
**A PERCEPÇÃO DA IMAGEM DO INSTITUTO FEDERAL BAIANO NO
CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL**

Valéria dos Santos Nascimento

Dissertação de mestrado
UNIFACS – Universidade Salvador
2016

© 2018, Valéria dos Santos Nascimento.

© 2018, Universidade da Beira Interior.

O conteúdo deste artigo está protegido por Lei. Qualquer forma de reprodução, distribuição, comunicação pública ou transformação da totalidade ou de parte desta obra carece de expressa autorização do editor e do(s) seu(s) autor(es). O artigo, bem como a autorização de publicação das imagens, são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es).

Índice

Introdução	11
1 A Gestão Educacional e o Papel Estratégico dos Institutos Federais	15
1.1 Gestão Estratégica: Definições, Estrutura e Funções	20
1.2 Do Nascimento da Educação Profissional e Tecnológica até a Chegada dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia	22
1.2.1 Catu e Teixeira de Freitas: do início da educação profissional no Campo até o Instituto Federal Baiano	25
2 A Imagem Organizacional: Referência e Alinhamento para uma Comunicação Mercadológica	29
2.1 O Que é (e o que não é) Imagem Organizacional: Aproximações e Diferenças entre Imagem, Identidade e Reputação	29
2.2 Comunicação Mercadológica: Conceitos, Princípios e Fundamentos	35
2.3 A Comunicação nas Instituições de Ensino	37
3 Delineamento Metodológico	39
4 Análise da Imagem do IF Baiano em Catu e Teixeira de Freitas	47
Considerações Finais	65
Referências	71

Agradecimentos

A Deus, pela existência e pelo fortalecimento de minha fé todos os dias;

A Beuva e Francisco, meus pais, por estimularem meu aprendizado de forma contínua;

A Diógenes, meu esposo, por dividir sua vida comigo e estar sempre presente;

A Fábio, meu irmão, pela leveza e pela maturidade com que encara a Vida (minha fonte de inspiração);

A Emerson Nascimento, meu primo, que compartilha do mesmo momento de mestrando, pelos esclarecimentos científicos;

A todos os familiares, em particular minha linda vó Maria Pastora;

Aos professores do mestrado, em particular a doce e elegante Vanessa Brasil (minha orientadora), além de Manoel Joaquim Barros e Lindomar Silva, pelas valiosas contribuições na banca de qualificação;

A Guilherme Marback Neto, pelas contribuições na banca de defesa;

Aos colegas do mestrado, principalmente Lucas Tiago, André Luís, João Sotero, Isana Souto, Malu Brandão, Eliane Silva, Cinthya Medeiros, Nilson Pereira e Elisângela Julião (minha referência acadêmica);

Aos colegas do IF Baiano por terem cedido seus respectivos tempos às minhas inquietações durante esta fase, em especial Vinicius Almeida (Reitoria), Vanina Sá (Reitoria), minha companheira de luta Michele Sena (Reitoria), tradutora para o inglês do Resumo, Zildeni Martins (Reitoria), como também Ana Motas (*Campus Catu*) e Sara Mendes (*Campus Teixeira de Freitas*), essas últimas, particularmente, pelo apoio (afetivo e logístico) de produção durante a pesquisa de campo;

A Jovenice Ferreira, bibliotecária-documentalista do Instituto Federal da Bahia (IFBA), pela revisão ABNT na fase da defesa;

Às populações de Catu e Teixeira de Freitas, especialmente os entrevistados, por terem concedido tempo em suas agendas concorridas;

Aos amigos da Vida, entre alguns: Leilane Ramos, Lucileide de Melo, Josias Santana, Marcelo Torres, Aline Mota, Camila Santos, Augusto Santorini, Janaína Marinho, Isabel Mudo e Cláudia Galante;

A todos aqueles que participaram/participam de minha vida de alguma maneira e foram/são essenciais ao meu olhar sobre a Vida hoje;

Entre sorrisos e lágrimas, eu agradeço muito porque estou concretizando um sonho.

Muito obrigada!

“É livre a expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação, independentemente de censura ou licença”.

(Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, Título II – Dos direitos e garantias fundamentais, Capítulo II – Dos direitos e deveres individuais e coletivos, art. 5º, inciso IX)

Resumo / Abstract

Resumo

Esta pesquisa surgiu do seguinte problema: como a imagem do Instituto Federal Baiano é percebida pelos atores locais. Ela tem por objetivo geral identificar as contribuições da imagem organizacional para a gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IF Baiano). Para isso, opta-se pelo trabalho de campo nos municípios de Catu e Teixeira de Freitas em virtude de o IF Baiano ser uma escola oriunda das antigas Escolas Agrotécnicas Federais (EAF) e Escolas Médias de Agropecuária Regional da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (EMARC da CEPLAC), representadas nas cidades acima. Nas localidades, a coleta de dados foi realizada através de entrevistas *in loco* com 34 atores locais (gestores e/ou lideranças de órgãos públicos, organizações privadas e terceiro setor) e, posteriormente, com 68 respondentes por formulário *web*. Nesta pesquisa, considera-se a variável imagem organizacional a partir do Método para Configuração de Imagem (MCI) de Schuler e De Toni (2015) que se configura em duas fases (Configuração de Conteúdo e Configuração de Agrupamentos) com abordagem qualitativa na primeira e quantitativa na segunda. Para o modelo, a metodologia é a análise de conteúdo. Como principais resultados, percebe-se o IF Baiano como uma instituição de ensino de qualidade que oferta educação técnica; auxilia as pessoas na formação de seus princípios e valores; muda as vidas delas e, por isso, gera orgulho; acolhe a comunidade estudantil em um ambiente seguro e alegre. Por fim, infere-se que o Instituto Federal Baiano, apesar de sua imagem positiva junto aos atores locais, não consegue disseminar o conceito de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, especialmente em aspectos referentes a finalidades, características e objetivos. Como achado de pesquisa, o público possui uma imagem positiva e gera expectativa em relação ao IF Baiano apesar de a instituição não conseguir alcançar sua imagem pretendida descrita nos documentos oficiais.

PALAVRAS-CHAVE: gestão educacional; gestão estratégica; imagem organizacional; comunicação mercadológica.

Abstract

This research is originated from the following problem: how the image of the Instituto Federal Baiano is perceived by local actors. Its overall objective is to identify the contributions of the organizational image to the management of the Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IF Baiano). In this regard, this research draws on fieldwork in the cities of Catu and Teixeira de Freitas due to IF Baiano being a school originated from the old Escolas Agrotécnicas Federais (EAF) and Escolas Médias de Agropecuária Regional da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (EMARC of CEPLAC), represented in the cities above. In the cities, the data collection was conducted by interviews on site with 34 local actors (managers and / or leaders of public, private and third sector agencies) and, subsequently, with 68 respondents by web form. In this research, it is considered the variable organizational image from the Image Configuration Method (ICM) by Schuler and De Toni (2015). The ICM analysis was configured into two phases: Content Configuration, with a qualitative approach, and Grouping Configuration bringing a quantitative approach. For the ICM, the methodology is Content Analysis. As main results, it is noticed that IF Baiano is seen as a quality educational institution that offers technical education. It also assists people in forming their principles and values, besides it changes their lives. Consequently, the local population is proud of having such an institution in their cities, besides they consider IF Baiano a place that receives the student community in a safe and happy environment. Finally, it is inferred that despite its positive image through local actors' point of view, the Instituto Federal

Baiano is not spreading the concept of a Federal Institution of Education, Science and Technology. Especially in aspects related to its purposes, characteristics and goals. As research finding, it is noticed that the community has a positive image and creates expectations regarding IF Baiano, although, the institution is not succeeding in achieving the established image described in its official documents.

KEYWORDS: educational management; strategic management; organizational image; marketing communication.

Lista de Siglas

APL – Arranjo Produtivo Local

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

CEFET-RJ – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca

CEO – Chief Executive Officer

CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina

CEPLAC – Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira

CPA – Comissão Própria de Avaliação

EAD – Educação a Distância

EAF – Escola Agrotécnica Federal

EPT – Educação Profissional e Tecnológica

EMARC – Escola Média de Agropecuária

ERA – Education Reform Act

EUA – Estados Unidos da América

IES – Instituição de Ensino Superior

IFBA – Instituto Federal da Bahia

IF Baiano – Instituto Federal Baiano

IFET – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

ILPES – Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social

MCI – Método para Configuração de Imagem

MEC – Ministério da Educação

OEA – Organização dos Estados Americanos

PROEJA – Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação de Jovens e Adultos

PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Lista de Tabelas

- Tabela 1. Amostra para MCI (fase um)
- Tabela 2. Listagem geral de atributos
- Tabela 3. Análise das categorias de atributos
- Tabela 4. Atributos listados conforme aproximação com imagem central
- Tabela 5. Sugestões de Ações Estratégicas da Gestão da Imagem (SAEGIs)* – Fator instituição referenciada
- Tabela 6. Sugestões de Ações Estratégicas da Gestão da Imagem (SAEGIs) – Fator soluções técnicas e tecnológicas
- Tabela 7. Sugestões de Ações Estratégicas da Gestão da Imagem (SAEGIs) – Fator inserção e intervenção social e produtiva
- Tabela 8. Sugestões de Ações Estratégicas da Gestão da Imagem (SAEGIs) – Fator resultados institucionais
- Tabela 9. Síntese da análise da variável imagem do IF Baiano

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Categorias dos atributos na imagem do IF Baiano junto aos atores locais

Gráfico 2. Gráfico de Configuração da Imagem (GCI) do IF Baiano junto aos atores locais

Introdução

A PERCEPÇÃO de uma organização voltada à realidade intraorganizacional representa uma leitura ortodoxa do universo das instituições. Algumas corporações já inserem outros elementos para manter a tríade identidade, imagem e reputação em harmonia e alcançarem os resultados tangíveis e intangíveis necessários à sua sobrevivência. Entre os possíveis elementos, ser percebido positivamente diante de seu entorno desenha-se como um fator importante para mantê-las contextualizadas e com participação ativa nas realidades onde estão inseridas.

Em instituições de ensino superior (IESS), por exemplo, a aproximação com as comunidades é uma das *práxis* dos três pilares sustentados por algumas organizações acadêmicas – Ensino, Pesquisa e Extensão –, ou seja, não é apenas transmitir o conhecimento, é construí-lo e ajustá-lo às transformações da realidade. E, como toda prática, não é uma tarefa de fácil execução, porque estar próximo depende de fatores subjetivos e complexos que passam pela percepção da imagem pelos públicos (imagem) ao longo do tempo (reputação) e pela forma como gestores e comunidade acadêmica exercem seus papéis no cotidiano organizacional (identidade).

Devido à importância da existência das IES, enquanto agentes estimulantes do crescimento e do desenvolvimento das localidades, a forma como os atores locais se apropriam da oferta de produtos e serviços pelas escolas de formação superior torna-se um assunto de fundamental interesse para os produtores do conhecimento científico por possibilitá-los repensar e até mesmo modificar certas práticas após pesquisas diagnósticas sobre a efetividade de políticas, programas e projetos institucionais.

Assim, dentro da proposta de IES, o governo brasileiro criou, por lei, em 2008, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil. Eles são instituições de educação superior, básica e profissional, com estruturas pluricurriculares e *multicampi*, e especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica nas modalidades de ensino a distância e presenciais (ensino médio com técnico, técnico, formação inicial e continuada, bacharelado, licenciatura, graduação, pós-graduação). Os Institutos equiparam-se às Universidades Federais em termos de regulação, avaliação e supervisão de instituições de ensino que ofertam educação superior, além de exercerem o papel de instituições acreditadoras e certificadoras² de competências profissionais.

No total, são 38 Institutos (presentes em todos os estados brasileiros) e vinculados à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, juntamente com a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), os Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG), as Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais e o Colégio Pedro II.

Eles possuem, como finalidades e características: ofertar educação profissional e tecnológica

² Dentro da Rede Nacional de Certificação Profissional (Rede Certific), uma instituição acreditadora se reconhece (legitimidade) em condições para desempenho de competências institucionais de certificação profissional e formação inicial e continuada.

em todos os níveis e as modalidades; promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional; orientar oferta em benefício da consolidação e do fortalecimento de Arranjos Produtivos Locais (APL); constituir-se em centro de excelência do ensino de ciências (e, em particular, das ciências aplicadas); qualificar-se como centro de referência; desenvolver programas de extensão e divulgação científica e tecnológica; promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais (Brasil, 2008).

No Estado da Bahia, existem dois Institutos Federais (Instituto Federal da Bahia (IFBA) e Instituto Federal Baiano (IF Baiano). Para esta pesquisa, o foco de estudo é o Instituto Federal Baiano. Este, que possui um histórico de formação profissional para a educação no campo no estado da Bahia, é originado da união das Escolas Agrotécnicas Federais (EAF) de Catu, Senhor do Bonfim, Santa Inês e Guanambi e das antigas Escolas Médias de Agropecuária da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (EMARC da CEPLAC) de Valença, Teixeira de Freitas, Itapetinga e Uruçuca. Na nova estrutura, foram inaugurados três *campi* em Bom Jesus da Lapa, Governador Mangabeira e Serrinha e autorizados para funcionamento mais três *campi*, em 2016, nas cidades de Alagoinhas, Itaberaba e Xique-Xique.

Desse modo, fazer uma pesquisa sobre a percepção da imagem organizacional do IF Baiano a partir dos atores locais, após quase oito anos de criação dos Institutos Federais (IF), faz-se relevante, porque o Instituto está incluso em um projeto público de nova proposta para a educação profissional e tecnológica. Portanto, interessa à sociedade acompanhar o cumprimento da Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências, não só como espectadora, mas como agente partícipe do processo com o uso dos espaços democráticos de decisão e a inserção nas gestões participativas sugeridas aos IF.

O projeto também é relevante para a comunidade do IF Baiano e os seus públicos, porque eles podem mensurar o nível de interação entre as demandas internas das estruturas administrativas e acadêmicas do Instituto e os demandantes externos pertencentes às realidades locais onde a instituição se faz presente; perceber o aproveitamento substancial entre o planejamento educacional e a execução; visualizar como se processa a participação do Instituto nos espaços educacionais de debate e decisão das localidades onde se faz presente.

Para o Estado, enquanto mantenedor do Projeto Instituto Federal, faz-se importante saber o nível de diálogo de suas instituições públicas (entidades operacionais das políticas públicas) com a sociedade por meio de seus fluxos informativos e comunicativos para prestar contas aos cidadãos dos investimentos públicos e engajá-los em suas políticas de educação. Para a comunidade científica, a presente pesquisa contribui com uma leitura da recepção dos serviços educacionais de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia a partir das visões de mundo de diversos segmentos da sociedade.

Neste contexto, lideranças e/ou representantes de sindicatos, associações, ONGs (Organizações Não-Governamentais), órgãos públicos do poder executivo municipal, partidos políticos, conselhos municipais, empresariado, instituições religiosas, entidades sem fins lucrativos e beneficentes são o público-alvo. No recorte geográfico, estabeleceram-se os locais compreendidos pelos municípios de Catu e Teixeira de Freitas. O IF Baiano – *Campus* Catu, oriundo das antigas Escolas Agrotécnicas Federais (EAF) e pertencente ao Território de Identidade³ Litoral Norte e Agreste

³ Espaço físico com definição geográfica definida e pontuado segundo critérios de ambiente, economia, sociedade, cultura, política e instituições. Suas populações, composta por grupos sociais, relacionam-se e nelas são percebidos elementos de identidade, coesão social, cultural e territorial. Na Bahia, há 27 Territórios de Identidade desenvolvidos a partir do sentimento de pertencimento das comunidades: Bacia do Jacuípe, Bacia do Paramirim, Bacia do Rio Corrente, Bacia do Rio Grande, Baixo Sul, Chapada Diamantina, Costa do Descobrimento, Extremo Sul, Irecê, Itaparica, Litoral Norte e Agreste Baiano, Litoral Sul, Médio Rio de Contas, Médio Sudoeste da Bahia, Metropolitana de Salvador,

Baiano, está na localidade há mais de 50 anos, é o *campus* mais antigo e mais próximo da estrutura administrativa Reitoria (Salvador). Já o *Campus* Teixeira de Freitas, vindo das Escolas Médias de Agropecuária da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (EMARC da CEP-LAC) e situado no Território de Identidade Extremo Sul, existe há mais de 30 anos e é o *campus* mais distante geograficamente da Reitoria, portanto ambos significam referências singulares para a pesquisa, em especial pela distinta regionalidade. No espaço temporal, foi estabelecido o período de 2009 a 2015 que se refere aos sete primeiros anos de existência dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil.

Para isso, colocou-se a seguinte pergunta de partida: como os atores locais percebem a imagem do IF Baiano? Para responder à questão, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral: identificar as contribuições da imagem organizacional para a gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IF Baiano). Como objetivos específicos, pretendemos: categorizar a imagem organizacional do IF Baiano; analisar a percepção da imagem dos atores locais sobre uma instituição federal pública; descobrir as contribuições da imagem organizacional para a gestão do IF Baiano.

Na dissertação, a estrutura é a seguinte: na revisão de literatura, o capítulo dois traz histórico e definições sobre gestão educacional, gestão estratégica, Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil (conceito, proposta, modelo de ensino) e contextualização do IF Baiano nos municípios de Catu e Teixeira de Freitas; o capítulo três mostra o surgimento, os conceitos e as possibilidades para a imagem e sua relação com a comunicação mercadológica e o funcionamento da prática comunicacional no IF Baiano; o capítulo quatro discorre sobre o delineamento metodológico – tipo, meio, universo de amostra, instrumento de coleta, técnica de análise e meio de tratamento dos dados; o capítulo cinco exhibe a análise de resultados com avaliação das informações coletadas na pesquisa de campo com atores locais em Catu e Teixeira de Freitas; o último tópico conclui com as considerações finais sobre o assunto em análise e as propostas para futuras investigações.

Piemonte da Diamantina, Piemonte do Paraguaçu, Piemonte Norte do Itapicuru, Portal do Sertão, Recôncavo, Semiárido Nordeste II, Sertão do São Francisco, Sertão Produtivo, Sisal, Vale do Jiquiriçá, Velho Chico e Vitória da Conquista (Secretaria de Planejamento, 2016).

Capítulo 1

A Gestão Educacional e o Papel Estratégico dos Institutos Federais

Este capítulo objetiva tratar a gestão da educação e suas múltiplas relações com a história, as influências, as concepções teóricas, os enfoques e os principais modelos. A seguir, traz a gestão estratégica através de conceitos, estrutura e funções e os modelos estratégicos de gestão educacional adotados por instituições de ensino por meio de um apanhado histórico da Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Por fim, passa pela apresentação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil (conceito, proposta, diretrizes) e a contextualização do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IF Baiano) nos municípios de Catu e Teixeira de Freitas.

Existe um lugar comum onde a maioria dos povos entende a Educação como o princípio das civilizações para o crescimento e o desenvolvimento da vida em sociedade. Para Libâneo (2001), a educação, enquanto prática social, realiza as características de humanização plena nos sujeitos humanos. Uma educação que acontece nas relações sociais entre grupos sociais antagônicos e, portanto, crítica. “[...] pois a humanização plena implica a transformação dessas relações.” (Libâneo, 2001: 6). Segundo Sander (1995), países, sejam do hemisfério Norte ou Sul, enfrentam o desafio de conceber a educação e a administração a partir de suas tradições culturais e aspirações políticas, ou seja, é a perspectiva multicultural com sua ação cooperativa entre países para a promoção do desenvolvimento humano sustentável e da qualidade de vida.

Sander (1995) categoriza a administração da educação segundo cinco enfoques: jurídico, tecnocrático, comportamental, desenvolvimentista e sociológico. O jurídico, com herança europeia, traz os valores do cristianismo, principalmente da Igreja Católica, assim há contribuições dos Padres da Companhia de Jesus, Lassalistas, Maristas, Salesianos, Beneditinos, Dominicanos e outras congregações religiosas que se refletem no escolasticismo católico (pensamento dedutivo e caráter normativo). No início do século XIX, ocorreu a influência dos protestantes, oriundos dos Estados Unidos da América (EUA) que ampliaram a perspectiva com outras escolas de pensamento.

O Brasil, ao lado de México, Chile e Argentina, recebe também bastante influência do positivismo que se materializa no “[...] conteúdo universalista do currículo enciclopédico, na metodologia científica de natureza descritiva e empírica e nas práticas prescritivas de organização e gestão.” (Sander, 1995: 10). E gera modelos hipotético-dedutivos e normativos para manter a ordem e o progresso racional sejam em instituições e nos sistemas de ensino dos respectivos países. Por isso, a época colonial da gestão educacional latina possui publicações com influência “[...] da filosofia escolástica, do racionalismo positivista e do formalismo legal.” (Sander, 1995: 11).

O enfoque tecnocrático evidencia-se no pragmatismo instrumental do começo do século XX,

isto é, especialistas e tecnocratas apresentam soluções técnicas e racionais para resolverem os problemas reais. Como oposição direta, surge, na América Latina, a perspectiva fenomenológica que visualiza a gestão da educação como ato pedagógico, ou seja, a gestão próxima ao fenômeno educacional para interpretá-lo conforme é apresentado na realidade (Sander, 1995). O enfoque comportamental traz o vínculo com a área de psicologia tanto nos estudos quanto na prática educacional que considera a realidade psicológica do educando e sua subjetividade.

No período desenvolvimentista, há duas fases: primeira, com orientação normativa e prescritiva para que se programem as metas econômicas e sociais de desenvolvimento dos países; segunda fase, orientada para uma abordagem empírica, nomotética¹ e ecológica; esse enfoque dedica-se à gestão de programas de desenvolvimento e aos métodos usados por governos para implementarem políticas e planos (Sander, 1995). “[...] a educação constitui o fator mais importante de desenvolvimento nacional, o próprio ‘motor do crescimento econômico’. [...] Na realidade, a produtividade e a eficiência eram preocupações centrais dos adeptos do desenvolvimentismo pedagógico.” (Sander, 1995: 22).

Segundo Sander (1995), esse enfoque faz parte do movimento mundial da “economia da educação” (formação de recursos humanos para o desenvolvimento, teoria do capital humano², investimento no ser humano com suas taxas de retorno individual e social) que faz surgir o “planejamento da educação” impulsionado por agências de assistência técnica e financeira, organismos intergovernamentais de cooperação intelectual e organizações internacionais de crédito (Organização dos Estados Americanos (OEA), Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal) e Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), por exemplo).

Antes da chegada do enfoque sociológico, o desenvolvimentismo entra em colapso nos anos setenta, pois os investimentos na educação não trouxeram o retorno esperado em itens como crescimento econômico, progresso tecnológico, desenvolvimento humano, qualidade de vida e equidade social. Por isso, o enfoque sociológico aborda uma concepção da administração pública e da gestão educacional como funções política, sociológica e antropológica, portanto apenas, de forma secundária, recebem influência de variáveis jurídicas e técnicas (Sander, 1995). Para o autor, os novos escritores defendem a tese de que o sistema administrativo latino-americano é paternalista e dependente do ambiente sócio-político. “[...] o sistema somente se torna patológico quando julgado com uma escala de valores tomada de outra realidade.” (Sander, 1995: 25).

Sander (1995) afirma ainda que o esquema supracitado retrata a história das instituições políticas e sociais da América Latina que se baseiam em um processo de construir, desconstruir e reconstruir com reflexos diretos no conhecimento da administração pública e na gestão da educação latino-americanas. Mas, esse formato não representa a superação de enfoques e paradigmas, pois há interferências diretas e indiretas dos enfoques uns sobre os outros. “A história nos ensina que a reconstrução de um caminho implica um processo de desconstrução que não apaga as marcas, ocultas ou manifestas, das construções anteriores.” (Sander, 1995: 13).

Conceitualmente, a administração da educação possui quatro perspectivas: administração eficiente, administração eficaz, administração efetiva e administração relevante, que avaliam e orientam o desempenho administrativo (eficiência, eficácia, efetividade e relevância) (Sander, 1995). Na administração eficiente, a organização é um sistema fechado, mecânico e racional; possui ca-

¹ Relativo ao processo de elaborar leis (PRIBERAM).

² Essa teoria traz uma relação direta entre conhecimentos e habilidades do fator trabalho com o desenvolvimento econômico (é a soma do investimento do conhecimento do indivíduo que o acompanha durante toda a sua existência). Pensada por Schultz, em 1950, ela se materializa pela disciplina economia da educação que expõe valores agregados em qualidade maior aos indivíduos através da educação. Parte significativa da riqueza das nações está no Capital Humano que viabiliza meios de promoção de saúde, moradia, segurança, igualdade socioeconômica e direitos civis (Souza; Caldarelli, 2007; Schultz, 1995).

pacidade de produzir mais resultados com menos recursos, energia e tempo (critério econômico da eficiência); baseia-se na racionalidade instrumental e na produtividade material (influência direta na escola clássica de administração de Fayol, Weber, Taylor).

Já a administração eficaz orienta a organização como um sistema orgânico e natural; com capacidade para alcançar metas ou resultados (critério da eficácia); está baseada na escola psicossociológica de administração (enfoque comportamental da escola das relações humanas de Mayo, Barnard, Simon) (Sander, 1995). “Para uma organização e administração eficaz e eficiente, um sistema educacional deve incluir simultaneamente tanto decisões centralizadas como descentralizadas, dependendo do tipo de decisões e ações envolvidas³.” (Hanson, 1997, tradução nossa).

A administração efetiva é um sistema aberto e adaptativo com mediação a partir das demandas do ambiente externo (Sander, 1995). Ou seja, produzir respostas aos problemas identificados pelos participantes da comunidade (critério de efetividade) com associação direta a responsabilidade social (*accountability*) (teorias contemporâneas como administração para o desenvolvimento, ecologia administrativa, teoria da contingência, desenvolvimento institucional). Esse tipo de organização geralmente adota a metodologia participativa. “[...] facilitam a gestão democrática, que implica a participação efetiva da sociedade civil. [...] para responder as exigências sociais e demandas políticas da comunidade.” (Sander, 1995: 4).

Por último, a administração relevante propõe a organização como um sistema global e multicultural baseada em princípios de conscientização, significação, ação humana coletiva, pertinência, valor e totalidade (critério de relevância). Nessa perspectiva, a gestão busca a melhoria do desenvolvimento humano e da qualidade de vida na escola e na sociedade. Mas, o pesquisador Sander (1995) alerta que os quatro paradigmas não conseguem ser aplicados de forma pura na vida real; por isso, para a administração da educação, uma solução possível é o enfoque multiparadigmático: “[...] tratados sobre várias lentes do conhecimento [...], facilita a obtenção de inferências que provavelmente não seriam possíveis por meio de uma única visão.” (Munck; Galleli; Côrrea, 2015: 7).

Ou uma possível alternativa está no paradigma multidimensional, baseado em quatro dimensões – econômica (critério da eficiência), pedagógica (critério da eficácia), política (critério de efetividade) e cultural (critério de relevância) – por abranger realidades globais, englobar preocupações substantivas/ideológicas, instrumentais/técnicas, internas e externas e encarar o ser humano como sujeito responsável pela construção social e das organizações dentro de oportunidades históricas (Munck; Galleli; Côrrea, 2015).

Dentro dos modelos de gestão para instituições de ensino, Caixeiro (2014) destaca a escola como uma organização com especificidades político-culturais e hetero-organização (de um lado, a normativa do governo; do outro lado, os atores questionadores das normas), portanto diferente da estrutura de empresa. Nessa ótica, estão disponíveis quatro modelos de organização escolar: racional, político, ambiguidade e cultural.

No racional, a organização está sustentada na burocracia, na concentração de decisões no Ministério da Educação, na baixa autonomia das escolas, na hierarquização, na regulamentação detalhada de atividades e na padronização de procedimentos da rotina, impessoalidade nas relações humanas e uniformidade pedagógica (conteúdos, metodologias e função docente). No político, a estrutura informal assenta em seus atores diversos com interesses distintos: é a construção social permeada por relações de poder, processos de conflito e negociação e sem princípios de consenso (Afonso, 1991 *apud* Caixeiro, 2014). No modelo da ambiguidade, encontram-se a incerteza e a imprevisibilidade nas estruturas organizacionais; a elaboração das políticas e a participação dos

³ Para una organización y administración eficaz y eficiente, un sistema educacional debe incluir simultáneamente tanto decisiones centralizadas como descentralizadas, dependiendo del tipo de decisiones y acciones involucradas (texto original).

indivíduos são fluídas; as lideranças são facilitadoras nos processos de decisão. Já, no modelo cultural, a organização é uma realidade construída e autorreferenciada com estrutura permeada por símbolos, rituais e linguagem próprios (Caixeiro, 2014).

Para Santana (2014), a educação superior brasileira acrescenta aos modelos racional/burocrático e político as modelagens colegiada e anárquica organizada: colegiada (burocracia profissionalizada em que o poder centralizado é colocado contra o poder descentralizado da especialização e do conhecimento); anarquia organizada (destacada pelo poder disperso, pelos objetivos ambíguos, pelo desinteresse, pela falta de meios efetivos de controle e pela atividade política ineficaz).

Já Tachizawa e Andrade (1999) apostam na aplicação de um modelo de gestão único às instituições de ensino (descritivo, sistêmico, metodológico e com segregação de variáveis estruturais), porém com ressalvas para detalhes (cultura, estilo de gestão do principal dirigente, crenças e valores) e interação entre instrumentos e técnicas. No modelo, considera-se uma IES constituída por insumos (bens, serviços, capital e demais recursos fornecidos por entidades/agentes a exemplo da figura do professor) e produtos (o profissional formado, os conhecimentos gerados, os serviços educacionais) e permeada pelos seguintes elementos: planejamento estratégico (decisões programadas previamente relativas ao que deve acontecer na IES no longo prazo); projeto pedagógico (estrutura acadêmico-curricular atrelada aos produtos ofertados à comunidade); indicadores e *benchmarking* (comparação de desempenho com outras organizações); processos, configuração organizacional e tecnologias da informação; recursos humanos; qualidade (desde os fornecedores até a entrega dos serviços educacionais) e critérios de avaliação.

Na vida prática, há que se considerar as experiências alheias. Para Prado (2011), a Inglaterra é um dos destaques em modelo gerencial de educação. Sua estrutura, vigente desde os anos quarenta, organiza-se em ensino primário (composto por sete séries e destinado a crianças de cinco a 11 anos), secundário (cinco séries e para adolescentes de 12 a 16 anos) e complementar (jovens de 17 e 18 anos com foco na formação para trabalho ou no preparatório para universidades). Nesse modelo, governos locais constituíam autoridades dotadas de autonomia administrativa que fiscalizavam e acompanhavam as unidades escolares; as escolas definiam seus conteúdos curriculares; os estudantes eram distribuídos conforme critério residencial.

Após a reforma proposta nos anos 80 pelo *Education Reform Act* (ERA) a gestão inglesa passou pela implantação de rede de incentivos para tornar a burocracia escolar responsiva aos usuários de serviços públicos e descentralização pela autonomia às escolas através da redução das linhas de comando (*downsizing*), empoderamento (*empowerment*⁴) da gerência escolar, ênfase nos resultados com publicidade para todos, sistema de metas de aprendizagem por unidade escolar e criação de órgão responsável por intervir nas escolas com baixo desempenho (Prado, 2011). Pelo novo modelo,

[...] o governo definiu o currículo nacional obrigatório para todas as escolas públicas do país, um sistema nacional de avaliação da aprendizagem, uma descentralização financeira e administrativa progressiva da gestão escolar e o início da montagem da competição administrada, ponto mais polêmico da reforma (Prado, 2011: 266).

No Brasil, o estilo da gestão educacional modifica-se ao longo dos anos. Durante o período colonial, predominou a defesa de uma instrução para todos a fim de alcançar o desenvolvimento (Almeida, 2000 *apud* Garcia, 2002). A partir dos anos trinta sob influência da urbanização e da industrialização, floresceu a unidade no conceito de escola pública, universal e gratuita para todos

⁴ Block (2013) cita que empoderamento é acreditar que a resposta está dentro de cada um de nós seja para organizar, inovar, inventar um futuro alternativo, descobrir sua própria voz, fazer suas próprias escolhas, definir nossos próprios propósitos e decidir momento a momento qual tipo de cultura nós queremos criar. Isso traz uma obrigação: investimento emocional para agir agora, viver com as consequências disso e assumir responsabilidade.

com forte registro na concepção científica e racional e no viés burocrático e funcionalista (Libâneo, 2003 *apud* Martins, 2010). Nos anos cinquenta, o movimento da escola nova trouxe a instituição escola como apta à consolidação da democracia e da unidade na diversidade, nas experiências regionais e na resposta às demandas da comunidade (Garcia, 2002).

Durante as décadas de setenta e noventa, em um cenário de processo de abertura democrática, lutas sindicais, movimentos sociais, novo cenário econômico e promulgação da Constituição de 1988, as concepções e as práticas de gestão educacional passaram por transformações e surgiram novas bandeiras como a reforma educacional, a defesa da escola pública, a valorização do magistério e a gestão democrática do ensino. Esses trouxeram os instrumentos legais da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (Lei nº 9.394, de 1996) e do Plano Nacional de Educação em 2001 (Sander, 2009).

Durante essa nova fase, o sistema de ensino passou à federalização e pelo regime de colaboração entre os entes da União, dos Estados, dos municípios e do Distrito Federal: governo federal (coordenação, planejamento e equalização de oportunidades e manutenção de sua própria rede de universidades, escolas técnicas e institutos federais); governo estadual (manutenção de seus sistemas de escolas; planejamento, avaliação, acompanhamento e normatização; em seu âmbito, o sistema estadual); governo municipal (manutenção de seus sistemas e normas relativas a seus respectivos âmbitos).

Nesse movimento de democratização, a administração escolar (enquanto nível macro da Educação sustentada em órgãos superiores de sistemas de ensino e políticas públicas) passou por uma reorientação, ganhou um enfoque histórico-crítico (construção social e com formas coletivas de gestão) e passou a desenvolver a concepção de gestão democrática e participativa: os sistemas de ensino passaram a ser responsáveis pela definição das normas dessa gestão do ensino público na educação básica e em acordo com as particularidades; os estabelecimentos de ensino tiveram como incumbência a integração da sociedade com escola; as unidades escolares públicas passariam a ter autonomia pedagógica, administrativa e financeira; os profissionais da educação participariam da elaboração do projeto pedagógico da escola e as comunidades escolares e locais, dos conselhos escolares (Brasil, 1996 *apud* Rodrigues; Santos, 2011).

É na gestão escolar, relacionada ao nível micro e presente na gestão das unidades de ensino, que acontecem o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos para que as ações educacionais se efetivem e ocorram a aprendizagem e a formação dos estudantes (Lück, 2009). “[...] a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática.” (Lück, 2009: 23).

Para sua efetiva implantação, são necessárias as seguintes dimensões de organização: fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; planejamento e organização do trabalho escolar; monitoramento de processos e avaliação institucional; gestão de resultados educacionais. Para Lück (2009), a produção dos resultados educacionais são viáveis com as dimensões de implementação, gestão democrática e participativa; gestão de pessoas; gestão pedagógica; gestão administrativa; gestões da cultura escolar; gestão do cotidiano escolar.

Lück (2009) ressalta que a gestão escolar é um enfoque de atuação, ou seja, um meio e não um fim. Na prática, é a aprendizagem dos alunos que representa o foco para que eles desenvolvam competências demandadas pela sociedade (pensar criativamente, analisar informações de forma contextualizada, expressar ideias claramente, resolver problemas e ser capaz de tomar decisões, por exemplo).

1.1 Gestão Estratégica: Definições, Estrutura e Funções

No século XVIII, época da Revolução Industrial, a organização possuía uma estrutura simples: produtos eram fabricados e destinados a uma clientela local. No século XIX, na Segunda Revolução Industrial, houve um crescimento de setores, produtos, bens e equipamentos e, conseqüentemente, a estrutura organizacional mudou (foco em produção, vendas e financeiros e uma estrutura mais funcional e centralizada). No século XX, as empresas cresceram e vieram concorrentes a partir de fusões e incorporações corporativas (elas passaram a ser matriciais, ou seja, atendimento a dois tipos de unidades – funcional centralizada e de negócio descentralizada a partir das organizações multirregionais, multifuncionais e de multiprodutos (Kaplan; Norton, 2006).

Enquanto componente da tomada de decisão, a estratégia originou-se a partir de dois modelos: a) de Andrews (1987) (conceito veio de exemplos de pequenas e médias empresas e suas atividades empreendedoras); b) Ansoff (1976) (tinha o foco nos desafios estratégicos de uma grande corporação). No primeiro modelo, a dimensão processo compreendia os segmentos da formulação (o que empresa pode fazer ao considerar exigências e oportunidades do ambiente; recursos e competências; diretores e colaboradores; obrigações éticas e societárias) e da implementação (relacionada à relação estratégia – estrutura no processo de gestão). No segundo, eram considerados cinco aspectos: objetivos (elementos definidores do fio condutor empresarial), configuração produtos – mercados –, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia (Hafsi; Martinet, 2008; Quintella; Cabral, 2007).

Mas, foi, durante a Guerra Fria (1945-1991), que os Estados Unidos idealizaram a gestão estratégica enquanto forma de legitimar o estrategista dentro da corporação (conhecido pela designação atual de *CEO – Chief Executive Officer*) (Faria; Imasato; Guedes, 2014). “Os executivos seniores são autorizados a determinar a missão e os objetivos gerais da empresa no contexto das oportunidades ou ameaças externas e dos pontos fortes ou fracos internos.” (Wright; Kroll; Parnell, 2000).

A administração estratégica⁵ possui dez escolas de pensamento para formulação da estratégia: 1) *Design* (enquanto processo de concepção, ela faz uma distinção entre pensamento e ação, isto é, o estrategista formula e outro implementa); 2) Planejamento (por ser processo formal, o planejador aprova e não necessariamente concebe os planos; nesse item, o planejamento associa-se diretamente a controle); 3) Posicionamento (como um processo analítico, o planejador seleciona e recomenda as estratégias para os gerentes; não se considera a fase de implementação); 4) Empreendedora (enquanto processo visionário, há uma busca pelo processo de formação da estratégia no cotidiano das organizações – foco em percepção e observação da realidade); 5) Cognitiva (no processo mental, consideram-se os estrategistas como autodidatas para desenvolverem a estratégia a partir da experiência (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010; Quintella; Cabral, 2007).

As cinco últimas escolas de pensamento da administração estratégica são: 6) Aprendizado (com seu processo emergente, ela se caracteriza pelo equilíbrio entre a aprendizagem coletiva e as mudanças, pela busca dos atores por resultados globais e pela junção entre a formulação da estratégia e a estratégia em si); 7) Poder (seu processo é negociação, ou seja, a influência passa pelo uso do poder e da política seja em nível micro com grupos internos da organização ou nível macro para o ambiente externo); 8) Cultural (funciona como um processo coletivo, isto é, o conhecimento tácito determina mais que o planejamento racional através da interação social); 9) Ambiental (pelo processo reativo, a liderança interpreta o ambiente e faz uma adequação da corporação à realidade); 10) Configuração (enquanto processo de transformação, a estratégia muda a depender do período e da situação) (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010; Quintella; Cabral, 2007).

A partir das escolas, surgem algumas abordagens, tais como: a) Planejamento Estratégico

⁵ Neste trabalho, gestão estratégica e administração estratégica são considerados sinônimos.

(escolas de planejamento, *design* e de posicionamento); b) Visão Estratégica (escolas empreendedora, *design*, cultural e cognitiva); c) Empreendimento Estratégico (escolas de aprendizado, poder e cognitiva); d) Aprendizagem Estratégica (escolas de aprendizado e empreendedora) (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010). Além dessas abordagens, a gestão estratégica recebeu influência de teorias: a) da Evolução e da Revolução (o ambiente enquanto influência para as organizações – seja de forma gradual e evolucionária como a teoria darwiniana de transformação incremental e contínua ou a teoria schumpeteriana de maneira abrupta e revolucionária com extinção de empresas e surgimento de novas empreendedoras); b) Organização Industrial (a corporação apenas sobrevive ao conseguir se adaptar às forças setoriais – organizações com estratégias, recursos e competências semelhantes) (Wright; Kroll; Parnell, 2000).

Outras teorias influentes são: c) Econômicas de Chamberlin (empresas estruturadas conforme *status* competitivo e oportunidades e ameaças no ambiente); d) Da contingência (maiores recursos financeiros para empresas com ajuste maior ao ambiente e com interação em qualquer tipo de análise – setorial, grupos estratégicos, empresa); e) Baseada em Recursos (*Resource-Based Theory*) (as escolhas proativas das empresas são mais levadas em consideração e o foco está nas empresas individuais para depois no ambiente).

Para a gestão estratégica acontecer, há algumas fases. Elas são: 1) Ambição Estratégica (primeiro define-se a missão organizacional para saber qual o desejo em relação ao futuro); 2) Fins Estratégicos (determinam-se alvos que serão orientadores à empresa para dar coerência a seus objetivos e estratégias); 3) Objetivos Estratégicos (o que se pretende atingir de modo preciso e operacionalizável); 4) Diagnóstico (são observados os produtos e os serviços e o comportamento do público); 5) Opções Estratégicas (faz-se a análise do que se tem e confronta com alternativas) (Estevão, 1998).

Nas três últimas etapas, estão: 6) Decisão Estratégica (são as ações asseguradoras da coerência interna e externa organizacionais durante determinado tempo em relação ao meio, às metas de sobrevivência, à eficiência competitiva e ao nível funcional); 7) Implantação Organizacional e comportamental (previsão das estratégias mais específicas para o desenvolvimento e a implementação de planos operacionais que trarão resultados e ações concretas); 8) Controle Estratégico (monitora e avalia o processo de gestão estratégica para saber se as outras fases são convenientes e compatíveis (Estevão, 1998).

Para implementar a estratégia de forma mais eficiente, os gestores fazem uso de ferramentas para melhor comunicá-la tanto em seus processos como nos sistemas. Uma das formas está nos mapas estratégicos que fornecem uma percepção de como as funções dos empregados estão ligadas aos objetivos gerais da organização. Eles definem objetivos para crescimento da receita; mercados com crescimento lucrativo; proposições de valor para clientes fazerem mais negócios; relações de causa e efeito (melhorias específicas para resultados desejados); inovação e excelência em produtos, serviços e processos e investimentos em pessoas e sistemas. No *Balanced Scorecard*, por exemplo, o desempenho organizacional é medido sob quatro perspectivas: a) Financeira (valor maior para acionistas); b) Cliente (fornecimento de valor específico ao mercado); c) Processos internos (inovar e desenvolver capacidades estratégicas adequadas); d) Aprendizado – Crescimento (conhecimentos, habilidades e sistemas que os funcionários irão precisar) (Kaplan; Norton, 2004).

Na realidade das instituições de ensino, a gestão estratégica tem sido uma sustentação relevante para auxiliar nas mudanças dos ambientes interno e externo do universo organizacional escolar (políticas educacionais, demandas do setor produtivo, cobranças da sociedade, expectativas dos estudantes). “As IES, em particular as universidades, têm sido pressionadas a reverem sua gestão e buscarem formas mais eficientes e eficazes de atuação.” (Meyer Jr.; Pascucci; Mangolin, 2012: 1). Dentro dessas instituições, a estratégia passa por três dimensões: 1) Racional (ordenamento de objetivos e ações de forma lógica e linear); 2) Política (requer apoio de grupos

e participação); 3) Simbólica (mais representatividade para membros do que contribuição com desempenho organizacional) (Meyer Jr., 2005 *apud* Meyer Jr.; Pascucci; Mangolin, 2012).

1.2 Do Nascimento da Educação Profissional e Tecnológica até a Chegada dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

Os fundamentos atuais tiveram grande influência da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), pois, a partir da sua promulgação, a educação passa a ter níveis e modalidades de ensino e a função de incluir a preparação para o trabalho aos educandos. Com o decreto no 2.208/97, rompeu-se o ensino técnico com o propedêutico e estabeleceram-se três níveis de ensino para a educação profissional: I – básico (qualificação, requalificação e reprofissionalização de trabalhadores independente de escolaridade prévia); II – técnico (habilitação profissional a alunos matriculados ou egressos do ensino médio); III – tecnológico (cursos de nível superior na área tecnológica, destinados a egressos do ensino médio e técnico) (Brasil, 1997 *apud* Araujo, 2014).

Após sete anos, pelo decreto no 5.154/04, definiram-se as suas formas de oferta: I – integrada (somente para quem concluiu o ensino fundamental e conduz o estudante à habilitação profissional técnica de nível médio, mesma matrícula); II – concomitante (somente para quem concluiu o ensino fundamental ou esteja cursando o ensino médio, complementaridade entre a educação profissional técnica de nível médio e o ensino médio com matrículas distintas); III – subsequente (somente para quem já tenha concluído o ensino médio) (Brasil, 2004 *apud* Pereira; Passos, 2011).

Conforme Pacheco (2012), as discussões sobre a EPT ocorrem em torno da sua importância para o desenvolvimento e o papel dela nesse processo. Entre algumas discussões, estão: desmistificá-la enquanto “porta da empregabilidade” (condição individual do trabalhador para ingresso e permanência no mercado de trabalho) e da relação direta entre qualificação e emprego; trazer os trabalhadores para o debate na perspectiva de construí-la; envolvê-la com o desenvolvimento para dar a consciência de um país (profissionais conscientes em suas atividades produtivas quanto à preservação de recursos naturais e na busca da melhoria da qualidade de vida da população); ofertar cursos com ordenação territorial e desenvolvimento socioeconômico (currículos baseados em arranjos locais, potencialidades de desenvolvimento local e dados socioeconômicos, ambientais e culturais).

Historicamente, as primeiras ofertas de ensino para a classe trabalhadora pelo governo brasileiro começaram antes das legislações supracitadas. No século XIX (1840-1859), existiam as Casas de Educandos e Artífices em dez províncias brasileiras com o objetivo de dar um ofício às crianças que moravam nas ruas. No século XX, ocorreu a expansão com as Escolas de Aprendizes e Artífices (1909); o Ensino Comercial (1932); o Liceu Industrial (com a extinção das Escolas de Aprendizes e Artífices – 1941) (Oliveira; Campos, 2009).

Nos anos quarenta, existiam os “Ramos de Ensino” (secundário, agrícola, industrial, normal), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) (esses dois últimos recebiam verbas públicas pelo Fundo de Apoio ao Trabalho (FAT), mas com administração do empresariado) (1942); as Escolas Técnicas Federais (ETF) (1959); as Escolas Agrícolas (oriundas do modelo Escola-Fazenda) (1967); as ETF dos estados de Minas Gerais, Paraná e Rio de Janeiro passam a ser Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) (1978); outras ETF migram para CEFET (1994-1999) (MEC, 2009; Silva, 2009; Oliveira; Campos, 2009).

De 1909 a 2002, foram construídas 140 unidades de ensino dentro da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica brasileira. Em 2005, foi criada a primeira universidade especializada, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (fruto da transformação do CEFET-PR em UTFPR). No mesmo ano, aconteceu o lançamento do Plano de Expansão da Rede Federal (Fase I,

2005 a 2007) para a construção de mais 64 novas unidades cujo objetivo era implantar Escolas Federais de Formação Profissional e Tecnológica nos estados ainda desprovidos dessas instituições e outras unidades, preferencialmente, em periferias de grandes centros urbanos e em municípios interioranos, distantes de centros urbanos (MEC/SETEC, 2011b *apud* Tavares, 2012).

Em 2006, foi instituído o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação de Jovens e Adultos (PROEJA) com ensino fundamental, médio e educação indígena. Em 2007, foram construídas mais 150 novas unidades (Plano de Expansão da Rede Federal – Fase II, 2007 a 2010) com a proposta de alcançar 354 unidades em todas as regiões do país (MEC, 2009). Para a definição das cidades-polo, utilizaram-se os critérios de distribuição territorial equilibrada das novas unidades; cobertura do maior número possível de mesorregiões; sintonia com os Arranjos Produtivos Locais; aproveitamento de infraestruturas físicas existentes; identificação de potenciais parcerias (MEC/SETEC, 2011a *apud* Tavares, 2012).

No século XXI, são criados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFET) dentro da Rede Federal de Educação Tecnológica (2007) (Oliveira; Campos, 2009). De acordo com Araujo (2014), o governo os criou para “desenvolver instituições promotoras e colaboradoras na estruturação de políticas públicas para as regiões em que estas instituições estão inseridas, estreitando as relações entre a ação do poder público e as comunidades locais.” (Araujo, 2014, p. 121).

Nessa nova fase, o Ministério da Educação transformou os CEFET e as Escolas Agrotécnicas Federais (EAF) em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia pertencentes à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica; recebeu as extintas Escolas Médias de Agropecuária da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (EMARC) da CEPLAC, ligadas anteriormente ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA); incorporou outras instituições sem adesão ao Projeto Instituto Federal, mas vinculadas à Rede Federal, a exemplo da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR); dos Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG); das Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais; do Colégio Pedro II (Araujo, 2014).

Dentro da estrutura dos Institutos Federais (IF), o governo federal lançou a terceira etapa do Plano de Expansão da Rede Federal (Fase III, 2007 a 2020) com projeção de 60 novas unidades de ensino a cada ano durante a vigência do Plano Nacional de Educação (2011 a 2020) e criou o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC) (MEC/SETEC, 2011c *apud* Tavares, 2012).

Pacheco (2011) explica que, para a implantação dos Institutos Federais, além da expansão, outras medidas foram necessárias: cooperação com estados e municípios para ampliação da oferta de cursos técnicos, sobretudo na forma de ensino médio integrado, inclusive utilizando a forma de educação a distância (EAD); política de apoio à elevação da titulação dos profissionais das instituições da rede federal com a formação de mais mestres e doutores; política de formação de professores para a educação básica (especialmente nas áreas de ciências e matemática), a educação profissional e tecnológica e programas especiais de formação pedagógica; inclusão do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA) a fim de ligar escolaridade a processos de formação para o trabalho.

É a identidade Instituto Federal que singulariza seu papel de incubar políticas sociais articuladas pela cultura, pelo trabalho, pela ciência e pela tecnologia (Brasil, 2010 *apud* Araujo, 2014). “A questão da identidade dessas instituições é algo que se revela bastante emblemático, em virtude da expansão territorial, ampliação dos níveis e modalidades de ensino [...]” (Araujo, 2014: 150). É um novo modelo de reorganização a fim de ofertar uma atuação integrada e referenciada regionalmente (MEC, 2009).

São os Institutos os órgãos responsáveis por responderem às demandas da formação profissional, da difusão dos conhecimentos científicos e tecnológicos e do suporte aos Arranjos Produtivos Locais com foco na justiça social, na equidade, na competitividade econômica e na geração de novas tecnologias. Enquanto um projeto para operacionalização de política pública para a EPT, eles sustentam um modelo de autarquia federal de regime especial de base educacional humanístico-técnico-científica, presente em todo território nacional e mantidos pelo orçamento público da União (Brasil, 2008a).

Como o sentido de atuação no desenvolvimento local e regional com a perspectiva da cidadania⁶ sem perder o vínculo com o global, os IF trazem a proposta de uma educação potencializadora, ou seja, o indivíduo gera conhecimento a partir da sua realidade (extração e problematização do conhecido e investigação do desconhecido para compreender e influenciar seus destinos). “A comunicação entre os Institutos Federais e seu território torna-se imprescindível na definição de rumos a ser [*sic*] construídos a partir de uma concepção endógena, sob o ponto de vista de projetos locais.” (Brasil, 2008a: 23).

Aos IF, cabem os pressupostos de articular a educação profissional e tecnológica com a educação básica; integrar a educação profissional e tecnológica ao mundo do trabalho; promover a interação da educação profissional e tecnológica com outras políticas públicas; recuperar o poder normativo da LDB; proceder à reestruturação do sistema público de ensino médio técnico e da educação profissional e tecnológica; comprometer-se com a formação e valorização dos profissionais de educação profissional e tecnológica (Brasil, 2004 *apud* Araujo, 2014).

Entre seus objetivos institucionais, estão: I – ministrar educação profissional técnica de nível médio; II – ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores; III – realizar pesquisas aplicadas; IV – desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica; V – estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; VI – ministrar em nível de educação superior (tecnologia, licenciatura, bacharelado, engenharia, pós-graduação (*lato sensu* – especialização e *stricto sensu* – mestrado e doutorado) (Brasil, 2008).

As finalidades e as características dos Institutos são:

- I** ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;
- II** desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;
- III** promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra-estrutura [*sic*] física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;
- IV** orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;

⁶ *Status* concedido aos membros integrais de uma comunidade. Eles são iguais com respeito a direitos e obrigações pertinentes ao status. Cada sociedade cria uma imagem de uma cidadania ideal em relação à medição do sucesso e à direção da aspiração (Marshall, 1967).

- V constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;
- VI qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;
- VII desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;
- VIII realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;
- IX promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente (MEC, 2008, seção II, art. 6o).

Com projetos pedagógicos diferenciados, eles devem ter as seguintes diretrizes: atuar no ensino, na pesquisa e na extensão de forma indissociável; compreender a pesquisa ancorada nos princípios científico (ciência e desenvolvimento da tecnologia) e educativo (atitude de questionamento diante da realidade); atividades de extensão como forma de diálogo permanente e amplo com a sociedade; conhecimento tratado nas diferentes dimensões da vida humana e com integração de ciência, tecnologia, cultura e conhecimentos específicos (inclusive nas propostas pedagógicas dos cursos de graduação e pós-graduação) (Silva, 2009).

Outras diretrizes pedagógicas recomendadas são: formação humana e cidadã para o exercício profissional e o desenvolvimento social; assegurar aos sujeitos as condições de interpretar a sociedade e exercer sua cidadania; organização de itinerários formativos que permitam o diálogo entre os cursos da educação profissional e tecnológica para ampliar as possibilidades de formação vertical (elevação de escolaridade) e horizontal (formação continuada); sintonia dos currículos com as demandas sociais, econômicas e culturais locais; reconhecimento do trabalho como experiência humana (Silva, 2009).

Para o funcionamento da gestão, a lei no 11.892/08 propõe a seguinte estrutura organizacional aos IF: *multicampi*; orçamento anual e identificado por Reitoria e *campus* (exceção a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores); administração realizada pelos órgãos superiores Colégio de Dirigentes (caráter consultivo) e Conselho Superior (caráter consultivo e deliberativo) os quais regulamentados por estatutos; a Reitoria funciona como administração central e órgão executivo, composto por um reitor e cinco pró-reitores; cada *campus* possui um diretor-geral (Brasil, 2008).

Com a lei, os Institutos Federais passaram a ter autonomia em relação à natureza jurídica de autarquia, possibilidade de criar e extinguir cursos e emitir diplomas, autoestruturação e ampliação de processos democráticos de decisões; equiparam-se às universidades para regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos da educação superior, mas também são acreditadoras (credita a capacidade de outra instituição para intervir no âmbito de avaliação e certificação das suas competências laborais); e certificadoras (reconhecimento formal dos saberes requeridos para o exercício laboral, independentemente da forma como eles foram construídos) (Silva, 2009).

1.2.1 Catu e Teixeira de Freitas: do início da educação profissional no Campo até o Instituto Federal Baiano

Antes da existência do Instituto Federal Baiano (IF Baiano), a Bahia começou suas experiências de educação profissional no campo no século XIX. Em 1895, o Governo da Bahia adquiriu

terras na região de Santana do Catu (Fazenda Santana, pertencente a Ambrósio Batista dos Santos e Laura Pereira de Oliveira Santos, José Batista dos Santos e Belarmina Pereira de Oliveira Santos) onde começou a funcionar a Fazenda Modelo de Criação (Souza, 2015). Somente em 1918, ela passou ser propriedade da União. Pelo decreto no 13.127/18, a Fazenda, subordinada ao Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, devia proporcionar o ensino prático ao melhoramento do gado pelos processos de zootecnia aos criadores e fornecer reprodutores de raça selecionados e apropriados às regiões para o desenvolvimento da pecuária (Brasil, 1918).

Pelo decreto no 53.666/64, a sede da Fazenda Federal de Criação de Catu foi transferida para o Posto Agropecuário de Entre Rios e, nas instalações, criou-se o Colégio Agrícola de Catu vinculado ao Ministério da Agricultura (a mudança para o Ministério da Educação aconteceu com o decreto no 60.731/67 que transferiu da Agricultura para a Educação todas as instituições de ensino). Com o decreto no 58.340/66, a instituição mudou de nome para Colégio Agrícola Álvaro Navarro Ramos. Em 1993, a instituição tornou-se Escola Agrotécnica Federal de Catu – EAF/Catu (Lei no 8.761/93), uma autarquia com autonomia financeira e quadro próprio de pessoal e foram criadas outras EAF em Guanambi, Santa Inês e Senhor do Bonfim (Araujo, 2014).

Nos anos sessenta, criou-se a Escola Média de Agropecuária da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (EMARC da CEPLAC) com o objetivo de ser um centro de ensino técnico agropecuário e industrial e de formação profissional com atuação na zona rural no município de Uruçuca (1965). Passados quase vinte anos, por meio de contrato de comodato, entre Governo da Bahia, Ministério da Agricultura e Ceplac, as Unidades Escolares Polivalentes situadas nos municípios de Itapetinga, Teixeira de Freitas e Valença transformaram-se em EMARC (Araujo, 2014). De 1965 a 2008, elas formaram: em Uruçuca, 4.692 técnicos de nível médio em agropecuária (2.782), agrimensura (988), tecnologia de alimentos (520), economia doméstica (217) e turismo e hotelaria (185); em Itapetinga, 1.566 técnicos; em Teixeira de Freitas, 1.525 formados; em Valença, 1.223 técnicos em agropecuária com habilitações voltadas para agricultura e zootecnia (CEPLAC, 2008).

As EMARC foram implantadas como modelo de ensino para atender os objetivos da CEPLAC de interligar pesquisa, experimentação e extensão rural e formar e treinar recursos humanos no setor primário e na área de desenvolvimento regional. A partir de 1976, além da Bahia, a Comissão chegou aos estados do Espírito Santo, Amazonas, Pará, Mato Grosso, Maranhão, Goiás, São Paulo e Rondônia. Na Bahia, as EMARC formaram mais de sete mil técnicos de nível médio nas áreas de agricultura, zootecnia, agrimensura, alimentos e economia doméstica (MEC, 2006). Sua missão “capacitar e habilitar pessoas para que, agindo de forma empreendedora, inovadora e solidária, possam exercer a cidadania e contribuir para o desenvolvimento econômico social das regiões produtoras de cacau do Brasil.” (CEPLAC, 2012: 42).

Elas contavam com o trabalho de pesquisadores, educadores e extensionistas da CEPLAC para a realização das atividades em instalações agropecuárias (cacaucultura, heveicultura, bovino-cultura, suinocultura, piscicultura, avicultura, apicultura, cunicultura, olericultura, fruticultura, cultivo de especiarias, ecoturismo - trilhas interpretativas), agroindustriais (unidade de produção da linha de doces, polpas de frutas, derivados de vegetais, derivados de leite, derivados de carnes, derivados da abelha) e de apoio ao processo ensino-aprendizagem (oficina de mecanização agrícola; laboratórios de topografia, agrimensura, química, biologia, microbiologia e informática; cooperativa-escola; alojamentos, restaurantes, hospedaria, parque poliesportivo, salas de aula, biblioteca e salas de audiovisuais) (CEPLAC, 2012).

Em 2008, criaram-se os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em todo o país. Na Bahia, o CEFET-BA transformou-se em Instituto Federal da Bahia (IFBA) e as Escolas Agrotécnicas Federais (EAF) tornaram-se Instituto Federal Baiano (IF Baiano). Em 2013, as EMARC passaram ao Ministério da Educação (MEC) e foram incorporadas ao IF Baiano (decreto no

7.952/13). Na nova estrutura institucional, o IF Baiano passou a ofertar serviços educacionais nos três municípios de Bom Jesus da Lapa, Governador Mangabeira e Serrinha. Em 2016, o Ministério da Educação (MEC) autorizou o funcionamento de mais três *campi* – Alagoinhas, Itaberaba e Xique-Xique (Brasil, 2016).

Para este trabalho, o *locus* situou-se nos municípios de Catu e Teixeira de Freitas. O IF Baiano – *Campus* Catu (ex-EAF) insere-se no Território de Identidade Litoral Norte e Agreste Baiano e fica a 87 km da capital Salvador. Atualmente, oferta três cursos técnicos na modalidade integrada (química, tecnologia de alimentos e agropecuária); três cursos técnicos na modalidade subsequente (agropecuária, agrimensura e petróleo e gás); um curso na modalidade Proeja (técnico em cozinha); quatro cursos técnicos na modalidade EAD (eventos, serviços públicos, logística e segurança do trabalho); dois cursos superiores (tecnologia em análise de sistemas e licenciatura em química); uma especialização em educação científica e popularização da ciência. Em seu quadro discente, possui 1.189 estudantes matriculados (106 na Educação a Distância, 151 no PROEJA – FIC, 10 no Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – PRONATEC, 646 nos integrados, 100 nos subsequentes e 156 nos superiores (IF BAIANO, 2014; IF BAIANO, 2015)).

O IF Baiano – *Campus* Teixeira de Freitas (ex-EMARC) situa-se no Território de Identidade Extremo Sul e dista 811 km da capital Salvador. Atualmente, oferta os cursos: técnico em agropecuária (modalidades integrada e subsequente), técnico em hospedagem (modalidade subsequente), técnico em administração (modalidades integrada e subsequente) e técnico em florestas (modalidades integrada e subsequente), técnicos em logística, segurança no trabalho, serviços públicos, secretaria escolar e agente comunitário de saúde (modalidade EAD). Ao total, são 742 estudantes matriculados (164 em EAD, 287 em integrados e 291 em subsequentes) (IF BAIANO, 2014).

No próximo capítulo, são abordados os temas imagem organizacional e sua instrumentalidade para a comunicação mercadológica do Instituto Federal Baiano. Para a relação das duas temáticas, abordam-se diversas teorias sobre imagem e as principais semelhanças e diferenças com a identidade e a reputação, além de conceitos, funções e estrutura da comunicação mercadológica dentro da gestão organizacional para informação e diálogo das organizações com seus públicos.

Capítulo 2

A Imagem Organizacional: Referência e Alinhamento para uma Comunicação Mercadológica

Este capítulo pretende trazer a relação entre imagem e comunicação mercadológica no universo das organizações. Para tanto, oferece informações sobre a imagem organizacional com aproximações e controvérsias entre os teóricos e destaca as possíveis abordagens dentro das instituições de ensino. Na sequência, trata sobre as características que distinguem os termos dentro do cotidiano corporativo – imagem, identidade e reputação. Em uma seção específica, mapeia sobre a comunicação mercadológica na concepção dos autores com seus principais conceitos, princípios e fundamentos. Fechando o capítulo, informa como o Instituto Federal Baiano (IF Baiano) trabalha a comunicação em seus processos de gestão.

Para os profissionais da área de comunicação atuantes em corporações, a imagem representa um dos principais subsídios utilizados para criar, aperfeiçoar ou até mesmo mudar políticas, programas, planos e projetos de comunicação de determinada empresa. “[...] é um instrumento de utilidade estratégica quando o assunto é influenciar os públicos e determinar suas atitudes, orientações e opiniões.” (Colnago, 2006, p. 89). Pela imagem, é possível estimular a procura pela organização e por seus produtos e serviços, auxiliar no relacionamento com a comunidade e atrair acionistas e empregados (Machado; Malcher, 2008).

Um conhecimento melhor sobre a percepção dos públicos leva aos gestores a possibilidade de mudanças na imagem caso esta esteja desfavorável, possibilita a identificação das áreas que necessitam de fortalecimento e daquelas com pontos fortes e aprendizado com o uso de ações corretivas (Barich; Kotler, 1991). Mesmo com o processo individual da imagem, esforços de comunicação podem transformá-la em uma imagem única na mente dos seus públicos. Para isso, é preciso “canalizar esforços de todos os seus setores para criar uma unidade lógica e coerente que resulte numa percepção unificada entre suas práticas e a imagem que ela deseja passar.” (Souza, 2006: 40).

2.1 O Que é (e o que não é) Imagem Organizacional: Aproximações e Diferenças entre Imagem, Identidade e Reputação

Segundo Morgan (2002), os valores, as crenças, os significados comuns e as interpretações compartilhadas são a cultura de um lugar. “[...] estamos realmente falando sobre um processo de construção de realidade que permite que as pessoas vejam e entendam eventos, ações, objetos, declarações ou situações específicas de maneiras diferentes.” (Morgan, 2002: 159). Morgan (2002)

complementa que essas realidades estão presentes “nas mentes dos membros quanto nas estruturas, nas regras e nas relações concretas.” (Morgan, 2002: 163).

Noro *et al* (2006) *apud* Claudino (2011) sustentam a importância da identidade sólida já que a imagem é formada a partir da percepção das pessoas. “[...] estas devem ser verdadeiras, pois não há imagem que se sustente se não for amparada por um trabalho sério, pautado pela ética e veracidade das informações divulgadas.” (Noro *et al.*, 2006 *apud* Claudino *et al.*, 2011: 5). No estreitamento do elo da tríade (imagem – identidade – reputação), Rosa (2007) liga a imagem à percepção dos valores associados a ela. “Por isso, o esforço de consolidar uma reputação deve ser permanente, porque devemos atuar arduamente para associar as imagens às quais servimos aos valores sociais, culturais, éticos e históricos que as fortaleçam.” (Rosa, 2007: 66).

Nessa concepção, Iasbeck (2007) reforça a temporalidade da imagem – composta pelo imaginário do público e por estímulos –, portanto fugaz, efêmera e vulnerável e um “produto dinâmico da elaboração mental (imaginação) de quem mantém com o objeto de sua percepção e experiência uma relação comunicativa.” (Iasbeck, 2007: 91). Para ele, somente a identidade pode ser administrada através da coordenação entre produção, reprodução e reformulação do discurso a partir de dados obtidos da pesquisa sobre a imagem.

Segundo Argenti (2014), a “imagem está nos olhos de quem vê” (Argenti, 2014: 105), ou seja, é a percepção dos públicos que pode vir das mensagens corporativas ou dantes de uma interação com a organização (nesse caso, percepções baseadas em leituras prévias, informações de terceiros ou símbolos visuais reconhecíveis). O autor afirma que “[...] a imagem de uma empresa perante determinado público é condicionada não somente por sua identidade corporativa singular, mas também pela imagem do setor ou do grupo ao qual pertence.” (Argenti, 2014: 106).

Para Claudino *et al* (2011), seguindo a proposta de Downling (1986), pode-se alterar a imagem a partir da modificação do objeto ou na forma de comunicar com alteração de crenças, ideias, sentimentos e impressões do público.

[...] é um fator inacabado por ser receptivo e mutante, sempre passível de modificações e adição de novas informações, podendo alterar ou não o seu significado simbólico, dependendo da forma e constância em que são emitidas novas informações e como estas são recebidas e percebidas. (Almeida, 2005: 59 – 60).

Massey (2003) também defende a gestão dela porque as organizações tentam criar, manter e, em alguns casos, recuperar a legitimidade de sua imagem aos olhos dos seus públicos. Embora cada pessoa tenha sua maneira de enxergar o mundo, a imagem compartilhada coletivamente, se administrada de forma adequada, permite a coordenação de atividades consistentes com a expectativa dos públicos. “Como mencionado, a gestão da imagem organizacional é um processo dialógico em que organizações e públicos comunicam-se um com o outro para co-criar a imagem da organização.¹” (Massey, 2003: 16, tradução nossa).

O processo supracitado funciona em três estágios. No primeiro, a organização é incipiente ou é desconhecida e deve criar uma imagem de si mesma para seus diversos públicos; no segundo, é necessária uma comunicação contínua com públicos, ou seja, buscar *feedback* (dar retorno) e ajustar sua estratégia comunicacional para influenciar percepções deles; na terceira, geralmente em caso de crises, envolve o desenvolvimento de nova identidade e, nos casos extremos, resulta em fusão, mudança de nome ou volta ao estágio um (Massey, 2003).

Ainda sobre a possibilidade de gestão da imagem, Iasbeck (2007) a descreve como uma configuração mental e afetiva elaborada pelo receptor a partir dos discursos e suas próprias experiências,

¹ As mentioned, organizational image management is a dialogic process in which organizations and stakeholders communicate with one another to co-create the image of the organization (texto original).

idiosincrasias, desejos e necessidades. Por isso, um processo definido como inconstante e instável nos seus resultados. “Portanto, as pesquisas deveriam ser constantes – e não apenas sazonais –, de forma a contemplar as oscilações da qualidade da imagem no tempo e no espaço.” (Iasbeck, 2007: 89).

O nascimento do termo imagem origina-se nos estudos sobre marca e depois se desmembra em três áreas distintas – psicologia, *design* gráfico e *marketing*/relações públicas. Na psicologia, vincula-se à imagem mental (visual, sensorial ou espacial da realidade), no *design* gráfico forma-se pela representação gráfica (nome, ícone) com o propósito de comunicar missão, filosofia, valores e cultura e manter a identidade visual e no *marketing*/relações públicas associa-se à mensagem, reputação, percepção, cognição, atitude, credibilidade, crença, comunicação e relacionamento (Fascioni, 2003).

Com sua apropriação pelo universo das organizações, a imagem passa a ser pensada, ao lado da reputação, como algo sem neutralidade e com variações de intensidade e modulações entre ameaças e oportunidades (é a gestão do risco da imagem institucional) (Cardoso; Polidoro, 2011). As autoras explicam que:

[...] o desafio de gerenciar a imagem e a reputação de uma organização é tarefa complexa, que exige planejamento, investimentos significativos, relacionamentos adequados com os principais públicos de interesse, em especial com o público interno, formado pelos integrantes, e a imprensa, principal agente crítico e vigilante da atuação empresarial. (Cardoso; Polidoro: 8).

A partir desse gerenciamento, as organizações devem sustentar sua imagem por meio de cinco pilares: 1) a imagem baseia-se nos fatos e é condicionada pelos valores inseridos no processo; 2) ela se modifica ao longo do tempo, ou seja, fatos podem assumir novos significados; 3) as pessoas precisam viver uma realidade para gerar convencimento da imagem associada; 4) ela depende do meio e da cultura; 5) as imagens são abstrações, isto é, o importante é investigar atributos essenciais como ser estável, consistente, coerente e de sua capacidade de sobrevivência e, conseqüentemente, da organização (Carvalho *et al.*, 2006).

Uma imagem que, segundo Bernardino (2011), “[...] será em primeiro lugar como ela se vê e se compreende como organização (autoimagem), em segundo lugar como se projeta para a comunidade (imagem intencional) e em terceiro lugar como se estrutura tecnológica e comercialmente (imagem funcional).” (Bernardino, 2011: 1.369). Enquanto, na autoimagem, a corporação tem uma imagem de si mesma composta de orientação estratégica, cultura, clima, missão, na intencional, a personalidade empresarial que se manifesta pelas funções de identificação, diferenciação, memorização e associação, ou seja, como ela pretende se mostrar e na funcional a percepção dos públicos sobre as características e as condições da empresa (Bernardino, 2011).

Para Almeida (2005), quando as pessoas percebem uma imagem diferente da primeira imagem recebida, elas tendem a ignorar. Mas, se os estímulos forem intensos e insistentes, inicia-se um questionamento e constata-se um rompimento com a imagem inicial. Em resumo, a autora conceitua como acontece o processo de construção da imagem de uma empresa:

[...] envolve a relação direta do indivíduo com seus produtos, serviços; os contatos com os membros da organização; informações transmitidas pela organização através de seu processo de comunicação; referências de outras experiências; influência de opiniões de terceiros; mensagens dos meios de comunicação, inferências e sensações positivas ou negativas que são agregadas através das relações entre os diversos atores sociais. (Almeida, 2005: 64).

Após essa identificação aferida por sondagens de opinião feitas pelos institutos de pesquisas, Silva (2005) afirma que a próxima etapa da formação da imagem é o estabelecimento, pelos profissionais, de táticas e ações que criem ou corrijam a imagem seja uma instituição, um produto ou uma pessoa. Para a fase de produção da imagem, segundo Gomes *apud* Silva (2005), é necessário um conhecimento do processo de comunicação e das etapas de emissão e recepção (na primeira etapa, profissionais transformam falas e discursos em fatos de maneira expressiva com inserção na esfera da visibilidade, na segunda as mensagens são recodificadas e transformadas em um material homogêneo).

Após a fase de produção da imagem, a percepção é possível pelas formas como a organização se apresenta ao público (o que diz, faz, diz que faz, fazer o que diz que faz ou parecer ser, dizer ou fazer o que ocasiona uma conclusão e os efeitos que os emissores desejam) (Gomes *apud* Silva, 2005). Ferraz (2006) reforça que não basta a construção da imagem organizacional, é necessário mensurar: “é preciso acompanhar índices de melhorias ou deterioração na receptividade dos diversos públicos, por meio de métodos específicos de mensuração.” (Ferraz, 2006: 52).

Dentro das pesquisas sobre imagem, há quatro dimensões: cognitiva (construto mental, racional e lógico utilizados pelos consumidores para avaliar, assim se relaciona a crenças e conhecimento prévio); emocional (estado afetivo em relação ao objeto – prazer, medo, raiva etc); funcional (características físicas – localização, conforto, odores, tamanho, entre outras); simbólica (significado que objeto tem para consumidor – reforça o autoconceito) (De Toni; Milan, 2009 *apud* Milan; Gasparin; Toni, 2013).

Barich e Kotler (1991) *apud* Milan, Gasparin e Toni (2013) classificam quatro tipos de imagem: imagem organizacional (as pessoas veem a organização como um todo), imagem de produto (como determinado produto ou categoria de produto é visto), imagem de marca (marca determinada é vista em relação aos concorrentes) e imagem de *marketing* (como a qualidade da oferta e do *mix* de *marketing* é visto). Segundo Ruão (2000), a imagem da marca é uma vertente da imagem organizacional. “A origem da imagem de marca é, pois, a comunicação de marca, constituída por mensagens planeadas e não planeadas, propositadas ou acidentais. a comunicação de marca é o processo de transferência da identidade em imagem.” (Ruão, 2000: 2).

Nessa perspectiva, o desafio da comunicação de imagem é aproximar “imagem pretendida” (interessa ao emissor) em “imagem percebida” (construída pelo receptor), isto é, colocar em comum realidades, pensamentos, informações ou ideias para promover uma percepção. Como a marca existe para a oferta organizacional (lançamento de produtos/serviços, revelação da personalidade ou caráter na marca), ela possui elementos imateriais para a formação desse sentido na comunicação com seus públicos (Ruão, 2000).

[...] a marca pretende estabelecer um vínculo de associações que produzam uma imagem favorável. Tal intenção exige, também do ponto de vista comunicativo, um conhecimento sistematizado das necessidades, desejos e aspirações de cada um desses públicos. (Ruão, 2000: 12).

Sanz de la Tajada (1994) *apud* Ruão (2000) categoriza a imagem da marca em três tipos: (1) produtos (bens/serviços da empresa a exemplo de apresentação dos produtos, atributos físicos, nomes, natureza, ou gamas); (2) distribuição (quantidade de pontos de venda, tipos e características); (3) comunicações (veículos como sócios, acionistas, a estrutura da empresa, as ações de relações públicas e de mecenato cultural ou promoção de vendas. Burnett e Moriarty (1997) *apud* Ruão (2000) adicionam (4) preço (identificativo e diferenciador de produtos/serviços). A imagem forte é aquela que reúne notoriedade (grau de conhecimento que os indivíduos têm das marcas em concorrência no mercado), força (rapidez e espontaneidade em associação a um estímulo) e

conteúdo (atributos associados à marca) para um grau de envolvimento com o consumidor (Sanz de La Tajada, 1994 *apud* Ruão, 2000).

Para esta pesquisa, considera-se o pensamento de Schuler e De Toni (2015) sobre imagem que adota o Método para Configuração de Imagem (MCI). Nessa concepção, são consideradas as dimensões da consciência humana. As dimensões são categorias dos elementos constitutivos (dados, informações, atributos) e tratadas tecnicamente como disposição da informação percebida (atributos) sintonizadas nas dimensões da consciência. “[...] as imagens mentais que formamos para tomar decisão sobre o mundo são constituídas de informações de complexidade suficiente (multidimensional) para melhor responder a estímulo de um mundo complexo.” (Schuler; De Toni, 2015: 10).

Essas faixas de informação são de natureza: física e material (sensorial); emocional; mental (racional); afetiva; simbólica (expressiva); visionária; axiomática (propósitos e princípios). Para Schuler e De Toni (2015), a imagem é holograma (todo indivisível com atributos e categorias com entendimento dos componentes que a formam com interação íntima e influência mútua), modelo mental (simulação do mundo através do resultado da percepção, da imaginação, do conhecimento e da compreensão de discurso) e representação social (forma de construção do conhecimento no cotidiano e o quanto causa influência no comportamento das pessoas) dentro da perspectiva empresarial.

Schuler e De Toni (2015) acreditam que o conhecimento da lógica da formação dessas imagens permite que o gestor da comunicação intervenha no processo junto aos seus públicos. “Imagens são representações, impressões, convicções e redes de significados de um objeto (produto, marca ou organização) armazenadas na memória de forma holística.” (Schuler; De Toni, 2015: 11).

Num processo de atuação junto aos públicos estratégicos, agir sobre os influenciadores internos e externos reforça resultados coletivos mais promissores. Por isso, a importância do uso da governança para que as organizações sejam dirigidas, monitoradas e incentivadas com envolvimento dos relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2009 *apud* Bizerra; Alves; Ribeiro, 2012). No setor público, são aplicadas as dimensões: administração do setor público (capacidade de gerenciamento econômico e prestação de serviços sociais), quadro legal (existência de um marco legal), participação e *accountability* (disponibilidade de informações sobre políticas governamentais, transparência dos processos de formulação de política e oportunidade para cidadãos influenciarem na tomada de decisão) (WORLD BANK, 1992 *apud* Matias-Pereira, 2010).

A governança pública deve se sustentar nos princípios: transparência (sociedade deve poder confiar no processo de decisão e nas ações das entidades, da gestão e dos servidores), integridade (honestidade, objetividade, probidade) e *accountability*. Linczuk (2012) reforça que sua efetividade está na democracia participativa, ou seja, o fornecimento de instrumentos pelo Estado para um controle pela sociedade civil. “[...] não se trata de uma mudança institucional ou de forma de gestão, muito menos de simples atendimento a regras, mas de uma mudança de mentalidade e comportamento de toda uma sociedade na aplicação quotidiana dos princípios por ela pregados.” (Linczuk, 2012: 99).

Esses elementos de ligação com os públicos estratégicos alimentam a tríade imagem – identidade – reputação e trazem percepções mais positivas desses com as corporações. A identidade, por exemplo, vem de três dimensões: ela resulta de sua imagem externa (forma como a organização é percebida pelos *stakeholders*²); da autopercepção ou da autoimagem (maneira como os membros

² “[...] são os públicos de interesse, grupos ou indivíduos que afetam e são significativamente afetados pelas atividades da organização: clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, distribuidores, imprensa, governo, comunidade, entre outros. O termo *stakeholder* tem origem no termo *stockholder* (acionista), e amplia o foco da organização, que antes era satisfazer o acionista e passa a ser satisfazer seus públicos de interesse estratégicos, como clientes, funcioná-

da organização a percebem de forma compartilhada); do propósito existencial que resulta da sua razão de ser (missão, visão e valores) (Costa; Sousa; Capelle, 2014).

São classificadas em quatro tipos: identidade percebida, identidade projetada, identidade desejada e identidade aplicada. Na identidade percebida, os conceitos são sustentados pelos *stakeholders* relevantes – imagem, reputação e marca corporativas e, a desejada, formada após período de pesquisas e análises, está “nos corações e mentes da alta administração, na visão que ela tem da organização.” (Almeida, 2005: 44). A projetada é como a empresa se apresenta para seus públicos por meios de seus símbolos e de sua comunicação corporativa. Já a identidade aplicada está nos sinais emitidos através dos comportamentos dos indivíduos sejam transmitidos de forma consciente ou inconsciente.

Para distinguir os tipos de percepção entre imagem e reputação, Argenti (2014) explica que a reputação é uma construção ao longo do tempo, é produto dos públicos interno e externo e não uma percepção de determinado período (imagem) ou é construída apenas por elementos internos (identidade). Almeida (2013) responsabiliza as organizações na percepção coletiva que ocorre através de sua capacidade organizacional de gerar valor para seus públicos baseada na sua experiência.

O *Reputation Institute* (2013) classifica as percepções em sete dimensões racionais – cidadania (a empresa levanta a bandeira de boas causas, possui influência positiva na sociedade e protege o meio ambiente), governança (é ética e mantém relações abertas e transparentes em seus negócios), ambiente de trabalho (oferece oportunidades iguais e trata bem seus funcionários), inovação (adaptam-se rapidamente, produz e vende produtos inovadores ou inova na forma de conduzir o negócio), produtos/serviços (adequam-se às necessidades dos clientes e oferecem produtos e serviços confiáveis e de alta qualidade), desempenho financeiro (possui alto desempenho e proporciona bons resultados financeiros) e liderança (bem organizadas, com clara visão sobre o futuro, seus líderes são visíveis e fortes e gerem de forma eficaz) (Sadlovska, 2014).

Ao lado das dimensões racionais da reputação, os vínculos emocionais de estima, admiração, confiança e empatia são essenciais para gerar comportamentos de apoio, nos consumidores das marcas, tais como as decisões de comprar, recomendar, trabalhar e/ou investir (Almeida, 2013)³. “Reputação é um vínculo emocional que garante uma relação positiva entre uma empresa e seus públicos estratégicos⁴.” (Angelovska, 2014: 1, tradução nossa).

Por isso, a reputação sólida e positiva é tão essencial para o universo das corporações. Porque, para casos de experiências negativas dos indivíduos, provavelmente eles diminuem a estima e a afeição pela empresa e, conseqüentemente, tragam máculas na reputação em variados âmbitos (Girard, 2009). Principalmente, porque ela não pode ser gasta e não é um meio de troca, ela é destruída e distorcida (Whitfield, 2014).

Dentro das organizações educativas, a questão imagem perpassa por aspectos diversos e, principalmente, a partir da leitura do público escolhido. A pesquisa “A percepção da imagem corporativa das escolas secundaristas privadas na visão de estudantes e pais⁵”, desenvolvida por Polat, Abat e Tezüre (2010, tradução nossa), revela que os pais possuem uma imagem mais positiva da escola do que os estudantes.

Os autores recomendam algumas questões a serem melhoradas: estrutura física, qualidade dos serviços (educação, acomodação), uso eficaz dos elementos de imagem concretos (logos, emblemas, imprensa, parceiros, fornecedores, concorrentes, sindicatos e a comunidade local.” (Rocha; Goldschmidt, 2010: 6).

³ Conceito baseado no *Reprtrak Model* que explica a reputação a partir de vínculos emocionais entre a organização e seus públicos baseado em estima, admiração, confiança e empatia e as sete dimensões racionais: cidadania, governança, inovação, ambiente de trabalho, liderança, desempenho financeiro e produtos/serviços (Boyle, 2015).

⁴ *Reputation is an emotional bond that ensures a positive relationship between a company and its stakeholders* (texto original).

⁵ *The perceived corporate image of private secondary schools by students and parents views* (texto original).

mas, uniformes), propaganda, relações públicas e publicidade, patrocínio, relações com a mídia e participação maior da escola em projetos de responsabilidade social. Outros quesitos indicados estão: bibliotecas, instalações desportivas e áreas sociais, qualidade da equipe, reputação dos programas acadêmicos, contratação de professores de renome para atrair mais estudantes, atualização contínua de infraestrutura, equipe acadêmica e programas, mensuração e avaliação contínua da imagem corporativa com manutenção das boas dimensões e melhoria das deficiências (Polat; Abat; Tezürek, 2010: 74).

No caso específico de Instituições de Ensino Superior (IES), a boa imagem organizacional é importante pelo seu contexto social e tecnológico e pelas expectativas dos estudantes que esperam colocação profissional (Valerio; Pizzinato, 2003). Contudo, como a imagem influencia na satisfação, na expectativa e na lealdade deles, segundo a pesquisa de Alves e Raposo (2007), essa relação é inversamente proporcional, ou seja, quanto maior a expectativa, menor a satisfação (Alves; Raposo, 2007). Por isso, a relevância da relação direta entre atos, discurso e ação das organizações (Valerio; Pizzinato, 2003).

Além do relacionamento positivo com seus futuros e atuais estudantes, a imagem positiva favorece uma relação comercial com vários segmentos de públicos (Carrieri; Almeida; Fonseca, 2004).

A imagem é importante tanto para a fonte da imagem (o objeto em si, seja produto, marca ou instituição) como para o sujeito que a recebe (receptor). [...] sem a ajuda da imagem o consumidor tem dificuldades na escolha de produtos e serviços e, cada vez mais, se vê diante da impossibilidade de decidir racionalmente frente à diversidade e [à] amplitude das ofertas. (Poiesz, 1988 *apud* Carrieri; Almeida; Fonseca, 2004).

Dimiti e Sylvia (2010) também trazem contribuições à questão da relação entre os efeitos da imagem corporativa sobre a satisfação dos clientes (neste caso especificamente, usou-se como campo de estudo instituições financeiras – bancos). Perceberam que a imagem tem um efeito forte sobre a satisfação e pode melhorar a retenção e a lealdade do público através do fornecimento de serviços de qualidade. Segundo Dimiti e Sylvia (2010),

Imagem corporativa é estabelecida e desenvolvida na mente de consumidores através da comunicação e da experiência. [...] Quando clientes estão satisfeitos com os serviços ofertados, a atitude deles em relação à companhia melhora. Essa atitude então afetará a satisfação dos clientes com a companhia.⁶ (Dimiti; Sylvia, 2010: 38, tradução nossa).

O que se percebe, na literatura especializada em imagem, independente do formato de organização em estudo (a exemplo das áreas supracitadas de educação e finanças), é que o posicionamento das corporações com o uso de estratégias e mecanismos de comunicação torna-se essencial para uma aproximação entre a imagem percebida e a imagem pretendida.

2.2 Comunicação Mercadológica: Conceitos, Princípios e Fundamentos

Como funciona (ou deve funcionar) a comunicação com o mercado? Segundo Galindo (2012), esse tipo de comunicação começa no plano de *marketing* e nos objetivos de gestão das empresas com seus públicos. A comunicação mercadológica é a produção simbólica que resulta do plano

⁶ *Corporate image is established and developed in the consumers' mind through communication and experience. [...] When customers are satisfied with the services rendered, their attitude towards the company is improved. This attitude will then affect the consumers' satisfaction with the company* (texto original).

organizacional da empresa e constitui-se numa mensagem persuasiva originada a partir do quadro sociocultural do consumidor e dos canais que servem de acesso, isto é, todo o processo da comunicação começa nos universos cognitivos e simbólicos dos receptores das mensagens (Galindo, 2012). Ela é a área do *marketing* responsável por criar e organizar a propaganda, a promoção de vendas e outras ferramentas do *mix* da comunicação de *marketing*. Esse *mix* vem de informações das pesquisas de mercado e do produto (Kunsch, 2002).

Contudo, há, na prática organizacional, um distanciamento entre os polos: a) plano de *marketing* e plano estratégico das organizações (objetivos macros para disseminação e vivência pelos atores sociais alocados em setores e que respondem pela construção e pela manutenção da imagem corporativa; b) mensagem persuasiva (unidirecional) e mensagem dialógica (relacionamento para manter interlocutores em simetria e compartilhamento de conteúdos); c) leitura estática e distante do meio ambiente e ambiências dinâmicas em um espaço compartilhado pelas organizações e seus públicos); d) visão de público “ultrapassada” e interdependências de públicos de interesse com influência junto às organizações; e) canais formais e convencionais e inúmeros pontos de contato entre marcas e públicos com interação entre participantes; f) formas convencionais e uso convergente de possibilidades tecnológicas para nova ambiência permeante entre organizações, públicos e sociedade (Galindo, 2012).

Assim, a comunicação mercadológica funciona enquanto processo administrativo e sistemático, ou seja, gera, implanta e coordena objetivos, estratégias e fases de uma prática de comunicação contínua junto aos públicos com articulação de propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, relações públicas, vendas pessoais, comunicação digital, comunicação direta, entre outras (Galindo, 2008). Essas áreas funcionam como ferramentas da comunicação mercadológica e, em conjunto, compõem o *mix* de comunicação que objetivam tornar conhecido o produto ou o serviço com seus benefícios, criar imagem positiva na mente do consumidor, apoiar vendas e interferir no processo de decisão de compra (Muniz Filho, 2008).

Para Galindo (2012), a prática contínua de monitoramento é essencial em um espaço competitivo de mercado devido às interferências das ambiências em todos os espaços e às novas circunstâncias para atores participantes que são interpretados como “unidades autônomas de comunicação e, portanto, de influência e poder.” (Galindo, 2012: 110). Para esses novos ambientes que exigem soluções articuladas e integradoras, muitas empresas mudam seus focos, tais como: transferência do investimento de mídia (avaliação do formato tradicional de propaganda massiva de alto custo e sem retorno efetivo e investimento em ações de eventos, patrocínios, *marketing* direto, promoção de vendas, meios interativos); relações de poder de mercado (de pequeno varejo para revendedores regionais, nacionais e internacionais com maior negociação e pressão sobre fabricantes); uso de *database marketing* (empresas usam informações sobre perfil do cliente com comportamento de compra, preferência de mídia, localização geográfica); avaliação das agências de publicidade e suas formas de medidas objetivas baseadas em volume de vendas, participação de mercado e lucratividade; interação com consumidores com o crescimento da internet (Galindo, 2008).

Segundo Yanaze (2007) *apud* Pasquale, Lammardo Neto e Gomes (2012), a comunicação mercadológica funciona em dois tipos de fluxos de informação: a) empresa - fornecedor e vice-versa; b) empresa – clientes e vice-versa. No primeiro caso, a estratégia de comunicação é colocar os produtos na cadeia de distribuição até chegar ao consumidor; para isso, utiliza-se de materiais e procedimentos, tais como: folhetos para canais de venda; anúncios e matérias pagas em veículos para revendedores; eventos para atacadistas e varejistas; patrocínio de palestras e convites para equipes estratégicas de empresas distribuidoras; concursos para premiar os canais e os vendedores com melhor desempenho; manutenção dos sistemas de comunicação; campanhas publicitárias cooperadas com canais de distribuição; *broadside*s (folheto, DVD, CD-ROM) que explicam

campanhas promocionais e de propaganda; treinamento para equipes dos canais distribuidores; atendimento por telefone ou internet; patrocínios para eventos locais.

Já, na relação empresa – clientes, propaganda (usada para novos produtos, posicionamento de marca, pontos de venda desejáveis, ação de compra), *merchandising* (meios para destacar complexo mercadológico – embalagem, preço, propaganda), promoção de vendas (ações para ofertas ou condições de vendas – vales-brindes, concursos, premiações, ofertas, descontos, liquidações, remarcações, cuponagem, bônus, sorteios), publicidade (tornar público) (Yanaze, 2007 *apud* Pasquale; Lammardo Neto; Gomes, 2012).

2.3 A Comunicação nas Instituições de Ensino

Quando essa realidade é transportada para um ambiente educacional, percebe-se como a área é algo não consolidado mesmo com a obviedade de a educação ser um dos valores básicos da sociedade e o *marketing* ter sido fundamental para a competitividade no mercado do ensino superior na década de 80 (Lopes, 2006; Cobra; Braga, 2004 *apud* Panosso; Froemming, 2015). É o *marketing* com as ferramentas e as práticas da área que auxiliam as instituições de ensino na sua sobrevivência e no seu crescimento e despertam o interesse da área de educação por ajudar no enfrentamento de problemas como, por exemplo, redução de matrículas, custos crescentes e futuro incerto (Froemming, 2002; Kotler; Fox, 1994; Cobra; Braga, 2004; Colombo, 2005 *apud* Panosso; Froemming, 2015).

A partir dos quatro elementos essenciais, a comunicação mercadológica pode trabalhar a marca e a imagem da IES: projeto institucional (claro e definido coletivamente – ele gera o conceito e a imagem da instituição), estruturas acadêmico-curriculares (consentâneo com necessidades sociais e emergenciais – educadores conscientes sobre o papel de formação deles), esquema jurídico-formal (expressa estilo da escola – regimentos, clima da escola) e meios e processos (compatibilidade com aspirações de estudantes e comunidade) (Franco, 1998) com associação a atributos.

Os atributos como tradição, reputação acadêmica, opinião da comunidade, infraestrutura adequada, conceito de qualidade dos cursos, perfil inovador e aceitação pelo mercado são relevantes (Panosso; Froemming, 2015). Contudo, antes de trabalhá-los, é necessário compreender o que influencia no processo decisório de escolha pela IES e ainda trabalhar outros públicos indiretamente relacionados como parentes, amigos e outros potenciais estudantes (Cobra; Braga, 2004 *apud* Panosso; Froemming, 2015).

Panosso e Froemming (2015) destacam que, geralmente, as organizações educativas restringem suas ações ao processo vestibular em uma campanha de 30 dias. Elas não realizam ações estratégicas durante todo o ano para construir vínculos. É a “gestão da torcida”, isto é, “os gestores de captação de alunos das IES, utilizando-se da massificação da propaganda, visitas nas escolas, comerciais em rádio, entre outras, em um curto espaço de tempo (campanha do vestibular) e ficam torcendo para que o número de inscritos supere o número de vagas.” (Panosso; Froemming, 2015, p. 7).

No próximo capítulo, é abordado o delineamento metodológico da pesquisa através de tipo, delimitação, amostras, técnicas, etapas, método de análise, instrumentos de coletas de dados e forma de tratamento dos dados.

Capítulo 3

Delineamento Metodológico

Esta seção pretende traçar o caminho metodológico desta pesquisa. Para isso, traz métodos de análise, abordagem, técnica de pesquisa, delimitação da pesquisa, tipos, meios, amostras, instrumentos de coleta de dados e tratamento de dados.

Nesta dissertação, o objetivo geral é identificar as contribuições da imagem organizacional para a gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IF Baiano). Para isso, utiliza-se o Método para Configuração de Imagem (MCI). Esse modelo possui um histórico de estudo do tema imagem organizacional pelos autores Schuler e De Toni. Eles pesquisam a imagem de organizações, marcas e produtos desde o fim dos anos 90 e o MCI é fruto de pesquisas e experiências de outros cientistas (Schuler; De Toni, 2015). O caráter abrangente do método possibilita aos analistas de imagem nas organizações um panorama maior e uma proximidade mais perceptível entre como o público percebe a organização e como a corporação se imagina.

Dentro do MCI, é utilizada a análise de conteúdo. “A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).” (Bardin, 1977: 38). Essas inferências conseguem responder dois tipos de problemas: o que conduziu o anunciado (causas ou antecedentes de determinada mensagem) e quais as consequências que o enunciado pode provocar (efeitos das mensagens) (Bardin, 1977: 38).

Para se chegar a esta informação acessível e explicativa, trata-se através de agrupamento por classificação de unidades, posteriormente essas em categorias. Por essa análise, o material é avaliado por atitudes subjacentes, ou seja, temas favoráveis ou desfavoráveis; prevê-se que uma palavra indutora traga várias palavras induzidas em cadeia e chegue em estruturas de encadeamento da associação. Os resultados devem ser avaliados em função de variáveis externas a exemplo de sexo, idade, nível sociocultural, traços de personalidade, contato com estrangeiros etc.

Segundo Godoy (1995), na abordagem qualitativa, o mundo empírico em seu ambiente natural é o interesse do pesquisador (contato direto e prolongado com situação em estudo e fenômeno compreendido no contexto a partir da perspectiva dos participantes), a preocupação está no processo e utiliza-se o enfoque indutivo na análise dos dados. Já, na abordagem quantitativa, o propósito é explicar a ocorrência de determinado fenômeno a partir de uma realidade temporal observada e os resultados confirmam ou refutam as suposições iniciais dos pesquisadores Gomes e Araújo (2005). Para esta pesquisa, a abordagem quantitativa está apenas na segunda fase de abordagem de Configuração de Agrupamentos do MCI. Cherobim, Martins e Silveira (2003) relatam sobre a vantagem de se aplicar uma abordagem combinada quali-quantitativa em pesquisas da área de administração: consubstancia-se a análise com exploração da realidade ao máximo e com extração de maior quantidade possível de informações. As abordagens podem ser realizadas de três formas: condução separada em aspecto quantitativo e qualitativo e relação na análise dos

dados; pesquisa possui determinada abordagem e utiliza recursos da outra para análise; ambos os métodos em todo trabalho (Creswell, 1995 *apud* Cherobim; Martins; Silveira, 2003).

Esta pesquisa é do tipo explicativa: identifica os fatores determinantes ou contributivos para a existência do fenômeno (Gil, 2008). Quanto aos meios, baseia-se em levantamento bibliográfico dos temas gestão da educação, gestão estratégica, imagem organizacional e comunicação mercadológica em livros e trabalhos acadêmicos publicizados em bases de dados nacionais e internacionais, anais de encontros científicos, periódicos científicos, dissertações e teses.

Na fase documental, consideram-se dois tipos de documentos: o de primeira mão (sem tratamento analítico), o documento estratégico PDI; o de segunda mão (passaram por análise), os relatórios de gestão apresentados aos órgãos de controle externo (Controladoria Geral da União – CGU e Tribunal de Contas da União – TCU) e interno (auditoria) (Gil, 2008). Nos Planos de Desenvolvimento Institucional – PDIs (períodos 2009 a 2013 e 2015 a 2019) e nos Relatórios de Gestão (anos 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015) do IF Baiano, buscou-se o entendimento institucional quanto às terminologias estrutura, valores, missão, visão, princípios, diretrizes educacionais, imagem, público, ferramenta, estratégia, canal e comunicação para se fazer uma ligação entre o planejamento e o resultado da gestão (imagem) na perspectiva dos atores locais.

Para este estudo, o *locus* está nos municípios de Catu e Teixeira de Freitas. Catu foi criada em 1796 como distrito e elevada à condição de cidade em 1913. Possui área territorial de 416,216 km², população de 51.077 habitantes, 0,677 de Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDM), 9.441 matrículas nos ensinos fundamental e médio, R\$ 13.518,60 de Produto Interno Bruto (PIB) per capita, 51.077 habitantes e rendas médias mensais por domicílio de R\$ 765,88 (rural) e R\$ 1.838,26 (urbana) (IBGE, 2016). Teixeira de Freitas, considerado município a partir de 1985, tem 138.341 habitantes, um território de 1.165,622 km², 0,685 de Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDM), 26.705 matrículas nos ensinos fundamental e médio, R\$ 11.555,59 de Produto Interno Bruto (PIB) per capita e rendas médias mensais por domicílio de R\$ 1.039,13 (rural) e R\$ 1.949,87 (urbana) (IBGE, 2016).

Para Schuler e De Toni (2015), o MCI considera a imagem organizacional como uma realidade multidimensional e holística, ou seja, ela vem de quatro enfoques: 1) imagem como holograma; 2) modelo mental; 3) representação social; 4) perspectiva mercadológica. No primeiro enfoque (imagem como holograma), ela é um todo que não se divide, engloba elementos (atributos) de distintas naturezas (categorias) e pode ser compreendida por seus componentes formadores em interação e influência mútua. Porque “A realidade é complexa, multidimensional e multirreferencial, formada de vários níveis descontínuos, ou seja, as referências, medidas e leis de um nível não serem para abordar os outros níveis.” (Schuler; De Toni, 2015: 15).

Assim, há um nível de realidade para cada nível de percepção, isto é, um sujeito com aumento de consciência é aquele que integra de forma coerente os diferentes níveis de percepção e, por isso, possui mais compreensão da realidade porque percebe e dá sentido integrado ao fluxo de informação. Pelo MCI, há sete níveis de realidade e percepção (dimensões): física e material (sensorial); emocional; mental; afetiva; simbólica (expressiva); visionária; axiomática (Schuler; De Toni, 2015).

Suas definições são: a) Sensorial: impressões visuais, auditivas, olfativas, palatais e táteis (exemplos: cor, peso, textura, barulho, odores, temperatura, entre outros). “São impressões importantes para a formação de imagens, porque se referem à experiência mais concreta e direta que o indivíduo tem com o objeto dessa imagem.” (Schuler; De Toni, 2015, p. 24); b) Emocional: após o sensorial percebido, o sujeito julga, avalia o interesse, utilidade e benignidade (o quanto é favorável). Com o resultado disso, a informação passa a ter um caráter qualitativo, avaliativo e desperta humores, interesses e afetos. Se uma imagem for positiva, emoções positivas são desenvolvidas a exemplo de desejo e anseio de integração; se uma imagem for negativa, surgem

emoções negativas, tais como: impulsos de ataque (raiva, desprezo, aversão), fuga (afastamento, alienação, evasão). “[...] definirá uma direção para a tomada de decisão de compra, no caso das relações de mercado, antes mesmo de atingir-se o nível de avaliação racional da oferta.” (Schuler; De Toni, 2015: 24).

Nas próximas dimensões, estão: c) Mental: a próxima etapa do processo da consciência é encarar o conteúdo do objeto com compreensão e profundidade. É uma ponderação racional vinda da observação do fenômeno e da qualidade percebida (exemplos: benefícios, funcionalidade, características, relações causais, estrutura e ordem). “Esse nível mental de percepção deixa um resíduo intelectual, municiando a razão para avaliações de ordem pragmática, funcional e lógica.” (Schuler; De Toni, 2015: 24); d) Afetiva: são sentimentos mais elaborados, quer dizer, o objeto é percebido para socialização e interação afetiva do indivíduo com o ambiente (reconhecimento ou não de sua utilidade, valorização de suas características, respeito e gratidão por sua existência). Se for positiva, gera cuidado e cultivo; se negativa, aniquilação, impedimento e extermínio (Schuler; De Toni, 2015).

Para as três últimas, elencam-se: e) Simbólica: nessa etapa, há a inclusão do objeto no plano mental e o sujeito está apto a lidar com ele de forma abstrata (da memória, pode recuperar, desconstruir, combinar, reconstruir, reinterpretar, criar, entre outras). “Isso permite que esse objeto seja por nós utilizado, mentalmente, mesmo sem estar presente, pois já foi transformado em signo.” (Schuler; De Toni, 2015: 25). No repertório da pessoa, categoriza-se e pode gerar ligações por semelhança, capacidade de autorrepresentação para o mundo e si mesmo, metáfora e analogia. Isso se chama ancoragem, ou seja, “[...] a posse de um produto para significar ou representar um estado, atributo nosso, ou posição no ambiente” (Schuler; De Toni, 2015: 25); f) Visionária: o mundo é reescrito conforme desejos, temores ou decisões do sujeito (reinvenção do percebido, distorções criativas, ilusões, visão ideal). “[...] uma dimensão importante da imagem do produto para as organizações que desejam introduzir evolução a sua oferta ao mercado, acompanhando suas tendências.” (Schuler; De Toni, 2015: 26); g) Axiomático: nível ligado à existência de alguém (significado da vida) e sua percepção de existência no mundo. São os valores que a organização representam para o sujeito, assim ele procura, adota ou adquire ao perceber que, através dela, consegue exercer seus princípios pessoais de existência (Henry, 1976; Roehrich *et al.*, 1989; Beatty *et al.*, 1985, 1996 *apud* Schuler; De Toni, 2015).

No segundo enfoque (imagem como modelo mental), define-se o poder dos modelos mentais para impedir e bloquear a aprendizagem de alguém ou interferir positivamente na formação dos modelos das pessoas através da liberação de novas informações aos públicos pela organização, por exemplo. “Através da comunicação consciente e planejada, com a ajuda de instrumentos eficazes de mensuração de imagem, as organizações podem realizar um trabalho sério e pertinente de gestão de suas imagens (institucional, marcas e produtos).” (Schuler; De Toni, 2015: 28). No enfoque três (Imagem como representação social), obtenção de acesso às representações sociais¹ que um determinado público cria e mantém por meio de interações (Schuler; De Toni, 2015).

No quarto e último (imagem na perspectiva mercadológica), a imagem é conceituada por quatro tipos de caminhos: a) Marca (percepção das pessoas quanto a uma marca em relação à concorrência – o consumidor se identifica com as características; atende sua necessidade específica; tem qualidade e desempenho; ajuda na construção de sua imagem social; traz satisfação; é de fácil me-

¹ Representações Sociais são a formação de modelos mentais enquanto evento socializado e socializante, isto é, a construção de representação de mundo das pessoas (pensamento social). Elas compõem um sistema de valores, ideias e práticas que estabelecem uma ordem (indivíduos podem se orientar e dominar o mundo material e social) e permitem uma comunicação entre membros de comunidade. Por essa teoria, há uma análise dos fenômenos a partir da pessoa (causas internas) e do seu contexto social (causas externas) (Jovchelovitch, 2000; Moscovici, 1978 *apud* Schuler; De Toni, 2015).

morização e reconhecimento para uma compra repetitiva e rotineira; ajuda os fabricantes em uma política de longo prazo e de investimento no mercado); b) Produtos (percepção quanto a determinada categoria de produtos, ou seja, congrega ideias, sentimentos, emoções, atitudes, expectativas que geram uma interação entre o objeto e quem o percebe); c) *Marketing* (oferta e *mix* de *marketing*: benefício do produto (valor percebido), sacrifício exigido para obtê-lo, riscos associados a erro de estimativa, funcionalidade de ponto comercial, sentimento em relação ao ponto de venda e reação a determinado estímulo como contato com vendedor, por exemplo); d) corporativa (percepção da organização como um todo que acontece a partir dos contatos dos públicos com diversas fontes de informação – conduta social, empregados, negócios, produtos, comunicação, vendas, preços, canais de distribuição) (Barich; Kotler, 1991 *apud* Schuler; De Toni, 2015; Schuler; De Toni, 2015).

Dentro do MCI, há duas abordagens na população pesquisada: a) qualitativa inicial – respondentes revelam espontaneamente conteúdo das imagens mentais relacionadas ao objeto da pesquisa (conteúdo tratado na forma de atributos salientes); b) quantitativa subsequente – respondentes confirmam papel desses atributos (permite tratamento estatístico e inferências sobre relação do público pesquisa com imagem do objeto) (Schuler; De Toni, 2015).

Assim, após a identificação dos públicos-chave² (segmentação e perfil dos segmentos) e a escolha do público a ser pesquisado (em pesquisas com presença de todos os públicos, pode gerar uma configuração dispersa e sem foco), passa-se para a primeira abordagem (Configuração de Conteúdo) (Schuler; De Toni, 2015):

- a) Seleção de amostra de público para pesquisa (fase quali/quantitativa - tratamento qualitativo das respostas para quantificação de resultados por análise de conteúdo);
- b) Pré-teste da entrevista estruturada, que pode ser aplicada oralmente ou por escrito, junto a público específico (perguntas projetadas para oferecerem estímulos que revelem atributos; são consideradas as primeiras ideias vindas de respostas livres e espontâneas);
- c) Identificação de atributos salientes da imagem da organização na mente dos respondentes (características, impressões, sensações do contato, entre outros);
- d) Classificação de atributos identificados em categorias de atributos sensoriais, emocionais, racionais, afetivos, simbólicos, visionários e axiomáticos. Nessa etapa, o tratamento dos dados acontece em análise de conteúdo a partir das entrevistas com listagem das ideias mencionadas pelos respondentes para gerar atributos da imagem e classificação dos atributos em categorias; a representação gráfica em cores para classificação são: vermelho (sensorial), laranja (emocional), amarelo (racional), verde folha (afetivo), azul celeste (simbólico), azul índigo (visionário) e lilás (axiomático);
- e) Atribuição de valores de ordem (VO) e de frequência (VF) aos atributos citados para determinar distâncias em relação ao termo empregado como estímulo para que respondentes se manifestem (Termo Indutor – nome da organização). Os valores se processam assim: VO (atributo citado em primeiro lugar recebe valor 5; em segundo, 4; em terceiro, 3; em quarto, 2; em quinto, 1; após o quinto, atributos não recebem VO, apenas VF; VF é o número de vezes que atributo foi citado, cada citação representa VF=1); ao fim, soma-se $VO + VF = VT$ (Valor Total – esse corresponde a ideia de presença nas imagens mentais dos participantes da pesquisa). Os atributos possuem níveis de proximidade: quarto quartil ou imagem central (alta frequência de atributos), terceiro quartil ou primeira periferia da imagem (segundo

² Público é grupo de pessoas que possui relacionamento típico com a organização. A seleção responde a critério (idade, gênero, profissão, entre outros) (Schuler; De Toni, 2015).

valor mais alto), segundo quartil ou segunda periferia de imagem (terceiro valor mais alto) e primeiro quartil ou margem da imagem (intervalo com menores valores).

Na segunda abordagem (Configuração de Agrupamentos), as etapas são (Schuler; De Toni, 2015):

- a) Seleção de amostra representativa para pesquisa (realizada com outra amostra representativa do mesmo público e em um número maior da amostra da fase da Configuração de Conteúdo – a primeira amostra pode ser inclusa na nova amostra);
- b) Produção e pré-teste de questionários com atributos levantados na Configuração de Conteúdo (aplicação de questionário³ à amostra, tratamento⁴ e análise dos dados);
- c) Mensuração do grau de importância dos atributos na fase da Configuração de Conteúdo: são esses fatores de importância que auxiliam nas redes de significados criadas no modelo mental do público, isto é, cada fator é uma interconexão mais próxima entre dados do modelo para a imagem idealizada que participante forma sobre organização;
- d) Mensuração do grau de satisfação dos atributos na fase da Configuração de Conteúdo: dá ideia da distância existente entre organização, como ela é idealizada por participante e como é realmente vista por ele;
- e) Verificação do agrupamento dos atributos em fatores de importância para revelar grupos de atributos mais relacionados;
- f) Verificação do agrupamento dos atributos em fatores de satisfação para revelar caminhos da satisfação dos públicos com organização: são esses fatores de satisfação que mostram as inter-relações entre redes de atributos para gerar satisfação do público com organização (interconexão mais próxima entre dados do modelo mental segundo imagem percebida/vivenciada).

Dentro da amostragem da pesquisa, constituiu-se a não-probabilística e por acessibilidade/conveniência. “O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo.” (Gil, 2008). No caso em análise, a escolha foi pelos atores locais (liderança, representação política e/ou gestão) nos municípios de Catu e Teixeira de Freitas atuantes em sindicatos, associações, órgãos públicos dos poderes executivo e legislativo municipais, partidos políticos, conselhos municipais, entidades religiosas, empresas locais, instância judiciária, cooperativas e clubes sociais e/ou esportivos. Para chegar nesse público, realizou-se uma pesquisa livre no sítio eletrônico de busca *Google* e na rede social *Facebook* com palavras-chave referentes à entidade, ao município e ao estado a exemplo de “Sindicatos Catu Bahia” e “Associações Teixeira de Freitas Bahia”.

Durante o período de 7 de outubro a 20 de novembro de 2015, realizou-se o contato com fontes potenciais seja por correio eletrônico, mensagem direta em *fanpage* institucional (página de fãs da marca) ou página pessoal, *sms* ou comunicador instantâneo *Whats App* e ligações para telefone fixo. No município de Catu, foram feitos contatos via correio eletrônico (53 mensagens), mensagem direta em *fanpage* institucional ou página pessoal (8 mensagens), *sms* ou comunicador

³ O MCI recomenda a montagem de questionários *online* em que participante recebe convite por *e-mail* e senha de acesso (Schuler; De Toni, 2015).

⁴ Nessa fase de tratamento dos dados, gera-se um banco de dados com aferição de médias individuais e gerais de importância e satisfação dos atributos e dos fatores de importância e satisfação (Schuler; De Toni, 2015).

instantâneo *Whats App* (27 mensagens) e ligações para telefone fixo (11 chamadas); desse total, foram agendadas 16 entrevistas (sendo que 1 fonte desistiu). Em Teixeira de Freitas, estabelecemos o contato via correio eletrônico (125 mensagens), mensagem direta em *fanpage* institucional ou página pessoal (50 mensagens), *sms* ou comunicador instantâneo *Whats App* (50 mensagens) e ligações para telefone fixo (17 chamadas); desse total, foram agendadas 22 entrevistas (sendo que 3 fontes desistiram).

Após agendamento, realizou-se a entrevista direta, aberta e semi-estruturada com 25 perguntas para o tema imagem organizacional que representou a fase de coleta de dados primários. As entrevistas foram realizadas em locais escolhidos pelos entrevistados (em sua maioria, o local de trabalho deles) e gravadas em áudio sem identificação dos mesmos quanto a nomes e cargos exercidos. Em Catu, elas aconteceram no período de 22 a 30 de outubro de 2015 e duraram entre 24 minutos e 39 segundos (menor tempo) e 1 hora, 18 minutos e 5 segundos (maior tempo). Em Teixeira de Freitas, as entrevistas aconteceram no período de 9 a 18 de novembro de 2015 e duraram entre 18 minutos e 9 segundos (menor tempo) e 1 hora, 1 minuto e 21 segundos (maior tempo).

Após essa etapa, o conteúdo foi transcrito pela pesquisadora e as informações classificadas segundo a técnica análise de conteúdo. Para esse tratamento dos dados, o *software Nvivo 10* foi usado porque o mesmo é considerado um organizador e analisador de informações de pesquisas qualitativas, especialmente entrevistas, além da planilha para Configuração de Conteúdo criada por Schuler e De Toni (2015) no MCI (disponível *online* no sítio eletrônico da editora do livro).

Para a fase da Configuração de Agrupamentos, tratou-se de explicar um questionário *online* com 22 perguntas para a segunda fase de coleta de dados secundários. As perguntas foram formuladas com base nas respostas das entrevistas em perguntas fechadas e respostas numeradas em escala de 1 a 10 para mensurar o grau de importância e satisfação dos atributos da imagem organizacional. A seguir, foram encaminhadas mensagens para as fontes contatadas na etapa da entrevista e mais outros atores locais localizados na internet (representantes de primeiro, segundo e terceiro setores) de Catu e Teixeira de Freitas, durante o período de 7 de abril a 3 de maio de 2016, com convite para responderem perguntas virtuais pelo Formulário Google. Foram enviadas e reenviadas 818 mensagens via correio eletrônico, *sms*, o comunicador de mensagem instantâneo *Whats App* e a rede social *Facebook (fanpage)*, contudo a maioria dos contatos apenas visualizava e não retornava ou diziam não ter como contribuir porque desconheciam a instituição, consequentemente resultou em 27 respondentes.

Com esse formulário, via questionário *online*, é possível o armazenamento dos dados no próprio meio virtual acessível apenas ao pesquisador. Quando se atingiu o quantitativo de 68 formulários respondidos (número mínimo exigido nessa etapa pelo MCI, ou seja, o dobro de contatos da etapa anterior), essa etapa foi considerada encerrada.

Para alcançar esse quantitativo mínimo, a pesquisadora teve o auxílio de duas servidoras do Instituto Federal Baiano (IF Baiano) – uma de Catu e outra de Teixeira de Freitas – na divulgação do formulário com esse público externo e também viajou para a cidade Catu no período de 2 a 4 de maio de 2016 quando imprimiu os questionários, fez contato presencial com representantes dos segmentos de primeiro, segundo e terceiro setor, entrevistou 41 atores locais e tabulou as respostas no formulário *web*. Para o tratamento dessa fase, usou-se o programa de planilha simples *LibreOffice Calc*, presente no pacote básico do sistema operacional gratuito *LibreOffice*.

Para a terceira etapa, o MCI propõe um Relatório de Resultados com disposição gráfica dos resultados das duas etapas anteriores. Em primeiro lugar, o Gráfico de Configuração da Imagem – GCI para visualizar estrutura de atributos na imagem, ser um orientador ao planejamento de comunicação e servir de comparação para resultados de pesquisas posteriores. Por ele, é possível definir o DNA da organização, quer dizer qual a imagem desejada pelos públicos de modo geral

(atributos que compõem a imagem) e de forma específica (importância dos atributos ressaltados para cada público). Em segundo lugar, a tabela de Sugestões de Ações Estratégicas para a Gestão da Imagem – SAEGIS para gerar direções possíveis a melhor gestão da imagem (principais atributos são analisados conforme posições, valores e relações encontradas) (Schuler; De Toni, 2015).

No próximo capítulo, a análise das informações seja pela análise documental quanto pelo trabalho de campo. A proposta é fazer um entrelaçamento entre planejamento, percepção da imagem do IF Baiano e teoria para responder a pergunta de partida.

Capítulo 4

Análise da Imagem do IF Baiano em Catu e Teixeira de Freitas

Este capítulo tem como objetivo apresentar as informações emergentes da pesquisa de campo através do Método para Configuração de Imagem (MCI). Para captar a variável imagem organizacional, o MCI atua em dois momentos: a) Configuração de Conteúdo (fase um): identificar atributos de imagem na mente de atores locais dos municípios de Catu e Teixeira de Freitas; classificar atributos em categorias (sensorial, emocional, racional, afetiva, simbólica, visionária e axiomática); verificar valores de ordem e frequência de aparição de atributos para determinar distância de cada atributo da imagem central; b) Configuração de Agrupamentos (fase dois): mensurar o grau de importância dos atributos mencionados na fase um para os atores locais; mensurar o grau de satisfação dos atores locais com esses atributos; agrupar os atributos em fatores de importância e satisfação.

Dentro do universo da amostra, as entrevistas, utilizadas para a fase de Configuração de Conteúdo do MCI, aconteceram presencialmente com atores locais após agendamento por telefone (ligações ou pedidos via aplicativo de comunicação de mensagem instantânea *Whats App*), *e-mail* (correio eletrônico) ou perfis ou *fanpages* (páginas institucionais). Na tabela 1, a distribuição dos respondentes¹ dá-se por quantitativo analisado, universo pesquisado e setor de atuação.

Tabela 1. Amostra para MCI (fase um)²

Estrato	Atores locais			Total
	Primeiro Setor	Segundo Setor	Terceiro Setor	
Amostra	10	7	17	34
Universo	48	33	89	170 ³

Fonte: Modelo adaptado do relatório pré-formado de Schuler e De Toni (2015).

¹ São considerados, como atores locais, pessoas representantes de estruturas sociais situadas em primeiro setor (o Estado), segundo setor (o mercado) e terceiro setor (espaço público não-estatal com a participação privada em assuntos de interesse público – serviços sociais autônomos, entidades de apoio – fundações privadas, associações, cooperativas, organizações sociais, organizações sociais de interesse público, ONGs) (Paludo, 2010).

² Em virtude da fase dois (Configuração de Agrupamentos) ter respostas de forma anônima a partir de *e-mail* encaminhado para atores locais participantes e não-participantes, não é possível montar uma tabela com estrato, amostra e universo separada por segmento (primeiro setor, segundo setor e terceiro setor).

³ Esse quantitativo representa contatos realizados pela pesquisadora por entidade, instituição, órgão ou empresa. No capítulo 4, há uma descrição por meio de comunicação (correio eletrônico, rede social, telefone), portanto o número corresponde a quantidade de vezes por representante, isto é, entidade A foi procurada por *e-mail*, *Whats App* e *Facebook* até se conseguir o agendamento da entrevista, por exemplo.

Após o levantamento das informações, fez-se uma análise das 30 palavras mais mencionadas, categorizadas no *software Nvivo 10* e registradas em tabela para tratamento de dados (modelo disponível pré-formatado de Schuler e De Toni (2015)). Com os atributos mais mencionados, criou-se um questionário no Formulário *Google* a ser respondido *online* pelo universo da pesquisa. Devido ao baixo retorno dos respondentes, complementou-se o trabalho de campo com entrevistas *in loco* no município de Catu e registraram-se as respostas no formulário *web*.

Realizada a tabulação, fez-se uso da técnica de análise de conteúdo e foi estruturada a listagem de atributos reveladores dos elementos essenciais da imagem do IF Baiano junto aos atores locais de Catu e Teixeira de Freitas.

Tabela 2. Listagem geral de atributos

Número	Atributo como resultado da análise de conteúdo	Nome do atributo	Categoria	Valor total	Média de importância	Média de satisfação
1	É uma escola federal	<i>Top of mind</i> – característica	Racional	177	8,97	8,89
2	Oferta cursos em sua cidade	<i>Top of mind</i> – funcionalidade	Racional	69	8,89	8,73
3	Oferece educação técnica para as pessoas	<i>Top of mind</i> – relação causal	Racional	133	9,20	9,13
4	É uma escola com estrutura compatível à marca IF Baiano	Visão	Sensorial	180	8,42	8,27
5	Proporciona segurança, alegria e acolhimento ao estudante	Apreciação	Emocional	273	8,27	7,95
6	Oferta cursos que mudarão a vida das pessoas	Benefício	Racional	294	8,71	8,68
7	A cidade acolhe os cursos ofertados pelo IF Baiano	Reconhecimento	Afetivo	174	7,88	7,89
8	A cidade sente orgulho por ter uma escola de qualidade como o IF Baiano	Autorrepresentação para o mundo	Simbólico	375	8,92	8,88
9	Os cursos ofertados mudarão a realidade do município	Visão ideal	Visionário	226	8,27	8,18
10	O IF Baiano oferece educação para a população e auxilia as pessoas na formação de seus princípios e valores	Princípios e valores	Axiomático	341	8,68	8,62
11	O IF Baiano se compara ao IFBA (a outra escola federal da Bahia, antigo CEFET-BA)	Pontos de comparação	Racional	207	7,13	7,31
Médias gerais						
Gap = 0,07					8,48	8,41

Fonte: Modelo adaptado do relatório pré-formatado de Schuler e De Toni (2015).

Na tabela 2, são pontuados sequencialmente: o número do atributo; o atributo a partir da linguagem mais próxima citada pelos entrevistados; o nome de cada atributo surgido a partir das dimensões⁴ (*top of mind*, afetivo, emocional, racional, sensorial, simbólico, visionário, axiomático).

⁴ As dimensões de imagem *top of mind* e pontos de comparação, recomendadas pelo MCI durante a fase de entrevista

tico, pontos de comparação⁵) mapeadas na entrevista (apêndice); a categoria pertencente a cada atributo; o valor total (resultado da soma do valor de ordem (ordem de frequência de citação pelos respondentes) e do valor de frequência (número de vezes que foi citado o termo); por último, as médias de importância e satisfação obtidas na Configuração de Agrupamentos realizada na fase do questionário *online*.

Observa-se uma variação considerável no valor total dos atributos, ou seja, vai do menor valor total 69 sobre a oferta de cursos na cidade até o maior valor total 375 com a cidade sente orgulho por ter uma escola de qualidade como o IF Baiano. Contudo, as médias de importância e satisfação ficam próximas nos itens (tabela 2). Segundo o Método para Configuração de Imagem (MCI), significa que a organização (Instituto Federal Baiano – IF Baiano) é compatível com a expectativa do público (Schuler; De toni, 2015). Para os atores locais de Catu e Teixeira de Freitas, oferecer educação técnica para as pessoas está entre as primeiras lembranças (e as, de maior relevância) ao pensarem na instituição com as médias 9,20 (importância) e 9,13 (satisfação).

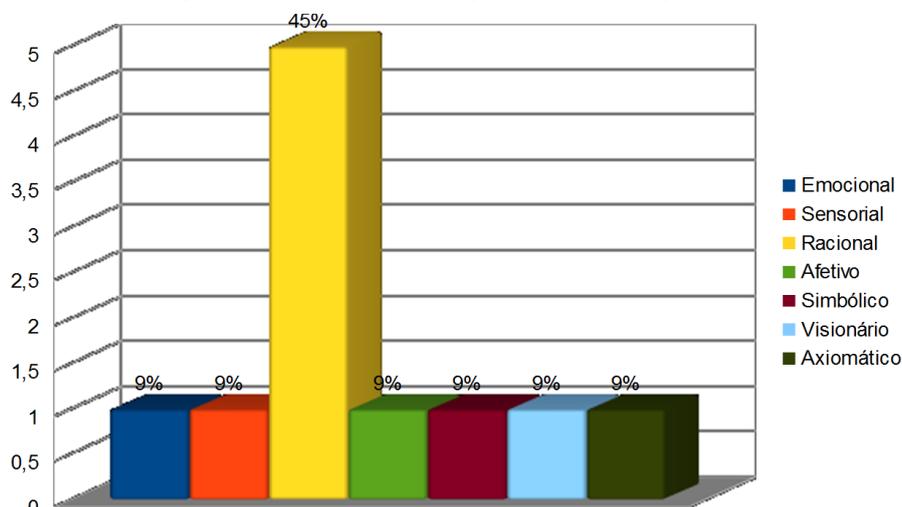
Por outro lado, as menores médias (7,13 – menos importante; 7,31 – menos satisfatório) estiveram no atributo (dimensão) ponto de comparação para a relação entre o IF Baiano e o Instituto Federal da Bahia (IFBA), concorrente mais próximo à estrutura educacional. Os dois atributos, pertencentes à categoria racional (mental), correspondem como o público observa o fenômeno (a instituição) e a qualidade percebida (benefícios, funcionalidade, características, relações causais, estrutura e ordem) (Schuler; De Toni, 2015).

Tabela 3. Análise das categorias de atributos

Emocional	Sensorial	Racional	Afetivo	Simbólico	Visionário	Axiomático	Total
1	1	5	1	1	1	1	11

Fonte: Modelo adaptado do relatório pré-formatado de Schuler e De Toni, 2015.

Gráfico 1. Categorias dos atributos na imagem do IF Baiano junto aos atores locais



Fonte: Modelo adaptado do relatório pré-formatado de Schuler e De Toni (2015).

para acesso a conteúdos de imagem não revelados, são incorporadas às categorias racional e emocional durante a análise das informações para fins didáticos e científicos.

⁵ A dimensão projeção do MCI não foi considerada na análise dos dados porque os resultados apresentados não foram relevantes para esta pesquisa.

Na tabela 3 e no gráfico 1, observa-se que os entrevistados possuem uma imagem mais racional (45%) do que emocional, sensorial, afetivo, simbólico, visionário e axiomático (9%). Dentro da categoria racional, o atributo ponto de comparação “o IF Baiano se compara ao IFBA” é o mais citado com valor total 207. Essa informação suscita algo interessante ao se comparar os resultados das tabelas 2 e 4: o público considera o IF Baiano como relevante e comparável ao outro Instituto Federal, contudo dá mais importância e demonstra mais satisfação com outros atributos ligados à própria escola. Na sequência, as categorias emocional, sensorial, afetivo, simbólico, visionário e axiomático foram mencionadas apenas uma vez por atributo (o que resulta na porcentagem de 9%).

Ao considerar que o MCI trabalha com sete níveis de realidade e percepção (dimensões/atributos) que são integrados e seguem a sequência sensorial, emocional, racional, afetivo, simbólico, visionário e axiomático (Schuler; De Toni, 2015), ter um destaque para o atributo racional significa “[...] a profundidade do que foi apreendido do fenômeno observado e da qualidade nele percebida (sua primeiridade⁶)”. Quer dizer, o público avalia o IF Baiano de forma pragmática, funcional e lógica para os municípios. Esses resultados pressupõem que a leitura menos afetiva em relação ao Instituto justifica-se pelo perfil dos entrevistados e por não se enxergarem como público-alvo de políticas, programas, projetos, ações e atividades institucionais.

Tabela 4. Atributos listados conforme aproximação com imagem central

	Número	Nome do atributo	Valor Total	Média de importância	Média de satisfação
Imagem Central	8	Autorrepresentação para o mundo	375	8,92	8,88
	10	Princípios e valores	341	8,68	8,62
	6	Benefício	294	8,71	8,68
	5	Apreciação	273	8,27	7,95
	9	Visão ideal	226	8,27	8,18
Primeira Periferia	11	Pontos de comparação	207	7,13	7,31
	4	Visão	180	8,42	8,27
Segunda Periferia	1	<i>Top of mind</i> (característica)	177	8,97	8,89
	7	Reconhecimento	174	7,88	7,89
	3	<i>Top of mind</i> (relação causal)	133	9,20	9,13
	2	<i>Top of mind</i> (funcionalidade)	69	8,89	8,73
	Médias gerais			Gap = 0,07	8,48

Fonte: Modelo adaptado do relatório pré-formatado de Schuler e De Toni (2015).

Após a análise dos atributos da imagem do IF Baiano, o MCI propõe uma análise dos atributos mais citados até os menos citados. Nessa concepção, os atributos são distribuídos conforme os

⁶ “A percepção sensorial do objeto (primeiridade) primeiro causa uma impressão (sensação) não analisável, frágil, absolutamente presente.” (Schuler; De Toni, 2015, p. 24). Essa sensação, ainda oculta ao pensamento e à emoção, é fugaz, superficial, livre (Schuler; De Toni, 2015: 24).

valores totais mais altos e, portanto, próximos à imagem central até alcançar os atributos menos citados com a seguinte sequência: primeira periferia e segunda periferia.

A partir da tabela 4, analisa-se que os valores totais mais elevados, denominados imagem central, fazem referência direta aos atributos autorrepresentação para o mundo, princípios e valores, benefício e apreciação ligados às categorias simbólico, axiomático, racional e emocional. Assim, infere-se que o IF Baiano pertence à memória do público mesmo que não esteja diretamente ligado a seu cotidiano (sentem orgulho pela presença da escola na cidade), possui significado à existência do município enquanto organização relevante (por educar e auxiliar a formação dos habitantes) e é percebido como benéfico e útil à sua comunidade estudantil.

Dentro da primeira periferia, os atributos são visão ideal, pontos de comparação, visão e *top of mind* (característica) pertencentes, na sequência, às categorias visionário, racional, sensorial e racional. O Instituto Federal Baiano é visto como uma organização do futuro porque os cursos mudarão a realidade; possui o mesmo destaque que o IFBA, uma estrutura compatível à marca e é uma escola federal. Na segunda periferia, os atributos reconhecimento, *top of mind* (relação causal) e *top of mind* (funcionalidade), vinculados basicamente às categorias racional e afetivo, são percebidos como uma escola que oferta cursos e educação técnica e o município acolhe dentro de seu cotidiano⁷.

Nesta pesquisa, percebe-se que a racionalidade perpassa pelas três primeiras faixas de imagem organizacional, portanto uma leitura muito direta do público de que a instituição possui um caráter utilitário e benéfico para a localidade. Dentro das médias de importância e satisfação, configuram-se médias gerais elevadas (maior de 80%) dentro da escala de 1 a 10 e uma diferença de 0,03 entre elas (8,28 – importância; 8,25 – satisfação).

Apesar de a imagem central concentrar os valores totais altos, ou seja, possui os atributos mais lembrados e mais citados nos itens escola de qualidade, educação para a população, oferta de cursos que mudarão a vida das pessoas e proporciona segurança, alegria e acolhimento ao estudante, ela não possui as maiores médias de importância e satisfação. Para o público, os atributos oferecer educação técnica (segunda periferia) e ofertar cursos na cidade (primeira periferia) estão entre os de mais importância e satisfação. Assim, infere-se que eles valorizam uma relação bem prática e utilitária com a instituição, isto é, querem que ela atenda à demanda de qualificação para o trabalho da população, esteja próxima e mantenha relacionamento com a cidade, mas a enxergam como distante desse desejo porque a imagem percebida estão nos fatores qualidade, educação, mudança, segurança, alegria e acolhimento.

Para a próxima etapa, constrói-se o Gráfico de Configuração da Imagem (GCI) que começa com o DNA Organizacional. “[...] conjunto de ideias essenciais (arquetípicas) que, em havendo a definição de DNA, serão tratadas como ‘fatias’ do GCI no lugar dos fatores de importância ou de satisfação.” (Schuler; De Toni, 2015: 218). No gráfico 2, ilustra-se como os atributos encontrados são colocados nas categorias para checar o quanto a instituição consegue espelhar a imagem pretendida junto aos atores locais (público deste trabalho científico) (Schuler; De Toni, 2015: 218).

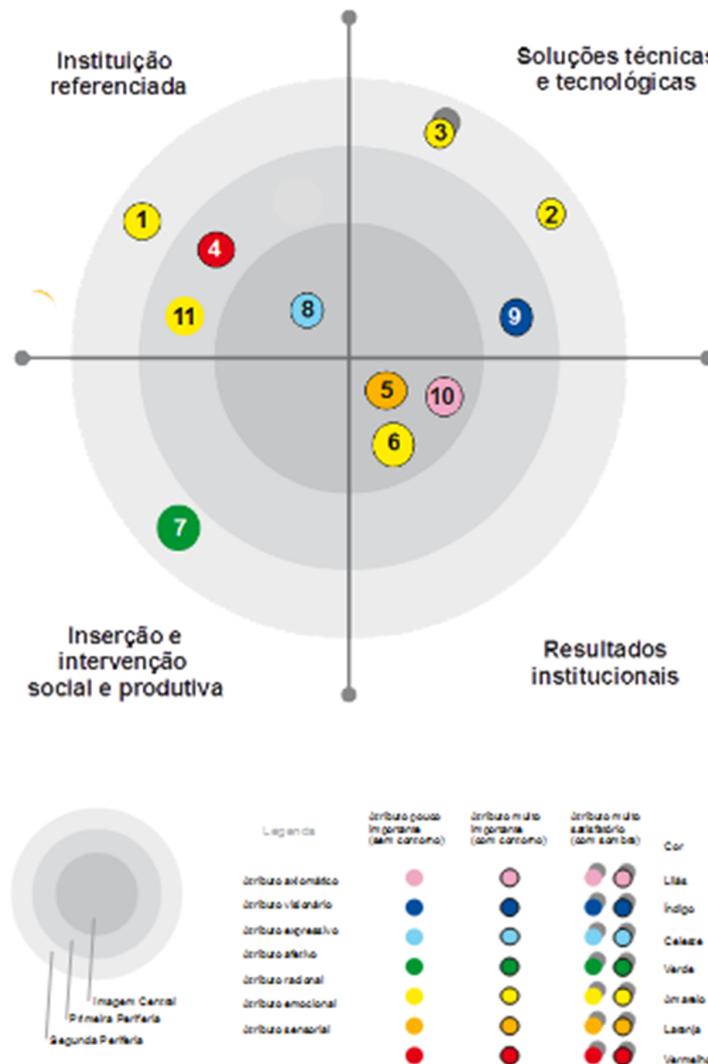
Para este estudo, é definida a imagem pretendida pelo Instituto Federal Baiano. No Plano de Desenvolvimento Institucional: Identidade e Gestão para a construção da excelência! 2015 – 2019, o IF Baiano define que o seu quinto objetivo estratégico⁸ é “consolidar a identidade e imagem do IF Baiano como uma instituição referenciada na Bahia na sua área de atuação. Além disso, promover uma política de comunicação que atenda a todas as partes interessadas.” (IF Baiano, 2014,

⁷ Em virtude do não-uso do barema projeção do MCI, não há imagem marginal.

⁸ “Os objetivos estratégicos são os elementos que traduzem os anseios da comunidade acadêmica, os resultados que devem ser apresentados à sociedade e os desafios postos ao IF Baiano enquanto instituição de educação que tem suas finalidades previstas em legislação própria. Em outras palavras, eles orientarão o que deverá ser feito para que a instituição cumpra sua missão e alcance a sua visão de futuro.” (IF Baiano, 2014: 32).

p. 32). Assim, observa-se que “instituição referenciada” representa um ponto significativo em termos institucionais para o DNA. Nos outros três itens, citados a partir de seus focos prioritários, estão “soluções técnicas e tecnológicas”, “inserção e intervenção social e produtiva” e “resultados institucionais.” (IF Baiano, 2014: 32).

Gráfico 2. Gráfico de Configuração da Imagem (GCI) do IF Baiano junto aos atores locais



Fonte: Modelo adaptado do relatório pré-formatado de Schuler e De Toni, 2015.

Pelo GCI, a ideia de instituição referenciada está na imagem central do atributo simbólico através do sentimento de orgulho de existir uma escola de qualidade no município em que os atores residem. Na primeira periferia⁹, os atributos racional e sensorial traduzem-se na percepção de que é uma escola federal com estrutura organizacional compatível à marca de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia e a instituição se compara em qualidade, força e atuação ao seu

⁹ Após a zona de proximidade dos atributos com o termo indutor (na pesquisa em análise, IF Baiano) conforme o valor total (soma do valor de ordem com o valor de frequência), é realizada uma divisão em quartis (o primeiro quartil com os quatro valores mais altos correspondem à imagem central, o segundo quartil para a primeira periferia, o terceiro para a segunda periferia e os últimos com os valores menores ficam para a margem da imagem/imagem marginal (Schuler; De Toni, 2015).

concorrente mais próximo (IFBA, por exemplo). Dentro da segunda periferia, o atributo racional traz o benefício e a utilidade de o município possuir uma instituição de ensino ligada ao governo federal. Percebe-se que os valores ligados diretamente à vida concreta e suas soluções práticas possuem maior destaque para o público pesquisado.

Na ideia soluções técnicas e tecnológicas¹⁰, o atributo visionário está na primeira periferia e demonstra que os atores nutrem uma esperança de mudança da realidade através dos serviços educacionais do IF Baiano. Na segunda periferia, o atributo racional predomina através do pilar ensino quando os respondentes possuem, como primeira lembrança, a oferta de cursos técnicos pela escola. Na ideia inserção e intervenção social e produtiva, o atributo afetivo localiza-se na segunda periferia por meio de autorreconhecimento como acolhedores (enquanto representantes locais dos municípios) dos cursos ofertados pela instituição.

Por último, na ideia resultados institucionais, há três itens pertencentes à imagem central com ligação aos atributos emocional, racional e axiomático. Para os entrevistados, o IF Baiano possui um papel bem relevante porque oferta educação que transformará a vida das pessoas, inclusive na formação de seus princípios e valores, além disso o seu alunado recebe segurança, alegria e acolhimento para seguir positivamente esse momento de transição pessoal e profissional.

Para que a imagem percebida pelos atores locais possa se aproximar da imagem pretendida pelo Instituto Federal Baiano e esta pesquisa apresente contribuições à gestão, são descritos a seguir a missão, a visão, os valores, os princípios, as políticas educacionais e as diretrizes educacionais do IF Baiano, além das práticas de comunicação institucionais realizadas no período de 2009 a 2015. Esse recorte do planejamento da gestão educacional e da materialização de ações voltadas à imagem servem de referência para a etapa seguinte do MCI: Sugestões de Ações Estratégicas de Gestão da Imagem (SAEGIs).

O IF Baiano tem a missão de

ofertar educação profissional e tecnológica de qualidade, pública e gratuita, nas diferentes modalidades, preparando pessoas para o pleno exercício da cidadania e contribuindo para o desenvolvimento social e econômico do país, através de ações de ensino, pesquisa e extensão. (IF Baiano, 2014: 21).

Sua visão é

ser uma instituição de educação profissional e tecnológica referência na Bahia, em todas as áreas e modalidades de oferta, sobretudo, no desenvolvimento e fortalecimento de tecnologias agrárias que contribuam para o crescimento socioeconômico e cultural do estado. (IF Baiano, 2014: 21).

Ele possui os seguintes valores: excelência (eficiência, eficácia e efetividade nos processos de gestão), gestão democrática (princípios de justiça, participação, corresponsabilidade, igualdade nas relações sociais e nos processos de gestão), ética (princípios de transparência, justiça social e responsabilidade com o bem público), valorização dos servidores (reconhecimento e fortalecimento de que o desempenho da instituição depende da valorização, do desenvolvimento pessoal e técnico, do bem-estar e da realização profissional de todos os servidores), comprometimento (dos servidores com o atendimento dos objetivos e da missão institucional), compromisso social (reconhecimento às diferenças históricas, econômicas, culturais e sociais) e sustentabilidade (responsabilidade social e ambiental) (IF Baiano, 2014).

¹⁰ Acompanhar o significado dos números das ideias “instituição referenciada”, “soluções técnicas e tecnológicas”, “inserção e intervenção social e produtiva” e “resultados institucionais” nas tabelas 2 e 4.

Em sua gestão educacional, o Instituto tem como princípios: democracia, descentralização, autonomia, cooperação, participação, integração, respeito às diferenças e inclusão. Nas políticas educacionais, pretende: implantar sistema informatizado de gestão acadêmica Institucional; criar e implantar a Política de Qualidade para os cursos do IF Baiano; assegurar o quantitativo necessário de servidores técnicos e docentes para o desenvolvimento das atividades administrativas e pedagógicas vinculadas ao ensino, pesquisa e extensão; promover capacitação para servidores envolvidos diretamente com as atividades de gestão educacional; viabilizar as condições necessárias para a implantação dos novos *campi* e ampliação da oferta de curso (IF Baiano, 2014).

Nas diretrizes educacionais, estão:

1. Desenvolvimento de estratégias de gestão que possibilitem o acompanhamento e o monitoramento de ações em prol da qualidade nos cursos do IF Baiano;
2. Garantia de infraestrutura adequada ao pleno desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como espaços de integração entre estudantes e servidores;
3. Estabelecimento de indicadores acadêmicos institucionais com vistas à melhoria dos processos de gestão no ensino, na pesquisa e na extensão;
4. Acompanhamento e monitoramento do planejamento do ensino, da pesquisa e da extensão, para promover ajustes ao longo do processo e otimizar o alcance dos objetivos propostos;
5. Estruturação da gestão, de modo a viabilizar o funcionamento do ensino, da pesquisa e extensão;
6. Implantação de sistemática de avaliação dos cursos da Instituição;
7. Revisão, avaliação e atualização periódica de políticas e programas institucionais;

Integração entre comunidade interna e externa para o levantamento de demandas e cumprimento da missão Institucional. (IF Baiano, 2014: 79).

Para dialogar com seus públicos, o IF Baiano criou mecanismos para estruturar a comunicação organizacional, planejou e executou ações. Em 2009, primeiro ano do Instituto Federal Baiano, implantou-se uma Coordenação de Comunicação Social dentro da estrutura administrativa Chefia de Gabinete como órgão superior na Reitoria. No primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), projetou-se para execução entre 2010 e 2013:

- a) Melhorar sistema de informação e comunicação (meta educacional) para atender as demandas pedagógicas através de programas computacionais;
- b) Elaborar e implementar plano de *marketing* e criar revista de comunicação, pesquisa e extensão para divulgar atividades (metas administrativas) para estabelecer intercâmbio entre Instituto e comunidade externa e fortalecer sua identidade.

Em sua Política de Atendimento aos Discentes, planejou estreitar relacionamento com ex-alunos através de organizações de egressos. Na organização acadêmica, idealizou estimular a produção acadêmica, tecnológica e cultural de estudantes e servidores e divulgar essas publicações por mídias diversas. No aspecto autoavaliação, a Comissão Própria de Avaliação (CPA) considerou como uma das suas dimensões “Comunicação com a Sociedade” (imagem e meios de comunicação externos da instituição) (IF Baiano, 2009).

No Relatório de Gestão 2011, informou-se que foi o ano do primeiro planejamento institucional e buscou-se elaborar um plano de ação por *campus* e Reitoria. Definiu-se, entre os seus objetivos estratégicos para o período de 2011 a 2013:

Promover uma comunicação organizacional efetiva que possibilite o desenvolvimento da gestão de forma democrática e transparente, a partir da socialização ampla de informações, garantindo a precisão e atualização da comunicação pretendida, fortalecendo a identidade do Instituto. (IF Baiano, 2011: 20).

Entre as metas prioritárias, em 2011, referentes a ensino, pesquisa e extensão, promoveram-se dois eventos (um, anual por *campus*; outro, institucional para realizar divulgação científica e tecnológica, especialmente a iniciação científica. Nas ações estratégicas, realizaram promoção e divulgação dos resultados das pesquisas por meio impresso e eletrônico que aconteceram em eventos (Recitec¹¹, Fenagro¹²).

No Plano de Ação por *campus*, planejou-se promover comunicação com as famílias dos estudantes com baixo rendimento acadêmico, porém a instituição realizou duas reuniões de pais e mestres (*Campus Catu*). Em Guanambi, produziu-se a publicação semestral de jornal com divulgação de projetos desenvolvidos e seus resultados. Em Senhor do Bonfim, houve participação nos desfiles cívicos municipais para divulgar Instituto e cumprir compromisso de cidadania. Em Uruçuca, elaboraram e divulgaram ações por meio de jornal. No *Campus Valença*, realizou-se a divulgação dos cursos do *campus* nos meios de comunicação regionais (IF Baiano, 2011).

Em 2012, o Relatório de Gestão apontou como limitações aos objetivos estratégicos: precariedade no serviço de internet dos *campi* (limitador para comunicação, navegação e pesquisa por parte de discentes, docentes e técnicos-administrativos). Nas ações previstas, planejou-se e executou, no *Campus Bom Jesus da Lapa*, a melhoria da “[...] comunicação entre setores, prioritariamente através da realização de reuniões bimestrais entre diretoria-geral e os servidores para o acompanhamento e monitoramento do plano de ação 2012” (IF Baiano, 2012, p. 199) através de reuniões semanais. Em Catu, elaboraram e divulgaram instrumentos de informação aos estudantes sobre vida acadêmica no Instituto (guias, manuais, cartilhas e regimentos) (IF Baiano, 2012).

No *Campus Itapetinga*, houve a instalação de *software* de comunicação instantânea entre unidades administrativas. Em Santa Inês, houve divulgação de atividades, eventos e produções em veículos de comunicação internos e elaboração de vídeo institucional para melhorar a imagem perante a comunidade. Em Senhor do Bonfim, criou-se e implantou-se a Assessoria de Comunicação (Ascom) no *campus* para divulgação das atividades e do Instituto (cursos, produtos e infraestrutura) na região para fortalecer identidade (IF Baiano, 2012).

Em Teixeira de Freitas, houve a criação e a implantação de Comissão de Comunicação e Eventos e a divulgação de resultados dos projetos de pesquisa e extensão dos estudantes a alunos de instituições de ensino públicas municipais e estaduais. No *Campus Uruçuca*, foram implantados cinco murais, correio interno e atualização do *site* com o objetivo de melhorar a comunicação interna. Em Valença, elaborou-se boletim informativo mensal para divulgar ações em mídia eletrônica e impressa (IF Baiano, 2012).

No Relatório de Gestão 2013, constaram, como limitações aos objetivos estratégicos, os serviços de comunicação devido a problemas operacionais da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP). Houve sugestões de alterações nos processos de trabalho: dentro de comunicação institucional, o *Campus Itapetinga* adotou a divulgação mensal de relatórios financeiros (aplicações e gastos dos recursos); o *Campus Uruçuca* realizou reuniões periódicas para gerar celeridade na circulação de informações e na iniciativa de ações (IF Baiano, 2014b).

No item Relacionamento com a Sociedade, disponibilizaram informações relacionadas a ações administrativas e acadêmicas no *site* institucional (www.ifbaiano.edu.br) seja pela aba “Acesso à

¹¹ Reunião Anual de Ciência, Tecnologia, Inovação e Cultura no Recôncavo da Bahia que teve o objetivo de debater atividades científicas e tecnológicas realizadas na região para elaborar estratégias promotoras do desenvolvimento sustentável – www.recitecufbr.ufba.br.

¹² Feira Internacional de Agropecuária – www.centraldasexposicoes.com.br.

Informação” ou por meio de notícias; transmissão de reuniões via *webconferência*; produção e divulgação de vídeos institucionais em mídias sociais e páginas oficiais em redes sociais; esclarecimentos e sugestões pelo faleconosco@ifbaiano.edu.br (IF Baiano, 2014b).

Em 2014, dentro de Relacionamento com a Sociedade, o subtópico Canais de Acesso do Cidadão trouxe a implantação do setor Ouvidoria e o subitem Carta de Serviços ao Cidadão informou que ainda não existe a Carta de Serviços ao Cidadão no IF Baiano. Mas, a instituição prestou serviços de comunicação através de atendimento à imprensa e apoio a eventos/visitas institucionais (público externo); projetos digitais e gráficos (programação visual) e elaboração de campanhas publicitárias (público interno); atendimento pelo Fale Conosco e pelas redes sociais (*Twitter* e *Facebook*) (públicos interno e externo); textos jornalísticos para sítio eletrônico www.ifbaiano.edu.br e linhas de produtos Bem Baiano (blog, boletim eletrônico, revista) e produtos de audiovisual para o canal *YouTube* (públicos interno e externo) (IF Baiano, 2015).

Nas limitações externas, houve dificuldade de comunicação entre Reitoria e *campi*. No item Gestão de Pessoas, ausência de regulamentação para os meios de comunicação do IF Baiano (*e-mail*, telefone, documentos oficiais, *site*). No item Parceiros Institucionais, o *Campus* Santa Inês conseguiu, através da Fundação Cultural Gabriele Lervese, espaço na programação da Rádio Educativa Jaguar FM para realizar a divulgação de projetos e atividades voltados à área educacional (IF Baiano, 2015).

No Relatório de Gestão 2015, apresentou-se uma relação de sítios eletrônicos e *blogs* jornalísticos e/ou especializados em concursos públicos com 51 ocorrências de divulgação institucional na mídia. Dentro das limitações internas, a dificuldade de comunicação foi pontuada seja pela inexistência de telefonia fixa no *Campus* Bom Jesus da Lapa (a distância física da estrutura administrativa da Reitoria foi outro exemplo citado) ou pela internet limitada no *Campus* Itapetinga. No tópico Relacionamento com a Sociedade, o setor Ouvidoria registrou 105 pedidos de acesso à informação. Nos *campi*, as ações foram relacionadas à divulgação institucional estão em eventos, visitas técnicas, promoção de campanhas educativas e durante o processo seletivo (IF Baiano, 2016).

No segundo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), passa a constar uma estrutura de comunicação nos *campi* com a nomenclatura Núcleo de Comunicação e Eventos, mais especificamente em Governador Mangabeira, Guanambi, Itapetinga, Santa Inês, Teixeira de Freitas, Uruçuca e Valença. A área de comunicação passa a constar como objetivo estratégico com prazo de execução até 2019: consolidar a identidade e a imagem institucionais enquanto instituição referenciada na Bahia através de uma política de comunicação, comunicação da estratégia institucional, fomento à gestão participativa e autônoma e implantação e funcionamento de canais de relacionamento (IF Baiano, 2014a).

No Projeto Pedagógico, dentro do Programa de Acompanhamento de Egressos, objetiva-se assegurar um canal de comunicação permanente com ex-alunos. Na articulação entre os pilares ensino, pesquisa e extensão, desenvolver programas de divulgação científica e tecnológica. Entre os focos prioritários no PDI em vigor, estão a identidade e a imagem institucionais porque o Instituto veio de processo de formação de EAF, EMARC e novas unidades pela expansão da educação profissional e tecnológica e precisa construir uma identidade institucional e fortalecer a marca IF Baiano.

Após as descrições da gestão educacional e das atividades de comunicação, seguem-se quatro tabelas, referentes à terceira etapa do MCI, com Sugestões de Ações Estratégicas de Gestão da

Imagem (SAEGIS)¹³ distribuídas pelos fatores instituição referenciada, soluções técnicas e tecnológicas, inserção e intervenção social e produtiva e resultados institucionais.

¹³ Após as SAEGIS, o MCI recomenda análises dos atributos dentro dos estratos (atributos, valores totais, médias de importância e médias de satisfação). Contudo, em virtude da fase dois de coleta de dados (formulário *web*) para a Configuração de Agrupamentos não ter identificação, não foi possível realizar essa etapa com separação dos públicos por primeiro setor, segundo setor e terceiro setor (etapa da pesquisa realizada por meio da técnica análise fatorial exploratória). A análise dos agrupamentos está relacionada à fase de tomada de decisão sobre as ações de comunicação necessárias para melhorar a imagem da organização (Schuler; De Toni, 2015).

Tabela 5. Sugestões de Ações Estratégicas da Gestão da Imagem (SAEGIS)* – Fator instituição referenciada

Fator (DNA) – Instituição referenciada					
Atributo	Categoria	Posição	Importância	Satisfação	Recomendação
1 – <i>Top of mind</i> (característica)	Racional	Primeira Periferia	Alta	Alta	Por ser um atributo importante e satisfatório, deve se aproximar da imagem central para melhorar a imagem; Reforçar esse atributo nos discursos institucionais por meio de documentos e práticas de gestão e comunicação.
4 – Visão	Sensorial	Primeira Periferia	Alta	Baixa	Ampliar a satisfação e aproximar da imagem central; Disseminar a execução do planejamento estratégico nos discursos institucionais sejam em reuniões externas e/ou materiais de comunicação impressos e/ou digitais.
8 – Autorrepresentação para o mundo	Simbólico	Imagem Central	Alta	Alta	Manter-se nesta posição; Esse atributo deve ser trabalhado na materialização da gestão do IF Baiano com o público externo seja no envolvimento da comunidade interna em atividades da região, na participação em espaços de decisão dos municípios e em canais, ferramentas e instrumentos de comunicação institucionais.
11 – Pontos de comparação	Racional	Primeira Periferia	Baixa	Baixa	Ampliar a importância e a satisfação para depois se aproximar da imagem central; Para alcançar o quinto objetivo estratégico, o IF Baiano necessita do nivelamento no imaginário de seu público ao ser comparado com o outro Instituto Federal (IFBA), para posteriormente consolidar sua imagem de ser uma instituição referenciada em sua área de atuação. Para isso, precisa ampliar visibilidade e disseminar a marca IF Baiano nos espaços externos seja em organizações públicas e privadas e locais de convivência comum das regiões (ruas, praças etc).

Fonte: Modelo adaptado do relatório pré-formatado de Schuler e De Toni (2015).

Nota: *Os termos alta e baixa significam que o atributo tem nota acima da média (alta) ou abaixo da média (baixa), isto é, a nota baixa, por exemplo, ficou abaixo da média geral dos atributos (Schuler; De Toni, 2015).

Tabela 6. Sugestões de Ações Estratégicas da Gestão da Imagem (SAEGIS) – Fator soluções técnicas e tecnológicas

Fator (DNA) – Soluções técnicas e tecnológicas					
Atributo	Categoria	Posição	Importância	Satisfação	Recomendação
2 – <i>Top of mind</i> (funcionalidade)	Racional	Segunda Periferia	Alta	Alta	Aproximar-se da primeira periferia e, posteriormente, da imagem central; Esse atributo possui importância e satisfação altas, portanto deve ser reforçado pela gestão estratégica como fortalecimento do pilar ensino e nas práticas de relacionamento do IF Baiano com seu público externo.
3 – <i>Top of mind</i> (relação causal)	Racional	Segunda Periferia	Alta	Alta	Aproximar-se da primeira periferia e, posteriormente, da imagem central; Esse atributo possui importância e satisfação altas, principalmente pelo histórico institucional de oferta de cursos técnicos. Dentro de uma futura política de comunicação, necessita-se destacá-lo como diferencial de alto impacto institucional.
9 – Visão ideal	Visionário	Primeira Periferia	Baixa	Baixa	Ampliar a importância e a satisfação para depois se aproximar da imagem central; Para cumprir sua missão e alcançar sua visão, o IF Baiano deve reforçar em sua atuação institucional externa o objetivo de um Instituto Federal e o papel de interiorização do ensino, da pesquisa e da extensão.

Fonte: Modelo adaptado do relatório pré-formatado de Schuler e De Toni (2015).

Tabela 7. Sugestões de Ações Estratégicas da Gestão da Imagem (SAEGIS) – Fator inserção e intervenção social e produtiva

Fator (DNA) – Inserção e intervenção social e produtiva					
Atributo	Categoria	Posição	Importância	Satisfação	Recomendação
7 – Reconhecimento	Afetivo	Segunda Periferia	Baixa	Baixa	Aproximar-se da primeira periferia e, posteriormente, da imagem central; Esse atributo possui aproximação com os atributos 2 e 3 do fator soluções técnicas e tecnológicas, assim, para alcançar êxito na oferta de cursos técnicos nos municípios do interior, o acolhimento do IF Baiano pelas populações locais é essencial. Para isso, o Instituto deve ampliar o relacionamento com a sociedade e inserir-se mais nos espaços de planejamento e debates sobre os cursos atuais e futuros*.

Fonte: Modelo adaptado do relatório pré-formatado de Schuler e De Toni (2015).

Nota: Dentro da composição do Conselho Superior (Consup) do Instituto Federal Baiano (IF Baiano), existem três representações da sociedade civil (IF Baiano, 2014b).

Tabela 8. Sugestões de Ações Estratégicas da Gestão da Imagem (SSAEGIS) – Fator resultados institucionais

Fator (DNA) – Resultados institucionais					
Atributo	Categoria	Posição	Importância	Satisfação	Recomendação
5 – Apreciação	Emocional	Imagem Central	Baixa	Baixa	Ampliar a importância e a satisfação, principalmente por se localizar na imagem central; Esse atributo ressalta o público principal de qualquer organização educacional (o estudante), por isso uma ação relevante é destacar a comunidade estudantil do IF Baiano dentro da rotina institucional seja por participar em espaços de decisão, ter conquistas em eventos acadêmicos e realizar atividades positivas ao seu desenvolvimento profissional, especialmente nos meios de comunicação oficiais.
6 – Benefício	Racional	Imagem Central	Alta	Alta	Manter-se nesta posição; A missão do IF Baiano é percebida enquanto um resultado institucional de destaque. Sua inserção nos discursos falados e escritos de gestão e comunicação deve ser reforçada na rotina organizacional.
10 – Princípios e valores	Axiomático	Imagem Central	Alta	Alta	Manter-se nesta posição; A missão do IF Baiano é percebida enquanto um resultado institucional de destaque. Sua inserção nos discursos falados e escritos de gestão e comunicação deve ser reforçada na rotina organizacional.

Fonte: Modelo adaptado do relatório pré-formatado de Schuler e De Toni (2015).

A seguir, a tabela 9 traz a descrição, segundo o MCI, das sete dimensões da imagem com atributos indicados pelos entrevistados, definições teóricas, principais características¹⁴ de cada dimensão mencionada nos atributos (característica percebida) e as características que não foram percebidas (característica em aprimoramento).

¹⁴ Nesta pesquisa, na fase comparativa entre os dados coletados em campo e a literatura utilizada, adotaram-se as nomenclaturas características percebidas (características constatadas) e características em aprimoramento para as não-constatadas tanto nas variáveis imagem organizacional quanto em desenvolvimento local.

Tabela 9. Síntese da análise da variável imagem do IF Baiano

Variável – Imagem do IF Baiano				
Dimensões	Atributos	Definições teóricas	Características percebidas	Características em aprimoramento
Sensorial	É uma escola com estrutura compatível à marca IF Baiano.	Impressões visuais, auditivas, olfativas, palatais e táteis (ex: cor, peso, textura, barulho, odores, temperatura, sinestesia, entre outros)	Visual	Auditiva; olfativa; palatal; tátil.
Emocional	Proporciona segurança, alegria e acolhimento ao estudante; o IF Baiano pode ser comparado a um animal como uma vaca ou um leão; o IF Baiano se compara a um bicho inteligente como o macaco.	Interesse, utilidade e benignidade; desperta humores e afetos (emoções positivas: desejo e anseio de integração; emoções negativas: impulsos de ataque (raiva, desprezo, aversão), fuga (afastamento, alienação, evasão).	Interesse, utilidade e benignidade; emoções positivas.	Emoções negativas (não se recomendam para a imagem organizacional).
Mental (Racional)	Oferta cursos que mudam a vida das pessoas; o IF Baiano se compara ao IFBA; é uma escola federal; oferece educação técnica para as pessoas; oferta cursos em sua cidade.	Ponderação racional (ex: benefícios, funcionalidade, características, relações causais, estrutura e ordem).	Benefícios; funcionalidade; características; relações causais; estrutura.	Ordem.
Afetiva	A cidade acolhe os cursos ofertados pelo IF Baiano.	Reconhecimento ou não de utilidade, valorização, respeito e gratidão (se positiva, gera cuidado e cultivo; se negativa, aniquilação, impedimento e extermínio).	Reconhecimento; valorização; respeito; gratidão. (Positivo)	Negativa (não se recomenda para a imagem organizacional).
Simbólica	A cidade sente orgulho por ter uma escola de qualidade como o IF Baiano.	Ligações por semelhança, capacidade de autorrepresentação para o mundo e si mesmo, metáfora e analogia (processo de ancoragem).	Semelhança; capacidade de autorrepresentação para o mundo e si mesmo.	Metáfora; analogia.
Visionária	Os cursos ofertados mudam a realidade do município.	Desejos, temores ou decisões (reinvencção do percebido, distorções criativas, ilusões, visão ideal).	Desejo.	Temor; decisão.
Axiomático	O IF Baiano oferece educação para a população e auxilia as pessoas na formação de seus princípios e valores.	Significado da vida; percepção de existência no mundo	Percepção de existência no mundo.	Significado da vida.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2016).

Assim, dentro da dimensão sensorial, o IF Baiano é apenas percebido segundo sua característica física, portanto ênfase no aspecto visual. Na dimensão emocional, o Instituto desperta emoções positivas, além de interesse e utilidade, ou seja, ele fornece segurança, alegria, acolhimento e porta-se com força, de forma destemida e com inteligência. No racional, fornece uma

estrutura compatível ao governo federal, possui o mesmo peso que o outro Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFBA), tem o benefício de ofertar educação técnica para as pessoas do município e, conseqüentemente, trazer mudança para a vida delas.

Na afetiva, eles consideram que reconhecem, valorizam, respeitam e sentem-se gratos pelos serviços educacionais do Instituto Federal Baiano porque afirmam que acolhem os cursos ofertados. Na simbólica, sentem orgulho por terem uma instituição de qualidade como o Instituto em seus municípios (esse é um ponto bem significativo e mencionado por quase todos os respondentes). Na visionária, vislumbram um futuro melhor para a cidade através dos cursos ofertados pela escola. No axiomático, enxergam o IF Baiano como significativo para a realidade local porque através do fator Educação as pessoas recebem auxílio na formação de seus princípios e valores.

Com base na percepção dos atores locais e na imagem pretendida pelo IF Baiano (DNA Organizacional) em ser uma instituição referenciada, levar soluções técnicas e tecnológicas, fazer inserção e intervenção social e produtiva e apresentar resultados institucionais, infere-se que ainda existe um descompasso entre a expectativa dos munícipes e as intenções organizacionais. O Instituto é uma escola de qualidade e atuante, mas para virar referência em seu segmento educacional precisa ser lembrado em suas finalidades, características e objetivos (lei no 11.892, de 29 de dezembro de 2008) pelos seus públicos o que não se verificou porque o único pilar mencionado foi ensino com destaque apenas para os cursos técnicos.

Diante do desafio em atender o item “inserção e intervenção social e produtiva”, conforme a lei de criação dos Instituto Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, o conhecimento das iniciativas, das ações e das atividades, citadas pela organização em seus Relatórios de Gestão, não chegam ao conhecimento do público fomentador de projetos políticas, sociais e/ou econômicos na região. Isso pode ser por dois motivos: as ações são sazonais e pontuais em realidades específicas dos municípios sem vínculos ou parcerias institucionais com os diversos segmentos e/ou não existe um processo de diálogo permanente da instituição com a região na qual está localizada geograficamente.

No planejamento institucional de levar “soluções técnicas e tecnológicas”, há uma esperança de um futuro melhor para a realidade. Contudo, não houve um aprofundamento nas respostas com exemplos de como a instituição poderia levar melhorias para a região (apenas algumas citações específicas e diretamente relacionadas ao pilar ensino). Verificou-se um desconhecimento quase total dos pilares pesquisa e extensão o que inviabiliza um movimento de geração de demanda por parte dos moradores em aproveitar o potencial humano, físico, logístico e financeiro do Instituto para melhorar os seus respectivos cotidianos.

No item “resultados institucionais”, torna-se complexo o acompanhamento da população do retorno do IF Baiano para a região. Porque, para alcançar os objetivos estratégicas e as metas institucionais, o Instituto precisa inserir o diálogo com a comunidade de seu entorno de forma contínua para fazer os ajustes necessários em seus ofertas de produtos e serviços com base nas necessidades locais. Além disso, a comunidade necessita estar mais atenta à rotina educacional seja por contatos presenciais e/ou virtuais e/ou acompanhando as principais discussões referentes a Educação, Ciência e Tecnologia no estado da Bahia que podem favorecer o crescimento e o desenvolvimento do Instituto e, conseqüentemente, da região. Para essas ações, não foram mencionadas como rotina de trabalho pelos entrevistados, contudo percebeu-se a intenção em criar, estreitar e/ou ampliar o contato com o Instituto para o inserir dentro da agenda local.

Assim, a partir dos 11 atributos coletados na análise dos dados, infere-se que o Instituto Federal Baiano é percebido como uma instituição de ensino de qualidade por ofertar educação técnica, auxiliar as pessoas na formação de seus princípios e valores, mudar suas vidas e acolher a comunidade estudantil em um ambiente seguro e alegre. Esses fatores despertam o sentimento de orgulho por a escola existir na localidade dos atores locais.

Na última seção, as considerações finais trazem a resposta da pergunta de partida; o cumprimento dos objetivos gerais e específicos; as contribuições e as limitações do trabalho; os resultados alcançados; as recomendações e as sugestões para futuros trabalhos.

Considerações Finais

Esta pesquisa surgiu do seguinte problema: como a imagem do Instituto Federal Baiano (IF Baiano) é percebida pelos atores locais. Fruto da união entre as antigas EAF (Escolas Agrotécnicas Federais) e as EMARC da CEPLAC (Escolas Médias de Agropecuária da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira), o IF Baiano está entre os 38 Institutos Federais, vinculados à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e distribuídos por todos os estados brasileiros mais o Distrito Federal (DF).

Para tanto, foi feita uma análise da variável imagem organizacional por meio do mapeamento a seguir: no capítulo um, contextualização do tema, importância, justificativa, pergunta de partida, objetivo geral e objetivos específicos; nos capítulos dois e três, a revisão da literatura sobre os assuntos gestão educacional, gestão estratégica, Institutos Federais no Brasil, imagem organizacional e comunicação mercadológica; no capítulo quatro, metodologia; no cinco, a análise dos dados coletados na pesquisa de campo.

Neste estudo, foram mapeados os principais teóricos da área de imagem organizacional que foram correlacionados à gestão educacional para responder à pergunta de partida: como os atores locais percebem a imagem do IF Baiano? Dentro dos maiores desafios deste trabalho, esteve a percepção de um público empoderado e envolvido com a realidade do município (os atores locais) quanto ao papel e à participação do Instituto Federal Baiano no cotidiano deles. Os autores Schuler e De Toni (2015) serviram de grande referência pelo amplo mapeamento da variável imagem organizacional, contudo os autores Colnago (2006) e Machado e Malcher (2008), mencionados no capítulo três, mostraram o quanto a organização educativa em análise ainda se vê e insere-se nas vivências locais de modo empírico, pontual e sem uma articulação sistêmica de longo prazo seja internamente e/ou no relacionamento com outras organizações.

Dentro de seus objetivos específicos, no item um, categorizar a imagem organizacional do IF Baiano pontua-se que o Instituto é uma escola com oferta de cursos técnicos que mudarão a vida das pessoas seja pelo acolhimento em um ambiente seguro e alegre e pelo auxílio a seus princípios e valores, todavia observa-se que essas mudanças são pontuais. Esse entendimento dos atores locais sobre o que é o Instituto Federal Baiano demonstra uma percepção simplista perto de como a instituição se enxerga: uma organização educacional que oferta educação profissional e tecnológica de qualidade, pública e gratuita que prepara pessoas para a cidadania, contribui com o desenvolvimento socioeconômico do país pelos pilares ensino, pesquisa e extensão (missão) e considera, entre seus valores, o compromisso social (reconhecimento às diferenças históricas, econômicas, culturais e sociais) e a sustentabilidade (responsabilidade social e ambiental) (IF Baiano, 2014). Esse desalinhamento entre a imagem percebida pelo público e a imagem pretendida pelo IF Baiano exigirá da instituição um maior empenho no desenvolvimento de sua comunicação organizacional e um envolvimento mais amplo dos gestores e de toda a comunidade acadêmica e administrativa com as agendas locais das regiões de Catu e Teixeira de Freitas nas áreas de educação, ciência e tecnologia.

No objetivo específico dois, analisar a percepção da imagem dos atores locais sobre uma ins-

tuição federal pública observa-se que os respondentes enxergam o Instituto Federal Baiano de forma racional (categoria com maior destaque, 45%). Contudo, a sua imagem central situa-se no sentimento de orgulho por suas cidades terem uma escola de qualidade como o IF Baiano (categoria simbólico). Na sequência, estão também oferta de educação e formação de princípios e valores (categoria axiomático); oferta de cursos que levarão mudanças às pessoas (categoria racional) e o fornecimento de segurança, alegria e acolhimento ao estudante (categoria emocional). Contudo, a maior valorização está na oferta de educação técnica com as médias 9,20 (importância) e 9,13 (satisfação). Assim, para alcançar seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a instituição tem o desafio de organizar sua comunicação mercadológica (Kunsch, 2002) e suas práticas organizacionais (Galindo, 2008) dentro de um conceito institucional articulado com sua missão e sua visão. Esse novo posicionamento possibilita uma integração entre gestão educacional, gestão estratégica e comunicação mercadológica e, conseqüentemente, uma recepção de novas mensagens emitidas pelo IF Baiano ao seu público externo e a construção de uma imagem mais próxima ao conceito de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

No objetivo específico três, descobrir as contribuições da imagem organizacional para a gestão do IF Baiano nota-se que os atores locais já enxergam a instituição como uma escola de qualidade e comparável ao outro Instituto Federal (IFBA). Porém, a proximidade entre a imagem e seu DNA Organizacional (instituição referenciada; soluções técnicas e tecnológicas; inserção e intervenção social e produtiva; resultados institucionais) exige um esforço maior por parte da comunidade do Instituto Federal Baiano, ou seja, informar o pensamento educacional presente nos documentos oficiais na execução da gestão educacional nos canais de comunicação oficiais; disseminar a identidade Instituto Federal (Araujo, 2014) e as realizações da comunidade acadêmica e administrativa em espaços de debate e decisórios, principalmente ligados às áreas de educação, ciência e tecnologia; potencializar o papel do estudante (Lück, 2009) e do egresso nas fases do planejamento e da execução da gestão do IF Baiano a fim de envolvê-los no processo de popularização da marca e do cumprimento da lei de criação dos IF.

Por outro lado, apesar do baixo impacto, o Instituto desenvolveu iniciativas para melhorar o diálogo com a comunidade e a sua comunicação organizacional durante seus quase oito anos de existência, tais como: montar áreas administrativas responsáveis pela comunicação organizacional na Reitoria e nos *campi* e a Ouvidoria na Reitoria, realizar eventos científicos, produzir materiais de comunicação (jornais, vídeo institucional, boletim, sítio eletrônico, correio eletrônico, murais, blog, revista) e criar canais de comunicação em redes e mídias sociais (*Twitter, Facebook, YouTube*). Uma possível solução para trazer mais resultados das ações comunicacionais é fazer um acompanhamento do planejamento da comunicação organizacional com as correções necessárias durante o seu processo de execução e investir de forma mais enérgica na comunicação e na construção de agentes multiplicadores das informações institucionais nas zonas urbanas e rurais dos Territórios de Identidade.

Do trabalho de campo, perceberam-se os seguintes resultados: quando estimulados pelo termo indutor IF Baiano, os públicos têm a educação técnica como primeira lembrança com média superior a nove nos fatores importância e satisfação; consideram a instituição relevante e benéfica dentro de seu contexto local, principalmente por auxiliar as pessoas na formação de seus princípios e valores. Sentem-se orgulhosos, esperam por mudanças positivas na realidade e visualizam acolhimento como uma palavra de destaque seja porque a população recebe bem os serviços educacionais do Instituto ou pelo trato que a instituição possui com seu público direto (os estudantes), isto é, além de acolher, oferece-lhes segurança e alegria.

A imagem supracitada está representada em Lück (2009), conforme debatido no capítulo dois, porque mostra o resultado da gestão educacional com foco no estudante que é agente com competências demandadas pela sociedade. Como o IF Baiano é oriundo de outras marcas da educação

profissional (histórico no capítulo dois), explica-se a imagem organizacional enquanto produto da história da instituição no local. Nos depoimentos, os entrevistados tinham algum tipo de laço com a escola seja diretamente como ex-estudante ou indiretamente com familiares e amigos e conseguiam perceber mudanças positivas na vida das pessoas após o envolvimento delas com a comunidade acadêmica/administrativa do Instituto. Esse aspecto traz dois pontos: no ponto um, existe um histórico bom que favorece uma abertura para a aplicação de projetos novos da escola na região; no dois, exige um esforço maior dos gestores para disseminar o Projeto Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, principalmente os objetivos, as finalidades e as características, conforme a lei no 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (um exemplo disso é o direcionamento dos atores locais para a instituição apenas ao seu pilar ensino através de seus cursos técnicos).

Dentro da grande surpresa e do achado desta pesquisa, estão a imagem positiva do IF Baiano e a expectativa individual e coletiva que o mesmo gera na região mesmo com o desalinhamento entre a imagem pretendida e a imagem percebida pelos públicos. Esse formato de gestão gera outras possibilidades às teorias da imagem e à comunicação mercadológica porque mostra uma instituição como um lugar que transcende sua forma de dizer quem é, ou seja, ultrapassa os papéis definidos em documentos formais de planejamento estratégico e/ou nos setores físicos denominados assessorias de comunicação¹⁵.

A partir dos resultados sobre imagem organizacional, pode-se afirmar que as maiores contribuições da imagem para a gestão do Instituto Federal Baiano (objetivo geral) são: de forma positiva, existir uma sintonia entre a idealização e a percepção do benefício gerado pela escola no contexto local, em especial pela formação de pessoas cidadãs e pelos cursos ofertados. Em aspectos a serem melhorados, o relacionamento e a integração entre a comunidade interna e a externa precisam de aperfeiçoamento não se tem uma identidade de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia fortalecida nas regiões com a democratização dos pilares ensino, pesquisa e extensão porque os projetos relacionados a esses dois últimos ainda são desconhecidos.

Enquanto contribuições, este estudo pode trazer aos gestores do Instituto, aos agentes municipais e à área científica a percepção dos atores locais quanto à atuação educacional – item importante no processo de avaliação institucional Comissão Própria de Avaliação (CPA) e no cumprimento dos objetivos e das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) –, o nível de diálogo entre a instituição e a população e o resultado da gestão educacional na perspectiva de agentes estratégicos de destaque. Nesta pesquisa, observou-se que é necessário fazer um ajuste na imagem do IF Baiano e alinhar a gestão estratégica e a comunicação mercadológica para impactar de forma mais palpável no cotidiano dos municípios.

Portanto, essa pesquisa alinha-se ao pensamento de Carvalho *et al* (2006) sobre a interferência do meio e da cultura na imagem, a percepção de público (Gomes *apud* Silva, 2005) e a imagem holograma, modelo mental e representação social (Schuler; De Toni, 2015). Percebeu-se bastante vulnerabilidade da imagem (Iasbeck, 2007) e sua ligação ao seu setor de atuação (educação profissional) (Argenti, 2014). Apesar de a comunicação ser um objetivo estratégico no PDI, a imagem ainda não é tratada como estratégica e um meio de influência nos públicos (Colnago, 2006) nem como ferramenta auxiliar no relacionamento com a comunidade (Machado; Malcher, 2008). Recomenda-se um alinhamento da imagem entre o que se pretende e o que se percebe (Ruão, 2000) para o IF Baiano conseguir que suas ações comunicacionais impactem no contexto local.

Para ser uma instituição educacional que forma cidadãos e contribui com as realidades locais (Lück, 2009), o Instituto precisa alinhar seu planejamento e sua execução para a implantação de um modelo de gestão único (Tachizawa; Andrade, 1999). Porque, no comparativo entre os do-

¹⁵ O termo assessoria de comunicação foi usado como referência à área de comunicação institucional por ser adotado nos documentos formais do Instituto Federal Baiano. Ele pode sofrer alterações em outras organizações do mesmo segmento e receber variações, tais como: coordenação, diretoria, departamento, gerência etc.

cumentos institucionais estratégicos PDIs e os de controle, Relatórios de Gestão, constata-se uma série de ações pontuais e díspares na gestão do IF Baiano em suas questões internas e/ou externas seja por questões financeiras, políticas e/ou culturais que geram um sentimento de várias organizações educativas (Caixeiro, 2014) com uma única marca e, conseqüentemente, dificuldade de alinhamento entre imagem organizacional – gestão educacional. Uma ação relevante seria aproximar o planejamento da comunicação de suas práticas dentro do conceito permanente de diálogo do IF Baiano com seu entorno. Isso porque uma maior participação dos atores locais dentro das questões internas viabilizaria mais presença institucional nas questões regionais e vice-versa. Além disso, traria a compreensão do projeto político do IF Baiano por parte dos beneficiários diretos e indiretos e a manutenção e a criação de canais de comunicação institucionais efetivos e eficazes para o cumprimento de seu objetivo estratégico de promoção da comunicação organizacional para desenvolver uma gestão democrática e transparente que fortaleça a identidade institucional (IF Baiano, 2011).

Assim, conclui-se que o Instituto Federal Baiano possui uma imagem positiva em Catu e Teixeira de Freitas, porém sem amplo alcance quanto à disseminação, junto aos atores locais, da lei n. 11.892 de 29 de dezembro de 2008 que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, especialmente em tópicos referentes a finalidades, características e objetivos dos IF.

Recomenda-se que o Instituto ramifique sua participação, enquanto agente educacional, em espaços decisórios coletivos sejam públicos, privados e/ou terceiro setor para serem também percebidos como atuantes, influenciadores e transformadores da realidade. No aspecto divulgação, é recomendável que fortaleça o pilar ensino com uma comunicação mercadológica voltada às suas múltiplas ofertas de vagas de cursos de nível médio a pós-graduação no imaginário coletivo. Dentro dos pilares pesquisa e extensão, é aconselhável que busque a formação de disseminadores das atividades científicas e extensionistas nas comunidades, ou seja, os próprios beneficiários de políticas, programas e projetos enquanto canais potenciais no reforço da comunicação porque eles resultam de bons retornos da política pública da educação profissional no interior.

Nas limitações do estudo, estão a novidade do tema o que ocasionou na dificuldade de localização de literaturas nacionais e estrangeiras; a ausência de inserção no cotidiano dos municípios com impacto da não-realização de pré-testes no Método para Configuração de Imagem – MCI (fases de Configuração de Conteúdo e Configuração de Agrupamentos) e, conseqüentemente, pouco entendimento de algumas perguntas pelos entrevistados e necessidade de explicação em alguns momentos; o MCI não foi aplicado em sua totalidade porque existiu a necessidade de não identificar os entrevistados na fase dois (Configuração de Agrupamentos) e trouxe a inviabilidade de analisar a imagem organizacional por estrato (primeiro setor, segundo setor e terceiro setor).

Entre outras limitações, também estão a dificuldade de adesão dos agentes à pesquisa o que gerou a necessidade de ida a campo na etapa do questionário *web* para complementar o quantitativo mínimo; a desconfiança dos atores locais quanto ao interesse da pesquisadora em estudar suas regiões já que a residência e o trabalho estão situados na capital Salvador e o IF Baiano, segundo eles, nunca os procurou ou faz isso raramente; a escolha por um público politizado e engajado com a transformação da realidade pode trazer opiniões de grupos específicos e não um entendimento da média geral da população; a ausência de avaliação de um especialista para analisar e explicar, como reforço às teorias, os dados surgidos durante o desenvolvimento deste trabalho científico.

Para pesquisas futuras, sugere-se segmentar (governo, iniciativa privada ou terceiro setor) para trazer resultados mais específicos e profundos sobre a opinião de setores; escolher grupos sem vínculo com gestão ou representação de liderança para efeitos de comparação do olhar sobre as localidades; aplicar o estudo nos outros municípios onde a instituição possui estrutura administrativa e/ou acadêmica inclusive em Salvador (cidade que não possui *campus*, apenas a Reitoria) para

avaliar se traz impacto e/ou diferença de percepção a presença de estudantes na rotina; ampliar a amostra em termos regionais porque os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia trabalham com a concepção de Território de Identidade e suas ações são focadas na abrangência de diversos municípios.

Referências

- Almeida, A. L. de C. (2005). *A influência da identidade projetada na reputação organizacional*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Almeida, A. L. de C. (2013). *Reputação e Competitividade: a importância dos ativos intangíveis*. Disponível em: www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/Reputacao-e-Competitividade-A-importancia-dos-ativos-intangiveis.pdf [consultado a 12 jun. 2015].
- Alves, H. & Raposo, M. (2007). The influence of university image in student's expectations, satisfaction and loyalty. *Annual Eair Forum, 29, Anais eletrônicos...*Innsbruck, Austria. Disponível em: www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09513541011013060 [consultado a 4 mar. 2016].
- Angelovska, A. (2014). Industry Reprtrak: Lufthansa takes the lead. *Reputation Institute*. Disponível em: [www.reputationinstitute.com/getattachment/Resources/Registered/PDF-Resources/Lufthansa-Takes-the-Lead-What-Airline-Do-You-Choos/Industry-Brief-\(global\)-Airlines-9-Dec14-AA-\(1\).pdf.aspx?ext=.pdf](http://www.reputationinstitute.com/getattachment/Resources/Registered/PDF-Resources/Lufthansa-Takes-the-Lead-What-Airline-Do-You-Choos/Industry-Brief-(global)-Airlines-9-Dec14-AA-(1).pdf.aspx?ext=.pdf) [consultado a 30 jul. 2015].
- Araujo, R. B. M. de (2014). *A nova gestão pública, a regulação da educação e a gestão democrática no contexto dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia*. Tese de Doutorado, Universidade Federal da Bahia – UFBA, Salvador.
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. 6. ed. (trad. P. R. de Miguel). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (trad. L. A. Reto & A. Pinheiro). Lisboa: Edições 70.
- Barich, H. & Kotler, P. (1991). A framework for marketing imagem management. *Sloan Management Review*, Winter, 32(2): 94-104. Disponível em: <http://down.cenet.org.cn/upfile/47/2005631293169.pdf> [consultado a 2 mar. 2016].
- Bernardino, M. C. R. & Suaiden, E. J. (2011). Concepção Gestáltica da Imagem Corporativa para a Biblioteca Pública. *ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 12, Anais eletrônicos...* (pp. 1369-1380). Brasília. Distrito Federal. Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/enancibXII/paper/view/1119> [consultado a 12 abr. 2015].
- Bizerra, A. L. V.; Alves, F. J. dos S. & Ribeiro, C. de M. de A. (2012). Governança pública: uma proposta de conteúdo mínimo para os relatórios de gestão das entidades governamentais. *Encontro de Administração Pública e Governo, Anais eletrônicos...* (pp. 1-16). Salvador, Bahia. Disponível em: www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG495.pdf [consultado a 5 mar. 2016].

- Block, P. (2013). *Stewardship: choosing service over self-interest*. 2. ed. San Francisco: BK.
- Boyle, N. (2015). Ireland RepTrak 2015 briefing. *Dublin: The Reputations Agency*. Disponível em: <http://thereputationsagency.ie/UserFiles/files/Ireland%20RepTrak%202015%20-%207th%20May%202015%20-%20TRA%20web%20version%20%20-%20NB%20070515.pdf> [consultado a 30 jul. 2015].
- Brasil. (1918). *Decreto no 13.127, de 7 de agosto de 1918*. Crêa uma Fazenda-Modelo de Criação no município de Catú, no Estado da Bahia. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1910-1929/D13127.htm [consultado a 25 fev. 2016].
- Brasil. (2008). *Lei no 11.892, de 29 de dezembro 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, DF, n. 253, 30 dez. 2008. Seção 1, p. 1-3.
- Brasil. (2016). *Ministério da Educação, Portaria no 378, de 9 de maio de 2016. Dispõe sobre a autorização de funcionamento de unidades dos Institutos Federais e atualiza a relação de unidades que integram a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 de maio de 2016. Seção 1, p. 19 – 21.
- Brasil. (2008a). *Ministério da Educação/SETEC., Concepção e diretrizes - Instituto Federal e Educação, Ciência e Tecnologia*. Brasília: MEC/SETEC.
- Brasil. (2014). *Ministério da Educação., Portaria Interministerial no 5, de 25 de abril de 2014. Dispõe sobre a reorganização da Rede Nacional de Certificação Profissional – Rede CERTIFIC*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 de maio de 2014. Seção 1, p. 14 – 15.
- Brasil. (2009). *Portaria Interministerial no 1.082, de 20 de novembro de 2009. Dispõe sobre a criação da Rede Nacional de Certificação Profissional e Formação Inicial e Continuada – Rede CERTIFIC*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 de nov. 2009. Seção 1, p. 30 – 31.
- Caixeiro, C. M. B. A. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. Tese de Doutorado, Universidade de Évora, Évora. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/11416> [consultado a 24 fev. 2016].
- Cardoso, C. & Polidoro, M. (2011). *Gestão de Risco da Imagem Institucional. Congresso de Comunicação Empresarial Aberje Bahia, 3, Anais eletrônicos...* (pp. 1-16). Salvador. Bahia. Disponível em: www.aberje.com.br/eventos/2011/3congressoba/conteudos/Gest%C3%A3o%20do%20Risco%20da%20Imagem%20Institucional%20-%20Cardoso%20e%20Polidoro.pdf [consultado a 11 abr. 2015].
- Carrieri, A.; Almeida, A. L. de C. & Fonseca, E. (2004). Imagem organizacional: um estudo de caso sobre a PUC Minas. *Revista Administração em Diálogo*, 6(1): 23-35. São Paulo. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/675/472> [consultado a 4 mar. 2016].
- Carvalho, C.; Rosa, H.; Goulart, R. V. & Montardo, S. P. (2006). Monitoramento da imagem das organizações e as ferramentas de busca de blogs. *Prismacom*, (3). Porto. Disponível em: <http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/639> [consultado a 11 abr. 2015].

- Cherobim, A. P. M. S; Martins, G. de A. & Silveira, J. A. G. da. (2003). *Encontro Nacional das Associações dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27, Anais eletrônicos...* (pp. 1- 16). Atibaia, São Paulo. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnA NPAD/enanpad_2003/EPA/2003_EPA249.pdf [consultado a 26 mar. 2016].
- Claudino, L. P.; Gava, R.; Baião, A. L. & Mira, G. F. P. (2011). A Gestão da Imagem Organizacional no Terceiro Setor: um estudo de caso num Centro de Educação Infantil Filantrópico. *SemeAD Seminários em Administração, 16, Anais eletrônicos...* (pp. 1-16), outubro. São Paulo. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhosPDF/387.pdf> [consultado a 6 ago. 2016].
- Colnago, C. K. (2006). *A comunicação organizacional como fator determinante para a construção da imagem institucional*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Comissão Executiva da Lavoura Cacaueira – CEPLAC. (2012). *Relatório de Gestão Consolidado*. Brasília. Disponível em: www.ceplac.gov.br/paginas/relatorios/cartilhas/relatorio_gestao130010_137003_2011.pdf [consultado a 25 fev. 2016].
- Comissão Executiva da Lavoura Cacaueira – CEPLAC. (2008). *Sistema Educacional da Ceplac: 1965-2008*. Ilhéus. Disponível em: http://www.ceplac.gov.br/paginas/publicacoes/paginas/historia_do_cacau/cartilhas/SISTEMA%20EMARC%20DE%20ENSINO%20AGRÍCOLA%20-%201965-2008.pdf [consultado a 25 fev. 2016].
- Costa, D. F.; Sousa, D. De & Capelle, M. C. A. (2014). As relações entre os conceitos de identidade organizacional, identidade individual e imagem organizacional. *SemeAD Seminários em Administração, 17, out., Anais eletrônicos...* (pp. 1-15). São Paulo. Disponível em: <http://semead6.tempsite.ws/17semead/resultado/trabalhosPDF/664.pdf> [consultado a 14 abr. 2015].
- Cuche, D. (1999). *A noção de cultura nas ciências sociais*. (trad. V. Ribeiro). Bauru: EDUSC.
- Dimiti, A. & Sylvia, N. K. (2010). *The effect of corporate image on customer's satisfaction: a companys reputation and its customers satisfaction*. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing.
- Estevão, C. (1998). *Gestão estratégica nas escolas*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional. (Coleção Cadernos de Organização e Gestão Curricular).
- Faria, A. de A.; Imasato, T. & Guedes, A. L. M. (2014). O que gestão estratégia tem a ver com capitalismo(s)?: *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, ed. especial, 18: 1-21. Rio de Janeiro. Disponível em: www.spell.org.br/documentos/ver/33787/o-que-gestao-estrategica-tem-a-ver-com-capitalismo-s [consultado a 19 mar. 2016].
- Fascioni, L. C. (2003). *Indicadores para avaliação da imagem corporativa das empresas de base tecnológica instaladas na grande Florianópolis baseados nas análises das percepções gráfica e verbal utilizando lógica difusa*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Ferraz, J. J. (2006). *Imagem de uma instituição de ensino superior: uma construção sob o enfoque de Palácio, Meneses e Perez*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.

- Franco, É. (1998). *Utopia e realidade: a construção do projeto institucional no ensino superior*. Brasília: Universa.
- Galindo, D. dos S. (2008). As competências comunicacionais a serviço do mercado-lógico. In D. S. Galindo (org.), *Comunicação mercadológica: uma visão multidisciplinar* (pp. 31-46). São Bernardo do Campo: Metodista.
- Galindo, D. dos S. (2012). Comunicação mercadológica: uma revisão conceitual. In D. S. Galindo (org.), *Comunicação institucional e mercadológica: expansões conceituais e imbricações temáticas* (pp. 74-112). São Bernardo do Campo: Metodista.
- Garcia, W. E. (2002). Federalismo e Gestão Educativa no Brasil: notas para debate. *Revista Em Aberto*, 19(75): 70-77. Brasília. disponível em: <http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/2168/2137> [consultado a 24 fev. 2016].
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 35(2): 57- 63. São Paulo, disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/38183/36927> [consultado a 26 mar. 2016].
- Gomes, F. P. & Araújo, R. M. de (2005). Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. *Seminários em Administração*, 8, Anais... (pp. 1-11). São Paulo. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf> [consultado a 26 mar. 2016].
- Grzeszczeszyn, G. & Vieira, F. G. D. (2012). Imagem organizacional: uma análise comparativa da imagem desejada por supermercados e da imagem percebida por consumidores. *Qualitas*, 13(2). Paraíba. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1508> [consultado a 11 abr. 2015].
- Hafsi, T. & Martinet, A.-C. (2008). Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 12(4): 1131-1158. Curitiba. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rac/v12n4/11.pdf [consultado a 19 mar. 2016].
- Hanson, M. (1997). *La descentralización educacional: problemas y desafíos*. Santiago: Preal. Disponível em: <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/980000019.pdf> [consultado a 23 maio 2016].
- Horochofski, R. R. (2006). Empoderamento: definições e aplicações. *Encontro Anual da AN-POCS*, 30, Anais eletrônicos... (pp. 1-13), 24 a 28 de outubro de 2006. Caxambu/MG. Disponível em: http://portal.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=3405&Itemid=232 [consultado a 28 jul. 2015].
- Iasbeck, L. C. A. (2007). Imagem e Reputação na Gestão da Identidade Organizacional. *Organicom*, ano 4, (7): 84-97. São Paulo. Disponível em: <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/112/131> [consultado a 7 abr. 2015].
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2016). *Catu*. Disponível em <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=290750&search=bahia%20catu%20infograficos:-informacoes-completas> [consultado a 15.ago.2016].

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2016). *Teixeira de Freitas*. Disponível em <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=293135&search=||infogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas> [consultado a 15.ago.2016].
- Instituto Federal Baiano – IF Baiano (2016). *Estude no IF Baiano (graduação)*. Salvador. Disponível em: www.ifbaiano.edu.br/portal/subsequente [consultado a 21 abr. 2016].
- Instituto Federal Baiano – IF Baiano (2016). *Estude no IF Baiano (pós-graduação)*. Salvador. Disponível em: www.ifbaiano.edu.br/portal/pos-graduacao [consultado a 21 abr. 2016].
- Instituto Federal Baiano – IF Baiano (2009). *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Salvador. Disponível em: www.ifbaiano.edu.br/pro-reitorias/prodin/files/2011/11/pdi.pdf [consultado a 5 mar. 2016].
- Instituto Federal Baiano – IF Baiano (2014a). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019: identidade e gestão para a construção da excelência!*. Salvador. Disponível em: www.ifbaiano.edu.br/reitoria/wp-content/uploads/2015/06/pdi-diagramado.pdf [consultado a 25 fev.2016].
- Instituto Federal Baiano – IF Baiano (2014b). *Regimento Interno (Conselho Superior)*. Salvador. Disponível em: www.ifbaiano.edu.br/reitoria/wp-content/uploads/2010/10/consup-regimento-interno.pdf [consultado a 14 ago.2016].
- Instituto Federal Baiano – IF Baiano (2012). *Relatório de Gestão 2011*. Salvador. Disponível em: <http://pro-reitorias.ifbaiano.edu.br/portal/prodin/files/2011/10/RELATRIODE-GESTOPAR-ATCU.pdf> [consultado a 5 mar. 2016].
- Instituto Federal Baiano – IF Baiano (2013). *Relatório de Gestão 2012*. Salvador. Disponível em: <http://pro-reitorias.ifbaiano.edu.br/portal/prodin/files/2013/04/RelatoriodeGestao2012IFBaiano.pdf> [consultado a 5 mar. 2016].
- Instituto Federal Baiano – IF Baiano. (2014b). *TextitRelatório de Gestão 2013*. Salvador. Disponível em: <http://pro-reitorias.ifbaiano.edu.br/portal/prodin/files/2014/09/RelatoriodeGestao2013IFBAIANO.pdf> [consultado a 5 mar. 2016].
- Instituto Federal Baiano – IF Baiano (2015). *Relatório de Gestão 2014*. Salvador. Disponível em: <http://pro-reitorias.ifbaiano.edu.br/portal/prodin/files/2015/05/RelatoriodeGestao2014IFBAIANO.pdf> [consultado a 5 mar. 2016].
- Instituto Federal Baiano – IF Baiano. (2016). *Relatório de Gestão 2015*. Salvador. Disponível em: http://ifbaiano.edu.br/portal/wp-content/uploads/2016/04/RELATORIO_DE-GESTAO_2015.pdf [consultado a 24 maio 2016].
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006). *Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas* (trad. A. C. da C. Serra). 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Kaplan e Norton na prática*, 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kunsch, M. (2002). *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial.
- Libâneo, J. C. (2001). Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas. *Educar*, (17): 3-26. Curitiba. Disponível em: www.scielo.br/pdf/er/n17/n17a12.pdf [consultado a 23 maio 2016].

- Linczuk, L. M. W. (2012). *Governança aplicada à administração pública – a contribuição da auditoria interna para sua efetivação: um estudo em universidades públicas federais*. Dissertação de Mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo.
- Machado, B. C. & Malcher, M. A. (2008). A Comunicação Empresarial: construção de imagem e a responsabilidade socioambiental. *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 31, Anais eletrônicos...* (pp. 1-15). Natal, Rio Grande do Norte. Disponível em: www.portalintercom.org.br/eventos/congresso-nacional/2008 [consultado a 2 mar. 2016].
- Marshall, T. H. (1967). *Cidadania, classe social e status*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Martins, A. A. (2010). Gestão Educacional: interdições na participação e ação democrática. *Revista Educação & Realidade, 35(1)*: 311-325. Porto Alegre. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/7894/7176> [consultado a 24 fev. 2016].
- Massey, J. E. (2003). A theory of organizational image management: antecedents, processes & outcomes. *International Academy of Business Disciplines Annual Conference, Anais eletrônicos...* Orlando. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.2229&rep=rep1&type=pdf> [consultado a 3 mar. 2016].
- Matias-Pereira, J. (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *APGS – Administração Pública e Gestão Social, 2(1)*: 109-134. Disponível em: www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21/22#.VttCmryTtW8 [consultado a 5 mar. 2016].
- Mendonça, G. M. (2013). *Manual de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos*. 3. ed. Salvador: Unifacs.
- Meyer Jr., V.; Pascucci, L. & Mangolin, L. (2012). Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública, 46(1)*: 49-70. Rio de Janeiro. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000100004&lng=en&nrm=iso [consultado a 19 mar. 2016].
- Milan, G. S.; Gasparin, F. M. & Toni, D. De. (2013). A configuração da imagem de um shopping center na percepção de consumidores locais. *REAd. Rev. eletrôn. Adm., 19(1)*: 83-114. Porto Alegre. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112013000100004&lng=en&nrm=iso [consultado a 4 mar. 2016].
- Milan, G. S.; Toni, D. De & Schuler, M. (2015). A proposição de dimensões da imagem mercadológica e a utilização do método de configuração de imagem (MCI). *Qualit@s Revista Eletrônica, 17(1)*: 1-19. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/2287/1407> [consultado a 18 jun. 2015].
- Ministério da Educação – MEC (2009). *Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica*. Brasília. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf [consultado a 25 fev. 2016].
- Ministério da Educação – MEC (2006). *Relatório: credenciamento e autorização para o funcionamento do curso de nível médio ministrado pela Emarc/Ceplac*. Itapetinga. Brasília. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pceb025_05.pdf [consultado a 25 fev. 2016].

- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia* (trad. L. B. Ribeiro). 2. ed. São Paulo: Bookman.
- Morgan, G. (2002). *Imagens da organização: edição executiva* (trad. G. G. Goldschmidt). 2. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas.
- Munck, L.; Galleli, B. & Côrrea, H. L. (2015). Por um olhar multiparadigmático à prática da sustentabilidade em contexto organizacional: aproximando práxis e orientações epistemológicas. *Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, 5, Anais eletrônicos...* (pp. 1-30). Florianópolis, Santa Catarina. Disponível em <http://coloquioepistemologia.com.br/site/wp-content/uploads/2015/03/ADE1421683234.pdf> [consultado a 23 maio 2016].
- Muniz Filho, J. L. (2008). *A articulação das ações de propaganda, relações públicas e assessoria de imprensa para uma comunicação mercadológica integrada*. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Nomotética. (2016) *Dicionário PRIBERAM*. Disponível em: www.priberam.pt/DLPO/nomot%C3%A9tica [consultado a 23 maio 2016].
- Oliveira, M. A. M. & Campos, F. A. C. (2009). Políticas públicas para a educação profissional: Governo FHC x Governo. *Simpósio Internacional, 5, Anais...* (pp. 1-11). Uberlândia/MG. Disponível em: www.simposioestadopoliticas.ufu.br/imagens/anais/pdf/EC41.pdf [consultado a 25 fev. 2016].
- Pacheco, E. (org). (2012). *Perspectivas da educação profissional técnica de nível médio: Proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais*. São Paulo: Moderna.
- Pacheco, E. (2011). *Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica*. São Paulo: Moderna.
- Paludo, A. V. (2010). *Administração pública: teoria e questões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Panosso, G. H. & Froemming, L. M. S. (2015). *Marketing educacional: influenciadores no processo decisório do aluno prospect na escolha por uma instituição de ensino superior*. Salão do Conhecimento, Ijuí. Disponível em: www.revistas.unijui.edu.br/index.php/salaocnhecimento/article/view/4891/4076 [consultado a 5 mar. 2016].
- Pasquale, P. P.; Lammardo Neto, C. & Gomes, C. L. de C. e C. (2012). *Comunicação integrada de marketing: a teoria na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pereira, S. C. S. & Passos, G. de O. (2011). As políticas para a educação profissional técnica de nível médio: dois projetos em disputa. *Jornada Internacional de Políticas Públicas, 5, Anais eletrônicos...* (pp. 1-11). São Luís, Maranhão. Disponível em: www.joinpp.ufma.br/jornada/s/joinpp2011/CdVjornada/JORNADA_EIXO_2011/IMPASSES_E_DESAFIOS_DAS_POLITICAS_DE_EDUCACAO/AS_POLITICAS_PARA_EDUCACAO_PROFISSIONAL_TECNICA_DE_NIVEL_MEDIO_DOIS_PROJETOS_EM_DISPUTA.pdf [consultado a 25 fev. 2016].
- Pinho, J. B. (1996). *O poder das marcas*. São Paulo: Summus Editorial.

- Polat, S.; Abat, E. & Tezirek, S. (2010). The perceived corporate image of private secondary schools by students' and parents' views. *European Journal of Educational Studies*, 2(2): 65-76. Kocaeli. Disponível em: http://ozelacademy.com/EJES_v2n2_2.pdf [consultado a 3 mar. 2016].
- Prado, M. A. (2011). O modelo gerencial da educação: contribuições da experiência da Inglaterra ao debate brasileiro. *Revista do Serviço Público*, 62(3): 261-279. [online]. Brasília. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/72/71> [consultado a 24 fev. 2016].
- Quintella, R. & Cabral, S. (2007). Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. *Revista de Administração Pública*, 41(6): 1165-1188. Rio de Janeiro. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000600008&lng=en&nrm=iso [consultado a 19 mar. 2016].
- Reputation Institute (2013). *Reputation: Country report 2013 Denmark*. Disponível em: [www.kommunikationsforum.dk/log/multimedia/PDF%20og%20andre%20dokumenter/image/Denmark%20Country%20Report%202013%20\(1\).pdf](http://www.kommunikationsforum.dk/log/multimedia/PDF%20og%20andre%20dokumenter/image/Denmark%20Country%20Report%202013%20(1).pdf) [consultado a 30 jul. 2015].
- ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea (Coord.). (2010), *Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse*. São Paulo: Saraiva.
- Rodrigues, M. M. & Santos, C. de O. F. (2011). Gestão educacional: inovações, limites e possibilidades. *Revista Acta Scientiarum Education*, 33(1): 119-137. Maringá. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciEduc/article/view/13241/1.3241> [consultado a 24 fev. 2016].
- Rosa, M. (2007). A Reputação sob a lógica do tempo real. *Organicom*, ano 4, (7): 58-69. São Paulo. Disponível em: <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/110/129> [consultado a 7 abr. 2015].
- Ruão, T. (2000). A comunicação de imagem. Um estudo de caso. *Cadernos do Noroeste*, 114(1-2). Disponível em: https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/1615/1/truao_ComImagem_2000.pdf [consultado a 4 mar. 2016].
- Sadlovskas, V. (2014). *Competitive Reputation Analysis: payment cards*. United States: Reputation Institute. Disponível em: www.reputationinstitute.com/getattachment/dcda2330-4930-4a80-b1b7-d36959cb1bbf/Multi-company-brief-Visa-MC-Amex-V5.pdf.aspx?ext=.pdf [consultado a 30 jul. 2015].
- Sander, B. (1995). *Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento*. Campinas: Autores Associados.
- Sander, B. (2009). Gestão educacional: concepções em disputa. *Revista Retratos da Escola, Brasília*, 3(4): 69-80. Disponível em: www.esforce.org.br/index.php/semestral/article/download/102/291 [consultado a 25 fev. 2016].
- Santana, R. S. de (2014). *Aplicação de métodos de gestão à instituições de ensino: Análise do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – Campus Valença, sob a perspectiva do Balanced Scorecard*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

- Saraiva, L. A. S. & Duarte, A. C. O. (2010). Dimensões da Identidade em duas organizações do terceiro setor. In A. de P. Carrieri (org.), *Identidade nas organizações* (pp. 107-124). Curitiba: Juruá.
- Sá-Silva, J. R.; Almeida, C. D. de & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, ano I, (I). Santa Cruz do Sul. Disponível em: www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_documental_pistas_teoricas_e_metodologicas.pdf [consultado a 19.6.2015].
- Schuler, M. & De Toni, D. (2015). *Gestão da imagem de organizações, marcas e produtos: através do MCI – Método para Configuração de Imagem*. São Paulo: Atlas.
- Schultz, P. (1995). *Investment in Women's Human Capital*. Chicago: The University Chicago Press.
- Secretaria do Planejamento (2016). *Territórios de identidade*. Disponível em: www.seplan.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=17 [consultado a 25 fev. 2016].
- Silva, C. J. R. (org). (2009). *Institutos Federais: Lei no 11.892 de 29/12/2008 – Comentários e reflexões*. Natal: IFRN.
- Silva, N. F. da (2005). *A construção da imagem pública do Governo do PT*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Souza, H. J. de (2009). *Como se faz análise de conjuntura*. 31. ed. Petrópolis: Vozes.
- Souza, K. K. G. de (2006). *Comunicação e imagem organizacional: um estudo de suas relações no comércio varejista de shopping centers*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- Souza, R. P. M. de (2015). *Gestão da Educação no contexto do ensino médio técnico: um estudo do ensino médio técnico do IF Baiano no período 2009 a 2012 nos Campi de: Catu, Guanambi, Santa Inês e Senhor do Bonfim*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Estado da Bahia, Salvador.
- Souza, Z. A. de & Caldarelli, C. E. (2007). Capital Humano, Educação e Desenvolvimento Econômico: elementos de uma discussão necessária. *Seminário Internacional Campo, Educação e Diversidade, 1, Anais eletrônicos...* (pp. 1-6). Dourados, Mato Grosso do Sul. Disponível em: www.ufgd.edu.br/fch/ciencias-sociais-pronera/publicacoes-do-curso/capital-humano-educacao-e-desenvolvimento-economico-elementos-de-uma-discussao-necessaria/at_download/file [consultado a 13 mar. 2016].
- Tachizawa, T. & Andrade, R. O. B. de. (1999). *Gestão de Instituições de Ensino*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Tavares, M. G. (2012). Evolução da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica: as etapas históricas da educação profissional no Brasil. *ANPED – Sul – Seminário de Pesquisa da Região Sul, 9, Anais eletrônicos...* (pp. 1-21). Caxias do Sul. Rio Grande do Sul. Disponível em: www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/177/103 [consultado a 25 fev. 2016].

- Thomaz, J. C. & Brito, E. P. Z. (2007). Comunicação Corporativa: Contribuição para a Reputação das Organizações. *Organicom*, ano 4, (7): 140-157. São Paulo. Disponível em: <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/116/135> [consultado a 7 abr. 2015].
- Valerio, D. M. & Pizzinatto, N. K. (2003). Análise da imagem organizacional de universidades por meio da matriz familiaridade – favorabilidade. *Revista de Administração Mackenzie*, ano 4 (1): 25-37. São Paulo. Disponível em: www.spell.org.br/documentos/download/11532 [consultado a 4 mar. 2016].
- Whitfield, J. (2014). *O poder da reputação: aprenda a construir e usar sua imagem para ser bem-sucedido no ambiente de trabalho* (trad. G. Z. Neto). 1. ed. Rio de Janeiro: Best Business.
- Wright, P.; Kroll, M. J. & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos* (trad. C. A. Rimoli, L. R. Esteves). São Paulo: Atlas.
- Zaltman, G. & Coulter, R. H. (1995). Seeing the voice of the customer: metaphor-based advertising research. *Journal of Marketing*, 35(4): 35-51. Disponível em: <http://marketing.business.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/724/2014/08/seeing-the-voice-of-the-customer.pdf> [consultado a 28 maio 2016].