

## Uma escola do campo que gera muita expectativa no desenvolvimento local: o caso do IF Baiano em Catu, Bahia<sup>1</sup>

Valéria dos Santos Nascimento<sup>2</sup>

### Resumo

Esta pesquisa surgiu do problema: como os atores locais percebem a imagem do Instituto Federal Baiano no contexto do desenvolvimento de Catu? Seu objetivo geral é identificar as contribuições da imagem organizacional para a gestão estratégica do IF Baiano dentro do desenvolvimento de Catu. Para isso, Argenti (2014) aborda imagem organizacional, Meyer Jr., Pascucci e Mangonlin (2002) falam sobre a nova gestão das instituições de ensino superior e Dowbor (2006), sobre a responsabilidade escolar para construir uma geração que busque a melhoria da qualidade de vida. Na metodologia, utiliza-se a análise de conteúdo. Como resultados, percebe-se o IF Baiano como uma escola técnica federal voltada à educação do campo com ensino de qualidade. Contudo, Catu espera por mais participação, abertura, integração, divulgação, realização, desenvolvimento, relacionamento e investimento por parte do IF Baiano.

**Palavras-chave:** Imagem organizacional; gestão estratégica; desenvolvimento local.

### Introdução

Algumas corporações já inserem a imagem organizacional como um elemento relevante para alcançar resultados tangíveis e intangíveis. Por isso, a percepção positiva por seu entorno desenha-se como um fator importante para mantê-las contextualizadas e com participação ativa nas realidades onde estão inseridas. No caso de Instituições de Ensino Superior (IESs), 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.

No Brasil, o governo federal criou, por lei, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. 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

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no I Simpósio Internacional de Gestão da Comunicação, Cultura e Turismo (SINCULT 2017), realizado em Salvador, Bahia, Brasil, dias 30 de novembro e 1 e 2 de dezembro de 2017.

<sup>2</sup> Produtora Cultural no Instituto Federal Baiano (Instituto Federal Baiano – IF Baiano, mestre em administração pela Universidade Salvador (Unifacs) (2016), especialista em gestão empresa pela Faculdade São Luís de França (2009), graduada em comunicação social – habilitação jornalismo pela Universidade Federal de Sergipe (2004) e técnica em turismo e hotelaria pelo CEFET-SE (atual Instituto Federal de Sergipe – IFS) (2004).

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 certificadoras 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 em todos os níveis e 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 - APLs; 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 investigação, o foco é o Instituto Federal Baiano. Originado da união das Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs) de Catu, Senhor do Bonfim, Santa Inês e Guanambi e das antigas Escolas Médias de Agropecuária da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (EMARCs da CEPLAC) de Valença, Teixeira de Freitas, Itapetinga e Uruçuca, o IF Baiano, na nova estrutura, inaugurou três *campi* em Bom Jesus da Lapa, Governador Mangabeira e Serrinha e recebeu autorização para funcionamento de mais três *campi*, em 2016, nas cidades de Alagoinhas, Itaberaba e Xique-Xique.

Neste estudo, consideram-se, como público-alvo, atores locais, ou seja, 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. Como local de análise, o município de Catu em que a instituição atua há mais de 50 anos.

Parte-se do seguinte objetivo geral: identificar as contribuições da imagem organizacional para a gestão estratégica do IF Baiano dentro do desenvolvimento de Catu e dos objetivos específicos: categorizar a imagem organizacional do IF Baiano; analisar a percepção da imagem dos atores locais sobre uma instituição federal pública no contexto do desenvolvimento local; descobrir as contribuições da imagem organizacional para a gestão estratégica do IF Baiano. Ao fim, espera-se alcançar os seguintes resultados: saber qual a imagem percebida do IF Baiano pelos atores locais, compreender o entendimento dos atores locais sobre o nível de envolvimento do IF Baiano no desenvolvimento local e analisar como essa imagem organizacional contribui com a gestão estratégica do Instituto Federal Baiano.

### **Fundamentos teóricos**

O tema imagem organizacional representa um dos principais subsídios utilizados pela gestão para criar, aperfeiçoar ou até mesmo mudar políticas, programas, planos e projetos de comunicação dentro de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. A percepção dos públicos 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) (ARGENTI, 2014). 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, p. 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, p. 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. 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).

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).

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, p. 64).

Na ótica de uma IES da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), a imagem de um Instituto Federal apresenta um valor relevante para a gestão estratégica institucional nos Territórios de Identidade. Porque a gestão auxilia 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, p. 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).

Para obter a estratégia 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).

Dentro da Educação Profissional e Tecnológica, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), dentro da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, nasceram para responderem às demandas da formação profissional, da difusão dos conhecimentos científicos e tecnológicos e do suporte aos Arranjos Produtivos Locais – APLs com foco na justiça social, na equidade, na competitividade econômica e na geração de novas tecnologias. Eles são 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). Os IFs criaram estruturas administrativas e mudaram seus processos internos estratégicos para alcançar os novos objetivos organizacionais para a educação profissional e tecnológica. “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, p. 1).

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.

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).

Com o sentido de atuação no desenvolvimento local e regional para promover a cidadania sem perder o vínculo com o global, os IFs trazem 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, p. 23). Porque

Pessoas desinformadas não participam, e sem participação não há desenvolvimento. O envolvimento mais construtivo do cidadão se dá no nível da sua própria cidade e dos seus entornos, na região onde cresceu, ao articular-se com pessoas que conhece diretamente e instituições concretas que fazem parte do seu cotidiano. (DOWBOR, 2006, p. 1).

Esse raciocínio vincula-se à visão das pessoas enquanto donas da transformação econômica e social e que podem superar a atitude de espectadores críticos de um governo insuficiente ou do pessimismo passivo. “Devolve ao cidadão a compreensão de que pode tomar o seu destino em suas mãos, conquanto haja uma dinâmica social local que facilite o processo, gerando sinergia entre diversos esforços.” (DOWBOR, 2006, p. 1). É a cidadania ativa que precisa ser uma cidadania informada para que a educação não seja um escape da região, mas o fornecimento de conhecimento para transformá-la. (DOWBOR, 2006).

Dowbor (2006) compreende que, para essa atuação acontecer, é necessária a organização de parcerias com atores sociais, ou seja, escolas (ou sistema educacional local) articuladas com universidades locais/regionais para elaboração de material, ONGs para trabalharem com dados locais e organizações comunitárias, setores de atividades públicas, além de buscarem apoio de outras entidades. “O que visamos é uma escola um pouco menos lecionadora, e um pouco mais articuladora dos diversos espaços do conhecimento que existem em cada localidade, em cada região.” (DOWBOR, 2006, p. 8).

Ele ainda frisa a essencialidade dessa responsabilidade escolar para a construção de uma geração que entenda o meio onde está inserida a fim de ter sociedades sustentáveis e adequadas às situações local, regional e planetária. Hoje, a valorização do território e dos recursos locais (naturais, econômicos, humanos, institucionais e culturais) para a melhoria da qualidade de vida para todos (DOWBOR, 2006). Para sair da atual realidade em que as instituições de ensino superior e os centros públicos de pesquisa, por exemplo, possuem uma agenda desvinculada das questões das regiões onde estão. Com o alinhamento entre entidades e atores, pesquisas podem ser comprometidas para o desenvolvimento de métodos, produtos e soluções para a localidade (FRANÇA; GARIBE FILHO, 2010).

Segundo Rolim e Serra (2010), a figura da universidade gera impactos regionais sob dois efeitos “para trás” e “para frente”: no primeiro, estão os vínculos de famílias locais (acréscimos de rendas devido a pagamentos e efeitos multiplicadores decorrentes), governo local (aumento de arrecadação e demanda sobre bens públicos de infraestrutura) e empresas locais (mais demanda e concorrência no mercado de compra); no segundo, capital humano (se permanece no local), *pool* de conhecimento (vínculos

com empresas, consultoria, contrato, pesquisa) e atratividade para empresas e famílias (qualidade de vida).

Essa movimentação cíclica com mobilização e iniciativa das pessoas em torno de um projeto comum a fim de trazer desenvolvimento e internalização do novo nas estruturas social, econômica e cultural é o desenvolvimento local (BUARQUE, 1998). Para ser sustentável, a transformação, a mobilização e a exploração de capacidades e potencialidades devem “[...] elevar as oportunidades sociais e a viabilidade e competitividade da economia local, aumentando a renda e as formas de riqueza, ao mesmo tempo em que assegura a conservação dos recursos naturais.” (BUARQUE, 1998, p. 9).

Segundo Arns *et al* (2002), após décadas com o desenvolvimento baseado no modelo econômico neoliberal (princípio da eficiência, maximização de bem-estar econômico, Estado mínimo), espaços de debate e decisões como as Nações Unidas rediscutem um modelo diferenciado. Pela proposta nova, o ser humano está no centro, a equidade é o princípio e a ampliação das oportunidades e das capacidades devem ter a presença do Estado democrático para garantir equilíbrio entre forças de mercado e direitos humanos fundamentais.

Para Arruda (2012), a questão-chave dessa conjuntura humana é o modo de conceber e implementar o desenvolvimento. No capitalismo, ele é o crescimento de lucros do capital e da riqueza dos ricos. Então, nesse sistema produtivo capitalista, desenvolvimento econômico representa ações de organizações e atores para a promoção de vida de um território de forma eficiente. Na perspectiva solidária, é o melhoramento da vida de uma população mediante planejamento e gestão participativos. “A atividade econômica, a pesquisa científica e o progresso técnico são apenas meios para aprimorar a vida do *Homo* e capacitá-lo para melhor gerir e fazer progredir seu desenvolvimento como pessoa e como coletividade.” (ARRUDA, 2012, p. 26).

Neste contexto, nasceu o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IF Baiano). Em Catu, antes dessa existência, houve experiências de educação profissional no campo. 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 (ARAÚJO, 2014). Geograficamente, o IF Baiano – *Campus* Catu situa-se no Território de Identidade Litoral Norte e Agreste Baiano e dista 78 km da capital Salvador.

### **Procedimentos metodológicos**

Neste estudo, a pesquisa é explicativa: identifica os fatores determinantes ou contributivos para a existência do fenômeno (GIL, 2008). Na fase documental, consideram-se dois tipos de documentos: o de primeira mão (sem tratamento analítico), o documento estratégico PDI do Instituto Federal Baiano (períodos 2009 a 2013 e 2015 a 2019); o de segunda mão (passaram por análise), os relatórios de gestão do IF Baiano (anos 2011, 2012 e 2014) apresentados aos órgãos de controle externo (Controladoria Geral da União – CGU e Tribunal de Contas da União – TCU) e interno (auditoria) (GIL, 2008).

O *locus* está em Catu. O município foi criado em 1796 como distrito e elevado à condição de cidade em 1913. Possui área territorial de 416,216 km<sup>2</sup>, 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) (IBGE, 2016).

Dentro da amostragem não-probabilística e por acessibilidade/conveniência, foram escolhidos os atores locais (liderança, representação política e/ou gestão) 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”.

Durante os períodos de 7 de outubro a 20 de novembro de 2015 e 7 de abril a 4 de maio de 2016, 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. Após agendamento, realizou-se a entrevista direta, aberta e semiestruturada de 42 perguntas sobre a imagem do IF Baiano e sua inserção no desenvolvimento local com 15 entrevistados. Dentro das questões, tópicos referentes a primeira lembrança, sentimento, adjetivação, utilidade, vantagem, benefício, sensação, estrutura, ligação com o município, expectativa, princípios, valores, ações realizadas no município, papel desempenhado, transformação na realidade, atendimento a vocação regional, comunicação institucional, oferta de serviços e bom relacionamento com a localidade.

Posteriormente, o conteúdo foi transcrito pela pesquisadora e as informações classificadas segundo a técnica 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, p. 38). Para chegar a essa classificação, os dados foram mapeados em três etapas: 1) pré-análise (leitura genérica das entrevistas, alinhamento do conteúdo com os objetivos geral e específicos do trabalho científico e pontuação do número de vezes das palavras mais mencionadas pelas fontes); 2) exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (criação das categorias iniciais por tema e finalização das categorias intermediárias com temáticas mais mencionadas pelos entrevistados).

### **Análise dos dados e resultados**

Após a análise de conteúdo, as informações dos entrevistados foram categorizadas e classificadas conforme a frequência de presença e a relação de proximidade com base em critérios semânticos. Dessa etapa, surgiram dez categorias: 1) é uma escola técnica federal voltada à zona rural; 2) oferta ensino de qualidade; 3) forma, qualifica, oportuniza, acolhe e desenvolve jovens com respeito, responsabilidade e ética; 4) o município sente orgulho por ter o IF Baiano na localidade; 5) o município anseia por mais participação, abertura, integração, divulgação, realização, desenvolvimento e oferta de mais cursos por parte do IF Baiano; 6) a marca não está consolidada; 7) atende a vocação regional; 8) pouco investimento em Ciência e Tecnologia; 9) não trouxe transformação e/ou mudança na cultura local, mas sua existência melhora a realidade; 10) expectativa de mais relacionamento e investimento na cidade.

Assim, de acordo com os atores locais de Catu, o Instituto Federal Baiano ainda é a escola técnica pertencente ao governo federal voltada à zona rural. A afirmação específica voltada a esse público denota desconhecimento dos atores locais, formador de opinião e gestor de políticas públicas na localidade, sobre as finalidades e os objetivos dos Institutos Federais dentro da proposta de interiorização da educação básica e superior. A palavra qualidade é um adjetivo fortemente presente na referência ao Instituto, contudo percebe-se uma exaltação ao pilar Ensino e um esquecimento dos pilares Pesquisa e Extensão apesar de esses últimos estarem presentes através de trabalhos científicos de servidores lotados no IF Baiano – *Campus* Catu, livros e projetos realizados com comunidades do Território Litoral Norte e Agreste Baiano com fomentos internos (chamadas internas) e externo (aprovação em editais de agências de fomento estadual e federal).

Quanto à formação de jovens, a instituição passa uma imagem positiva no processo de transformar a realidade da juventude. Contudo, não foi mencionada qualquer referência aos cursos superiores e à entrada de estudantes da idade adulta. No *Campus* Catu, há oferta de cursos de tecnologia, licenciatura e especialização, por exemplo. Essa credibilidade no ensino traz impacto direto no sentimento de orgulho gerado nos participantes; para eles, a existência de uma instituição federal no município é algo muito bom apesar do desconhecimento sobre a missão e a visão institucionais.

A missão do IF Baiano:

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, 2014a, p. 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, 2014a, p. 21).

Após a percepção de como eles enxergam o trabalho do IF Baiano no Território, eles se queixam quanto ao envolvimento da escola nas questões locais. Porque, para esses formadores de opinião, o Instituto deveria ter mais participação nos projetos realizados no município; apresentar resultados à sociedade e, conseqüentemente, levar mais desenvolvimento à localidade; ter um papel social na comunidade e impulsionar a responsabilidade social e a inclusão social; fomentar a questão ambiental em prol da valorização do município e da capacidade técnica de seus moradores; ampliar a oferta de cursos para outras áreas de conhecimento; interagir com a localidade durante todo o ano com a divulgação de suas atividades acadêmicas e administrativas e o envolvimento nos eventos e nas discussões locais promovidos por primeiro (governo), segundo (empresa) e terceiro setores (entidade paraestatal).

Outro ponto marcante, durante a pesquisa, foi o desconhecimento da atual marca Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano. Mesmo com o esforço institucional de dialogar com seus públicos e criar mecanismos para estruturar a área da comunicação organizacional. Em 2009, o IF Baiano implantou uma Coordenação de Comunicação Social na Reitoria (IF BAIANO, 2009). Em 2011, promoveu eventos para realizar divulgação científica e tecnológica, especialmente a iniciação científica, produziu publicações e divulgou cursos em meios de comunicação regionais (IF BAIANO, 2012). Em 2012, criou guias, manuais, cartilhas e regimentos; elaborou vídeo institucional para melhorar a imagem perante a comunidade; divulgou resultados de projetos de Pesquisa e Extensão em instituições de ensino públicas municipais e estaduais (IF BAIANO, 2013).

Em 2013, o Instituto disponibilizou informações no sítio eletrônico ([www.ifbaiano.edu.br](http://www.ifbaiano.edu.br)), produziu e divulgou vídeos institucionais em mídias sociais e páginas oficiais em redes sociais (IF BAIANO, 2014b). Em 2014, implantou a

Ouvidoria e 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); produziu textos jornalísticos para sítio eletrônico [www.ifbaiano.edu.br](http://www.ifbaiano.edu.br), a linha de produtos Bem Baiano (blog, boletim eletrônico, revista) e os produtos de audiovisual para o canal *YouTube* (públicos interno e externo) (IF BAIANO, 2015). Porém, esses esforços ainda se mostram insuficientes porque os produtos e os serviços de comunicação institucionalizados continuam distantes da realidade e não alcançam os públicos regionais, especialmente perceptível quando esse público estratégico (ator local) utiliza a todo tempo a referência às marcas antigas, tais como Fazenda Modelo, Colégio Agrícola Álvaro Navarro Ramos, Escola Agrotécnica Federal de Catu ou confunde-o com o Instituto Federal da Bahia (IFBA) e denomina-o de IFBA ou IFBA Baiano. “Então, o que pode ser feito é isso: o Federal pegar o IFBA Baiano e transformar em uma universidade aonde a sociedade possa ter opções de curso sem precisar sair da sua cidade” (Entrevistado 2, primeiro setor).

Apesar da preocupação institucional de o IF Baiano contribuir com o desenvolvimento local e regional, o fortalecimento do relacionamento com a sociedade, a socialização dos conhecimentos científico, tecnológico e de responsabilidade ambiental para vincular soluções aos problemas reais e a proposta de fazer parcerias para ampliar intercâmbio educacional e integrar a instituição a empreendimentos (IF BAIANO, 2009), percebe-se que a gestão estratégica ainda não alcança a realidade porque, para os atores locais, o Instituto Federal Baiano ainda desenvolve pouco as áreas de Ciência e Tecnologia e não trouxe transformação e/ou mudança na cultura local apesar da ponderação de que sua existência faz diferença na realidade do município. “[...] eu acho que ele ainda é carente na parte quando fala em Ciência e Tecnologia. Eu acho que ele deixa a desejar nessa parte aí ainda. Eu acho que ele não está adequado com a realidade” (Entrevistado 3, terceiro setor).

Para os participantes, o IF Baiano, enquanto uma instituição de ensino que antede a vocação regional, precisa ampliar o atual relacionamento com o município de Catu e investir mais. “Passou a atender. [...] hoje, tem cursos na área industrial, então você começa a absorver melhor esses estudantes da região, do município, da

microrregião” (Entrevistado 9, primeiro setor). “Acho que tinha de promover alguma coisa específica para a cidade, para o município, porque geralmente, quando acontece algum evento aí, é para a região, não é nada feito local assim. [...] Acho que tem condição de fazer alguma coisa realmente para a cidade” (Entrevistado 1, terceiro setor). “Se eles observarem que o desenvolvimento da educação está caminhando positivamente bem. É possível que eles queiram investir mais” (Entrevistado 8, segundo setor).

A partir desses resultados, sugere-se mais participação dos atores institucionais (gestores, diretores, professores, técnicos-administrativos, terceirizados) nos espaços de decisão locais; ampliação do relacionamento da escola com lideranças e representações locais no cotidiano escolar desde o planejamento até a execução de eventos científicos internos; investimento em mídia externa impressa e audiovisual seja na imprensa (veículos de comunicação como rádios, jornais, sítios eletrônicos jornalísticos, *blogs*) ou nos espaços de divulgação populares nas cidades interioranas (*outdoor*, *busdoor*, carro de som); reforço dos objetivos estratégicos de um Instituto Federal e seus três pilares Ensino, Pesquisa e Extensão nos discursos dos gestores em reuniões de trabalho externas e nos materiais de comunicação institucionais.

Deste trabalho, infere-se que ainda existe um descompasso entre a expectativa dos munícipes e as intenções organizacionais. O Instituto Federal Baiano é uma escola de qualidade, mas para virar referência em seu segmento educacional (visão institucional) 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. As iniciativas, as ações e as 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, assim 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 e favorecer o crescimento e o desenvolvimento da região.

### **Considerações finais**

Conclui-se que as maiores contribuições da imagem para a gestão estratégica 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. Em aspectos a serem melhorados, a integração entre a comunidade interna e a externa precisa de aperfeiçoamento porque não há uma identidade sólida de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia na região, principalmente junto a parceiros estratégicos a exemplo de atores locais (lideranças ligadas a primeiro, segundo e terceiro setores), além da importância de o Instituto usar algum instrumento de mensuração da aplicabilidade da missão institucional através de seus projetos científicos e extensionistas para avaliar o real retorno para a sociedade da educação pública ofertada.

Dentro do objetivo específico um, categorizar a imagem organizacional do IF Baiano, pontua-se que o Instituto é uma escola técnica do governo federal com referência em educação do campo que forma, capacita e qualifica o jovem. Esse entendimento dos atores locais sobre o que é o Instituto Federal Baiano demonstra um desalinhamento entre a imagem percebida pelo público e a imagem pretendida pelo IF Baiano. Assim, exigirá da instituição um maior empenho no desenvolvimento de sua comunicação e um envolvimento mais amplo dos gestores e de toda a comunidade acadêmica e administrativa com a agenda local de Catu nas áreas de Educação, Ciência e Tecnologia.

No objetivo específico dois, analisar a percepção da imagem dos atores locais sobre uma instituição federal pública no contexto do desenvolvimento local, observa-se que os respondentes têm sentimentos de orgulho por a cidade ter uma escola com ensino de qualidade. Porém, eles idealizam melhorias na comunicação institucional. Em virtude de um desalinhamento entre a prática e o documento formal Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a instituição precisa se reposicionar para alinhar a gestão estratégica, a imagem pretendida e a imagem percebida, além de produzir novas mensagens organizacionais ao seu público externo e gerar uma imagem organizacional mais próxima ao conceito de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia e todo o seu leque de abrangência em várias áreas de conhecimento.

No objetivo específico três, descobrir as contribuições da imagem organizacional para a gestão estratégica do IF Baiano, nota-se que os atores locais já enxergam a instituição como uma escola de qualidade. Porém, a proximidade entre a imagem pretendida e a imagem percebida 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 estratégica; disseminar a identidade Instituto Federal; potencializar o papel do estudante e do egresso para envolvê-los no processo de popularização da marca e do cumprimento da lei de criação dos Institutos Federais.

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 porque mostra uma instituição como um lugar que transcende sua forma de dizer quem é, ou seja, ultrapassa os papéis definidos em documentos formais e/ou nos setores físicos denominados assessorias de comunicação.

Recomenda-se que o Instituto ramifique sua participação em espaços decisórios coletivos para também serem percebidos como atuantes, influenciadores e transformadores da realidade. No aspecto divulgação, é recomendável que fortaleça o pilar Ensino com uma divulgação mais atuante voltada às suas múltiplas ofertas de vagas de cursos de nível médio, além de cursos para o campo, no imaginário coletivo. Dentro do pilar Pesquisa, é aconselhável que busque a formação de disseminadores das atividades científicas 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.

Para pesquisas futuras, sugere-se segmentar (governo, iniciativa privada ou terceiro setor) para trazer resultados mais específicos; 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 inclusive em Salvador (cidade que não possui *campus*, apenas a Reitoria) para avaliar se traz diferença de percepção a presença de estudantes; ampliar a amostra em termos regionais porque os Institutos Federais trabalham com a concepção de Território de Identidade e suas ações são focadas na abrangência de diversos municípios.

**Referências bibliográficas**



- ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. 2005. 361 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- ARAUJO, Rosemeire Baraúna Meira de. **A nova gestão pública, a regulação da educação e a gestão democrática no contexto dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia**. 2014. 213 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Bahia – UFBA, Salvador, 2014.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 6a ed. Trad. Paulo Roberto de Miguel. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- ARNS, Paulo César et al. **Desenvolvimento institucional e articulação de parcerias para o desenvolvimento local**. Recife: BNDES/PNUD, 2002. Disponível em: <<http://empreende.org.br/pdf/Programas%20e%20Políticas%20Sociais/Desenvolvimento%20Local%20e%20Articulacao%20de%20Parcerias.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2016.
- ARRUDA, Marcos. Desenvolvimento integral: sentido profundo da economia e da vida. In: ABONG (org.). **Por um outro desenvolvimento**. São Paulo: Abong, 2012. cap. 2, p. 17 – 36.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís A. Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRASIL. 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: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1910-1929/D13127.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1910-1929/D13127.htm)>. Acesso em: 25 fev. 2016.
- \_\_\_\_\_. 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.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação/SETEC. Concepção e diretrizes - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Brasília: MEC/SETEC, 2008a.
- BUARQUE, Sérgio C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**: material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal. Brasília: IICA, 1998.
- CARVALHO, Cíntia, ROSA, Helaine, GOULART, Rodrigo V., & MONTARDO, Sandra P. Monitoramento da imagem das organizações e as ferramentas de busca de blogs. **Prismacom**, Porto, n. 3, 2006. Disponível em: <<http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/639>>. Acesso em: 11 abr. 2015.
- CLAUDINO, Lucas Paravizo, GAVA, Rodrigo, BAIÃO, Alexandre Lima, & MIRA, Gustavo Fernandes Paravizo. A Gestão da Imagem Organizacional no Terceiro Setor: um estudo de caso num Centro de Educação Infantil Filantrópico. In: SemeAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 16., outubro de 2011. São Paulo, p. 1 – 16. **Anais eletrônicos...**Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhosPDF/387.pdf>>. Acesso em: 6 ago. 2016.



DOWBOR, Ladislau. **Educação e Desenvolvimento Local**, 2006. Disponível em: <<http://dowbor.org/2006/04/educacao-e-desenvolvimento-local-doc.html>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

FRANÇA, Cassio Luiz de; GARIBE FILHO, Roberto Nami. Políticas institucionais para o fomento ao desenvolvimento local. In: DOWBOR, Ladislau; POCHMANN, Marcio (Org.). **Políticas para o desenvolvimento local**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2010. cap. 13, p. 313 – 336.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Catu**. 2016. Disponível em <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=290750&search=bahia|catu|infograficos:-informacoes-completas>>. Acesso em 15.ago.2016.

INSTITUTO FEDERAL BAIANO – IF Baiano. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Salvador, 2009. 67p. Disponível em: <<http://www.ifbaiano.edu.br/pro-reitorias/prodin/files/2011/11/pdi.pdf>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019: identidade e gestão para a construção da excelência!** Salvador, 2014a. 154p. Disponível em: <<http://www.ifbaiano.edu.br/reitoria/wp-content/uploads/2015/06/pdi-diagramado.pdf>>. Acesso em: 25 fev.2016.

\_\_\_\_\_. **Regimento Interno** (Conselho Superior). Salvador, 2014b. 12p. Disponível em: <<http://www.ifbaiano.edu.br/reitoria/wp-content/uploads/2010/10/consup-regimento-interno.pdf>>. Acesso em: 14 ago.2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2011**. Salvador, 2012. 220p. Disponível em: <<http://pro-reitorias.ifbaiano.edu.br/portal/prodin/files/2011/10/RELATRIODE-GESTOPARATCU.pdf>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2012**. Salvador, 2013. 228p. Disponível em: <<http://pro-reitorias.ifbaiano.edu.br/portal/prodin/files/2013/04/RelatoriodeGestao2012IFBaiano.pdf>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2014**. Salvador, 2015. 282p. Disponível em: <<http://pro-reitorias.ifbaiano.edu.br/portal/prodin/files/2015/05/RelatoriodeGestao2014IFBAIANO.pdf>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MASSEY, Joseph Eric. A theory of organizational image management: antecedents, processes & outcomes. In: INTERNATIONAL ACADEMY OF BUSINESS DISCIPLINES ANNUAL CONFERENCE, Orlando, 2003. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.2229&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2016.



MEYER JR, Victor, PASCUCCI, Lucilaine, & MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 49-70, 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122012000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000100004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 19 mar. 2016.

PACHECO, Eliezer (Org). **Institutos Federais: uma Revolução na Educação Profissional e Tecnológica**. São Paulo: Moderna, 2011.

ROLIM, Cássio Frederico Camargo; SERRA, Maurício Aguiar. Introdução. In: ROLIM, Cássio F. Camargo; SERRA, Maurício A. (Orgs). **Universidade e Desenvolvimento Regional: o apoio das Instituições de Ensino Superior ao Desenvolvimento Regional**. Curitiba: Juruá, 2010. p. 29–39.

SOUZA, Ricardo Petronio Moreira de. **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**. 2015. 158 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2015.