que houvesse uma alternância semestral quanto à distribuição horária entre os dois docentes. Sempre um fica com duas horas a mais já que vem predominando um número ímpar de turmas.

O segundo momento é a distribuição e alocação de disciplinas por docentes, que também é envolto da postura democrática. Isso ocorre em função de preferências pessoais e do perfil do colega de área.

Em seguida, nos sub-grupos e na maioria das vezes em outro momento, os aspectos didáticos são ordenados através de escolhas intencionais. Então ocorre a definição dos objetivos a serem alcançados e a sistematização dos conteúdos.

A próxima etapa se dá numa nova reunião do grupo inteiro. A Coordenadora, então, apresenta a necessidade de clarear para a comunidade acadêmica quais as nossas intenções em

termos pedagógicos e enquanto grupo. Esse clareamento se dá com a materialização da intenção anual da proposta, a fim de registrar documentalmente.

O encontro mais importante e mais prazeroso é o que trata das atividades e projetos da Coordenação, no sentido mais amplo. Nesse momento ocorre um verdadeiro *congraçamento* no grupo. Todos participam, todos opinam, todos são ouvidos.

5.3.1 Dialogando com outros EUS

O Servidor A afirma que a organização do seu trabalho se dá de forma muito restrita. Ele decide quase tudo sozinho, mesmo pertencendo a uma equipe grande. Entretanto cita o exemplo de um grande evento do qual a equipe é responsável. “Acha que o líder do grupo é muito condescendente e cede demais aos participantes”. Acredita que tem coisas que alguém precisa estar à frente e decidir e os demais acatarem. Acredita que o “excesso de participação à vezes atrapalha, pois muita gente se compromete, mas na hora não faz nada”. Disse que na hora dos encontros “o povo daqui sempre diz sim, mas depois não executam o pactuado”.

O Servidor B enfatiza que as reuniões das quais participou em sua terra natal foram sempre muito tensas. O simples fato de ser convocado para uma reunião gerava tensão no grupo de trabalho. Para ele é um prazer participar de reuniões de trabalho aqui na Bahia. Afirma que o baiano faz de tudo uma festa, inclusive reuniões para a organização de trabalho e “tem sempre uma comidinha”.

O Servidor C acha muito interessante a liberdade que tem para definir seus horários de trabalho. Isso se dá em comum acordo com as pessoas do setor.

O Servidor D acha que tudo é muito interessante, mas se queixa que muitas vezes as pessoas “participam demais”, “se metem demais em tudo”. Sinaliza que às vezes quer fazer um trabalho sozinho, em silêncio e não consegue. Tem sempre alguém para puxar conversa. Sinaliza que, às vezes, “as pessoas participam tanto em reuniões, que a pauta se perde e há muito barulho, muita conversa”.

O Servidor E afirma que a definição de horário de trabalho e carga horária são decididas de uma forma democrática, respeitando o direito de todos. A definição das responsabilidades é decidida de comum acordo.

O Servidor F se considera muito satisfeito e acha que a definição de seu trabalho é muito justa.

O Servidor G acha que foi muito sobrecarregado e que a divisão de tarefas na organização de seu trabalho foi muito “injusta”. Houve um “abuso de sua boa vontade” pela falta de informações e de conhecimento dos trâmites. Relata que diversas vezes, extrapolou a carga horária legal de trabalho.

O Servidor H relata que a divisão de seu trabalho é muito diferente de outros setores. Faz a sua atividade com outro colega e “acha que outros colegas, de outros setores, trabalham menos que eles dois”. Espera que a instituição providencie a contratação de outro servidor para ficar algo mais equitativo.

Os Convidados 1, 2 e 3 apresentaram experiências semelhantes. No caso deles é a empresa que define o horário e a atribuição das atividades. O Convidado 1 relata que diversas vezes consegue fazer mudanças com colegas para um “cobrir o outro”, em virtude de necessidades específicas ou alguma contingência. Percebe que os “colegas aqui faltam muito” e “tem muitos atestados”, o que prejudica o andamento de muitas tarefas. Sente um “descompromisso” inexplicável, pois a empresa tem um dos melhores salários do país.

A Convidada 4 organiza seu trabalho de acordo com a necessidade da empresa. Relata que muitas vezes não consegue exercer sua atividade por causa de “cancelamentos inesperados” e que aqui na “Bahia as pessoas querem as coisas, mas não querem fazer sacrifícios”.

5.4 QUARTA PRÁTICA: CAPACITAÇÃO DE PESSOAL – O GANHAMENTO

A quarta prática ritualística institucional engloba a flexibilização de horário, a redução de carga horária e o afastamento para capacitação.

A nova configuração institucional, a saber, a mudança de centro para instituto, reforçou a necessidade de investimento em capacitação profissional. O tripé ensino-pesquisa-extensão, realçado nessa nova configuração, trouxe a necessidade de que os atores busquem incessantemente novas aprendizagens.

O novo modelo organizacional tem apresentado muitas críticas, pois não é consenso entre os atores sobre a necessidade de pesquisa na instituição. Muitos colegas afirmam que o IFBA deve voltar suas atenções para o ensino, sua atividade principal, e não se preocupar com o “fazer pesquisa”, muito menos em dialogar com a comunidade externa através da extensão. Ao meu olhar, o problema reside no fato de que muitas vezes os docentes assumem a postura de simples executores, repetidores mecânicos: alguns se limitam ao simples cumprimento de programas, muitas vezes elaborados por outros. Acho preponderante superar o modelo

cartesiano entre pesquisadores e docentes. Esse modelo é o reforço da visão de docente como um técnico que está alheio à construção do conhecimento e sobre a reflexão dos mesmos. Na verdade a relação dicotômica entre ensino e pesquisa apresentada por muitos não tem fundamento. A questão não é a transformação da instituição em centro de pesquisa, como muitos bradam em reuniões, se trata de aliar o ensino com a prática reflexiva de construção do conhecimento. Tal prática pressupõe um olhar mais profundo, alternando entre telescópico e microscópico, e em conjunto (aluno e professor) frente ao que é aprendido. Só essa postura pesquisadora é capaz de materializar uma aprendizagem significativa e impulsionar o despertar da iniciação científica.

Hoje, o alinhamento entre a pesquisa e à docência tem cada vez mais relevância, tanto para contribuir com o surgimento de novos conhecimentos, ajudar a desenvolver as ciências e as novas tecnologias, como para ajudar na formação do sujeito. A relevância da pesquisa docente para a reflexão profissional, a reflexão do conhecimento científico produzido, reflexão do processo de ensino-aprendizagem e até a reflexão das questões institucionais assume um caráter imensurável. A reflexão a que me refiro é reflexão que vai além do caráter exclusivamente interior. Refiro-me à reflexão como um processo social, dialético e político.

Essa discussão introdutória se faz importante, pois justifica a necessidade de capacitação vivenciada por muitos docentes. Entretanto, a decisão pela capacitação profissional envolve um processo, muitas vezes, martirizante. Existe uma constatada necessidade, mas os gestores se mostram alheios a esse fato, gerando mais um aspecto contraditório da instituição. Minha experiência, nesse sentido, não tem sido boa.

O primeiro benefício que solicitei visando a minha capacitação, foi à flexibilização de horário. Quando cheguei ao campus Camaçari estava vinculada a um programa de doutorado que havia iniciado na Espanha anos antes. Desde que havia retornado ao Brasil, o curso estava interrompido por causa da fatídica doença de minha mãe, o que me levou a dedicar-lhe tempo integral, e porque a minha orientadora também não estava bem. Igual a mim, infelizmente, ela perdeu a mãe que morava nos Estados Unidos e decidiu tirar uma licença para resolver algumas questões. Em 2009, voltamos a estudar e a orientação foi retomada. No final do ano. No ano de 2010 foi quando solicitei o benefício de flexibilização, ainda no *campus* Valença.

O processo de flexibilização de horário é tramitado internamente, ou seja, no próprio campus sem necessidade de ir para a estância superior que é a Reitoria. Conforme documento emitido pela Pró-Reitoria de Ensino, a flexibilização de horário consiste na distribuição das

horas em dias e horários que favoreçam a participação do docente em atividades de capacitação autorizadas pela administração.

Já em exercício no *campus* Camaçari, a flexibilização do meu horário não chegou a ser um benefício, pois tive que dar curso de extensão. Tal obrigatoriedade, não regulamentada, foi implantada no campus para aquelas pessoas que têm uma carga horária pequena. Mas somente para alguns. Então, ao mesmo tempo em que consegui a flexibilização e concentração de horário em dois dias da semana, tive que, ao longo do ano, ministrar curso de extensão para a comunidade interna, o que me obrigou a estar mais um dia na casa.

Esse processo não foi simples. Nada é simples. Além da parte burocrática que envolveu, análise documental, houve uma demora incrível para que o benefício se concretizasse. Tardou mais de trinta dias para que eu obtivesse uma resposta da Diretoria de Ensino. Ainda sem resposta oficial, o benefício se concretizou na prática quase quarenta dias depois. Para obter a resposta oficial, ou seja, o processo, documento por escrito, após quase três meses eu tive que ir atrás do Diretor para que me entregasse a cópia.

Já no final de 2011 fui informada que seria muito difícil o andamento do doutorado em Tradução. Minha orientadora havia entrado em depressão pela morte do pai dela. É importante esclarecer que minha orientadora, hoje com 72 anos, é uma cubana que tem uma história muito árdua. Ela e sua família foram perseguidas pelo regime castrista. A família tinha uma escola em *La Habana* e, repentinamente, teve que fechar as portas, perdeu a propriedade e deu-se início a uma intensa perseguição política. Os pais conseguiram, após fuga, instalar-se nos Estados Unidos, mais especificamente, na Florida, centro do movimento Cuba Livre. Ela conseguiu ir estudar em Moscou para onde foi em 1961. Somente em 1997, quando fez nova viagem a Moscou, ela conseguiu fugir do sistema e instalar-se na Espanha.

Segundo a normativa espanhola da época, eu tenho possibilidade de apresentação da tese até o ano de 2016 e ainda posso solicitar uma prorrogação. Teoricamente, só tenho que arranjar um novo orientador ou aguardar a melhora da minha. Espantoso como as questões identitárias se refletem em tudo. Digamos que esteja em uma longa sesta investigativa.

Foi nesse cenário, que decidi fazer o Mestrado Profissional em Administração em 2012. E foi a partir daí que surgiu o maior problema da minha vida profissional.

No IFBA a concessão de afastamento para capacitação adquiriu contornos de dádiva. Não uma dádiva divina, celestial com perfil de benção. Refiro-me a uma dádiva à luz de Mauss (1974) que envolve troca e retribuição. Ainda assim, no segundo ano de curso no Mestrado, decidi entrar, administrativamente, com pedido de solicitação de afastamento para me dedicar

melhor aos estudos. Os professores da Faculdade de Administração estavam a todo tempo frisando a importância de uma maior dedicação aos estudos. O Coordenador do Mestrado Profissional chegou a emitir uma carta endereçada a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação do Instituto Federal da Bahia (PRPGI) explicitando a necessidade de afastar os alunos de suas atividades visando um melhor desempenho. Embora legalmente eu tivesse direito a 24 meses de afastamento, o meu pleito era só de doze meses e, sinceramente, se tivessem me concedido seis meses já teria feito uma diferença positiva nas minhas pesquisas e na minha vida acadêmica.

Administrativamente o pedido foi negado. Antes, os membros da COLIN reuniram-se e fizeram uma análise criteriosa da minha solicitação. A análise foi feita com base em todos os aspectos legais inerentes ao processo. Foi um trabalho muito sério e extremamente técnico. Eu não quis participar para evitar constrangimentos. A análise foi favorável ao meu afastamento. A mesma foi enviada a Diretoria de Ensino que, inexplicavelmente, indeferiu o processo. Ou melhor, houve explicações. Porém foram explicações vazias, inexatas e fora da legalidade normativa institucional. Um dos argumentos apresentados, por exemplo, foi que o Mestrado era fora da minha área, quando se sabe que Administração é uma área interdisciplinar. Ignoraram que se tratava de um MP, e que logo o foco da pesquisa seria a própria instituição. Estava claro para mim e para todos que a negação advinha de outras questões. Deixemos como subjetividades.

Nesse ínterim, surgiu a proposta de negociação com a Reitoria para tentar diminuir a carga de trabalho daqueles que estavam estudando. A iniciativa foi de um aluno lotado nesse setor. Após algumas reuniões, ficou pactuado que os alunos técnico-administrativos do curso seriam liberados às quintas e sextas-feiras das suas atividades. Não existiu nenhuma decisão coletiva para os alunos docentes do Mestrado. Entretanto, uma das alunas docentes, lotada em outro campus, obteve afastamento para os seus estudos por um ano. Outra colega sua, técnica-administrativa, também teve seu direito concedido por igual período.

Após orientação de professores do Mestrado e de alguns advogados, e depois de conversar com o Diretor do *campus* (tive esse cuidado), o qual me incentivou argumentando que a Reitoria iria dar um jeito, decidi impetrar mandado de segurança na Justiça Federal para garantir o meu direito, em maio de 2013. Por um erro, desorganização e desorientação da gestão local, que deveria ter enviado o processo interno para a Reitoria, o mandado saiu contra os Diretores locais.

O Juiz Federal negou o pedido. Uma das alegações foi que eu já havia sido beneficiada com a “redução da minha carga horária”, uma das inverdades apresentadas no processo. Ora, até curso de extensão eu tive que ministrar até o início de 2013. Além disso, alegou que quem deveria decidir essas questões era a Administração Pública. Alguns outros colegas tiveram seus processos judiciais negados também. O poder judiciário é muito imprevisível. Se recorremos a ele é porque de alguma forma tivemos o nosso direito cerceado. A Justiça é cega porque não quer enxergar. Decidi não recorrer.

A resposta para minha audácia de ir buscar ajuda fora para estudar, pelo menos tentar, veio em forma de Processo Administrativo Disciplinar (PAD). Fui agraciada com um PAD injusto, árduo, invasivo, agressivo e longo. Assim, de agosto de 2013, no momento mais efervescente do Mestrado, até o mês de julho de 2014, dei aulas e participei de projetos na instituição, participei do processo eleitoral, fiz as disciplinas do Mestrado Profissional (MP) qualifiquei e desenvolvi pesquisa em concomitância com um PAD. Eu que estava pleiteando afastamento recebi mais um trabalho como auxílio aos meus estudos. Um PAD que era para ter durado no máximo sessenta dias, mas que, no meu caso, com a intenção de me ensinar que roupa suja se lava em casa, durou quase um ano. Destaco que data oficial de conclusão foi 15 de abril, mas o descaso foi tanto, que só fui informada sobre o arquivamento do processo agora na primeira semana de julho. Aliás, não fui informada, os meus advogados foram buscar informações e souberam do arquivamento. O setor da instituição responsável não se deu ao trabalho de me informar.

O processo foi lento e massacrante. Quase quinzenalmente, eu tinha que apresentar documentos. Toda semana algum conhecido, amigo ou parente me ligava dizendo que tinha sido questionado “por umas pessoas do IFBA” a meu respeito. Mandaram ofícios para diversas empresas privadas da cidade para saber se eu trabalhava lá em concomitância com minhas atividades no instituto. Meu nome foi propagado de maneira danosa e irreparável. Foram buscar até fatos da minha vida anterior à instituição. Coisas até relativas ao meu estudo na Espanha e à aprovação no concurso. Questionaram-me até o porquê de estar fazendo um Mestrado. Desconheciam o que era um MP. Foi uma Comissão despreparada que adentrou em esferas altamente particulares da minha vida e que desconhecia aspectos importantes do trabalho docente institucional, a ponto de questionar porque que eu não trabalhava oito horas por dia e não saber o que era Trabalho de Coordenação (TC). Todas as vezes que o Presidente da Comissão foi ao *campus* me entregar um documento, tentava me aterrorizar com ameaças sutis fazendo referências a Tribunal de Contas e CGU.

O processo foi motivado por uma denúncia feita, a partir de uma matéria equivocada de um jornal, um ano e meio antes. Curioso: Somente depois que eu entrei com mandado judicial para pedir afastamento, foi que decidiram “investigar” o caso, sem conversa, sem sindicância, sem nada. Foi quase concomitante: mandado-PAD. Tudo isso me abalou muito principalmente a partir de janeiro deste ano, quando houve as audiências. Foi horrível descobrir meus denunciadores. Foram pessoas com as quais, até então, eu tinha uma relação de cordialidade. O processo abalou toda a minha família. Ficamos todos doentes. Ainda estou muito abalada. Tive que procurar tratamento psicoterápico. E me atrapalhou muito também. Minha vida foi devassada. Eu ainda chocada com tanta truculência. Recentemente, uma das pessoas envolvidas no caso chegou a bradar para mim de forma contundente: “Você entrou na Justiça e teve sua RESPOSTA!”

Quero acreditar que tudo que vivi não foi algo institucionalizado e coordenado, pois sei que há muitas pessoas sérias na instituição. Acredito que tenha sido algo motivado para proteger alguém que se viu afetado, de alguma forma, com a possibilidade de conquista do afastamento. Devido à falta de organização e controle, o processo tomou tal rumo.

A minha experiência com o PAD, detalhando a atuação da Comissão e das mãos que estavam por detrás dela, merece a escritura de um livro, que está sendo considerado. Não me estenderei mais nisso porque nem convém. Não dá para comentar tudo. Afinal, foram mais de setecentas páginas e muito gasto de dinheiro público para me dar essa aula.

Por incrível que pareça e com as devidas especificidades e proporções, a minha experiência não é única. Vários colegas que pediram afastamento para atender até mesmo uma prerrogativa institucional, tiveram seus pedidos indeferidos. O mais grave é que o indeferimento, em muitos casos, se dá por razões pessoais e/ou políticas. Considero isso gravíssimo. Vivemos em uma democracia e não podemos ter medo de posicionarmo-nos politicamente dentro da organização. A ausência de isonomia e de critérios, explícitos e sólidos gera uma tremenda insegurança institucional. Quem está no poder, diz sim ou não de acordo com a sua conveniência, seus interesses ou com sua simpatia para com o requerente. Entretanto, em muitas conversas de bastidores, fala-se que não é só isso, pois quando é interessante que um docente ou servidor questionador, que brada e incomoda, solicita o benefício, imediatamente este é concedido para tirar a mosca da sopa.

Apesar da minha experiência e de tantos outros colegas, faz-se necessário ressaltar que é bem verdade que muitos gestores são sérios e criteriosos. Seria uma injustiça generalizar as posturas. Tem muita gente capaz e respeitosa na instituição..

Bem, nessa prática o que ficou evidenciado para nós foi a política do *ganhamento*. O ganhamento é uma referência à relação de clientelismo que existe na composição da personalidade baiana. Agnes trata desta marca como um estilo baiano de exercício do poder executivo. Assim, como o clientelismo, o ganhamento intra-organização muitas vezes está lastreado em truculência para com os excluídos. Na verdade, a truculência já se faz presente pelo simples fato de não existir isonomia.

5.4.1 Dialogando com outros EUS

O Servidor A não consegue entender como um aspecto tão importante para uma instituição de ensino pode “ser resolvida assim, sem critérios claros”. Acha que o uso da máquina para “perseguir colegas” deve ser “coibido e denunciado”.

O Servidor B acha que a “formação da panelinha” aqui na Bahia é muito mais intensa do que em sua região de origem e essa “coisa dos protegidos” destrói os trabalhos da organização. Reclama que precisou de licença para se dedicar aos seus estudos, mas “nem solicitou porque sabia que não iam dar benefício algum para ele, mesmo sabendo que teria direito”.

O Servidor C diz que não se espanta com a minha vivência e que se “decepcionou muito com o serviço público, por causa dessa e outras coisas”. Fala que por ter conseguido um horário flexível para fazer um curso, “ele se sente como se estivesse devendo um favor às pessoas”.

O Servidor D disse que proteção no serviço público é algo inaceitável e que “o princípio da isonomia deve ser seguido à risca”. Segundo ele, se fosse a sua terra o “fato já teria vazado na imprensa e um grande circo político-midiático teria se armado”. Termina dizendo que “o baiano é muito passivo, e acomodado”.

O Servidor E mostrou que percebe que alguns colegas tem benefícios para capacitação e outros, não. Afirma que solicitou flexibilização de seu horário de trabalho e que foi atendido.

O Servidor F acha que os critérios para facilidades de capacitação devem ser mais claros.

O Servidor G afirma que sempre se empenhou muito na instituição e fez várias atividades, ao mesmo tempo, sem saber que tinha direito a alguma facilidade. Acha que tem colegas que conseguem benefícios porque tem “perfil de puxadores de saco”. Reclama da ausência de “meritocracia no instituto”.

O Servidor H afirma que precisou de benefício para sua capacitação e que foi “prontamente atendido”.

Para o Convidado 1 é muito importante o estabelecimento de “critérios claros e objetivos” dentro de uma organização, principalmente no tocante a vantagens, prêmios e benefícios. Se mostra chocado com o meu relato e afirma que pensava que “no serviço público fosse diferente” e os baianos “fossem todos legais”. Em sua organização para se obter benefícios de capacitação, tem que atingir metas, de maneira muito clara. Afirma que ganhou um curso de Inglês em Londres, depois de 10 anos de empresa. Por antiguidade e dada a relevância do domínio linguístico para a sua função, ele pode escolher o curso entre três opções distintas. Segundo ele, existe uma política de premiações na organização. Afirma ainda que os funcionários jovens, que estão estudando, têm horário especial, saindo mais cedo e que existe uma política de auxílio financeiro para capacitação.

Os Convidados 2 e 3 afirmaram que alguns cursos de capacitação são oferecidos, geralmente, por sua empresas. Se alguém quiser ir além, tem que procurar fazer no horário que não choque com as atividades de trabalho.

A Convidada 4 não tem vivência nesse aspecto. Entretanto esclarece que o seu trabalho envolve uma capacitação oferecida por empresas a seus funcionários. Sinaliza que muitos funcionários não aproveitam o investimento que a empresa oferece. Muitos, inclusive, “não querem aprender o idioma que a empresa está oferecendo”. Afirma que isso é inconcebível e que em seu lugar de origem, “educação e capacitação profissional são as coisas mais importantes na vida de uma pessoa”.

5.5 MARCAS DA BAIANIDADE A PARTIR DAS REFLEXÕES DO *EU PROFUNDO*

Apesar de identidade ser um aspecto carregado de abstração – como propriedades diferenciadoras e especificadoras de grupos sociais – ela precisa ser moldada a partir de vivências cotidianas (OLIVEN, 1992 apud MARIANO, 2009). Destarte, a partir das vivências da pesquisa autoetnográfica, se tornou possível à reestruturação e até desconstrução das marcas identitárias propostas por Mariano, utilizando uma denominação própria para personalizar e demarcar a ação investigativa.

É importante sinalizar que duas das marcas matrizes propostas discutidas na pesquisa são categorias demarcadas por Agnes Mariano em seu livro, ou seja, há capítulos específicos destinados a elas. Essas categorias são o sincretismo (religiosidade) e a comunhão. As outras

duas estão mais vinculadas à idiosincrasia e são apresentadas no livro dentro da categoria intitulada “personalidade baiana” – a hospitalidade e o clientelismo.

A *agregação excludente*, cuja matriz é a hospitalidade, diz respeito ao processo de integração de novo servidor na unidade de análise. A opção pelo uso do oxímoro é proposital ante o caráter paradoxal vivenciado. Aqui houve um processo de desconstrução de um dos essencialismos atribuídos a baianidade – a de um povo hospitaleiro por natureza.

Nesse sentido, não podemos esquecer que a baianidade não inclui somente marcas positivas. Nenhuma identidade é assim. O ser baiano é muitas vezes depreciado também. A despeito das origens que envolvem o conceito e de sua conotação preconceituosa, não podemos esquecer que no Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa (2001) a definição dada à palavra *baianada* é a de “erro ou inobservância de regras ou costumes; coisa malfeita; falta de lealdade ou de palavra; sujeira, patifaria”. Se levarmos em conta que as marcas identitárias são socialmente construídas e vivenciadas, fica o ponto de reflexão sobre a origem da palavra. Embora para nós trate-se mais de um estereótipo. Ainda é importante destacar todo o discurso hegemônico que existe em torno dos aspectos positivos da baianidade.

A vivência e as entrevistas mostraram a *agregação excludente* como uma marca perceptível e constatada, que oriunda e se manifesta a partir do despreparo institucional.

A *sincretização* tem como matriz o sincretismo, e foi categorizada com base no modo como os baianos lidam com a organização do ambiente de trabalho. A escolha pelo léxico sincretização foi para dar o foco no processo já que é o “ato ou efeito de sincretizar” (Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa, 2001). O que ficou evidenciado a partir do relato autoetnográfico tem suas bases novamente na desorganização e falta de planejamento institucional. Na falta de uma estrutura pré-parada e adequada para o trabalho, às pessoas são impelidas espontaneamente e, talvez, de forma inconsciente, a fazer intervenções visando a funcionalidade do espaço. Apesar de a motivação ser fruto da precariedade, o resultado é muitas vezes positivo, já que existe a possibilidade de alta participação e de uma vinculação afetiva com o ambiente. A afetividade conduz a um alto grau de comprometimento institucional.

Comunhão é a marca baiana situada em Agnes Mariano empregada para a organização do trabalho. A comunhão é parte de uma categoria superior que Agnes apresenta como prazer. Etapa para nós qualificada como *congraçamento*. Congraçamento diz respeito a congraçar que por sua vez significa “atrair a disposição favorável, a amizade; unir (-se) amistosa ou

harmonicamente com (outrem); irmanar” (Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa, 2001). Na organização do trabalho docente, a manifestação do congraçamento desponta como uma marca positiva principalmente na etapa do planejamento. Para mais além da atividade docente, o congraçamento deve ser inerente a todas as atividades dentro da organização, pois planejar é muito importante e o planejamento participativo é um diferencial que impacta direta e positivamente nos trâmites organizacionais. Infelizmente o congraçamento não é experimentado em todas as esferas da organização.

O *ganhamento* se fundamenta numa categoria que se manifesta na Bahia, mas que também é ampliada e contígua ao conceito de brasilidade. O clientelismo foi associado à capacitação de pessoal devido ao caráter altamente subjetivo e personalista que adquiriu institucionalmente. O léxico é derivado de ganho que significa “vantagem, proveito, lucro” (Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa, 2001). A palavra ganhamento tem um caráter depreciativo, carregada de negatividade como assim é a sua materialização. A constatação de que existem privilegiados e excluídos, vários pesos e várias medidas em uma instituição fere os princípios da administração pública. A impessoalidade deve ser levada à risca. A neutralidade da administração em relação aos seus administrados é basilar, sendo vetadas as discriminações gratuitas. Estas materializam o abuso do poder.

A título de conclusão do capítulo, apresentamos resumo abaixo:

Quadro 3 – Resumo marcas da baianidade vivenciadas nas práticas

MARCAS	A AGREGAÇÃO EXCLUDENTE	A SINCRETIZAÇÃO	O CONGRAÇAMENTO	O GANHAMENTO
CARACTERÍSTICAS EVIDENCIADAS	Deficiência no processo de integração inicial de novo servidor; frutificada pela desorganização institucional	Participação ativa do(s) servidor (es) na organização física do ambiente de trabalho; frutificada pela falta de planejamento	Decisão conjunta, participativa e democrática quanto à organização do trabalho	Troca de favores e relação clientelística para a aquisição de meios de capacitação profissional
SENTIMENTO PROVOCADO	Distorções, desorientação e isolamento	Desconforto inicial. Posterior satisfação pela alta participação	Satisfação pela possibilidade de participação	Insegurança institucional e insatisfação do recurso humano

6 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

Este capítulo tem como objetivo apresentar e discutir as principais evidências apresentadas no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa, cuja proposta inicial foi a análise do processo de constituição da identidade organizacional do IFBA a partir da experiência das marcas da baianidade – o seu trabalho identitário.

A escolha da autoetnografia se mostrou a mais pertinente para esta pesquisa porque em momento algum se vislumbrou um ineditismo científico, muito menos uma generalização de conhecimentos. O que se buscou foi uma particularização efetiva a partir da narrativa pessoal de um indivíduo como centro, membro de uma estrutura organizacional.

O risco da autoetnografia reside no fato de que um distanciamento, uma neutralidade a cerca dos fatos se torna mais questionável na academia. Entretanto, o que foi apresentado aqui, com certeza, gerará inquietações e reflexões naquele leitor que, desprovido de preconceitos metodológicos, decida se debruçar na leitura deste trabalho. Foi na tentativa de dirimir dúvidas quanto ao caráter científico imbuído na abordagem autoetnográfica aqui empregada, que nos baseamos nos estudos da escritora Agnes Mariano para fundamentar nossas percepções. Além disso, usamos da técnica da pesquisa em profundidade para confrontar tais percepções.

Como forma de imprimir facilidade leitora, apresentamos a discussão das evidências em forma de sub-capítulos que se delineiam a seguir.

6.1 A BAIANIDADE E SUAS MARCAS

Nos dicionários Aurélio e Michaelis da Língua Portuguesa é possível encontrar a definição do léxico baianidade¹³: “maneiras e atitudes próprias de baiano; amor à Bahia, seu povo, seus costumes”. Entretanto, a despeito do contorno amplo dicionarístico, é importante salientar que a baianidade não deve ser associada a uma generalização, alcançando todo o estado da Bahia. A baianidade está muito mais vinculada à cidade de Salvador, à sua Região Metropolitana e ao chamado Recôncavo Baiano (VASCONCELOS, 2007). O estado é muito grande, muito diverso.

Ao longo da revisão da literatura foi possível perceber que o discurso identitário sobre a Bahia se deu através de narrativas e de discursos (BHABHA, 1998). O elencar de traços

¹³ Apesar de ser o preferido por nós, o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa ainda não traz o léxico baianidade.

distintivos se deu a partir de materiais diversos, mas principalmente a partir de uma composição histórica e midiática que foi reforçada por uma política governamental que se nutriu muito da literatura amadiana. Assim, conceitos como a alegria, a cordialidade, a hospitalidade, o sincretismo passaram a ser atribuídos aos baianos e passaram a ser a marca registrada da Bahia. Tais conceitos formam a base de toda a retórica da baianidade que é mantida e reforçada até hoje.

Roberto Albergaria (2010)¹⁴ afirmou que, na verdade, “o baiano além de preferir McDonald’s a acarajé, ele quer tênis Nike e não sandália no pé”. O antropólogo segue afirmando que pouco adianta essa constatação, visto que o que perdura no imaginário regional, nacional e, porque não dizer, mundial, é a visão de uma Bahia negra, sincrética e tradicional. Tal aspecto faz parte da representação e auto-representação coletiva.

A fala do professor mostra que já há uma constatação de que na prática o discurso da baianidade se desconstrói, pelo menos em alguns aspectos. Mas sua análise revela, também, o aspecto ambivalente da ideia que a coletividade tem e propaga de si. A permanência da narrativa da baianidade mostra uma contradição ante àquilo que vem sendo discutido sobre a alteridade, a fragmentação e a construção da identidade. Foi possível constatar que os teóricos apontam para uma noção de indentidade como construção dinâmica, processual e ininterrupta. Ainda tem a questão das indentidades múltiplas que podem perfilar uma identidade coletiva. Mas então, é coerente a defesa desse discurso da baianidade?

Sim. É preciso ter em mente que a baianidade se consolida como uma fonte de significação e de uma necessária especificidade individual (eu existo e sou assim) que se amplia e passa a ser coletiva (nós existimos e somos assim). Essa especificidade não surge do nada. Ela se nutre da história e das relações sociais. Embora o poder hegemônico tenha usado o discurso da baianidade também como aparato de dominação, ela só se concretizou a partir da internalização do texto pelos atores sociais. Não se pode esquecer que a identidade se frutifica de vivências diárias.

A aparente contradição constatada por Albergaria se deve ao fato de que no interior da baianidade, assim como em qualquer outra identidade, existe a possibilidade de aspectos contraditórios que são negociados pelos sujeitos (WOODWARD, 2000). Assim, o McDonald’s e o tênis Nike não são reducionismos da baianidade, mas podem fazer parte dela. É muito possível, por exemplo, que um sanduíche da rede norte-americana seja consumido

¹⁴ O Professor Dr. Roberto Albergaria é professor de Antropologia na Universidade Federal da Bahia. Entrevista concedida ao site SBPC Cultural: <http://www.sbpcultural.ufba.br/identid/semana1/index.html> - Acessado em 19/07/2014

durante ou depois de uma festa popular, como a de Iemanjá, e que o tênis seja usado na caminhada até o Bonfim ou em outras procissões e manifestações da nossa rica cultura.

Outro ponto importante a se considerar é que o advento da globalização, trazendo as diferenças à tona e aproximando-as, provocou uma onda de reafirmações identitárias. Assim, é possível afirmar que a identidade coletiva evoluciona, se amplia, muda, mas ela também se demarca no tempo e espaço. *Nós* interagimos com *vocês*, que interagem com *eles* num processo infinito de transformação evolutiva devido ao caráter altamente social do ser humano. Contudo, é possível fazer recortes espaço-temporais para o elencar de características distintas. Desse modo, a constatação da baianidade é possível, mas ela não é estática. Ela muda, avança, vai, volta, se amplia, permanece segundo a vontade dos sujeitos envolvidos. Estes usam do argumento de ser baiano quando convém e coletivamente o processo se amplia.

A baianidade é muito reivindicada, por exemplo, em momentos em que as manifestações culturais dão uma visibilidade a Boa Terra e precisamos retroalimentar uma imagem construída e propagada aos quatro cantos do mundo. É dessa forma, por exemplo, que reafirmamos nossa baianidade em festas, principalmente em festas populares, em textos literários, em programas televisivos ou, simplesmente, quando nos convém. E não me refiro tão somente ao mestre Amado. Recentemente, um dos maiores sucessos de audiência, na maior Rede de TV do país, foi uma série ambientada no Pelourinho, onde a baianidade foi alavancada ao extremo, a ponto de ficar até caricata. Vale lembrar que a referida série, antes de virar produto televisivo, teve grande sucesso em forma de peça teatral nos palcos baianos durante anos. E nós? Nós ratificamos, nos divertimos e tiramos proveito da imagem nossa que é divulgada mundo a fora.

"Baiano não nasce, estréia". A frase dita tantas vezes, que quase já virou um provérbio, é usada como referência a nossa criatividade, originalidade e primazia e também como referência ao nosso gosto por festa e nossa alegria. Oportunamente, usamos para justificar algum comportamento nosso ou de outro e reiteramos isso como parte de nossa essência. Afinal, ser baiano é um "alto privilégio" (AMADO, 1981 apud MARIANO, 2009, p. 152).

Por outro lado, temos um repúdio terrível a associação que é feita do baiano com a preguiça. Detestamos esse rótulo, mas muitas vezes, procrastinamos nossas tarefas, encargos e responsabilidades. Para o olhar externo, muitas vezes distorcido pelo estranhamento, isso pode parecer preguiça. Dois dos entrevistados da categoria Participante, sinalizaram que não entendem essa coisa do adiamento presente aqui na Bahia, pois "depois a coisa tem que ser feita de qualquer jeito" e nós fazemos. Essa associação, realmente nos incomoda. Em tempos

de Copa do Mundo, vale lembrar que quando da inauguração do novo estádio de Salvador, a Fonte Nova, houve uma forte campanha midiática. Apesar da política, o que estava em jogo foi o fato de sermos taxados de preguiçosos, e no entanto, sermos os primeiros a "entregar" um estádio novo. Já basta a jocosidade em cima da lamentável epopéia do metrô de Salvador.

Tudo isso nos conduz a concluir que a baianidade é ambivalente, pois oscila e se mantém. Precisamos dela de alguma forma. Bauman (2005) afirma que a ideia de identidade nasceu justamente da crise do pertencimento e que, naturalmente, muito tem a ver com a globalização, com a aproximação das diferenças. Para ele:

Quando a identidade perde as âncoras sociais que a faziam parecer 'natural', predeterminada e inegociável, 'a identificação' se torna cada vez mais importante para os indivíduos que buscam desesperadamente um 'nós' a que possam pedir acesso (BAUMAN, 2005, p. 30).

A baianidade, assim como as outras identidades, é desafiada cotidianamente. A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) preparou um informe sobre a diversidade cultural, conflito e pluralismo. O *World Culture Report* (2000) é uma mostra de dados para tentar entender questões culturais e identitárias relativas à sociedade pós-moderna. Em seu *Globalization and Cultural Diversity*, Elie Cohen (2000), afirma que a globalização é normalmente apresentada como um fato consolidado, algo a que temos que nos adaptar, e a única coisa capaz de resistir à globalização é a definição, o estabelecimento, a legitimação e a reafirmação de uma identidade. Na terceira parte do mesmo documento Laurent Lévi-Strauss, diretor de Patrimônios Culturais, afirma que o período de 1950 a 1970 do século passado, houve a adoção pela comunidade internacional de uma série de convenções e recomendações em torno de questões relacionadas à preservação de heranças culturais. Parece que houve uma corrida para preservação das identidades coletivas frente à onda globalizadora.

Tal fato foi realmente constatado por grandes teóricos. Um deles, também já citado nessa pesquisa, o jamaicano Stuart Hall (1998), afirma que quanto mais intensas são as tendências de universalização, maior é a pretensão dos povos particulares, grupos étnicos ou determinados segmentos da sociedade, para reafirmar suas diferenças e permanecerem mais vinculados a sua localidade. De fato, a globalização provoca uma resistência e um fortalecimento identitário. É o paradoxo pós-moderno. Woodward (2000, p. 25) afirma que:

As mudanças e transformações globais nas estruturas políticas e econômicas no mundo contemporâneo colocam em relevo as questões de identidade e as lutas pela afirmação e manutenção das identidades nacionais e étnicas.

Mesmo que o passado que as identidades atuais reconstroem seja sempre, apenas imaginado, ele proporciona alguma certeza em um clima que é de mudança, fluidez e crescente incerteza.

Uma das formas pelas quais podemos confirmar a baianidade é justamente pelo confronto, pela percepção das diferenças entre ela e outra identidade. Assim, tanto os Servidores oriundos de outras partes fora da Bahia como os Convidados participantes da entrevista desta pesquisa percebem diferenças claras entre *eles* e *nós*. Tais diferenças são sentidas e relacionadas em todos os âmbitos da vida social.

Destarte, podemos afirmar que a narrativa da baianidade está sempre em processo, mas é constatável, evidente, demarcada. Tal ambivalência é conduzida e manipulada pelos atores do texto. Ela é identificação, ela é diferença e ela é construção – uma invenção feita realidade.

A partir dessa constatação é que é possível elencar traços distintivos da baianidade, como foi possível com essa pesquisa, através das práticas: *a sincretização, o congraçamento e o ganhamento*. E a configuração de uma outra, *a agregação excludente*.

A *sincretização* na pesquisa foi analisada à luz da prática da organização física do ambiente de trabalho indo além da vinculação com a religiosidade. Mas consideramos que tal característica é perfeitamente aplicada a outras questões em organizações tipicamente baianas. Alguns dos entrevistados da categoria Convidado evidenciaram como o sincretismo termina virando um recurso participativo e integrador aqui na nossa terra. Sincretizar é conciliar, é integrar, é combinar. O conceito da própria palavra tem muito a ver com identidade organizacional, pois na organização o sincretismo já se manifesta naturalmente dada à convivência de identidades distintas em seu interior; são várias subjetividades dialogando e interagindo entre si. Assim, a sincretização aparece como uma marca das organizações baianas. Talvez, essa não seja uma exclusividade da Bahia, mas vale sinalizar que, no que tange a pesquisa, a sincretização emergiu a partir da precarização institucional que moveu os atores para o uso da improvisação.

O congraçamento está associado à prática da organização do trabalho. O congraçamento é a confirmação da necessidade de comunhão que nós baianos temos. Mas do que o prazer de estar em grupo, o congraçamento é o compartilhamento de responsabilidades como sinônimo de segurança. A necessidade de pertencer a um grupo é algo marcante. Apesar do sentimento de si ser algo extremamente relevante, a necessidade do grupo se constitui como a busca do amparo numa dimensão superior que é a coletividade (MARIANO, 2009).

O ganhamento foi evidenciado à luz da prática da capacitação de pessoal e tem sua base no contexto de uma herança negativa brasileira que é o clientelismo. É lastimável que uma das

marcas identitárias que permanece na baianidade seja essa prática tão antiga, mas que se mostra tão arraigada na cultura de um modo geral. O processo de *ganhamento* constatado na pesquisa remete ainda a uma visão de domínio e controle, nesse caso dos membros da organização, e uma demonstração de apego ao poder, de gênese oligárquica. A constatação dessa marca é algo altamente paradoxal principalmente se pensarmos que estamos na era pós-moderna, de intensos e constantes avanços tecnológicos e de inúmeros câmbios valorativos. Mas estamos lidando com identidade, um campo que tem a complexidade como razão e ser. A constatação do uso do aparato público para a concretização de interesses e benesses particulares, assim como a troca de favores, vai de encontro a tudo que se espera de uma instituição que deveria ser isonômica por natureza. Pode parecer que essa marca identitária se materializa tão somente a partir do uso da burocracia, cuja fala é tão propagada e tão repetida nas conversas do corredor institucional – “para os meus amigos tudo, para os outros, a burocracia”. Mas, não. Ela vai além. O ganhamento se mostra como carrasco, perseguidor e caçador daqueles que não comungam com seus mecanismos. Quem tentar fugir do sistema é massacrado, esmagado, punido e usado como exemplo, ante a possibilidade de outros levantes. Para tanto, faz-se o uso de armas bélico-administrativas e venenos emocionais. Vale tudo.

Para se efetivar a chegada de um novo servidor é necessário que ocorra um processo de socialização, que deve ser conduzido pelas pessoas que trabalham e são responsáveis por isso dentro da organização (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2003). A *agregação excludente* foi à marca identitária que surgiu como uma negação daquilo que sempre foi vinculado à ideia de Bahia – a hospitalidade. A falta de procedimentos claros resultou num processo de integração de pessoal paradoxista. Percebeu-se que nas instituições privadas dos Convidados entrevistados existe uma metodologia que pode não ser perfeita, mas não causa tanta sensação de exclusão como a que foi constatada aqui. A Bahia hospitaleira tão cantada em canções e tão celebrada em discursos, na pesquisa e vinculada à integração de pessoal, se mostrou indiferente e fria. Entretanto, vale refletir que talvez, essa não seja uma configuração idiossincrática. Parece mais um caso de desorganização e precariedade institucional que reverberou num sentimento de exclusão por parte de nós e de outros servidores. Teríamos que aprofundar mais na pesquisa para realmente verificar com mais veemência essa possível marca da baianidade. Mesmo porque há relatos de integração positiva, mesmo que não tenham sido estruturadas.

6.2 IDENTIDADE LOCAL E IDENTIDADES QUE CHEGAM – NA BAHIA, COMO OS BAIANOS

Numa vigorante elevação do sentimento de bairrada, Jorge Amado afirma que apesar de nem todos terem o privilégio dessa identidade, algumas “outras” podem alcançar essa dádiva ao compartilhar dessa forma de ver a vida (AMADO, 1984 apud VASCONCELOS, 2007).

Esse parágrafo introdutório é o ponto de partida para discutir os aspectos da relação estabelecida entre a identidade local e as identidades que chegam, ou seja, como se processa o encontro das diferenças identitárias em âmbito organizacional, a partir da unidade de análise aqui estudada.

Parece-nos inteiramente evidente que a grande característica da sociedade pós-moderna é a constante necessidade de mudança. Muitas vezes os indivíduos são impelidos à mudar de uma forma tão dinâmica que não dá tempo refletir sobre o processo no qual se veem envolvidos. Muitas vezes ela ocorre como fruto de motivos inesperados e incontroláveis. Quando consciente, a mudança oriunda da capacidade de compreensão de adoção de novas práticas, novos procedimentos, novos espaços e a possibilidade de uma auto-transformação.

O desejo de mudança é quase sempre fruto de uma necessidade específica. Em termos profissionais, a ela se dá em virtude de uma busca por capacitação, melhores condições de trabalho, aumento da renda e estabilidade. Como meio de preenchimento desses anseios profissionais, muitos se valeram da busca por cargos públicos ante a crescente emergência de recurso humano no aparelho estatal. De repente, o emprego público virou um forte atrator profissional. Isso se explica por alguns fatores. Um deles é o fato de o setor público pagar melhores salários do que os praticados em níveis similares da iniciativa privada. O emprego público oferece benefícios indiretos, tais como plano de saúde, duração das férias e previdência diferenciada. E ainda o setor público proporciona um maior grau de segurança quanto à permanência no emprego (CASTELAR et al., 2010). Uma verdadeira indústria do concurso público emergiu no país e o movimento migratório foi intensificado. O movimento trouxe à tona o desafio identitário e nos institutos federais ele se materializa com muita facilidade. Um forte movimento de identidades é evidenciado.

Nessa perspectiva, se faz necessário refletir, antes de tudo, sobre a questão do local. O local é um conceito que nos remete a ideia de lugar, que é o lastro físico identitário. Existe uma direta vinculação afetiva dos indivíduos com o seu lugar, que é a mediação entre o “eu” e o “onde” da identidade (LE BOSSÉ, 2004). O lugar deve ser compreendido à luz da

representação social, imbuído de significação e subjetividade. “As pessoas se socializam e interagem em seu ambiente local, seja ele a vila, a cidade, o subúrbio, formando redes sociais entre seus vizinhos” (CASTELLS, 1999, p. 79). Assim, é importante sinalizar como aquela identidade que chega sente-se insegura ao deixar a sua origem e adentrar numa nova subjetividade materializada, porque, além de tudo, é física.

A questão da mudança de lugar é apenas um aspecto do contato identitário, pois a emoção adquire centralismo. Há uma imensa carga emocional que envolve o encontro do “eu externo” com o “eu local”. Essa carga emocional é inevitável, visto que está ancorada na natureza social do ser humano (ROULEAU, 2001). Muito dessa emoção se deve ao aspecto incerto do processo integrador. Nesse sentido, surge a questão da inclusão ou exclusão gerada pelo encontro das diferenças. Silva (2012, p. 82) assera que a

[...] afirmação da identidade e a marcação da diferença implicam sempre, as operações de incluir e de excluir... dizer o ‘que somos’ significa também dizer ‘o que não somos’. A identidade e a diferença se traduzem, assim, em declarações sobre quem pertence e quem não pertence, sobre quem está incluído e quem está excluído. Afirmar a identidade significa demarcar fronteiras, significa fazer distinções entre o que fica dentro e o que fica fora.

A inclusão supõe não só uma aceitação por parte de quem já está, mas o transpensamento¹⁵ do novo contexto cultural com muito desvelo por parte de quem chega. Só então o processo de socialização pode se concretizar. A socialização leva a mudanças interiores. Nesse processo, os indivíduos atuam “uns sobre os outros especialmente por meio das comunicações contraditórias e das aproximações sucessivas, dos diálogos interpessoais e sociais, os quais operam uma socialização dos todos e do todo pelas partes” (PERROUX, 1965, p. 113).

A partir de então inicia-se outro processo que é o da conformação identitária. A conformação, não o conformismo, supõe que aquele que chega passa por um processo de aculturação contínua e enfrenta o desafio de lidar com a diferença e aceitar a ideia de ambivalência identitária (RUSHDIE, 1991). Assim a conformação identitária não implica a anulação de característica da identidade de partida, mas ela é ampliada. A identidade de quem chega não se cala, mas se reserva. Os estranhamentos ocorrem, mas são atenuados pela necessidade de inserção e acomodação nessa nova realidade. Quando é conveniente a identidade original se faz presente como um mecanismo de defesa ou diferenciação. Com o passar do tempo, o sujeito não vê mais o espaço onde circula como algo alejado do seu “eu” mas parte relevante dele.

¹⁵ Termo cunhado pelo cubano José Martí (1975 apud BRAVO, 2004) ao focar o trabalho do tradutor: o tradutor deve mover-se, ler, interpretar, traduzir e recriar realidades.

O processo de conformação identitária tem muito a ver com a chamada “articulação das diferenças culturais”, que se dá no “entre-lugares”, expressão empregada para designar os processos, os quais sustentam o lastro para a formação e inserção do sujeito, em um jogo de colaboração e contestação (BHABHA, 2010, p. 20). Para o autor, todo esse movimento de reflexão, inserção, estranhamento e acomodação é fator preponderante para a passagem entre identidades. O movimento promove ainda, o que ele chama de hibridismo cultural, processo que “acolhe a diferença sem uma hierarquia suposta ou imposta” (BHABHA, 2010, p. 22).

Porém, não se pode esquecer que nessa relação de encontro de diferenças existe uma relação de poder entre o “eu local” e o “eu externo”. O poder é proporcional ao capital simbólico existente no espaço de chegada. Assim, a cultura de chegada é a mais forte nesse encontro, é a que tem autoridade de enunciar, é a que tem poder, poder de fazer ver e fazer crer, de confirmar ou de transformar a visão do mundo (BOURDIEU, 2005).

Um dos entrevistados, Servidor do IFBA Camaçari, relatou o quanto foi difícil para ele no início de seu trabalho. Estava feliz por haver sido aprovado num concurso federal, mas vinha de um estado muito distante da Bahia. Após algumas semanas, disse, decidiu “logo se *abaianar* para poder fazer amigos e ter um suporte emocional.” Hoje, após alguns anos e apesar de manter a sua identidade linguística, se considera baiano “porque é uma pessoa mais alegre, expansiva e liberal” e quando retorna ao seu Estado ocorre uma série de estranhamentos.

A narrativa supracitada não parece de um indivíduo apenas, porque na verdade, trocando alguns detalhes, é o discurso da maioria das pessoas de fora que vem trabalhar na instituição.

Podemos concluir assim, que apesar de toda a movimentação de identidades dentro do campus Camaçari, a baianidade resulta adquirir protagonismo e relevância dada a especificidade cultural local. O capital identitário simbólico maior se impõe e se torna dominante. As vozes identitárias externas são comunicantes também, mas tem uma atuação de coadjuvantes e, às vezes, meros figurantes. A Figura 1 representa esse processo.

Figura 1 - Processo de conformação identitária



Fonte: Elaboração própria.

6.3 AS MARCAS DA BAIANIDADE E O TRABALHO IDENTITÁRIO LOCAL

O reducionismo da identidade organizacional à esfera dos indivíduos que compõem a massa laboral da organização nos conduz à temática do trabalho identitário. Entra em cena a dicotomia *quem eu sou/isso é o que somos* adquire.

O trabalho identitário envolve a dinâmica do engajamento numa negociação entre a identidade social, representada pelo trabalho, e a identidade pessoal. Está muito mais voltado para os processos internos da organização. Os membros querem manter suas identidades pessoais, mas, ao mesmo tempo, querem fazer parte de algo maior, ou seja, daquilo que se espera dele dentro da organização. Eles lutam pelo desejo de reconhecimento e na organização encontram um espaço fértil onde esses desejos e projetos podem ser realizados (FREITAS, 1999).

A partir das evidências anteriores, podemos afirmar que o trabalho identitário local se nutre das marcas da baianidade. Isso tem muito a ver com duas questões.

Primeiramente, com o que já foi dito aqui sobre o impacto do capital simbólico cultural, que por ser local, se torna maior e mais forte. Apesar de toda diversidade identitária existente hoje no campus, a cultura local é mais intensa e permanente.

O segundo aspecto envolve o impacto que a mudança e a expansão da rede IFBA provoca na organização, causando uma sensação de desorientação e incerteza. A precarização e a falta de planejamento evidenciados nas práticas institucionais é a constatação de que as marcas afloram com mais vigor ante a falta de uma organização institucional. Na ausência de planificações, critérios, controles e planejamentos claros, os membros são naturalmente impelidos a transferirem a identidade local, cujo capital cultural é maior, para a esfera do trabalho. Assim, o suposto equilíbrio que deveria haver entre o pessoal, representado pelo arcabouço cultural local, e o social do trabalho, tende só para um lado.

Se para a maioria dos teóricos o conceito de trabalho identitário reside exatamente na negociação, na diferenciação, na tensão dicotômica *quem eu sou/isso é o que somos*, no IFBA Camaçari o trabalho identitário se configura, na atualidade, de outra forma: é fruto da tensão entre o *quem sou/que queremos ser?*.

6.4 AS MARCAS DA BAIANIDADE E A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DO IFBA CAMAÇARI

A partir do que foi discutido até aqui, podemos afirmar que as identidades são frutificadas a partir da expressão dinâmica das subjetividades dos indivíduos. Envolve um processo que tem carga racional e, ao mesmo tempo, contraditória, pois além de se mostrarem conscientemente demarcadas, supõem um enfrentamento com as mudanças adquiridas a partir das interações, a partir das distinções. As interações se dão no âmbito do contexto social em que o sujeito vive, como natural dessa realidade ou como um membro recém-chegado que conflita a cada momento resistindo ou incorporando aspectos do contexto à sua identidade.

Falando especificamente das organizações percebe-se que nelas residem múltiplas identidades dialogantes que não são necessariamente adversárias. Assim, é possível o delineamento de uma organização a partir da análise de elementos atributivos generalizados, ou seja, uma unicidade distintiva, mas cujo interior contém uma ampla diversidade.

A identidade organizacional se constitui nessa relação dos sujeitos com a organização, através do comportamento, comunicação e simbolismo (MACHADO, 2003). Trata-se de uma construção coletiva e, assim como mostramos que a identidade num sentido mais amplo se

estabelece a partir da diferença, a identidade organizacional também passa por uma relação comparativa, diferenciando-se de outras.

A reflexão sobre o trabalho surge então com centralidade, pois este está no cerne da identidade organizacional. Temos que levar em conta que o trabalho identitário de uma organização é fruto de um contexto cultural, pois todas as manifestações identitárias situam-se num espaço e num tempo simbólico, mas também ou prioritariamente, físico. Elas possuem suas superfícies imaginadas, seus panoramas físicos característicos, seu sentido de lugar, como também suas localizações no tempo, nas tradições criadas que ligam o passado e o presente, em mitos e narrativas de nação que ligam o indivíduo a eventos históricos nacionais mais relevantes (HALL, 2002). Assim, não se pode renegar o aspecto local ao se falar de uma organização, ainda que se trate de uma organização pertencente a uma rede como é o caso do IFBA.

A constatação das marcas da baianidade na organização, no entanto, não é suficiente para o delineamento de uma identidade organizacional. Faz-se extremamente necessário estabelecer a relação entre os dois aspectos. Nesse sentido, temos que retomar dois conceitos importantes que foram vistos aqui que são os da reputação e o da imagem organizacional, que tem muita relevância para a temática, de acordo com as ideias de Dutton e Dukerich (1991). Não sem antes falar algumas coisas sobre o processo de chegada de um novo servidor ao IFBA.

Historicamente, o serviço público no Brasil sempre esteve em evidência, para o bem ou para o mal. Alternando entre períodos de atração maior ou menor, o fato é que o funcionalismo público se tornou algo tão relevante na sociedade brasileira que até na literatura encontramos inúmeras obras com referências a tal função. Grandes personagens literários foram servidores públicos. Aliás, a literatura brasileira vai além da ficção, pois grandes escritores e outros artistas exerceram cargos no serviço público, tais como o grande Machado de Assis, Lima Barreto, Carlos Drummond de Andrade, Raul Pompéia, entre outros.

Mais recentemente, entrar no serviço público virou sinônimo de sucesso, haja vista a árdua batalha para ingresso no setor gerada pela imensa concorrência. Esta teve seu estímulo iniciado durante o governo do Presidente Lula quando foi planejada a uma recomposição da massa de funcionários públicos por meio de uma imensa oferta de concursos. De acordo com os dados do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Secretaria de Recursos Humanos (MPOG/SRH) de 2010, durante o período de 2003 a 2009, 118.933 novos trabalhadores ingressaram no setor. Desses, de cada dez, quatro foram docentes e servidores técnico-administrativos da educação federal (entre universidades e institutos).

A aprovação em concurso do IFBA, para a maioria, significa assim, além do êxito, uma ascensão, uma mudança de status. Tal sentimento vai além das questões outras que envolvem a entrada na esfera pública. Diz respeito ao fato de que se trata de uma instituição, cujas raízes, já apresentadas nesta pesquisa, estão em uma outra com uma sólida imagem social – a Escola Técnica Federal da Bahia.

Entendendo a reputação como a descrição dos verdadeiros atributos que as pessoas de fora relacionam a uma organização (FORMBRUN; SHANLEY, 1990; WEIGELT; CAMERER, 1988), podemos dizer que a antiga Escola Técnica sempre foi muito respeitada. O ensino da instituição sempre teve destaque qualitativo na sociedade baiana e virou referência no ensino técnico e profissional. Costumava-se dizer, inclusive, que os alunos da Escola já saíam de lá com emprego garantido. O sucesso era tanto, que das cidades do interior vinham diversos alunos para prestar o exame de acesso na tentativa de se conseguir uma vaga. Era o sonho de muitas famílias verem seus filhos usando a camisa azul, marca diferencial da instituição. Mas a reputação ia além das questões profissionais. Ali foi um grande espaço de debates políticos. A chamada Praça Vermelha¹⁶ foi o centro de decisões participativas em eventos importantes da história baiana e dali saíram figuras importantes do cenário político baiano.

Partindo da ideia de que a imagem é compreendida como a avaliação que os membros fazem sobre o que pensam as pessoas de fora (DUTTON; DUKERICH, 1991), podemos dizer que a imagem da ETFBA, construído dos membros, alimentou a reputação da instituição. Em muitos relatos de servidores mais antigos, percebemos o quão importante era fazer parte de uma instituição com relevância e respeito sociais. Houve um engajamento dos membros durante várias décadas para preservação dessa reputação.

Com o surgimento do instituto e com as novas propostas que vem no arcabouço institucional, a organização está tentando se fazer distinta e demarcar-se socialmente. Ainda encontramos pessoas que não sabem o que é IFBA e não são poucas. Fazendo uso mais uma vez de oxímoro, podemos dizer que a invisibilidade do IFBA ainda se faz presente em muitas esferas.

Nesse sentido, percebe-se uma sensação conflituosa vivenciada pelos membros. Se a identidade organizacional é definida como a forma pela qual os membros veem a organização e como estes membros acreditam que a sociedade a vê (DUTTON; DUKERICH, 1991), a identidade organizacional do IFBA está em pleno estágio embrionário. O mesmo ocorre se

¹⁶Pátio interno da Escola no bairro do Barbalho, que virou ponto de encontro para manifestações políticas e artísticas dos estudantes e servidores.

aludimos à ideia de Albert e Whetten (1985), os quais afirmam que o processo de identidade organizacional tem a ver com as crenças compartilhadas a respeito daquilo que é mais relevante na organização (ALBERT; WHETTEN, 1985), pois, nós membros, ainda não temos claro a nossa prioridade como instituição. Há um grande debate interno sobre qual o foco mais importante, mais relevante da instituição, se ensino, se pesquisa, se extensão e mais recentemente inovação. O *trade-off* encarado pelos docentes é a discussão mais vigorosa. Estamos sentados à beira do caminho.

É nesse cenário de dúvidas e incertezas que as marcas da baianidade evidenciadas na pesquisa terminam aflorando com mais intensidade, ficando mais perceptíveis. Entretanto isso só se dá no interior da organização. A cultura local tem um peso muito grande nas relações internas, é protagonista e alimenta o trabalho identitário, mas externamente a organização busca uma distinção e nem sempre essa associação com questões locais são interessantes para os membros. Assim como na esfera individual que usamos as marcas identitárias ao nosso favor e reforçamos sua permanência quando nos é conveniente, os membros da organização também o fazem com relação à instituição. O peso da reputação e da imagem subjacente ao IFBA ganha relevância e os membros que, em sua maioria passaram por um amplo e rigoroso processo seletivo para acederem a uma organização respeitada socialmente, são motivados a preservar essa imagem organizacional positiva (WEICK, 1998). Ou seja, os membros escolhem os atributos que querem mostrar para o mundo exterior (HATCH; SCHUTZ, 2004), mesmo que esses atributos estejam distantes, no passado, numa lembrança nostálgica. É muito comum, por exemplo, referimo-nos a Escola Técnica, ou até mesmo ao CEFET para aclarar interlocutores que desconhecem o IFBA.

Podemos afirmar, assim, que a identidade organizacional do IFBA Camaçari não reflete as marcas da baianidade. Porém, isso não significa que elas não estejam presentes e nem que sejam imperceptíveis, tanto é assim que se materializaram nas práticas. Apresentam-se como marcas internas (BRAVO, 2004), aquelas que estão no profundo da organização e nas narrativas compartilhadas, no caso do IFBA, internamente pelos membros. Estão no tom discursivo do contexto interno organizacional e se revelam pelas atitudes, valoração da vida e o condicionamento psicológico da conduta dos membros da organização.

O conjunto dessas marcas internas forma uma espécie de infra-identidade organizacional. Elas são percebidas e sugeridas a partir de nossas inferências semânticas e ajudam a compor a nossa enciclopédia como grupo. Mas elas não aparecem externamente porque nós membros decidimos entre o que queremos ser socialmente, ainda que não o sejamos de fato, e o que

queremos realmente mostrar. Então, a infra-identidade está contida na identidade organizacional, mas de uma forma subjacente e penumbrada. Na esfera infra-identitária, como que por detrás das cortinas, nós mostramos como realmente somos no exercício do nosso trabalho identitário cotidiano e tensionado pela incerteza e desorientação.

É na infra-identidade da organização que são depositados o modo de execução e as vivências das práticas discutidas aqui. A maioria de nós membros sentimos e vivenciamos, mas muito de nós também negamos, não queremos acreditar e também fazemos questão de esconder. Muitos dos comentários dos Convidados entrevistados giraram em torno da incoerência entre a impressão que tinham da organização e os relatos vivenciados por mim e por outros Servidores.

Todas essas questões emergem, primeiramente, por se tratar de uma organização que ainda está tentando traçar o seu caminho. O processo de transformação para instituto e a crescente e acelerada expansão é muito recente. Tudo é muito novo. Estamos vivendo um momento psicológico complexo (ELLIOT, 1990 apud WOODWARD, 1992). Logo, a imagem e a reputação do IFBA, componentes da identidade organizacional, estão vinculadas a algo mais distante e ambivalente: Um aspecto no passado e outro no fato de pertencer a algo maior, uma rede. Uma rede federal.

Assim, nós membros nos engajamos nesses aspectos relevantes do passado e subjazemos nossa infra-identidade até que assumamos e nos esforcemos em direção a uma “a construção de uma identidade organizacional capaz de redefinir nossa posição na sociedade” (CASTELLS, 1999, p. 24).

A discussão apresentada aqui mostra como o estudo das organizações é algo carregado de complexidade. Mais ainda, é carregada de subjetividade. O IFBA é um mar revolto recém-saído de uma tempestade. Isto significa que a pesquisa realizada deve apresentar lacunas graças ao terreno movediço em que se lastreou: baianidade, identidade organizacional e trabalho identitário numa organização que está em pleno processo de construção da noção de si mesma.

É nossa intenção aprofundar nossos estudos em torno da temática discutida aqui, a fim de que possamos contribuir mais com nossa instituição. A identidade organizacional do IFBA, assim como outras identidades, é um projeto que precisa ser amplamente trabalhado (CZARNIAWSKA, 2000).

6.5 IMPLICAÇÕES PARA GESTORES DO IFBA

Antes de tudo, acreditamos que aquele ou aquela que se propõe a assumir um cargo de gestão no serviço público deve ser aquela pessoa que tudo sabe. Pelo menos, que procura saber o máximo possível sobre a organização, o departamento ou a coordenação que está gerindo. Isso implica o desenvolvimento de uma supervisão à respeito do ambiente organizacional como um todo, incluindo desde aspectos físicos e materiais às relações interpessoais. A intimidade com os aspectos inerentes ao trabalho é ponto crucial para o sucesso do exercício de qualquer função. Além disso, nunca, sob hipótese alguma, deve esquecer os princípios básicos da administração pública: a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. É sempre bom lembrar. Feita essa pequena introdução, seguimos.

O trabalho investigativo mostrou como o contexto organizacional é um espaço carregado de subjetividades. A atenção às questões identitárias que envolvem os membros devem ser levadas em consideração, assim como as marcas identitárias do entorno cultural. Num universo do trabalho que passa por constantes e profundas transformações, podemos afirmar que nenhuma organização está alheia a demandas identitárias. E assim é o IFBA.

A instituição está em busca de sua identidade organizacional que no momento se encontra oscilante e fragmentada graças a recente e profunda mudança estrutural. Desorientação, confusão, distorção são aspectos até compreensíveis diante do quadro. Entretanto, há que cuidar para que a organização apresente um nível de consistência identitária maior. O trabalho identitário do IFBA está justamente tensionado entre os anseios pessoais e a proposta de atuação social da organização que ainda não está muito clara.

Convém uma gestão participativa que envolva os atores e a comunidade. A proposta de uma instituição que se afirma como democrática deve lastrear suas ações no diálogo, como mola de desenvolvimento.

Uma vez que a pesquisa se valeu de práticas ritualísticas institucionais referentes ao nosso trabalho, apresentamos sugestões para a melhoria das ações gestoras a partir das práticas discutidas:

Primeira prática: A falta de planejamento revela-se um mal desnecessário e fere o princípio da eficácia da administração. Além disso, a falta de um ambiente propício e adequado às necessidades dos trabalhadores é uma falta de respeito para com o outro. Apesar de haver sido constatada uma experiência positiva, pois a *sincretização* se revelou uma marca participativa, como já dito anteriormente, foi frutificada a partir da precarização do ambiente e da falta de

planificação. Com o aumento do diálogo e da comunicação interna com e entre os diversos setores, assim como a discussão conjunta da receita orçamentária, muitas falhas poderiam ser evitadas e muitas necessidades supridas.

Segunda prática: O IFBA já deveria estar preparado para diversas questões e a integração de pessoal é uma delas. Nesse sentido, o setor privado está muito a frente. Mas é incoerente essa lacuna institucional, pois existem servidores muito bem capacitados para essa e outras demandas. Nota-se a falta de liderança para a coordenação das atividades. É muito importante o cuidado com o recurso humano institucional desde a sua chegada. Sugerimos a criação, a partir de um debate conjunto entre os campi, de um manual de procedimentos de integração de novo servidor. Mas que não seja apenas mais um material a ficar empoeirado em gavetas. Treinamento e capacitação são coisas fundamentais nesse sentido. A instituição vem tentando promover uma política mais intensa de capacitação de pessoal, mas nada adianta se não existe um maestro para fazer o conhecimento circular e concretizar-se na prática.

Terceira prática: Tendo por base a experiência vivida na COLIN, os gestores devem ficar atentos à importância do planejamento conjunto. Quando ocorre uma integração e participação na tomada de planejamento, o processo de trabalho se torna muito mais prazeroso, eficaz e coerente atingindo os anseios de uma maior quantidade de atores, quando não de todos. Ressalta-se novamente a importância da gestão participativa dentro dos distintos contextos do IFBA.

Quarta prática: Consideramos um verdadeiro flagelo organizacional a prática de políticas de favorecimento. Grande sinal de atraso e imaturidade que provoca uma verdadeira insegurança entre os membros. O gestor que pratica uma política de *ganhamento* ou é conivente com tal prática está colaborando para a criação de um famigerado ente privado, contíguo a instância pública, que se assenta em ações compensatórias ferindo os princípios da democracia. O sistema de troca de favores não representa só os resquícios de uma colonização, mas também o total despreparo gestor em âmbito local e um despreparo macro-institucional na utilização de processos avaliativos e de controle internos. Afinal, já existem muitos mecanismos de controle de ações dos gestores, mas que não são implantados.

O gestor deve ser aquele que tudo sabe, mas não pode ser aquele que tudo faz. O artigo 5º da nossa Carta Magna prevê a igualdade de direitos sem qualquer tipo de distinção. Essa deve ser a linha mestra de um gestor e este não pode desrespeitar tal premissa se não em virtude de lei.

Nesse sentido, os mecanismos de incentivo e facilidade a capacitação dos servidores devem ter procedimentos minuciosos, transparentes e isonômicos. A capacitação, principalmente dos docentes do IFBA, está diretamente vinculada ao principal objetivo da instituição. Estamos em busca de uma eficiente implantação do grande quaternário institucional (ensino, pesquisa, extensão e inovação) e para isso se faz necessário maiores investimentos em capacitação. Entretanto, de nada adianta a falta de clareza quanto a cessão de facilidades para tal.

Sugerimos a implantação de comissões específicas para a concessão de benefícios que envolvam a capacitação profissional. Uma decisão tão importante e que pode ter reverberações tão maléficas, não pode ficar nas mãos de duas pessoas. É muito arriscado, pois a possibilidade de personalismos é potencializada. O IFBA vem apresentando êxito na decisão conjunta de outros aspectos institucionais. Então, há que se considerar a ampliação da constituição de comissões deliberativas. Seria, no mínimo, um processo mais participativo. Um dos fatores mais importantes para uma exitosa mudança organizacional é a participação de e em todos os seus níveis (O'TOOLE, 1985 apud WOODWARD, 1992).

6.6 IMPLICAÇÕES PARA GESTORES

As implicações para gestores de outras organizações públicas são, praticamente as mesmas, sugeridas para os gestores do IFBA, haja vista compartilharem o mesmo caráter público. Independente da esfera de atuação social da organização, a tomada de decisões na esfera pública deve estar atenta aos princípios constitucionais que norteiam a administração pública. Nessa esfera, não deve existir espaço para nem para gestões personalistas, nem para jogos de interesses. No mesmo sentido, o planejamento compartilhado, ético e publicizado das ações deve ser o fio condutor da organização.

Para os gestores das organizações privadas fica a sugestão de um olhar mais intenso para as questões identitárias. Há que se ter em mente que na esfera onde ocorre o trabalho há sucessivos diálogos, interações e narrativas de identidade. Simultaneamente às transformações, a organização tem que transmitir aos seus múltiplos públicos uma ideia de estabilidade e continuidade empresarial, embora se saiba que a identidade organizacional não seja algo fixo e imutável (GIOIA, 1998). Esse é um grande desafio.

6.7 IMPLICAÇÕES PARA PESQUISADORES

Acreditamos que quaisquer estudos ou discussões sobre identidade trazem sempre benefícios, apesar de trazerem também a sensação de complexarem ainda mais aquilo que já é complexo. Não há espaço para essencialismos. Nada é definitivo, nada é estático. Trata-se de processos, num concatenar histórico de eterna renovação. Aquela ou aquele que decida desbravar a selva identitária não pode esquecer esses fundamentos básicos.

Seria impossível unificar o pensamento, as formas de ver a vida, os valores, os aparatos culturais todos. Babel não representou tão somente a divisão das línguas, mas também a diversidade humana. Então, nada mais natural que o clamor pela singularidade. Assim, é que a atenção às peculiaridades se torna condição preponderante para qualquer estudo identitário.

Nessa perspectiva, a discussão sobre a baianidade partiu de questionamentos sobre a sua efetiva constatação. Concluímos que a baianidade é um fato e que tal manifestação, em construção contínua, tem aspectos marcantes que são proclamados quando de interesse dos indivíduos. O discurso da baianidade é uma ferramenta utilizada quando é conveniente para os atores e renegada quando seus atributos incomodam de alguma forma. Esse aspecto da baianidade, essa alternância atributiva, pode ser transferido para o estudo de qualquer outro grupo identitário.

A transposição do conceito de marcas de identidade de Bravo (2004), originariamente dos estudos de tradução literária, para a proposta dessa pesquisa foi inovador e nos deu suporte argumentativo. A ideia de texto deve ser ampliada para a compreensão da transposição da ideia das marcas. Texto deve ser compreendido como uma unidade de significação. Para nós da área de Letras e Linguística essa transposição é muito automática, já que transpensamos o tempo todo. Assim, podemos afirmar que nós, individualmente, somos textos, inacabados, mas textos. A coletividade também é um texto. As organizações são textos. Vale ressaltar que o diálogo dos estudos identitários com a Literatura não é algo novo. A própria ocorrência da expressão “narrativas identitárias” (BHABHA, 1998; RUSHDIE, 1991) já nos mostra isso.

Ao tratar da identidade organizacional, focamos no quanto a cultura local se faz presente, ainda que seja em sua esfera interna. A noção de trabalho identitário também vai na mesma linha. Independente da organização é importante para qualquer pesquisador estar atento a cultura local na qual a organização encontra-se situada. Nenhuma unidade de significação está alheia às questões culturais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal examinar a experiência das marcas da baianidade no processo de identidade organizacional do IFBA Camaçari e a composição do seu trabalho identitário. Acatando a premissa de que a identidade local afeta a identidade organizacional, foi possível fazer inferências, reflexões e análises sobre a importância que a identidade e suas variáveis têm para as organizações.

Os objetivos específicos desse trabalho foram compreender a relação entre a identidade local e a identidade organizacional e o processo de formação do trabalho identitário numa organização.

Na revisão literária, foram abordados os temas principais desta pesquisa, a saber, identidade, marcas de identidade, a baianidade, a identidade organizacional e o trabalho identitário.

Na parte metodológica foi apresentado um breve histórico da Rede Federal de Educação Profissional, Ciência e Tecnologia, o surgimento do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, e uma descrição da unidade de análise, o campus Camaçari.

Como método de pesquisa utilizou-se a autoetnografia, por acreditarmos que através dele há a possibilidade da centralização do processo no pesquisador e esse, no papel de participante-observador e observador-participante, fornece descrições e análises mais aprofundadas acerca dos aspectos inerentes à organização.

Para analisar a experiência das marcas da baianidade na esfera organizacional da unidade de análise, partimos do estudo feito por Agnes Mariano associado a quatro práticas ritualísticas institucionais. Tais práticas foram descritas no formato narrativo focando na vivência e percepção da pesquisadora em cada uma delas.

Objetivando o enriquecimento da proposta autoetnográfica foi estabelecida uma etapa de estranhamento à partir da técnica da entrevista em profundidade, tendo perguntas semi-estruturadas como ponto de partida, mas que não limitaram a narrativa dos entrevistados. Foram três níveis de estranhamento: o primeiro com Servidores do *campus*, de outras partes do Brasil; o segundo com Convidados de instituições privadas também de outras partes do país; e o terceiro com Servidores baianos do IFBA. Foram consideradas doze entrevistas.

Dessa forma, as entrevistas proporcionaram estranhamentos que ampliaram a visão da pesquisadora quanto a uma conclusão pré-concebida acerca das marcas da baianidade e das questões organizacionais discutidas.

Para analisar a marcas da baianidade, utilizamos algumas das discussões apresentadas no livro *A invenção da baianidade*, da pesquisadora Agnes Mariano. As marcas analisadas e empregadas na pesquisa foram a hospitalidade, o sincretismo, a comunhão e o clientelismo. A partir delas, foi apresentada nossa proposta lexical frutificada da vivência de tais marcas, a saber: a agregação excludente, a sincretização, o congraçamento e o ganhamento.

A discussão sobre a identidade organizacional e o trabalho identitário do IFBA Camaçari se deu levando em conta as questões da cultura local, através da análise dos dois aspectos com as marcas da baianidade.

Relacionando os resultados da pesquisa com os objetivos estabelecidos, foi possível concluir o quão complexa é a temática identitária. Foi possível inferir que o trabalho identitário da unidade de análise se nutre das marcas da baianidade e que a identidade organizacional não reflete essas marcas que, por seu turno, se manifestam na infra-identidade organizacional, conceito que emergiu nessa proposta investigativa.

Para os Gestores do IFBA, fica a recomendação, mais uma vez, de atentar para as práticas ritualísticas institucionais, levando em conta que muitas das distorções manifestadas nelas são oriundas da falta de planejamento, da falta de gestão participativa e da falta de aplicação dos princípios da administração pública. Além disso, é muito relevante a promoção de debates e discussões que propiciem o despertar e o desenvolvimento da identidade organizacional da nossa instituição: uma tarefa laboriosa, porém extremamente necessária e muito requerida por nós membros servidores.

8 REFERÊNCIAS

- ADAMS, T. E.; HOLMAN J. S. Autoethnography is queer. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S.; SMITH, L. T. (Ed.). **Handbook of critical and indigenous methodologies**. Thousand Oaks: Sage, 2008. p. 373-390.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B.M. (Ed.). **Research in organizational behavior**, Greenwich, v. 6, Jan. 1985.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Making Sense of Management. A Critical Analysis. London: Sage, 2002.
- ALMEIDA, J. A.; RIEDL, M. (Org.). **Turismo rural: ecologia, lazer e desenvolvimento**. Bauru: EDUSC, 2000.
- AMADO, J. **Bahia de todos os santos: guia de ruas e mistérios de Salvador**. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.
- AMANTE, F. A. **Carta de enchente da praça da bandeira e Tijuca**. 2001. 110 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) - Faculdade de Geografia, Universidade Estadual do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.
- ANDION, C.; SERVA, M. A etnografia e os estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; MELLO, R. Bandeira de; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARRUDA, J. P. Tese e antítese: a autoetnografia como proposta metodológica. In: CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, 8., 2012. **Anais eletrônicos...** Portugal: Universidade do Porto, 2012. Disponível em: <http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/finais/PAP0270_ed.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2014.
- ASHFORTH, B.; MAEL, F. Social identity theory and the organizational. **Academy of Management Review**, New York, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.
- ATKINSON, P. Narrative turn or blind alley? **Qualitative Health Research**, v. 7, n. 3, p. 325-344, 1997.
- BARTEL, C.A.; DUTTON, J.E. (2001), "Ambiguous organizational memberships: constructing organizational identities in interactions with others", in Hogg, M.A. and Jerry, D.J. (Eds), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Psychology Press, Philadelphia, PA, pp. 115-30.
- BARTH, F. (Org.). **Los grupos étnicos y sus fronteras: la organización social de las diferencias culturales**. Ciudad de Mexico: Fondo de Cultura Económica, 1976.

BAUMAN, Z. **Identidade**: entrevista a Benedetto Vecchi a Zygmunt Bauman. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

_____. **Vida líquida**. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BEHAR, R. **The vulnerable observer**: anthropology that breaks your heart. Boston: Beacon, 1997.

BERIAIN, J. La construcción de la identidad colectiva en las sociedades modernas. In: BERIAIN, J.; LANCEROS, P. (Comp.). **Identidades Culturales**. Bilbao: Universidad de Deusto, 1996.

BHABHA, H. K. **O local da cultura**. Belo Horizonte: UFMG, 2010.

BOCHNER, A. P. It's about time: narrative and the divided self. **Qualitative Inquiry**, v.3, n. 4, p. 418-438, 1997.

BOCHNER, A. P. Perspectives on inquiry III: the moral of stories. In: KNAPP, Mark L. M. L.; DALY, J. A. (Ed.). **Handbook of interpersonal communication**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002. p. 73-101.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

BOURDREAU, J. W.; MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

BOYLORN, R. M. As seen on TV: an autoethnographic reflection on race and reality television. **Critical Studies in Media Communication**, v. 25, n. 4, p. 413-433, 2008.

BRANDÃO, C. R. **Identidade e etnia**: construção da pessoa e resistência cultural. São Paulo: Brasiliense, 1986.

BRASIL. Lei n. 8.711, de 28 de Setembro de 1993. Dispõe sobre a transformação da Escola Técnica Federal da Bahia em Centro Federal de Educação Tecnológica e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 1993. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1993/lei-8711-28-setembro-1993-363231-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 8 jul. 2014.

_____. Lei n. 11.892, de 11 de novembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm>. Acesso em: 8 jul. 2014.

BRAVO UTRERA, S. D. C. **La traducción en los sistemas culturales**: ensayos sobre traducción y literatura. Las Palmas: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2004.

BUTLER, Judith. **Bodies that matter**. Londres: Routledge, 1993.

BUZARD, J. On auto-ethnographic authority. **The Yale Journal of Criticism**, v.16, n.1, p. 61-91, 2003.

CARRIERI, A. P. et al. De camelô a empreendedor? O impacto da mudança espacial na identidade dos ambulantes. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v.7, n. 2, p. 273–291, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/93/83>>. Acesso em: 17 jul. 2014.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

CASTELAR, I. et al. Uma análise dos determinantes de desempenho em concurso público. **Economia Aplicada**, Ribeirão Preto, SP, v. 14, n. 1, p. 81-98, 2010.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COSTA, S. Desprovincializando a sociologia: a contribuição pós-colonial. **Revista Brasileira Ciências Sociais**, São Paulo, v. 21, n. 60, fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092006000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 ago. 2014.

CRAWFORD, L. Personal ethnography. **Communication Monographs**. v. 63. 1996.

CUNHA, M. C. Etnicidade: da cultura residual mas irreduzível e Parecer sobre os critérios de identidade étnica”. Em *Antropologia do Brasil: mito, história, etnicidade*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

CZARNIAWSKA, B. Identity lost or identity found celebration and lamentation over the postmodern view of identity in social science and fiction. In: SCHULTZ, M. (Ed.). **The expressive organization**: linking identity, reputation and the corporate brand. New York: Oxford University Press, 2000.

COFFEY, P. **The ethnographic self**. London: Sage, 1999.

CORRÊA, R. L. Territorialidade e corporação: um exemplo. In: SANTOS, Milton et al. (Org.). **Território**: globalização e fragmentação. São Paulo: Hucitec, 1996. p. 251-256.

DAVEL, E.; VIANNA, L. G. L. Gestão-criação: processos indissociáveis nas práticas de um teatro baiano. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 46, p. 1081-1099, jul./ago. 2012.

DEJOURS, C et al. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 98-104, 1993.

DELAMONT, S. The only honest thing: autoethnography, reflexivity and small crises in fieldwork. **Ethnography and Education**, v. 4, n. 1, p. 51-63, 2009.

DENZIN, N. K. **Interpretive ethnography**: ethnographic practices for the 21st century. London: Sage, 1997.

_____. Mother and Mickey. **The South Atlantic Quarterly**, v. 105, n. 2, p. 391-395, 2006.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. p.1-28.

DERRIDA, J. **Positions**. Chicago: University of Chicago Press, 1981.

DIAS, D. Castro. **Identidade e espaço**: mudanças em tempos de globalização. Porto Alegre, 2010.

DUBAR, C. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

_____. **A crise das identidades**: a interpretação de uma mutação. Porto: Afrontamento, 2006.

DUFOUR, D.R. **El arte de reducir cabezas**: sobre la servidumbre del hombre liberado en la era del capitalismo total. Buenos Aires: Paidós, 2007.

DUPUY, F. **La fatiga de las élites: el capitalismo y sus ejecutivos**. Buenos Aires: Manantial, 2006.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, New York, v. 34, n. 3, p. 517-554, 1991.

ELLIS, C. **Final negotiations**: a story of love, loss, and chronic illness. Philadelphia: Temple University Press, 1995.

_____. **The ethnographic I**: a methodological novel about autoethnography. Walnut Creek: Alta Mira Press, 2004.

ELLIS, C.; FLAHERTY, M.G. (Ed.). **Investigating subjectivity**: research on lived experience. London: Sage, 1992.

ELLIS, C.; BOCHNER, A. P. (Ed.). **Composing ethnography**: alternative forms of qualitative writing. Walnut Creek: Alta Mira Press, 1996.

ELLIS, C.; BOCHNER, A. P. Autoethnography, personal narrative, reflexivity; researcher as subject. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 733-768.

ELSBACH, K; KRAMER, R. Identification with organizations. In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. Identity in organizations. London: Sage Publications, 1988.

ELSBACH, K. Relating physical environment to self-categorizations: identity threat and affirmation in a non-territorial office space. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 4, p. 622-54, 2003.

GOLDSTEIN, I. S. O Brasil Best seller de Jorge Amado: literatura e identidade nacional. São Paulo: Ed Senac, 2003.

FAUSTO, B. **História Concisa do Brasil**. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

FIORI, A. **Ambiente e educação**: abordagens metodológicas da percepção ambiental voltadas a uma Unidade de Conservação. 2002. 111f. Dissertação (Mestrado em Ecologia e Recursos Naturais) - Programa de Pós-Graduação em Ecologia e Recursos Naturais da Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.bdtd.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado/tde_arquivos/2/TDE-2004-04-03T08:20:19Z-28/Publico/DissAF.pdf>. Acesso em: 9 jul. 2014.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

FORMBRUN, C.; SHANLEY, M. What's in a name: reputation building and corporate strategy. **Academy of Management**, [S. l.], v. 33, p. 233-528, 1990.

FOSTER, E. **Communicating at the end of life**. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2006.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

FREYRE, G. Casa grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. 51ª ed. São Paulo, 2006.

FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. 34. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

GARCÍA CANCLINI, N. **Latino-americanos à procura de um lugar neste século**. Tradução Sérgio Molina. São Paulo: Iluminuras, 2008.

GIBSON, J. J. **The erception of the visual world**. Boston: Houghton-Mifflin, 1950.

GIDDENS, A. **The consequences of modernity**. Cambridge: Polity Press, 1990.

GIOIA, D. A. From individual to organizational identity. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. **Identity in organizations**: building theory through conversations. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995.

- 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.
- GOES, J. F. **Festas tradicionais da Bahia**. Salvador: Livraria Progresso Editora. 1961.
- GOODALL, H. L. **Notes for the autoethnography and autobiography panel NCA**: a paper presented at the National Communication Association Convention. New York: 1998.
- GOODALL, H.L. **A need to know**: The clandestine history of a CIA family. Walnut Creek: Left Coast Press, 2006.
- GÓMEZ, S Castro. Epistemologías coloniales, saberes latinoamericanos: el proyecto teórico de los estudios subalternos. In: **El debate de la postcolonialidad en Latinoamérica**. Madrid: Iberoamericana, 1999.
- GRÜNER, E. **El fin de las pequeñas historias**. Buenos Aires: Paidós, 2002.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- HALL, S. Quem precisa da identidade? In: SILVA, T. T.(Org.). **Identidade e diferença**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- HATCH, M. J; SCHULTZ, M. **Organizational identity**. New York: Oxford, 2004.
- HIGGINS, E.T. Self-discrepancy: a theory relating self and affect. **Psychological Review**, v. 94, n. 3, p. 319-40, 1987.
- HOBSBAW. N, E.; RANGER, T. **A Invenção das tradições**. São Paulo: [s.n.],_1984.
- HOLANDA, S.B. Raízes do Brasil. ed. rev. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- HOLLAND, D.(1998), Identity and Agency in Cultural Worlds, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- HOLMAN, J. S. Autoethnography: making the personal political. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005.
- HOOKS, B. **Teaching to transgress**: education as the practice of freedom. New York: Routledg, 1994.
- HORN, M. G. de S. **Sabores, cores, sons, aromas**: A organização dos espaços na educação infantil. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- IBARRA, H. Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, p. 764-91, 1999.

IBARRA, H.; PETRIGLIERI, J. L. Identity work and play. **Journal of Organizational Change Management**, v. 23, n.1, p. 10-25, 2010.

LIPOVETSKY, G. **El imperio de lo efímero**: La moda y su destino en las sociedades modernas. 4 ed. Barcelona: Anagrama, 2010.

JENKINS, R. **Social identity**. London: Routledge, 1996.

KENSKI, V. M. Avaliação da aprendizagem. In: VEIGA, I. P. A (Org.). **Repensando a Didática**. 10. ed. Campinas, SP: Papirus, 1995.

KREINER, G. E.; HOLLENSBE, E.; SHEEP, M. Where is the “me” among the “we”: identity work and the search for optimal balance. **Academy of Management Journal**, New York, v. 49, n. 5, p. 1031-1057, 2006.

LE BOSSÉ, M. As questões de identidade em geografia cultural: algumas concepções contemporâneas. In: CORRÊA, R. L.; ROSENDAHL, Z. (Org.). **Paisagens, textos e identidade**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1991.

MAALOUF, A. **Identidades asesinas**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. especial, 2003. Disponível em: <[Http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552003000500004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552003000500004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 2 jan. 2014.

MANFREDI, S. M. **Educação profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.

MARCUSCHI, L. A. **Produção textual, análise de gêneros e compreensão**. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

MARIANO, Agnes. **A invenção da baianidade**. São Paulo: Annablume, 2009.

MARVASTI, A. Being middle eastern American: identity negotiation in the context of the war on terror. **Symbolic Interaction**, v. 28, n. 4, p. 525-547. 2006.

MAUSS, M. Ensaio sobre a dádiva: forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. In: _____. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: Edusp, 1974.

MESQUITA, Z. Descobrir-se pela arte na escola isto é possível? **Arte e Educação em Revista**, Porto Alegre, v. 3, n. 4, p. 71-80, dez. 1997.

MONTAÑO HIROSE, L. El sentido de la existencia social frente a los embates de la eficiencia. **Estudios Interdisciplinarios de la Organización**, v. 1, n.1, p. 35-49, 2012.

MOURA, Milton. Entrevista dada ao site ASCOM EM DEBATE, em 25 out. 2006: <http://ascomemdebate.blogspot.com.br/2006/10/milton-moura-baianidade-est-cansada.html>>. Acesso em: 8 jul. 2014.

MORRIS-SUZUKI, Tessa. Capitalism in the computer age and afterworld. In: DAVIS, J. Hirschl, T.; STACK, M. **Cutting edge**: technology, information, capitalism and social revolution. Nova Iorque: [s. n.], 1997.

MOURA, M. **Carnaval e Baianidade**: arestas e curvas na coreografia das identidades no Carnaval de Salvador. 2001. Tese (Doutorado em Comunicação) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2001.

MUSSON, G.; DUBERLEY, J. Change or Be Exchanged: the discourse of participation and the manufacture of identity, **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 1, p.143–164, 2007.

NEUMAN, M. Collecting ourselves at the end of the century. In: ELLIS, C.; BOCHNER, A. (Ed.). **Composing ethnography**: alternative forms of qualitative Walnut Creek: Alta Mira Press, 1996. p. 183- 215.

OLIVEN, R. G. Nação e tradição na virada do milênio e o nacional e o regional na construção da identidade brasileira. In: _____. **A parte e o todo**: a diversidade cultural no Brasil nação. Petrópolis,RJ: Vozes, 1992. p. 13-30.

OTRANTO, C. R. Desvendando a Política de Educação Superior do Governo Lula. **Universidade e Sociedade**, Brasília, v. 16, n. 38, p. 18-29, jun. 2006.

PACHECO, E. (Org.). **Institutos federais**: uma revolução na educação profissional e Tecnológica. Brasília: Fundação Santillana; São Paulo: Moderna, 2011.

PEIXOTO, A. **Breviário da Bahia**. Salvador: Livraria Agir Editora, 1945.

PEREIRA, L. A. C. **A rede federal de educação profissional e o desenvolvimento local**. 114 f. 2003. Dissertação (Mestrado) - Programa Planejamento Regional e Gestão de Cidades da Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://cidades.ucamcampos.br/images/arquivos/dissertacoes/2003/luiz_augusto_caldas_pereira.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2014.

PERROUX, F. **Indústria e criação coletiva**. Tradução Vítor Ochoa. Lisboa: Livraria Moraes Editora, 1965.

PRATT, M.G.; ROCKMANN, K.W.; KAUFMANN, J.B. Constructing professional identity: the role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. **Academy of Management Journal**, New York, v. 49, n. 2, p. 235-262, 2006.

PRATT, M. L. Fieldwork in common places. In: CLIFFORD, J.; MARCUS, G. E. (Ed.). **Writing culture**: the poetics and politics of ethnography. Berkeley: University of California Press, 1986. p. 27-50.

PRYSTHON, A. interseções da teoria crítica contemporânea: estudos culturais, pos-colonialíssimo e comunicação. **Revista Eletrônica E-compós**, Recife, n. 1, dez. 2004. Disponível em: <<http://www.compos.org.br/e-compos>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

PULLEN, A. **Managing identity**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006.

REED-DANAHAY, D. E. *Auto/ethnography: rewriting the self and the social*. New York: Berg, 1997.

RICOEUR, P. **O si-mesmo como um outro**. Campinas: Papyrus, 1991.

RONAI, C. R. The reflexive self through narrative: a night in the life of an erotic dancer/researcher. In: ELLIS, C.; FLAHERTY, M.G. (Ed.). **Investigating subjectivity: research on lived experience**. London: Sage, 1992. p. 102-124.

RONAI, C. R. My mother is mentally retarded. In: ELLIS, C.; BOCHNER, A. (Ed.). **Composing ethnography: alternative forms of qualitative writing**. Walnut Creek: Alta Mira Press, 1996. p. 109-131.

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

ROULEAU, L. Emoção e Repertório de Gênero nas Organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

RUSHDIE, S. **Imaginary Homelands**. Londres: Granta Books, 1991.

SAID, E. **Orientalism**. New York: Vintage, 1978.

SAINSAULIEU, R. **L'identité au travail**. Paris: Presses de la FNSP, 1988.

SCHEIBE, K. E. Memória, identidade e história. In: BASSIT, A. Z.; CIAMPA, A. C.; COSTA, M. R. (Coord.). **Identidade: teoria e pesquisa**. São Paulo: EDUC, 1985.

SCHWALBE, M. L.; MASON-SCHROCK, D. Identity work as group process. In: MARKOVSKY, M. J. Lovaglia, SIMON, R. (Ed.). **Advances in group processes**, v. 13, p. 113-147, 1996.

SCOTT, S. G.; LANE, V. R. A stakeholder approach to organizational identity. **Academy of Management Review**, New York, v. 25, n.1, p. 43-62, 2000. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/259262?uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21104527057923>>. Acesso em: 23 jul. 2014.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SCHUTZ, A. **El problema de la realidad social**. 2. ed. Buenos Ayres: Amorrortu, 1995.

SECKLIN, P. L. Lucy's dividing family: My discovery of the person in the subject. **Journal of Personal and Interpersonal Loss**, v. 2, p. 267-275, 1997.

SILVA, T. T. A produção social da diferença. In: SILVA, T.T. (Org.); HALL, S.; WOODWARD, K. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. 11. ed. Petropolis: Vozes, 2012.

SIMS, D. Between the Millstones: a narrative account of the vulnerability of middle managers' storytelling. **Human Relations**, v. 56, n.10, p. 1195-211, 2003.

SNOW, D. A.; ANDERSON, L. Identity work among the homeless: the verbal construction and avowal of personal identities. **The American Journal of Sociology**, v. 92, n. 6, p. 1336-1371, 1987.

SPARKES, A. C. Autoethnography: self-indulgence or something more? In: BOCHNER, A.; ELLIS, C. (Ed.). **Ethnographically speaking: Autoethnography, literature and aesthetics**. New York: Alta Mira, 2002.

SPIVAK, G. C. Can the subaltern speak. In: NELSON, C.; GROSSBERG L. (Org.). **Marxism and the interpretation of culture**. Londres: Macmillan, 1988. p. 67-111.

SPRY, T. Performing autoethnography: an embodied methodological praxis. **Qualitative Inquiry**, v. 7, n. 6, p. 706-732, 2001.

STRAUSS, A. **Mirrors and masks: the search for identity**. 2. ed. New Jersey: Transaction Publishers, 1997.

SUTTON, R.; CALLAHAN, A. L. The stigma of bankruptcy: spoiled organizational image and its management. **Academy of Management Journal**, New York, v. 30, n. 3, p. 405-36, 1987.

SVENINGSSON, S.; ALVESSON, M. Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle. **Human Relations**, v. 56, n. 10, p. 1163-1193, 2003.

SYMON, G.; CLEGG, C. Constructing identity and participation during technological Change. **Human Relations**, v. 58, n. 9, p. 1141-1166, 2005.

THOMAS, R.; LINSTEAD, A. Losing the Plot: middle managers and identity. **Organization**, v. 9, n. 1, p. 71-93, 2002.

TILLMANN-HEALY, L. M. **Between gay and straight: understanding friendship across sexual orientation**. Walnut Creek: Alta Mira, 2001.

TORRES, C. **Bahia, cidade feitiço**. Salvador: Imprensa Oficial da Bahia, 1961.

TRAHAR, S. Beyond the story itself: narrative inquiry and autoethnography in intercultural research in higher education. **Forum Qualitative Social Research**, v. 10, n. 1, 2009. Disponível em: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1218>. Acesso em: 1 set. 2014.

TULLIS, Owen J. A.; MCRAE, C.; ADAMS, T. E.; VITALE, A. Truth troubles. **Qualitative Inquiry**, v. 15, n. 1, p. 178-200, 2009.

VASCONCELOS, C. P. **Ser-tão baiano**: o lugar da sertanidade na configuração da identidade baiana. 2007. 115 f. Dissertação (Mestrado em Cultura e Sociedade) – Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/10588/1/dissertacao%20Claudia%20Vasconcelos.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2014.

VIDOR, A.; REZENDE, C.; PACHECO, E.; CALDAS, L. Institutos federais: Lei n. 11.892 de 29/12/2008 – Comentários e reflexões. In: PACHECO, Eliezer (Org.). **Institutos federais: uma revolução na educação profissional e Tecnológica**. Brasília: Fundação Santillana; São Paulo: Editora Moderna, 2011.

WATSON, T. J. **In search of management**. London: Thomson Learning, 2001.

_____. Managing Identity: identity work, personal predicaments and structural circumstances. **Organization**, n. 15, p. 121, 2008.

WEICK, K. E. Enacted sensemaking in crisis situations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 4, p. 305-317, 1988.

WEIGELT, K.; CARMERER, C. Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 443-454, 1988.

WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. **Identity in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

WOOD JR, T. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v.32, n. 3, ago. 1992. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475901992000300009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 jul. 2014.

WOODWARD, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, T. T. (Org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos Estudos Culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000. p. 7-72.

APÊNDICE A - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE NA PESQUISA

- 1) Título do projeto: *Trabalho identitário local: a experiência da baianidade no processo de identidade organizacional do Ifba Camaçari.*
- 2) Pesquisadora responsável: Prof. Lenade Barreto Santos
- 3) Orientador responsável: Prof. Dr. Eduardo Davel
- 4) Instituição de origem do pesquisador: IFBA/UFBA – Escola de Administração (NPGA)
- 5) Instituição de origem do orientador: UFBA /Escola de Administração (NPGA)
- 6) Área de Conhecimento: Estudos organizacionais
- 7) Curso: Administração (MP Administração Pública)
- 8) Telefone para contato: (71) 3353-2070 / (71) 9931-1509
- 9) E-mail para contato: lenadebarreto@hotmail.com / lenadebarreto@ifba.edu.br
- 10) Local da Coleta de dados: Salvador / Camaçari

A pesquisadora do projeto acima identificada assume o compromisso de:

I. Preservar o sigilo e a privacidade dos sujeitos cujos dados (informações e/ou relatos) serão estudados;

II. Assegurar que as informações e/ou dados, relatos materiais serão utilizados, única e exclusivamente, para a execução do projeto em questão;

III. Assegurar que os resultados da pesquisa somente serão divulgados de forma anônima, não sendo usadas iniciais ou quaisquer outras indicações que possam identificar o sujeito da pesquisa. (Em caso contrário, o entrevistado será consultado e emitirá autorização por escrito.)

A Pesquisadora declara ter conhecimento de que as informações pertinentes às técnicas do projeto de pesquisa somente podem ser acessados por aqueles que assinaram o Termo de Confidencialidade, excetuando-se os casos em que a quebra de confidencialidade é inerente à atividade ou que a informação e/ou documentação já for de domínio público.

Salvador/Camaçari, _____ de _____ de 2014.

Assinatura Pesquisadora
Nome: Lenade Barreto Santos
RG: 409303607

APÊNDICE B - TERMO AUTORIZAÇÃO DE ENTREVISTA

Prezado (a) Senhor(a),

Estamos realizando uma pesquisa acadêmica onde investigamos a **experiência das marcas da baianidade no processo de identidade organizacional do IFBA.**

A sua participação é muito importante para o sucesso desta investigação. Cabe ressaltar que o sigilo das informações será plenamente preservado. Por sua especial colaboração, antecipamos os nossos mais sinceros agradecimentos.

Declaro que: a) fui informado sobre os procedimentos da pesquisa; b) Recebi as explicações inerentes ao projeto; c) todos os dados referentes à minha pessoa são sigilosos.

Concordo que os dados serão utilizados com finalidade científica e que serei identificado pelo nome. As gravações ficarão sob-responsabilidade do pesquisador.

Roteiro de entrevistas

Prática Nº (1/2/3/4): (Integração de novo servidor (a) / Organização física do ambiente do trabalho / Organização do processo do trabalho/ Capacitação de pessoal/

Entrevistado (a): _____

APÊNDICE C - Roteiro Entrevista
(Servidores nível 1 e Convidados)

1ª parte: Dialogando sobre a baianidade

De onde você é?

Por que veio para a Bahia? Há quanto tempo está aqui?

Como você vivencia o jeito de ser baiano?

Como ele difere da sua naturalidade?

2ª parte: Dialogando sobre as práticas – A organização

Primeira prática: organização física do espaço de trabalho

Descrever a experiência própria e perguntar: Como você vivenciou a organização física do espaço de trabalho.

Segunda prática: integração de pessoal

Descrever a experiência própria e perguntar: Como você foi recebido quando chegou ao campus? Como foi a sua chegada? Houve uma apresentação formal?

Terceira prática: Organização do trabalho – definição de carga horária, distribuição e alocação de disciplinas por docente e definição de conteúdos, atividades e projetos (Para não docentes, somente a organização do trabalho conforme a função/profissão do entrevistado).

Descrever a experiência própria e perguntar: Como se dá com você?

Quarta prática: Capacitação de pessoal – flexibilização de carga horária, redução de carga horária e afastamento para capacitação (Para não docentes, incentivos à capacitação ou a carreira).

Descrever a experiência própria e perguntar: Você já solicitou algum dos benefícios citados? Como foi? Conhece algum colega que já? Como foi a experiência dele, dela?

APÊNDICE D - Roteiro Entrevista
(Servidores nível 3)

1ª parte: Dialogando sobre as práticas – A organização

Primeira prática: organização física do espaço de trabalho

Como você vivenciou a organização física do espaço de trabalho

Segunda prática: integração de pessoal

Como você foi recebido quando chegou ao campus? Como foi a sua chegada? Houve uma apresentação formal?

Terceira prática: Organização do trabalho – definição de carga horária, distribuição e alocação de disciplinas por docente e definição de conteúdos, atividades e projetos (Para não docentes, somente a organização do trabalho conforme a função/profissão do entrevistado).

Como se dá a organização do seu trabalho?

Quarta prática: Capacitação de pessoal – flexibilização de carga horária, redução de carga horária e afastamento para capacitação (Para não docentes, incentivos a capacitação ou a carreira).

Você já solicitou algum dos benefícios citados? Como foi? Conhece algum colega que já? Como foi a experiência dele, dela?