

VALÉRIA DOS SANTOS NASCIMENTO & VANESSA
BRASIL CAMPOS RODRÍGUEZ

valerynascimento@gmail.com; vanessabrasil.rodriguez@gmail.com

INSTITUTO FEDERAL BAIANO | UNIVERSIDADE SALVADOR, BRASIL

IMAGEM ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DA IES NA COMUNIDADE LOCAL

RESUMO

Esta pesquisa surgiu do problema: como os atores locais percebem a imagem do Instituto Federal Baiano no contexto do desenvolvimento de Teixeira de Freitas? Seu objetivo geral é identificar as contribuições da imagem organizacional para a gestão estratégica do IF Baiano dentro do desenvolvimento de Teixeira de Freitas. Para isso, Argenti (2014) aborda imagem organizacional e Massey (2003) enfatiza a gestão dessa para atender a expectativa dos públicos. Já Meyer Jr., Pascucci e Mangonlin (2002) falam sobre uma gestão regional das instituições de ensino superior e Dowbor (2006) sobre a responsabilidade escolar de construir uma geração que busque a melhoria de vida para todos. Como alinhamento, a gestão estratégica serve de norteadora para tornar a estratégia mais eficiente e ligada ao objetivo organizacional (Kaplan & Norton, 2004). Na metodologia, utiliza-se a análise de conteúdo. Como resultados, percebe-se o IF Baiano como uma escola técnica federal de referência com ensino de qualidade nas áreas de agricultura e pecuária, que possui professores qualificados, forma e capacita jovens para o mercado de trabalho, consegue levar oportunidade, crescimento e desenvolvimento ao município, contudo é pouco divulgada e não alcançou transformação e/ou mudança na cultura local.

PALAVRAS-CHAVE

Imagem organizacional; gestão estratégica; gestão educacional;
desenvolvimento local

INTRODUÇÃO

Algumas corporações já inserem a imagem organizacional como um elemento relevante para alcançar resultados tangíveis e intangíveis. Por isso, a percepção positiva por seu entorno desenha-se como um fator

importante para mantê-las contextualizadas e com participação ativa nas realidades onde estão inseridas. No caso de Instituições de Ensino Superior (IESs), a aproximação com as comunidades é uma das *práxis* dos três pilares sustentados por algumas organizações acadêmicas – Ensino, Pesquisa e Extensão –, ou seja, não é apenas transmitir o conhecimento, é construí-lo e ajustá-lo às transformações da realidade.

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

Eles possuem como finalidades e características: ofertar educação profissional e tecnológica em todos os níveis e modalidades; promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional; orientar oferta em benefício da consolidação e do fortalecimento de Arranjos Produtivos Locais – APLs; constituir-se em centro de excelência do ensino de ciências (e, em particular, das ciências aplicadas); qualificar-se como centro de referência; desenvolver programas de extensão e divulgação científica e tecnológica; promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais (Lei nº 11.892/2008).

No Estado da Bahia, existem dois Institutos Federais (Instituto Federal da Bahia – IFBA e Instituto Federal Baiano – IF Baiano). Para esta investigação, o foco é o Instituto Federal Baiano. Originado da união das Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs) de Catu, Senhor do Bonfim, Santa Inês e Guanambi e das antigas Escolas Médias de Agropecuária da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (EMARCs da CEPLAC) de Valença, Teixeira de Freitas, Itapetinga e Uruçuca, o IF Baiano, na nova estrutura, inaugurou três *campi* em Bom Jesus da Lapa, Governador Mangabeira e Serrinha e recebeu autorização para funcionamento de mais três *campi*, em 2016, nas cidades de Alagoinhas, Itaberaba e Xique-Xique.

Neste estudo, consideram-se, como público, atores locais, ou seja, lideranças e/ou representantes de sindicatos, associações, ONGs (Organizações Não-Governamentais), órgãos públicos do poder executivo municipal, partidos políticos, conselhos municipais, empresariado, instituições

religiosas, entidades sem fins lucrativos e beneficentes. O local de análise foi o município de Teixeira de Freitas em que a instituição atua há mais de 30 anos e é o *campus* mais distante geograficamente da Reitoria (Salvador).

Parte-se do seguinte objetivo geral: identificar as contribuições da imagem organizacional para a gestão estratégica do IF Baiano dentro do desenvolvimento de Teixeira de Freitas. Ao fim, espera-se alcançar os seguintes resultados: saber qual a imagem percebida do IF Baiano pelos atores locais, compreender o entendimento dos atores locais sobre o nível de envolvimento do IF Baiano no desenvolvimento local e analisar como essa imagem organizacional contribui para gestão estratégica do Instituto Federal Baiano.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O tema imagem organizacional representa um dos principais subsídios utilizados pela gestão para criar, aperfeiçoar ou até mesmo mudar políticas, programas, planos e projetos de comunicação dentro de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. A percepção dos públicos pode vir das mensagens corporativas ou de uma interação com a organização (nesse caso, percepções baseadas em leituras prévias, informações de terceiros ou símbolos visuais reconhecíveis) (Argenti, 2014). O autor afirma que “a imagem de uma empresa perante determinado público é condicionada não somente por sua identidade corporativa singular, mas também pela imagem do setor ou do grupo ao qual pertence” (Argenti, 2014, p. 106).

Massey (2003) defende a gestão da imagem porque as organizações tentam criar, manter e, em alguns casos, recuperar a legitimidade de sua imagem aos olhos dos seus públicos. Embora cada pessoa tenha sua maneira de enxergar o mundo, a imagem compartilhada coletivamente, se administrada de forma adequada, permite a coordenação de atividades consistentes com a expectativa dos públicos. O processo supracitado funciona em três estágios. No primeiro, a organização é incipiente ou é desconhecida e deve criar uma imagem de si mesma para seus diversos públicos; no segundo, é necessária uma comunicação contínua com públicos, ou seja, buscar *feedback* (dar retorno) e ajustar sua estratégia comunicacional para influenciar percepções deles; na terceira, geralmente em caso de crises, envolve o desenvolvimento de nova identidade e, nos casos extremos, resulta em fusão, mudança de nome ou volta ao estágio um (Massey, 2003).

Na ótica de uma IES da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), a imagem de um Instituto Federal apresenta um valor relevante para a gestão estratégica institucional nos Territórios de Identidade. A gestão auxilia nas mudanças dos ambientes interno e externo do universo organizacional escolar (políticas educacionais, demandas do setor produtivo, cobranças da sociedade, expectativas dos estudantes). Dentro dessas instituições, a estratégia passa por três dimensões: 1) Racional (ordenamento de objetivos e ações de forma lógica e linear); 2) Política (requer apoio de grupos e participação); 3) Simbólica (mais representatividade para membros do que contribuição com desempenho organizacional) (Meyer Jr., 2005, citado em Meyer Jr., Pascucci & Mangolin, 2012).

Para obter uma estratégia mais eficiente, os gestores fazem uso de ferramentas para melhor comunicá-la tanto em seus processos como nos sistemas. Uma das formas está nos mapas estratégicos que fornecem uma percepção de como as funções dos empregados estão ligadas aos objetivos gerais da organização. No *Balanced Scorecard*¹, por exemplo, o desempenho organizacional é medido sob quatro perspectivas: a) Financeira (valor maior para acionistas); b) Cliente (fornecimento de valor específico ao mercado); c) Processos internos (inovar e desenvolver capacidades estratégicas adequadas); d) Aprendizado – Crescimento (conhecimentos, habilidades e sistemas que os funcionários irão precisar) (Kaplan & Norton, 2004).

Dentro da Educação Profissional e Tecnológica, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) criaram estruturas administrativas e mudaram seus processos internos estratégicos para alcançar os novos objetivos organizacionais para a educação profissional e tecnológica. Eles trazem uma educação potencializadora, ou seja, o indivíduo gera conhecimento a partir da sua realidade (extração e problematização do conhecido e investigação do desconhecido para compreender e influenciar seus destinos).

Esse raciocínio vincula-se à visão das pessoas enquanto donas da transformação econômica e social e que podem superar a atitude de espectadores críticos de um governo insuficiente ou do pessimismo passivo. Para essa atuação acontecer, é necessária a organização de parcerias com atores sociais, ou seja, escolas (ou sistema educacional local) articuladas com universidades locais/regionais para elaboração de material, ONGs para trabalharem com dados locais e organizações comunitárias, setores de atividades públicas, além de buscarem apoio de outras entidades: “o

¹ “É um sistema gerencial capaz de motivar melhorias em áreas críticas como produtos, processos, clientes e mercados” (Kaplan & Norton, 2004, p. 4).

que visamos é uma escola um pouco menos lecionadora, e um pouco mais articuladora dos diversos espaços do conhecimento que existem em cada localidade, em cada região” (Dowbor, 2006, p. 8).

Neste contexto, nasceu o IF Baiano. A unidade de Teixeira de Freitas situada no Território de Identidade Extremo Sul e dista 811 km da capital Salvador. Atualmente, tem 742 estudantes matriculados (164 em EAD, 287 em integrados e 291 em subsequentes) (IF Baiano, 2014).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

O *locus* está em Teixeira de Freitas que foi considerado município a partir de 1985, tem 138.341 habitantes, um território de 1.165,622 km², 0,685 de Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDM), 26.705 matrículas nos ensinos fundamental e médio, R\$ 11.555,59 de Produto Interno Bruto (PIB) per capita e rendas médias mensais por domicílio de R\$ 1.039,13 (rural) e R\$ 1.949,87 (urbana) (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2016).

Dentro da amostragem não-probabilística e por acessibilidade/conveniência, foram escolhidos os atores locais. Para chegar nesse público, realizou-se uma pesquisa livre no sítio eletrônico de busca Google e na rede social Facebook com palavras-chave referentes à entidade, ao município e ao Estado, por exemplo, sindicatos, Teixeira de Freitas, Bahia.

Durante o período de 9 a 18 de novembro de 2015, realizou-se o contato com fontes potenciais, seja por correio eletrônico, mensagem direta em *fanpage* institucional (página de fãs da marca) ou página pessoal, *sms* ou comunicador instantâneo Whats App e ligações para telefone fixo. Após agendamento, realizou-se a entrevista direta, aberta e semiestruturada de 42 perguntas sobre a imagem do IF Baiano e sua inserção no desenvolvimento local com 19 entrevistados.

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

ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Após a análise de conteúdo, as informações dos entrevistados foram categorizadas e classificadas conforme a frequência de presença e a relação de proximidade com base em critérios semânticos. Dessa etapa, surgiram quinze categorias: 1) escola técnica do governo federal com referência em educação do campo; 2) reconhecida pela qualidade do ensino em agricultura e pecuária; 3) instituição séria, com credibilidade, forte, ética, parceira, acolhedora, participativa e colaborativa; 4) professores qualificados; 5) alternativa de faculdade; 6) oferta cursos de extensão; 7) forma, capacita e qualifica o jovem; 8) amplia possibilidade de inserção no mercado de trabalho; 9) traz oportunidade, desenvolvimento e crescimento à cidade; 10) traz benefício, segurança, alegria, esperança e orgulho; 11) atende vocação regional; 12) antiga EMARC, tímida e pouco divulgada; 13) baixo conhecimento sobre projetos das áreas de Ciência e Tecnologia; 14) não trouxe transformação e/ou mudança na cultura local; 15) expectativa de ampliação de relacionamento com a cidade.

Assim, de acordo com os atores locais de Teixeira de Freitas, o Instituto Federal Baiano é a escola técnica pertencente ao governo federal que oferta cursos de agricultura e agropecuária para a população da zona rural. As afirmações denotam um total desconhecimento desse público formador de opinião e gestor de políticas públicas na localidade sobre as finalidades e os objetivos dos Institutos Federais dentro da proposta de interiorização da educação básica e superior. A palavra qualidade é um adjetivo fortemente presente na referência ao Instituto, contudo percebe-se uma exaltação ao pilar Ensino e um esquecimento do pilar Pesquisa: “curso técnico de extensão na zona rural, né? A princípio, mas eu acho que eles já ampliaram para mais” (Entrevistado 1, primeiro setor).

Quanto à impressão do que é o IF Baiano, as fontes fizeram referências positivas nas adjetivações: séria, com credibilidade, forte, ética, parceira, acolhedora, participativa e colaborativa de forma genérica e, de maneira específica, quanto à qualificação da equipe docente. Isso demonstra o quanto a instituição conseguiu construir e manter uma imagem positiva no município de Teixeira de Freitas e região, mesmo com a mudança de marca: “por ser uma instituição aqui na nossa cidade que só possui cursos técnicos, no meu ponto de vista, ela é colaborativa e contribui tecnicamente” (Entrevistado 2, segundo setor); “é um instituto que acolhe e forma as pessoas para terem um futuro melhor, para dar segurança familiar” (Entrevistado 6, segundo setor).

Quanto à formação de jovens, a instituição também passa uma imagem positiva no processo de transformar a realidade da juventude e ampliar a possibilidade de inserção no mercado de trabalho. Na verdade, os atores locais referem que o IF Baiano interfere e traz benefícios de forma individual e coletiva porque ele está vinculado à oportunidade de desenvolvimento e crescimento do município: “sentimento positivo, né! Sentimento de desenvolvimento, sentimento de coisa boa. Acho que ela é uma instituição acolhedora, que se conecta com diversos setores e atividades do município” (Entrevistado 12, segundo setor); “para Teixeira de Freitas, o IF Baiano representa uma possibilidade para inserção dos jovens no mercado de trabalho de forma muito melhor do que era feito antes dele” (Entrevistado 14, terceiro setor).

A credibilidade no ensino traz impacto direto na sensação de benefício e segurança dos entrevistados, especialmente por ser uma alternativa de faculdade, e gera sentimentos de orgulho, esperança e alegria pela existência do Instituto: “eu sei que ele colabora muito com o desenvolvimento da cidade, né, então eu acho ele muito importante” (Entrevistado 18, segundo setor); “eu sinto orgulho de ter o IF Baiano na cidade de Teixeira de Freitas porque, como eu disse, é essa a alternativa; eu tenho orgulho de ter o IF Baiano na cidade de Teixeira de Freitas” (Entrevistado 8, terceiro setor).

Em geral, os respondentes tecem características positivas em relação ao Instituto no município de Teixeira de Freitas. Um detalhe foi a referência constante à antiga marca EMARC²: “quando você fala IF Baiano e fala antiga

² As Escolas Médias de Agropecuária Regional da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (EMARC da CEPLAC) foram criadas no início do século XX com o objetivo de serem um centro de ensino técnico agropecuário e industrial e de formação profissional com atuação na zona rural, vinculadas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Em 2013, foram incorporadas ao IF Baiano.

EMARC, o povo lembra mais da antiga EMARC por conta da presença que era, né! Era muito comum ter mais alunos... (...) A distância física traz esse distanciamento da sociedade ao IF Baiano” (Entrevistado 8, terceiro setor). Percebeu-se bastante saudosismo em relação ao trabalho administrativo e pedagógico realizado pela EMARC. Após a transformação da marca, o Instituto Federal Baiano é visto como tímido e pouco divulgado: “precisa melhorar algumas coisas, precisa melhorar a questão de gestão, precisa melhorar a questão administrativa, precisa divulgar mais a sua marca e a sua potencialidade” (Entrevistado 8, terceiro setor); “uma grande obra que precisa ser mais divulgada perante o jovem e as pessoas que estão estudando, né? Potencial tem” (Entrevistado 9, terceiro setor).

A queixa dos participantes quanto à divulgação institucional, inclusive quanto a trabalhos científicos e extensionistas, não significa uma ausência do IF Baiano na área de comunicação. Nos documentos institucionais há registros quanto às tentativas de diálogo com seus públicos. Em 2009, o IF Baiano implantou uma Coordenação de Comunicação Social na Reitoria (IF Baiano, 2009). Porém, esses esforços ainda se mostram insuficientes porque os produtos e os serviços de comunicação institucionalizados continuam distantes da realidade e não alcançam os públicos regionais, especialmente perceptível quando esse público estratégico (ator local) utiliza a referência à marca EMARC.

Apesar da preocupação institucional de contribuição do IF Baiano com o desenvolvimento local e regional, o fortalecimento do relacionamento com a sociedade, a socialização dos conhecimentos científico, tecnológico e de responsabilidade ambiental para vincular soluções aos problemas reais e a proposta de fazer parcerias para ampliar intercâmbio educacional e integrar a instituição a empreendimentos (IF Baiano, 2009), percebe-se que a gestão estratégica ainda não alcança a realidade porque, para os atores locais, o Instituto Federal Baiano não trouxe transformação e/ou mudança na cultura local.

Para os participantes, o IF Baiano, enquanto instituição de ensino que atende a vocação regional e vai gerar resultados de médio e longo prazo, precisa ampliar o atual relacionamento com o município de Teixeira de Freitas com a promoção de mais ações voltadas à coletividade: “precisaria promover mais ações, não só centralizadas no IF Baiano, mas descentralizadas” (Entrevistado 4, terceiro setor); “deveria fazer uma campanha de incentivar mais, participar mais dessas comunidades periféricas da nossa cidade. (...) tem poder para isso, tem conhecimento, tem talento, tem

credibilidade acima disso tudo para estar ajudando nosso município” (Entrevistado 5, primeiro setor).

Deste trabalho infere-se que o Instituto Federal Baiano precisa traduzir em seu cotidiano organizacional o significado do projeto Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia e socializá-lo dentro de seu Território de Identidade. Ele é uma instituição de ensino de qualidade, mas, para ser uma real referência em seu segmento educacional (visão institucional), precisa ser lembrado em suas finalidades, características e objetivos (Lei nº 11.892/2008) pelos seus públicos. Foi perceptível que as iniciativas, as ações e as atividades, ligadas aos pilares Ensino, Pesquisa e Extensão e citadas pela organização em seus Relatórios de Gestão, não chegam ao conhecimento do público. Isso não amplifica a demanda por parte dos moradores em aproveitar de forma efetiva o potencial humano, físico, logístico e financeiro do Instituto para alcançar o cotidiano regional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que as maiores contribuições da imagem para a gestão estratégica do Instituto Federal Baiano (objetivo geral) são: de forma positiva, existir uma sintonia entre a idealização e a percepção do benefício gerado pela escola nos aspectos formação de pessoas e pelos cursos ofertados. Em aspectos a serem melhorados, mais integração do Instituto com a comunidade local para construir uma identidade sólida de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia na região.

A imagem organizacional do IF Baiano é a de uma escola técnica do governo federal com referência em educação do campo que forma, capacita e qualifica o jovem e amplia a inserção deles no mercado de trabalho, além de trazer oportunidade, desenvolvimento e crescimento para a cidade. Esse entendimento demonstra um desalinhamento entre a imagem percebida pelo público e a imagem pretendida pelo IF Baiano. Assim, exigirá da instituição mais empenho na comunicação institucional e maior envolvimento dos gestores e da comunidade interna com a agenda local.

Quanto à percepção da imagem dos atores locais sobre uma instituição federal pública no contexto do desenvolvimento local, observa-se que os respondentes têm sentimentos de orgulho, alegria e esperança pela cidade ter uma escola de qualidade e referência nas áreas de agricultura e pecuária. Porém, eles almejam uma maior divulgação: é preciso alinhar a gestão estratégica com a imagem e produzir novas mensagens

organizacionais mais próximas ao conceito de um Instituto Federal.

Quanto às contribuições da imagem organizacional para a gestão estratégica do IF Baiano, nota-se que os atores locais enxergam a instituição como uma escola de qualidade. Porém, a proximidade entre a imagem pretendida e a imagem percebida exige um esforço maior: executar sua gestão estratégica conforme seu projeto pedagógico; disseminar a identidade Instituto Federal; potencializar os papéis do estudante e do egresso na popularização da marca.

Dentro do achado de pesquisa, estão a imagem positiva do IF Baiano e a expectativa individual e coletiva que o mesmo gera na região. Esse formato de gestão gera outras possibilidades às teorias da imagem porque mostra uma instituição como um lugar que transcende sua forma de dizer quem é. Recomenda-se que o Instituto ramifique sua participação em espaços decisórios coletivos para serem percebidos como atuantes, influenciadores e transformadores da realidade. No aspecto comunicação, é recomendável buscar uma melhoria na imagem da Pesquisa e da Extensão, trabalhando na divulgação desses pilares junto aos públicos.

Para pesquisas futuras, sugere-se segmentar (governo, iniciativa privada ou terceiro setor) para trazer resultados mais específicos; escolher grupos sem vínculo com liderança para comparação do olhar sobre as localidades; ampliar a amostra em termos regionais porque os Institutos Federais trabalham com a concepção de Território de Identidade.

REFERÊNCIAS

- Argenti, P. A. (2014). *Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. *Diário Oficial da União*, Brasília.
- Dowbor, L. (2006, 3 de abril). *Educação e Desenvolvimento Local* [Post em blogue]. Retirado de <http://dowbor.org/2006/04/educacao-e-desenvolvimento-local-doc.html/>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2016). *Teixeira de Freitas* 2016. Retirado de <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=293135&search=||infogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>

- Instituto Federal Baiano (2009). *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Retirado de <http://www.ifbaiano.edu.br/unidades/guanambi/files/2012/05/PDI.pdf>
- Instituto Federal Baiano (2014b). *Regimento Interno* (Conselho Superior). Retirado de <http://www.ifbaiano.edu.br/reitoria/wp-content/uploads/2010/10/consup-regimento-interno.pdf>
- Instituto Federal Baiano (2012). *Relatório de Gestão 2011*. Retirado de <http://pro-reitorias.ifbaiano.edu.br/portal/prodin/files/2011/10/RELATRIODE-GESTOPARATCU.pdf>
- Instituto Federal Baiano (2013). *Relatório de Gestão 2012*. Retirado de <http://pro-reitorias.ifbaiano.edu.br/portal/prodin/files/2013/04/RelatoriodeGestao2012IFBaiano.pdf>
- Instituto Federal Baiano (2015). *Relatório de Gestão 2014*. Retirado de <http://pro-reitorias.ifbaiano.edu.br/portal/prodin/files/2015/05/RelatoriodeGestao2014IFBAIANO.pdf>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Massey, J. E. (2003). A theory of organizational image management: antecedents, processes & outcomes. Atas da International Academy of Business Disciplines Annual Conference. Orlando. Retirado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.2229&rep=rep1&type=pdf>
- Meyer Jr., V., Pascucci, L. & Mangolin, L. (2012). Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública*, 46(1), 49-70. Retirado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000100004&lng=en&nrm=iso

Citação:

Nascimento, V. S. & Rodríguez, V. B. C. (2019). Imagem organizacional: contribuições para a gestão da IES na comunidade local. In M. L. Martins & I. Macedo (Eds.), *Livro de atas do III Congresso Internacional sobre Culturas: Interfaces da Lusofonia* (pp. 604-614). Braga: CECS.