



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

**LUIZE PINHEIRO MEIRELLES**

**REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL E NOVA**  
**INSTITUCIONALIDADE DO IFBA**

Salvador  
2014

**LUIZE PINHEIRO MEIRELLES**

**REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL E NOVA  
INSTITUCIONALIDADE DO IFBA**

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

Orientador: Prof. Dr. Ernani Coelho Neto

Salvador  
2014

Escola de Administração - UFBA

M515 Meirelles, Luize Pinheiro

Reputação organizacional e nova institucionalidade do IFBA / Luize Pinheiro Meirelles. – 2014  
101 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Ernani Coelho Neto.

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

1. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – Estudo de casos. 2. Organização. 3. Comportamento organizacional.  
4. Administração. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.  
II. Título.

CDD – 658.4

**LUIZE PINHEIRO MEIRELLES**

**REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL E NOVA  
INSTITUCIONALIDADE DO IFBA**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração,  
Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 4 de maio de 2014.

Ernani Coelho Neto – Orientador

---

Doutor em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Universidade Federal da Bahia.  
Universidade Federal da Bahia

Guilherme Marback Neto

---

Doutor em Educação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, São Paulo,  
Brasil.  
Centro Universitário Jorge Amado

Fábio Almeida Ferreira

---

Doutor em Rádio, TV e Filme pela University of Texas, Austin, Estados Unidos.  
Universidade Federal da Bahia

A

Cléa, pelo exemplo de entrega e dedicação às escolhas da vida.

Camila e Gabriel, meus lindinhos, pelos abraços que deixaram a trajetória sempre doce.

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Cléa, pelo apoio, incentivo e colo nos momentos mais incertos. Suas palavras sempre me mostraram que um mundo simples, justo e íntegro é possível.

Ao professor doutor Ernani Coelho Neto, meu orientador, pela paciência constante e tranquilidade nas decisões. Obrigada por ter acolhido meu projeto e guiado minhas dúvidas para um caminho seguro.

Ao meu pai e à minha irmã, Luiz Carlos e Carine, que sempre me dão motivos para avançar mais.

Aos meus amigos e familiares, representados por Ana Maria, Dilvan, Dolores, Eliane, Ingrid, Jamile, Nanda, Patrícia Moraes e Patrícia Souza, que foram pontos de luz na escuridão.

A todos os professores, principalmente Adriano Sampaio, Célio Andrade, Cláudio Cardoso e Ernani Marques, que, sem medir esforços, compartilharam seus sábios conhecimentos.

À minha equipe favorita, Klécia, Rubens, Suzete e Verônica, por todo empenho nos trabalhos e conversas descontraídas. Estendo aos colegas e companheiros de aprendizagem, em especial a Leonardo e Ana Cláudia, pelas contribuições preciosas à pesquisa e ao meu crescimento.

À equipe administrativa do Mestrado Profissional em Administração, Arthur, Cristina e Eliana, e aos profissionais da biblioteca pela atenção e presteza em todas as vezes que precisei de auxílio.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) e à reitora Aurina Santana, que tornaram possível a realização deste projeto de crescimento profissional.

Às equipes da Diretoria de Gestão da Comunicação da Reitoria e da Divisão de Comunicação do *campus* Salvador, ambos do IFBA, sobretudo nas pessoas de Andréa Costa, Laís Andrade e Lílian Caldas, que entenderam a importância do meu projeto e apoiaram minha vida acadêmica. À Riva pelas nossas trocas de experiências e incentivos mútuos.

Aos gestores e servidores do IFBA que gentilmente cederam seu tempo para tornar esta pesquisa uma realidade.

A maneira de se conseguir boa reputação  
reside no esforço em ser aquilo que se deseja  
parecer.

Sócrates

MEIRELLES, Luize Pinheiro. *Reputação organizacional e nova institucionalidade do IFBA*. 101f. il. 2014. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

## RESUMO

Esta pesquisa qualitativa, com abordagem metodológica de estudo de caso, tem a finalidade de examinar a reputação organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), a partir das dimensões da nova institucionalidade, através da perspectiva dos gestores. Para tanto, considera-se o conceito de reputação organizacional como uma imagem organizacional mais consolidada ao longo do tempo, resultado de repetidas interações e experiências acumuladas entre a organização e seus *stakeholders* e, por isso, com um vínculo difícil de ser rompido. Como corte temporal, estabeleceu-se o período a partir de 2008, uma vez que representou a transformação dos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. As técnicas de pesquisa utilizadas para viabilizar a triangulação das informações mapeadas foram análise de documentos, observação participante e entrevista, esta última fundamentada pelo Método de Configuração de Imagem Organizacional, de Schuler (2004). A análise de documentos resultou na definição do conceito de nova institucionalidade e suas dimensões. Já a observação participante e a entrevista permitiram identificar os atributos que compõem a percepção da reputação organizacional do IFBA. Foram utilizadas 18 entrevistas de gestores, nos cargos de reitor, pró-reitores e diretores gerais dos *campi*. A estratégia de análise que possibilitou trabalhar estas diferentes técnicas de pesquisa foi a análise de conteúdo, com o suporte do *software* Microsoft Office Excel 2007. Os resultados obtidos revelaram que a percepção sobre a nova institucionalidade do IFBA está em transição, com a presença simultânea de características do passado e relacionadas ao perfil mais atual. A pesquisa mostrou ainda que os gestores possuem papel relevante nesta transformação para a nova institucionalidade, bem como ainda são influenciados pela reputação organizacional vinculada à antiga institucionalidade.

**Palavras-chave:** Reputação organizacional. Imagem organizacional. Nova institucionalidade do IFBA.



MEIRELLES, Luize Pinheiro. *Corporate reputation and IFBA's new institutionalality*. 101pp. ill. 2014. Master Dissertation – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

## ABSTRACT

This qualitative research, based on a case study methodological approach, has as its objective the examination of the corporate reputation of Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), taking as a starting point the dimensions of the new institutionalality, from the perspective of the managers. For this purpose, we consider the concept of corporate reputation as a corporate image that has been consolidated over time, as the result of many interactions and experiences accumulated between the organization and its stakeholders, which resulted in a link that became difficult to be broken. We established the period of research from 2008 on, since it represented the transformation of the Centros Federais de Educação Tecnológica da Bahia (Cefets) into Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), according to Federal Law 11.892, dated December 29th, 2008. The research techniques used to triangulate the mapped information were documentary analysis, active observation and interview, this last one based on Schuler's Method for Organizational Image Configuration (2004). The result of the documentary analysis was the definition of the new institutionalality concept, as well as its dimensions. The active observation and interview steps allowed the identification of the attributes that constituted the perception of IFBA's corporate reputation. We used a total of 18 interviews, made with managers in the posts of rector, pro-rectors and directors of the campi. The analysis strategy that allowed the usage of these different research techniques was the content analysis, developed with the aid of Microsoft Office Excel 2007 software. The results revealed that the perception about IFBA's new institutionalality is changing, but we notice that, simultaneously, there is the presence of some past characteristics associated to its current profile. The research has also shown that, at the same time managers have a relevant role in the transformation to the new institutionalality, they are still influenced by the corporate reputation that is attached to the old institutionalality.

**Keywords:** Corporate reputation. Corporate image. IFBA's new institutionalality.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1</b>	– Levantamento de produção acadêmica em periódicos internacionais	22
<b>Quadro 2</b>	– Levantamento de produção acadêmica em periódicos produzidos no Brasil	25
<b>Quadro 3</b>	– Definição de reputação corporativa: as escolas de pensamento análogas e diferenciadoras	29
<b>Quadro 4</b>	– Conjunto de proposições de Mahon e Mitnick (2010)	38
<b>Quadro 5</b>	– Levantamento de documentos do período de 2007 a 2013	46
<b>Figura 1</b>	– Escala para atribuição de zonas de proximidade com o termo indutor	51
<b>Figura 2</b>	– Representação gráfica da Imagem Organizacional (n=62)	53
<b>Quadro 6</b>	– Questões da entrevista semiestruturada	55
<b>Quadro 7</b>	– Evidências da nova institucionalidade a partir de documentos do período de 2007 a 2013	68
<b>Quadro 8</b>	– Atributos do IFBA e respectivos valores de frequência (VF)	71
<b>Gráfico 1</b>	– Atributos da imagem organizacional por categorias	74
<b>Quadro 9</b>	– Atributos da imagem do IFBA quanto ao núcleo central e às periferias da imagem	75
<b>Figura 3</b>	– Mapa de configuração da imagem organizacional do IFBA	77
<b>Quadro 10</b>	– Percepção dos gestores sobre a concorrência do IFBA	78
<b>Quadro 11</b>	– Comparação entre reputação organizacional e nova institucionalidade do IFBA	79
<b>Quadro 12</b>	– Validação nominal dos atributos pertencentes a antiga e nova institucionalidade	82

## LISTA DE TABELAS

**Tabela 1** – Atributos do IFBA organizados em categorias e valor de frequência (VF) 72

**Tabela 2** – Área de proximidade dos atributos pela divisão do valor total (VT) em 74 quartis

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	19
2.1 REVISÃO DE LITERATURA SOBRE REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL	19
<b>2.1.1 Revisão de literatura internacional</b>	20
<b>2.1.2 Revisão de literatura no Brasil</b>	24
<b>2.1.3 Reputação organizacional e instituições de ensino</b>	27
2.2 ABORDAGEM TEÓRICA	29
<b>2.2.1 Imagem organizacional</b>	30
2.2.1.1 <i>Formação da imagem organizacional</i>	32
<b>2.2.2 Reputação organizacional</b>	35
2.2.2.1 <i>Característica de ativo intangível</i>	36
2.2.2.2 <i>Característica de construção cognitiva, perceptual e coletiva, relativamente estável, de ações passadas e perspectivas futuras da organização</i>	37
2.2.2.3 <i>Característica de interação dos stakeholders</i>	39
2.2.2.4 <i>Característica de impactar direta e indiretamente o desempenho e o valor da organização no mercado</i>	41
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	44
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA	44
3.2 ANÁLISE DE DOCUMENTOS	45
3.3 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	47
3.4 ENTREVISTA	48
<b>3.4.1 Método de Configuração de Imagem Organizacional</b>	49
<b>3.4.2 Adequação do Método de Configuração de Imagem Organizacional</b>	54
3.5 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE	56
<b>4 NOVA INSTITUCIONALIDADE DO IFBA</b>	60
4.1 BREVE HISTÓRICO DOS INSTITUTOS FEDERAIS	60

4.2 NOVA INSTITUCIONALIDADE	63
<b>4.2.1 Dimensão simbólica</b>	64
<b>4.2.2 Política pública</b>	64
<b>4.2.3 Desenvolvimento local e regional</b>	65
<b>4.2.4 Rede social</b>	65
<b>4.2.5 Desenho curricular</b>	66
<b>4.2.6 Educação, trabalho, ciência e tecnologia</b>	66
<b>4.2.7 Autonomia</b>	67
4.3 DIMENSÕES E EVIDÊNCIAS DA NOVA INSTITUCIONALIDADE	67
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	70
5.1 CONFIGURAÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL DO IFBA	70
5.2 REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL E NOVA INSTITUCIONALIDADE DO IFBA	79
5.3 CONSTATAÇÕES SOBRE A REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL DO IFBA	85
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	87
<b>REFERÊNCIAS</b>	92
<b>APÊNDICE</b>	100

## 1 INTRODUÇÃO

Há pouco mais de cinco anos, uma transformação no modelo das instituições federais de educação profissional e tecnológica movimentou o cenário nacional. A Lei nº 11.892, sancionada em 29 de dezembro de 2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) (BRASIL, 2008), estabeleceu uma série de desafios para os Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets). Esta iniciativa equalizou distintas realidades organizacionais ao fixar, para a quase totalidade dos Cefets que aderiram à proposta, a oferta verticalizada de ensino em todos os níveis da educação profissional, a equiparação ao *status* de universidades federais, o nivelamento hierárquico entre as dimensões ensino, pesquisa e extensão, a expansão para diversas cidades em uma estrutura *multicampi*, entre outras determinações (PACHECO, 2011).

Essas mudanças, em grande medida, tentam distanciar os IFs da representação construída e mantida em quase um século de existência<sup>1</sup>, de formação de mão de obra técnica para o mercado de trabalho, com caráter mais funcionalista (CONCEPÇÕES..., 2010), e consistem em um modelo híbrido entre as universidades e os Cefets (PACHECO; PEREIRA; SOBRINHO, 2010). Dessa forma, é possível falar sobre um perfil diferenciado, ou melhor, uma institucionalidade nova e inovadora para estas organizações (VIDOR et al., 2011).

Alguns estudos, conduzidos por pesquisadores e profissionais do próprio Ministério da Educação (MEC), sistematizaram esta nova personalidade dos IFs em dimensões e conceituaram o conjunto como “nova institucionalidade”. Portanto, de maneira breve, é possível associar esta nova institucionalidade: a uma política pública para educação profissional e tecnológica, comprometida com a igualdade e em articulação com outras políticas; à promoção do desenvolvimento local e regional; à atuação em rede através do compartilhamento de ideias e absorção de novos conhecimentos; à utilização dos princípios de verticalização e transversalidade no ensino; ao entrelaçamento de cultura, trabalho, ciência e tecnologia; e à autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-científica e disciplinar. (CONCEPÇÕES..., 2010; PACHECO; PEREIRA; SOBRINHO, 2010; PACHECO, 2011)

---

<sup>1</sup> A história dos IFs foi iniciada em 1909 com a criação das Escolas de Aprendizes Artífices no Brasil.

O desenvolvimento de uma pesquisa exploratória de documentos oficiais e administrativos, observação participante, entrevistas e material acadêmico – em uma unidade de análise menor, como o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) – permitiu levantar sinais de que a nova institucionalidade ainda está pouco consistente em aspectos significativos dos estudos sobre reputação organizacional. É possível perceber esta argumentação em dois exemplos simples e pontuais, que tratam sobre os temas “transição de Cefet-BA para IFBA” (CALDAS, 2012; COSTA, 2012) e “modalidades de ensino” (A TARDE, 2011; CORREIO, 2011; TRIBUNA DA BAHIA, 2011).

Com base em entrevistas concedidas pelas técnicas-administrativas do IFBA Lilian Caldas, que coordenava a área de comunicação à época da transição, e Andréa Costa, que possui maior tempo de serviço nesta mesma área, pode-se perceber algumas falhas na condução do processo de transformação da institucionalidade, tais como: mudança no projeto institucional com prazos curtos; limitações sobre o que poderia ou não ser feito (burocracia e legislação restritiva); falta de recursos financeiros específicos e de profissionais especializados para trabalhar na construção da nova institucionalidade; mudanças constantes, inclusive no nome definitivo da organização, que por vezes foi identificada como IFET e IFBahia; divergências internas de opiniões; e área institucional de comunicação pouco influente nos processos decisórios. (CALDAS, 2012; COSTA, 2012)

Já em uma breve análise do conteúdo produzido por três jornais impressos da Bahia (A Tarde, Correio e Tribuna da Bahia), nos meses de agosto a dezembro de 2011, período correspondente à campanha do Processo Seletivo 2012 do IFBA, foi possível levantar indícios de que a nova institucionalidade ainda é projetada a partir de um perfil muito específico. Das 60 matérias publicadas sobre o IFBA, 21 fizeram referência somente à sua natureza de ensino médio e técnico. É importante destacar que as demais matérias não necessariamente tratam das outras modalidades de ensino, nem de aspectos da nova institucionalidade (muitas apenas citam o Instituto). (A TARDE, 2011; CORREIO, 2011; TRIBUNA DA BAHIA, 2011)

Do total pesquisado, ao considerar aquelas matérias que não apresentavam conteúdo associado ao Processo Seletivo 2012 (42 matérias), 18 delas foram relacionadas à natureza de ensino médio e técnico. Como detalhe, é interessante trazer a informação de que duas matérias, das 18 relacionadas ao Processo Seletivo 2012, fazem referência somente à oferta de cursos técnicos, muito embora o material jornalístico de divulgação da campanha tenha trabalhado todos os níveis de ensino oferecidos pelo IFBA. (A TARDE, 2011; CORREIO, 2011; TRIBUNA DA BAHIA, 2011)

A partir desses casos ilustrativos, é possível inferir que a percepção da nova institucionalidade pode ser trabalhada também quanto às suas imagem e reputação organizacionais. Por meio dos estudos organizacionais, pode-se aprofundar em aspectos relacionados a cultura da organização, identidade e *stakeholders*, e, pela área de comunicação, pode-se considerar as características derivadas dos relacionamentos com os diversos públicos. (FOMBRUN; GARDBERG; SEVER, 2000; FOMBRUN; RIEL, 1997)

Neste sentido, é importante esclarecer que, enquanto a imagem organizacional é uma espécie de fotografia de determinada organização, a reputação organizacional tem o diferencial de ser mais consolidada, aprofundada, nítida e intensa. A reputação consiste em um ativo intangível (SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010) e uma construção cognitiva, perceptual e coletiva (CLARDY, 2012; EINWILLER; CARROLL; KORN, 2012; LLOYD, 2011; SAFÓN, 2009; WALKER, 2010), relativamente estável (WALKER, 2010), de ações passadas e perspectivas futuras da organização (CLARDY, 2012; PONZI; FOMBRUN; GARDBERG, 2011; WALKER, 2010), que interferem em como os *stakeholders* interagem com ela (CLARDY, 2012; PONZI; FOMBRUN; GARDBERG, 2011) e tem impactos diretos e indiretos sobre o desempenho (ANG; WIGHT, 2009) e o valor da organização no mercado (SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010).

Considerando as instituições de ensino, a reputação organizacional é importante por dar conta das participações investidas ou esperadas pelos diferentes *stakeholders*. O relacionamento com os públicos está associado aos valores intangíveis, como confiança, reivindicações morais, prestígio e emoções (KANTANEN, 2012), fundamentais para formação de cidadãos, indivíduos críticos, profissionais atuantes e reflexivos, proximidade com a comunidade local, desenvolvimento de pesquisas e propostas de intervenção, entre outras ações.

Além disso, como está sendo tratada a transformação de objetivos e características de uma determinada organização, a atuação dos gestores na condução desse processo é fundamental. Como os gestores são responsáveis pela produção de regras, valores e significados para as comunidades interna (alunos, professores e técnicos-administrativos) e externa, seu posicionamento é muito importante para trabalhar a reputação organizacional, ou mais especificamente, a nova institucionalidade.

Por conta do contexto acima desenhado, foi desenvolvido um estudo de caso sobre a reputação organizacional do IFBA a partir da transformação iniciada em dezembro de 2008, sob a perspectiva dos principais gestores, nos cargos de reitor, pró-reitores e diretores gerais



dos *campi*. Logo, o *problema de pesquisa* que conduziu o presente trabalho foi: Como os gestores percebem a reputação organizacional do IFBA, a partir das dimensões da nova institucionalidade? Com a finalidade de responder essa questão, também foram verificados os seguintes *pressupostos*:

P1 – A reputação organizacional apresenta resistência à mudança para nova institucionalidade;

P2 – De todo o universo de *stakeholders*, os gestores têm um papel relevante na transformação para a nova institucionalidade;

P3 – Os gestores ainda são influenciados pela reputação organizacional vinculada à antiga institucionalidade.

Dessa forma, com o *objetivo geral* de examinar a reputação organizacional do IFBA, a partir das dimensões da nova institucionalidade, através da perspectiva dos gestores, a fim de dar subsídios para as ações institucionais da área de comunicação da própria organização, foram estabelecidos os *objetivos específicos* de: compreender o conceito de nova institucionalidade do IFBA; conhecer a percepção dos gestores em relação ao IFBA; e definir os aspectos centrais da reputação organizacional do IFBA.

Os resultados obtidos a partir das entrevistas com os gestores, através do Método de Configuração de Imagem Organizacional (SCHULER, 2004), e comparados às dimensões da nova institucionalidade possibilitaram identificar como a transformação em IFBA tem sido percebida por este público estratégico. Os resultados são fundamentais, por diferentes aspectos, para os IFs e para a própria organização.

Ao identificar, através das entrevistas com gestores, quais são os desafios para que a reputação organizacional seja remetida à nova institucionalidade, é possível evitar descrédito, retrabalhos, desperdício de recursos e dificuldade de efetivação de objetivos. Através do serviço de Fale Conosco da Diretoria de Gestão da Comunicação (Dgcom) do IFBA, por exemplo, identifica-se que alguns candidatos ao Processo Seletivo desconhecem a natureza gratuita do Instituto ou que ele é a continuação, com objetivos mais amplos, dos antigos Cefets.

Por isso, um acompanhamento mais cuidadoso da reputação organizacional é fundamental para criar soluções que aproximem a organização da sociedade. Os resultados desta pesquisa, bem como o próprio processo de reflexão, são fundamentais para municiar os planejamentos e políticas de comunicação dos Institutos, com a proposição de ações e direcionamentos para a gestão. O benefício desta proposta, neste âmbito, é possibilitar que as ações e os programas oferecidos sejam mais bem aproveitados através da percepção adequada da reputação da organização, que dá conta da natureza da sua operacionalização. Em outras palavras, a reputação apropriada ajuda a cumprir os objetivos do IFBA, principalmente aquele relacionado com o aproveitamento de recursos do Governo Federal.

Além disso, por se tratar de uma proposta de pesquisa inserida em um mestrado profissional, contribui com um estudo aplicável e autêntico para o campo científico da administração, especialmente a pública. Possibilita ainda somar à literatura de ensino médio, técnico e profissionalizante, e universitário no Brasil; e reforçar os estudos relacionados à nova institucionalidade dos IFs e aos desdobramentos de sua transformação organizacional. Mais especificamente, como resultado das investigações e análises, proporciona um recorte da percepção da reputação do IFBA, que servirá para implantação, pela gestão, de estratégias administrativas e de comunicação mais efetivas.

Diante de tudo que foi exposto, para alcançar seu propósito, este trabalho está organizado em seis capítulos complementares entre si. Além desta primeira parte que contextualiza o problema de pesquisa, o segundo capítulo apresenta o referencial teórico direcionado para os conceitos de imagem organizacional e reputação organizacional. Nele é possível encontrar a revisão de literatura, o estado da arte e as definições conceituais adotadas.

O terceiro capítulo dá conta dos procedimentos metodológicos ao descrever a abordagem metodológica de estudo de caso, as técnicas de pesquisa que possibilitam a triangulação – análise de documentos, observação participante e entrevista – e, por fim, a estratégia de análise do conteúdo. Já o quarto capítulo trabalha a definição da nova institucionalidade dos IFs, por meio das dimensões e evidências recomendadas pelo MEC em pesquisas e documentos oficiais.

O quinto capítulo, com a análise e discussão dos resultados, mostra a configuração da imagem organizacional do IFBA, bem como a análise comparativa dos atributos da sua reputação organizacional com as dimensões da nova institucionalidade. Por fim, nas considerações finais, que correspondem ao sexto capítulo, é feita uma síntese das principais

questões teóricas, relacionando-as com a pesquisa empírica. Também aborda algumas propostas para futuros trabalhos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Quando uma organização é mencionada em um determinado grupo de pessoas, é possível perceber diferentes reações e posicionamentos. Esses resultados dependem de uma série de fatores, que vão desde a experiência individual aos detalhes de uma história construída ao longo de gerações. Além disso, podem ter impactos significativos no desempenho da organização. Este presente capítulo, então, apresenta uma fundamentação teórica que permite compreender a percepção da nova institucionalidade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA).

Para alcançar esta finalidade, são utilizados os conceitos de imagem organizacional e reputação organizacional. Ambos são trabalhados com definições distintas, mas com o reconhecimento de que possuem uma relação de dependência. A reputação organizacional é também uma imagem de uma organização, com o diferencial de ser mais consolidada, aprofundada, nítida e intensa. O capítulo ainda apresenta revisões de literatura internacional e nacional, o estado da arte e uma solução conceitual.

### 2.1 REVISÃO DE LITERATURA SOBRE REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre reputação organizacional são um dos caminhos possíveis para refletir sobre a percepção da nova institucionalidade do IFBA. Existe uma diversificada literatura que, de forma recorrente, relaciona o conceito a definições de identidade, imagem, marca, entre outras. Entretanto, após uma revisão de quase 500 artigos acadêmicos, Lloyd (2011) concluiu que os conceitos de reputação, imagem, identidade e marca organizacionais, usados como sinônimos por determinados pesquisadores, são distintos e se relacionam.

Alguns estudiosos também têm identificado em suas revisões bibliográficas que a reputação organizacional é utilizada sob a perspectiva de diferentes áreas, como, por exemplo, ciências sociais, ciência política (MAHON; MITNICK, 2010), administração, economia (MAHON; MITNICK, 2010; PONZI; FOMBRUN; GARDBERG, 2011), marketing, psicologia e sociologia (PONZI; FOMBRUN; GARDBERG, 2011). Essa diversidade de literatura já era notada, há tempo, por Fombrun e Riel (1997), que mencionam seis diferentes visões (da economia, estratégica, do marketing, organizacional, sociológica e da

contabilidade) e defendem sua crescente convergência, no lugar de posicionamentos focados em uma perspectiva disciplinar restrita.

Para fundamentar a perspectiva integradora, tratam brevemente sobre cada uma das literaturas. Por exemplo, na visão organizacional, a reputação está relacionada à cultura da organização, à identidade e aos *stakeholders*. As culturas fortes tendem a homogeneizar percepções dentro de uma organização e a aumentar a probabilidade de que os gestores se posicionem de maneira mais consistente para os observadores externos. Pesquisas diversas mostram como autoimagens distintas representam resultados distintos para diferentes organizações, mesmo quando analisados dentro do mesmo contexto e situação. (FOMBRUN; RIEL, 1997)

Fombrun, Gardberg e Sever (2000), à medida que admitem a reputação organizacional como uma construção coletiva que descreve percepções agregadas de vários *stakeholders* sobre o desempenho da organização, acrescentam mais uma visão sobre o conceito. Trata-se da definição a partir da área de comunicação, que considera as características derivadas dos relacionamentos que a organização desenvolve com seus diversos públicos constituintes.

Esta diversidade de perspectivas sobre a reputação organizacional pode parecer sinônimo de abrangência e relevância do tema nas pesquisas acadêmicas e práticas, mas, de certa forma, também fragiliza o conceito. Dessa maneira, sem deixar de reconhecer as diferentes possibilidades de abordagem (e sua utilização quando necessária), o presente trabalho prioriza as áreas de comunicação e dos estudos organizacionais, bem como a diferenciação entre os conceitos de imagem e reputação organizacionais.

### **2.1.1 Revisão de literatura internacional**

Com a finalidade de compreender o conceito de reputação organizacional – possibilitando relacioná-lo com a nova institucionalidade do IFBA –, é fundamental mapear produções acadêmicas e práticas recentes. Como os estudos sobre o tema são bastante avançados em diversos países, principalmente na América do Norte e Europa, foram escolhidos dois periódicos internacionais para desenvolver a revisão de literatura: *Corporate Communications: An International Journal* e *Corporate Reputation Review*.

O periódico *Corporate Reputation Review*<sup>1</sup> foi identificado no Sistema Webqualis<sup>2</sup>, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), através da “área de avaliação”, com o filtro “administração, ciências contábeis e turismo”, no dia 21 de maio de 2013. Apesar de estar classificado com o conceito C, apresentou-se como único que trabalha diretamente a temática reputação organizacional.

Já o periódico *Corporate Communications: An International Journal*<sup>3</sup> foi escolhido por conta da pesquisa que analisa sua evolução de trabalhos publicados, no período de 2000 a 2009, e identifica um significativo crescimento dos temas identidade e reputação organizacionais na segunda parte da década, que corresponde aos anos de 2003 a 2005. A pesquisa demonstra ainda que três quartos dos primeiros autores das publicações são originários da América do Norte, Europa Continental e Reino Unido. (ELVING, 2010) O periódico pode ser encontrado na seção de periódicos da Capes<sup>4</sup> e está disponível pela editora *Emerald Group Publishing*<sup>5</sup>.

Após estas escolhas, foi realizado um levantamento de toda a produção, no período de 2009 a junho de 2013, a partir de seus respectivos sítios. A leitura dos títulos, resumos e palavras-chave foi utilizada como critério para selecionar os artigos que trabalhassem diretamente com o conceito reputação organizacional (ou imagem organizacional) e, nos casos mais significativos, associando-o também às pesquisas sobre instituições de ensino. Com estas características, foram identificadas 13 produções das 211 pesquisadas, que correspondem a aproximadamente 6,2%.

Para análise dos artigos, foram considerados critérios como a definição própria dos principais conceitos (imagem e reputação organizacionais), o objetivo predominante do conteúdo (teórico ou empírico) e o contexto utilizado para levantar os dados da pesquisa, que consistiu em localização geográfica, organizações, públicos e veículos de comunicação. Mesmo reconhecendo que a escolha destes dois periódicos, com estes procedimentos, representa apenas um recorte na diversificada produção sobre reputação organizacional, é possível identificar pontos significativos a partir da análise dos artigos.

---

<sup>1</sup> <http://www.palgrave-journals.com/crr/>

<sup>2</sup> <http://qualis.capes.gov.br/webqualis/principal.seam#>

<sup>3</sup> <http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=ccij>

<sup>4</sup> <http://www.periodicos.capes.gov.br>

<sup>5</sup> <http://www.emeraldinsight.com>

**Quadro 1** – Levantamento de produção acadêmica em periódicos internacionais

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Contexto</b>	<b>Comentários</b>
Ang e Wight (2009)	A reputação tem impactos diretos e indiretos sobre o desempenho da organização. (p. 23)	Empírico	Publicação <i>Fortune</i> .	-
Safón (2009)	Reputação é uma construção perceptual e coletiva, como um complemento total e final para as percepções de todos <i>stakeholders</i> , ou seja, como a grande reputação de uma organização. (p. 205)	Empírico	Escolas de negócios dos Estados Unidos.	-
Furman (2010)	-	Teórico	-	Considera imagem organizacional como sinônimo, na literatura de administração, de reputação organizacional.
Siano, Kitchen e Confetto (2010)	Embora a reputação seja um ativo intangível, para o qual nenhum valor é atribuído por convenções contábeis, é um dos ativos mais valiosos que afeta diretamente o valor de qualquer organização no mercado. (p. 69)	Teórico	-	Associa reputação organizacional à administração financeira.
Walker (2010)	Representação perceptual agregada, relativamente estável, de ações passadas de uma organização e perspectivas futuras, comparada com algum padrão. (p. 370)	Teórico	-	Apoia-se na definição de Fombrun (1996) e nos conceitos agregados em sua pesquisa para definir reputação organizacional. Apresenta soluções para mensuração.
Hamilton (2011)	-	Empírico	Servidores públicos federais do Canadá.	A reputação analisada é referente ao indivíduo.
Heil e Whittaker (2011)	-	Empírico	Organização financeira na África do Sul.	Por utilizar uma abordagem ontológica, não define reputação organizacional.
Lloyd (2011)	Reputação corporativa é a estimativa do que um relevante segmento de <i>stakeholder</i> pensa, sente e se comporta mais positiva ou negativamente sobre uma organização. Essa definição pressupõe que os <i>stakeholders</i> diferem sobre os componentes da reputação. (p. 221)	Teórico	-	Propõe a teoria da reputação organizacional e desenvolve ferramenta de mensuração.
Ponzi, Fombrun e Gardberg (2011)	Reputação corporativa consiste em crenças sobre ações passadas e futuras das organizações, que interferem em como os <i>stakeholders</i> interagem com elas. (p.30)	Empírico	Público dos Estados Unidos, médicos canadenses e funcionários dinamarqueses de transporte.	Desenvolvem uma ferramenta de mensuração.
Clardy (2012)	Reputação é um tipo de	Teórico	-	Apresenta soluções para

	cognição sobre as organizações (p. 285), crenças e atitudes, consciência e julgamento (p. 301). É a caracterização de uma organização, uma tipificação ou rotulagem de suas ações passadas e estado atual, que serve para prever o provável comportamento futuro (na verdade, os futuros comportamentos de gestores, agentes e empregadores). (p. 300-301)			mensuração.
Einwiller, Carroll e Korn (2012)	Preferem restringir o conceito a respostas cognitivas e afetivas de atitude. (p. 301)	Empírico	Meios de Comunicação.	-
Kantanen (2012)	Identidade é o que a organização é e imagem é como a organização é percebida. (p. 56)	Empírico	<i>Universities of Kuopio, Lapland e Turku.</i>	Embora cite, não define o conceito de reputação organizacional.
Dhallas e Carayannopoulos (2013)	-	Empírico	Empregadores de formandos de <i>Master in Business Administration (MBA)</i> e alunos do processo seletivo de um <i>MBA</i> .	-

Fonte: Elaboração própria. (tradução nossa)

É possível perceber uma tendência para a realização da pesquisa empírica em detrimento do desenvolvimento teórico do tema (ANG; WIGHT, 2009; DHALLAS; CARAVANNOPOULOS, 2013; EINWILLER; CARROLL; KORN, 2012; HAMILTON, 2011; HEIL; WHITTAKER, 2011; KANTANEN, 2012; PONZI; FOMBRUN; GARDBERG, 2011; SAFÓN, 2009). Considerando que o conceito de reputação organizacional ainda não possui uma definição consensual, as tentativas de reflexão teórica são fundamentais (FURMAN, 2010; SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010), principalmente aquelas que associam a soluções e ferramentas de mensuração (CLARDY, 2012; LLOYD, 2011; WALKER, 2010). Como Clardy (2012) sinaliza, com a falta de uma definição clara, os procedimentos de medição tornam-se problemáticos, os dados recolhidos são questionáveis e a teoria é enfraquecida.

Nesta mesma linha de ponderação, em relação ao conceito de reputação organizacional, dos 13 artigos analisados, foram identificados três que não apresentam definição própria (DHALLAS; CARAVANNOPOULOS, 2013; FURMAN, 2010; HEIL;



WHITTAKER, 2011) e dois sem nem mesmo mencionar outros autores (HAMILTON, 2011; KANTANEN, 2012). Além disso, os artigos que trabalham os conceitos não desenvolvem categorias próximas ou iguais de definição. Diante deste contexto, ao reunir os conceitos identificados nesta pesquisa, faz-se uma tentativa de criar uma definição comum de reputação organizacional.

Portanto, reputação organizacional é um ativo intangível (SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010) e uma construção cognitiva, perceptual e coletiva (CLARDY, 2012; EINWILLER; CARROLL; KORN, 2012; LLOYD, 2011; SAFÓN, 2009; WALKER, 2010), relativamente estável (WALKER, 2010), de ações passadas e perspectivas futuras da organização (CLARDY, 2012; PONZI; FOMBRUN; GARDBERG, 2011; WALKER, 2010), que interferem em como os *stakeholders* interagem com ela (CLARDY, 2012; PONZI; FOMBRUN; GARDBERG, 2011) e tem impactos diretos e indiretos sobre o desempenho (ANG; WIGHT, 2009) e o valor da organização no mercado (SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010).

### 2.1.2 Revisão de literatura no Brasil

Por conta do problema de pesquisa estar centrado em uma instituição de ensino brasileira, tornou-se importante também realizar a revisão da literatura nacional. Constatou-se que as produções acadêmicas relacionadas ao tema reputação organizacional são pouco frequentes. Foi realizada uma pesquisa em periódicos produzidos no Brasil, das áreas de administração e comunicação, classificados no Sistema Webqualis, da Capes, que trabalhassem conteúdos sobre reputação organizacional. Como se constatou a inexistência de um periódico que direcione sua produção para esse tema e por se tratar de uma definição ainda não consensual, o critério de escolha foi ampliado para as produções que utilizassem também os conceitos imagem, identidade e marca.

Para identificação dos periódicos no Sistema Webqualis, consultados no dia 21 de maio de 2013, foi considerada a “área de avaliação”, com o filtro “administração, ciências contábeis e turismo”. Entre as revistas classificadas com o conceito A, buscou-se selecionar aquelas que trabalham com as áreas de administração e comunicação, identificando *Brazilian Administration Review* (BAR)<sup>6</sup>, *Organizações e Sociedade*<sup>7</sup>, *Revista de Administração*

<sup>6</sup> [http://anpad.org.br/periodicos/content/frame\\_base.php?revista=2](http://anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=2)

Contemporânea (RAC)<sup>8</sup>, Revista de Administração Contemporânea Eletrônica (RAC Eletrônica)<sup>9</sup>, Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE)<sup>10</sup> e Revista de Administração Pública (RAP)<sup>11</sup>. Em relação às revistas classificadas com o conceito B (considerando até o patamar B3), foram selecionadas aquelas relacionadas à área de comunicação: Comunicação, Mídia e Consumo<sup>12</sup>, Organicom<sup>13</sup>, Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia (PMKT Ciência)<sup>14</sup> e Revista de Estudos da Comunicação<sup>15</sup>.

Neste sentido, foram trabalhadas dez publicações e toda a produção acadêmica do período de 2009 a junho de 2013 foi recuperada dos seus respectivos sítios. Os títulos foram lidos e, ao haver dúvidas sobre a relação com o tema reputação organizacional (e seus conceitos correlatos), recorreu-se ao resumo e às palavras-chave. Das 1254 produções pesquisadas, apenas 23 foram identificadas como relacionadas direta ou indiretamente ao tema investigado, ou seja, correspondente a 1,8%. Desta produção, 14 fizeram referência ao conceito marca, sem necessariamente trabalharem sua definição teórica no conteúdo.

**Quadro 2** – Levantamento de produção acadêmica em periódicos produzidos no Brasil

Conceito	Palavras-chave	Produções
Marca	Marca(s)	Leão e Mello (2009); Bellato e Lima (2010); Almeida e colaboradores (2011); Muniz e Marchetti (2012); e Lopes, Silva e Hernandez (2013).
	Comunidades de marca	Almeida e colaboradores (2013).
	Equidade da marca	Crescitelli e Figueiredo (2009).
	Extensão de marcas e qualidade da marca	Hernandez e colaboradores (2011).
	Marca “Brasil”	Campos e Jacob (2011).
	Marca mutante	Kreutz e Fernández (2009).
	Marca publicitária	Fontenelle (2009).
	Personalidade das marcas	Muniz e Marchetti (2012).
	Qualidade do relacionamento com marca	Francisco-Maffezzolli e colaboradores (2013).
	Valorização da marca	Zauner, Koller e Fink (2012).
Marca e identidade	Identidade de marca	Castanheira e Coelho (2012).
Identidade	Identidade	Albino e colaboradores (2009).
	Identidade corporativa e identidade organizacional	Borges e Medeiros (2011).

<sup>7</sup> <http://www.revistaoes.ufba.br/index.php>

<sup>8</sup> [http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame\\_base.php?revista=1](http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1)

<sup>9</sup> [http://anpad.org.br/periodicos/content/frame\\_base.php?revista=3](http://anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=3)

<sup>10</sup> <http://rae.fgv.br/rae>

<sup>11</sup> <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/index>

<sup>12</sup> <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/index>

<sup>13</sup> <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/index>

<sup>14</sup> <http://www.revistapmkt.com.br/AREVISTA.aspx>

<sup>15</sup> <http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/comunicacao>

Imagem	Imagem	Araújo e colaboradores (2011); e Remus e Pereira (2011).
	Imagem de país	Giraldi e Carvalho (2009).
	Imagem do destino	Pérez-Nebra e Torres (2010).
	Retórica da imagem	Casadei (2009).
Imagem e reputação	Reputação e gestão da imagem corporativa	Montardo e Carvalho (2009).
Reputação	Reputação corporativa	Thomaz e Brito (2010).

Fonte: Elaboração própria.

É importante destacar que o fato de o termo marca ser mais comumente utilizado em marketing e a falta de conformidade dos conceitos e definições de reputação, imagem, identidade, em alguns casos, impossibilita reconhecer uma diferenciação necessária para compreender os limites da própria reputação organizacional. Enquanto Albino e colaboradores (2009), Kreutz e Fernández (2009) e Castanheira e Coelho (2012) associam o conceito de marca ao de identidade no conteúdo de sua produção, Hernandez e colaboradores (2011), Zauner, Koller e Fink (2012) e Lopes, Silva e Hernandez (2013) relacionam ao de imagem, por exemplo.

Neste contexto, é importante colocar que apenas dois artigos usam o conceito reputação organizacional. Montardo e Carvalho (2009) comparam as respostas sobre *blogs* em motores de busca, relacionando à reputação organizacional como “[...] o que as pessoas pensam e sentem sobre uma empresa, com base em informações (ou desinformações) que elas tenham obtido sobre seus produtos, serviços, empregados, iniciativas sociais, desempenho passado ou perspectivas futuras.” (MONTARDO; CARVALHO, 2009, p. 151) Já Thomaz e Brito (2010) não apresentam uma definição própria de reputação organizacional, mas comprovam a relação entre reputação, identificação, comunicação e desempenho organizacional, de acordo com dois diferentes *stakeholders*: funcionários e clientes.

Como resultado da análise dos conteúdos dessas produções, também se pode notar uma convergência de alguns contextos. Foram listados seis trabalhos associados às tecnologias da informação e comunicação (TICs), com maior foco nas mídias sociais, (ALMEIDA et al., 2011; BELLATO; LIMA, 2010; CASTANHEIRA; COELHO, 2012; KREUTZ; FERNÁNDEZ, 2009; MONTARDO; CARVALHO, 2009; ZAUNER; KOLLER; FINK, 2012) e cinco voltados para o turismo e esporte (não necessariamente juntos) (ALBINO et al., 2009; CAMPOS; JACOB, 2011; GIRALDI; CARVALHO, 2009; PÉREZ-NEBRA; TORRES, 2010; REMUS; PEREIRA, 2011). Apenas o artigo de Araújo e colaboradores (2011) mostrou-se mais próximo do problema de pesquisa em questão, ao

associar a imagem organizacional da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) à sua produção em pesquisa.

### 2.1.3 Reputação organizacional e instituições de ensino

A partir da análise dos artigos presentes nos periódicos internacionais e nacionais, foi possível identificar apenas quatro que associam, de alguma maneira, o tema reputação organizacional ao contexto de instituições de ensino (ou que promovam pesquisa e promoção de conhecimento): Safón (2009), Araújo e colaboradores (2011), Kantanen (2012) e Dhallas e Caravannopoulos (2013). Mesmo representando uma porcentagem pouco significativa (11,11%), quando considerada a totalidade dos 36 artigos, o desenvolvimento destes estudos é fundamental, pois as imagens da academia são formadas com base na realização, com sucesso, de suas responsabilidades básicas, pesquisa, ensino e serviço (KANTANEN, 2012).

Safón (2009), a partir de uma análise dos índices de reputação de escolas de negócios bem classificadas dos Estados Unidos, mostra que reputação é um construto unidimensional, que corresponde à homogeneidade nas percepções dos *stakeholders* e, fundamentalmente, depende da qualidade dos estudantes e da posição da organização no *ranking* dos veículos de comunicação. Neste estudo empírico, a reputação é considerada como uma construção total e final das percepções de todos os *stakeholders*.

Araújo e colaboradores (2011), embora utilizem expressões das áreas de comunicação e marketing sem defini-las, apresentam uma investigação bastante significativa sobre a construção da posição dominante da Embrapa no campo científico da agropecuária. Os pesquisadores mostram que a projeção da organização não está sustentada em mérito científico, mas no poder das ações e estratégias de comunicação (marketing) que trabalham para legitimar uma imagem que os números mostram não ser verdadeira.

Assim como o estudo anterior, a pesquisa desenvolvida por Kantanen (2012) não trabalha diretamente com o conceito de reputação organizacional. Este trabalho está baseado na literatura sobre identidade e imagem organizacionais, com a finalidade de mostrar como auxiliam na construção de um diálogo entre os *stakeholders* e as instituições de ensino finlandesas, personificadas pelas *University of Kuopio*, *University of Lapland* e *University of Turku*. A reputação é apenas mencionada, sendo associada ao *ranking* das instituições de

ensino superior e ao seu valor positivo quando relacionada a uma identidade organizacional coerente e favorável.

Já o contexto dos empregadores de formandos de *MBA* e alunos participantes do processo seletivo de um programa de *MBA* é utilizado, por Dhallas e Caravannopoulos (2013), para falar que nem sempre as reputações fornecem os benefícios esperados. No momento da decisão de compra, pode haver descontos na reputação influenciados por fatores organizacionais, como raridade, idade da reputação organizacional e se a organização expandiu para novas áreas de negócios; e por fatores dos *stakeholders*, como significado de compra, avaliação de risco, experiências dos públicos e informações de primeira-mão.

Em um levantamento das dissertações e teses produzidas no Brasil, também foi identificado o trabalho de Catto (2010) junto a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Muito próxima da realidade do IFBA, esta instituição é resultado da transformação do antigo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet-PR), com a implantação da Lei nº 11.184, de 7 de outubro de 2005 (BRASIL, 2005), figurando como a única universidade tecnológica federal no país.

Apesar de não se basear no conceito de reputação organizacional, Catto (2010) busca compreender como ocorre o processo de formação da identidade a partir do relacionamento com os públicos. O trabalho é importante por levar em conta o processo gerencial e corporativo, e avançar no sentido de considerar também o processo cognitivo, a interação dos indivíduos com a realidade e como o mundo e as instituições são objetivados a partir dos relacionamentos que mantêm com os públicos. Defende que a identidade é política, negociada em determinados espaços de conversações e mediada pelo relacionamento. “Por meio da interação com o ambiente é que uma organização se legitima e (re)forma sua imagem.” (CATTO, 2010, p. 106)

Estes estudos mostram que a temática reputação organizacional (ou os conceitos relacionados) envolvendo instituições de ensino é válida, uma vez que, além do retorno para os acionistas, existem outros valores como as participações investidas ou esperadas de uma organização pelos *stakeholders*. Assim como no cenário do IFBA, as universidades sem fins lucrativos não devem responsabilidade somente ao governo, mas também para os *stakeholders* fora da academia. As apostas podem ser tangíveis – como dinheiro, tempo, propriedade e direitos legais – ou intangíveis – como confiança, reivindicações morais, prestígio e emoções. (KANTANEN, 2012)

## 2.2 ABORDAGEM TEÓRICA

Os estudos apresentados, envolvendo instituições de ensino, ilustram brevemente que os significados atribuídos aos conceitos de imagem e reputação organizacionais ainda estão longe de uma delimitação consensual. Em determinados casos, objetivos e definições muito parecidos (ou iguais) são utilizados para o desenvolvimento de dois conceitos diferentes. Não se pode deixar de pontuar também a existência de uma imbricação envolvendo os conceitos de identidade organizacional e marca.

Esta relação pouco precisa, quando se considera os conceitos de reputação organizacional e imagem organizacional, foi trabalhada com mais rigor em uma revisão de literatura realizada por Gotsi e Wilson (2001b). Os pesquisadores identificaram duas escolas dominantes de pensamento (Quadro 3). A primeira escola considera os conceitos como análogos, enquanto a segunda coloca-os como diferentes e, de acordo com a maioria dos autores pesquisados, inter-relacionados.

### **Quadro 3** – Definição de reputação corporativa: as escolas de pensamento análogas e diferenciadoras

Escolas de Pensamento	Relação entre reputação corporativa e imagem corporativa
<i>Escolas de pensamento análogas</i>	
(Bernays, 1977; Boorstin, 1961; Boulding, 1973; Budd, 1969; Crissy, 1971; Enis, 1967; Gates e MacDaniel, 1972; Kennedy, 1977; Martineau, 1958; Schafhauser, 1967 e mais tarde, Abratt, 1989; Alvesson, 1998; Berstein, 1984; Dichter, 1985; Dowling, 1986; Bernstein, 1984; Dichter, 1985; Dowling, 1986, 1993; Dutton et al., 1994)	Reputação corporativa $\equiv$ Imagem corporativa
<i>Escolas de pensamento diferenciadoras</i>	
1ª Visão (Brow e Cox, 1997; Brown e Dacin, 1997; Gruning, 1993; O'Sullivan, 1983; Semons, 1998)	Reputação corporativa $\neq$ Imagem corporativa
2ª Visão (Mason, 1993)	Reputação corporativa $\rightarrow$ Imagem corporativa
3ª Visão (Balmer, 1996, 1997; Bromley, 1993; Fombrun, 1996; Fombrun e Shanley, 1990; Gray e Balmer, 1998; Rindova, 1997; Saxton, 1998)	Reputação corporativa $\leftarrow$ Imagem corporativa

Fonte: Gotsi e Wilson (2001b, p. 25) (tradução nossa)

Para a primeira escola de pensamento, Gotsi e Wilson (2001b) identificam que o termo imagem organizacional é definido como sinônimo de reputação organizacional. É importante colocar a crítica destacada pelos autores a esta escola, que falha ao não empregar o termo

reputação organizacional ou ao utilizá-lo como equivalente ao de imagem organizacional, sem um esforço de identificar a relação entre os dois conceitos.

Esta reflexão, entretanto, é identificada na segunda escola de pensamento, que está estruturada em três perspectivas distintas. Como uma reação à escola de pensamento análoga, a primeira perspectiva trabalha reputação organizacional e imagem organizacional como conceitos diferentes e que não estão relacionados. Por outro lado, as segunda e terceira perspectivas consideram a inter-relação entre os conceitos, sendo que uma acredita que a reputação organizacional é apenas uma dimensão em direção à construção da imagem organizacional e a outra que a reputação organizacional é bastante influenciada pelas múltiplas imagens da organização. (GOTSI; WILSON, 2001b)

Deve-se destacar que a primeira perspectiva atribui uma visão negativa ao conceito de imagem organizacional, à medida que sugere ser algo falso, uma impressão criada para imitar a realidade. Já a segunda perspectiva, coloca que as múltiplas imagens formadas pelos *stakeholders* podem ser influenciadas pela avaliação geral da organização, ou seja, pela reputação organizacional, que seria apenas uma variável. Por fim, a terceira perspectiva defende que a reputação organizacional é influenciada pelas múltiplas imagens percebidas pelos *stakeholders*. (GOTSI; WILSON, 2001b)

Na mesma linha da segunda escola de pensamento apresentada por Gotsi e Wilson (2001b), com as características delineadas principalmente pela terceira perspectiva, o presente trabalho considera a diferença e estabelece conexões entre os conceitos de reputação e imagem organizacionais. Nas próximas etapas, estão delineadas as características e implicações de cada um, com a finalidade de proporcionar uma base teórica para as ferramentas de mensuração e para a análise de conteúdo de entrevistas com gestores.

### **2.2.1 Imagem organizacional**

Martineau (1958) é identificado – em diferentes trabalhos (FURMAN, 2010; STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001) – como um dos primeiros estudiosos a empregar o conceito imagem organizacional. Ao desenvolver pesquisas com consumidoras de determinadas lojas de varejo, reconhece que há uma força operando nas escolhas de compra, além das influências – já óbvias – de características como localização, faixa de preço e oferta de mercadorias. Essa força é identificada como a personalidade ou a imagem da organização, ou seja, o modo como

a loja é definida na mente do consumidor, tanto pelas qualidades funcionais, quanto pela aura dos atributos psicológicos.

De acordo com Martineau (1958), assim como a cliente ajusta a loja em seus planos, também manipula imagens em sua mente, que seriam as impressões ou figuras sobre a organização, como, por exemplo, atmosfera e *status*. O pesquisador ainda levanta alguns pontos interessantes como o caráter intangível e a confirmação de que a imagem da organização não é necessariamente formada a partir da experiência (pode ser uma ideia transmitida). Entretanto, talvez por ser um trabalho inicial, é importante destacar que não foi possível reconhecer uma distinção na utilização dos conceitos de imagem e de reputação organizacionais, já que à imagem também são atribuídos os valores positivo e negativo, e sua importância vital nos negócios.

Stern, Zinkhan e Jaju (2001) destacam que, ao longo desse mais de meio século de reflexões sobre o termo imagem, a ambiguidade teórica e a inconsistência do uso permanecem. Ao abordar os atributos do termo e etimologia, trabalham com as definições e classificações de imagem de marca, organização e loja. Em relação à imagem organizacional, categoria relacionada ao presente trabalho, os autores sinalizam que, quando a ênfase passou da própria organização às impressões dos *stakeholders*, a segmentação de percepções tornou-se a questão principal de pesquisa. A imagem segmentada é multidimensional, refletindo não só os interesses do grupo específico, valores e quadros de referência, mas também o seu acesso à informação disponível.

Em outras palavras, Bueno (2012) explica que a imagem organizacional é uma representação mental construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções, experiências, informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia. “Ela se constitui numa síntese integradora, que acumula aspectos cognitivos, afetivos e valorativos, e expressa a ‘leitura’, ainda que muitas vezes superficial, incompleta ou equivocada, da identidade corporativa de uma organização.” (BUENO, 2012, p. 22) Neste ponto, então, torna-se fundamental diferenciar os conceitos de identidade e imagem organizacionais.

Baseado em uma revisão sistemática da literatura sobre reputação organizacional, Walker (2010) reúne características sobre os conceitos de identidade e imagem organizacionais. Os artigos analisados mostram que a identidade organizacional é a identidade atual, ou seja, aquela que os *stakeholders* internos sabem e pensam no presente, podendo ser positiva e negativa. Já sobre a imagem organizacional, os artigos analisados sugerem consistir naquilo que a organização quer que os *stakeholders* externos saibam e pensem. Em outras



palavras, pode ser descrita como imagem desejada ou imagem interna projetada para um público externo.

Entretanto, trabalhar estes dois conceitos separando-os em pontos distintos – atual e desejada, interno e externo ou presente e futuro – pouco auxilia na sua compreensão. Identidade e imagem organizacionais, embora possuam definições diferentes, estão associadas. Como pontuou o pesquisador Catto (2010), a concepção linear da identidade organizacional é defasada, pois a posiciona como elemento estratégico responsável pela formação da imagem organizacional, à medida que reflete as impressões que a organização deseja causar nos públicos e é projetada através de ferramentas.

A identidade organizacional representa um contexto em constante processamento, pois está baseada em uma cultura organizacional, no processo global de gestão (filosofia gerencial, competência técnica ou de inovação etc.) e no portfólio de produtos e serviços, na forma de relacionamento com seus públicos de interesse, na história e trajetória (social, cultural, política, econômico-financeira) e no seu sistema de comunicação (BUENO, 2012). Portanto, esse contexto, que consiste na própria organização, pode ser percebido de distintas maneiras. A imagem organizacional, então, é uma percepção de diferentes públicos, ou seja, nem sempre depende daquilo que é projetado, nem sempre parte do ambiente externo.

De maneira mais simples, Kantanen (2012) coloca que identidade representa aquilo que a organização é e imagem como é percebida. Assim sendo, a organização pode ter várias imagens, uma vez que os elementos que o indivíduo ou grupo associa a ela podem ser múltiplos, distintos, particulares e, algumas vezes, até contraditórios (BUENO, 2012). Ainda pode ser considerada como um instrumento estratégico com valor diferenciado e duradouro, que se acumula na memória social (COSTA, 2009). Para melhor compreender como estas imagens são percebidas, é fundamental conhecer seu processo de formação.

#### *2.2.1.1 Formação da imagem organizacional*

Schuler (2004) explica que, assim como acontece com qualquer objeto, mesmo sem o indivíduo estar em contato direto, quando se pensa em uma determinada organização, é criada uma imagem mental. É como um mapa, formado por vários pontos de informação diferentes e interligados, criado e armazenado na memória. A informação cria uma ligação relativamente forte, de modo que, sempre que se pensa em um item do grupo de informações, são

desencadeados imediatamente outros itens desse mesmo grupo. Cada pessoa elabora um mapa mental, personalizado e exclusivo de uma determinada organização, baseado na informação que tem disponível. As diferentes formas de perceber e selecionar a informação, bem como o fato de dar maior atenção a determinados detalhes e não a outros, também interferem para formação da imagem mental única.

Neste sentido, a formação da imagem organizacional está relacionada às informações que cada um tem sobre a organização; à forma como o indivíduo adquiriu a informação; à forma personalizada de categorizar as informações; à percepção da relação entre os pedaços de informações e outros já armazenados na memória; à percepção da ligação entre estes elementos de informação próprios; e à maneira individual de acesso à informação e à recuperação dos dados que constituem os modelos, a fim de pensar sobre eles (SCHULER, 2004).

A imagem organizacional, portanto, é resultado de diferentes fatores, como percepções, induções e deduções, projeções, experiências, sensações, emoções e vivências dos indivíduos que, direta ou indiretamente, são associados entre si e com a organização, que é o elemento indutor e catalisador. A imagem mental é configurada subjetivamente para cada um de acordo com seu quadro de valores, sistema de significações, estilo de vida e motivações, expectativas e preferências pessoais, ou seja, está na cabeça das pessoas. (COSTA, 2009) Dessa forma, todo contato com a organização ou com suas representações contribui para criar o modelo mental no indivíduo, sendo que uma parte desse processo pode ser influenciada pela organização, mas outra parte não (SCHULER, 2004).

Quando se considera o contexto de uma imagem coletiva, Schuler (2004) lembra que é comum retomar o conceito de representação social desenvolvido por Durkheim (1978). Embora alguns estudiosos lembrem que este conceito apresenta atualmente algumas limitações – como, por exemplo, a proposta teórica do conhecimento social e o conceito de representação coletiva serem estáticos, bem como este conceito ter sido desenvolvido no âmbito das sociedades pré-modernas (MARKOVÁ, 2006) –, estas digressões não são consideradas na discussão.

Para Durkheim (1978), as representações sociais (ou coletivas) seriam o produto de uma imensa cooperação que se estende ao longo do espaço e do tempo, ou seja, muitas gerações associaram, misturaram, combinaram suas ideias e sentimentos, e acumularam sua experiência e seu saber. Estas representações traduzem a maneira como um grupo pensa sobre si mesmo em relação a determinado objeto. Para compreender, então, como uma sociedade

representa a si mesma e o mundo que a rodeia, é necessário considerar a natureza coletiva e não dos indivíduos.

Além disso, Moscovici (1978 apud SCHULER, 2004) sinaliza que, quando as pessoas lidam com as representações sociais, consideram que não há um limite entre o universo externo e o universo de cada indivíduo (ou o universo do grupo): o conjunto de conceitos, afirmações e explicações que constitui as representações sociais deve ser considerado e tomado como teorias do senso comum, em que é possível a interpretação ou, até mesmo, a construção de realidades coletivas.

A partir desta mesma linha de reflexão, tem-se a Teoria do Núcleo Central das Representações Sociais, elaborada pelo pesquisador Abric (1984 apud SCHULER, 2004). Esta teoria sugere a possibilidade de conhecer a conformação média de determinada representação, descobrindo sua estrutura, que define a posição de cada um dos elementos da imagem, sejam os que compõem o núcleo central, sejam os que compõem o sistema periférico. Esta identificação é muito importante porque os atributos de imagem que constituem o núcleo central são responsáveis pelo reconhecimento do objeto representado. Portanto, o núcleo central é um subconjunto de imagem, que compreende um ou mais dos elementos da imagem (atributos). Estes atributos asseguram a potência do modelo representativo.

O conjunto de atributos do núcleo central está diretamente associado e determinado pelas condições históricas, sociológicas e ideológicas, como uma representação compartilhada coletivamente. O núcleo é estável, coerente e resistente às mudanças, desempenhando a função de permanência da imagem. Já o sistema periférico está relacionado e determinado pelo contexto intermediário, sendo flexível e realizando funções de regulação e de adaptação da imagem. O sistema periférico absorve de início qualquer nova informação que, possivelmente, questiona a constituição do núcleo central, bem como a modulação da representação. Este sistema contém variações individuais do modelo, devido à história de cada indivíduo e determinadas características perceptivas. (SCHULER, 2004)

Portanto, Schuler (2004) assume que, embora os conceitos de representação social e imagens organizacionais sejam diferentes, ambos são modelos mentais de representação, com uma série de características comuns. Dessa forma, considera uma imagem organizacional, para um público específico, como uma forma de representação social que deve ser tratada simultaneamente como um evento individual e coletivo.

## 2.2.2 Reputação organizacional

Quando Schuler (2004) compara representações sociais e imagens organizacionais, levando em conta que são resultado de um compartilhamento que se estende ao longo do espaço e do tempo por gerações, a aproximação do conceito de reputação organizacional é inevitável. Como explica Bueno (2012), a reputação é também uma percepção ou uma síntese mental, mas constituída em uma representação mais consolidada ou uma leitura aprofundada, nítida e intensa de uma organização.

Neste ponto, deve-se lembrar de que esta sendo considerada a diferenciação conceitual entre imagem organizacional e reputação organizacional, sinalizada por Gotsi e Wilson (2001b). Apesar dos dois conceitos estarem em uso desde os estudos de Martineau (1958), a definição de reputação organizacional passou a ser individualizada, mais intensamente, a partir da contribuição de diferentes pesquisadores na década de 1990 (GOTSI; WILSON, 2001b).

Comparativamente, Almeida, Paula e Bastos (2012) explicam que a imagem organizacional é uma impressão transitória ou uma espécie de fotografia realizada por um indivíduo ou grupo a partir das informações ou interações estabelecidas com a organização. Já “*Reputação* é algo construído ao longo do tempo, consolidado com base nos resultados de repetidas interações e experiências acumuladas entre organização e interlocutores.” (ALMEIDA; PAULA; BASTOS, 2012, p. 87) É importante colocar que não está sendo considerada a restrição dos conceitos à perspectiva externa defendida pelas pesquisadoras.

Bueno (2012) também pontua que, como a reputação resulta desta interação maior e em um período de tempo mais prolongado, nem todas as organizações possuem este nível de representação. Neste sentido, é mais fácil trabalhar a imagem (ou imagens) de uma organização do que sua reputação, pois “A reputação estabelece entre a organização e os públicos ou pessoas (ou a sociedade) um vínculo difícil de ser rompido.” (BUENO, 2012, p.25)

Dessa forma, está sendo considerado que a reputação organizacional configura-se, em resumo, como resultado de uma imagem organizacional mais consolidada percebida pelos *stakeholders*, de acordo com a explicação de núcleo central e as etapas de formação elencadas por Schuler (2004). A reputação organizacional, então, passa a ser associada diretamente ao conceito de representações sociais. Além desta interpretação, a reputação organizacional pode

dispor de outras características distintas, mas complementares, que justificam sua importância para a existência (ou sobrevivência) das organizações.

Torna-se importante retornar com a explicação de reputação organizacional resultante da revisão de literatura: 1ª) um ativo intangível (SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010) 2ª) e uma construção cognitiva, perceptual e coletiva (CLARDY, 2012; EINWILLER; CARROLL; KORN, 2012; LLOYD, 2011; SAFÓN, 2009; WALKER, 2010) relativamente estável (WALKER, 2010) de ações passadas e perspectivas futuras da organização (CLARDY, 2012; PONZI; FOMBRUN; GARDBERG, 2011; WALKER, 2010), 3ª) que interferem em como os *stakeholders* interagem com ela (CLARDY, 2012; PONZI; FOMBRUN; GARDBERG, 2011) 4ª) e tem impactos diretos e indiretos sobre o desempenho (ANG; WIGHT, 2009) e o valor da organização no mercado (SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010).

Estas informações, por serem bastante abrangentes, permitem diferentes interpretações e podem, de certa maneira, dificultar a compreensão sobre os desdobramentos do conceito de reputação organizacional que se pretende utilizar. Dessa forma, é imprescindível discorrer sobre cada característica (acima enumerada) que compõe esta definição e sua relação, quando necessário, com o perfil da organização trabalhada no problema de pesquisa e os *stakeholders* envolvidos.

#### 2.2.2.1 Característica de ativo intangível

Os ativos intangíveis estão, cada vez mais, sendo reconhecidos como importantes para as organizações, à medida que constituem valor no mercado ou para a sociedade (BUENO, 2012; COSTA, 2008). Podem ser considerados como ativos intangíveis a inovação, o capital humano ou intelectual, a cultura organizacional, o relacionamento com os *stakeholders*, a responsabilidade social, a marca, a imagem, a reputação, entre outros (BUENO, 2012).

Devido à concorrência, à necessidade de sobrevivência ou à obrigatoriedade de prestar contas à sociedade, as organizações têm procurado trabalhar ou desenvolver competências que as tornem únicas, melhores ou que, simplesmente, correspondam aos seus objetivos fundamentais. Por isso, ativos intangíveis, como a reputação organizacional, têm sido valorizados progressivamente (ANG; WIGHT, 2009; BUENO, 2012; SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010).

Neste ponto, é útil estabelecer a distinção entre a reputação organizacional e a marca, ativo que alguns pesquisadores (COSTA, 2008; STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001) também associam aos conceitos de identidade e imagem. Embora representem elementos de identificação e diferenciação no relacionamento entre a organização e seus *stakeholders*, os dois ativos intangíveis possuem naturezas específicas que os caracterizam.

[Marca] É uma promessa, e é propriedade da empresa. Já o que as pessoas acreditam que a organização faz é a sua reputação. Então, a marca é propriedade da empresa. Pode-se ter propriedade intelectual sobre ela, mas a sua reputação não, porque ela não é propriedade de ninguém. Ela é de todos os *stakeholders* de quem se depende. A reputação, de certa forma, é reflexo da sua promessa. (RIEL, 2011, p. 208-209)

O fato de a reputação organizacional depender da percepção dos *stakeholders*, em boa medida, justifica a dificuldade de representá-la através de transações financeiras. Siano, Kitchen e Confetto (2010) explicam que, embora o valor atribuído à reputação organizacional não esteja associado às convenções contábeis, é um dos ativos mais valiosos, que afeta diretamente o valor da organização no mercado, bem como tem impactos sobre o seu desempenho (ANG; WIGHT, 2009). Sendo assim, Siano, Kitchen e Confetto (2010) concluem que a reputação constitui-se em um estoque de capital de confiança para as ações futuras.

As organizações que dependem desta fé para negociarem seus produtos ou serviços, por exemplo, devem visualizar a reputação organizacional como um ativo intangível estratégico. As questões relacionadas à reputação são particularmente relevantes para as organizações baseadas no conhecimento, como empresas de consultoria, escritórios de advocacia, bancos de investimento, hospitais e universidades, uma vez que os serviços que prestam são, em grande medida, bens intangíveis. (FOMBRUN, 1996)

#### *2.2.2.2 Característica de construção cognitiva, perceptual e coletiva, relativamente estável, de ações passadas e perspectivas futuras da organização*

Como foi delineado anteriormente, por ser resultado de uma imagem organizacional mais consolidada, aprofundada, nítida e intensa, percebida por diferentes públicos de uma organização, a reputação organizacional também é uma síntese mental (BUENO, 2012). Sendo assim, é possível defini-la como uma construção cognitiva, perceptual e coletiva

(CLARDY, 2012; EINWILLER; CARROLL; KORN, 2012; LLOYD, 2011; SAFÓN, 2009; WALKER, 2010).

Enquanto Einwiller, Carroll e Korn (2012), para desenvolvimento da sua pesquisa, preferem restringir o conceito de reputação organizacional às respostas cognitivas e afetivas de atitude, Clardy (2012) amplia a definição ao associá-la a um conjunto de cognições sobre as organizações, crenças e atitudes, consciência e julgamento. Já Walker (2010) simplifica ao considerá-la como uma representação perceptual agregada de ações passadas e perspectivas futuras, que, por levar tempo para ser construída, é relativamente estável.

Neste mesmo contexto, Bueno (2012) também defende que a reputação organizacional é resultado de uma interação em um período de tempo mais prolongado e, a este compromisso, And e Wight (2009) sinalizam que pode ser reconhecido como viscosidade. Ao propor o desenvolvimento de uma teoria da reputação mutável, Mahon e Mitnick (2010) destacam e definem a característica da viscosidade como uma espécie de cola ou certa resistência para a mudança.

Reputações viscosas requerem o investimento de mais recursos e de esforços mais amplos e/ou elaborados para alterarem. [...] Os principais fatores de interesse na reputação mutável são, portanto, provavelmente aqueles que interferem ou retardam a mudança, ou seja, que produzem resistência funcional para mudar. (tradução nossa) (MAHON; MITNICK, 2010, p. 284)

Mahon e Mitnick (2010) argumentam que esta reflexão torna-se necessária, pois o conhecimento de como as reputações organizacionais são modificadas – incluindo a adaptação e a reparação – é fundamental para a compreensão de como podem ser utilizadas na prática. Neste sentido, desenvolveram um conjunto de proposições com contingências que podem promover ou diminuir a ação da viscosidade, de acordo com a estrutura do Quadro 4.

**Quadro 4** – Conjunto de proposições de Mahon e Mitnick (2010)

Fatores	Proposições
Dotes de reputação	1 - Quanto maior o histórico precedente de uma reputação, maior a viscosidade da reputação.
	2 - Quanto maior o apoio a determinada reputação ou “ancoragem”, maior a viscosidade da reputação.
	3 - Quanto mais “costurada” e institucionalizada está a relação entre os <i>stakeholders</i> e o ator envolvido, maior a viscosidade da reputação.
Conteúdo dos personagens	4 - Quanto maior a condensação da reputação, maior a viscosidade da reputação.
	5 - Quanto mais simples a reputação, maior a viscosidade da reputação.
	6 - Quanto mais uma reputação está ligada fortemente a impactos sociais negativos ou positivos, maior a viscosidade da reputação.
	7 - Quanto mais o conteúdo de uma reputação é incorporado, maior a viscosidade da reputação.

Personagens da audiência	8 - Quanto mais os públicos têm familiaridade com a reputação, maior a viscosidade da reputação.
	9 - Quanto maior a segmentação das audiências da reputação, maior a viscosidade da reputação.
	10 - Quanto maior o público da reputação (número, diversidade e dispersão), maior a viscosidade da reputação.
	11 - Quanto maior a legitimidade de uma reputação, maior a viscosidade da reputação.
	12 - Quanto maior a credibilidade de uma reputação, maior a viscosidade da reputação.
Fatores de oportunidade e mudanças	13 - Quanto maior a definição da estabilidade, maior a viscosidade da reputação.
	14 - Quanto maior a estabilidade no ambiente dos suportes e sujeitos da reputação, maior a viscosidade da reputação.
	15 - Quanto maior a percepção dos custos envolvidos na modificação de uma reputação, menor será a probabilidade de realização das tentativas para alterá-la, maior a viscosidade da reputação.

Fonte: Elaboração própria. (tradução nossa)

### 2.2.2.3 Característica de interação dos stakeholders

Os *stakeholders* podem ser definidos como uma pessoa ou grupo capaz de influenciar os resultados de negócios da organização e sua rentabilidade (LLOYD, 2011). Estes grupos de interesse da organização formam imagens organizacionais através de experiências, percepções e impressões, bem como de informações que recebem diretamente ou intermediadas pela mídia e outras pessoas (KANTANEN, 2012). A reputação organizacional, então, é consequência desta interação entre a organização e seus respectivos *stakeholders*.

Ponzi, Fombrun e Gardberg (2011) explicam que a reputação organizacional resulta das crenças sobre ações passadas e futuras das organizações, que interferem em como os *stakeholders* interagem com elas. Já Clardy (2012) define, de maneira mais restritiva, que a reputação organizacional é um conjunto de cognições com base nas crenças e atitudes do público em geral (ou em vários subgrupos específicos), que não engloba as cognições daqueles que gerenciam ou trabalham para a organização.

Entretanto, esta última consideração não é pertinente à medida que os públicos não possuem papéis predefinidos, mas funções construídas com as relações estabelecidas em determinados momentos. O mesmo indivíduo pode relacionar-se com a organização a partir de vários grupos, formas e níveis diferenciados, como integrante da comunidade, empregado, acionista, por exemplo. Neste sentido, é pouco consistente a determinação dos públicos de uma organização com base em sua localização geográfica, interna ou externa. (LIMA; OLIVEIRA, 2012)



Portanto, considerando que a reputação organizacional consiste na percepção de imagens coletivas e consolidadas, qualquer público pode desenvolvê-la, independente do contexto em que está inserido. Como explicam Gotsi e Wilson (2001b), a reputação é a avaliação geral do *stakeholder* sobre a organização ao longo do tempo. Esta avaliação é baseada em experiências diretas dos *stakeholders* com a organização; com qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que forneça informações sobre as ações da organização; ou a partir de uma comparação com a realidade dos principais concorrentes.

Neste ponto, é importante destacar que alguns pesquisadores diferem na compreensão sobre a reputação organizacional ser fruto da percepção total ou segmentada dos *stakeholders*. Enquanto Safón (2009) fala sobre a reputação organizacional como um complemento total e final para a percepção de todos os *stakeholders*, Lloyd (2011) coloca que é a estimativa do que um relevante segmento de *stakeholder* pensa, sente e se comporta mais positiva ou negativamente sobre uma organização. Esta definição pressupõe que os *stakeholders* diferem sobre os componentes da reputação.

Walker (2010) considera que a reputação é uma percepção combinada de *stakeholders* interno e externo. Sua conclusão é de que as organizações podem ter várias reputações, dependendo de quem são os *stakeholders* e quais questões estão sendo analisadas. No entanto, cada reputação representa a percepção agregada de todos os *stakeholders* para esse problema específico, ou seja, uma organização pode ter apenas uma reputação agregada para a rentabilidade, uma para a responsabilidade ambiental, por exemplo.

A partir da análise da segmentação sob outra perspectiva, é possível considerar que “a reputação é largamente influenciada pelas múltiplas imagens retidas pelas diversas audiências da organização” (THOMAZ; BRITO, 2010, p. 245). Por isso, Thomaz e Brito (2010) colocam que uma organização pode ter diversas reputações em razão dos múltiplos grupos de interesse com os quais se relaciona e a reputação é fruto de inúmeras interações com os grupos de interesse.

Com base nestes termos, é reconhecida a possibilidade de segmentação dos *stakeholders* com a finalidade de compreender como é percebido determinado elemento da reputação organizacional (ou uma das múltiplas reputações da organização). Como exemplo, vale destacar o papel fundamental que os gestores exercem na formação da reputação organizacional, uma vez que representam, tanto interna quanto externamente, os objetivos e a atuação de determinada organização. Bueno (2012) defende que a ação dos dirigentes é um dos componentes pelo qual os indivíduos percebem a imagem e reputação organizacionais

(além de considerar o relacionamento com a organização, a aquisição de produtos ou serviços e a inserção na comunidade).

De maneira geral, os gestores têm a responsabilidade de dedicar-se à efetivação da missão e das metas de determinada organização. Embora outros *stakeholders* tenham um nível de importância bastante significativo, ao considerar um contexto de mudança estratégica na organização, os gestores são imprescindíveis na condução desse processo. Alberoni (2004, p. 75), utilizando uma argumentação metafórica, explica: “Por isso, na guerra, mesmo quando existe um ótimo estado-maior, é sempre necessário um comandante-em-chefe que acompanhe de modo contínuo as operações e tenha sempre sob controle o quadro completo da situação.”

Nesta mesma linha de reflexão, em sua pesquisa, Gotsi e Wilson (2001a) reconhecem que os funcionários podem afetar a reputação organizacional ao terem contato com os *stakeholders* e, por isso, realizaram entrevistas com gestores e consultores do Reino Unido para identificar formas de a organização lidar com a transmissão de valores. Como solução, alguns entrevistados propõem uma aproximação *top-down* em que gestores informam e comunicam os valores para os funcionários novos (GOTSI; WILSON, 2001a).

#### 2.2.2.4 *Característica de impactar direta e indiretamente o desempenho e o valor da organização no mercado*

Esta última característica está diretamente relacionada com a primeira, relativa à reputação organizacional ser considerada um ativo intangível. Por ser um capital de confiança (SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010), a reputação organizacional afeta diretamente o valor da organização no mercado (SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010), bem como tem impactos sobre o seu desempenho (ANG; WIGHT, 2009). Neste contexto, é importante identificar informações que avaliem a performance da organização.

Como explica Clardy (2012), as cognições sobre as organizações são reais e têm consequências também reais. A reputação tem sido aplicada a certos tipos de cognição das organizações, que afeta as ações e resultados. Encontrar maneiras de gerenciar a reputação é uma preocupação importante para os gestores. No entanto, deve-se primeiro compreendê-la ou medi-la. “Essencialmente, uma medida de reputação iria relatar o que as crenças são e em que medida essa impressão é boa ou ruim.” (tradução nossa) (CLARDY, 2012, p. 301) Neste

sentido, diferentes estudiosos e pesquisas (acadêmicas e práticas) têm desenvolvido e utilizado formas de mensuração da reputação organizacional.

Um modelo mencionado, com frequência, refere-se aos *rankings* da reputação de organizações, produzidos por revistas do segmento de negócios. O exemplo mais significativo é da publicação *Fortune* (ANG; WIGHT, 2009; FOMBRUN, 1996; FOMBRUN; GARDBERG; SEVER, 2000), que divulgou sua primeira pesquisa sobre as instituições mais admiradas da América em 1984, sendo considerada a mais longa medida contínua de reputação organizacional. Os participantes avaliam oito critérios, como capacidade de atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas; gestão; inovação; produtos e serviços; responsabilidade social; solidez financeira; uso racional dos ativos corporativos; e valor do investimento.

Outro exemplo relevante diz respeito à Metodologia RepTrak<sup>TM</sup>, desenvolvida como abordagem estratégica pelo *Reputation Institute*<sup>16</sup>. A avaliação da reputação organizacional trabalha com a relação entre a perspectiva emocional (admiração, confiança, estima e simpatia), de qualquer *stakeholder*, e as percepções de sete dimensões racionais subjacentes: ambiente de trabalho; cidadania; desempenho financeiro; governança; inovação; liderança; e produtos e serviços.

Entretanto, é importante destacar que as formas de mensuração da reputação organizacional precisam dialogar com os objetivos da pesquisa. Mesmo sendo bastante abrangentes e fundamentados, os modelos sinalizados acima, assim como outros exemplos (PONZI; FOMBRUN; GARDBERG, 2011; SAFÓN, 2009), não apresentam soluções que respondam ao presente problema de pesquisa. Os motivos são diversos, como serem essencialmente quantitativos, elencarem muitas dimensões para análise (que implica em um trabalho multidisciplinar amplo), considerarem a totalidade dos *stakeholders*, entre outros.

Por isso, mesmo reconhecendo que a técnica metodológica representa apenas um recorte dentro do conceito de reputação organizacional, optou-se pelo Método de Configuração de Imagem Organizacional, de Schuler (2004), com adaptações conceituais e práticas. Lançando mão desta técnica, é possível identificar os atributos de imagem de uma organização de forma espontânea, utilizando as respostas de qualquer tipo de público. Esta escolha torna-se fundamental para a rotina de algumas organizações, que precisam desenvolver, por diversos motivos, suas pesquisas de maneira segmentada e pontual. Dessa

---

<sup>16</sup> <http://www.reputationinstitute.com>

forma, a relevância das informações sobre reputação organizacional não precisa ser rebaixada ao segundo plano.

É fundamental ressaltar, após estas reflexões, que organizações de qualquer natureza, pública ou privada, podem avaliar a reputação organizacional de acordo com propósitos próprios. Na pesquisa desenvolvida por Thomaz e Brito (2010), por terem como foco atividades econômicas com e sem fins lucrativos, a avaliação do desempenho organizacional por medidas financeiras não é considerada, mas através da percepção dos consumidores sobre os produtos e serviços oferecidos pela organização. A conclusão, em uma das hipóteses, foi que o desempenho organizacional é positivamente correlacionado à reputação e, dessa forma, “considerá-la na estratégia da organização e projetá-la nos planos táticos e operacionais poderá contribuir para que, no longo prazo, esse recurso seja a base sustentada de sua vantagem competitiva.” (THOMAZ; BRITO, 2010, p. 245)

Neste sentido, Gotsi e Wilson (2001a) sinalizam que gestores reconhecem, há algum tempo, a necessidade estratégica de construir e sustentar uma reputação organizacional favorável para criar vantagem competitiva, bem como as publicações acadêmicas têm ressaltado sua importância para melhoria do valor financeiro da organização (influenciando a intenção de compra e a lealdade do cliente e do empregado; agindo como um mecanismo para garantir a qualidade do produto ou serviço; e atribuindo uma natureza inimitável).

Outros benefícios também são resultado de uma reputação favorável, como, por exemplo, redução de custos, geração de receita e associação a comportamentos de apoio, como benefício da dúvida para os consumidores, investimento em ações, formação de *joint ventures* e alianças estratégicas, busca de emprego, divulgação boca a boca positiva (PONZI; FOMBRUN; GARDBERG, 2011) e vantagens sobre os concorrentes (ANG; WIGHT, 2009; FOMBRUN, 1996).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem o objetivo de apresentar as escolhas metodológicas do pesquisador para responder ao seguinte problema de pesquisa: “Como os gestores percebem a reputação organizacional do IFBA, a partir das dimensões da nova institucionalidade?” A abordagem metodológica do estudo de caso, com enfoque qualitativo, mostrou-se como mais adequada para trabalhar com imagem e reputação organizacionais, a partir das percepções de um grupo de gestores.

Dessa forma, a seguir, estão delineadas as técnicas de pesquisa utilizadas para viabilizar a triangulação das informações mapeadas (análise de documentos, observação participante e entrevista), bem como a estratégia de análise que possibilitou trabalhar diferentes fontes de conteúdo (análise de conteúdo).

#### 3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Para a efetivação do objetivo proposto no presente trabalho, que consistiu em examinar a reputação organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), a partir das dimensões da nova institucionalidade, através da perspectiva dos gestores, foi desenvolvida uma pesquisa com enfoque qualitativo, que figura como mais adequado. “Enquanto o objeto da pesquisa deixa de ser tomado como um dado inerte e neutro, o sujeito é considerado como parte integrante do processo de conhecimento, atribuindo significados àquilo que pesquisa.” (SANTAELLA, 2001, p. 143)

Para fins de organização metodológica, optou-se pela definição do IFBA, como unidade de análise, e do período a partir de 2008, como corte temporal, uma vez que representou a transformação dos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008).

Dessa forma, como foi investigada uma situação específica, que precisou ser compreendida em profundidade a partir das percepções de atores locais, em detrimento das preconcepções sobre o tema pesquisado (GODOY, 2006), a abordagem metodológica adotada

foi o estudo de caso. De acordo com Godoy (2006), o desenvolvimento de conceitos e a compreensão dos padrões que emergem dos dados pesquisados são características basilares.

Com a finalidade de desenvolver esta abordagem metodológica, partiu-se do Método de Configuração de Imagem Organizacional, proposto por Schuler (2004), que gera um mapa com a imagem média de uma organização percebida por um determinado público. Como foi mencionada anteriormente, a intenção consistiu em mapear o modelo mental compartilhado por uma amostra do público escolhido de maneira mais fácil e completa possível. Dessa forma, pode-se identificar quais atributos estão mais fortemente presentes na mente de determinado público, considerados como uma perspectiva da reputação organizacional.

Neste sentido, estas escolhas revelam as limitações da pesquisa, que utilizou um segmento de público específico (os principais gestores do IFBA em exercício no momento da realização da entrevista e com mais de um ano de atuação) e revelou apenas as percepções sobre uma questão institucional (a nova institucionalidade). Para amenizar tais limitações, os atributos extraídos da análise de conteúdo das entrevistas foram comparados com as delimitações conceituais sobre a nova institucionalidade, resultantes da análise documental.

É importante colocar, então, que a abordagem metodológica de estudo de caso também foi escolhida pela característica de combinar diferentes técnicas de pesquisa usuais nas investigações sociais (GODOY, 2006), a fim de possibilitar maior detalhe e aprofundamento da pesquisa. Dessa maneira, optou-se pela utilização de análise de documentos, observação participante e entrevista como fontes de evidências para concretização dos objetivos. Este trabalho, com as definições relacionadas acima, foi validado pelo Comitê de Ética na Pesquisa do IFBA, em novembro de 2013.

### 3.2 ANÁLISE DE DOCUMENTOS

O levantamento documental, que foi realizado de agosto a setembro de 2012, resultou na análise de Acordo, Chamada Pública, Decreto, Lei, Plano e Resolução (Quadro 5), implementados ou produzidos no período de 2007 a 2013. Essa técnica metodológica foi utilizada com a finalidade de identificar como o Instituto deve se posicionar oficialmente, ou melhor, como está delineada sua nova institucionalidade de maneira mais objetiva, seja pela imposição das ferramentas legais, seja por idiosincrasias da própria organização. “Nas instituições, os documentos são destinados ao registro das rotinas institucionais e, ao mesmo

tempo, ao registro da informação necessária para a legitimação da maneira como as coisas são feitas nessas rotinas.” (FLICK, 2009b, p. 235)

É importante sinalizar que outros documentos também foram avaliados com o objetivo de integrar a análise documental (CENTRO..., 2008a; CENTRO..., 2008b; CENTRO..., 2008c; INSTITUTO..., 2010; INSTITUTO..., 2011). Entretanto, não foram considerados na aplicação desta técnica de pesquisa, pois não possibilitam situar claramente as informações nos contextos do Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (Cefet-BA) ou IFBA, são baseados em propostas e foram desenvolvidos e aprovados antes da criação dos IFs. A escolha dos documentos seguiu a regra de pertinência, que sugere utilizar somente as fontes de informação correspondentes ao objetivo que fundamenta a análise (BARDIN, 2010).

**Quadro 5** – Levantamento de documentos do período de 2007 a 2013

Documento	Implantação	Validade	Objetivo
Decreto nº 6.095	24 de abril de 2007		Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica.
Chamada Pública MEC/Setec nº 002/2007	12 de dezembro de 2007		A União, representada pelo MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, por intermédio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, estará acolhendo propostas de constituição de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFET, na forma e condições estabelecidas na presente Chamada Pública.
Lei nº 11.892	28 de dezembro de 2008	29 de dezembro de 2008 a ...	Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.
Resolução nº 2	31 de agosto de 2009	3 de setembro de 2009 a ...	Aprova, <i>ad referendum</i> do Conselho Superior deste Instituto, o Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA, integrante do presente ato.
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFBA	Dezembro de 2009	2009 a 2013	O PDI contempla informações institucionais do exercício 2008 e a perspectiva ao quinquênio 2009-2013, em quatro segmentos estratégicos: Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão.
Acordo de Metas e Compromissos	Junho de 2010	Junho de 2010...	Acordo de Metas e Compromissos nº... que entre si celebram a União, representada pelo Ministério da Educação, por intermédio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, para os fins de estruturação, organização e atuação dos Institutos Federais criados pela Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008.

Fonte: Elaboração própria.

Embora destaquem a importância dessa técnica, Flick (2009b) e Cunha, Yokomizo e Bonacim (2010) reconhecem as limitações para o entendimento de fenômenos sociais e organizacionais. Dessa forma, Cunha, Yokomizo e Bonacim (2010) defendem que pode ser uma forma de confirmação do que foi observado e levantado por outras técnicas ou de identificação das inconsistências entre o que é proposto formalmente nos documentos e o que acontece nos discursos falados ou no cotidiano da organização. Portanto, a análise de documentos foi utilizada para definição das evidências que configuram a nova institucionalidade do IFBA para, em seguida, ser comparada com os atributos de imagem organizacional mapeados a partir das entrevistas com os gestores.

Para realização da análise documental dos IFs e do IFBA, foi utilizado o *software* Microsoft Office Excel 2007. Como uma análise prévia, para organizar os documentos, foram comparados os grupos de conteúdo que tratavam sobre um mesmo tema e selecionados aqueles que apresentavam maior detalhamento de informações. Com base nas dimensões da nova institucionalidade identificadas em diferentes trabalhos (CONCEPÇÕES..., 2010; PACHECO; PEREIRA; SOBRINHO, 2010; PACHECO, 2011), esses grupos de conteúdo foram separados. Por fim, cada grupo de conteúdo foi transformado em expressões mais objetivas, sendo considerado como evidência da aplicabilidade de cada dimensão.

### 3.3 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Como uma fonte de evidência subsidiária, a técnica metodológica de observação participante direta foi fundamental pela possibilidade de o pesquisador consolidar ou aperfeiçoar sua representação da realidade, uma vez que se encontra no contexto da organização pesquisada (VERGARA, 2009b), neste caso, o IFBA. Entretanto, é importante destacar a relevância da aplicação desta técnica com rigor, sem encará-la como as percepções passivas e informais do cotidiano. “A observação implica descrição, explicação, compreensão de eventos e comportamentos.” (VERGARA, 2009b, p. 74)

A aplicação desta técnica foi bastante significativa em dois momentos. No período da pesquisa exploratória de campo, possibilitou levantar os indícios e verificar como o problema de pesquisa era caracterizado na fala de gestores e servidores do IFBA. Apesar das limitações da técnica, como a impossibilidade de observação de todos os fenômenos e a dificuldade de padronizá-la e formalizá-la além de uma estratégia geral de pesquisa (FLICK, 2009a), foram



considerados alguns elementos para a observação: os entrevistados, sua atividade e seus atos individuais, e o objetivo que pretendiam alcançar. Os registros foram feitos durante a atuação profissional da pesquisadora (reuniões e entrevistas para os veículos institucionais, por exemplo), em 2012, anotadas em bloco de notas após o término da observação.

O segundo momento de utilização desta técnica metodológica aconteceu nas entrevistas com os gestores. A observação participante já estava implícita e possibilitou perceber o envolvimento emocional dos entrevistados, que resultou no acréscimo circunstancial de algumas questões sobre a atuação profissional no IFBA, bem como as anotações geradas pelas entrevistas influenciaram na análise de conteúdo. Neste sentido, mesmo considerando a impossibilidade de assegurar a objetividade da observação (VERGARA, 2009b), uma vez que o ambiente de trabalho e as concepções profissionais podem contaminar a aplicação da técnica metodológica, optou-se por mantê-la, a fim de elucidar as nuances da fala.

### 3.4 ENTREVISTA

Para composição do estudo de caso, foram realizadas 18 entrevistas dos principais gestores do IFBA – que correspondem aos cargos de reitor, pró-reitores e diretores gerais de *campus* – através do modelo semiestruturado, baseadas na livre associação de ideias e gravadas mediante prévia autorização de acordo com os procedimentos estabelecidos pelo Comitê de Ética na Pesquisa do IFBA, no período de novembro de 2013 a fevereiro de 2014. Esta técnica metodológica teve papel central no presente trabalho, uma vez que permitiu “captar o dito e o não dito, os significados, os sentimentos, a realidade experimentada pelo entrevistado, as reações, os gestos, o tom e o ritmo da voz, hesitações, assertividades, enfim, a subjetividade inerente a todo ser humano.” (VERGARA, 2009a, p. 5)

Considerando que a entrevista “constitui um jogo de interlocução em que um entrevistador *quer saber algo*, e propõe ao entrevistado um exercício de lacunas a serem preenchidas.” (GODOI; MATTOS, 2006, p. 320), o objetivo foi de revelar não só a percepção do entrevistado sobre a nova institucionalidade do IFBA, mas o reconhecimento da informação sobre o tema (VERGARA, 2009a) e seu posicionamento em uma dinâmica de comunicação.

A decisão de focar a investigação nos gestores se deve ao fato de que: “eles detêm [presidentes, superintendentes e principais executivos], por força do cargo, um poder extraordinário, capaz de decidir sobre coisas e pessoas, sendo sua palavra o fim ou o começo de um processo.” (TORQUATO, 2003, p. 139) No caso específico do IFBA, este público está diretamente envolvido com a gestão da nova institucionalidade, porque é responsável, em grande medida, pela sua projeção nas comunidades interna e externa. Em outras palavras, são os principais agentes na condução da transformação para a nova institucionalidade, de acordo com as dimensões estabelecidas pelo Governo Federal.

Dessa maneira, os gestores foram tratados como um grupo único, sem diferenciação hierárquica, e optou-se por desconsiderar as questões referentes aos demais *stakeholders* da organização. Ambas as opções são justificadas pelo fato de o método em estudo não exigir o mapeamento de toda a diversidade organizacional, embora seja reconhecido que este recorte dê conta apenas de uma perspectiva do conceito de reputação organizacional.

Como a técnica metodológica é uma adaptação do Método de Configuração de Imagem Organizacional (APÊNDICE A), proposto por Schuler (2004), torna-se necessária a apresentação da sistemática que originou a estrutura das entrevistas, bem como da literatura (DE TONI, 2005; DE TONI; SCHULER, 2007; MILAN; DE TONI; SCHULER, 2007; MILAN; GASPARIN; DE TONI, 2013) e das escolhas que propiciaram uma maior aproximação do problema de pesquisa proposto no presente trabalho.

### **3.4.1 Método de Configuração de Imagem Organizacional**

O Método de Configuração de Imagem Organizacional (SCHULER, 2004) foi desenvolvido para possibilitar o acesso às representações mentais das pessoas e ser utilizado com qualquer público, a exemplo de interno, cliente, opinião pública, entre outros, a fim de auxiliar os gestores de comunicação nas suas decisões e escolhas. Para aplicá-lo, Schuler (2004) estabeleceu seis passos.

O primeiro consiste na identificação dos diversos públicos organizacionais, porque cada público apresenta características comuns relacionadas ao contato que estabelecem com a organização, formando, por conseguinte, imagens que provavelmente irão apresentar tendências diferentes. Reunir os públicos em um único esforço de pesquisa pode resultar em um modelo disperso e sem foco, que pouco ajudaria no processo de tomada de decisões. Por

outro lado, tratar individualmente cada público resultaria em uma imagem mais simples e precisa.

A escolha do público-alvo corresponde ao segundo passo, em que vários critérios podem influenciar. A investigação simultânea de todos os públicos pode ser realizada, embora seja difícil de gerir. Organizar uma abordagem sequencial para os públicos, um por um, parece ser a alternativa mais inteligente. Na sequência, o terceiro passo visa à seleção aleatória de uma amostra representativa deste público-alvo para a fase qualitativa da pesquisa, que pode ser de 12 a 15 entrevistados.

O quarto passo é a realização, de fato, da etapa qualitativa da pesquisa, com a identificação de atributos de imagem da organização, a partir da amostra representativa do público-alvo. O entrevistador escolhe um elemento (um atributo) do modelo mental ligado à organização (por exemplo, seu nome ou logo) e usa esse mesmo elemento como um estímulo para os entrevistados, sem fazer qualquer ligação com outras ideias. A partir desse elemento central, chamado de “termo indutor”, o entrevistador estimula os entrevistados a expor, espontaneamente, as ideias que o termo indutor sugere. A sequência de proposições apresentadas oralmente é:

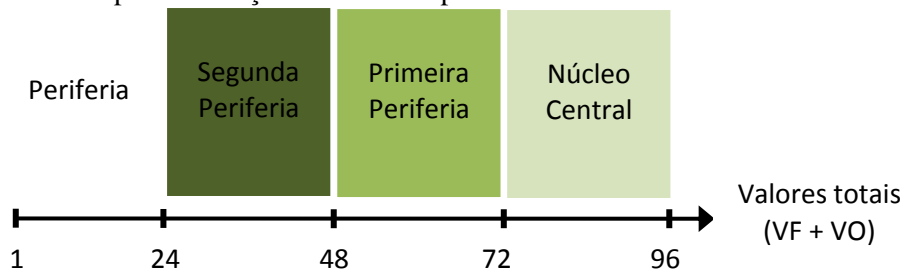
- a) Quando eu digo (termo indutor), qual é a primeira ideia que lhe vem à cabeça?
- b) Que outras ideias lhe ocorrem quando você ouve (termo indutor)?
- c) O que você gosta no (termo indutor)?
- d) O que você não gosta no (termo indutor)?
- e) Como você compararia o (termo indutor) com (seu principal concorrente)?
- f) De onde você recebe informações sobre o (termo indutor)?

A análise dos dados recolhidos a partir desta fase é realizada em duas etapas. A primeira consiste em uma análise de conteúdo das entrevistas, a fim de listar as ideias mencionadas pelos entrevistados, gerando os atributos (em poucas palavras) de imagem da organização. Se a simplificação não for usada, é praticamente impossível a utilização dos dados em uma abordagem posterior quantitativa. Na segunda etapa, os atributos gerados após a análise do conteúdo são observados em relação à frequência e ordem de aparição, a fim de ser criada uma listagem geral. Quando um atributo é mencionado em primeiro lugar, recebe o valor 5, já quando é mencionado em quinto lugar, recebe o valor 1. Quando um item é

mencionado após o quinto lugar, não recebe valor. Uma simples soma, no final do apuramento, dá uma ideia da ordem em que os atributos são mencionados. Também são observados os valores para a frequência da citação, que mostra o número total de vezes que o atributo foi mencionado.

Os atributos que se distinguem por um alto valor de frequência de citação (VF), um alto valor de ordem (VO) e, conseqüentemente, um alto valor total (VT) são considerados candidatos para compor o núcleo central da imagem. A fim de determinar quais atributos pertencem ao núcleo central da imagem, outro procedimento é adotado. No exemplo utilizado, a escala é concebida com valores de 1 a 96, correspondente ao valor total maior da amostra. São criados, então, quatro intervalos (96/4). O intervalo entre os valores de 96-73 contém os atributos considerados como núcleo central da imagem. O intervalo entre 72-49 é considerado como a primeira periferia da imagem e o intervalo entre 48-25 como a segunda periferia da imagem. Valores inferiores a 25 vão determinar a inclusão do atributo na zona de periferia da imagem (Figura 1).

**Figura 1** – Escala para atribuição de zonas de proximidade com o termo indutor



Fonte: Schuler (2004, p. 46)

No final da fase qualitativa, as informações geradas a partir da pergunta “de onde você recebe informações sobre o (termo indutor)?” constituem uma base para determinar os meios de comunicação e de contato que formam a representação mental da organização no público. Estes dados podem mostrar possíveis conexões entre algumas ideias contidas na imagem e algumas fontes de informação (mídia ou canal de comunicação).

O quinto passo corresponde à fase quantitativa da pesquisa, que é a mensuração da importância e do grau de satisfação percebidos nos atributos da imagem, com maior número de indivíduos participantes. Os atributos são reunidos em fatores de importância e de satisfação.

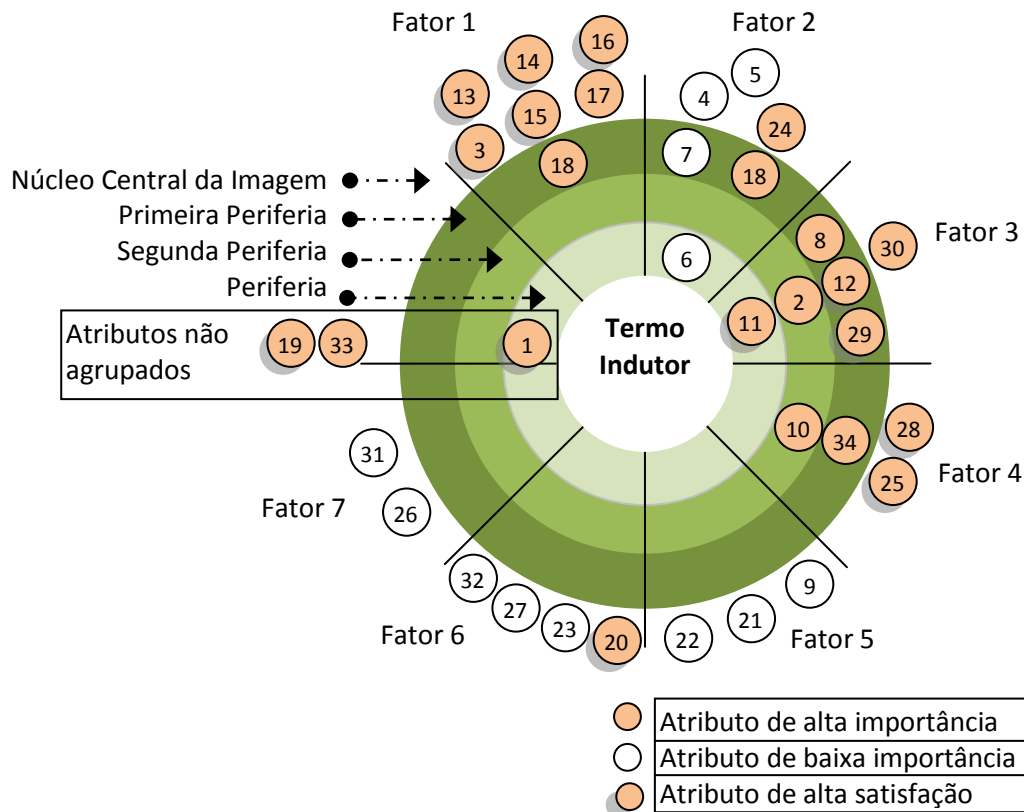
A mensuração da importância percebida nos atributos é uma forma de ter mais informação sobre os dados que constituem a imagem da organização. Ao testar esse instrumento, pode-se observar que não há uma relação significativa entre o VT, resultante da fase qualitativa, e a atribuição da importância a cada atributo. Podem ser encontrados atributos com elevada média de importância na periferia da imagem, bem como atributos com baixa média de importância no núcleo central da imagem. Os fatores de importância ajudam a organização a perceber as redes de significado criadas no modelo mental do grupo pesquisado. Cada elemento gerado representa a interligação mais estreita entre um determinado conjunto de dados do modelo, de acordo com a imagem idealizada da organização.

A mensuração da satisfação dos entrevistados relacionada a cada atributo da imagem dá uma ideia da distância entre a organização idealizada, por este público, e como ele realmente a vê. Os fatores de satisfação ajudam a entender as redes de atributos que se interligam para gerar satisfação do público com a organização.

Para a seleção da amostra, é recomendado o uso de uma amostra aleatória, selecionada por meio de métodos de amostragem tradicionais. Os procedimentos para a fase quantitativa da pesquisa são: produzir um questionário sobre a importância e a satisfação em relação aos atributos; aplicar o questionário à amostra selecionada; tratar os dados a partir da análise fatorial exploratória, que revela as relações mais fortes entre os atributos da imagem; e extrair conclusões.

Por fim, o sexto passo trata da apresentação dos resultados em forma de gráficos. Para uma melhor visualização dos resultados da investigação, é recomendada a elaboração de um mapa conceitual com os atributos, com diferenciação entre aqueles considerados como parte do núcleo central da imagem e aqueles considerados periféricos (Figura 2). Dependendo da complexidade dos resultados, os atributos podem ser organizados em diversos níveis da periferia, que se distinguem por anéis concêntricos em torno do termo indutor. Nos círculos, formados por representação da área de proximidade, podem ser criadas fatias para localizar os atributos agrupados em fatores. A quantidade de fatias adotadas está relacionada à quantidade de fatores revelados na análise fatorial exploratória.

**Figura 2** – Representação gráfica da Imagem Organizacional (n=62)



Fonte: Schuler (2004, p. 50)

No exemplo, os valores de importância foram utilizados pela primeira vez para exibir a estrutura fatorial. Valores de satisfação foram usados para produzir uma segunda configuração fatorial, a fim de delinear as estruturas capazes de aumentar a satisfação do público com a imagem organizacional. Nos setores reservados para cada um dos fatores, os atributos foram colocados em função dos valores totais, que indicam em qual nível de proximidade os atributos se encontram. Foram igualmente indicados, usando cores diferentes, os valores de importância baseados na média encontrada na amostra. Por meio de sombras, foram indicados os atributos que possuem um valor de satisfação acima da média encontrada na amostra.

A visualização desta representação gráfica fornece informações importantes para a tomada de decisão. A primeira informação importante é sobre a proximidade dos atributos formadores da imagem com o termo indutor. Os atributos que compõem o círculo em torno do termo indutor são considerados como candidatos mais fortes para composição do núcleo central. A segunda informação importante vem da distinção de atributos de alta importância e os atributos de alta satisfação. Pode-se supor que os atributos considerados importantes são os

correspondentes à imagem idealizada da organização para o público pesquisado. É o conjunto de atributos desejados, pelo público, para a organização.

### 3.4.2 Adequação do Método de Configuração de Imagem Organizacional

Para testar o modelo, Schuler (2004) realizou uma pesquisa sobre a imagem de uma organização pública no Estado do Rio Grande do Sul, percebida pelo público interno. Vale destacar que, entre as limitações do estudo, Schuler (2004) sinaliza que o critério de classificação adotado para distinguir os atributos que compõem o núcleo central da imagem ainda não foi validado. Entretanto, em pesquisas realizadas mais a frente por De Toni (2005) e De Toni e Schuler (2007), em que remodelam o método para a Técnica de Configuração de Imagem de Produtos (TCIP), são confirmadas a validade do instrumento de pesquisa a partir da comparação com os resultados de outros dois procedimentos, utilizados com a mesma finalidade, EVOC e *Zaltman Metaphor Elicitation Technique* (ZMET), bem como a confiabilidade, pelo teste reverso.

O EVOC é um *software* utilizado na psicologia social para configurar as representações mentais dos indivíduos. O ZMET é um procedimento com abordagem mais qualitativa, usado para verificar os modelos mentais que dirigem o pensamento e o comportamento do consumidor, e para caracterizar estes modelos, utilizando metáforas do consumidor. (DE TONI, 2005; DE TONI; SCHULER, 2007)

Dessa maneira, estes trabalhos desenvolvidos por De Toni (2005) e De Toni e Schuler (2007), bem como os estudos realizados por Milan, De Toni e Schuler (2007) e Milan, Gasparin e De Toni (2013), que também está fundamentado no Método de Configuração de Imagem Organizacional (SCHULER, 2004), formaram as bases para a adaptação de algumas características dos passos para aplicação do instrumento de pesquisa. As mudanças estão relacionadas à classificação das perguntas em categorias (cognitiva, emocional, funcional e simbólica); à escolha daquelas que estão mais associadas à realidade de uma instituição pública de ensino; ao acréscimo de mais um item, que dá conta da nova institucionalidade em relação ao contexto regional; ao aumento da quantidade de entrevistados; e à utilização do procedimento “Divisão por quartis” para atribuição das zonas de proximidade com o termo indutor.

Nos trabalhos desenvolvidos por De Toni (2005), De Toni e Schuler (2007), Milan, De Toni e Schuler (2007) e Milan, Gasparin e De Toni (2013), argumenta-se que a adoção das categorias cognitiva, emocional, funcional e simbólica possibilita a compreensão da imagem a partir de diferentes fatores, como tangíveis e intangíveis, mensuráveis e não mensuráveis, significantes e insignificantes, e mutáveis e imutáveis. A partir de diferentes pesquisadores, como, por exemplo, Martineau (1958) e Stern, Zinkhan e Jaju (2001), definem que: os elementos cognitivos consistem em um construto mental, racional e lógico para avaliação do objeto – baseado nas crenças e no conhecimento prévio – em que se situa o conjunto de ideias, sentimentos, percepções, impressões, julgamentos e atitudes; os emocionais dão conta dos sentimentos, emoções e estado de ânimo em relação ao objeto, que podem ser positivos e negativos; os funcionais são racionais e expressam elementos tangíveis, como as características físicas do objeto, ou a utilidade, os serviços ou benefícios; e os simbólicos estão relacionados à significação do objeto, a representação de algo para o próprio indivíduo ou para os demais componentes do seu grupo social de maneira abstrata, como uma forma de autoconceito ou *status*.

Considerando a pesquisa realizada por Milan, Gasparin e De Toni (2013), também foram adotadas as novas configurações de perguntas, relacionadas às dimensões mencionadas acima, conforme podem ser observadas nas questões de 1 a 6 no Quadro 6. Além disso, a questão 7 foi criada para permitir compreender como os gestores percebem o IFBA em relação aos seus concorrentes, ou seja, quais são os seus limites e diferenciais (ou vantagem competitiva) no contexto em que está inserido.

**Quadro 6** – Questões da entrevista semiestruturada

<b>Categorias</b>	<b>Questões</b>
Geral	1. Quando eu digo IFBA, qual a primeira coisa que lhe vem à mente?
	2. Que outras ideias lhe vêm à mente quando você escuta IFBA?
Cognitiva	3. Como você descreve o IFBA?
Simbólica	4. Qual o significado do IFBA para você?
Emocional	5. Quais sentimentos lhe vêm à mente quando eu digo IFBA?
Funcional	6. Quais os benefícios que o IFBA oferece para seus públicos?
Contexto	7. Quais são os principais concorrentes do IFBA?

Fonte: Adaptado de Schuler (2004), De Toni (2005), De Toni e Schuler (2007), Milan, De Toni e Schuler (2007) e Milan, Gasparin e De Toni (2013)



Como mais uma das adaptações do método, a partir das experiências de De Toni (2005), De Toni e Schuler (2007), Milan, De Toni e Schuler (2007) e Milan, Gasparin e De Toni (2013), não foi considerada a restrição ao número de entrevistados: são utilizadas 18 entrevistas dos gestores. Após a análise de conteúdo destas entrevistas e a, consequente, identificação dos atributos, foi realizada a última adaptação, baseada em De Toni (2005). Utilizou-se o procedimento “Divisão por quartis”, com o suporte do *software* Microsoft Office Excel 2007, para atribuição das áreas de proximidade com o termo indutor, em quatro intervalos: núcleo central, primeira periferia, segunda periferia e periferia da imagem.

Assim como nos trabalhos realizados por Milan, De Toni e Schuler (2007) e Milan, Gasparin e De Toni (2013), é importante destacar que a fase quantitativa da pesquisa de Schuler (2004) não foi considerada, pois implica no envolvimento de mais alguns segmentos de público. A representação gráfica foi gerada sem a mensuração do grau de importância e satisfação percebido nos atributos da imagem. Neste sentido, pretende-se realizá-la em um esforço de pesquisa futuro, com a perspectiva de mapeamento da percepção da imagem organizacional de alunos, professores e técnicos-administrativos do próprio IFBA.

### 3.5 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE

Considerando que a finalidade do presente trabalho foi investigar a percepção da nova institucionalidade do IFBA pelos gestores, tornou-se fundamental uma estratégia para potencializar a análise qualitativa. “Ela [a interpretação dos dados] implica em classificação e categorização dos dados, processo de codificação, representação numérica dos dados e técnicas de análise de conteúdo.” (SANTAELLA, 2001, p. 149) Dessa forma, como as técnicas metodológicas adotadas são análise de documentos, observação participante e entrevistas, que geram um volume considerável de informação, a escolha da estratégia de análise de conteúdo foi fundamental para trabalhar cada uma separadamente, bem como para permitir uma reflexão integrada.

Neste sentido, é importante mencionar Dellangnelo e Silva (2005) por lembrarem que alguns autores consideram uma distinção entre a análise documental – já definida acima – e de conteúdo. “Em se tratando de documentos escritos, podemos dizer que a análise documental busca as informações explicitadas no texto; já a análise de conteúdo vai além, busca entender a mensagem, o significado transmitido pela mensagem, aquilo que pode estar

implícito.” (DELLANGNELO; SILVA, 2005, p. 103) Deste modo, essa estratégia de análise foi utilizada em duas fases bem delineadas da pesquisa.

A primeira fase consistiu na análise de conteúdo das entrevistas de 20 gestores do IFBA e obedeceu alguns passos. Todas as entrevistas foram transcritas, preservando as pausas, interjeições e características de fala de cada entrevistado. Foi realizada, então, uma leitura flutuante (BARDIN, 2010) de cada entrevista, identificando os principais temas e a validade do material coletado. Como resultado, foram relacionados 178 temas e descartadas duas entrevistas, devido ao: erro na aplicação da entrevista e longo tempo de duração, que inviabilizou a técnica de livre associação de ideias.

As anotações resultantes da observação participante, os 178 temas mapeados e inferências auxiliaram na segunda leitura para decifração estrutural, que procura uma compreensão a partir do interior da fala individual de um entrevistado, e para transversalidade temática (BARDIN, 2010). A partir da utilização do *software* Microsoft Office Excel 2007, cada uma das seis primeiras questões das 18 entrevistas foi organizada em evidências (palavra ou frase), decorrendo em 77 categorias. Por exemplo, essas três evidências correspondem à mesma categoria “familiaridade”:

Gestor 3: Então, eu tenho uma história muito identificada com o Instituto. A minha história de vida se confunde um pouco com essa relação de estar aqui com os pés fincados desde os meus 14 anos de idade. Eu tenho uma ligação muito forte com isso aqui. Assim como acontece comigo, acontece com várias outras pessoas. Então, a história de vínculo de ser ex-aluno, de retornar a esta instituição está muito presente.

Gestor 9: Para mim, o IFBA é grande parte da minha vida. A gente é conhecido pelo que a gente faz. Se você parar para avaliar friamente, as pessoas avaliam você pelo que você faz, sempre associam ‘ah! Fulano é jornalista, beltrano é engenheiro, beltrano é professor, sicrano é diretor do Instituto’. Então, o Instituto é uma parte grandiosa da vida de cada um.

Gestor 10: Aquele significado que foge do profissional, que entra pelo emocional, porque eu tenho uma ligação com ele.

A terceira e última leitura ajustou tais categorias para 47, que receberam a denominação de atributos e foram pontuadas com VO e VF, de acordo com o Método de Configuração de Imagem Organizacional (SCHULER, 2004). Por fim, foi realizada a “Divisão por quartis” e os atributos foram organizados seguindo as categorias cognitiva, emocional, funcional e simbólica.

É importante explicitar que, para legitimar a organização nestas quatro categorias, utilizou-se a validação nominal, quando é avaliada subjetiva e sistematicamente a exatidão

com que o conteúdo da escala representa o trabalho de medição em andamento (MALHOTRA, 2001). Os 47 atributos foram submetidos à categorização e, conseqüente, validação de três profissionais de diferentes áreas – comunicação, letras e pedagogia – e com conhecimento sobre algum ou vários pontos do escopo da presente pesquisa.

Ainda torna-se necessário falar sobre a sétima questão, que foi categorizada individualmente, seguindo os passos mencionados acima. Esta decisão foi considerada pela resposta revelar como os gestores entendem a posição do IFBA no contexto baiano. Por ter tratado da relação de concorrência, em diversos momentos foram mencionadas características que podem ser percebidas como vantagem competitiva. Para finalizar, as perguntas adicionadas no ato da entrevista, que dão conta da história do gestor na organização, possibilitaram traçar um perfil do conjunto do público.

Já a segunda fase, foi relativa à análise de conteúdo das informações obtidas a partir do Método de Configuração de Imagem Organizacional (SCHULER, 2004) em comparação com as definições da nova institucionalidade do IFBA resultantes da análise documental. Em termos práticos, com uso do *software* Microsoft Office Excel 2007, foi feita a correspondência entre os atributos de imagem organizacional e as dimensões da nova institucionalidade, com a identificação de 21 coincidências. Portanto, pela simples oposição, sem um aprofundamento analítico, os atributos não relacionados à nova institucionalidade foram considerados como pertencentes à antiga institucionalidade.

Entretanto, por reconhecer que a análise documental gera uma imagem organizacional pontual, uma vez que considera brevemente as nuances que estão à margem do discurso oficial, acrescentou-se uma validação nominal (MALHOTRA, 2001). A finalidade foi confirmar os atributos que pertencem ao novo momento da organização ou identificar aqueles que já pertenciam à sua história, com a participação de quatro profissionais do próprio IFBA, que desenvolvem atividades ligadas a, pelo menos, uma das etapas do planejamento institucional. Esse perfil profissional foi escolhido pela compreensão de que é necessário um conhecimento mais embasado sobre determinada organização para planejar, acompanhar e avaliar ações.

Para viabilizar a validação nominal, foi solicitado aos profissionais que sinalizassem somente os atributos que pudessem ser localizados em um período de tempo específico, como já pertencentes à organização antes da transformação em IFs (antiga institucionalidade) ou criados junto com o novo perfil institucional (nova institucionalidade). Alguns atributos resultantes das entrevistas com gestores são atemporais ou sem uma conjuntura que os

fundamente. Em termos mais simples, o objetivo foi identificar os atributos que conferem um caráter realmente inovador à nova institucionalidade. Com isso, foram relacionados 21 atributos.

## 4 NOVA INSTITUCIONALIDADE DO IFBA

Este capítulo apresenta, através de dimensões e evidências, a definição relativa à nova institucionalidade dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), em especial, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), a partir da análise de documentos oficiais. A compreensão é de que estas ferramentas legais possibilitam a identificação de uma das imagens da organização. É importante colocar ainda que, para entender o porquê desta institucionalidade está sendo considerada uma novidade, torna-se essencial revisitar como foram configuradas características significativas dos IFs. Portanto, o capítulo é resultado da análise de documentos e traz delineado um breve histórico sobre mudanças importantes desta organização centenária.

### 4.1 BREVE HISTÓRICO DOS INSTITUTOS FEDERAIS

A história do IFBA remonta ao início do século XX, quando o presidente Nilo Peçanha assinou o Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, instituindo o ensino profissional e criando 19 Escolas de Aprendizes Artífices no país. A finalidade era oferecer formação de artífices, operários e contramestres através do ensino prático e de conhecimentos técnicos como medida assistencialista, de controle social, para os desfavorecidos da sociedade. (LESSA, 2002; MOREIRA, 2009)

Um fato importante é que, somente quase um ano depois, em 2 de junho de 1910, a Escola de Aprendizes Artífices da Bahia foi instalada, provisoriamente, no Solar do Ferrão, em Salvador. Logo depois, foi transferida para um edifício próprio no Largo dos Aflitos. Como a estrutura física desta instituição não atendia mais às necessidades de ensino, a Escola foi transferida, em 1º de maio de 1926, para o novo prédio no bairro do Barbalho, na capital baiana. Quatro anos depois, as Escolas deixam de estar vinculadas ao Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, passando para o Ministério da Educação e Saúde Pública. (LESSA, 2002; MOREIRA, 2009)

Com a Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937, a Escola torna-se Liceu Industrial de Salvador. A Constituição dos Estados Unidos do Brasil, outorgada em 1937, coloca, pela primeira vez, o ensino técnico e profissional como dever do Estado, destinado às camadas

menos favorecidas, fortalecendo a separação entre o trabalho manual e intelectual. (ROCHA, 2009)

Em 25 de fevereiro de 1942, com a publicação do Decreto-Lei nº 4.127, foram estabelecidas as bases da rede federal de ensino industrial e a instituição, na Bahia, passou a ser chamada de Escola Técnica de Salvador (ETS). A Lei nº 4.759, de 20 de agosto de 1965, modifica a denominação para Escola Técnica Federal da Bahia (ETFBA), configurando-a como autarquia. (LESSA, 2002; VIDOR et al., 2011)

Em 1974, são realizados estudos para implantação do curso superior de engenharia de operações na ETFBA. Entretanto, após construção de um prédio para abrigar o curso, em 15 de abril de 1977, foi definido por meio de discussões, análises internas e acordos institucionais que a Escola estaria responsável pela área física e 60% dela seriam cedidas para o Centro de Educação Tecnológica da Bahia (Centec) ministrar os cursos. Somente em 10 de novembro de 1978, a Portaria nº 1.013/ETFBA determina a total transferência das instalações, equipamentos, livros e mobiliários da Escola para o Centec. (LESSA, 2002)

Neste sentido, é importante contextualizar que, dois anos antes, o Plano Setorial de Educação e Cultura, com a inclusão do Projeto nº 19 (Incentivo à implantação das carreiras de curta duração), possibilitou a análise pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) do projeto de Lei para criar unidades de ensino não-universitárias para ministrar cursos superiores de formação tecnológica, sob a designação de Centros. Em 6 de julho de 1976, com a Lei nº 6.344, cria-se o Centec, uma autarquia de regime especial vinculada ao MEC, com funcionamento no bairro de Monte Serrat. Em 1978, devido à necessidade de uma infraestrutura que atendesse aos avanços do Centro, inicia-se a construção de um *campus* na cidade de Simões Filho. No ano de 1980, com a Resolução nº 12, o Conselho Federal de Educação altera a denominação de cursos de formação de tecnólogos para cursos superiores de tecnologia e, em 1981, acontece a mudança para o novo *campus*, com o funcionamento das diretorias nessas instalações. (LESSA, 2002)

Retomando o curso da história da ETFBA, o Governo Federal, em 4 de julho de 1986, lança o Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico (Protec), com a finalidade de construir 100 novas Escolas Técnicas Federais no Brasil. Entretanto, frente a dificuldades no percurso, foram autorizadas apenas 40, que ficariam subordinadas às Escolas Técnicas já existentes e seriam denominadas de Unidade de Ensino Descentralizada (Uned). (LESSA, 2002)

Em 28 de setembro de 1993, com a Lei nº 8.711, a ETFBA Bahia foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (Cefet-BA), incorporando o Centec. Um mês depois, em 15 de outubro de 1993, é criada a primeira Uned da Bahia, na cidade de Barreiras, que entra em funcionamento somente em 1994, ano de criação das demais Uneds em Eunápolis, Valença e Vitória da Conquista. (LESSA, 2002)

Um fato importante neste cenário é que, em 1996, acontece uma série de discussões em torno da educação brasileira, dos seus princípios e de sua organização. O resultado é a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, conhecida como Lei Darcy Ribeiro, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (BRASIL, 1996). Para sua implantação, leis complementares e regulamentares foram necessárias, principalmente no que se refere à educação profissional, a exemplo do Decreto nº 2.406, de 27 de novembro de 1997, que define as finalidades, características e objetivos dos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) no Brasil (LESSA, 2002).

Alguns meses antes, em 17 de abril de 1997, a partir do Decreto nº 2.208, foi estabelecida uma estagnação da expansão da educação profissional federal. As justificativas eram o diagnóstico de que o ensino técnico era custoso em comparação ao ensino médio regular e a desvirtuação do seu sentido por conta da ocupação das vagas por classes não trabalhadoras, como via de acesso à universidade pública. (WINCKLER; SANTAGADA, 2012) Ainda assim, especificamente no Cefet-BA, em 18 de dezembro de 1997, é instituído o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, órgão consultivo, científico e didático-pedagógico. (LESSA, 2002)

Como um rompimento de seu patamar histórico (WINCKLER; SANTAGADA, 2012), em 29 de dezembro de 2008, é sancionada a Lei nº 11.892, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os IFs (BRASIL, 2008). A expansão para cidades nos limites da sua área de atuação territorial, em todos os Estados brasileiros, entre outros pontos, é uma das diretrizes estabelecidas com esta criação (BRASIL, 2007a). Atualmente, o IFBA conta também com *campus* em Brumado, Camaçari, Feira de Santana, Ilhéus, Irecê, Jacobina, Jequié, Paulo Afonso, Porto Seguro, Santo Amaro, Seabra e Simões Filho, e núcleos avançados em Dias D'Ávila, Euclides da Cunha, Juazeiro e Salinas da Margarida.

## 4.2 NOVA INSTITUCIONALIDADE

Todas estas transformações que desencadearam nos IFs – neste caso, mais especificamente no IFBA – podem parecer representar pouca novidade, mas algumas produções e pesquisadores (CONCEPÇÕES..., 2010; PACHECO; PEREIRA; SOBRINHO, 2010; PACHECO, 2011) discorrem sobre o caráter diferenciado do atual modelo de educação profissional e tecnológica.

Os IFs procuram se situar, em boa medida, de maneira distanciada da representação construída por quase um século de existência, que, algumas vezes, foi questionada em relação à pertinência da oferta pública e ao seu caráter funcionalista, por exemplo (CONCEPÇÕES..., 2010). Os Institutos foram criados a partir de uma forma híbrida entre as universidades e os Cefets, e com o objetivo de distinguir-se do formato jurídico-institucional da universidade clássica (embora se inspirem nela) (PACHECO; PEREIRA; SOBRINHO, 2010).

“Com os Institutos Federais, o governo brasileiro, através do Ministério da Educação, ousa criar uma institucionalidade absolutamente nova e inovadora, capaz de revolucionar a educação profissional e tecnológica de nosso país.” (VIDOR et al., 2011, p.53) Neste sentido, trabalhos desenvolvidos por pesquisadores e profissionais do próprio Ministério da Educação (MEC) (CONCEPÇÕES..., 2010; PACHECO; PEREIRA; SOBRINHO, 2010; PACHECO, 2011) identificam este perfil singular dos Institutos como “nova institucionalidade”.

No documento “Concepções e diretrizes” (2010), a nova institucionalidade é relacionada à identidade social de Bourdieu<sup>1</sup> e seus elementos constituintes são apresentados: dimensão simbólica; política pública; desenvolvimento local e regional; rede social; desenho curricular; educação, trabalho, ciência e tecnologia; e autonomia. Dessa forma, torna-se imprescindível tratar de cada um desses elementos individualmente para entender, de fato, como está delineado o conceito de nova institucionalidade.

Entretanto, antes de avançar, é importante fazer uma ressalva. As próximas considerações integram produções oficiais com direcionamentos específicos e voltados para implementação a partir de 2008. Por uma opção metodológica, não foram utilizados estudos sobre a aplicação prática destes conceitos, nem comparativos com a documentação oficial de períodos anteriores. Portanto, a imagem organizacional delineada é parcial e institucionalizada.

---

<sup>1</sup> Essa referência aparece nas notas finais como: BOURDIEU, Pierre. **La distinction**. Paris: PUF, 1979, p. 79.



#### 4.2.1 Dimensão simbólica

A dimensão simbólica dos IFs é descrita como um modelo de autarquia de regime especial de base educacional humanístico-técnico-científica, pluricurricular e *multicampi*, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica em diferentes níveis e modalidades de ensino. Também é relacionada ao modelo de incubadora de políticas sociais, uma vez que constroem uma rede de saberes que entrelaça cultura, trabalho, ciência e tecnologia em favor da sociedade. (CONCEPÇÕES..., 2010; PACHECO, 2011) Além disso, a territorialidade, o modelo pedagógico e a transformação social integram a dimensão simbólica dos IFs. (PACHECO, 2011)

#### 4.2.2 Política pública

Mesmo com a permanência do vínculo federal em relação à presença no território nacional e à conexão ao orçamento público central ao longo da história, a criação dos IFs representa uma ampliação na política pública de educação profissional e tecnológica. São elementos basilares dessa ampliação: o comprometimento com o todo social, para o estabelecimento da igualdade na diversidade (social, econômica, geográfica, cultural etc.); e a articulação com outras políticas (de trabalho e renda, de desenvolvimento setorial, ambiental, social e ainda educacional). (CONCEPÇÕES..., 2010)

Estes elementos representam a compreensão do Governo Federal sobre o projeto de nação, ou seja, o fator econômico não mais mobiliza a ação pedagógica, pois o foco volta-se para a qualidade social (CONCEPÇÕES..., 2010). Os IFs são, então, percebidos como bem público (PACHECO; PEREIRA; SOBRINHO, 2010). Neste sentido, de maneira bastante resumida, entende-se política pública como um estágio em que os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real (SOUZA, 2006).

Além disso, os IFs também assumem o papel de agentes estratégicos na estruturação de políticas públicas para sua região, estabelecendo interação entre o poder público e as comunidades locais. O objetivo é garantir a perenidade das ações que visem a incorporar

setores sociais que historicamente foram alijados dos processos de desenvolvimento e modernização do Brasil. (CONCEPÇÕES..., 2010; PACHECO, 2011)

#### **4.2.3 Desenvolvimento local e regional**

Para promover a construção da cidadania, os IFs devem atuar no desenvolvimento local, regional e nacional, mediante diálogo e busca de soluções para a realidade de exclusão do direito aos bens sociais e, em especial, à educação (CONCEPÇÕES..., 2010). Em sua intervenção, torna-se fundamental a conduta articulada ao contexto; o relacionamento do trabalho desenvolvido; a vocação produtiva de seu lócus; a geração e transferência de tecnologias e conhecimentos; a inserção da mão de obra qualificada nesse espaço; e o monitoramento permanente do perfil socioeconômico-político-cultural da região de abrangência (CONCEPÇÕES..., 2010; PACHECO, 2011).

Em outras palavras, a relação estabelecida com o território é fundamental (CONCEPÇÕES..., 2010; PACHECO; PEREIRA; SOBRINHO, 2010; PACHECO, 2011). A área de abrangência das ações dos IFs é a mesorregião onde se localiza, mas vai além quando se concebe sua atuação em rede (CONCEPÇÕES..., 2010; PACHECO, 2011).

#### **4.2.4 Rede social**

A atuação em rede das relações sociais propicia o compartilhamento de ideias, para formação de uma cultura de participação, e a absorção de novos elementos, objetivando sua renovação permanente. Esta rede social é um espaço aberto e em movimento, de atuação regional e com bases também em uma missão nacional e universal. (CONCEPÇÕES..., 2010; PACHECO, 2011) O objetivo é o compartilhamento real em uma rede multilateral, heterogênea e dinâmica, a partir de uma postura dialógica (PACHECO, 2011).

#### 4.2.5 Desenho curricular

Como princípio em sua proposta política-pedagógica, os IFs ofertam diferentes níveis e modalidades de ensino: educação básica, principalmente em cursos de ensino médio integrado à educação profissional técnica de nível médio; ensino técnico em geral; cursos superiores de tecnologia, licenciatura e bacharelado em áreas em que a ciência e a tecnologia são componentes determinantes – em particular as engenharias – e programas de pós-graduação *lato e stricto sensu*. Além disso, devem assegurar a formação inicial e continuada do trabalhador e dos futuros trabalhadores. (CONCEPÇÕES..., 2010)

Esse desenho curricular corresponde à característica de verticalização do ensino e permite que profissionais da educação dialoguem, simultaneamente e de maneira articulada, da educação básica à pós-graduação, e busquem metodologias que se ajustem a cada ação, estabelecendo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (CONCEPÇÕES..., 2010).

Além da característica de verticalização, Pacheco (2011) reconhece no desenho curricular a transversalidade, entendida como forma de organizar o trabalho didático. Nos IFs, a tecnologia é o elemento transversal presente no ensino, na pesquisa e na extensão, configurando-se como uma dimensão que ultrapassa os limites das aplicações técnicas e amplia-se aos aspectos socioeconômicos e culturais.

#### 4.2.6 Educação, trabalho, ciência e tecnologia

Embora tenham o trabalho como elemento constituinte, os IFs propõem uma educação em que a cultura promova o domínio intelectual da tecnologia. A educação, em sentido macro, está associada à produção e democratização do conhecimento. A ciência, em seu perfil mais específico, da formação profissional, deve traduzir o conhecimento científico sob o aparato das tecnologias, também entendidas como manifestação da essência do homem. (CONCEPÇÕES..., 2010) “A relação entre ensino, ciência e tecnologia, tendo em vista o mundo do trabalho, deve funcionar, então, como núcleo estruturante dos Institutos.” (PACHECO; PEREIRA; SOBRINHO, 2010, p. 82)

Ao trabalhar na superação da separação entre ciência/tecnologia e teoria/prática, na pesquisa como princípio educativo e científico, nas ações de extensão como forma de diálogo permanente com a sociedade, os IFs rompem com o modelo, utilizado de forma recorrente, de lidar com o conhecimento de forma fragmentada (PACHECO, 2011).

#### **4.2.7 Autonomia**

Os IFs são concebidos como instituições de natureza jurídica de autarquia, detentoras da autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-científica e disciplinar (CONCEPÇÕES..., 2010). De maneira mais objetiva, Pacheco (2011) sinaliza que, além da natureza jurídica de autarquia, a autonomia está associada à criação e extinção de cursos e a emissão de diplomas, ou seja, a equiparação às universidades federais. É importante também destacar a autonomia dos *campi* em relação ao território, uma vez que os IFs funcionam a partir de uma estrutura *multicampi*. Esta característica mostra sua ação comprometida com o desenvolvimento local e regional. (CONCEPÇÕES..., 2010) Ainda pode-se sinalizar que a proposta orçamentária anual é identificada para cada *campus* e reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores (PACHECO, 2011).

### **4.3 DIMENSÕES E EVIDÊNCIAS DA NOVA INSTITUCIONALIDADE**

Por conta desses elementos constituintes, o conceito de nova institucionalidade possui várias dimensões, ou seja, é multidimensional. Embora as definições acima permitam a compreensão da abrangência e das limitações de cada dimensão, ainda são necessárias demarcações mais objetivas. Essas delimitações são evidências do lado mais operacional de cada dimensão, a partir da análise de seis documentos oficiais dos IFs e do próprio IFBA (a relação detalhada está no Capítulo 3). Como resultado da análise documental, foi desenvolvido o Quadro 7 que sistematiza as evidências e associa às dimensões já descritas sobre a nova institucionalidade.

É importante pontuar que, após a análise documental para mapeamento das evidências, identificou-se que a dimensão simbólica é mais generalista e não apresenta características próprias. Ela configura-se como a reunião de evidências específicas de outras dimensões. Por

isso, não é considerada para a análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas com os gestores do IFBA.

**Quadro 7** – Evidências da nova institucionalidade a partir de documentos do período de 2007 a 2013

Dimensão	Evidências
Simbólica	-
Política pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Acolhimento de um público historicamente colocado à margem das políticas de educação.</li> <li>b) Assistência estudantil.</li> <li>c) Atuação na estruturação de políticas públicas.</li> <li>d) Democratização do acesso e permanência nos processos formativos.</li> <li>e) Inclusão de pessoas com necessidades especiais e deficiências específicas.</li> <li>f) Instituição federal.</li> <li>g) Melhoria na qualidade de vida.</li> <li>h) Natureza pública e gratuita.</li> <li>i) Redução de barreiras educativas.</li> <li>j) Relacionamento entre poder público e sociedade.</li> </ul>
Desenvolvimento local e regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Bases territoriais definidas.</li> <li>b) Consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais.</li> <li>c) Geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas para demandas sociais e peculiaridades regionais.</li> <li>d) Mesorregiões caracterizadas por identidades históricas, culturais, sociais e econômicas.</li> </ul>
Rede social	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Aproveitamento de estudos.</li> <li>b) Circulação de estudantes entre instituições, cursos e programas de formação.</li> </ul>
Desenho curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Formação de cidadão histórico-crítico, a partir de valores como igualdade, solidariedade, ética, competência e atuante no mundo do trabalho.</li> <li>b) Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.</li> <li>c) Projeto político-institucional com bases filosóficas, epistemológicas, metodológicas, socioculturais e legais, e princípios de estética, sensibilidade, igualdade, ética, identidade, interdisciplinaridade, contextualização, flexibilidade e formação para a vida.</li> <li>d) Verticalização, com oferta de: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacitação técnica e atualização pedagógica aos professores das redes públicas de ensino.</li> <li>– Cursos de formação inicial e continuada.</li> <li>– Cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>.</li> <li>– Cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i>.</li> <li>– Cursos no âmbito do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional à Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (Proeja).</li> <li>– Cursos superiores de bacharelado e engenharias.</li> <li>– Cursos superiores de licenciatura, em especial, nas áreas de ciências da natureza (biologia, física e química) e matemática.</li> <li>– Cursos superiores de tecnologia.</li> <li>– Educação a distância.</li> <li>– Educação profissional e tecnológica.</li> <li>– Educação profissional técnica de nível médio.</li> <li>– Programas de reconhecimento de saberes e competências profissionais.</li> </ul> </li> </ul>
Educação, trabalho, ciência e tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Agente gerador e difusor de conhecimento do desenvolvimento científico, tecnológico e sociocultural inclusivo e sustentável.</li> <li>b) As atividades de extensão devem ser interdisciplinares, socialmente relevantes e respeitar os valores e cultura comunitários.</li> <li>c) As atividades de extensão devem ofertar cursos e realizar atividades baseadas em projetos sociais propostos em função da sociedade e da comunidade acadêmica.</li> <li>d) Constituir-se em centro de excelência na educação, ciência e tecnologia.</li> <li>e) Constituir-se em referência na Bahia e no Brasil em ensino, pesquisa e extensão.</li> <li>f) Desenvolvimento de ações, atividades, políticas e programas de extensão – como processo educativo, cultural e científico – em articulação com o mundo do trabalho e os</li> </ul>

	<p>segmentos sociais, para transformar a instituição em um instrumento de difusão do conhecimento e prestadora de serviços à sociedade.</p> <p>g) Estímulo e apoio a processos educativos para geração de trabalho e renda, e emancipação do cidadão.</p> <p>h) Produção, desenvolvimento e transferência de tecnologias sociais.</p> <p>i) Realização e estímulo a pesquisa aplicada para produção cultural, empreendedorismo, cooperativismo, investigação, desenvolvimento científico e tecnológico, e difusão de conhecimentos culturais, educacionais, artísticos, científicos e tecnológicos, com fins de inovação e solução de problemas científicos, tecnológicos e educacionais.</p>
Autonomia	<p>a) A administração superior é do reitor, colégio de dirigentes e conselho superior.</p> <p>b) Autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.</p> <p>c) Autonomia para criar e extinguir cursos, e registrar diplomas.</p> <p>d) Compromisso com justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática.</p> <p>e) Compromisso com racionalização, eficiência, eficácia, economicidade e efetividade dos recursos investidos.</p> <p>f) Descentralizada.</p> <p>g) Equiparação às universidades quanto a regulação, avaliação e supervisão de instituições e cursos superiores.</p> <p>h) Instituição acreditadora e certificadora de competências profissionais.</p> <p>i) <i>Multicampi</i>.</p> <p>j) Natureza jurídica de autarquia.</p> <p>k) Pluricurricular.</p> <p>l) Proposta orçamentária anual para cada <i>campus</i> e reitoria.</p>

Fonte: Elaboração própria.

Após a análise documental para levantamento das evidências disponíveis, é assumido nesse trabalho que a nova institucionalidade está associada: a uma política pública para educação profissional e tecnológica, comprometida com a igualdade e em articulação com outras políticas; à promoção do desenvolvimento local e regional; à atuação em rede através do compartilhamento de ideias e absorção de novos conhecimentos; à utilização dos princípios da verticalização e transversalidade no ensino; ao entrelaçamento de cultura, trabalho, ciência e tecnologia; e à autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-científica e disciplinar (CONCEPÇÕES..., 2010; PACHECO; PEREIRA; SOBRINHO, 2010; PACHECO, 2011).

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas a configuração da imagem organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) – obtida a partir dos resultados encontrados com as entrevistas dos gestores – e a análise correspondente. Na sequência, é mostrada também a análise comparativa dos atributos que compõem a reputação organizacional do IFBA com as dimensões da nova institucionalidade estabelecidas pelo Governo Federal. O resultado final, então, é a discussão sobre a solução do problema de pesquisa e a verificação dos pressupostos correspondentes.

É importante ressaltar que este diagnóstico corresponde a um momento específico, visto que, pelo próprio contexto de transformação da organização, os gestores são constantemente estimulados com novos valores e possibilidades de atuação, bem como o Governo Federal pode replanejar seus objetivos em relação aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs).

### 5.1 CONFIGURAÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL DO IFBA

Para configuração da imagem organizacional do IFBA, foram consideradas válidas 18 entrevistas de gestores (do total de 20). Estes profissionais possuem uma relação de proximidade com a organização, uma vez que a média geométrica por tempo de serviço é de 19,2 anos e 56% são ex-alunos. Atualmente, 94% destes gestores são contratados como professores, mas 12% também já foram técnicos-administrativos antes de optarem pela docência.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas, foram identificados 47 atributos associados à ideia geral do IFBA, conforme demonstrado no Quadro 8. Como os atributos são palavras e expressões, e representam ideias gerais sobre determinado grupo de conteúdo, também foram disponibilizadas evidências das respostas dos gestores ou, quando necessárias, explicações sobre o significado delas (estas foram apresentadas entre parênteses).

**Quadro 8** – Atributos do IFBA e respectivos valores de frequência (VF)

Nº	Atributos	VF
1	<b>Familiaridade</b> ( <i>relato de histórias pessoais sobre o IFBA</i> ).	23
2	<b>Educação de qualidade.</b>	20
3	<b>Educação profissional:</b> técnica; ensino profissional tecnológico.	20
4	<b>Instituição de ensino:</b> aprendizagem; educação; ensino; estudo.	15
5	<b>Excelente:</b> especial; poderosa; ensino diferenciado; excelência no ensino; forma excelentes profissionais; melhor lugar para trabalhar; máxima eficiência do ensino público; não existe outra instituição como o IFBA; professores contam com qualidade dos alunos; uma das maiores instituições públicas de ensino do Brasil; uma das mais importantes instituições de educação profissional da Bahia.	14
6	<b>Melhoria na qualidade de vida</b> ( <i>de pessoas</i> ).	14
7	<b>Perspectiva de crescimento</b> ( <i>da instituição</i> ): progresso; progressista; busca eficiência; em modernização; deve crescer muito mais para ocupar seu espaço no Estado; futuro promissor e muito positivo pela frente; muitos desafios, mudanças e melhoria em alguns aspectos; visa a melhorar a educação no país.	12
8	<b>Expansão</b> ( <i>construção de novos campi no interior da Bahia</i> ).	9
9	<b>Extensão:</b> formação; presta serviços; promove desenvolvimento local; oportunidades de lazer; relacionamento com comunidade, organizações e parceiros.	9
10	<b>Igualdade:</b> identidade; inclusão; laica; de oportunidades; assistência ao educando; respeito à individualidade; na qualidade do ensino.	8
11	<b>Passado:</b> Cefet-BA; história; sucateamento; estrutura hierarquizada; Escola Técnica Federal; sofreu descaso do poder público; voltada somente ao ensino médio.	8
12	<b>Amadurecimento:</b> competência; crescimento dos alunos; desenvolvimento de pessoas; crescimento pessoal e profissional.	7
13	<b>Formação cidadã:</b> cultural; humana.	7
14	<b>Pesquisa:</b> formação; inovação; bolsas de pesquisa.	7
15	<b>Realização:</b> pessoal; dever cumprido; em fazer o melhor pelo IFBA; em ver melhoria dos alunos, ensino, pesquisa e extensão.	7
16	<b>Carinho:</b> amor; paixão.	6
17	<b>Formação superior.</b>	6
18	<b>Gratidão</b> ( <i>gestores são ex-alunos e construíram uma vida profissional no IFBA</i> ).	6
19	<b>Instituição centenária.</b>	6
20	<b>Motivação:</b> alegria; felicidade; prazer; satisfação.	6
21	<b>Comprometimento:</b> compromisso; fidelidade; identificação; luta; responsabilidade; trabalho.	5
22	<b>Trabalho:</b> meio para servidores desempenharem sua formação; oferece oportunidades de trabalho; professores têm mobilidade para estudar e pesquisar.	5
23	<b>Desenvolvimento regional.</b>	4
24	<b>Empregabilidade</b> ( <i>acredita-se que os alunos do IFBA já têm emprego garantido</i> ).	4
25	<b>Enorme:</b> difusa; grande; cresceu muito; proporções gigantescas.	4
26	<b>IFBA (nome):</b> Instituto Federal da Bahia; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia.	4
27	<b>Instituição Federal:</b> autarquia; gratuita; pública; integra a Rede Federal.	4
28	<b>Verticalização</b> ( <i>oferece desde o ensino médio ao superior</i> ).	4
29	<b>Vontade de:</b> ajudar; contribuir; fazer coisas novas; melhorar a vida das pessoas; oferecer ensino público, gratuito e de qualidade; ver as escolas com o padrão do IFBA.	4
30	<b>Fragilidade:</b> diferenças entre as infraestruturas dos <i>campi</i> ; existem diferenças que impedem crescimento; não aproveita o imenso potencial.	3
31	<b>Incompreensão:</b> falta de conhecimento interno e externo da atuação do IFBA.	3
32	<b>Reciprocidade:</b> possibilitar que outras pessoas tenham as mesmas oportunidades de estudo e crescimento profissional.	3
33	<b>Relação com governo:</b> resiste às intervenções dos governos; servidores negociam por melhorias; Ministério da Educação (MEC) poderia oferecer melhores benefícios como plano de saúde, transporte	3



	e aposentadoria.	
34	<b>Respeitada:</b> renomada; de respeito.	3
35	<b>Vibrante:</b> viva; nova.	3
36	<b>Ciência.</b>	2
37	<b>Complexa:</b> contraditória; diversa.	2
38	<b>Otimismo.</b>	2
39	<b>Poder:</b> conflito; hostilidade; inveja; comportamento antiético; precisa melhorar as relações humanas.	2
40	<b>Tecnologia.</b>	2
41	<b>Tristeza:</b> falta de reconhecimento; melancolia.	2
42	<b>Aceitação:</b> mercado reconhece diferencial dos alunos.	1
43	<b>Empresa:</b> autonomia acadêmica, administrativa e financeira.	1
44	<b>Identidade visual:</b> marca; prédio azul; verde e vermelho.	1
45	<b>Rede de contatos:</b> intercâmbio cultural.	1
46	<b>Saudade.</b>	1
47	<b>União:</b> parceria.	1
<b>Frequência total</b>		<b>284</b>

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 1, esses atributos também foram organizados de acordo com as categorias cognitiva, emocional, funcional e simbólica, com a frequência (VF) e com a representatividade (%) na amostra. Pode-se perceber, então, uma distribuição dos atributos de maneira heterogênea, com correspondência dos valores de representatividade para os funcionais de 34,86%, os cognitivos de 34,15%, os simbólicos de 16,90% e os emocionais de 14,08%. Ainda em relação aos valores de representatividade, também é possível identificar que os seis principais atributos são “familiaridade” (8,10%), “educação de qualidade” (7,04%), “educação profissional” (7,04%), “instituição de ensino” (5,28%), “excelente” (4,93%) e “melhoria na qualidade de vida” (4,93%), ou seja, pertencem às categorias cognitiva, funcional e simbólica, respectivamente.

**Tabela 1**– Atributos do IFBA organizados em categorias e valor de frequência (VF)

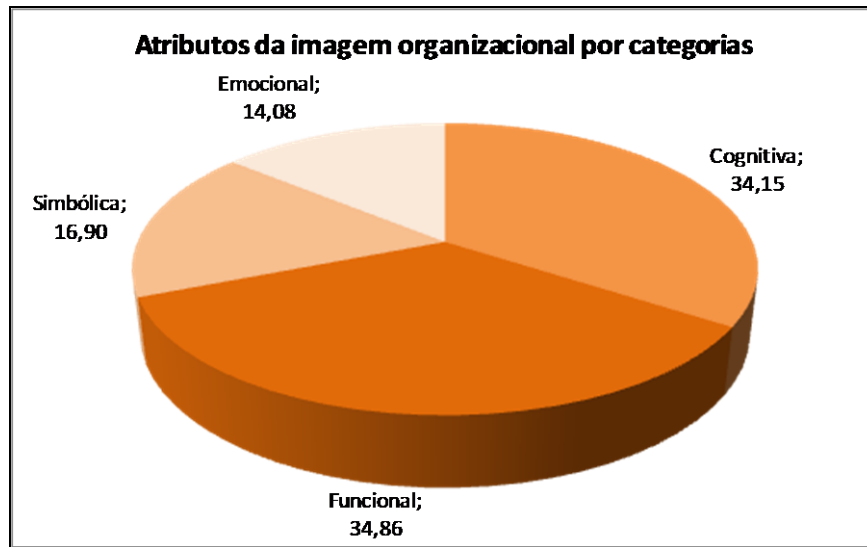
<b>Categoria</b>	<b>Atributo</b>	<b>VF</b>	<b>%</b>	<b>Categoria</b>	<b>Atributo</b>	<b>VF</b>	<b>%</b>
Funcional	Educação profissional	20	7,04	Cognitiva	Familiaridade	23	8,10
	Instituição de ensino	15	5,28		Educação de qualidade	20	7,04
	Expansão	9	3,17		Perspectiva de crescimento	12	4,23
	Extensão	9	3,17		Igualdade	8	2,82
	Formação cidadã	7	2,46		Passado	8	2,82
	Pesquisa	7	2,46		Gratidão	6	2,11
	Formação superior	6	2,11		Instituição centenária	6	2,11
	Trabalho	5	1,76		Empregabilidade	4	1,41
	Desenvolvimento regional	4	1,41		Fragilidade	3	1,06

	Enorme	4	1,41		Relação com governo	3	1,06	
	IFBA	4	1,41		Ciência	2	0,70	
	Instituição Federal	4	1,41		Tecnologia	2	0,70	
	Verticalização	4	1,41					
	Identidade visual	1	0,35					
	<b>Subtotal</b>	<b>99</b>	<b>34,86</b>		<b>Subtotal</b>	<b>97</b>	<b>34,15</b>	
Simbólica	Excelente	14	4,93	Emocional	Carinho	6	2,11	
	Melhoria na qualidade de vida	14	4,93		Motivação	6	2,11	
	Amadurecimento	7	2,46		Comprometimento	5	1,76	
	Realização	7	2,46		Vontade de	4	1,41	
	Respeitada	3	1,06		Incompreensão	3	1,06	
	Aceitação	1	0,35		Reciprocidade	3	1,06	
	Empresa	1	0,35		Vibrante	3	1,06	
	Rede de contatos	1	0,35		Complexa	2	0,70	
					Otimismo	2	0,70	
					Poder	2	0,70	
			Tristeza	2	0,70			
			Saudade	1	0,35			
			União	1	0,35			
	<b>Subtotal</b>	<b>48</b>	<b>16,90</b>	<b>Subtotal</b>	<b>40</b>	<b>14,08</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>99+97+48+40</b>						<b>284</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria.

Entretanto, ao analisar o Gráfico 1, tornar-se mais visível a predominância dos grupos de atributos nas categorias funcional e cognitiva. Como delineado pelos pesquisadores De Toni (2005), De Toni e Schuler (2007), Milan, De Toni e Schuler (2007) e Milan, Gasparin e De Toni (2013), estas categorias atribuem à imagem organizacional do IFBA uma representação associada aos serviços prestados e benefícios, mais racional e lógica, baseada nas crenças e conhecimentos prévios.

Ao considerar a categoria funcional, que teve maior representatividade, observa-se uma tendência para os elementos tangíveis, como as características físicas (“enorme” e “identidade visual”) e os objetivos mais essenciais da organização (“educação profissional” e “instituição de ensino”). Já em relação à categoria cognitiva, pode-se inferir que o tempo de serviço no IFBA tem influenciado diretamente na percepção dos gestores sobre a imagem organizacional. Para validar este argumento, destacam-se os atributos “familiaridade”, “passado”, “gratidão” e “instituição centenária”, que implicam em um maior grau de conhecimento e proximidade com a organização percebida.

**Gráfico 1** – Atributos da imagem organizacional por categorias

Fonte: Elaboração própria.

Para acessar a organização dos atributos em relação à sua proximidade e força de ligação com o termo indutor (IFBA), foram reunidos dados de valor de frequência (VF), valor de ordem (VO) e valor total (VT), conforme pode ser observado no Quadro 9. Além disso, na Tabela 2, é apresentada a divisão por áreas de proximidade com o termo indutor (núcleo central, primeira periferia, segunda periferia e periferia da imagem), obtida através da “Divisão por quartis”.

**Tabela 2**– Área de proximidade dos atributos pela divisão do valor total (VT) em quartis

Quartil	Proximidade com o termo indutor	Intervalo do valor total do IFBA
4	Núcleo central	118 a 33
3	1ª Periferia	<33 a 21
2	2ª Periferia	<21 a 11
1	Periferia	<11 a 2

Fonte: Elaboração própria.

Antes de apresentar o resultado desta divisão por áreas de proximidade com o termo indutor, é importante destacar brevemente que os atributos mais lembrados da imagem organizacional são aqueles que os gestores conseguem perceber como presentes no IFBA. Os atributos da imagem organizacional localizados nas periferias têm caráter transitório, ou seja, não são amplamente compartilhados e lembrados pelos gestores.

**Quadro 9** – Atributos da imagem do IFBA quanto ao núcleo central e às periferias da imagem

Nº	Atributos	VF	VO	VT	
Núcleo central	1	Familiaridade	23	95	118
	2	Educação de qualidade	20	87	107
	3	Educação profissional	20	81	101
	4	Instituição de ensino	15	68	83
	5	Excelente	14	58	72
	6	Melhoria na qualidade de vida	14	49	63
	7	Perspectiva de crescimento	12	45	57
	11	Passado	8	31	39
	8	Expansão	9	27	36
	9	Extensão	9	27	36
	13	Formação cidadã	7	28	35
	10	Igualdade	8	25	33
	14	Pesquisa	7	26	33
	Primeira periferia	16	Carinho	6	26
12		Amadurecimento	7	24	31
18		Gratidão	6	25	31
15		Realização	7	22	29
19		Instituição centenária	6	22	28
20		Motivação	6	22	28
21		Comprometimento	5	20	25
25		Enorme	4	20	24
26		IFBA	4	20	24
27		Instituição Federal	4	19	23
22		Trabalho	5	16	21
Segunda periferia	24	Empregabilidade	4	14	18
	28	Verticalização	4	14	18
	23	Desenvolvimento regional	4	13	17
	29	Vontade de	4	13	17
	17	Formação superior	6	10	16
	31	Incompreensão	3	12	15
	33	Relação com governo	3	12	15
	35	Vibrante	3	10	13
	32	Reciprocidade	3	9	12
	34	Respeitada	3	9	12
	36	Ciência	2	9	11
	37	Complexa	2	9	11
	38	Otimismo	2	9	11
40	Tecnologia	2	9	11	
Periferia	30	Fragilidade	3	6	9
	39	Poder	2	7	9
	46	Saudade	1	4	5
	42	Aceitação	1	3	4
	44	Identidade visual	1	3	4

	45	Rede de contatos	1	3	4
	41	Tristeza	2	2	4
	47	União	1	2	3
	43	Empresa	1	1	2

Fonte: Elaboração própria.

É possível observar que 13 atributos – “familiaridade”, “educação de qualidade”, “educação profissional”, “instituição de ensino”, “excelente”, “melhoria na qualidade de vida”, “perspectiva de crescimento”, “passado”, “expansão”, “extensão”, “formação cidadã”, “igualdade” e “pesquisa” – compõem o núcleo central do IFBA para o grupo de gestores entrevistados. Estes atributos são mais estáveis e resistentes às mudanças e sua função é dar significado ao IFBA.

Como foi observado no capítulo do referencial teórico, por uma aproximação conceitual (ALMEIDA; PAULA; BASTOS, 2012; BUENO, 2012; SCHULER, 2004), esses atributos pertencentes ao núcleo central consistem na própria reputação organizacional do IFBA, a partir da perspectiva dos gestores. Portanto, o Método de Configuração de Imagem Organizacional (SCHULER, 2004) possibilitou o acesso às representações compartilhadas coletivamente, associadas e determinadas pelas condições históricas, sociológicas e ideológicas.

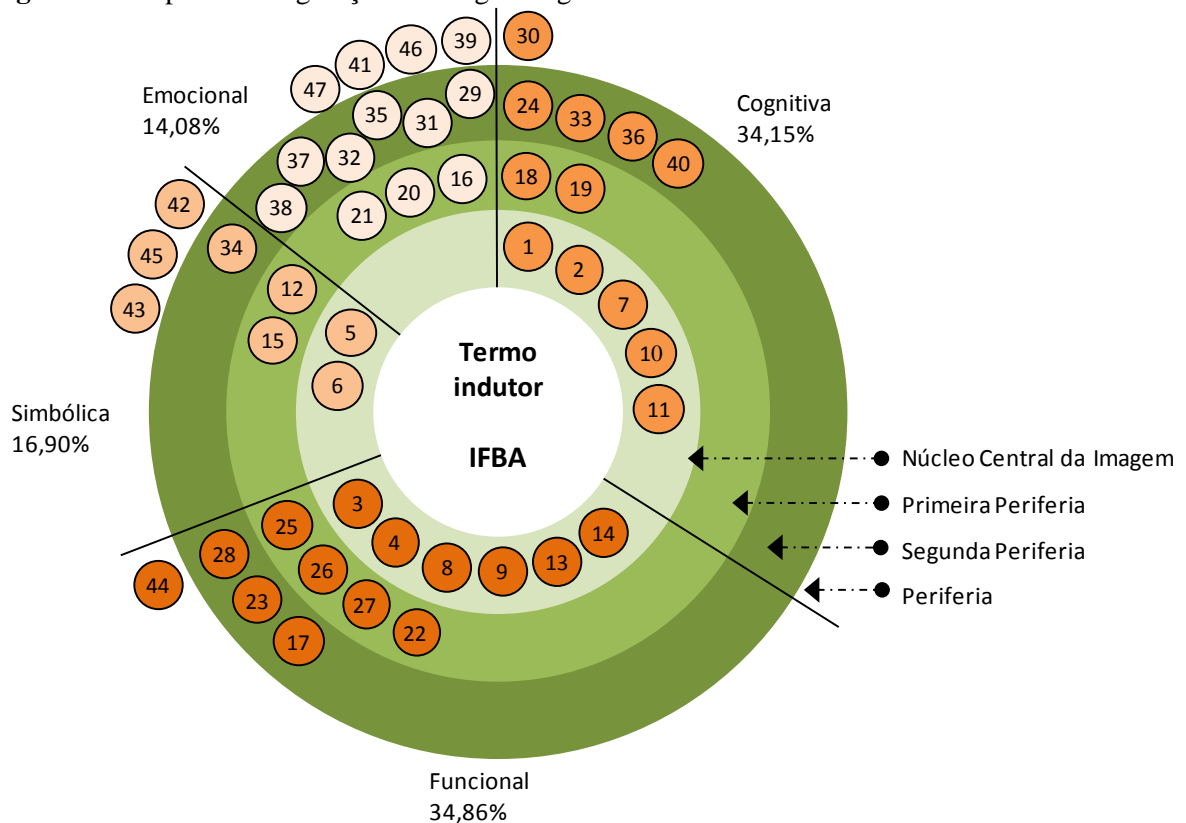
Já os nove atributos “fragilidade”, “poder”, “saúde”, “aceitação”, “identidade visual”, “rede de contatos”, “tristeza”, “união” e “empresa” integram a periferia da imagem do IFBA para os gestores, sendo mais flexíveis e sujeitos ao contexto imediato. A função desses atributos é adaptar a imagem da organização à realidade concreta. De forma geral, as periferias da imagem (primeira periferia, segunda periferia e periferia da imagem) absorvem as novas informações sobre determinada organização e contêm variações, devido à história de cada indivíduo e às características de percepção.

A posição dos atributos – do núcleo central à periferia – informa sobre a qualidade da ligação dessas ideias com o conceito do IFBA, possibilitando visualizar como a organização é percebida por um grupo específico de *stakeholders*. Uma ideia presente no núcleo central do IFBA, como “familiaridade”, por exemplo, mostra que a história da própria organização está bastante imbricada com a história de vida pessoal do entrevistado. Neste sentido, torna-se necessário pensar se esta é a ideia que os gestores querem associada à organização, em termos de gestão administrativa e do planejamento pedagógico. Trabalhar esta percepção vai demandar mais tempo e investimentos, pois sua ligação com o conceito da organização é

muito forte. Partindo da perspectiva oposta, se for considerado um atributo da periferia, como “fragilidade”, dependendo do contexto, um esforço de mudança menor torna-se mais plausível de ser efetivado.

Para melhor visualização da imagem organizacional do IFBA quanto às áreas de proximidade do termo indutor e às categorias cognitiva, emocional, funcional e simbólica, foi produzido um mapa, como pode ser observado na Figura 3. Essa representação gráfica possibilita a reunião e identificação das principais informações geradas a partir do conteúdo das entrevistas dos gestores. Como uma confirmação de informações já sinalizadas anteriormente, é possível notar que a maioria dos atributos que compõe o núcleo central do IFBA pertence às categorias funcional e cognitiva.

**Figura 3** – Mapa de configuração da imagem organizacional do IFBA



Fonte: Elaboração própria.

Em termos práticos, muitas organizações se preocupam em estarem associadas a uma reputação organizacional coerente com seus objetivos. Quando adequada, a reputação organizacional possibilita redução de custos e geração de receita, benefício da dúvida para seus *stakeholders*, alianças estratégicas, busca de emprego, divulgação boca a boca positiva e

vantagens sobre os concorrentes (ANG; WIGHT, 2009; FOMBRUN, 1996; PONZI; FOMBRUN; GARDBERG, 2011), por exemplo. Portanto, o mapeamento das imagens do IFBA constitui uma oportunidade valiosa para compreender as percepções e identificar o posicionamento de grupos específicos de *stakeholders*, possibilitando o desenvolvimento e a implantação de ações estratégicas.

Torna-se importante, então, também mencionar as características que distinguem o IFBA das demais organizações que prestam os mesmos serviços (ou semelhantes) na área de educação, já que possibilita, entre outros fatores, ajustar ou potencializar seus próprios objetivos. O Quadro 10 permite compreender como os gestores percebem o IFBA em uma relação de concorrência.

**Quadro 10** – Percepção dos gestores sobre a concorrência do IFBA

Atributos	VF	VO	VT
<p>Não há concorrentes:</p> <p>a) O Sistema "S" não é concorrente: volta-se à demanda industrial e ao mercado; sua formação é mais aligeirada; são estudos dirigidos.</p> <p>b) As escolas estaduais não são concorrentes: o IFBA está em um patamar superior.</p> <p>c) A iniciativa privada não é concorrente.</p> <p>d) O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IFBaiano) não é concorrente: volta-se a área agro.</p> <p>e) As universidades não são concorrentes: não têm ensino verticalizado.</p> <p>f) As organizações do terceiro setor não são concorrentes.</p> <p>g) O IFBA é único: ensino verticalizado; transformação social; ensino de excelência e tradição.</p>	13	65	78
<p>Concorrentes:</p> <p>a) Universidades: Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) e Universidade do Estado da Bahia (Uneb).</p> <p>b) Sistema "S": competência administrativa; posicionamento na sociedade; Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai).</p> <p>c) Escolas particulares.</p>	5	25	30
<p>Ideias não agrupadas:</p> <p>a) O IFBaiano, a UFBA e a Uneb são coirmãos.</p> <p>b) Só existem parcerias: a UFBA é parceira.</p> <p>c) Soma às instituições de ensino.</p>	6	24	30

Fonte: Elaboração própria.

O atributo “não há concorrentes” foi percebido com maior evidência pelos gestores do IFBA. Embora estas respostas neguem a existência da relação de concorrência, as evidências listadas para este atributo apresentam, em boa medida, os diferenciais da organização no contexto em que está inserida, como, por exemplo, possuir uma formação mais completa, trabalhar com o ensino verticalizado ou ser uma instituição de excelência e tradição. Estas características representam a vantagem competitiva do IFBA, que podem influenciar nas

decisões dos *stakeholders* ou atribuir uma natureza inimitável à organização (GOTSI; WILSON, 2001a).

## 5.2 REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL E NOVA INSTITUCIONALIDADE DO IFBA

Com a finalidade de avaliar se a reputação organizacional do IFBA percebida pelos gestores corresponde a sua nova institucionalidade, foi realizada a análise comparativa entre os 47 atributos mapeados pelo Método de Configuração de Imagem Organizacional (SCHULER, 2004) e as dimensões resultantes da análise documental (Capítulo 4). O produto dessa comparação pode ser observado no Quadro 11.

É importante sinalizar que os atributos que representam emoções, sensações e sentimentos – sem apresentar evidências objetivas – não puderam ser comparados, uma vez que os documentos oficiais não necessariamente precisam dar conta de aspectos tão característicos das relações humanas. Logo, as dimensões da nova institucionalidade não possuem evidências de emoções, sensações e sentimentos.

**Quadro 11** – Comparação entre reputação organizacional e nova institucionalidade do IFBA

		Dimensões da nova institucionalidade					
		Política pública	Desenvolvimento local e regional	Rede social	Desenho curricular	Educação, trabalho, ciência e tecnologia	Autonomia
Atributos da reputação organizacional							
Núcleo central	1	Familiaridade					
	2	Educação de qualidade					
	3	Educação profissional					
	4	Instituição de ensino					
	5	Excelente					
	6	Melhoria na qualidade de vida					
	7	Perspectiva de crescimento					
	11	Passado					
	8	Expansão					
	9	Extensão					
	13	Formação cidadã					
	10	Igualdade					
	14	Pesquisa					



Primeira periferia	16	Carinho						
	12	Amadurecimento						
	18	Gratidão						
	15	Realização						
	19	Instituição centenária						
	20	Motivação						
	21	Comprometimento						
	25	Enorme						
	26	IFBA						
	27	Instituição Federal						
	22	Trabalho						
Segunda periferia	24	Empregabilidade						
	28	Verticalização						
	23	Desenvolvimento regional						
	29	Vontade de						
	17	Formação superior						
	31	Incompreensão						
	33	Relação com governo						
	35	Vibrante						
	32	Reciprocidade						
	34	Respeitada						
	36	Ciência						
	37	Complexa						
	38	Otimismo						
40	Tecnologia							
Periferia	30	Fragilidade						
	39	Poder						
	46	Saudade						
	42	Aceitação						
	44	Identidade visual						
	45	Rede de contatos						
	41	Tristeza						
	47	União						
	43	Empresa						

■ Atributos identificados a partir da relação entre a reputação organizacional do IFBA e as dimensões da nova institucionalidade.

Fonte: Elaboração própria.

Sendo assim, é possível notar uma concentração maior dos atributos do núcleo central nas dimensões da nova institucionalidade, ou seja, 61,54% têm correspondência. As demais áreas de proximidade com o termo indutor tiveram correspondência entre os atributos e as

dimensões de 36,36%, primeira periferia, 35,71%, segunda periferia, e 44,44%, periferia da imagem.

Ao analisar mais detalhadamente o núcleo central – em que os atributos “excelente”, “melhoria na qualidade de vida”, “perspectiva de crescimento”, “expansão”, “extensão”, “formação cidadã”, “igualdade” e “pesquisa” tiveram correspondência nas dimensões da nova institucionalidade –, fica evidente uma forte tendência na percepção dos gestores para os objetivos mais atuais do IFBA. Entretanto, os atributos “familiaridade” e “passado” são indícios de que existe um caráter de transitoriedade nesta percepção da reputação organizacional, em que valores evidentes da história mais remota da organização ainda estão presentes nas representações mentais dos gestores.

Essa argumentação encontra apoio na característica da reputação organizacional denominada de viscosidade (AND; WIGHT, 2009; MAHON; MITNICK, 2010), que corresponde em uma espécie de cola ou certa resistência para a mudança. A viscosidade, em muitos casos, se manifesta quanto maior o histórico precedente de uma reputação, quando a relação entre os *stakeholders* e a organização está bastante “costurada” e institucionalizada ou quanto mais o público tem familiaridade com a reputação, por exemplo (MAHON; MITNICK, 2010).

Em relação às demais áreas de proximidade dos atributos com o termo indutor, pode-se vislumbrar uma dispersão maior na concentração das correspondências com as dimensões da nova institucionalidade. Na primeira periferia, somente os atributos mais afastados do termo indutor – “enorme”, “IFBA”, “instituição federal” e “trabalho” – apresentam correspondência. Já na segunda periferia e na periferia da imagem, as posições dos atributos correspondentes às dimensões estão mais separadas. Nesse sentido, vale colocar que esses atributos não são amplamente compartilhados e lembrados pelos gestores. Um atributo importante na nova institucionalidade por representar sua atividade-fim e ser associado a um diferencial da organização, como a “verticalização”, não está assimilado na sua totalidade. Além disso, o atributo mais afastado do termo indutor, “empresa”, está diretamente relacionado com a dimensão “autonomia”.

Pode-se deduzir, diante destas informações, que a percepção da reputação organizacional do IFBA, associada às dimensões da nova institucionalidade, já está em adiantado progresso. Porém, características importantes dessa nova institucionalidade ainda são transitórias para alguns gestores, fato que dificulta sua operacionalização. Dessa forma, com a finalidade de aprofundar um pouco mais esta análise comparativa, também são

destacados os atributos que efetivamente atribuem um caráter inovador à nova institucionalidade. O Quadro 12 é resultado de uma validação nominal (MALHOTRA, 2001) dos atributos pertencentes à nova institucionalidade e aqueles que já integravam a reputação organizacional do IFBA antes da sua transformação, ou seja, a antiga institucionalidade.

**Quadro 12** – Validação nominal dos atributos pertencentes a antiga e nova institucionalidade

			Antiga institucionalidade	Nova institucionalidade
Núcleo central	1	Familiaridade		
	2	Educação de qualidade	X	
	3	Educação profissional	X	
	4	Instituição de ensino	X	
	5	Excelente		
	6	Melhoria na qualidade de vida		
	7	Perspectiva de crescimento		X
	11	Passado	X	
	8	Expansão		
	9	Extensão		
	13	Formação cidadã	X	
	10	Igualdade	X	
	14	Pesquisa		
	Primeira periferia	16	Carinho	
12		Amadurecimento		
18		Gratidão		
15		Realização	X	
19		Instituição centenária		
20		Motivação		
21		Comprometimento	X	
25		Enorme		X
26		IFBA		X
27	Instituição Federal	X		
Segunda periferia	22	Trabalho		X
	24	Empregabilidade	X	
	28	Verticalização		
	23	Desenvolvimento regional		
	29	Vontade de	X	
	17	Formação superior		
	31	Incompreensão		X
	33	Relação com governo		
	35	Vibrante		X
32	Reciprocidade			
	34	Respeitada	X	
	36	Ciência		

Periferia	37	Complexa		
	38	Otimismo		
	40	Tecnologia		
	30	Fragilidade		X
	39	Poder		
	46	Saudade		
	42	Aceitação	X	
	44	Identidade visual		
	45	Rede de contatos		X
	41	Tristeza		
	47	União		
	43	Empresa		
<p>■ Atributos identificados a partir da relação entre a reputação organizacional do IFBA e as dimensões da nova institucionalidade (QUADRO 11)</p>				

Fonte: Elaboração própria.

É fundamental lembrar que foi solicitada aos profissionais do IFBA a sinalização somente dos atributos que pudessem ser localizados em um período de tempo específico – atributos já pertencentes à organização antes da transformação em IFBA (antiga institucionalidade) e aqueles criados por conta dos IFs (nova institucionalidade). Portanto, a validação nominal permitiu identificar 21 atributos. Desse total, 13 são referentes à antiga institucionalidade e oito correspondem à nova institucionalidade. A maioria dos atributos identificados pertence às áreas do núcleo central (53,85%) e da primeira periferia (54,54%).

Ao considerar o núcleo central, mais especificamente os cinco atributos não associados às dimensões da nova institucionalidade, verificou-se que quatro (“educação de qualidade”, “educação profissional”, “instituição de ensino” e “passado”) foram localizados como pertencentes à antiga institucionalidade. Alguns destes atributos já tinham sido identificados como resistentes na manutenção de representações mentais associadas a características antigas da organização, ou seja, trabalham no sentido da viscosidade da reputação organizacional.

O atributo “educação de qualidade” remete a uma representação cognitiva, baseada nos conhecimentos prévios. Pode-se dizer que faz parte de uma imagem organizacional coletiva, apoiada nos *slogans* das peças de comunicação institucionais e pelos discursos oficiais. Em relação ao atributo “instituição de ensino”, está associado à ideia essencial da própria organização, à sua razão de existir desde que foi criada em 1909. Já o atributo

“passado”, traz as evidências da história do IFBA, como o período de descaso do Governo Federal e da oferta de cursos particularmente voltada para o ensino médio.

Ao considerar o atributo “educação profissional” é importante pontuar como está situado na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (BRASIL, 1996). Por este documento, no Capítulo II da Seção IV-A, a educação profissional está associada na forma articulada com o ensino médio e subsequente para quem já concluiu o ensino médio. No Capítulo III, integra-se às dimensões do trabalho, ciência e tecnologia, e abrange os cursos de formação inicial e continuada ou qualificação profissional; de educação profissional técnica de nível médio; e de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação. Portanto, não alude à educação superior, discutida somente no Capítulo IV.

Ainda fazendo referência ao núcleo central, dois atributos (“formação cidadã” e “igualdade”), presentes como inovadores nas dimensões da nova institucionalidade, tiveram uma aceção contrária: foram reconhecidos como já existentes na organização antes da transformação em IFBA. Em outras palavras, já existia uma preocupação em formar indivíduos na sua totalidade – não somente através de uma visão funcionalista – e incluir por meio de programas de assistência ao educando, respeito à diversidade e igualdade de oportunidades.

O atributo “perspectiva de crescimento” foi o único identificado como realmente inovador no núcleo central. Torna-se necessário salientar, então, que os IFs foram resultados de uma política pública que fez frente à estagnação da expansão da educação profissional federal, fundamentada pelo Decreto nº 2.208, de 17 de abril de 1997 (WINCKLER; SANTAGADA, 2012). Entre outros avanços, a transformação abriu novos postos de trabalho, aumentou a oferta de cursos e vagas, ampliou as modalidades de ensino e oportunizou formação para comunidades em diferentes regiões dos Estados. Neste sentido, este atributo representa a materialização de uma expectativa nutrida já há algum tempo pela sociedade brasileira.

Em relação à primeira periferia, foi identificado que três atributos (“enorme”, “IFBA” e “trabalho”) pertencentes às dimensões da nova institucionalidade realmente são inovadores, enquanto que o atributo “instituição federal” foi localizado na antiga institucionalidade. Com dados da história dos IFs, pode-se perceber que a organização sempre teve natureza pública e gratuita para atender aos desfavorecidos da sociedade (LESSA, 2002; MOREIRA, 2009) e está configurada como autarquia desde 1965 (LESSA, 2002; VIDOR et al., 2011).

As demais áreas de proximidade com o termo indutor não tiveram correspondências significativas com a validação das antiga e nova institucionalidades: segunda periferia, com 35,71%, e periferia da imagem, com 33,33%. Os atributos da nova institucionalidade confirmados como inovadores foram “incompreensão”, “fragilidade” e “rede de contatos”. Os dois primeiros, embora negativos para as ações de uma organização, estão afastados do termo indutor, permitindo que sejam trabalhados com mais facilidade.

### 5.3 CONSTATAÇÕES SOBRE A REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL DO IFBA

Após as informações e considerações apresentadas, constatou-se que a reputação organizacional do IFBA, a partir das dimensões da nova institucionalidade, é percebida pelos gestores como uma instituição de ensino excelente, em expansão e com perspectiva de crescimento efetiva, que inclui e forma indivíduos na sua totalidade, utilizando a extensão e a pesquisa, a fim de promover melhoria na qualidade de vida. Com esta argumentação, torna-se fundamental repassar os pressupostos que conduziram esta pesquisa.

Embora existam indícios de que esteja correto, o primeiro pressuposto (*a reputação organizacional apresenta resistência à mudança para nova institucionalidade*) não pode ser verificado na sua totalidade. Os resultados desta pesquisa foram originados de entrevistas com somente um segmento de público da organização.

O segundo pressuposto – *de todo o universo de stakeholders, os gestores têm um papel relevante na transformação para a nova institucionalidade* – foi comprovado através da argumentação teórica. Sem deixar de considerar a importância da participação de outros públicos, os gestores são os principais condutores dos objetivos e ações de uma organização, uma vez que possuem o poder de decidir sobre os acontecimentos e pessoas (ALBERONI, 2004; BUENO, 2012; TORQUATO, 2003). Sendo assim, no contexto de transformação da antiga para a nova institucionalidade do IFBA, os gestores são os responsáveis por entender o processo de mudança e garantir que as ações sejam efetivamente planejadas, implementadas e avaliadas.

Por fim, o terceiro pressuposto – *os gestores ainda são influenciados pela reputação organizacional vinculada à antiga institucionalidade* – foi verificado por conta dos atributos “educação de qualidade”, “educação profissional”, “instituição de ensino” e “passado”, vinculados à história longínqua da organização e ainda presentes no núcleo central. Além

disso, os atributos “formação cidadã” e “igualdade” foram identificados como pertencentes à antiga institucionalidade.

Sem atribuir juízo de valor, sobre o que é positivo ou negativo para a reputação organizacional do IFBA, é importante frisar que, embora alguns atributos da nova institucionalidade também estejam próximos do termo indutor, tais características do passado podem dificultar a percepção e entrada de novos atributos das áreas periféricas no núcleo central. Esses atributos funcionam como fortes ímãs que mantêm a presença da antiga institucionalidade na reputação organizacional.

Neste contexto, os gestores precisam avaliar se, conservar estes atributos tão fortemente próximos do termo indutor, ajudará nos reais objetivos do IFBA. Quando se trata de pesquisas envolvendo o conceito de reputação organizacional, é importante que os gestores e profissionais tenham em mente que são imagens organizacionais consolidadas, resultantes de interação maior e em um período de tempo mais prolongado, que, conseqüentemente, têm um vínculo difícil de ser rompido (BUENO, 2012).

Vale lembrar, entretanto, que os atributos importantes para os novos rumos do IFBA devem ser potencializados, pois constituem valor para a organização (SIANO; KITCHEN; CONFETTO, 2010) no seu contexto local e regional. Mesmo que os gestores não considerem a existência de concorrentes, identificar os diferenciais de atuação é essencial para fundamentar ações de relacionamento com seus diferentes *stakeholders* (CLARDY, 2012; PONZI; FOMBRUN; GARDBERG, 2011), ainda mais por se tratar de uma instituição de ensino com um perfil diferenciado frente aos modelos já implementados no país.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É normalmente esperado que as organizações cumpram, pelo menos, com seus objetivos essenciais. Entretanto, nos dias atuais, com a diversidade de tipos e natureza de produtos ou serviços, torna-se imprescindível trabalhar os diferenciais em relação às demais organizações. Esse posicionamento pode ser conduzido por distintos caminhos, entre os quais está o ativo intangível da reputação organizacional. Para as instituições de ensino, por exemplo, a reputação organizacional ajustada aos seus objetivos possibilita criar relações de confiança, credibilidade, respeito, legitimidade, entre outras características, fundamentais para produção, promoção e compartilhamento de conhecimento.

Em um contexto de mudança recente, esta pesquisa mostrou que a reputação organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) está, em boa medida, associada às dimensões da nova institucionalidade, resultante da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) (BRASIL, 2008). Esta perspectiva foi identificada a partir das percepções dos principais gestores, nos cargos de reitor, pró-reitores e diretores gerais dos *campi*.

De acordo com as características dos atributos posicionados no núcleo central do termo indutor “IFBA”, verificou-se que a nova institucionalidade é percebida na reputação organizacional através dos atributos “excelente”, “melhoria na qualidade de vida”, “perspectiva de crescimento”, “expansão”, “extensão”, “formação cidadã”, “igualdade” e “pesquisa”, ou seja, a maioria de um total de 13.

Por outro lado, atributos identificados como pertencentes à antiga institucionalidade, como “educação de qualidade”, “educação profissional”, “instituição de ensino” e “passado”, bem como que remete a uma imbricação das histórias do IFBA e pessoal dos gestores (“familiaridade”), atuam como ímãs de polos idênticos que repelem a associação total das representações mentais da nova institucionalidade. Essa consideração é justificada pela característica de viscosidade da reputação organizacional.

Neste contexto, é importante repassar que o conceito de reputação organizacional consiste em uma imagem organizacional mais consolidada ao longo do tempo, resultado de repetidas interações e experiências acumuladas entre a organização e seus *stakeholders* e, por



isso, com um vínculo difícil de ser rompido (ALMEIDA; PAULA; BASTOS, 2012; BUENO, 2012).

Portanto, pode-se concluir que a percepção sobre a nova institucionalidade do IFBA está em transição, com a presença simultânea de características do passado e relacionadas ao perfil mais atual. A presente pesquisa, então, respondeu ao problema de pesquisa referente a como os gestores percebem a reputação organizacional do IFBA, a partir das dimensões da nova institucionalidade. O Método de Configuração de Imagem Organizacional (SCHULER, 2004) foi fundamental por possibilitar mapear as percepções dos entrevistados em diferentes níveis de reconhecimento da organização.

Com o objetivo geral de examinar a reputação organizacional do IFBA, a partir das dimensões da nova institucionalidade, através da perspectiva dos gestores, também foram averiguados os três pressupostos que direcionaram a presente pesquisa. Em relação ao primeiro, não foi possível comprovar, na sua totalidade, que a reputação organizacional apresenta resistência à mudança para nova institucionalidade. Devido à utilização de entrevistas de um segmento de público, é possível somente ter indícios de que este pressuposto é verdadeiro.

Já o segundo pressuposto pode ser verificado através da argumentação teórica. De todo o universo de *stakeholders*, os gestores realmente têm um papel relevante na transformação para a nova institucionalidade. Esse perfil profissional tem uma atuação estratégica na condução de ações que promovam uma transição da institucionalidade de maneira eficiente.

O terceiro pressuposto, que defende a ideia dos gestores ainda serem influenciados pela reputação organizacional vinculada à antiga institucionalidade, também foi constatado. Foi possível identificar atributos nas representações mentais dos gestores de dois momentos distintos da organização: antiga institucionalidade e nova institucionalidade. Ao avaliar o núcleo central, que corresponde à reputação organizacional, esse quadro fica mais bem delineado, com a diferenciação efetiva dos dois períodos de tempo. Logo, existe uma espécie de aderência que mantém os atributos próximos à ideia principal sobre o IFBA.

Esses resultados são bastante significativos para a organização poder se posicionar em relação às ações de gestão, verificando se essa perspectiva da reputação organizacional realmente corresponde, pelo menos, aos seus principais objetivos. Com a utilização estratégica destas informações nos planejamentos institucionais diversos, torna-se possível

propor treinamento e capacitação de gestores, campanhas de mobilização interna, desdobramento de pesquisas, entre outras soluções.

Neste sentido, torna-se imprescindível destacar as vantagens desse estudo e dos recursos que o fundamentam. As formas de mensuração da reputação organizacional, normalmente, envolvem diferentes aspectos de uma organização e uma gama dos seus principais *stakeholders*. Dessa forma, em muitas situações, a amplitude inviabiliza a aplicabilidade destas pesquisas nas organizações.

O benefício da utilização do Método de Configuração de Imagem Organizacional (SCHULER, 2004) é justamente sua praticidade, que pode tornar mais rápida a produção dos resultados e baratear os custos de sua implementação. Além disso, sua fácil aplicação permite desenvolvê-lo utilizando os recursos humanos e experiências da própria organização, nos momentos mais convenientes.

Em relação aos custos, tempo de desenvolvimento e aumento do número de participantes na pesquisa, pode-se otimizá-la ainda mais. Já existem experiências, com resultados exitosos, de utilização de roteiro de entrevistas sem a mediação direta do entrevistador e com instruções para restringir a livre associação de ideias dos entrevistados (DE TONI, 2005).

Ao considerar a pesquisa no seu escopo geral, outra vantagem consiste na inserção dos resultados diretamente no planejamento estratégico da organização. Lançando mão das análises e conclusões, é possível trabalhar as ideias que não devem mais integrar a reputação organizacional do IFBA, bem como potencializar outras que precisam ser aproximadas do termo indutor. Vale lembrar, porém, a necessidade de mapear as expectativas e os direcionamentos administrativos dos gestores no âmbito macro.

Como toda pesquisa de caráter exploratório, é importante também delinear algumas limitações. A primeira delas refere-se à utilização de uma questão bastante específica dentro da amplitude de temas que podem envolver o conceito de reputação organizacional. Analisar somente a nova institucionalidade do IFBA é uma escolha metodológica, que restringe a compreensão mais geral da reputação organizacional. Entretanto, em um esforço de pesquisa mais abrangente, poderia ser trabalhado um problema de pesquisa com o escopo de atuação maior.

O envolvimento de um único segmento de público também representa uma das limitações desta pesquisa. Em uma situação ideal, a reputação organizacional deve ser

compreendida a partir das percepções de seus diversos *stakeholders*. Entretanto, em estudos práticos e acadêmicos – com restrições de tempo, recursos humanos e financeiros – torna-se fundamental fazer escolhas estratégicas que viabilizem sua realização.

Em relação à etapa de análise de conteúdo, pode-se destacar a terceira limitação. Com a proximidade do pesquisador do objeto pesquisado, seja pelo relacionamento profissional, seja pelo envolvimento emocional, há o risco de não haver isenção nas decisões. Por isso, é preciso um esforço maior de afastamento do pesquisador para que os resultados produzidos sejam confiáveis, com revisões sistemáticas de cada etapa de análise de conteúdo.

Esta limitação, então, desdobra-se em uma quarta restrição: a necessidade de validação da análise de conteúdo em todas as etapas. Embora seja reconhecido que análises subjetivas têm fragilidades, para evitar soluções viciadas pelo envolvimento do pesquisador ou tendenciosas, pode-se lançar mão de uma equipe multidisciplinar de profissionais para categorização, revisão e confirmação da análise de conteúdo. Esse recurso já é utilizado e sugerido por Malhotra (2001) através da validação nominal.

Após estas considerações, é possível ainda discorrer sobre algumas sugestões de desdobramento da pesquisa. No capítulo dedicado ao referencial teórico, por exemplo, foi proposta uma aproximação entre os conceitos de representação social (DURKHEIM, 1978; MOSCOVICI, 1978 *apud* SCHULER, 2004) e reputação organizacional (ALMEIDA; PAULA; BASTOS, 2012; BUENO, 2012), a partir de uma reflexão de Schuler (2004) sobre o conceito de imagem organizacional. Neste contexto, essa convergência teórica pode resultar em um trabalho conceitual mais aprofundado.

Em termos práticos, os resultados obtidos a partir das entrevistas com gestores podem servir de base para uma pesquisa mais detalhada sobre a reputação organizacional do IFBA, incluindo variáveis ainda não observadas, como a importância dos atributos. Seguindo as orientações do Método de Configuração de Imagem Organizacional (SCHULER, 2004), é aconselhável desenvolver uma pesquisa quantitativa.

A definição do conceito de nova institucionalidade, a partir das pesquisas e produções do próprio Ministério da Educação (MEC) e referendada por documentos oficiais, gera uma imagem organizacional bastante institucionalizada. Entretanto, ao reconhecer que esta representação pode ganhar outras perspectivas com a soma de estudos sobre o real funcionamento dos IFs, abre-se possibilidade para outro desdobramento da pesquisa. O

desenvolvimento de um trabalho acadêmico focado especificamente na definição do conceito de nova institucionalidade.

Para que se tenha uma noção mais ampla sobre a reputação organizacional do IFBA relacionada à nova institucionalidade, deve-se também buscar informações de outros segmentos de público. Na comunidade interna, por exemplo, os alunos, professores e técnicos-administrativos podem revelar percepções significativas para trabalhar a reputação organizacional do Instituto. Por isso, a expectativa é efetivar essa ideia em um projeto de doutorado.

Outra sugestão de desdobramento da pesquisa é aplicar o referencial teórico e os procedimentos metodológicos, sob as mesmas circunstâncias, em um IF de outro Estado. Como os resultados da abordagem metodológica de estudo de caso não são generalizáveis, a comparação entre duas organizações com a mesma natureza pode indicar tendências ou problemas da política pública da educação profissional e tecnológica.

## REFERÊNCIAS

- ALBERONI, Francesco. **A arte de comandar**. Tradução Y. A. Figueiredo. Rio de Janeiro: Rocco, 2004. 165p. Tradução de: L'arte del comando.
- ALBINO, José Coelho de Andrade. et al. Sport Club Internacional e a constituição da identidade corporativa de “clube-empresa”. **O&S**, Salvador, v. 16, n. 48, jan./mar. 2009, p. 81-100.
- ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; PAULA, Carine Fonseca Caetano de; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Identidade, imagem e reputação: processo de construção de sentido no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábria Pereira. (Orgs.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012. p. 78-93.
- ALMEIDA, Stefânia Ordovás de. et al. Os efeitos da participação em comunidades virtuais de marca no comportamento do consumidor: proposição e teste de um modelo teórico. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 1, maio/jun. 2011, p. 366-391.
- \_\_\_\_\_. Participant diversity and expressive freedom in firm-managed and customer-managed brand communities. **BAR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, art. 5, abr./jun. 2013, p. 195-218.
- ANG, Siah Hwee; WIGHT, Ana-Maria. Building intangible resources: the stickiness of reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 12, n. 1, 2009, p. 21-32.
- ARAÚJO, Uajará Pessoa. et al. Consubstanciação da imagem da Embrapa no campo científico. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, maio/jun. 2011, p. 775-811.
- A TARDE. Salvador: A Tarde, ago. 2011 – dez. 2011. Diário. ISSN 15169472.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010. 281p. Tradução de: L'analyse de contenu.
- BELLATO, Livia Lancia Noronha; LIMA, Manolita Correia. Desafios e oportunidades para as marcas no contexto da era digital: estudo de caso da campanha de Barack Obama. **PMKT Ciência**, São Paulo, n. 4, mar. 2010, p. 8-16.
- BORGES, Jacqueline Florindo; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira. “Aprecie com moderação”: a identidade da organização como drama e atos de performance. **RAE**, São Paulo, v. 51, n. 2, mar./abr. 2011, p. 132-142.
- BRASIL. Decreto nº 6.095, de 24 de abril de 2007a. Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica. **Diário Oficial da União – República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 abr. 2007. Seção 1, p. 6.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.184, de 7 de outubro de 2005. Dispõe sobre a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná em Universidade Tecnológica Federal do Paraná e dá outras providências. **Diário Oficial da União – República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 out. 2005. Seção 1, p.1-2.

\_\_\_\_\_. 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 – República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Seção 1, p.1.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União – República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27.833.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Acordo de Metas e Compromissos**, de junho de 2010. Acordo de Metas e Compromissos nº... que entre si celebram a União, representada pelo Ministério da Educação, por intermédio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, para os fins de estruturação, organização e atuação dos Institutos Federais criados pela Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Disponível em: < [http://www.portal.ifba.edu.br/component/option,com\\_phocadownload/Itemid,196/download,259/id,13/view/category/](http://www.portal.ifba.edu.br/component/option,com_phocadownload/Itemid,196/download,259/id,13/view/category/)>. Acesso em: 29 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Chamada Pública MEC/SETEC nº 002**, de 12 de dezembro de 2007b. A União, representada pelo MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, por intermédio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, estará acolhendo propostas de constituição de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFET, na forma e condições estabelecidas na presente Chamada Pública. Disponível em: < [www.cefetba.br/downloads/chamada\\_publica\\_ifet.pdf](http://www.cefetba.br/downloads/chamada_publica_ifet.pdf)>. Acesso em: 29 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Resolução nº 2, de 31 de agosto de 2009. Aprova, ad referendum do Conselho Superior deste Instituto, o Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA, integrante do presente ato. **Diário Oficial da União – República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 3 set. 2009. Seção 1, p. 25.

BUENO, Wilson da Costa. **Auditoria de imagem das organizações**: teoria e prática. São Paulo: All Print Editora: Mojoara, 2012. 101p.

CALDAS, Lilian. **Publicação eletrônica** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <luameirelles@hotmail.com> em 23 set. 2012.

CAMPOS, Anderson Gurgel; JACOB, Helena Maria. A gastronomia e os megaeventos esportivos na construção da marca “Brasil”: aproximações entre copa do mundo, turismo e relações públicas. **Organicom**, São Paulo, v. 8, n. 15, jul./dez. 2011, p. 169-183.

CASADEI, Eliza Bachega. Retórica da imagem e formação do valor-de-gozo. **Revista de Estudos da Comunicação**, Curitiba, v. 10, n. 2, maio/ago. 2009, p. 139-148.

CASTANHEIRA, José Cláudio S.; COELHO, Joyce Ajuz. Dos sinos ao iPod: sons, espaços e identidades nas novas estratégias das marcas. **Comunicação, mídia e consumo**, São Paulo, v. 9, n. 25, ago. 2012, p. 219-239.

CATTO, Camilo. **(Re)formação da identidade e relacionamento**: abordagem para os estudos de comunicação em uma instituição de ensino superior. 2010. 236f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DA BAHIA. Plano de Qualificação Institucional 2008-2012. Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia. Salvador: Cefet-BA, out. 2008a. 30f.

\_\_\_\_\_. Projeto Pedagógico Institucional (PPI) do Cefet-BA. Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia. Salvador: Cefet-BA, 26. mar. 2008b. 82f.

\_\_\_\_\_. Proposta para constituição do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia: IFET-BA. Salvador: Cefet-BA, 2008c. 30f.

CLARDY, Alan. Organizational reputation: issues in conceptualization and measurement. **Corporate Reputation Review**, v. 15, n. 4, 2012, p. 285-303.

CONCEPÇÕES E DIRETRIZES. Brasília: MEC, 2010. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=&gid=6691&option=com\\_docman&task=doc\\_download](http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=&gid=6691&option=com_docman&task=doc_download)>. Acesso em: 16 jun. 2011.

CORREIO. Salvador: Rede Bahia, ago. 2011 – dez. 2011. Diário. ISSN 15180298.

COSTA, Andréa. **Publicação eletrônica** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <lucameirelles@hotmail.com> em 23 set. 2012.

COSTA, Joan. **A imagem da marca**: um fenômeno social. São Paulo: Edições Rosari, 2008. 166p.

\_\_\_\_\_. **Imagen corporativa en el siglo XXI**. 4. ed. Buenos Aires: La Crujía, 2009. 264p.

CRESCITELLI, Edson; FIGUEIREDO, Júlio Bastos. Brand equity evolution: a system dynamics model. **BAR**, Curitiba, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, art. 2, abr./jun. 2009, p. 101-117.

CUNHA, Julio Araujo Carneiro da; YOKOMIZO, Cesar Akira; BONACIM, Carlos Alberto Grespan. Miopias de uma lente de aumento: as limitações da análise de documentos no estudo das organizações. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010. p. 1-17.

DE TONI, Deonir. **Administração da imagem de produtos**: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. 2005. 278f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

DE TONI, Deonir; SCHULER, Maria. Gestão da imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, out./dez. 2007, p. 131-151.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 97-118.

DHALLA, Rumina; CARAYANNOPOULOS, Sofy. Reputational discounting: factors reducing the influence of organizational reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 16, n. 2, 2013, p. 150-167.

DURKHEIM, Émile. As formas elementares da vida religiosa. Tradução Carlos Alberto Ribeiro de Moura. In: **Pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1978. p. 203-245.

EINWILLER, Sabine A.; CARROLL, Craig E.; KORN, Kati. Under what conditions do the news media influence corporate reputation: the roles of media dependency and need for orientation. **Corporate Reputation Review**, v. 12, n. 4, 2012, p. 299-315.

ELVING, Wim J. L. Trends and developments within corporate communication: an analysis of ten years of CCIJ. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 15, n. 1, 2010, p. 5-8.

FLICK, Uwe. Observação e etnografia. In: **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009a. p. 203-218.

\_\_\_\_\_. Utilização de documentos como dados. In: **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009b. p. 231-237.

FOMBRUN, Charles J. Why reputations matter. In: **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School Press, 1996. p. 1-14.

FOMBRUN, Charles J.; GARDBERG, Naomi A.; SEVER, Joy M. The reputation quotientSM: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. **The Journal of Brand Management**, v. 7, n. 4, 2000, p. 241-255.

FOMBRUN, Charles J.; RIEL, Cees B. M. van. The reputation landscape. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 1, 1997, p. 5-13.

FONTENELLE, Isleide. Resistência e assimilação na cultura das marcas: a resposta corporativa ao movimento “sem logo”. **Comunicação, mídia e consumo**, São Paulo, v. 6, n. 15, mar. 2009, p. 105-127.

FRANCISCO-MAFFEZZOLLI, Eliane Cristine. et al. A qualidade do relacionamento com marca e as implicações sobre a lealdade. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, art. 2, mar./abr. 2013, p. 154-175.

FURMAN, David M. The development of corporate image: a historiographic approach to a marketing concept. **Corporate Reputation Review**, v. 13, n. 1, 2010, p. 63-75.



GIRALDI, Janaina de Moura Engracia; CARVALHO, Dirceu Tornavoi. A imagem do Brasil no exterior e sua influência nas intenções de compra. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 2, jan./abr. 2009, p. 22-40.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GOTSI, Manto; WILSON, Alan. Corporate reputation management: “living the brand”. **Management Decision**, v. 39, n. 2, 2001a, p. 99-104.

\_\_\_\_\_. Corporate reputation: seeking a definition. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 6, n. 1, 2001b, p. 24-30.

HAMILTON, Heather Lynne. Employee dissent in federal government organizations: lessons for managing reputation and fostering employee loyalty. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 16, n. 3, 2011, p. 255-273.

HEIL, Dominik; WHITTAKER, Louise. What is reputation, really. **Corporate Reputation Review**, v. 14, n. 4, 2011, p. 262-272.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa. et al. Extensão de marcas corporativas de serviços: o efeito da similaridade percebida da extensão e da qualidade percebida da marca. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, art. 1, jul./ago. 2011, p. 561-579.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA. Comissão Própria de Avaliação – CPA. Relatório de autoavaliação do IFBA: aspectos didático-pedagógicos ensino superior 2009. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia. Salvador: IFBA, 2010. 96f.

\_\_\_\_\_. Comissão Própria de Avaliação – CPA. Relatório de autoavaliação institucional: biênio 2007-2009. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia. Salvador: IFBA, 2011. 51f.

\_\_\_\_\_. Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI do IFBA 2009-2013. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia. Salvador: IFBA, 2009. 81f.

KANTANEN, Helena. Identity, image and stakeholder dialogue. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 17, n. 1, 2012, p. 56-72.

KREUTZ, Elizete de Azevedo; FERNÁNDEZ, Francisco Javier Mas. Google: a narrativa de uma marca mutante. **Comunicação, mídia e consumo**, São Paulo, v. 6, n. 16, jul. 2009, p. 89-107.

LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; MELLO, Sérgio Carvalho Benício. Atividades marcárias na vida cotidiana dos consumidores: descoberta de uma nova forma de pensar as marcas? **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 6, jan./mar. 2009, p. 92-116.

LESSA, José Silva. **Cefet-BA: uma resenha histórica: da escola do mingau ao complexo integrado de educação tecnológica**. Salvador: CCS/Cefet-BA, 2002. 100p.

LIMA, Fábila Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. O conceito de públicos em uma abordagem contemporânea. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira. (Orgs.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012. p. 78-93.

LLOYD, Stephen. Triangulation research to inform corporate reputation theory and practice. **Corporate Reputation Review**, v. 14, n. 3, 2011, p. 221-233.

LOPES, Evandro Luiz; SILVA, Dirceu da; HERNANDEZ, José Mauro da Costa. O efeito da marca na negligência da omissão: uma pesquisa experimental. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, art. 1, mar./abr. 2013, p. 132-153.

MAHON, John F.; MITNICK, Barry M. Reputation shifting. **Journal of Public Affairs**, Maine/Pennsylvania, n. 10, 4 jun. 2010, p. 280-299.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução Nivaldo Montingelli Júnior e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720p. Tradução de: Marketing research: an applied orientation.

MARKOVÁ, Ivana. Representações sociais: velhas e novas. In: **Dialogicidade e representações sociais: as dinâmicas da mente**. Tradução Hélio Magri Filho. Petrópolis: Editora Vozes, 2006. p. 169-205. Tradução de: Dialogicality and social representations: the dynamics of mind.

MARTINEAU, Pierre. The personality of the retail store. *Harvard Business Review*, n. 36, 1958. p. 47-55. In: FINDLAY, Anne M.; SPARKS, Leigh. (Edits.) **Retailing: critical concepts**. London: Routledge, 2001. p. 99-113.

MILAN, Gabriel Sperandio; GASPARIN, Francieli Montanari; DE TONI, Deonir. A configuração da imagem de um shopping center na percepção de consumidores locais. **REAd**, Porto Alegre, ed. 74, n. 1, jan./abr. 2013, p. 83-114.

MILAN, Gabriel Sperandio; DE TONI, Deonir; SCHULER, Maria. Configuração de imagem: um estudo com serviços de fisioterapia. **Revista Gestão.org**, Recife, v. 6, n.1, 2007, p. 19-36.

MONTARDO, Sandra Portella; CARVALHO, Cíntia. Reputação e web semântica: estudo comparativo de buscas aplicado a blogs. **Comunicação, mídia e consumo**, São Paulo, v. 6, n. 16, jul. 2009, p. 147-171.

MOREIRA, Virlene Cardoso. Escola de aprendizes artífices da Bahia: a educação profissional na Bahia entre 1909 e 1937. In: FARTES, Vera; MOREIRA, Virlene Cardoso. (Orgs.). **Cem anos de educação profissional no Brasil: história e memória do Instituto Federal da Bahia: 1909-2009**. Salvador: Edufba, 2009. p. 29-44.

MUNIZ, Karlan Muller; MARCHETTI, Renato Zancan. Brand personality dimensions in the brazilian context. **BAR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, art. 3, abr./jun. 2012, p. 168-188.

PACHECO, Eliezer Moreira. Institutos federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica. In: PACHECO, Eliezer. **Institutos federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Brasília/São Paulo: Fundação Santillana/Editora Moderna, 2011. p. 13-32.

PACHECO, Eliezer Moreira; PEREIRA, Luiz Augusto Caldas; SOBRINHO, Moisés Domingos. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: limites e possibilidades. **Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 16, n. 30, jan./jun. 2010, p. 71-88.

PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel; TORRES, Cláudio. Medindo a imagem do destino turístico: uma pesquisa baseada na teoria de resposta ao item. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 1, art. 5, jan./fev. 2010, p. 80-99.

PONZI, Leonard J.; FOMBRUN, Charles J.; GARDBERG, Naomi A. Reprtrak<sup>TM</sup> pulse: conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 14, n. 1, 2011, p. 15-35.

REMUS, Renata Amaral; PEREIRA, Ana Cristina Cypriano. A influência do megaevento Copa do Mundo de 2010 na imagem do país-sede, com base na cobertura do jornal Zero Hora. **Organicom**, São Paulo, v. 8, n. 15, jul./dez. 2011, p. 247-260.

RIEL, Cees van. Reputação corporativa e alinhamento estratégico na era global: entrevista com Cees van Riel. Entrevistadores: OROFINO, Maria Isabel; TOLEDO, Marcelo Vergilio Paganini de; MONTEIRO, Denise. **Comunicação, mídia e consumo**, São Paulo, v. 8, n. 21, mar. 2011, p. 203-210.

ROCHA, Lúcia Maria da Franca. Escola Técnica da Bahia no contexto do ensino industrial de 1937-1970. In: FARTES, Vera; MOREIRA, Virilene Cardoso. (Orgs.). **Cem anos de educação profissional no Brasil: história e memória do Instituto Federal da Bahia: 1909-2009**. Salvador: Edufba, 2009. p. 45-56.

SAFÓN, Vicente. Measuring the reputation of top US business schools: a MIMIC modeling approach. **Corporate Reputation Review**, v. 12, n. 3, 2009, p. 204-228.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. São Paulo: Hacker Editores, 2001. 216p.

SCHULER, Maria. Management of the organizational image: a method for organizational image configuration. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n. 1, 2004, p. 37-53.

SIANO, Alfonso; KITCHEN, Philip J.; CONFETTO, Maria Giovanna. Financial resources and corporate reputation: toward common management principles for managing corporate reputation. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 15, n. 1, 2010, p. 68-82.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 8, n. 16, jul./dez. 2006, p. 20-45.

STERN, Barbara; ZINKHAN, George; JAJU, Anupam. Marketing images: construct definition, measurement issue, and theory development. **Marketing theory**, Georgia/New Jersey, v. 1(2), 2001, p.201-224.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 2, mar./abr. 2010, p. 229-250.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 278p. 4. reimpressão.

TRIBUNA DA BAHIA. Salvador: Tribuna da Bahia, ago. 2011 – dez. 2011. Diário. ISSN 198090422.

VERGARA, Sylvia Constant. Entrevista. In: **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009a. p. 1-36.

\_\_\_\_\_. Observação. In: **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009b. p. 69-96.

VIDOR, Alexandre. et al. Institutos federais: Lei nº 11.892 de 29/12/2008 – comentários e reflexões. In: PACHECO, Eliezer. **Institutos federais**: uma revolução na educação profissional e tecnológica. Brasília/São Paulo: Fundação Santillana/Editora Moderna, 2011. p. 47-113.

WALKER, Kent. A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. **Corporate Reputation Review**, v. 12, n. 4, 2010, p. 357-387.

WINCKLER, Carlos Ribeiro; SANTAGADA, Salvatore. A educação profissional técnica de nível médio no Brasil: transição para um novo modelo? **Indic. Econ.**, FEE, Porto Alegre, v. 39, n. 3, 2012, p. 97-110.

ZAUNER, Alexander; KOLLER, Monika; FINK, Matthias. Sponsoring, brand value and social media. **RAE**, São Paulo, v. 52, n. 6, nov./dez. 2012, p. 681-691.

## APÊNDICE

**APÊNDICE A – Modelo de entrevista semiestruturada com os gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA)**



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

*Script:*

Olá, meu nome é Luize Meirelles. Sou aluna do Mestrado Profissional em Administração, da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia (UFBA), realizado em parceria com o IFBA. Minha dissertação é sobre reputação e imagem organizacionais do IFBA.

Ao responder as questões é importante que fale o que lhe vem à mente, sem utilizar de filtros, ou seja, não pense na resposta ideal, apenas responda com naturalidade. Não existe resposta boa ou ruim, somente a sua opinião interessa.

<b>Questões</b>
1. Quando eu digo IFBA, qual a primeira coisa que lhe vem à mente?
2. Que outras ideias lhe vêm à mente quando você escuta IFBA?
3. Como você descreve o IFBA?
4. Qual o significado do IFBA para você?
5. Quais sentimentos lhe vêm à mente quando eu digo IFBA?
6. Quais os benefícios que o IFBA oferece para seus públicos?
7. Quais são os principais concorrentes do IFBA?