

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Mestrado Acadêmico em Administração

TERESINHA GONÇALVES BARBOSA

**IMAGEM E GERENCIAMENTO DE IMAGEM
UM ESTUDO SOBRE O MUSEU INHOTIM**

Belo Horizonte
2008

TERESINHA GONÇALVES BARBOSA

**IMAGEM E GERENCIAMENTO DE IMAGEM
UM ESTUDO SOBRE O MUSEU INHOTIM**

Dissertação apresentada à Faculdade Novos Horizontes como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organização e estratégia

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações

Orientadora: Dr^a. Ester Eliane Jeunon

Belo Horizonte

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

B 234i Barbosa, Teresinha Gonçalves
Imagem e gerenciamento de imagem: um estudo sobre o
museu inhotim. / Teresinha Gonçalves Barbosa. – Belo
Horizonte: FNH, 2008.
f.

Orientador: Ester Eliane Jeunon
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,

Programa de Pós-graduação em Administração

1. Identidade. 2. Cultura local. 3. Museu Inhotim. 4.
Gerenciamento de imagem. I. Jeunon, Éster Eliane. II.
Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação
em Administração. III. Título

CDD: 306

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Dissertação intitulada “**Imagem e gerenciamento de imagem: Um Estudo sobre o museu Inhotim**” de autoria da mestrandia, **Teresinha Gonçalves Barbosa**, aprovada pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Ester Eliane Jeunon – Orientador

Instituição: Faculdade Novos Horizontes

Assinatura: _____

Profa. Valéria Judice – Convidada

Instituição: Faculdade Novos Horizontes

Assinatura: _____

Prof. Dr. José Edson Lara – Convidado

Instituição: Universidade Federal de Minas Gerais

Assinatura: _____

Data de aprovação: 29/02/2008

Belo Horizonte, 29 de fevereiro de 2008.

Dedico esta dissertação à minha família - Valdeir, Laysa e Taísa, pessoas mais incríveis e especiais do mundo. Minha imensa gratidão será sempre aquém do amor, da referência e do porto seguro que vocês me oferecem de modo incondicional, todos os dias! Vocês são tudo para mim, a razão de eu ser quem sou e de eu ter ganho tamanha oportunidade de aqui estar. AMO VOCÊS!

AGRADECIMENTOS

Em especial, à minha orientadora, Prof^a Ester Eliane Jeunon, pelo apoio, pelo incentivo e por compartilhar da paixão pelo tema, além da grande contribuição em conhecimentos.

Aos professores do mestrado da Faculdade Novos Horizontes, em especial às professoras Vera Cançado e Talita Luz, pelo estímulo, apoio e interesse prestado durante o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

Ao professor José Edson Lara, descoberta importante surgida ao longo desta pesquisa, a quem devo a maior gratidão por todo apoio e pelo incentivo recebido. Sua luz, iluminou momentos de escuridão!

Ao Instituto Cultural Inhotim, pelo apoio irrestrito prestado por todos os diretores, gestores e funcionários. Agradeço a disponibilidade, atenção e colaboração. Minha gratidão em especial ao Sr Arthur Barbosa, diretor administrativo do Inhotim, por abrir as portas da Instituição para que fossem possíveis a pesquisa e a vivência empresarial, para a conclusão desta dissertação.

Minha gratidão também à Edna, secretária do Pós Graduação

À Jô, amiga, irmã, companheira sempre. Seu apoio e força inesgotáveis estiveram sempre presente na minha vida.

Por fim, agradeço a presença e o conforto espiritual de todos aqueles que iluminaram o meu caminho em busca deste conhecimento.

BARBOSA, Teresinha Gonçalves. **Imagem e gerenciamento de imagem: Um Estudo sobre o museu Inhotim**. 2008. 88 f. Dissertação de Mestrado. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

RESUMO

O presente estudo se propõe a analisar a imagem do Museu Inhotim, com o intuito de verificar se a imagem percebida por uma parte da população da cidade de Brumadinho é coerente com a identidade projetada pela empresa. Para mapeamento das identidades foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores, fundador e funcionários. O Inhotim foi inaugurado há um ano e quatro meses e, desde então, não há registros de estudos que abordem o tema sobre esta perspectiva. Os conceitos imagem e identidade, fundamentaram as conclusões obtidas. Estabeleceram-se métodos quantitativos e qualitativos através de entrevistas e questionários. Com este estudo buscou-se compreender a relação existente entre os moradores da cidade e o Museu, levando-se em conta as características da cultura local e as expectativas almejadas por ambas as partes.

Palavras-chave: identidade, imagem, cultura, envolvimento.

BARBOSA, Teresinha Gonçalves. **Imagem e gerenciamento de imagem: Um Estudo sobre o museu Inhotim**. 2008. 88 f. Dissertação de Mestrado. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

ABSTRACT

This study aims to analyze the image of the Museum Inhotim in order to determine if the image perceived by a part of the population of the city of Brumadinho is consistent with the identity projected by the company. For mapping of identities were conducted semi-structured interviews with managers, founder and officials. The Inhotim was inaugurated a year and four months and since then no records of studies that address the topic on this prospect. The concepts image and identity, substantiate the findings. They are quantitative and qualitative methods in interviews and questionnaires. With this study sought to understand the relationship between the inhabitants of the city and the museum, taking into account the characteristics of the local culture and expectations by both sides.

Key words: identity, image, culture, involvement.

*Tenha sempre bons pensamentos porque os seus pensamentos se transformam em suas palavras,
Tenha sempre boas palavras porque as suas palavras se transformam em suas ações,
Tenha boas ações porque as suas ações se transformam em seus hábitos,
Tenha bons hábitos porque os seus hábitos se transformam em seus valores, Tenha bons valores porque os seus valores se transformam no seu próprio destino.*

Ghandi

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tamanho e distribuição da amostra.....	53
Tabela 2– Descritiva para todos os respondentes.....	122
Tabela 3– Descritiva para alunos de ensino superior e ensino médio.....	124
Tabela 4– Fatores rotacionados	125
Tabela 5– Teste de adequacidade da amostra	127
Tabela 6– teste de adequacidade da amostra para avaliar o ajuste da análise fatorial ...	127
Tabela 7– Teste de confiabilidade da escala considerando-se apenas uma dimensão (todos os respondentes	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Representação do processo de formação de imagem.....	29
Figura 2 – Fatores de imagem e seus atributos.....	34

Figura 3 – O círculo virtuoso.....	36
Figura 4 - Sistema de Investidores.....	42
Figura 5 – representação esquemática do modelo de identidade corporativa, dirigido por visão.....	47
Figura 6 – representação esquemática do modelo de identidade corporativa, dirigido por visão.....	48
Figura 7 – Componentes da imagem da companhia	56
Figura 8 – Organização da análise de conteúdo.....	60
Figura 9 – Galeria True rouge.....	65
Figura 10 – Bisected Triangle, interior curve, 2002.....	67
Figura 11 – Imensa Aço. Dimensões variadas. – Cildo Meireles, 2002.....	68
Figura 12 – Obra de transição.....	69
Figura 13 – Parque paisagístico.....	70
Figura 14 – Obra de Olafur Eliasson	70
Figura 15 – Lago da galeria praça	71
Figura 16 – Bernardo Paz Fundador / idealizador.....	72
Figura 17 – bancos de Hugo França.....	75
Figura 18 – Galeria Lago.....	82
Figura 19 – Galeria lago – cities on the movie	83
Figura 20 – Galeria fonte.....	84
Figura 21 – Galeria Tunga - True rouge, 1998.....	85
Figura 22 – Galeria Praça - Nave Deusa – Ernesto Neto.....	86
Figura 23 – Galeria Praça.....	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – perfil dos alunos do ensino superior e ensino médio.....	116
Gráfico 2 – alunos do sexo masculino do ensino superior e médio.....	117
Gráfico 3 – alunos do sexo feminino do ensino superior e médio.....	117
Gráfico 4 – Faixa etária dos alunos do ensino superior e ensino médio.....	118
Gráfico 5 – Distribuição por faixa etária para alunos ensino superior.....	118

Gráfico 6 – Distribuição por faixa etária para alunos ensino superior.....	119
Gráfico 7 – Renda mensal dos alunos do ensino superior e médio.....	120
Gráfico 8 – Frequência de visitas ao Museu Inhotim.....	120
Gráfico 9 – Scree Plot para o número de fatores.....	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.....	31
Quadro 2 – Questões relativas aos elementos de identificação de imagem.....	38
Quadro 3 - Matriz de ajuste da imagem e da identidade.....	46
Quadro 4 – Categorias e subcategorias de análise do estudo.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CVT – Centro Vocacional Tecnológico

ICI – Instituto Cultural Inhotim

IEPHA – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico

PUC – Pontifícia Universidade Católica

SSPSS – Software Statistical Package for the Social Science

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Problematização.....	18
1.2 Justificativa.....	20
1.3 Objetivos.....	21
1.3.1 Objetivo geral.....	21
1.3.1 Objetivo específicos	21
1.4 Estrutura da pesquisa.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 Imagem e identidade organizacional.....	23
2.1.1 Gerenciamento da imagem.....	37

2.2 Identidade e formação de imagem.....	39
2.2.1 Tipos de identidade.....	43
2.2.2 Gestão da identidade corporativa	45
3 METODOLOGIA.....	51
3.1 Caracterização da pesquisa.....	51
3.2 Unidade de Análise e Unidade de Observação (parte qualitativa).....	52
3.3 Amostra (parte quantitativa).....	52
3.3 Coleta de dados.....	53
3.4 Procedimentos para análise de dados.....	56
3.4.1 Análise de conteúdo qualitativo.....	61
3.4.1.1 Pré-análise.....	61
4. Museu Inhotim.....	65
3.5.1 Atividades desenvolvidas em Inhotim.....	74
3.5.2 Educação e cultura.....	75
3.5.3 Projetos em execução.....	76
3.5.4. Convênios.....	77
3.5.5 Laboratório de Experiências e Vivências Estético-Sensoriais,	78
3.5.6 Compromisso com o meio ambiente e com a sociedade.....	78
3.5.7 Programa de visitação	80
3.5.8 Capacitação de professores.....	80
3.5.9 Ação com a comunidade.....	81
3.5.10 Centro Educativo Inhotim.....	81
3.6 As galerias.....	82
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	87
4.1 Dados Qualitativos.....	87
4.1.1 Análise da identidade e imagem sob a ótica do fundador e gestores	87
4.1.2 Identidade real.....	88
4.1.2.1 Valores filosóficos, morais, econômicos relativos ao Museu Inhotim:.....	88
4.1.2.2 Manifestações do valor corporativo no cotidiano.....	89
4.1.2.3 Sobre os produtos e serviços.....	90
4.1.2.4 Resultados mais representativos buscados pelo Museu Inhotim.....	92
4.1.2.5 A identificação dos funcionários com a filosofia e objetivos da organização.....	94
4.1.2.6 Estilo de gestão.....	95
4.1.2.7 Palavras que definem o Inhotim.....	96
4.1.3 Identidade comunicada.....	96
4.1.3.1 O alinhamento do sistema de comunicação com a identidade e a gestão da imagem	99
4.1.3.2. Transmissão da identidade em termos visuais.....	99
4.1.4 Identidade concebida: identidade não comunicada.....	100
4.1.3.1 Em relação à comunicação não controlada.....	100
4.1.3.2 Formas de minimizar a repercussão negativa da comunicação não controlada.....	101
4.1.3.3 Principais forças e capacidades.....	102
4.1.4 Identidade Ideal.....	102
4.1.4.1 Oportunidades de marketing visualizadas para o museu.....	103
4.1.4.2 Posicionamento corporativo ótimo.....	104
4.1.4.3 Principais desafios enfrentados e a enfrentar num cenário de cinco, dez anos.....	106
4.1.5 Identidade desejada.....	106
4.1.5.1 A visão dos dirigentes em relação ao futuro.....	106
4.1.5.2 A visão dos gestores profissionais em relação ao futuro.....	107
4.1.5.3. Distribuição das principais fontes de receita do Museu.....	108

4.1.6 O alinhamento entre as identidades.....	109
4.1.6 Percepção de imagem e Identidade sob ótica dos funcionários.....	112
4.2 Dados Quantitativos.....	116
4.2.1 Caracterização do respondente.....	116
4.2.2 Análise descritiva dos dados.....	122
5 Considerações finais.....	130
REFERÊNCIAS.....	132
APÊNDICE.....	136
	Teresinha G
Barbosa - Mestranda em Administração.....	137

1 INTRODUÇÃO

A imagem é um dos temas, dentre os diversos contrutos teóricos existentes sobre o assunto, que mais tem despertado o interesse dos pesquisadores desejam, principalmente, compreender melhor como as imagens organizacionais são formadas. A utilização de imagens se generaliza, e contemplando-as ou fabricando-as todos os dias, somos levados a utilizá-las, decifrá-las, interpretá-las. As idéias são criadas e, crescentemente, são fortalecidas ao serem compartilhadas entre os membros das organizações.

O termo *imagem* é largamente utilizado na literatura especializada. São utilizados tantos os tipos de significação, quase sempre sem vínculo aparente, que parece bem difícil dar-lhe uma definição simples, que contemple todos os seus empregos. De modo geral, indica algo que, embora nem sempre remeta ao visível, toma alguns traços emprestados do visual. De qualquer forma, depende da produção do sujeito. Imaginária ou concreta, a imagem passa por alguém que a produz ou reconhece.

A imagem cada vez mais se consolida como fator importante de a atração para o público, Conforme defende Czinkota (2001), serve como meio de produzir atitudes favoráveis aos clientes, possibilitando não só a conquista de um diferencial competitivo, como também a oportunidade para minimizar as ameaças dos concorrentes. Portanto, investir em imagem torna-se importante. Construir e manter uma boa imagem não pode constituir-se num fim em si mesmo. Uma boa imagem e a maximização do valor inerente a ela devem ser o reflexo de um bom produto, de uma boa empresa, de uma boa pessoa ou de um bom trabalho (REIS, 1991).

A importância de cuidar da imagem de uma organização em sua comunidade pode ser analisada sob duas perspectivas: a das organizações; e a das localidades. A primeira respalda-se no fato de que, cada vez mais, a imagem pode se constituir como variável estratégica para as organizações no local onde se estabelecem. A segunda justifica-se pela sua importância na elaboração de projetos de localidades que estejam engajadas no processo de estabelecer uma postura próativa para o

desenvolvimento de determinada empresa e que necessitem trabalhar de maneira estratégica na atração de públicos interessantes que suportem as suas ações (FIGUEIREDO; LARA, 2001).

Em função do exposto, o objetivo deste trabalho é investigar a imagem do Museu Inhotim na perspectiva dos moradores (estudantes) da cidade de Brumadinho. Para tanto buscou-se identificar, inicialmente, os aspectos afetos à identidade organizacional.

Estudar a imagem do Museu de Inhotim significa, em primeiro lugar, estudar o que existe na mente das pessoas, ou seja, a recepção da mensagem emitida, a partir de sua identidade, e a interpretação dessa imagem em relação ao que está influenciando o comportamento delas. Em segundo lugar, o interesse surge por ser um empreendimento de grande porte do ponto de vista tanto cultural, quanto paisagístico, o qual tem atraído diversos visitantes, sejam brasileiros ou estrangeiros. Sua estrutura arquitetônica surpreende pela grandiosidade das galerias de artes, rodeadas por um parque paisagístico de grande porte. Desde seu surgimento, provocou nos moradores de Brumadinho uma expectativa de inserção de mais uma empresa que surgia no local para proporcionar oportunidades de trabalho.

O museu passou a ser um ponto de referência e orgulho para os moradores de Brumadinho, que hoje o consideram como ponto turístico de maior destaque para a cidade. Brumadinho está sendo divulgada por meio desse empreendimento, o que leva a população a referir-se a ele, basicamente, mediante a representação visual projetada até mesmo pela mídia. Estudantes de ensino médio fazem suas opções de cursos para o vestibular procurando traçar uma ponte entre a faculdade e o museu. Considerando, todo esse interesse e expectativa é que foi identificado o Museu Inhotim uma oportunidade empírica de análise.

1.1 Problematização

A relevância da imagem para as empresas pode ser confirmada quando se observa que o aumento da competitividade exige que as organizações entendam melhor

seus consumidores, que são os responsáveis por carregar as imagens capazes de influenciar outros consumidores (BARICH e KOTLER, 1991). Além disso, observa-se que as idéias ou impressões que um indivíduo tem de um objeto condicionam suas atitudes com relação ao mesmo, pois as atitudes são a base do comportamento humano.

Segundo Tavares (1998), quando se trata de organizações, a imagem é formada a partir de várias interações que a empresa desenvolve com seus diversos públicos, quer direta, quer indiretamente.

O Museu Inhotim está localizado na cidade de Brumadinho / MG. Nasceu da iniciativa do colecionador Bernardo Paz de disponibilizar para o público um dos mais importantes acervos particulares de arte contemporânea. Em 2000, o colecionador passou a contar com o aconselhamento de curadores para realizar as aquisições. Em setembro de 2004, um primeiro recorte da coleção foi apresentado, o qual fez abrir suas portas para o público.

De acordo com publicação na revista da *Imprensa do Inhotim* (2006), esse espaço, denominado de “Centro de Arte Contemporânea Inhotim”, coloca o Brasil em posição de destaque no circuito de arte contemporânea mundial. À parte um possível entusiasmo da revista, é de bom alvitre considerar a importância microregional da instituição, bem como a ressonância de sua imagem perante instituições e pessoas no âmbito nacional e, em menos escala, no internacional.

Projetam-se assim, para a cidade de Brumadinho oportunidades de novos negócios no ramo imobiliário e novas experiências de vida para a população circunvizinha ao Museu. As pessoas que vivem próximo ao local têm sua lógica alterada de forma significativa, bem como a dinâmica do lugar e da vida de muitos moradores da cidade. O deslocamento voluntário em face da reorganização do espaço local, com a venda das propriedades, exige novos tipos de adaptações para as pessoas e para os profissionais. A movimentação imobiliária aparece como uma nova oportunidade, ao valorizar de forma mercantil a região, mas carece da verificação da contrapartida que esse empreendimento provoca na mente dos indivíduos e do novo ciclo que a partir daí se inicia.

Desde que o Museu iniciou suas atividades em Brumadinho, o movimento do comércio, das escolas e das pessoas em busca de trabalho e oportunidades, os meios de comunicação, a sociedade como um todo, tudo passou a girar em torno desse empreendimento. A esperança de oportunidades futuras povoou o imaginário das pessoas como uma forma de conquistar um espaço capaz de desconstruir conceitos de comodidade, de falta de opção de conformismo de uma cidade pacata e com pouca perspectiva de crescimento.

Os alunos de nível médio ou mesmo superior em busca pelo primeiro emprego têm o Museu como ponto de referência. Muitos almejam conseguir uma oportunidade de trabalho, e o museu reflete pelos meios de divulgação de imagem, um espaço que tem crescido muito e gerado abertura de trabalho em um ambiente onde arte, cultura e paisagismo convivem de maneira harmoniosa.

O presente trabalho procura responder a duas grandes questões: “Qual é a identidade na qual se baseia a estruturação do Museu Inhotim?” e, “Qual é a imagem imagem do Museu Inhotim percebida pelos moradores de Brumadinho, em especial pelos estudantes do ensino médio e do ensino superior?”

1.2 Justificativa

A importância deste estudo justifica-se no âmbito das seguintes perspectivas:

- a) Do ponto de vista teórico, a imagem é um conceito particularmente complexo, e este construto tem sido amplamente discutido nas perspectivas epistemológica, teórica e metodológica. Apesar de o conceito já ter evoluído em função de estudos sobre o tema, por se tratar de um assunto permeado por abordagens abstratas e subjetivas, restam ainda lacunas para novos estudos, como forma de contribuir para a compreensão cada vez mais profunda das matizes que o fenômeno imagem provoca. Questões associadas ao processo de construção da imagem de museus, comparativamente ao Museu

Inhotim, merecerão ainda investigações que, de uma perspectiva teórica ou metodológica, poderão apresentar novas realidades e percepções sobre o tema.

- b) Do ponto de vista prático, é uma contribuição para a reafirmação ou reorientação do *marketing* utilizado pelo Museu, conhecendo melhor a imagem que este desperta nos diversos públicos, em especial dos estudantes, do ensino médio e do ensino superior residentes em Brumadinho.
- c) Pode servir como um referencial analítico para a gestão estratégica de outros museus e instituições com propósitos, estrutura e processos semelhantes.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Explicitar imagem do Museu Inhotim e seu gerenciamento, percebida pelos moradores (alunos de ensino médio e superior) de Brumadinho, a partir da comunicação de sua identidade.

1.3.1 Objetivo específicos

Identificar os motivos que levaram à criação do Museu e a sua implantação na em Brumadinho;

Identificar os elementos constitutivos da identidade do Museu Inhotim;

Verificar, na percepção do fundador e dos gestores, qual a é imagem do Museu refletida para o público externo;

Identificar a imagem do Museu Inhotim percebida por moradores de Brumadinho;

Verificar de que forma é gerenciada a imagem do Museu na cidade;

Comparar os atributos da imagem do Museu, percebidos pelos alunos, com os atributos de identidade.

1.4 Estrutura da pesquisa

Esta dissertação foi dividida em seis capítulos, incluindo esta introdução, em que se formulam a problematização, a justificativa e os objetivos da pesquisa.

O capítulo 2 trata do referencial teórico, no qual são feitas considerações sobre os conceitos de identidade e imagem. Inicia-se uma abordagem mais ampla e, em seguida, de forma mais suscinta, destaca-se a relação da imagem com a identidade, fazendo uma interligação com diversos autores que discutem o tema, além de inserir o modelo de Barich e Kotler (1991) sobre imagens corporativas, adaptando-o para a realidade pretendida.

O capítulo 3 descreve a metodologia utilizada em termos da caracterização da pesquisa e dos procedimentos metodológicos para coleta de dados, bem como a caracterização do Museu de Inhotim sob o foco das atividades nele desenvolvidas.

O capítulo 4 detalha a análise de dados e apresentação dos resultados referente a percepção dos alunos do ensino médio e superior sobre o a imagem que o Museu Inhotim adquiriu na cidade de Brumadinho.

O capítulo 5 dedica-se à formulação da conclusão, incluindo as limitações e recomendações para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será explicitado o contexto desta pesquisa, do ponto de vista de diversos autores e estudiosos do tema, a fim de constituir uma base mais sólida para as análises e as considerações do estudo. Sabe-se que o conhecimento da imagem não é única etapa nesse processo, mas é, sem dúvida, essencial, visto que permite uma compreensão mais abrangente do Museu Inhotim e a impressão que ele provoca nas pessoas que, em determinado momento, criaram uma imagem e que permanece no seu imaginário. Portanto, conhecer um pouco mais a imagem que o Museu desperta é o percurso por meio do qual esta pesquisa pretende seguir.

2.1 Imagem e identidade organizacional

O emprego contemporâneo do termo *imagem* remete, na maioria das vezes, à imagem da mídia. Assim, durante a fundamentação teórica deste trabalho, buscou-se uma definição do que signifique o conceito de imagem, bem como um entendimento de como ela pode ser formada. Nesta revisão das diferentes formas de entendimento sobre o conceito de imagem e sobre o processo de formação da imagem, identifica-se que é necessário formular muitos avanços conceituais para se consolidar a teoria da imagem, na área do *marketing*.

Porém, tratar a imagem sob tantas perspectivas seria uma tarefa que extrapolaria os objetivos deste trabalho. Neste sentido, a revisão da literatura foi direcionada para uma análise do conhecimento que se tem sobre o conceito de imagem por parte de alguns autores e a partir de três formas distintas de definir imagem, ainda que interligadas. Ou seja: imagem enquanto representação mental; imagem enquanto representação social; e imagem como impressão geral. Mesmo que esta se configure como uma visão limitada, acredita-se que seja capaz de trazer uma importante contribuição para os objetivos propostos pelo presente trabalho.

Este arcabouço teórico consubstanciou a pesquisa nos seguintes temas: “identidade organizacional”, “imagem” e “dimensões da imagem”.

Os estudos iniciais sobre imagem remontam filósofos clássicos e outros estudiosos de diversas civilizações, nas mais diversas áreas do conhecimento. Na área do *marketing*, os estudos têm seu início na década de 1950, constituindo-se um tema de grande interesse, segundo Barich e Kotler (1991).

Segundo Reis (1991), são várias as definições de imagem encontradas na literatura. A mais citada tem sido a de Dowling¹ (1986): a imagem é o conjunto de significados por meio dos quais um objeto é conhecido por meio dos quais também o indivíduo faz uso para lembrá-lo ou descrevê-lo.

De acordo com Barich e Kotler (1991), o termo *imagem* tem sido utilizado em uma variedade de contextos: imagem institucional, imagem corporativa, imagem nacional, imagem da marca, imagem pública e auto-imagem, dentre outros. É um conceito complexo, e sua utilização massificada e abrangente acaba comprometendo seu real significado (KOTLER; FOX, 1994).

Segundo Machado (2001), os estudos sobre imagem são antigos e podem ser destacados ao longo da história. São encontrados diferentes paradigmas epistemológicos para a explicação dos aspectos referentes ao construto *imagem*.

Exemplificando essa variedade de significados que o termo assumiu ao longo da história, Lasbeck (1999) descreve algumas de suas concepções na perspectiva da filosofia:

- a) o racionalismo de Platão (1991)² indica que a razão é a geradora do conhecimento, sendo as imagens uma construção a priori, independente da experiência;
- b)) empirismo de Hume (1999)³ relaciona imagens a idéias, pensamentos e impressões, considerando que a percepção tende a ser armazenada na memória e revivida posteriormente e que as imagens são condicionadas por fatores sociais e históricos nesta

¹ DOWLING, G.R. Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, vol.15, nº2, p. 109-115, 1986.

² PLATÃO. *Diálogos: o banquete, Fédon, Sofista, Político*. 5 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991

³ HUME, David. *An Enquiry Concerning Human Understanding*. Ed. T.L. Beauchamp. Oxford U. Press, 1999.

perspectiva, o ser humano nasce como uma “folha em branco”, sendo que as imagens são formadas a partir das experiências;

- c) Já paradigmas de pensamento como o do criticismo de Kant (1991)⁴, o do construtivismo de Piaget (1971), Vigotski (1998) e Moscovici (1978) e o do pluralismo de Siegal (1988) indicam que o sujeito e o objeto se interrelacionam, sendo as imagens uma construção tanto racional quanto experimental e emocional, fundada por esta relação.

A perspectiva da filosofia é importante para compreender as concepções epistemológicas que, até hoje, orientam os estudos feitos sobre a formação das imagens (IASBECK,1999).

Iasbeck (1999) descreve essas concepções incorporadas pela palavra de que as imagens mentais seriam cópias do mundo real, ou simulacros. O autor ressalta ainda que Platão é quem inaugura a visão ao apresentar a diferenciação entre o mundo real de sua aparência, com uma grande contribuição para os estudos sobre imagem, que é a alegoria da caverna, a qual retrata que a imagem pode ser formada a partir de premissas falsas e que a verdade estaria no plano das idéias. O autor afirma ainda que a imagem se distancia da verdade e que ela não tem compromisso de fidelidade com o registro que a originou, sendo, portanto, formada a partir de uma reflexão sobre a realidade, e não apenas uma observação imparcial dela.

A alegoria de Sócrates, citada por Reis (1991), é de uma caverna onde estão acorrentados homens que não conseguem mover-se e ficam voltados para a parede oposta à entrada, que é iluminada por uma luz de uma fogueira, acesa dentro da caverna. A vivência desses prisioneiros se dá por intermédio do efeito dessa luz projetada na parede, a qual reflete sombras. Como estão incapacitados de ver de onde vêm as sombras ou se são realmente sombras, passam a viver essa realidade como sendo a única verdade diante deles. Assim, conforme discute Reis (1991), a imagem, muitas vezes, é construída a partir de premissas falsas. Ou seja, mesmo que não corresponda ao real, uma imagem pode ser tomada pelas pessoas como tal. Ao defender a idéia de que os conceitos de imagem e realidade, muitas vezes,

⁴ KANT, I. Crítica da razão pura. Tradução Valerio Rohdan. 4 ed. São Paulo, 1991

são divergentes, Platão vai ainda mais além. Para ele, a verdade estaria distanciada do olhar humano e seu produto, do plano das idéias, enquanto os homens só teriam acesso ao contexto dos sentidos por meio de imagens.

Lasbeck (1999) afirma que a imagem se distancia da realidade por não ter compromisso de fidelidade com o registro que a originou.

Lalande⁵ (1947) afirma ser o indivíduo o responsável por agregar à imagem elementos de valor próprio, o que Lasbeck (1999) vem confirmar ao dizer que todo ato de percepção é também um ato de fabricação de sentido, explicando que toda informação pode gerar imagens diferentes em indivíduos submetidos às mesmas experiências. Em acréscimo a essa definição, Reis (1991) destaca que imagem é um processo cognitivo que soma razão e sensação, universo real e fenomênico-simbólico, podendo, dessa forma, ser entendida como visão subjetiva da realidade objetiva.

A autora ainda acrescenta que a imagem não é estática e sempre pode ser modificada, o que não implica que qualquer nova informação possa alterar uma imagem anteriormente construída, adicionar conteúdo a ela, melhorar a qualidade de sua definição, colocá-la de forma diferente do contexto inicial. Ainda com base neste contexto, Boulding⁶, citado por Fé (1997), não vincula necessariamente imagem ao seu significado. Para o autor, o significado de uma mensagem reflete a mudança que ela produz na imagem. Devido ao fato de a imagem do homem ser rica e complexa, está além de sua capacidade simbólica de expressá-la em sua completude.

O que se pretende apresentar a partir dos argumentos dos autores é o fato de que a imagem, ainda que consista em um processo que considera um objeto externo ao indivíduo, passa para dentro dele. Reis (1991) confirma tratar-se de um fenômeno de captação ou de apropriação da realidade que acontece na mente do indivíduo e que se inicia na percepção da emissão de uma mensagem. A autora ainda alerta que o processo de interpretação da imagem ganhará versão própria para cada indivíduo,

⁵ LALANDE, A. Vocabulario técnico y crítico de la filosofía. Buenos Aires: Librería El Aleneo Editorial, 1966.

⁶ BOULDING, K. The image. London: The University of Michigan Press, 1956.

uma vez que cada indivíduo receptor terá agregado ao conteúdo elementos de valor pessoal.

Dessa forma, pode-se considerar que a imagem é um fator inacabado, sempre passível de modificações e de adição de informações, podendo mudar seu significado simbólico em função de como as mensagens são recebidas e percebidas, constituindo-se na verdade sobre o objeto em termos que podem ser simplificados em boa ou ruim, útil ou não, e por isso possível de ser gerenciada (REIS,1991).

Outra importante contribuição é apresentada por Boulding (1956): “ ponto básico que sustenta qualquer sociedade, cultura, subcultura ou organização, é uma imagem pública, o que é compartilhado por indivíduos que participam do mesmo grupo”. A imagem organizacional seria, portanto, uma das formas de conhecimento compartilhado. O autor ainda reforça que com o desenvolvimento da imagem o mundo se expande, e o indivíduo se vê numa complexa rede de relações pessoais. Toda vez que uma nova imagem surge na sua mente, existe a probabilidade de imagem anterior ser modificada por esta, o que pode causar também mudança no comportamento.

Pode-se, portanto deduzir o quanto é importante a discussão sobre este conceito, confirmando o argumento de Reis (1991) de que a imagem se institui como um dos elementos orientadores da atitude do indivíduo que recebe a mensagem.

A autora contribui ainda ao afirmar que outros pesquisadores, como Mcinnis e Price (1987),⁷ indicam, que imagem e percepção compartilham do mesmo mecanismo fisiológico, e que o processo de formação de imagem pode, inclusive, produzir efeitos como reações musculares, alterações cardiovasculares e alterações na pulsação e na movimentação dos olhos. Para Marconi (1997),⁸ a percepção baseia-se tanto no que o indivíduo conhece quanto no que pensa que conhece. Assim,

⁷ MCINNIS, D.J; PRICE, L.L.The role of imagery in information processing: review and extensions. Journal of Consumer Research, v.13, 473-491, March, 1987.

⁸ MARCONI, j. Image marketing: using public perceptions to attain business objectives. Chicago, NTC Business Books, 1997.

algumas vezes, percepção e realidade podem significar a mesma coisa. Gee (1991)⁹ *apud* De Toni (2005) chega a sustenta a relação entre percepção e imagem é tão abrangente que a impressão que o público tem de uma determinada empresa torna-se a realidade desse público e que, com o tempo pode tornar-se a realidade da empresa também.

Boulding (1956) afirma que, como a imagem é propriedade da pessoa individual, é somente por meio da metáfora e da analogia que se pode falar de organizações ou da sociedade como tendo uma imagem. Mas como há imagens que alguns indivíduos compartilham é que se consideram imagens coletivas mesmo que estejam apenas na mente dos indivíduos.

Ao pesquisar a imagem organizacional, Carrieri (2004) reconhecem que ela é uma das formas de compartilhamento de informação consideradas importantes para o funcionamento de uma organização. Portanto, segundo o autor, medir a imagem corporativa é uma tarefa desafiadora, o que levou profissionais de *marketing* a aceitarem fortemente a teoria de Boulding (1956). Para ele, existem mensagens.

- a) que não afetam em nada a imagem, as quais constituiriam a grande maioria;
- b) que podem mudar a imagem de alguma forma, sem alterá-la;
- c) que podem provocar uma mudança revolucionária na imagem;
- d) que tornam a imagem mais compreensível, adicionando algo ou reorganizando;
- e) que podem trazer dúvidas ou incertezas em relação à imagem existente.

A conclusão de Bouding (1956) é que a imagem é resistente à mudança, principalmente quando surgem mensagens que divergem com ela, tem-se, inicialmente, o impulso para rejeitá-la, como se não fosse verdade como se ela fosse contraditória, usando para tanto conhecimentos e valores subjetivos para se relacionar com a realidade que as cerca.

⁹ GEE,B. *Winning the image game: a ten step master plan for achieving power, prestige and profit.* California, Page Mill Press, 1991.

Portanto, aquilo que se considera verdade é uma imagem estruturada, construída com base nas experiências vividas pelo indivíduo, que dirigem e tornam possível antecipar a maioria dos comportamentos. A respeito, opina por Machado (2001):

Sempre que o indivíduo tiver que se manifestar em relação àquela mensagem ele recorrerá àquela já construída. [...] Estabelece-se assim uma clara dependência do comportamento de um indivíduo com a imagem que ele tem do objeto (MACHADO, 2001)

Lasbeck (1999) traz à tona a reflexão de que todo ato de percepção é também um ato de produção de sentido e implica uma reinvenção da realidade. Assim, a imagem é criada a partir da percepção de alguém. Ou seja, as sensações, sentimentos, crenças e conhecimentos são adicionados à informação.

Reis (1991) acrescenta que a imagem seria a realidade considerada como compreendida FIG. 1. Nessa perspectiva, a imagem se apresenta com múltiplas possibilidades de expressão.

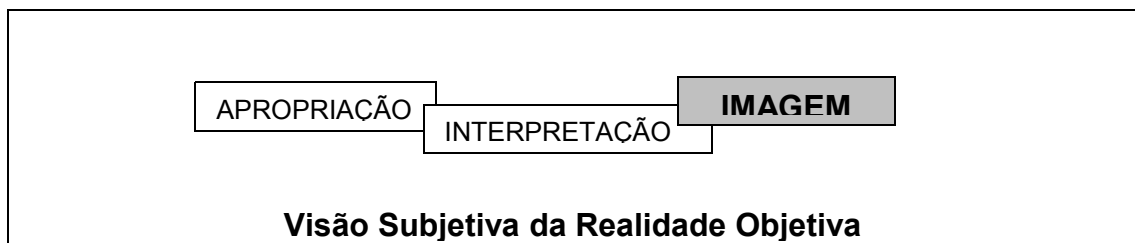


Figura 1 Representação do processo de formação de imagem
Fonte: Adaptado de Reis (1991).

Kotler (2000) reforça as imagens são determinadas pelas pessoas, na medida em que elas possuem diferentes formas de ver um mesmo objeto, sendo influenciadas pelo que está vendo, adquirindo ou mantendo contato.

Reis (1991), define que a imagem

[...] é criada a partir da percepção de alguém, de alguma coisa exterior a si próprio. Essa percepção se constitui enquanto um umbricado de símbolos do receptor que desencadeia reações internas de conteúdo sensitivo-emocional [...]. Percepções e sensações somadas às expectativas do receptor (intencionalidade, desejos e aspirações) e aos seus ideais e

valores, provocam o desenvolvimento de um novo nível cognitivo: a apropriação.

Citando Boulding (1956), Reis (1991) argumenta que a mente humana é incapaz de absorver todos os estímulos que a ela chegam. O que faz, então é exemplificar as circunstâncias, e retirando delas apenas os significados que lhe parecem evidentes.

A autora argumenta que a imagem é propriedade da pessoa individual, e somente por meio da metáfora e da analogia é que se pode falar de organizações ou da sociedade como tendo uma imagem. Mas, como há imagens que alguns indivíduos da sociedade compartilha,, mesmo que estas estejam nas mentes deles, podem ser consideradas imagens da sociedade.

Nessa perspectiva, Barich e kotler (1991) corroboram que a imagem de uma empresa depende daquilo que é ofertado ao público em particular. Portanto, ela se apresenta com possibilidade de múltiplas expressões e será constituída por diferentes fatores e atributos. Por exemplo: a conduta nos negócios, serviços, suporte e preços, canais de distribuição, produto, comunicação, conduta com os empregados e conduta social. Eles ainda procuram sistematizá-la assim como Tavares (1998), categorizando-a de acordo com o objeto em foco, diferenciando a imagem da classe do produto, a imagem da marca, a imagem de *marketing* e a imagem corporativa..

Tavares (1998) afirma que os primeiros autores a utilizar o conceito de imagem em marketing foram Gardner e Levy, na década de 1950, com base na constatação de que os consumidores compram produtos não somente por atributos e funções físicas, mas pelos sentidos que concedem às marcas. Conforme o autor, posteriormente, o conceito foi ampliado a vários objetos. Cita Fé (1996), que identifica uma gama de definições utilizadas por uma série de outros autores, englobando, além da imagem corporativa e da marca, a imagem da loja e aspectos do comportamento do consumidor QUADRO 1. Verifica-se que muitas das definições de imagem tratam de uma gama de termos diferentes porém, muitas vezes, com o mesmo significado.

Assim, Fé (1996) constata que a utilização de uma mesma palavra com sentidos diferenciados é a causa de grande confusão entre os estudiosos da área de *Marketing* que se dedicam à pesquisa e compreensão da imagem.

Quadro 1
Evolução do conceito de imagem

Ano	Autor	Definição
1957	Newman	(Imagem da marca) É tudo que a pessoa associa com a marca.
1958	Martineau	(Imagem da loja) É a maneira pela qual a loja está definida na mente do consumidor. É um estereótipo criado pelo público, baseado em significados funcionais). Refere-se ao conjunto de significados sobre os atributos do produto.
1961	Arons	(imagem da loja) É um complexo de significados e relacionamentos que caracterizam a loja para o cliente.
1969	Berry	Resultado dos reforços diferenciais no contexto de um estímulo ou conjunto de estímulos. É adquirida através da experiência, é portanto, aprendida.
1974	May	É um composto de dimensões que o cliente percebe na loja, é um sortimento de elementos tangíveis (qualidades funcionais) e elementos intangíveis (percepção individual) que estimulam a percepção do consumidor. Imagem é um conjunto de convicções e atitudes.
1976	Marks	É uma sinergia entre a percepção individual e a dimensão da loja. Em geral, a imagem do produto corresponde ao que o indivíduo dele percebe.
1985	Groroons	É o resultado de como os consumidores percebem a firma.
1986	Dowling	Soma de convicções, idéias, sentimentos e impressões sobre a companhia. A companhia não tem imagem, são as pessoas que organizam a imagem da companhia.
1990	Olins	Conjunto de valores e impressões que comprovem a eficiência das operações da empresa.
1991	Aaker	Percepções que podem ou não refletir a realidade. Conjunto de associações, usualmente organizadas de uma maneira lógica.
1991	Barich e Kotler	Representa a percepção que se tem de um objeto, a qual tem seus fundamentos em crenças e impressões. As imagens podem ser "verdadeiras ou falsas, reais ou imaginarias. Correta ou nao, a imagem orienta e molda o comportamento.

Fonte: adaptado de Fé, 1996.

A partir dos diferentes estudos, identifica-se que a imagem é da loja determinada pela uma interação entre os elementos funcionais e simbólicos, pela percepção individual, pelos estímulos que as organizações apresentam e por outras variáveis ambientais e situacionais. Conforme apresenta Fé (1996), alguns autores tratam-na imagem como uma propriedade da loja em si, enquanto outros tratam como um conceito cognitivo situado na mente do consumidor. Ainda outros tratam a imagem como um processo transacional.

A imagem é um processo transitivo, e não estático. As pessoas não armazenam imagens estáticas; ao contrário, formam imagens mentais em resposta a estímulos que ativam permanentemente a estrutura da aprendizagem. Assim, a imagem de um estabelecimento comercial depende do estabelecimento em si e também do consumidor que faz compras neste local (MAY, 1974).

Reynolds e Gutman (1984) identificam imagem como um conjunto de significados hierarquicamente organizados e armazenados na memória. Sua identificação se dá a partir da rede de relacionamento entre os diferentes significados ou atributos contidos na memória do sujeito. Poiesz (1989), a partir de revisão da literatura, relaciona outros conceitos importantes de imagem:

- a) um conhecimento subjetivo (BOULDING, 1968);
- b) equivale a atitudes;
- c) é um modo de processamento no qual as informações multisensoriais são representadas como uma forma *Gestalt*¹⁰ na memória de trabalho;
- d) é uma representação visual da memória;
- e) constitui combinações de aspectos do produto, distintos das suas características físicas, sendo, contudo, identificados com ele, como são o nome de marcas e símbolos usados nas propagandas.

Para Lindquist (1974), os diversos autores destacam que imagem é algo complexo por natureza, consistindo em uma combinação de fatores tangíveis e de fatores

¹⁰ Gestalt surgiu como uma espécie de resposta ao atomismo psicológico, escola que pregava uma busca do todo psicológico por meio da soma de suas partes mais elementares. Não se pode separar as partes de um todo, pois dele elas dependem e não fazem sentido, pelo menos o mesmo, senão enquanto partes formadoras daquele todo (BOCK, A.1999)

intangíveis ou psicológicos. Portanto, a idéia de imagem pode abarcar uma série de conceitos. O autor ainda confirma que essa variedade de conceitos vai desde a intenção de considerar a imagem como um fenômeno perceptivo, que compreende a simples sensação ótica, até a forma mais complexa, que abarca tanto a percepção visual quanto sua respectiva significação simbólica.

Como conceito complexo, a sua elaboração exige alguns cuidados, pois a simplificação do conceito tem limite, que parece ser estabelecido por meio do senso comum. Segundo Kotler (1994), uma imagem distorcida e simplista pode provocar atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto foco.

~~De Toni (2005) argumenta que, a partir da revisão das diferentes formas de conceituar imagem na área de Marketing (REYNOLDS; GUTMAN, 1984; POIESZ, 1989; ZINKHAN, 1990) e de na Psicologia (MOSCOVICI, 1978; JOHNSON-LAIRD, 1977, 1998; GENTNER, 1983a, 1983b) identifica-se que o conceito de imagem em uma perspectiva mercadológica pode ser resumido da seguinte forma: compreende representações, impressões, convicções e redes de significados de um objeto (produto/marca, corporação, loja) armazenado na memória de forma holística. Ainda conforme De Toni (2005), a imagem acumulada na memória de forma holística mostra que o homem organiza as imagens de maneira interativa. Ou seja, a imagem é um todo indivisível que reúne diferentes elementos cognitivos e sociais. Seu entendimento se dá pelo entendimento dos diversos componentes que a constituem.~~

Barich e Kotler (1991) oferecem uma estrutura que facilita a compreensão ao decompor os elementos constituintes de uma imagem de *marketing*. De acordo com os autores, a imagem é formada por três componentes básicos: fatores (mix de elementos que a empresa pode controlar); ofertas (objetos da imagem); e públicos (cuja percepção é analisada). Os autores apontam ainda os fatores formadores de imagem corporativa: conduta social da empresa, conduta nos negócios, força de vendas, canais de distribuição, serviço, suporte, preço, comunicação, produto,

Conduta social:

Sociabilidade

Cidadania

Qualidade de vida

Ação comunitária

gados e filantropia. Os atributos de cada um dos fatores estão

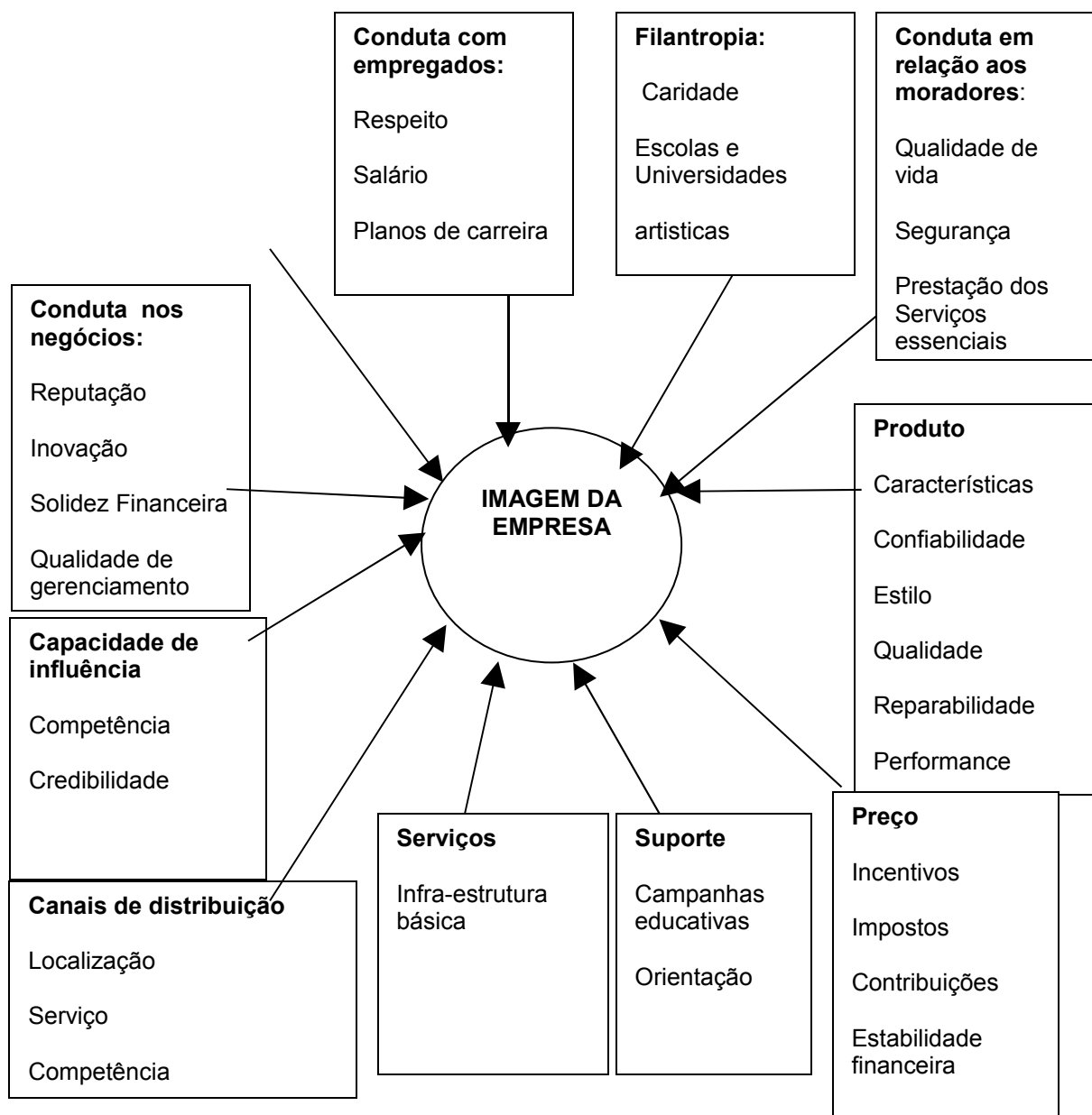


Figura 2 – Fatores de imagem e seus atributos

Fonte: Barich e Kotler, 1991.

Para Bevis¹¹ *apud* Machado (2001), a imagem ocupa o centro dos diversos construtos relacionados às atitudes que afetam a imagem. Machado (2001) confirma tal entendimento quando aborda a relevância da imagem o modo como as suas diferentes formas funcionam como reações do comportamento do consumidor. Estes construtos resultam da composição das diversas relações que uma empresa mantém com os diferentes públicos. Tavares (1998) adverte que, ainda que não seja

¹¹ BEVIS, J.C. Corporate image studies. In Ferber, R. (ed) Handbook of marketing research. New York: McGraw-Hill Book Company, 1974, p. 207 *apud* Tavares, 1997.

possível para a organização garantir uma determinada imagem, todo esforço dispensado para que a imagem formada pelos diversos públicos se aproxime daquela que interessa à empresa é válido, o que contribui para reduzir as possibilidades de que uma imagem negativa recaia sobre ela.

Barich e Kotler (1991) defendem que pessoas diferentes podem salientar características que lhes sejam mais interessantes, o que vem a produzir imagens diferenciadas. Kotler (1994) corrobora ao afirmar que as pessoas possuem diferentes graus de contatos e percebem diferentes aspectos, podendo ter várias imagens de um mesmo objeto, marca ou organização. Afirma ainda que para um local existem quatro públicos principais:

- a) Visitantes
- b) Moradores e trabalhadores
- c) Negócios e indústrias
- d) Mercados de exportação.

Cada uma dessas categorias apresenta as suas subdivisões. Os visitantes são subdivididos em visitantes a negócios, ou seja, aqueles que têm como foco o interesse de encontros profissionais; e visitantes que não estão a negócios, isto é turistas e os viajantes. Os turistas querem conhecer determinado local e os viajantes estão visitando a família ou os amigos (KOTLER, 1994). Portanto, a imagem não tem compromisso de fidelidade com o registro que a originou.

Barich e Kotler (1991) confirmam que uma imagem não necessariamente corresponderá de fato à performance de uma organização ou de um produto. Entretanto, apesar de nem sempre as percepções serem originais, é em relação a elas que os grupos tomam suas decisões de compra. Pode-se concluir que existem vários fatores que compõem a imagem, como conduta social, conduta corporativa, corporativa participativa, conduta com funcionários, produto, comunicação, preço, suporte, assistência técnica, canais de distribuição, vendas e conduta empresarial, e que cada um desses fatores é composto por um determinado número de atributos, conforme demonstrado na FIG 2.

Ituassu (2004), citando Deschamps e Nayak (1996), reforça que qualquer consumidor inicia seu processo de compra, implícita ou explicitamente, com uma avaliação de imagem. Esse autores ainda reforçam que, ao lidar com clientes, empregados e proprietários, as organizações têm de buscar altos níveis de satisfação balanceada, por meio do que denominam “criação de valor”, por meio de uma atenção equilibrada às três partes envolvidas. Este procedimento é denominado pelos autores de “círculo virtuoso”, conforme demonstrado na FIG. 3.

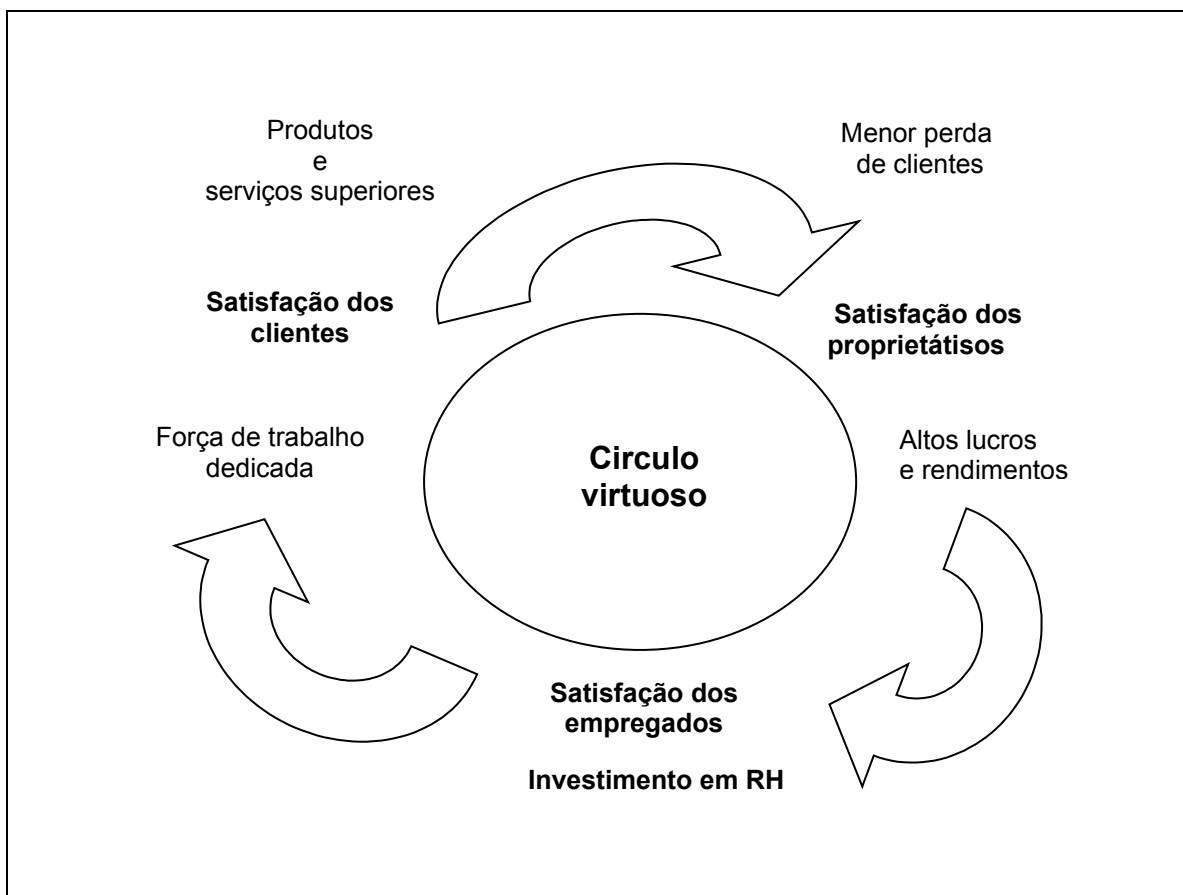


Figura 3 – O círculo virtuoso

Fonte: Deschamps e Nayak, 1996

2.1.1 Gerenciamento da imagem

A imagem corporativa, de acordo com Faria (2007), apesar de ser visualizada como resultado líquido das imagens dos diversos *stakeholder*, não deve ser visualizada como dada pelo ambiente. As organizações devem gerenciar sua imagem, a fim de garantir a sua consonância com a sua identidade. Conforme cita Tavares (1998), a identidade na empresa surge internamente a partir das práticas gerenciais cotidianas que afetam os funcionários e, externamente, os demais públicos. Para ele, a identidade corporativa é o elemento mais visível da estratégia organizacional e também o mais importante para a imagem da empresa. Se for bem gerenciada, a identidade corporativa pode melhorar a forma como a empresa é vista pelo público. Se a imagem não refletir a identidade pretendida, será necessário alterar a identidade, pois é um sinal de que algo está errado.

Na visão de Barich e Kotler, 1991, p. 97),

O gerenciamento da imagem busca encorajar os clientes a comprarem os produtos e serviços da organização e recomendá-los a outros. A administração da imagem, deve gerar um melhor relacionamento da instituição com os seus públicos, obter melhores atitudes destes em relação às ações da empresa, elevar o desejo de se envolver e de trabalhar duro pela empresa e obter legislação favorável para ela

Segundo Lindquist (1974) para uma melhor compreensão e delineamento de uma imagem, é importante identificar seus componentes, ou seja, combinar os elementos tangíveis (funcionais) e intangíveis (cognitivos, simbólicos e funcionais). Nesse sentido, é possível conhecer a imagem da empresa a partir da combinação de todos esses elementos. Os elementos funcionais são traduzidos por uma série de características que expressam a utilidade do objeto, enquanto os simbólicos avaliam o significado ou a sua representatividade para o indivíduo. Os elementos cognitivos são as representações mentais resultante da impressão e de um conjunto de atitudes e percepções em relação ao objeto. Já os emocionais revelam uma combinação de sentimentos e experiências relacionadas ao objeto. O QUADRO 2 apresenta, de modo esquematizado, as questões relativas aos elementos de identificação da imagem proposta por Lindquist (1974):

Quadro 2 – Questões relativas aos elementos de identificação de imagem.

Elemento de identificação	Questão
Funcional, simbólico, cognitivo e emocional	1) Quando digo MUSEU INHOTIM, qual a primeira coisa que lhe vem à cabeça? 2) Que outras coisas lhe vêm à mente sobre o MUSEU INHOTIM?
Cognitivo	3) Como você descreve o MUSEU INHOTIM?
Simbólico	4) Qual o significado do MUSEU INHOTIM para você?
Emocional	5) Que sentimentos lhe vêm à cabeça quando digo MUSEU INHOTIM?
Funcional	6) Que benefícios o MUSEU INHOTIM traz para você?

Fonte - Adaptado pela autora de LINDQUIST, (1974).

Barich e Kotler (1991) destacam quatro vantagens do acompanhamento da imagem:

- a) A organização consegue identificar mudanças de imagem com antecedência e, assim, agir evitando que prejudiquem a organização.
- b) A organização consegue identificar áreas-chaves com baixa competitividade e trabalham para fortalecê-las.
- c) A organização consegue identificar áreas-chaves em que suplanta seus concorrentes e capitalizar em cima dessa força.
- d) A organização pode aprender se as ações corretivas adotadas efetivamente melhoraram sua imagem.

Esses autores descrevem um método para desenvolver e operar um monitoramento de imagem e um sistema de gestão, voltando-se para dois interesses críticos: identificar sua imagem; e identificar sua posição competitiva.

Enfim, a literatura especializada e os próprios registros históricos têm mostrado a importância da imagem e como as suas diferentes formas existentes funcionam como molas propulsoras do comportamento do consumidor em geral. Essa mesma literatura tem reforçado, como foi registrado em várias partes desta dissertação, o quanto é importante monitorar essas imagens.

2.2 Identidade e formação de imagem

Imagens organizacionais são formas de compreender as organizações. Iniciam-se com certas idéias que podem ter sido desenvolvidas a partir de teorias ou a partir de uma construção social. Imagem, de acordo com Ituassu (2004), tem sido estudada desde a Antiguidade, mas ainda desperta uma série de questões interessantes, existindo lacunas para as quais se fazem necessários estudos complementares.

Segundo Joly (1994), uma das definições mais antigas de imagem, a de Platão, é bastante elucidativa: “Chamo de imagens em primeiro lugar as sombras, depois os reflexos que vemos nas águas ou na superfície de corpos opacos, polidos e brilhantes e todas as representações do gênero”¹² Como ela se situa no campo da percepção, abrange aspectos abstratos e emocionais que somam razão e sensação, universo real e simbólico e suscitam maior curiosidade de quem gosta de lidar com fenômenos curiosos, ainda que para muitos este seja um assunto polêmico, devido ao seu caráter subjetivo. Sendo assim, a imagem passou a ser estudada sob a perspectiva das diversas áreas do conhecimento, como a filosofia, semiótica, teologia, comunicação, economia e *marketing*.

O foco inicial dos estudos sobre imagem originou-se no campo do *marketing*, na década de 1950, sob a perspectiva do cliente e, gradativamente, estendeu-se para imagem corporativa, imagem pública, imagem pessoal, imagem de marca e imagem de serviços dentre outras. Autores como Lindquist (1974), Barich e Kotler (1991), Reis (1991), Fé (1997), Iasbeck (1999) e Machado (2001) dedicaram-se a estudar a imagem e os aspectos que impactavam as atitudes e o comportamento do consumidor. A compreensão da imagem que o consumidor forma de um determinado produto pode provocar impactos de proporções não dimensionáveis, assim como pode constituir oportunidades estratégicas para um melhor direcionamento das decisões sobre lançamento, aperfeiçoamento, desenvolvimento e posicionamento da organização no mercado, constituindo-se, assim, em oportunidades de estudo para pesquisadores da área.

¹² Platão. La République. Trad. É. Chambry. Paris: Les Belles Lettres, 1949.

De acordo com Faria (2007), a identidade é um tema que tem sido bastante utilizado em estudos de fenômenos sociais contemporâneos, na medida em que proporciona melhor compreensão de práticas singulares e coletivas, e pelo fato de o uso popular do termo relacionar-se também à filosofia clássica, a qual traz a noção de identidade associada à idéia de permanência e unicidade do que constitui a realidade das coisas.

Cada campo científico, escola de pensamento e perspectiva intelectual tem se apropriado da idéia de identidade à sua maneira, procurando definir o conceito em conformidade com seus objetivos e interesses (ERIKSON, 1980).

Segundo Caldas e Wood Jr.(1997), há duas dimensões básicas de identidade: a do objeto focal; e a da observação. A do objeto focal destaca as diferentes perspectivas sobre identidade, por meio da diferenciação do objeto sobre o qual o conceito é utilizado. Na dimensão da observação, diferentes pontos de observação atuam sobre o conceito de identidade. Combinando essas duas dimensões, os autores traçam um mosaico das evoluções e mudanças das diversas abordagens do conceito de identidade. Para os objetivos dessa pesquisa, o que interessa é a discussão da identidade organizacional, relacionando-a à esfera da imagem institucional.

Ackerman (2000), explica que o reconhecimento da identidade nas organizações só veio a ganhar expressão no início dos anos de 1980, quando o conceito de cultura corporativa passou a freqüentar as discussões sobre conceitos e aspectos organizacionais. As organizações existem na mente de seus membros, e a identidade organizacional é parte de sua identidade individual. Assim, ao discutir a identidade organizacional, a identificação está presente, pois não há identidade sem identificação. Uma identificação forte com a organização aumenta a cooperação entre os membros e a competição com os não membros (CALDAS ; WOOD, 1997).

Outra discussão apresentada por Caldas e Wood (1997) é o conceito de identidade organizacional de forma mais instrumental, na esfera da chamada “imagem corporativa”.

Admitindo ainda que a identidade tem a sua própria lógica, Ackerman (2000) afirma que as pessoas e as organizações são direcionadas por leis de identidade que explicam fatos passados e esboçam traços do futuro, sendo identificadas e organizadas como a *Lei do Ser*, a *Lei da Constância*, a *Lei da Individualidade*, a *Lei da Determinação*, a *Lei da Possibilidade*, a *Lei do Relacionamento*, a *Lei da Compreensão* e a *Lei do Ciclo*.

Explicitando melhor cada uma das leis, o autor distingue-as da seguinte maneira:

- a) Lei do Ser – uma organização existe revelando suas características físicas, mentais e emocionais que derivam de seus indivíduos;
- b) Lei da Individualidade – compreende as competências humanas que identificam a identidade de determinada organização e a torna única;
- c) Lei da Constância – sustenta que a identidade é fixa, enquanto as suas manifestações estão em constante mudança;
- d) Lei da Determinação – toda organização é dirigida a criar valor em consonância com sua identidade;
- e) Lei da Possibilidade – retrata que a identidade antecipa o potencial da organização;
- f) Lei do Relacionamento – já diz que o relacionamento é um atributo das organizações só será forte se estiver alinhado com as identidades dos participantes;
- g) Lei da Compreensão – as capacidades individuais de uma organização só têm valor se são percebidas e reconhecidas;
- h) Lei do Ciclo – a identidade dirige valores, que produzem prosperidade, a qual alimenta a identidade.

O autor acima citado ainda sustenta que essas leis permitem estabelecer a integração entre líderes e gestores, e que, ao eliminar as barreiras entre eles, é que se une a identidade. Sendo assim, nenhuma organização pode, atingir seu potencial se não compreender tais leis, que são interdependentes e inseparáveis. A representação da identidade da organização pode, portanto, de acordo com Scotte

Lane (2000),¹³ ser expressa por seus membros, por meio de comportamentos, comunicação e simbolismo, e os objetivos, a missão e os valores presentes na organização também contribuem para dar forma às identidades organizacionais, diferenciando uma a outra aos olhos dos seus integrantes.

O conceito sobre identidade na literatura organizacional desenvolve-se, segundo Hatch e Schultz (1997), citado por Faria (2007), em torno da identidade organizacional, enquanto a literatura de Marketing aborda a identidade corporativa. De acordo com Alvesson (1990), tanto as organizações como os indivíduos necessitam da identidade não por ser uma característica inerente ou natural, mas pelo fato de o mercado exigir a expressão de uma.

A contribuição da identidade ocorre pela atribuição de sentido à cultura e significado à organização, processo esse que é influenciado pelos membros internos, mas também por outros grupos de relacionamento da empresa, o que Ackerman (2000) chama de *Lei do Relacionamento*. Segundo o autor, ela tem uma relação inegável com a transição da criação de valor para o círculo do valor, fornecendo, assim, um modelo chamado de “círculo do valor”, no qual se observa a criação de valor sob a ótica dos investidores, demonstrando a relação de causa-e-efeito entre empregados, clientes e investidores. FIG. 4.

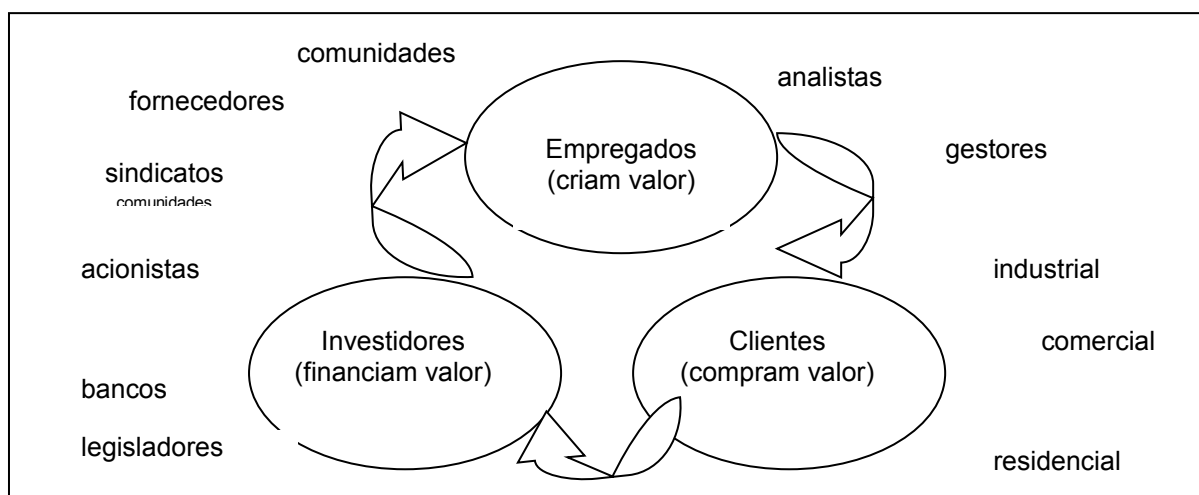


Figura 4 - Sistema de Investidores
Adaptado de Ackerman, 2000.

¹³ SCOTT, S; LANE, V. A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, v.25, n.1, p.43-62, 2000.

O sistema de investimento proposto por Ackerman (2000) mostra uma grande interdependência econômica entre empregados, clientes e investidores. O ponto de partida são os empregados, que, mediante o que se pode chamar de “capital intelectual” (criatividade, talento, habilidades, conhecimentos, etc), *criam valor*. Posteriormente, têm-se os clientes, que dão valor ao que é ofertado e, então, *compram valor*. Por último, os investidores *financiam o valor* e, dependendo dos resultados obtidos, reinvestem na organização. O que o autor reforça ainda é que o mais importante é otimizar esse relacionamento, colocando o círculo em movimento.

A literatura especializada aponta de forma contínua que é preciso estar atento à *Lei do Ciclo*, no sentido que a organização tem de se preocupar-se com o que oferta, pois o que receberá está diretamente relacionado à esta questão.

A oitava Lei da Identidade estabelece que as organizações receberão de acordo com aquilo que derem. Quais são as implicações para os líderes? A orientação é não colocar o lucro antes da contribuição. Um líder que assim o faz, corre o risco de provocar uma erosão na identidade da organização que é responsável por ambos (ACKERMAN, 2000, p. 200)

Para Fill (1995), toda organização tem uma identidade corporativa, sendo que, algumas buscam gerenciar suas identidades de forma mais ativa, enquanto outras menos, subaproveitam seus mercados e, inadvertidamente, contribuem para a formação de reputações negativas.

A identidade corporativa foi definida por Fill (1995) como a auto-apresentação da organização para seus vários *stakeholders* e os modos pelos quais se diferencia das outras organizações, planejada por meio de uma variedade de insinuações de como gostaria de ser percebida.

2.2.1 Tipos de identidade

A identidade, segundo Van Riel (1995), dependendo do ângulo pela qual é analisada, precisa de uma compreensão mais profunda, estabelecendo para isso um estudo de múltiplas identidades: identidade percebida; identidade projetada; identidade desejada; e identidade aplicada.

Van Riel (1995), juntamente com outros pesquisadores, Balmer e Soenen (1999) e Balmer (2001) concluíram que toda organização apresenta cinco tipos de identidades:

- a) identidade real
- b) identidade comunicada
- c) identidade concebida
- d) identidade ideal
- e) identidade desejada.

a) **Identidade real:** Refere-se á própria definição da organização é, ou seja, seus valores, sustentados pelo staff e pela direção e ao modo como eles concretamente se manifestam, incluindo o tipo e a qualidade dos produtos ofertados, seu desempenho, os comportamentos dos empregados e da organização. Faria (2007), citando ainda Van Riel (1995), define que, dentre outros fatores, a identidade real é delineada pela natureza da propriedade da organização, pelo estilo de liderança e direção, e pela estrutura organizacional formal e políticas de gestão.

b) **Identidade comunicada:** É identificada por meio dos conceitos transmitidos via comunicação controlada pela organização a seus públicos interno e externo, como propaganda e relações públicas. Este tipo de identidade é influenciado pela reputação de origem da organização a que pertence.

c) **Identidade concebida:** Refere-se aos conceitos percebidos, como imagem, reputação e marca corporativas, sustentados por stakeholders relevantes. Pode também ser colocada como sendo um outro lado da identidade comunicada, o da comunicação não controlada, como discurso de empregados, rumores e comentários realizados sobre a organização na mídia.

d) **Identidade ideal:** É o posicionamento ótimo da organização em seu(s) mercado(s) levando em consideração suas forças e habilidades em

relação ao ambiente, ou seja, em função das tendências da indústria, tecnologia, competição, valores do consumidor, comportamento de compra, ambiente social. Depende também da identidade genérica da indústria na qual a organização atua.

- e) **Identidade desejada:** É a identidade buscada pelo executivo-chefe e pelo corpo gerencial. Ou seja, diz respeito à visão da gestão e da missão corporativa da organização. Esse tipo de identidade encontra-se nas mentes e nos corações dos tomadores de decisão, daqueles que detêm posição e poder na organização. Balmer (2001) comenta que relatórios anuais, missões corporativas e planos de negócios podem aparentar uma perfeita lógica, mas, de qualquer modo, fantasias coletivas e pessoais das pessoas-chave são ocultas, mas poderosas.

2.2.2 Gestão da identidade corporativa

Tudo que uma organização faz é uma afirmação de sua identidade, sejam suas instalações físicas, sua localização, seus produtos ou serviços. o modo de agir, de expandir-se, de comunicar-se e de operacionalizar suas ações. A interpretação e a compreensão do ambiente em que está inserida leva à interpretação e compreensão de si mesma, e assim procedendo estará estabelecendo as suas relações com o mundo exterior.

Algumas organizações buscam conhecer a si mesmas olhando apenas para dentro de si, deixando de considerar a importância do ambiente externo. De acordo com Morgan (1996), são organizações egocêntricas, que possuem uma noção fixa de como podem ser e acham-se determinadas a impor ou sustentar a identidade a qualquer preço.

Goia, Schultz e Corley (2000) argumentam que, dada a mutabilidade do ambiente, o papel do gerenciamento não mais é o da preservação de uma identidade fixa, imutável, e sim, o do desenvolvimento e manutenção da habilidade de gerenciar uma flexibilidade para manter sua consistência ao longo do tempo, na medida em

que as imagens sofrem alterações. Morgan (1996), ainda reforçando esse pensamento, explicita que, para serem competitivas, as organizações precisam entender que as condições ambientais do passado eram outras e que hoje devem mudar e transformar-se em conjunto com o ambiente, traçando políticas de envolvimento por adesão, e não simplesmente pela imposição da identidade.

A aquisição da vantagem competitiva para Balmer (2001) apresenta-se como um dos principais objetivos da gestão da identidade corporativa, tendo como princípio a crença de que esta, se realizada de modo efetivo, propiciará à organização uma oportunidade de estreitar o relacionamento com os clientes internos e externos, concorrentes e comunidades, de modo a transmitir nitidez e compreensão de seus objetivos e, assim, alcançar uma imagem corporativa favorável.

Portanto, aperfeiçoar continuamente esse processo significa criar condições de melhorar a forma como o ambiente onde em ela está inserida irá percebê-la. Tavares (1998) sustenta que a realidade interna da organização é o ponto de partida para o impacto no ambiente externo. A própria estratégia de desenvolvimento da organização passa pela formação da identidade organizacional, o que faz com que a formação dessa identidade seja considerada como de grande importância para que se obtenha uma melhor e mais desejada avaliação de seus *stakeholders*.

De acordo com Machado (1991), citando Steidl e Emery (1997)¹⁴, o grau de consistência da identidade com a imagem dependerá da percepção desejada de uma para com a outra. (QUADRO 3).

Quadro 3 - Matriz de ajuste da imagem e da identidade

IDENTIDADE		
Imagem	Consistente	Não consistente
Desejada	Manter imagem e identidade	Alinhar componentes da identidade enquanto mantém a imagem
Não desejada	Relinhar a identidade para gerar a imagem desejada	Construir uma identidade consistente expressando a imagem desejada

Fonte: Steidl e Emery (1997)

¹⁴ Steidl, P.; Emery, G. Corporate image and identity strategies: designing the corporate future. Warriewood: Business and Professional Publishing, 1997.

Pode-se perceber a relação entre a imagem e a identidade, bem como suas recomendações de ação estratégica, ou seja, recomenda-se manter a imagem e a identidade na confluência da imagem desejada com a identidade consistente.

Quando a imagem não desejada confluir com a identidade consistente, a proposta é realinhar a identidade para gerar a imagem desejada. Outra observação que se pode depreender do QUADRO 3 é a recomendação de alinhamento dos componentes da identidade no momento em que a imagem desejada não estiver consistente e, finalmente, atentar-se para construir uma identidade consistentes que possa revelar a imagem desejada.

A literatura tem apresentado que grande parte dos modelos de identidade corporativa é dirigida por visão, o que pode ser verificado pelos estudos apresentados por Balmer e Soenen (1999). De acordo com esses autores, existe uma interação entre os elementos formadores de identidade, é traduzida por manifestações capazes de esboçar um conceito multifacetado de identidade corporativa como pode ser visto pela FIG. 5.

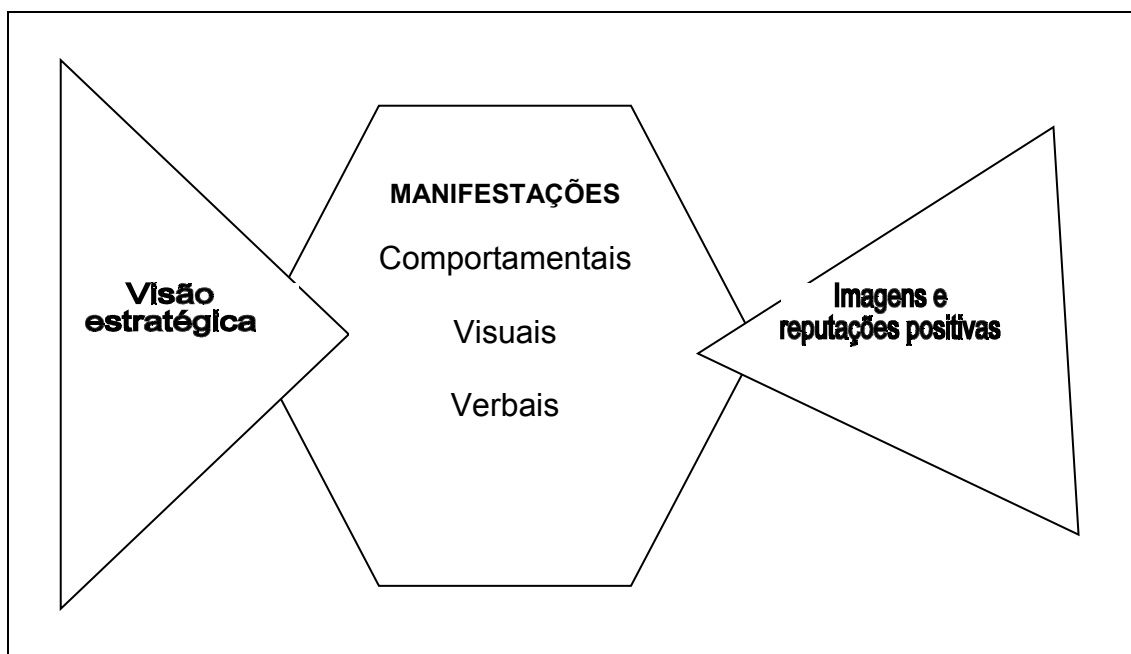


Figura 5 – representação esquemática do modelo de identidade corporativa, dirigido por visão.
Fonte: adaptado de BALMER e SOENEN (1999)

Balmer e Soenen (1999) alertam que existe uma distinção entre os elementos formadores de uma identidade corporativa e as partes que compõem a gestão da identidade, sendo esta última dependente de um olhar para fora da organização FIG 6.



Figura 6 – representação esquemática do modelo de identidade corporativa, dirigido por visão.
Fonte: adaptado de BALMER e SOENEN (1999)

A identidade corporativa, de acordo com Balmer e Soenen (1999), pode ser definida como uma interseção entre alma, mente e voz que se traduz em cinco tipos de identidade: real, comunicada, concebida, ideal e desejada. Dessa forma, delinea-se o que uma organização é, sua especificidade a sua estabilidade e a sua coerência. O modelo de Balmer e Soenen (1999), base para a mensuração da identidade nas organizações, será utilizado no presente estudo.

A identidade é, portanto, algo profundo: está impregnado na forma de ser e fazer da organização, em sua atuação global, que é compartilhada por seu público interno.

De acordo com Costa¹⁵ (1995: 45), “quando a identidade é forte, claramente diferenciada e gerenciada chega a formar parte da personalidade original da empresa e, então resulta *estilo*. A isso pode-se chamar, com propriedade: imagem”. Os elementos sígnicos existentes na organização, por exemplo, expressões verbais e visuais, em conjunto com as mensagens expressas por produtos, propagandas e relações públicas, inseridos no contexto organizacional, que é estruturado pelo inter-relacionamento das pessoas, estruturam a formação da cultura, que por sua vez, dará moldes à identidade.

Costa (1995) ainda reforça que a repercussão desse processo formará a imagem corporativa, responsável pelo modo como é percebida a organização por seus diversos públicos:

A imagem é a resultante da identidade organizacional, expressa nos feitos e nas mensagens. Para a empresa a imagem é um instrumento estratégico, um conjunto de técnicas mentais e materiais, que têm por objetivo criar e fixar na memória do público, os ‘valores’ positivos, motivadores e duradouros. Estes valores são reforçados ao longo do tempo (reimpregnação da mente) por meio dos serviços, as atuações e comunicações. A imagem é um valor que sempre se deseja positivo – isso é, crescente e acumulativo, e cujos resultados são o suporte favorável aos êxitos presentes e sucessivos da organização (Costa, 1995: 45).

Para o público, a imagem funcionará como a tradução psicológica da identidade da organização, a visão externa da empresa.

A imagem, de acordo com Aaker (1996), mostra como um objeto é percebido, enquanto a identidade é uma aspiração da empresa, ou seja, como se deseja que a imagem seja percebida. A identidade é formada pelos elementos perceptíveis, visíveis da organização, como nome, símbolo, cores, características do produto e instalações, *stands e displays*, (OLINS, 1990).

¹⁵ COSTA, J. **Comunicación corporativa y revolución de los servicios**. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 1995. P. 43.

Faria (2007), assevera que nos estudos sobre imagem, muitas vezes o conceito aparece como divergente, complementar ou conflituoso. A autora afirma que alguns autores abordam os conceitos de identidade e imagem como sinônimos, o que implica distorções e confusões em análises, pesquisas e literaturas. Uma questão importante é a imagem apresentada por um *stakeholder* ser ou não real.

Para Boulding (1956), o comportamento humano não é orientado somente por conhecimentos e informações, mas é reflexo de um produto de imagens percebidas. Ou seja, os homens agem ou reagem às percepções de acordo com o que acreditam que seja realidade, e não em resposta ao que acreditam que seja.

Reis (1991) corrobora com essa percepção ao afirmar que a identidade também auxilia os executivos a focarem práticas de comunicação e a definir a imagem da forma desejada. Portanto, é importante cuidar da imagem formada pelo público interno, mantê-la consistente para que seja projetada de forma sólida e positiva para outros grupos de *stakeholder*. A imagem formada por um grupo particular do público externo, de acordo com Dowling (1993), pode ser afetada pelas influências e intenções de vários outros públicos.

O fato de a imagem existir na mente de cada *stakeholder* impossibilita sua gestão de modo direto. Sendo assim, a busca por influenciar as imagens que são formadas da organização passa pela gestão da identidade corporativa. Todo esforço será dirigido para que se aproximar a imagem formada pelos diversos públicos da imagem que a organização deseja transmitir, tendendo assim a diminuir os impactos de mensagens negativas (FARIA, 2007).

Para Wood e Caldas (1997), a utilização da noção de identidade não é simples, devido à amplitude de sentido. Tavares (1998) diferencia a identidade, assim como o faz com o conceito de imagem, em vários tipos: corporativa, de marca, de *marketing*, de classe de produtos e do setor. Para o autor, a idéia de identidade distancia-se da idéia de imagem na medida em que esta imagem é a forma como a marca ou empresa é percebida, ao passo que aquela é a forma como a empresa gostaria de ser percebida. Ele explica que a imagem se constrói de acordo com uma perspectiva passada e presente, enquanto a identidade indica uma direção de futuro.

3 METODOLOGIA

Este trabalho está inserido no contexto da descoberta, pois busca identificar a imagem e seu gerenciamento no Museu Inhotim. Pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações e problemas propostos.

Segundo Matar (1998), a definição do problema de pesquisa é fundamental, e dela dependerá o seu desenvolvimento. O autor ainda expõe que a pesquisa científica é uma atividade para a solução de problemas, e o primeiro passo para isso é tornar o problema concreto e explícito.

Marconi e Lakatos (1990) salientam que a formulação do problema indica exatamente qual a dificuldade que se pretende resolver:

Formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando seu campo e apresentando suas características.

De forma geral, ao percorrer a literatura referente à metodologia científica, percebe-se uma variedade de classificações dos tipos de pesquisa, motivo pelo qual considera-se a importância de esclarecer que este trabalho optou pela classificação descrita por Malhotra (2001).

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo trabalha com os dados primários, utilizando as perspectivas quantitativa e qualitativa, sendo considerada do tipo descritiva. Qualitativa, por envolver uma abordagem interpretativa, estudando os fenômenos em seu ambiente natural, tentando dar-lhes sentido ou interpretá-los no que se refere aos significados que as pessoas atribuem a eles. Também envolve a utilização de outros materiais empíricos: entrevista, análise de documentos históricos, textos, folhetos, reportagens de revistas e jornais, entre outros.

Para Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a quantitativa quantifica dados e, sobre esses aplica alguma espécie de análise estatística. Para o autor, para tratar-se novos problemas de *marketing*, a investigação qualitativa deve preceder a quantitativa motivo pelo qual, considerando os propósitos deste estudo, optou-se pelo método quantitativo com suporte qualitativo.

De acordo com Gil (1991), a pesquisa descritiva tem por objeto a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Uma das características significativas desta técnica está na coleta de dados, que utiliza o questionário e a observação sistemática padronizada, além de estudar as diversas características de um mesmo grupo, como distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, etc.

3.2 Unidade de Análise e Unidade de Observação (parte qualitativa)

A Unidade de análise é o Museu

Como unidade de observação têm-se

- Fundador e gestores do Museu.

3.3 Amostra (parte quantitativa)

O universo da pesquisa, segundo Marconi e Lakatos (1990), é o conjunto de seres inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. A amostra é calculada a partir do universo e dos objetivos da pesquisa.

A amostra constituiu-se de alunos do ensino médio e superior. Tendo em vista a acessibilidade ela pode ser considerada intencional (os elementos da população são selecionados com base no julgamento da pesquisadora), de acordo com a classificação de Malhotra (2001), determinada pelo objetivo do estudo num grupo e constituída a partir de uma seleção estratificada. Considerando tais recomendações, a participação dos colaboradores foi vinculada à existência de pelo menos um traço comum entre eles (estudantes e preparação para o mercado de trabalho).

Porque ensino

O tamanho e a distribuição da amostra de alunos estão apresentados na TAB. 1.

Tabela 1 – Tamanho e distribuição da amostra

Categoria	Alunos moradores de Brumadinho
Ensino médio	350
Ensino superior	336
	686

Fonte: dados da pesquisa

Xxxxx

3.3 Coleta de dados

Para cumprir com o objetivo (a), relativo a caracterização do Museu, foram feitas entrevistas com o proprietário, gestores e empregados do Museu **APENDICE**, bem como análise de documentos divulgados pela mídia da própria instituição, jornais e revistas diversas.

Para a coleta dos dados primários, Yin (1991) adverte que algumas fontes úteis são: documentação, arquivos gravados, observações diretas e equipamentos físicos.

Segundo Marconi e Lakatos (1990) a pesquisa documental consiste em documentos, escritos ou não, que constituem fontes primárias. A pesquisa documental em arquivos impressos, por meio de jornais, revistas, e no site do Inhotim: www.inhotim.org.br

De acordo com Marconi e Lakatos (1990), a preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da pesquisa. Por isso, requer tempo e alguns cuidados, como: o planejamento da entrevista deve ter em vista o objetivo a ser alcançado; a escolha do entrevistado deve focar alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado; a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista, deve ser agendada com antecedência, para que o pesquisador se assegure de que será recebido; condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade devem

ser assegurados; e a preparação específica, que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes, deve ser cuidada.

Conforme salienta Trivínos (1987), a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observações participante. O autor reforça que a entrevista semi-estruturada permite maior flexibilidade, por tratar as questões na medida em que se tornem relevantes para o estudo.

Para o estudo da imagem, buscou-se obter os dados por meio de questionários (**APÊNDICE A**) aplicados aos alunos.

O questionário, segundo Marconi e Lakatos (1999), é uma técnica de coleta de dados frequentemente utilizada na pesquisa social. Utilizou-se um questionário com questões fechadas direcionadas aos estudantes de todas as escolas de ensino médio e de ensino superior da região central da cidade de Brumadinho.

O questionário estruturado foi auto-administrado. Nele contemplam-se os diversos componentes da imagem constantes no modelo proposto por Barich e Kotler (1991).

Quanto à forma de respostas às perguntas, adotou-se o sistema de perguntas com respostas fechadas, em escalas. Assim, os respondentes são consultados para responderem qual o ponto da escala que melhor corresponde à sua opinião sobre o que está sendo perguntado. Além disso, o questionário contém questões estruturadas objetivas, pois especificar claramente as alternativas de resposta e a forma como elas devem ser registradas.

Os segmentos pesquisados serão divididos em dois grupos distintos, a saber: os gestores da imagem organizacional; e os receptores da percepção da imagem projetada. Como gestor da imagem organizacional será considerado o corpo gerencial (diretor geral, gerentes de departamentos e o dono do Museu) em que se pretende realizar entrevista semi-estruturada.

Para atingir este objetivo, provavelmente, a entrevista como instrumento de coleta de dados poderá ser obtida, de acordo com Minayo (1994), nas formas estruturada e não-estruturada. Assim, torna-se possível trabalhar com a entrevista aberta ou não-estruturada, em que o informante abordará livremente o tema proposto, bem como com as estruturadas com perguntas previamente formuladas. Ou, como afirma a autora, poderão ser utilizadas as entrevistas semi-estruturadas, que articulam essas duas modalidades.

Como receptores, serão identificados como públicos prioritários os alunos do ensino médio e do ensino superior de escolas locais (públicas e particulares). A intenção será identificar a imagem que o Museu tem na cidade do ponto de vista desse público.

3.4 Procedimentos para análise de dados

Na análise qualitativa a pesquisa identificou os componentes de identidade na da ótica dos gestores e do fundador, bem como os componentes de imagem e seu gerenciamento em relação ao públicos externos (alunos de ensino médio e superior), conforme demonstra a FIG. 7.

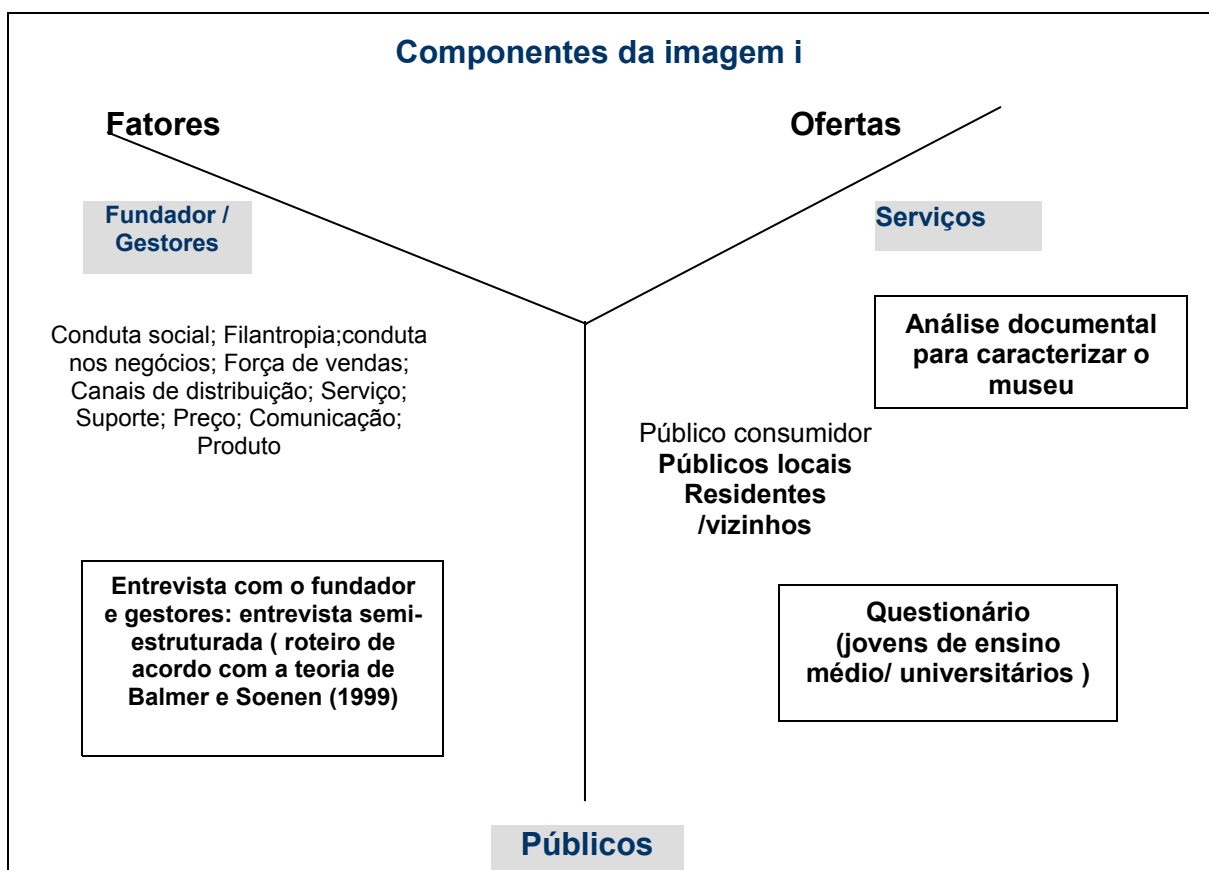


Figura 7 – Componentes da imagem da companhia

Fonte: Barich e Kotler (1991).

O modelo utilizado para análise é O de Balmer e Soenen (1999). Estes os autores argumentam sobre a existência de vários componentes que determinam a identidade. Para a verificação da imagem, o modelo utilizado é de Barich e Kotler (1991), em que os autores definem a imagem como sendo o somatório de crenças, atitudes e impressões que determinada pessoa ou grupo estabelecem sobre um objeto, acrescentam ainda que a imagem é formada por três componentes básicos:

Fatores – mix de elementos que a empresa pode controlar; **Ofertas** – objetos da imagem; e **Públicos** – cuja percepção é analisada.

Para mensurar os itens do questionário, empregar-se-á uma escala de avaliação itemizada, predominantemente do tipo Likert, desenvolvida por Rensis Likert (1932)¹⁶, citado por Reis (1991), para situações em que se queira avaliar o grau de concordância e discordância com cada uma das afirmações relacionadas ao objeto de análise.

Likert (1932), citado por Reis (1991), apresenta uma escala de cinco pontos, com um ponto médio para registro da manifestação de situação intermediária ou de indiferença. De acordo com Pereira (1999), essa escala tornou-se muito aplicada, quer na forma original, quer em adaptações para diferentes objetos de estudo.

Para a análise dos dados quantitativos, obtidos com o questionário, foi utilizado um tratamento estatístico com o auxílio do *software* Statistical Package for Social Science : *SPSS for Windows*, versão 10.0. Foram realizadas estatísticas descritiva, análise fatorial e análise de confiabilidade da escala.

Desse modo a utilização da análise fatorial, neste estudo tem objetivo descrever a variabilidade original das respostas coletadas para as questões (variáveis), apresentadas na TAB 3, em termos de um número menor de variáveis aleatórias, chamadas de "fatores comuns", que estão relacionadas de alguma forma por meio de um modelo linear. Em resumo, espera-se que as variáveis nesta Tabela estejam agrupadas em subgrupos de novas variáveis mutuamente não correlacionadas, sendo que a análise fatorial teria por objetivo promover o encontro desses fatores de agrupamento. Então, uma vez que se tem um número grande de variáveis medidas e correlacionadas entre si, como é o caso deste trabalho, é possível, a partir da análise fatorial obter um número menor de novas variáveis alternativas e não correlacionadas que, de algum modo, sumarizem as informações principais das variáveis originais. Essas novas variáveis são chamadas de "atores". O método de análise fatorial utilizado foi o de componentes principais.

¹⁶ LIKERT, Rensis. A Technique for the Measurement of Attitudes. Archives of Psychology, 1932.

O método de componentes principais é utilizado para reduzir o número de variáveis em estudo, com o objetivo de encontrar um número menor de variáveis não correlacionadas que sintetizem as informações coletadas. A vantagem deste método é que ele não exige pressupostos de normalidade multivariada das variáveis originais. Primeiramente, encontram-se uma combinação linear de variáveis (um fator) que capture a maior variação possível nas variáveis originais. Em seguida, encontram-se outro fator que capture a maior variação restante possível, sendo que este fator é não correlacionado com o fator anterior. O processo continua até que se encontram tantos fatores quanto as variáveis originais. Normalmente, alguns fatores responderão pela maior parte da variação, e estes fatores podem ser usados para substituir as variáveis originais. Este método procura reduzir, freqüentemente, o número de variáveis no arquivo de dados.

O Gráfico Scree Plot ajuda a determinar o número de fatores. O autovalor de cada fator na solução inicial é plotado. Geralmente, deseja-se extrair os fatores que produzem maior inclinação. Os fatores que declinam lentamente contribuem pouco para a solução

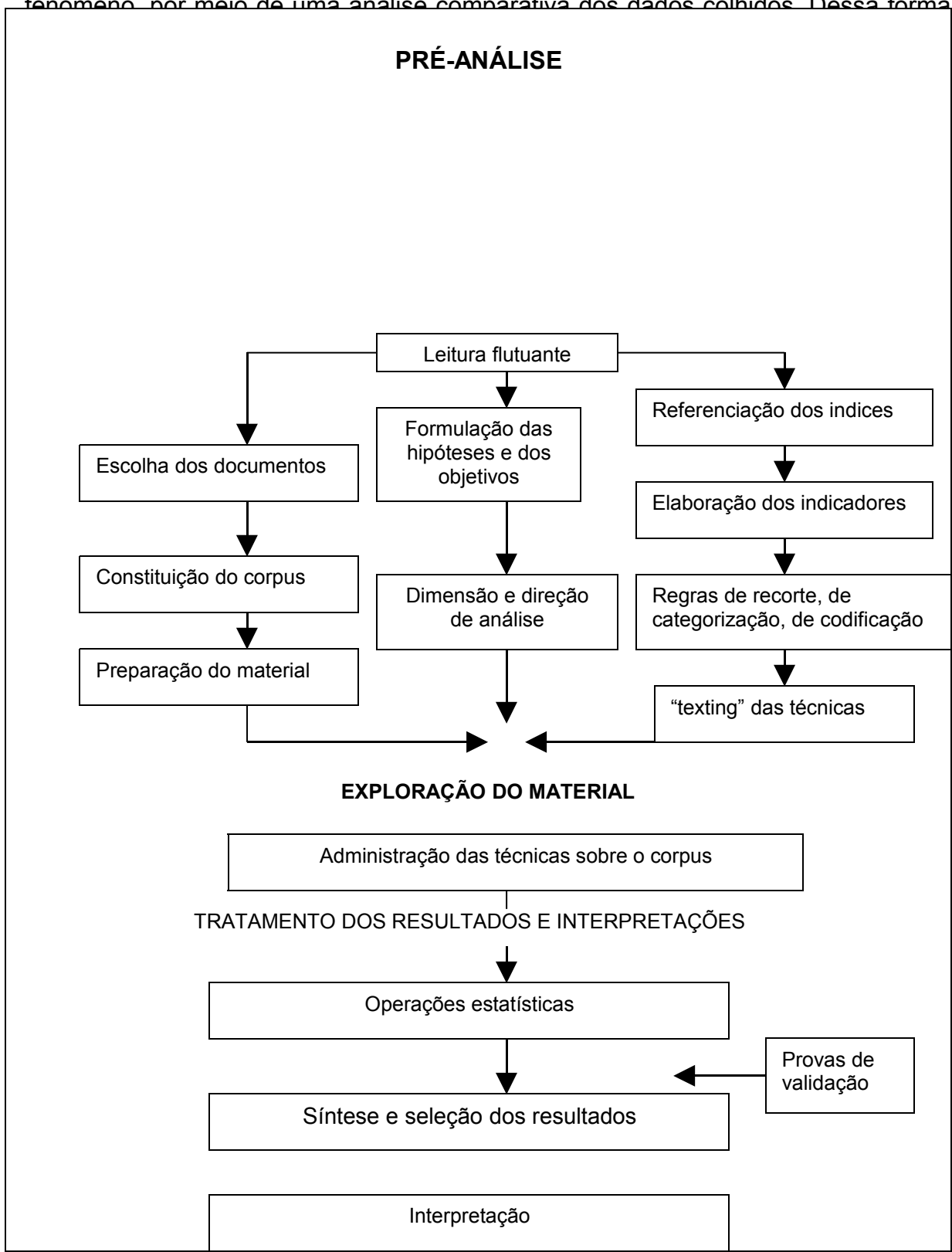
O Alpha de Cronbach é um coeficiente utilizado para medir a consistência ou confiabilidade de um indicador. É uma medida da confiabilidade da consistência interna que é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades.

Para a análise qualitativa atendeu ao seguinte procedimento:

- a) elaboração e análise de um guia de entrevista, buscando respostas para o tema da identidade;
- b) execução e transcrição das entrevistas agrupadas por categorias de identidade;
- c) análise qualitativa: identificação de componentes das respostas dos entrevistados e agrupamento em uma aproximação com a metodologia de análise de conteúdo. Essa técnica de análise visa à obtenção de indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens relatadas (BARDIN, 1977). Permite melhor visualização das opiniões e dos conteúdos das mensagens após a

sua sistematização na forma de tabelas e percentuais de respostas. Consiste, ainda, na definição de temas, segundo os objetivos do projeto, estruturados em uma planilha que permitirá o agrupamento dos extratos mais significativos retirados das entrevistas transcritas, dando destaque à dimensão do dito ou da fala dos entrevistados.

Por fim, procurou-se compreender a perspectiva dos agentes envolvidos no fenômeno por meio de uma análise comparativa dos dados colhidos. Dessa forma,



5.1 Caracterização da unidade de análise

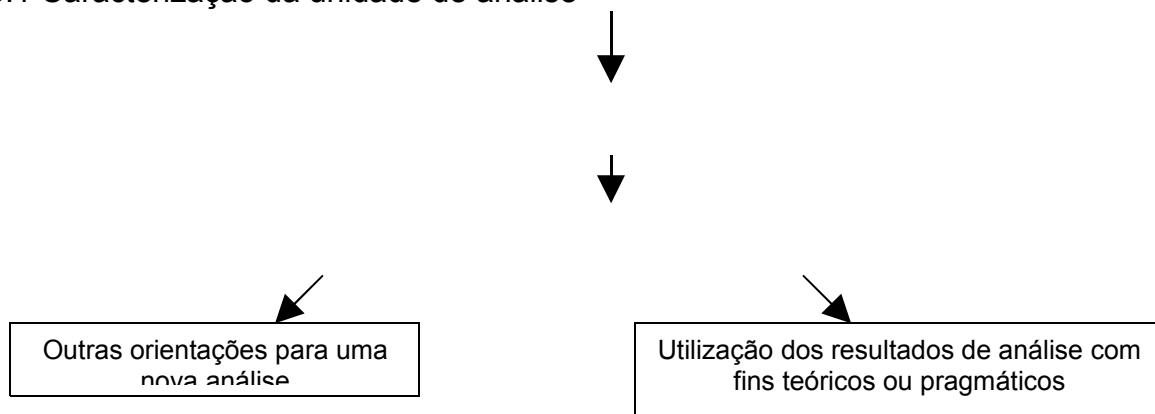


Figura 8 – Organização da análise de conteúdo

Fonte: BARDIN, (1977p. 102,).

Nesta pesquisa utiliza-se, a aproximação do modelo de Bardin (1977), conforme mostra a FIG. 8. De acordo com Bardin (1977), o processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens é organizado em três etapas: 1ª) pré análise; 2ª) exploração do material; e 3ª) tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

3.4.1 Análise de conteúdo qualitativo

3.4.1.1 Pré-análise

Leitura flutuante: A etapa de pré-análise inicia-se pela leitura flutuante da organização a ser analisada, assim como de livros, dissertações e artigos referentes ao tema da dissertação, para conduzir ao desenvolvimento do plano de análise.

Escolha dos documentos: Tratou-se aqui de escolher os documentos a serem analisados, no caso, as entrevistas semi-estruturadas em profundidade realizadas na organização em estudo.

Constituição do *corpus*: Nesta etapa, uma vez demarcado o universo de estudo, constitui-se o *corpus* da pesquisa. Os documentos efetivamente analisados foram as entrevistas com os gestores do Museu, com o dirigente principal e com o idealizador do empreendimento, o proprietário do Museu, seguindo-se algumas regras:

- a) exaustividade – referente à identificação de todos os elementos a serem analisados no *corpus* da pesquisa;
- b) representatividade – segundo a qual a amostra deve fazer parte da representatividade do universo inicial (a análise só deve ser feita sobre uma amostra desde que esta seja representativa e como se encontrou uma série de fatores limitadores para obtê-la, preferiu-se reduzir o próprio universo e o alcance da análise, evitando generalizar os resultados ao todo);
- c) homogeneidade – estabelecem-se critérios precisos na escolha dos documentos;
- d) pertinência – relativa à adequação dos documentos analisados, ou seja, as informações neles contidas corresponderiam aos objetivos da análise.

Preparação do material: As entrevistas gravadas foram integralmente transcritas, para posterior processo de tratamento e análise dos conteúdos.

Formulação das hipóteses e objetivos: No presente estudo, não foram formuladas hipóteses, tendo em vista a predominância qualitativa-descritiva. Esta etapa, refere-se à formulação da pergunta de pesquisa, assim como o objetivo geral e específicos.

Referenciação dos índices / Elaboração dos indicadores: Para se chegar aos índices, este estudo efetuou, inicialmente, a organização da etapa de codificação, com um recorte de conteúdos que constituíram as unidades de análise, também denominadas “unidades de classificação” (LAVILLE e DIONE, 1999). Conforme salientam os autores, a pesquisa dos temas pode aproximar melhor o pesquisador do sentido do conteúdo, além de permitir construir unidades de análise a partir de sua compreensão desse conteúdo.

Definidos os conteúdos procedeu-se à sua categorização, considerando-se cada um dos elementos, de acordo com os critérios da grade de análise que melhor os representassem (LAVILLE e DIONE, 1999). Procurou-se, também, confrontar a imagem pretendida com a imagem percebida.

As categorias e subcategorias utilizadas no modelo em estudo foram representadas conforme mostrado no QUADRO 4.

Quadro 4 – Categorias e subcategorias de análise do estudo.

Categorias	Subcategorias
Identidade real	Valores internos, desempenho de produtos e serviços, história, estrutura, estilo de gestão, comportamento corporativo.
Identidade comunicada	Reputação corporativa junto a <i>stakeholders</i> , comunicações corporativas e identidade visual.
Identidade concebida	Comunicação corporativa não-controlada e reputação junto a <i>stakeholders</i> .
Identidade ideal	Capacidades da organização, oportunidades de <i>marketing</i> , posicionamento ótimo, filosofia e valores centrais ideais para a instituição, características e desempenhos ótimos a produtos e serviços, estrutura organizacional excelente, cobertura de mercado otimizada e comportamento corporativo ótimo.
Identidade desejada	Visão sustentada por executivos sêniores, fundadores e <i>stakeholders</i> .

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação de acordo com modelo utilizado nas entrevistas.

A presente pesquisa utilizou ainda para identificar os índices estudos realizados por Balmer (2001) e Soenen (1999), os quais definem cinco tipos de identidade para qualquer organização APÊNDICE B).

Exploração do material: Esta etapa tratou de administrar as decisões tomadas na pré-análise. Consiste, essencialmente, em operações de classificação, codificação e categorização do material escolhido.

Tratamento dos resultados e interpretações: Nessa fase do processo, a abordagem foi, basicamente, qualitativa, em função da conservação da forma literal dos dados, possibilitando ao pesquisador perceber as nuances de sentido e atentar-se para elos lógicos presentes entre as categorias que as distinguem (LAVILLE e DIONE, 1999). Sobre o processo desenvolvido, Laville e Dione (1999) confirmam que a análise de conteúdo pode utilizar uma abordagem quantitativa, (quando o pesquisador define distribuições de frequência e outros índices numéricos já categorizados) ou qualitativa (quando atenta-se para as diferenças e semelhanças dos elementos e as relações entre eles).

De acordo com a classificação desses autores, a presente pesquisa utilizou ainda a metodologia quantitativa para identificar os elementos de imagem percebidos e as relações entre imagem real e pretendida. Os aspectos dessas imagens (real e pretendida) serviram para identificar algumas variáveis importantes da imagem do Museu Inhotim em Brumadinho.

A análise de conteúdo das entrevistas permitiu a verificação de aspectos importantes relativos à identidade do Museu Inhotim e a sua relação com a imagem percebida e refletida. A amostra dos entrevistados foi de acordo com a classificação de Malhotra (2001), não probabilística (não utilizou seleção aleatória), obtida por julgamento (os elementos da população foram selecionados com base no julgamento da pesquisadora). Em relação ao tamanho da amostra, Malhotra (2001) afirma que para pesquisas de cunho exploratório elas são, de fato, pequenas, o que corrobora para se trabalhar com algumas pessoas, levantar questões importantes e refletir sobre os resultados.

Dos oito profissionais escolhidos, apenas três responderam por *e-mail* . Todos representam o quadro de dirigentes da empresa. São eles: o fundador do Museu e principal mantenedor, o diretor-presidente, o diretor institucional, o diretor de meio ambiente, o diretor financeiro, o diretor técnico, o diretor administrativo e a diretora do instituto social.

Essas entrevistas contribuíram para que fossem levantadas questões relevantes sobre a identidade e a imagem percebida pelos dirigentes, fornecendo informações úteis e uma visão mais apurada para o estudo proposto. Os principais aspectos coletados das entrevistas foram inseridos sempre que permitissem reflexões importantes ao tratamento dos dados. O roteiro utilizado para as entrevistas consta no Apêndice.

4. Museu Inhotim

O Museu Inhotim está localizado em uma comunidade rural chamada Inhotim, em uma cidade com 30 mil habitantes, Brumadinho. Surge a partir de um sonho do empresário do ramo de mineração Bernardo de Mello Paz, tornando-se a sede de um dos mais importantes acervos de arte contemporânea do Brasil.



Figura 9 – Galeria True rouge
Fonte: Acervo Institucional

Em 1984, Paz convidou o paisagista e amigo Roberto Burle Marx para, juntos, desenvolverem um pequeno projeto paisagístico dos jardins de uma propriedade adquirida por seu pai em Brumadinho, especificamente no distrito de Inhotim.

Desde então, o projeto paisagístico cresceu e passou por várias modificações, com a contribuição de outros profissionais, como o paisagista Luiz Carlos Orsini e o agrônomo Ângelo Márcio (diretor ambiental), este último já trabalhara no sítio Burle Marx, no Rio de Janeiro, por seis anos.

A partir da década de 1990, inicia-se um novo processo em Inhotim. Em 1998, a propriedade particular começa a ganhar contornos de um “museu”. Surgem as

primeiras edificações do espaço, destinadas a receber algumas obras contemporâneas. Dentre estas está “True Rouge”, uma obra do artista plástico Tunga.

Foi a partir de um contato com este artista e conhecendo um pouco mais sobre arte contemporânea que Paz decidiu administrar um acervo de produções contemporâneas de arte. Hoje, Inhotim conta com sete galerias espalhadas pelo parque e com um acervo de mais de 350 obras de artistas brasileiros e internacionais. Desde que iniciou a formar sua coleção, o empresário mineiro movimentou o mercado de arte nacional. Começou em 1968, quando ainda era estudante de economia em Belo Horizonte, mas trocou a sala de aula pela bolsa de valores, onde sua carreira profissional deslanchou, no início da década de 1970. Posteriormente migrou para o ramo da mineração.

As atividades desenvolvidas em Inhotim são promovidas pelo Instituto Cultural Inhotim (ICI), uma associação dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, de caráter cultural, com autonomia administrativa e financeira. O ICI está apta à captar de recursos públicos ou privados por meio de projetos de lei de incentivo à cultura. Todo o acervo das obras de arte foi doado ao Instituto Cultural Inhotim, que conta hoje com cerca de 250 funcionários sendo a maioria constituída por moradores de Brumadinho.

Inhotim fica a 60 km de Belo Horizonte, Capital de Minas Gerais. Segundo moradores da região, *Inhotim* é um nome que surgiu a partir de uma junção de duas palavras, “nho” palavra diminuída, em função dos costumes regionais que significa “senhor” e *Tim* apelido do homem que morava na região e dono de grande parte das terras o qual, segundo alguns nativos, era estrangeiro. A palavra *Inhotim*, surgiu da maneira que a criadagem chamava um minerador inglês que morou nos arredores de Belo Horizonte no século XIX. O tempo passou, e esse termo, antes tão interiorano, transferiu-se para o mundo das artes e tornou-se internacional. É hoje, o nome de um dos mais originais museus do mundo o Museu Inhotim Centro de Arte Contemporânea.

Toda a logística local está sendo modificada. As ruas empoeiradas da pequena Inhotim foram substituídas por calçadas rústicos permeados por majestosas palmeiras de aproximadamente 20 metros de altura. Em meio a uma floresta, um museu com esculturas gigantes ao ar livre começa a tomar forma e a dominar o imaginário de muitas pessoas.



Figura 10 – Bisected Triangle, interior curve, 2002¹⁷
Fonte: Acervo Institucional.

¹⁷ **Dan Graham**, 1942. Americano, vive e trabalha em New York



Figura 11 – *Inmensa Aço. Dimensões variadas.* – Cildo Meireles, 2002¹⁸
Fonte: Foto Pedro Mota; Acervo Instituto Horizontes

Este empreendimento tem modificado a rotina de Brumadinho, fazendo com que pequenos proprietários circunvizinhos ao Museu disponibilizem suas propriedades, migrando para o centro da cidade ou para outras localidades, na tentativa de iniciar um novo ciclo de vida. Deixam para trás valores culturais que dão lugar a um paisagismo modificado por um grande investimento e a esperança de trabalho para muita gente. Com o Museu, mesmo para as pessoas que ainda vivem no local, sua lógica tem alterado de forma significativa a dinâmica do lugar.

O movimento do comércio, das escolas, das pessoas em busca de trabalho e oportunidades, dos meios de comunicação, da sociedade como um todo, tudo tem girado em torno deste empreendimento. A esperança de oportunidades futuras povoa o imaginário da população como uma forma de conquistar um espaço que possa desconstruir conceitos de comodidade, de falta de opção e conformismo de uma cidade pacata e sem perspectiva de crescimento.

Entre trilhas margeadas por lagos e fontes, essa espécie de “museu no meio do mato” compreende nove galerias de mil metros quadrados, uma delas inteiramente dedicada ao artista Tunga¹⁹ Dele, o Museu mineiro tem duas gigantescas instalações, como a celebrada *True rouge*, um emaranhado de rede de pescar,

¹⁸ **Cildo Campos Mireles**, 09 de fevereiro de 1948. Brasileiro, vive e trabalha no Rio de Janeiro

¹⁹ **TUNGA - Antônio José de Barros de Carvalho e Melo Mourão**, conhecido como **Tunga**, (Palmares, 1952) é artista plástico brasileiro. Vive no Rio de Janeiro, tendo estudado arquitetura na Universidade Santa Úrsula. Já teve obras expostas em outros países, como em Nova Iorque e em Paris.

tubos de ensaio, utensílios de limpeza e líquido vermelho conforme apresentado pelas figuras 6 e 7. Conta Paz que um dia foi *"tungado"*. A amizade com o artista Tunga produziu nele um desejo irresistível de enriquecer o jardim com obras de arte moderna. Cada artista teria sua própria galeria, e a primeira obra foi a de Tunga.

As galerias são dimensionadas e projetadas em condições impecáveis, para proteger as 400 obras do acervo, na maioria, grandes instalações. O acervo permanente abriga 450 obras de artistas brasileiros e estrangeiros, com destaque para trabalhos de Cildo Meireles, Vik Muniz, Hélio Oiticica, Paul McCarthy e Zhang Huan.



Figura 12 – *Obra de transição*
Fonte: Acervo Institucional

A área é de 350 mil metros quadrados. Destaca-se também pela natureza, pois abriga jardins projetados por Burle Marx e está cercada por mata nativa e algumas espécies de fauna, como marrecos e cisnes. Cildo Meireles ocupa duas, galerias; Hélio Oitica, uma; Adriana Varejão, uma. Há trabalhos de artistas do mundo inteiro.

Pinturas, esculturas, desenhos, fotografias, vídeos e instalações de renomados artistas brasileiros e internacionais são exibidos em galerias espalhadas pelo parque ambiental.

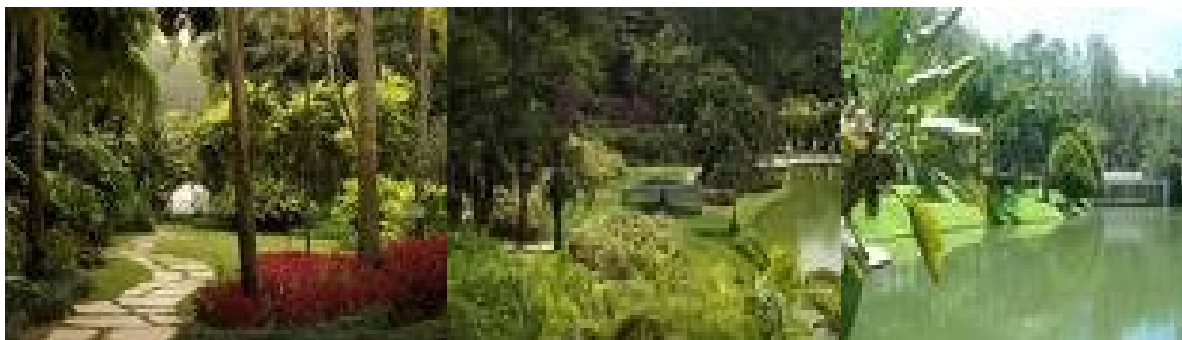


Figura 13 – Parque paisagístico
Fonte: Acervo Institucional



Figura 14 – Obra de Olafur Eliasson
Fonte: acervo institucional

Para quem não entende de arte contemporânea, é difícil saber se o melhor do Museu Inhotim está dentro ou fora das galerias, no magnífico jardim.

O jardim nasceu na década de 1980, fruto da amizade de Bernardo com Burle Marx. O paisagista vinha do Rio e outras partes carregado de plantas nobres e raras. Constrói-se um lago aqui, outro ali, mais uma fileira de palmeiras e um ninho de pés

de elefante. O que antes era uma fazenda virou um vasto e lindo jardim. Hoje, Inhotim tem 310 empregados, a maioria jardineiros.

São 40 hectares de jardins, parte projetada por Burle Marx, dentro de uma reserva de 2100 ha, sendo 600ha de mata nativa. Três lagos ornamentais com mais de 30 mil metros quadrados de lâmina d'água compõem esse jardim, local de sobrevivência, alimentação e reprodução das mais variadas formas de vida.



Figura 15 – Lago da galeria praça
Fonte: acervo institucional

Além da arquitetura dos museus convencionais e dos parques de escultura, Inhotim oferece aos artistas a oportunidade de sonhar e produzir obras de realização complexa.

Sítios e fazendas próximos ao museu são comprados pelo investidor, que idealiza muito mais para o local. Já está cercando toda a área com a intenção de construir espaços de lazer, mais lagos, cisnes, SPA, hotel, centro de conferências, campo de golfe e escolas de arte, consolidando, assim, a sua provável intenção, que é a de atrair investidores estrangeiros para a construção de uma grande sociedade em rede. Paz está hoje entre os maiores empreendedores do mundo responsável por impulsionar o Museu.

“Poderia ter na parede um Picasso de US\$ 40 milhões, mas as pessoas passariam reto. Prefiro investir na arte contemporânea”, diz o colecionador. Ele era dono de uma valiosa coleção de arte modernista, mas há vinte anos começou a se desfazer

de seus Portinari, Guignard e Di Cavalcanti para formar o acervo contemporâneo que provoca a percepção de imagem dos visitantes de Inhotim.



**Bernardo
Fundador / idealizador**

Fonte: acervo institucional

**Figura 16 –
Paz**

Até outubro do ano passado Inhotim só era conhecido por alguns privilegiados. Aberto à visitação de quinta-feira a domingo, o Museu viu a sua frequência mensal crescer de dois mil para 12 mil visitantes em apenas oito meses, ou seja, de outubro de 2006 a julho de 2007.

Segundo estudo da empresa mineira de turismo Belotur, o lugar já está entre os quatro maiores destinos turísticos de Minas. E não sem motivo. Afinal, em que outro museu do País se conseguiria ver uma das gigantescas instalações de Cildo Meireles com suas dimensões que ocupam uma sala inteira de um museu tradicional? Pois bem, em Inhotim há pelo menos três instalações de Cildo, entre elas “Desvio para o vermelho”, que reproduz um ambiente onde tudo, dos móveis ao canário vivo numa gaiola, é da cor de sangue.

Agora, são os próprios artistas que procuram o investidor para desenvolver seus projetos a “preço de custo”. Entre eles está o americano Matthew Barney, que vai instalar numa das colinas a escultura “Da lama lâmina”, formada por um trator e uma árvore. “Bernardo foi a primeira pessoa a construir um espaço para abrigar obras dessa dimensão, e por isso Inhotim acabou virando uma vitrine. Para o artista, é

mais interessante ver a sua obra exibida que armazenada”, diz André Millan, galerista paulista que representa Tunga.

De acordo com Luzian Hennessy, da tradicional revista francesa *Connaissance des Arts* e mulher do presidente do conglomerado LVMH, que visitou o espaço no dia da sua inauguração (2004), esta iniciativa vai colocar o Brasil no circuito internacional das grandes “coleções”.

Segundo Castells (2003):

grandes investimentos empresariais em imóveis valiosos podem oferecer oportunidades de aperfeiçoamento pessoal, status social e auto-satisfação aos imprescindíveis profissionais liberais de nível superior – de boas escolas para seus filhos a uma adesão simbólica ao grande consumo, inclusive de arte e entretenimento e até mesmo promover uma oportunidade para toda uma sociedade (CASTELLS, 2003)

O Museu Inhotim é um exemplo de empreendimento. Sua criação une coragem e inteligência em um contexto de arte e paisagismo. Para o artista plástico Carlos Vergara, o Museu já representa “um marco no mundo das artes” neste início de século. Afastado dos centros urbanos, o Museu poderia ser classificado como uma verdadeira ilha da fantasia para artistas e apreciadores. Uma das principais idéias do projeto, segundo seus idealizadores, é que o espectador realmente se afaste da cidade e mergulhe numa experiência única.

Inhotim é uma instituição comprometida com o desenvolvimento da comunidade onde está inserida. Sua coleção botânica e seu acervo de arte contemporânea são utilizados sistematicamente para projetos educativos e para a formação de profissionais de áreas ligadas à arte e ao meio ambiente. Inhotim também participa ativamente da formulação de políticas para a melhoria da qualidade de vida na região, seja em parceria com o Poder Público, seja com atuação independente.

3.5.1 Atividades desenvolvidas em Inhotim

Inhotim é um importante agente de inclusão social e formador de gerações. Nesse sentido, o Núcleo da Ação Educativa e as demais áreas da instituição promovem uma série de ações para aproximar a sociedade dos valores de arte, cidadania, meio ambiente e diversidade cultural.

Em Inhotim são desenvolvidas várias atividades sociais, com programas e convênios de cooperação técnico-científica para o desenvolvimento de mecanismos de pesquisa, cooperação, troca de informações com outras instituições públicas e privadas. Seguem abaixo alguns destes convênios:

- a) Convênio de cooperação técnica com o Sítio de Roberto Burle Marx – SRBM/IPHAN/RJ.
- b) Convênio de parceria com a Escola Guignard/UEMG em Belo Horizonte (Laboratório de experiências e vivências, visitas orientadas).
- c) Convênio de parceria com o Centro de Vocação Tecnológico em Brumadinho.
- d) Convênio de parceria com O Museu de Ciências Naturais da PUC/MG.
- e) Instituto de Ciências Biológicas – UFMG.
- f) Convênio de parceria com o Ministério do Meio Ambiente/Governo Federal (Projeto sala verde).
- g) Fundação Ezequiel Dias – Funed/MG.
- h) Instituto Plantarum – Nova Odessa/SP.
- i) Fundação Zoobotânica de Belo Horizonte/MG.
- j) Secretaria Municipal de Educação – Brumadinho/MG.
- k) Secretaria Municipal de Educação – Belo Horizonte/MG.
- l) Fundação Madrigal Renascentista – Belo Horizonte.

3.5.2 Educação e cultura

A coleção artística do museu Inhotim e o acervo do Parque Botânico são utilizados sistematicamente para projetos de arte, educação e formação de profissionais de áreas ligadas a arte e meio ambiente. O Núcleo de Arte Educação tem promovido parcerias com instituições de ensino, mobilizando estudantes de arte para o atendimento de visitas monitoradas para público escolar das redes pública e particular.

Com foco na área ambiental, Inhotim promove o programa Jovens Jardineiros, que envolve crianças e adolescentes da comunidade. O projeto introduz este público no ofício de jardinagem, com atividades de identificação e catalogação de espécies, aulas de noções de meio ambiente e estudo e manejo de plantas ornamentais. A idéia é desenvolver a consciência ambiental dos jovens e, ao mesmo tempo, apresentar a possibilidade de um campo de trabalho.



Figura 17 – bancos de Hugo França

Fonte: acervo institucional

3.5.3 Projetos em execução

- a) **APA - Área de Proteção Ambiental** – Dos 1200 hectares de propriedade do ICI, 400 hectares fazem parte da APA – PAZ Municipal do Inhotim. APA é uma categoria de Unidade de Conservação de uso sustentável em que se pode intervir no ambiente de maneira harmônica, que não cause degradação ambiental ou ponha em risco a tradições comunitárias. Lugar para educação e valorização ambiental, proteção dos mananciais, reflorestamento, manejo biológico, repovoamento e ampliação da biota e capacitação de base comunitária.

- b) **Jovens Jardineiro** – Projeto piloto de treinamento de jovens do município de Brumadinho entre 12 e 16 anos, que recebem educação sócioambiental (ênfase em cidadania e ética, saúde e profilaxia), além de noções de ecoturismo, botânica, jardinagem e diferentes técnicas de manejo. Reconhecido pelo Conselho Tutelar Municipal de Brumadinho, os participantes têm rendimento e frequência escolar monitorada, associando à idéia de formação profissionalizante. A idéia é desenvolver a consciência ambiental dos jovens e, ao mesmo tempo, apresentar a possibilidade de um campo de trabalho.

- c) **Sala Verde** – a Biblioteca de Inhotim possui um acervo especializado em artes visuais e meio ambiente, com aproximadamente. 1500 volumes entre livros, periódicos e catálogos de exposições. Há ainda uma hemeroteca com dossiês de artistas e exposições. No âmbito das ações da Biblioteca Inhotim, realiza-se o projeto Sala Verde, desenvolvido com o Ministério do Meio Ambiente, para a promoção de atividades de educação ambiental na região e intercâmbio de material pedagógico de apoio. Abrange a elaboração e execução de eventos, como a Semana de Meio Ambiente, produção e circulação de Informativos mensais, palestras e demais ações voltadas à educação ambiental.

- d) **Identificação botânica** – Inicialmente, só as mais representativas espécies serão identificadas, mas o número de placas também será ampliado.

3.5.4. Convênios

A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) assinou convênio de parceria com o Instituto Cultural Inhotim. O objetivo é estabelecer mecanismos voltados para a pesquisa, o ensino, o intercâmbio de consultorias e a troca de informações entre as duas instituições.

O convênio consiste em um termo de cooperação técnica entre o Museu de Ciências Naturais PUC Minas e o Instituto Cultural Inhotim (ICI), visando o desenvolvimento de ações conjuntas de cooperação técnico-didático-científico e cultural. Práticas de estágios, atividades culturais, desenvolvimento e prestação de serviços integrados em áreas de interesse comuns também serão estimuladas pela parceria.

O convênio propicia também um novo espaço para a pesquisa universitária do Projeto Acervo Sonoro das Aves do Inhotim e do Projeto Guigó Minas.

As atividades desenvolvidas em Inhotim são promovidas pelo Instituto Cultural Inhotim (ICI), uma associação dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, de caráter cultural, com autonomia administrativa e financeira. É uma associação apta a captar de recursos públicos ou privados por meio de projetos de lei de incentivo à cultura.

A coleção do Centro de Arte Contemporânea Inhotim e o acervo do parque botânico são utilizados sistematicamente para projetos de arte e educação e para a formação de profissionais dessas áreas e do meio ambiente.

O Núcleo de Arte Educação de Inhotim tem promovido parcerias com instituições de ensino, mobilizando estudantes de arte para o atendimento de visitas monitoradas para público escolar da rede pública e particular (ação educativa).

3.5.5 Laboratório de Experiências e Vivências Estético-Sensoriais,

O projeto em parceria com a Escola Guignard da Universidade do Estado de Minas Gerais e a Secretaria de Educação de Brumadinho tem por objetivo despertar o cidadão para os valores da arte, do patrimônio e do meio ambiente, envolvendo jovens de 14 a 25 anos, alunos da rede pública de ensino do município. Com foco na área ambiental, Inhotim promove o programa Jovens Jardineiros, que envolve crianças e adolescentes da comunidade. O projeto introduz esse público no ofício de jardinagem, com atividades de identificação e catalogação de espécies, aulas de noções de meio ambiente e estudo e manejo de plantas ornamentais. A idéia é desenvolver a consciência ambiental dos jovens e, ao mesmo tempo, apresentar a possibilidade de um campo de trabalho.

Inhotim é um lugar em formação, onde arte contemporânea e natureza se relacionam de forma especial. O Centro de Arte Contemporânea é uma instituição comprometida com a educação e o desenvolvimento cultural da comunidade.

3.5.6 Compromisso com o meio ambiente e com a sociedade

O Instituto Cultural Inhotim (ICI) é uma associação cultural sem fins lucrativos comprometida com o desenvolvimento cultural e a educação ambiental da comunidade. Na sua sede, em Brumadinho, mantém um importante acervo de arte contemporânea e um parque ambiental dedicado, quase em sua totalidade, às espécies ornamentais raras do Brasil e do mundo. São 1200 ha de área (400 ha de mata nativa preservada APA – PAZ Municipal de Inhotim / Lei Municipal n 1.385/2003.), com 40 ha de jardins. Compõem este jardim três lagos ornamentais com 30 mil de lâmina d'água e volume próximo a 38 mil, local de sobrevivência, alimentação e reprodução das mais variadas formas de vida.

O OCI é um espaço para a criação, fruição e formação cultural, criado em um contexto único de integração entre arte e natureza. Além do caráter cultural, Inhotim se destaca por sua atuação nas áreas ambiental e social, desenvolvendo diversos

programas de conscientização e inclusão social, representando para Minas Gerais e para o Brasil um grande pólo de gestão sustentável de recursos naturais e artísticos.

O papel do projeto Inhotim na comunidade extrapola a esfera de agente cultural, assumindo para si a função de catalisar o desenvolvimento das condições para a preservação do patrimônio e do meio ambiente de Brumadinho e de seus distritos. Nesse sentido, participa ativamente da formulação de políticas para a melhoria da qualidade de vida na região.

Em parceria com o Poder Público ou com atuação independente, a instituição incentiva projetos de educação, infra-estrutura, turismo e desenvolvimento econômico e social. Entre essas ações, destacam-se: a implantação do Centro Vocacional Tecnológico (CVT), em parceria com o governo do Estado, para a qualificação profissional e inclusão digital; a ampliação da rede de saneamento básico da cidade; a ligação da sede de Brumadinho com Belo Horizonte por meio de uma estrada parque; e o tombamento, pelo IEPHA, do patrimônio histórico e cultural do município. Inhotim também participa, em parceria com a Secretaria Estadual de Meio Ambiente e entidades afins, da elaboração e implantação do Plano Piloto Diretor de Preservação Ambiental.

O Parque Ambiental de Inhotim é dedicado, quase em sua totalidade, às espécies ornamentais raras do Brasil e do mundo. São 600 ha em zona de transição entre os biomas Mata Atlântica e Cerrado. Três lagos ornamentais com mais de 30 mil metros quadrados de lâmina d'água compõem este jardim, local de sobrevivência, alimentação e reprodução das mais variadas formas de vida. O compromisso com o meio ambiente, com base na gestão ambiental eficiente, é uma das bandeiras de Inhotim. Isso reduz o impacto ambiental e faz de Inhotim um local totalmente auto-sustentável no que diz respeito ao uso dos recursos naturais.

Essa gestão eficiente permite o cultivo em Inhotim de uma grande diversidade de espécies da flora (cerca de 1.400), com destaque para as coleções de *Beucarnea recurvata-liliacea* (nolina ou pata-de-elefante), *Cycadaceae* e *zamiaceae* (sagus), e *palmae* (jerivás, butiás, tamareiras, macaúbas, buritirana, etc), constituíram-se em uma das maiores coleções de espécies adultas em jardins do Brasil. Compondo

essa grande variedade e ainda servindo de atração à fauna autóctone, são cultivadas nos jardins de Inhotim espécies ornamentais de intensa frutificação e bela floração, com destaque para as famílias: *musaceae*, *araceae*, *melostomataceae*, *leguminosae*, *orquidaceae*, *bromeliaceae*, *liliaceae*, *lythraceae*, *palmae*, *moraceae*, *acanthaceae* e *myrtaceae*

3.5.7 Programa de visitação

O ICI promove visitas orientadas aos alunos das redes pública e privadas, com uma programação voltada para os dois principais vetores de atuação da instituição: arte e natureza. Busca-se desenvolver um cidadão consciente do ambiente em sua totalidade, estimulando a participação articulada na defesa da qualidade de vida. Inhotim é um lugar para a reflexão, fruição e deleite

- a) **Visitas temáticas** – Inhotim oferece visitas temáticas a seus visitantes, por um período de uma hora, com orientação de educadores das áreas de arte contemporânea e meio ambiente. As visitas enfocam áreas específicas de Inhotim.
- b) **Visitas especiais orientadas** – grupos são recebidos para visitas especiais, por um período de duas horas e meia, com orientação de educadores das áreas de arte contemporânea e meio ambiente.
- c) **Visitas educativas** – escolas para participar de sua ação educativa (educativo@inhotim.org.br), oferecendo atividades a professores e a alunos.

3.5.8 Capacitação de professores

Educadores nas áreas de arte, cultura e meio ambiente são formados a partir de propostas educativas. O projeto está inserido na Ação Educativa Inhotim, que visa à formação de público escolar como espectadores críticos, por meio de visitas orientadas e outras práticas educativas. Essa dinâmica fundamenta-se na formação continuada da equipe de Ação Educativa, que promove encontros e workshops com

educadores, curadores de Inhotim e de outras instituições, artistas e profissionais convidados.

O programa promove o conhecimento da arte por jovens da rede escolar de Brumadinho fomenta a interação dos participantes com a produção artística contemporânea presente no museu, promove diferentes manifestações da cultura local; oferece subsídios para a experimentação das diversas linguagens artísticas, valendo-se de construções elaboradas pelos próprios alunos; e incita a produção textual crítica, tendo como referência os estudos dos conceitos de arte, curadoria e crítica de arte.

3.5.9 Ação com a comunidade

Inhotim Encanto – O projeto Inhotim Encanto é executado mediante cooperação e parceria entre Inhotim, Fundação Madrigal Renascentista e Prefeitura de Brumadinho, representada pela Secretaria de Educação e Secretaria de Ação Social. O coral é composto de crianças com idade entre 7 e 12 anos, em condição de risco social, indicadas pelas secretarias constituem os objetivos do projeto: promover maior integração dos alunos da rede pública de ensino com o seu meio, mediante a prática do canto coral; contribuir para o desenvolvimento da sensibilidade das crianças participantes do projeto, por meio do ensino e da prática da música; desenvolver a desinibição das crianças, pelas sistemáticas apresentações dentro e fora das dependências do Instituto Cultural Inhotim; e contribuir para a educação e a inclusão das crianças em risco social.

3.5.10 Centro Educativo Inhotim

O projeto do edifício (com uma área total de 1700 m) prevê duas salas para oficinas de arte, sala de aula teórica, biblioteca e auditório. Este será, essencialmente, um local de trabalho e conhecimento, no qual a relação do público com Inhotim será potencializada. O Centro Educativo é um elemento de organização e acesso aos grupos educativos diferenciados ao museu.

3.6 As galerias



Figura 18 – Galeria Lago
Fonte: acervo institucional

Galeria Lago – traz grandes instalações que investigam as formas como os indivíduos se relacionam em suas sociedades. O primeiro espaço é dedicado ao artista norte-americano Chris Burden, nome de referência para a performance e a body art. Em Inhotim, sua escultura *Samson* vai ser a protagonista da sala de entrada. Trata-se de um dispositivo ligando uma catraca de controle de público a um mecanismo que pressiona as paredes do Museu, retrato de uma época em que o artista questionava o Museu como espaço consagrado da arte, virtualmente destruindo-o.

Em outra sala, o artista português radicado no Brasil Artur Barrio vem se somar a nomes referenciais da arte brasileira presentes em Inhotim, como Hélio Oiticica, Tunga e Cildo Meireles, com uma grande instalação, *O Ignoto*. Apresentada originalmente na Bienal de São Paulo e desde então nunca mais montada no País, a peça é das instalações mais célebres do artista, evocando temas como efemeridade e a psicologia do espectador.

Os artistas tailandeses Rirkrit Tiravanija e Navin Rawanchaikul ocupam outra sala, onde terão sua obra *Cities on the Movie* montada em sua totalidade pela primeira vez. Trata-se de uma investigação estética, social e documental acerca do Tuk Tuk, o mais popular meio de transporte do país de origem dos artistas.



Figura 19 – Galeria Iago – cities on the movie
Fonte: acervo institucional

Ainda na Galeria Lago, Inhotim criou uma nova sala para apresentar por mais dois anos a *Cosmococa 5 – Hendrix War*, uma obra revolucionária de Hélio Oiticica e Neville d’Almeida, na qual o artista e o cineasta reinventaram a sala de projeção de cinema.

Galeria Mata – na Galeria Mata, uma seqüência de obras explora as várias conexões entre espaços arquitetônicos e experiências individuais do corpo. Salas individuais dedicadas a José Damasceno, Janine Antoni, Luisa Lambri e Laura Lima apresentam obras significativas de suas trajetórias. A artista Valeska Soares também ocupa uma sala no pavilhão, onde apresenta, pela primeira vez no Brasil, seu filme *Walk on By*, filmado em um set nos jardins de Inhotim.

Galeria Fonte – possui em seu acervo, vídeo, pintura, escultura e fotografia. O espaço procura revelar como a linguagem artística é utilizada para desvelar experiências contemporâneas entre diferentes gerações e nacionalidades. Neste

pavilhão, Inhotim apresenta pela primeira vez no Brasil, e de maneira abrangente, a obra fotográfica do americano Larry Clark, com duas de suas séries mais importantes, *Tulsa* e *Teenage Lust*. Estas obras dos anos de 1970 são a base da pesquisa de Clark no universo adolescente de sexo, drogas e violência, que mais tarde resultou em filmes que são sucesso de público, como *Kids* e *Ken Park*.



Figura 20 – Galeria fonte
Fonte: acervo institucional

Esta Galeria abriga ainda espaço para um relevante conjunto da produção do pintor Michel Majerus, falecido precocemente em 2001. Majerus deixou uma obra que impressiona artista e críticos por sua força criativa, marcada pela força da cor e pela fusão de referências populares e eruditas. Obras dos artistas Paul McCarthy, Anri Sala, Thobias Rehberger e Nuno Ramos também compõem o espaço.

Galeria Cildo Meireles – estará completa pela primeira vez, contando com as obras *Através*, *Desvio para o Vermelho* e *Glove Trotter*, num recorte preciso e significativo de sua obra, com algumas de suas peças mais importantes. Cildo é um artista matricial para a arte brasileira, e sua obra vem conquistando cada vez maior atenção internacional.

Galeria Tunga – exhibe, em caráter permanente, a obra *True Rouge*. Tunga também comparece com *Lezard*, obra montada em um espaço expositivo no mezanino do restaurante de Inhotim.



Figura 21 – Galeria Tunga - True rouge, 1998

Fonte: acervo institucional



Figura 22 – Galeria Praça - Nave Deusa – Ernesto Neto
Fonte: acervo institucional

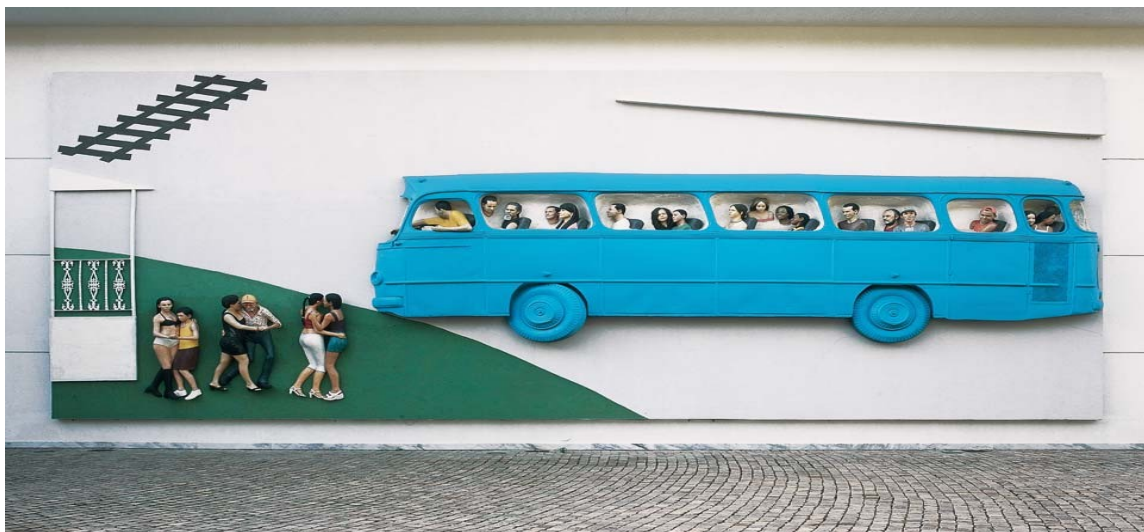


Figura 23 – Galeria Praça
Fonte: acervo institucional

Além de todas essas galerias, Inhotim desenvolve um programa de projetos para a comunidade apresentando no espaço externo da Galeria Praça, uma homenagem à cidade de Brumadinho, com a obra: Rodoviária de Brumadinho. A obra é uma leitura do cotidiano da cidade, com seus costumes e personagens.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Dados Qualitativos

Este capítulo consiste em apresentar e analisar os dados referentes ao diagnóstico da identidade do Museu Inhotim, verificando a existência, ou não, da correlação entre os construtos da imagem percebida por moradores da cidade onde o museu está localizado, finalizando por alinhar a sua identidade em relação com a imagem real e a refletida.

4.1.1 Análise da identidade e imagem sob a ótica do fundador e gestores

Esse item buscou identificar, com o fundador, o porquê da instalação do Inhotim em Brumadinho.

Porque o numero de gente é menor, pelo problema que tiveram a vida inteira de terem sido isolados pelo leprosário e pelas montanhas... então eles ficaram trancados nesse lugar... são pessoas mais corretas, não tem muita malandragem. Então... é um município que tem a base de sociedade, de educação e principalmente a base ecológica e isso tem toda possibilidade de ser estudado e tratado. A população é pequena... gradualmente a intenção que nos temos é que nos queremos criar um lugar fora de Belo Horizonte que tenha um destino final e não um lugar de visitação passageira. Vai ter hotéis, pousadas e outras coisas mais que a pessoa vem pra ficar. Quando a pessoa vem pra ficar não importa o lugar, importa o que ela vai ver e ter. Esse lugar foi escolhido exatamente pelo índice de criminalidade baixíssimo, com educação bem orientada. Por enquanto, a tendência nossa é ajudar nesse aspecto e é um município extremamente planejado e com terra boa. Brumadinho é o único município da região metropolitana de Belo Horizonte bem planejado... tem muita mata, muita floresta, muito rio. Dentro dos nossos objetivos é o ideal (Bernardo Paz – fundador e idealizador do Inhotim). no atendimento, então esse é um valor assumido (fundador).

Percebeu-se que, embora o fundador tivesse propriedades na cidade, para a instalação do Museu vários aspectos foram levados em consideração, destacando-se a proximidade com Belo Horizonte (capital do Estado, com estrutura para receber um grande fluxo de turistas), a beleza da natureza local ainda pouco explorada e das cidades da região metropolitana, Brumadinho possui população ainda pequena e com baixo índice de criminalidade.

Nos itens seguintes, procedeu-se à análise dos conteúdos das entrevistas com foco nos cinco tipos de identidade mapeados por Balmer e Soenen (1999) e Balmer (2001): identidade real, identidade comunicada, identidade concebida, identidade ideal e identidade desejada descritos por Barich e Kotler.

4.1.2 Identidade real

Conforme o descrito pelos autores anteriormente citados, para este tipo de identidade os elementos a serem identificados são: valores internos, desempenho de produtos e serviços, história, estrutura, estilo de gestão, comportamento corporativo (posicionamento em questões como recrutamento de pessoal, políticas de RH, políticas em relação ao ambiente, programas voltados para a comunidade, etc).

4.1.2.1 Valores filosóficos, morais, econômicos relativos ao Museu Inhotim:

Quanto aos valores internos sustentados pela direção e pelo staff do Museu Inhotim, foram destacados: a). Inovação; b) profissionalismo; c) respeito à arte e ao meio ambiente; d). qualidade na prestação dos serviços; e). qualidade atendimento ao cliente; f). acessibilidade da população aos produtos de arte contemporânea e meio ambiente; g). respeito e solidariedade para com a população local; h). Excelência em tudo que faz.

Verificou-se ainda a necessidade da elaboração e implementação de um planejamento estratégico, até mesmo para a definição de valores.

Síntese das falas sobre valores corporativos:

Inhotim passa por uma transformação, de revisão de missão de revisão de estrutura e de revisão de cultura em consequência de revisão de seus valores. Mas é claro que alguns são claramente centrais nessa história... a questão da excelência. A excelência é um valor que está bem impregnado. Excelência seja no acervo, seja nos jardins, seja no atendimento. Então, esse é um valor assumido (diretor geral).

Acho que temos que traduzir esse valor agora do ponto de vista da estrutura e do modo de funcionamento do Inhotim. Vamos dizer assim... do ponto de vista administrativo, espraiamento desse valor. Outro ponto é o de inovação.

Acho que esse, o próprio funcionamento do Museu, a montagem das obras, esse equilíbrio inusitado da arte contemporânea junto com o acervo botânico.. isso exige inovação, exige criatividade(diretor geral).

Manter a qualidade de todas as atividades, ações e produtos do Inhotim estabelecida em padrão internacional de qualidade, tendo uma atenção ao valor do trabalho como produto de criação humana e da natureza. Respeitar a diversidade na produção da arte contemporânea e do meio ambiente, procurando cuidar da manutenção e preservação do meio ambiente. Promover ainda a acessibilidade da população aos produtos de arte contemporânea. Faz-se necessário, também, fortalecer os vínculos com a população de Brumadinho através de um trabalho de interação, tendo como princípio a solidariedade, a inclusão social e a cidadania (diretor social)).

Os principais valores que nós temos estão calcados principalmente no nosso trabalho, que é o respeito e a valorização da arte do meio ambiente, hoje também junto ao social, que são os pilares principais e...nosso valor na qualidade da prestação dos serviços aos nossos visitantes, do nosso ambiente, do nosso local que contempla o parque, as galerias e áreas de serviços como bares, restaurantes, lanchonetes e as áreas comuns” (diretor administrativo).

Pioneirismo, vanguardismo, democracia no acesso a cultura e a educação de alto padrão, consciencência ambiental e alto padrão de qualidade (dretor técnico).

4.1.2.2 Manifestações do valor corporativo no cotidiano

Na percepção de alguns gestores, fica evidente a consciência que as manifestações ocorrem, muitas vezes, em relação ao próprio ambiente que cria impactos positivos por parte dos visitantes, fornecedores e com os colaboradores.

Ambiente prável e acolhedor que permite aos trabalhadores, visitantes e artistas condições favoráveis de trabalho (diretora do social).

Os valores se manifestam, primeiro, no próprio acervo, na busca de uma equipe que tenha *expertise* sobre os temas que o Instituto debruça, a busca por propiciar uma experiência de qualidade prazerosa para nossos visitantes são as manifestações mais evidentes (diretor gral).

O Inhotim é notório pelas pesquisas e pelas conversas com nossos visitantes, uma vez que é um local que traz uma beleza indescritível e as pessoas têm... a gente surpreende as expectativas. Muitas vezes, acho que a palavra correta é a questão da surpresa e do surpreender. A maioria das pessoas quando visitam pela primeira vez o Inhotim não esperavam tanto e quando chegam e têm esse impacto em relação ao nível em que se encontra este lugar (diretor administrativo).

A mesma dar-se-á em todos os sentidos, e o principal seria uma linguagem universal de acessibilidade a todos, sejam com menos conhecimento cultural ou mais. É um agente transformador (diretor meio ambiente).

Ao difundir e viabilizar de forma sustentável e harmônica uma sinergia entre arte contemporânea e meio ambiente e ao provocar e preservar a produção

artística, visando à interação entre artistas brasileiros e estrangeiros e o público em geral. Oferece ainda a oportunidade de formação e crescimento profissional e cultural para a comunidade da região e no geral (diretor financeiro).

Através da busca diária pelo novo, pelo diferente, inusitado e belo, através das ações educativas desenvolvidas com os visitantes do museu, através de um controle rígido nas produções artísticas e botânicas (diretor técnico).

4.1.2.3 Sobre os produtos e serviços

Sobre os empreendimentos de restaurante, bar, lanchonetes e loja, fica evidente que foram construídos para atender à demanda dos visitantes e como tal são empreendimentos ligados ao Instituto Cultural Inhotim e há um mercado diferenciado, que é a parte de alimentação e loja de souvenir, principalmente souvenir de artigos de utilidade. Busca-se estar no mesmo nível de qualidade do ambiente no que diz respeito à excelência de atendimento e aos objetivos da organização.

Síntese das falas dos gestores em relação a como visualizam os serviços e os resultados do restaurante, bar, loja e lanchonetes:

Um produto que agrega valores aos nossos objetivos finais (diretor financeiro).

Procuramos estar no mesmo nível do acervo tanto botânico e de arte contemporânea e do próprio paisagismo do lugar e temos tido retorno positivo sobre isso. O restaurante e a loja tão ao mesmo nível em que se encontra o Inhotim Centro de Arte Contemporânea sendo uma coisa própria, e não terceirizada (diretor Administrativo).

Os produtos são diferenciados, como todos, onde destaca-se a loja pela valorização e uso do acervo como produto. Entretanto falta torná-lo mais acessível aos próprios funcionários, uma política para tal (diretor meio ambiente)

A loja é a intervenção mais atual do Museu e expõe produtos de qualidade e coerentes com a proposta de qualidade do Museu, restaurante a excelente qualidade, ambiente agradável e o preço adequado ao que oferece em termos de ambiente e da comida, O bar oferece um ambiente super acolhedor, com proposta de pratos mais acessível e de qualidade. As lanchonetes tem a oferta adequada. Falta a oferta de um ambiente de qualidade com preços mais adequadas para uma parcela da população que visita o Museu (diretora do social)

Há consciência de que existe lacuna para ser trabalhada em termos de produtos, e isso manifesta-se principalmente na fala do diretor geral:

A avaliação do público frequentador dá uma um alto índice de aceitação. Ainda do ponto de vista do portfólio, eu acho que temos muito a aprimorar, seja na loja, com um perfil de itens, no caso dos restaurantes. Nos dias de maior movimentação, a estrutura já é insuficiente para atender ao público e também abrir possibilidades de diferenciação do ponto de vista de valor das refeições. Acho que ainda temos que buscar diferenciação e, no caso do restaurante, criar uma alternativa de uma alimentação mais rápida e de menor valor (diretor geral)

O Museu Inhotim, foi aberto ao público livre em outubro de 2006, ou seja, tem apenas um ano e quatro meses de existência. No final de 2004, permitiu uma visita limitada e guiada a uma parte do Museu. Em termos de marketing, o gestor considera que o Inhotim está surpreendendo, mas tem muito a ser desenvolvido em termos locais.

Acho que o *marketing* sobre o Museu é muito eficiente e coerente com a proposta de oferta da instituição. Foi ampla e adequadamente utilizada as diferentes formas de divulgação do Museu no estado, nacional e internacionalmente. Não existe um *marketing* para a população local que valorize o conhecimento do Museu e sua interação com a comunidade de Brumadinho, em especial dos distritos. Temos realizado reunião com o comunidades da sede e dos distritos na qual a maioria das pessoas não conhecem o Museu (diretora social).

Ainda acho deficiente, principalmente por hoje ter apenas trabalho com imprensa, e não algo que envolva o *marketing* propriamente dito (diretor meio ambiente)

O esforço mercadológico é um esforço que tem que trabalhar numa linha tênue não tratar o programa Inhotim como mais um, como uma atividade, um produto qualquer. Então, esse equilíbrio tem que buscar. A a área de marketing, de comunicação busca esse equilíbrio. (diretor geral).

O nosso investimento em marketing realmente externo, na verdade, só existe através da mídia espontânea. Ou seja o Inhotim não gastou, não teve investimento em propaganda mas toda nossa propaganda foi da mídia espontânea através de revistas, jornais e televisão, principalmente. É o que tem acontecido constantemente nesse período de um ano e meio e que não pára. Nós estamos na mídia pelo menos, uma duas vezes por semana, mídia nacional e internacional (diretor administrativo).

Existe um interesse dos próprios meios de comunicação em relação ao Inhotim. Estamos sempre em evidência nos principais canais de televisão aberta e, dos principais jornais do país...e até das principais revistas e jornais da Europa e dos Estados Unidos... em divulgação espontânea de matérias voltadas, ao Inhotim. Tivemos uma recente reestruturação da área de Comunicação. É uma equipe voltada sempre para divulgar isso pra esses órgãos e entidades de mídia (diretor administrativo).

Os gestores colocam que tudo isso é trabalhado de uma forma pictória, que é o visual. As imagens do museu enquanto mensagem de uma experiência única e de equilíbrio único entre o acervo ambiental, o acervo botânico e o acervo de arte

contemporânea. Esse parece ser o ponto mais explorado pelos esforços de comunicação para o público em geral.

Considero excepcional, principalmente pela mídia espontânea, que é um indicador. Ainda é crescente a visitação. O desafio é não ser apenas um modismo. Por isso, temos que trabalhar e gerar muito conteúdo (diretor de meio ambiente).

O Museu é um sucesso de público. Acho que a resposta do público ao Museu tem sido acima do esperado inicialmente. Hoje, estamos na casa de um público em torno de 10 mil pessoas/mês, ainda com possibilidade de expansão, de crescimento, com a expansão da área física do museu e dos programas conexos. Um nível de resposta muito bom, 85% do nosso público é oriundo da região metropolitana de Belo Horizonte e 15% entre estados do Brasil e exterior (diretor geral).

Conheço o Museu por meio da divulgação desde a proposita inicial. Como trabalhava no Museu desde agosto como consultora e a partir de novembro como diretora social, minha visão é limitada pelo tempo. Pela resposta da população com 110 mil visitantes de outubro de 2006 a 2007, pela presença POSITIVA nos meios de comunicação e da influência política com a visita do governador, de deputados, secretários de governo e ministros e o aporte de recursos, como do MT de 5 milhões para a construção do Centro de Convenções e outros projetos. O desempenho mercadológico é fantástico e contínuo (diretora do social).

Melhor, impossível. O ICI tem mostrado um poder de mercado impressionante. Temos tido resultados não só no volume de público, mas em afirmação e consolidação junto ao mercado brasileiro de arte e meio ambiente, como no mercado internacional (diretor financeiro)

A partir da nossa abertura junto com a bienal de São Paulo, em outubro de 2006, nós passamos a ter uma divulgação com mais ênfase junto a essa mídia espontânea e sendo até avaliados por alguns órgãos de comunicação como um lugar de excelência...Sempre as matérias espontaneas foram, de forma positiva em relação a Inhotim (diretor administrativo)

O desempenho pode ser medido, portanto, em termos do número de visitação e da crescente variedade de público, demonstrando uma boa resposta à proposta do Museu. O restaurante, o bar e as lanchonetes estão completando aniversário de um ano; ou seja, estão em fase de maturação ainda em termos de resultado financeiro. Mas, em termos de resultado de qualidade, os gestores apontaram que, por meio de pesquisa interna e de consulta ao público freqüentador, a satisfação com a qualidade dos produtos e serviços está em grande evidência.

4.1.2.4 Resultados mais representativos buscados pelo Museu Inhotim

Sobre os fatores mais importantes utilizados para a mensuração do desempenho do Inhotim, o gestor foi taxativo em afirmar que os resultados são medidos pelo número de público recebido, pois o público é crescente desde a abertura.

Começamos com um público médio de 2 mil pessoas e atingimos hoje um público médio 15 mil visitantes por mês. Então, primeiro um lugar que recebe 15 mil visitantes por mês, aberto de quinta a domingo num horário num horário de 9:30 às 16:30 e estamos a 65 km de Belo Horizonte, é uma coisa surpreendente. Chegamos a receber em dias de feriado e finais de semana um número é superior a 1500 visitantes num mesmo dia. (diretor administrativo).

Outro aspecto considerado pelo gestor como representativo é o respeito do mercado, tanto da iniciativa privada, quanto dos governos municipal, estadual e federal, em relação ao Inhotim. Foram feitos convênios com órgãos muito importantes, entre os quais a Universidade Católica e a Universidade Federal de Minas Gerais, na busca de uma interação e parceria em projetos de iniciação científica e pesquisas, em relação tanto à arte contemporânea, quanto às questões ambientais em geral.

Vale destacar que o Inhotim vem ganhando surpreendente notoriedade e reconhecimento por parte do governador, ministros e personalidades do mais alto nível do estado, do Brasil e do exterior.

Podemos citar, no ano de 2007, os projetos estaduais e federais, que foram aprovados, mostrando o profissionalismo e concretização da busca por uma sustentabilidade e uma consolidação do Inhotim no Brasil e no exterior".
(Diretor financeiro)

Outra consideração importante foi apontada pela diretora social Inhotim Social, ressaltando a importância dos projetos sociais e da relação com a comunidade de Brumadinho, na busca da inclusão social e da cidadania, projetos esses apoiados por todos os gestores e principalmente pelo principal mantenedor do Inhotim.

Considero de grande relevância o início do trabalho da diretoria social, com importante mobilização de instituições e lideranças do mundo artístico e cultural da cidade, com criação do Movimento Brumadinho Cultural e a elaboração, pelo grupo, de um projeto conjunto “Juventude de Brumadinho: transformando com arte e cultura”. Estamos também elaborando o projeto de institucionalização do coral Inhotim Encanto, constituído basicamente de crianças de baixa renda e em condições de risco social, estabelecendo parceria com a Corporação Musical São Sebastião para a gestão do Coral e a elaboração e realização do Projeto “Resgate da História de Brumadinho.

4.1.2.5 A identificação dos funcionários com a filosofia e objetivos da organização

Relativamente à importância da identificação dos funcionários com o Inhotim, a prioridade foi declarada como sendo por bons funcionários, mas que esse esforço é mais explícito nos níveis de direção e gerência e menos explícito nos demais níveis. No caso mais específico, como o Museu está no município de Brumadinho, a intenção é buscar mão-de-obra na cidade, principalmente para fazer uma relação mais estreita entre Inhotim e o município. Mas como Brumadinho é uma cidade pequena, a maioria dos funcionários é selecionada pelo critério de indicação ou por conhecimento dentro da própria cidade.

O processo de contratação e seleção de pessoal é algo que a organização tem que aprimorar, até mesmo para fortalecer os valores e a identidade do Inhotim.

Alguns profissionais são contratados a pente-fino, para áreas estratégicas da Instituição; outros, procuramos junto à comunidade local, para uma interação mais social e uma formação local de mão de obra. Esperamos, em 2008, um foco maior na gestão de pessoal (diretor financeiro).

precisamos de um trabalho mais profissional, coerente com a proposta do Museu, de construção de zelo, não só no ponto de vista do recrutamento, mas também em todo o processo de funcionamento, ainda mais uma organização com as características de Inhotim (diretor geral).

Este processo vem sendo aprimorado a cada dia, uma vez que, já nas entrevistas para preenchimento das vagas, temos uma definição de perfil adequado a filosofia do museu (diretor técnico)

Inhotim é uma organização com características particulares e em plena fase de transformação. Ou seja, está buscando trabalhar com uma proposta de percepção. De acordo com o que pode ser observado na fala dos gestores, a sua proposta principal é a de transformação.

4.1.2.6 Estilo de gestão

O estilo de gestão foi colocado como sendo um dos objetivos principais da organização e que também está em transformação. A direção, passa por um processo de profissionalização, institucionalização, em que coexiste a figura do empreendedor, com a do idealizador, a partir da entrada de uma administração profissional. Há menos de 90 dias, contratou-se de um diretor executivo no intuito de reforçar a profissionalização do Instituto como negócio.

Então, estamos num processo de transformação, mas que eu diria que é profissional, que reúne capacidades e saberes de cada um, mas que puxa o fio condutor para dar o norte da Instituição. Eu me permitiria dizer, tenho dificuldade de colocar dentro de um estilo de gestão único, pois, como a cultura está em transformação (diretor geral).

Estamos em fase de transição, e a mesma têm grande tendência para participativo. O estilo de gestão ajuda bastante, principalmente por propiciar aos agentes de transformação o exercício da criação (diretor de meio ambiente)

Minha chegada no Museu coincide com o início de um novo diretor executivo. Não tenho elementos para comparar o anterior e o atual. A gestão atual está iniciando e percebo que a política administrativa é de condução democrática e participativa entre os diretores, e destes com suas equipes. Existe um, ambiente ecológico que favorece a uma gestão democrática, participativa e solidária. Percebo que a gestão do Museu é complexa e muitos fatores desta complexidade estão marcados pelas de gestões anteriores.

Existe uma presença importante e forte do criador e mantenedor do Museu com uma obra surpreendente, que faz com que a gestão ainda seja personalizada na sua figura. Além destas marcas, existe a influência de ser uma instituição de natureza familiar. Contudo, a nova gestão está delimitando como orientação política a institucionalização, sustentabilidade e profissionalização que apontam desafios importantes e exigem mudança na cultura administrativa da instituição (diretora do social)

Posso perceber nesse curto período de tempo de atuação do diretor executivo que a forma de gestão é muito participativa (diretor administrativo).

O estilo de gestão atual ajuda, no sentido de que todas as opiniões são aceitas e avaliadas, aproximando cada vez mais o funcionário, a Direção e a comunidade local (diretor financeiro)

Os gestores confirmam que a mudança está ocorrendo de forma a buscar a melhoria da qualidade da imagem que o Museu tem adquirido, interna e externamente. Reforçam ainda que as mudanças que estão ocorrendo são importantes e favorecem a identidade do Museu com uma instituição de alta qualidade de arte contemporânea, de meio ambiente e de trabalho.

Sua identidade está sendo reafirmada e ampliada no âmbito da qualidade dos processos, dos produtos e dos resultados que apresenta ao público, à mídia e ao mercado. Portanto, a liderança está sendo identificada como participativa, porém bastante forte e coerente com os ideais do fundador. A mentalidade dos dirigentes é considerada superprofissional. O Inhotim é visto realmente como um negócio.

4.1.2.7 Palavras que definem o Inhotim

O Inhotim é a realização de um projeto em constante transformação e melhoria, e é uma forte persistência por parte do seu idealizador e das pessoas que com ele estão nesse período deixar o Inhotim como um lugar que vai ficar na história, pra história do município, do estado, do País e, muitas vezes, do mundo (diretor administrativo).

O Museu é a realização de uma utopia de seu idealizador, que, com persistência, criou uma obra de grande valor para a humanidade (diretora social).

Ele é único, ele é um lugar de excelência, ele é um lugar de convergência, ele é um lugar de irradiação, de disseminação, um lugar de inovação (diretor geral).

Inhotim é beleza, criatividade, elegância, paixão, sonho real (diretor técnico)

Uma vez que o *core business* é a arte contemporânea, e o acervo ambiental e paisagístico, o Inhotim revela uma preocupação constante por parte de seus integrantes, com a qualidade e com a excelência em tudo que se propõe a apresentar.

Portanto, *inovação* e *excelência* são as palavras-chave de sua identidade organizacional. Mas para definir o Inhotim em poucas palavras, o diretor administrativo recorreu à sua lembrança da pesquisa realizada pela *Vox Populi* com os visitantes e demais *stakeholders*, em que só teriam sido levantados atributos positivos: responsabilidade administrativa, credibilidade, investimentos, beleza, interatividade, criatividade, inovação, excelência em arte contemporânea, excelência em acervo botânico-paisagístico, sinergia e planejamento.

INSERIR LITERATURA

4.1.3 Identidade comunicada

Segundo Balmer e Soenen (1999) e Balmer (2001), os elementos a serem pesquisados para delinear essa identidade são: reputação corporativa perante os vários grupos de *stakeholders*, comunicações corporativa e identidade visual.

A reputação é de uma instituição de qualidade, seriedade em suas propostas, capacidade e realização e um investimento seguro e de resultado social de grande alcance político, econômico e cultural (diretora social).

O diretor geral afirma que o Inhotim é visto pela dimensão e pelo impacto que ele pode provocar. Por isso, existe um esforço por parte de todos os gestores no sentido de se reposicionar diante da comunidade local.

Inhotim ainda é visto pela cidade ora como ameaça, ora como solução. Então, acho que estamos cada vez mais nos comunicando melhor com a comunidade no sentido de caracterizar, de fato, Inhotim enquanto algo que pode potencializar o acervo natural, de riqueza natural da região, potencializando assim, o município enquanto um lugar para turismo cultural, ecoturismo e turismo de aventura.(diretor geral).

O Inhotim está sendo refletido fora, pois as pessoas nunca viram um museu como este em lugar nenhum do mundo. Agora para as pessoas locais eles não tem idéia ainda, é uma questão de cultura e isso é um processo lento, portanto a imagem estará se modificando gradualmente e vai se modificar na medida em que se introduza mais dentro da sociedade, e isso está acontecendo agora com mais firmeza, mas a imagem no Brasil e fora é excepcional (Fundador)]

O reconhecimento local é mais complicado porque as pessoas não estão habituadas a ganhar cultura, estão habituadas a ganhar favores mas nós não estamos aqui para fazer favores, mas aos pouquinhos eles vão perceber que estão ganhando muito mais do que favores. Eles estarão modificando o modo de pensar e o modo de viver, e a modificação chega a entrar para dentro de casa...conforto, hábitos...uma série de coisas que vai modificando a vida de todo mundo (Fundador).

Em busca de uma melhor e mais adequada comunicação com cada um dos *stakeholders*, existe um trabalho para, em 2008, captar a subjetividades das relações que se estabelecem no interior da instituição e da sua relação com os diferentes atores externos, desenvolvendo as ferramentas mais eficientes para comunicar e interagir principalmente com a cidade de Brumadinho.

A reputação em relação às autoridades locais e à comunidade tem gradualmente adquirido prestígio por ser o Inhotim hoje um grande empregador.

A reputação junto aos órgãos e autoridades é muito grande e pode ser revelada pela crescente visitação do governador de estado, secretários e ministros, que efetivamente participam com o apoio do Governo Federal de incentivos para projetos ligados à arte, à cultura, e às ações sociais (diretor administrativo).

As pesquisas de opinião são a ferramenta mais acessível e fiel que temos hoje. Uma outra ferramenta interessante são as aberturas que as diversas mídias mantêm para Inhotim. O *clipping* de mídia de Inhotim é comparado ao de uma empresa de 20 anos de existência (diretor técnico).

Em termos de público interno, o Inhotim vem buscando mostrar aos funcionários a importância da participação, do envolvimento, e comprometimento, o que já apresenta resultados de melhoria de comunicação interna entre os departamentos.

Hoje, a gente sente muito as pessoas querendo fazer parte do projeto pela grandiosidade, pelo nível em que ele já se encontra e que não é nem a metade do que ele vai ser... e dos funcionários por fazerem parte desse..., a gente vê muito as pessoas tendo muito orgulho de fazer parte do Inhotim. A marca está cada vez ficando mais forte. Há um ano e meio atrás a gente falava: "eu trabalho no Inhotim". As pessoas perguntavam: Inhotim? O que é Inhotim? Hoje você é apresentado no mercado: "Ele trabalha no Inhotim. Olha! trabalha no Inhotim!" (diretor administrativo).

Pode-se ver pelas palavras do diretor administrativo que num curto espaço a diferença em relação ao Inhotim é muito grande. Hoje, as pessoas, muitas vezes, comentam que deve ser o melhor lugar do mundo para se trabalhar, pelo ambiente que é e pela comunicação que está passando para os diversos públicos.

Uma coisa engraçada, recebemos muitos currículos de visitantes, pessoas que visitaram e que a sua atividade profissional tem relação com Inhotim, tentando fazer parte desse projeto (diretor administrativo)

4.1.3.1 O alinhamento do sistema de comunicação com a identidade e a gestão da imagem

Nos temos hoje um veículo de comunicação interna, que é boletim eletrônico, e que são fixados nos nossos quadros de avisos dentro das áreas para os nossos funcionários. Nós temos um padrão com períodos semanal de divulgação e sempre que o Inhotim vai sair com uma matéria, como por, exemplo, de hoje: hoje, o Inhotim saiu com uma matéria no MG TV, primeira edição, sempre é divulgado antecipadamente por nossa área de comunicação para todos os funcionários assistirem ou lerem a matéria. (diretor administrativo).

Nos temos um time profissional. Temos uma equipe de comunicação muito grande, temos o Instituto social se avolumando, já está trabalhando com coral, vão formar a orquestra sinfônica, grupos de seresteiros e músicos e depois vamos entrar mais na área da educação em si...mas é um processo também em andamento, isto vai transformar tudo, não tenho nenhuma dúvida que em cinco anos a cidade é outra (fundador)

Nota-se, pelo apresentado por esse interlocutor, que tudo que acontece internamente é divulgado no veículo de comunicação interna, que é o boletim eletrônico. Existe, portanto, o cuidado pela padronização na forma de divulgação das informações: o mesmo formato, a mesma linguagem, tanto da imagem do museu para fora, quanto internamente.

4.1.3.2. Transmissão da identidade em termos visuais

Em termos visuais, o Inhotim procura transmitir sua identidade notadamente por meio da considerada diversidade de valores e pela considerada visitação de públicos distintos e oriundos de lugares, estados e países diferentes. Além disso, na totalidade de suas comunicações espontânea feitas pela da mídia, transmitindo, além da beleza do lugar, todo um trabalho estruturado, planejado, inovador e surpreendente.

[...] a forma é essa. a gente transmite a nossa identidade através do modelo que a gente de qualidade, de exigência em cada detalhe que as pessoas percebem. Os jardins são sempre muito bem cuidados, as galerias limpas, os funcionários preparados nos seus postos, a recepção adequada, a orientação, a sinalização que a gente tenta fazer o mais singelo e o mais imperceptível possível para que não agrida o ambiente, porque a nossa idéia é que as pessoas fiquem meio perdidas dentro do Inhotim – *aquí é um lugar para se perder e não para se achar* (diretor administrativo).

4.1.4 Identidade concebida: identidade não comunicada

Dentre os elementos para o mapeamento da identidade concebida de uma organização estão: comunicação corporativa não-controlada (como discurso de empregados, rumores e comentários realizados sobre a organização na mídia) e reputação corporativa perante os vários grupos de stakeholders.

4.1.3.1 Em relação à comunicação não controlada

Em relação à comunicação não-controlada, é reconhecida a necessidade de um melhor controle. Mas, de outro lado, existe a dificuldade por ser hoje uma empresa com mais de 300 funcionários dentro de uma cidade pequena, com discursos e conversas informais como ponto de frequência. Existem famílias inteiras (pai, mãe, filhos, irmãos, primos, tios, etc) que trabalham e que geram diálogos e rumores diversos do ponto de vista tanto construtivo quanto destrutivo.

O instituto não tem uma ação, e esse é um dos pontos a serem suprimidos, sanados. Hoje, não há um trabalho estruturado de gestão de clima, não há um trabalho estruturado de gestão de cultura, não há um trabalho estruturado de gestão de pessoas e de talentos de modo que nós possamos assegurar a coesão, assegurar a excelência, assegurar esse esforço inovador de criação, trabalhando com as percepções e com as comunicações não controladas (diretor geral).

Procuramos ser transparentes e tentamos informar o que acontece e como acontece. Alguns boatos são feitos por pessoas sem conhecimento de um todo da Instituição ou por tentar agredir e se promover as custas de Inhotim (diretor financeiro).

No caso dos funcionários, o gestor se responsabiliza por equalizar as diferenças e esclarecer pontos que gerem tais rumores. Na mídia, os press releases, newsletters e demais formas de divulgação são atualizados constantemente para suportar ou contra argumentar opiniões transmitidas publicamente (diretor técnico).

Outro gestor já se posiciona diferentemente:

Não consigo identificar os mecanismos que o Museu utiliza para lidar com ruído, transmissão de imagem negativa e outras formas que podem distorcer a imagem do Museu. Não identifico, contudo, transmissão ruidosa e negativa no ambiente interno do Museu. Na mídia, o que conheço são comunicações positivas (diretora social)

De uma maneira geral, pode-se perceber que o cuidado que a administração tem em relação à comunicação é que toda notícia seja divulgada por meio de métodos formais, para que não haja o discurso paralelo.

4.1.3.2 Formas de minimizar a repercussão negativa da comunicação não controlada

Essa comunicação é inevitável e deve ser conhecida pela gestão para correções dos fatores geradores das mesmas, e não somente para recriminar ou contesta-las. A captação das distorções deve ser permanente e participativa (diretora do social).

Se não mostrarmos imparcialidade e objetivos concretos, com prestação de contas à sociedade e às instituições públicas e privadas, podemos nadar, nadar e morrer na praia. A única forma é prestar contas das nossas ações com transparência, via auditoria contábil de empresas idôneas no mercado e mostrar de forma concreta nossas ações e os resultados destas ações. Só assim esta comunicação não nos fará mau” (diretor financeiro).

Em relação aos efeitos prejudiciais da comunicação não-controlada, foi destacada a importância do trabalho do endomarketing realizado pelo Inhotim, seja para funcionários do Instituto, seja para funcionários da Horizonte (prestadora de serviços de construção civil), buscando imbuí-los do sentimento de fazer parte do projeto (que é como o Inhotim denomina todo trabalho que vem sendo esboçado e feito), para se chegar a atingir a estrutura máxima de excelência de um museu nunca visto em qualquer parte do mundo.

Não são identificados maiores prejuízos advindos da informação não controlada, mas procura-se incentivar o uso da comunicação formal como sendo um forte instrumento para buscar minimizar distorções. O Inhotim tem, portanto, um bom controle e acompanhamento quanto à comunicação, sendo ressaltada como vantagem a cobertura extensiva da mídia espontânea (televisão, jornais e revistas), o que possibilita esclarecimentos e divulgações bem positivos sobre todos os aspectos.

INSERIR LITERATURA

4.1.3.3 Principais forças e capacidades

A principal força do Instituto foi a criação dele e a força para se idealizar e criar um lugar como esse tem que ser muito forte((diretor administrativo).

A principal força é a própria concepção do Museu, é o inusitado desta mistura, o fato de se constituir num produto, se constituir numa organização, numa instituição única com características realmente singulares. Essa é a força para fazer as pessoas mobilizar valores, mobilizar expectativas (diretor geral).

A principal força do Museu foi e continua sendo a capacidade criadora do seu idealizador, que é contínua e presente na instituição em seu cotidiano. Valorizar o acervo de arte contemporânea, de meio ambiente e o social junto as comunidades de Brumadinho, valorizar os trabalhadores como seres humanos capazes de produzir de forma diferente em um ambiente ecológico e de arte, valorizar a participação das comunidades de Brumadinho no projeto atual e futuro do Museu (diretora Social).

INSERIR LITERATURA

Nas perspectivas dos gestores, pode-se concluir que existe um esforço por parte de todos para que as pessoas possam, a cada dia, ter mais clareza, mais consciência, mais percepção de que fazem parte, que estão construindo e ajudando a compor a história do Inhotim, de algo que é único no mundo. Então, esta é a grande força, manter o colaborador consciente do seu papel dentro do Inhotim.

4.1.4 Identidade Ideal

Para o levantamento da identidade ideal, sugere-se a apuração das capacidades da organização, oportunidades de *marketing*, posicionamento corporativo ótimo, filosofia e valores centrais ideais para a organização, características e desempenhos superiores relativos a produtos e serviços, estrutura organizacional excelente, cobertura de mercado otimizada e comportamento corporativo excepcional.

Dentre as forças e capacidades para o estabelecimento de uma identidade ideal para o Inhotim, estão a força da marca e o fato de ser uma organização diferenciada, com seu parque paisagístico e seu acervo de arte contemporânea.

4.1.4.1 Oportunidades de *marketing* visualizadas para o museu

Os visitantes são a melhor e mais confiante via de divulgação: foi, gostou, recomendou; a mídia, para captar o crescimento e a expansão do Museu em suas diferentes formas de se concretizar na arte contemporânea; jardim botânico e a área social; a capacidade do Museu em influenciar as políticas públicas nos três âmbitos: municipal, estadual e federal (diretora Social).

As visitas de personalidades proeminentes (sociedade civil, artistas e políticos), períodos de férias, períodos de bienais, produções artísticas internas e parcerias com entidades culturais (diretor técnico).

Como grande oportunidade de *marketing*, visualizam-se inicialmente, as pessoas, os visitantes, principalmente porque têm representatividade, são formadores de opinião. Como o número de pessoas que visitam o Inhotim é crescente e cada vez mais de pessoas oriundas de outros estados e muitos de outros países, pode-se verificar que o que tem sido divulgado pelos mais diversos meios tem contribuído sobremaneira para a imagem positiva do Museu. A mídia do próprio visitante é com certeza, muito forte. Essa imagem que os próprios meios de comunicação mostram do Inhotim é algo positivo e reforça uma oportunidade de *marketing* de larga escala.

O Inhotim está no *Guia Quatro Rodas* 2007. Nós fomos escolhidos como o único lugar cinco estrelas para se passear no Brasil e no 2008, entre os dez melhores lugares do país. Nós fomos votados pelo público, é uma eleição do público, foi feita por um dos órgãos de maior importância do turismo brasileiro que é o *Guia Quatro Rodas*, e ficamos em terceiro lugar, o que deve ser bem considerado por se tratar de lugar que abriu há um ano e meio. (diretor administrativo).

Com relação às principais oportunidades, na visão dos gestores, pode-se considerar que existe uma base bem definida de trabalho e uma visão interessante com relação ao negócio, que possibilitam o desenvolvimento de um trabalho diferenciado dentro da proposta de inovação e crescimento do Inhotim de posicionamento da marca, de relacionamento com os diversos grupos de stakeholders, de inovação de produtos e serviços. Várias ações já foram visualizadas em 2007 e tantas outras estão sendo visualizadas para 2008, mas mantendo o foco no relacionamento com clientes e comunidade, principalmente.

4.1.4.2 Posicionamento corporativo ótimo

Em relação ao posicionamento corporativo ótimo, aos valores centrais, à filosofia, foi destacada a viabilização de ações estratégicas tendo em vista a busca por uma referência internacional na parte de educação, cultura e social.

Seria de manter os valores que o criaram, ampliando a acessibilidade a um público cada vez mais diversificado e venda dos seus produtos e resultados: metodologias de trabalho, produtos do Jardim Botânico, metodologias de avaliação criada pelo Museu, disponibilizar os seus especialistas para consultoria ao Poder Público e outras instituições (diretora social)

Para mim, um posicionamento ótimo seria o que guarda em si um grande desafio, que é assegurar a devida formatação, padronização que a excelência requer, mas incorporando a flexibilidade necessária para um ambiente de criação. Esse é o grande desafio, esse é o ponto ótimo (diretor geral).

O ótimo, portanto, na posição do diretor geral e dos demais gestores, é o que assegure a constante evolução do Instituto, que permita a manutenção do grau de excelência, um grau de inovação, de modo a permitir inovação crescente e constante.

Questionados sobre os valores centrais ótimos, asseguraram sobre o respeito ao profissional, à criação, à expressão e à acessibilidade que o trabalho pode trazer como resultado da filosofia do Inhotim, voltado para a arte, a cultura e o social.

O valor central é o trabalho de qualidade e a disponibilização para o público (diretora social).

Coerência, multidisciplinariedade e acessibilidade para todos (diretor técnico).

Questionados sobre a estrutura organizacional ótima, foi ressaltada a importância de reunir em uma única unidade todas as diretorias e departamentos, de modo a propiciar maior troca de idéias, informação, um melhor alinhamento e definição dos rumos a seguir pelo Inhotim. Na visão do gestor, facilita delinear bem e formalmente cargos, responsabilidades, funções, níveis hierárquicos, planos de carreira e de benefícios, o que hoje existe de modo informal.

A estrutura organizacional ótima é a que assegure excelência, que assegure a inovação, mas que assegure a interdisciplinariedade. Inhotim se fundamenta na interseção de áreas, e não da realização das áreas particulares (diretor geral).

Ainda com relação aos produtos e serviços, agrega-se à estrutura ótima a criação de novos restaurantes, uma pousada SPA, um centro de convenções, um prédio de fórum e de um hotel. A intenção para 2008/2009 é dobrar o número de galerias com obras de arte e dobrar a extensão do parque botânico e paisagístico.

Os pilares do comportamento corporativo ótimo por parte tanto da organização como dos funcionários seriam: transparência, respeito, credibilidade, participação e comprometimento.

Os funcionários precisam conhecer e compartilhar os pressupostos do Museu (diretora social).

Os funcionários precisam participar efetivamente de todo esse processo de crescimento (diretor administrativo).

A concepção de cobertura ideal para os gestores é aquela de que garanta a construção e a permanência de uma reputação de credibilidade nos níveis estadual, nacional e internacional; buscar o acesso a todo tipo de público; e fomentar a arte e a cultura em todos os níveis da sociedade, com visitas orientadas e guiadas no sentido da arte e da educação.

O Museu Inhotim propõe-se, portanto, como apontam alguns gestores, a ser uma instituição de educação que se apresente ao mercado como uma instituição voltada para a educação da arte e do meio ambiente e que tenha coerência em tudo que faz, aumentando cada vez mais o volume e a capacidade em atender.

O Instituto Cultural Inhotim deve constituir-se em uma instituição inteligente que aprende com suas criações, produtos e resultados. Deve, também, aprender com outras instituições. Deve desenvolver um processo de COMUNIDADE DE APRENDIZAGEM, onde todos os trabalhadores conhecem e aprendem para qualificar o seu trabalho e os resultados do mesmo (diretora Social)

INSERIR LITERATURA

4.1.4.3 Principais desafios enfrentados e a enfrentar num cenário de cinco, dez anos

O principal desafio advindo do ambiente em um horizonte de cinco, dez anos, na visão do gestor, é equilibrar a coerência da proposta do Inhotim com o crescimento rápido que vem ocorrendo, mantendo o mesmo padrão. Precisa, assim, buscar um maior acesso de todo público, focando sempre a questão educacional como principal pilar de construção de valor. Em dez anos o Inhotim provavelmente já terá adquirido vida própria quanto a recursos para poder manter a qualidade e a excelência do projeto.

Cenário atual: crescimento sem perder a identidade. No cenário cinco anos: melhorar a infra-estrutura para acesso ao Museu; ampliar e diversificar o público de visitação; captação de recursos para os projetos na área de educação ambiental, arte e cultura; valorizar a Diretoria Social para estabelecer novas relações entre o Instituto e as comunidades, para que o Museu possa ser reconhecido como uma potencialidade para o município; maior presença do Museu por meio da Diretoria Social para realizar um trabalho ecológico de qualidade junto a estas comunidades. Cenário dez anos: captação de recursos para a manutenção e a ampliação de projetos; influenciar políticas públicas (diretoria social).

Nós estamos falando de uma Instituição que, enquanto Instituto Cultural, tem dois anos. Então, a institucionalização, a consolidação institucional, também é uma variável chave até na própria relação com os nossos públicos, com os diversos públicos externos (diretor geral).

4.1.5 Identidade desejada

Dentre os elementos sugeridos para pesquisa relativos a esse tipo de identidade pode ser incluída a visão sustentada por executivos seniores, gestores e fundador.

4.1.5.1 A visão dos dirigentes em relação ao futuro

Para o diretor geral, a intenção num futuro próximo é construir uma sustentabilidade financeira com as diversas atividades que o Inhotim desenvolve, mediada pelas leis federal e estadual de incentivo à cultura e adquirir maior participação de empresas privadas, além da própria operação interna (aluguel de espaço, bilheteria, etc).

Ainda relativamente à questão dos desafios futuros, o entrevistado fez uma consideração, reforçando a fala de outros gestores quanto à triplicação de tamanho do Museu. No cenário de cinco anos, pretende-se inaugurar empreendimentos na

área de hotelaria, consolidando assim um lugar de sustentabilidade do próprio museu.

Nós queremos criar um lugar fora de Belo Horizonte que tenha um destino final, e não um lugar de visitação passageira. Vai ter hotéis, pousadas e outras coisas mais que a pessoa possa vir para ficar. Não tenho a menor dúvida que em cinco anos a cidade de Brumadinho será outra (Bernardo Paz, fundador).

Inhotim deve se tornar um espaço artístico e botânico reconhecido e respeitado mundialmente, com uma agenda permanente de eventos e um pólo de conhecimento e objetos artísticos e naturais (diretor técnico).

O desafio maior é buscar estratégias, o que já vem sendo feito, que assegurem, ou melhor, que mantenham o que foi e o que está sendo construído e, principalmente, dentro dos padrões de excelência que são as marcas efetivas do Inhotim.

4.1.5.2 A visão dos gestores profissionais em relação ao futuro

Os gestores profissionais estão alinhados quanto à consciência da expansão do Inhotim, da busca dessa estratégia, trabalhando com seus colaboradores no sentido de dotá-los de interesse e paixão pelo Inhotim e pelo que ele proporcionará na vida de cada uma das pessoas que ali estiverem.

Os gestores profissionais precisam ampliar a visão de futuro do Instituto e contribuir para garantir a visão e o crescimento e ampliação. Os gestores profissionais têm um papel fundamental de comunicar aos trabalhadores as estratégias políticas atuais e a visão futura da Instituição (diretora social).

Vai transformar tudo. não tenho a menor dúvida que em cinco anos a cidade é outra. Num primeiro momento a intenção era construir, no segundo momento, jogar para fora o que foi construído, e isso é o que está acontecendo (fundador).

4.1.5.3. Distribuição das principais fontes de receita do Museu

Hoje, é uma grande dependência do nosso principal mantenedor, que é o Bernardo, e é o que nós estamos procurando atacar agora com outras mentes, com as leis de incentivo estadual, federal, projetos de pesquisa. É grande o desafio do curto prazo para os próximos dois anos (diretor geral).

O Inhotim, como fonte de receita, tem uma forte participação de um grupo de empresas do fundador, da iniciativa privada por meio de patrocínios, da bilheteria, dos serviços internos (bar, restaurante e lanchonetes e loja). Recentemente, partiu-se para a elaboração de projetos com recursos do governo estadual, federal, e também projetos de leis de incentivo à cultura. Ou seja, parceiras públicas, privadas em que todos os patrocínios serão mediados pelas leis de incentivo, seja estadual, federal, projetos financiados pelo setor público, projetos de pesquisa, patrocínio direto de empresas, etc. outra observação é feita pelo diretor geral no tocante ao licenciamento do uso da marca onde está, por exemplo, o restaurante, que é uma outra pessoa jurídica e que está inserida no espaço físico do Museu, mas que tem um contrato pelo qual 6% do faturamento bruto dessa empresa, vão para o Instituto.

Então, o surgimento de negócios conexos, como hotel, pousada, campo de golfe e empreendimentos imobiliários, vão abrir licenciamento para o uso da marca.

Eu diria que, o maior patrimônio de Inhotim é a marca (diretor geral).

O conceito que surge dessa interseção carrega um conceito de modernidade, de contemporaneidade. Conforme apontam os entrevistados,

[...] um conceito que aponta para o século XXI que é o resgate do sensível, a reconstrução da humanidade a partir da re-elaboração do sensível, do cotidiano... é o resgate de um convívio mais sustentável com a natureza, com a cultura.

Pode-se verificar que para todos os gestores a marca carrega esse conceito, não só em relação aos negócios que surgem e que surgirão no entorno, tendo Inhotim como âncora, mas também até mesmo em relação ao licenciamento efetivo da marca para tantas empresas que a queiram utilizar.

INSERIR LITERATURA

4.1.6 O alinhamento entre as identidades

Após as análises dos dados obtidos por meio das entrevistas e fontes secundárias sobre as identidades, faz-se necessário verificar o alinhamento entre essas identidades.

Balmer e Soenen (1999) e Balmer (2001) sugeriram que fossem respondidas as seguintes questões:

- a) O posicionamento da organização é ótimo? Valores internos, comportamento corporativo, desempenho de produtos e serviços, cobertura de mercado, políticas gerenciais refletem este ideal;
- b) Todas as comunicações corporativas (controladas e não-controladas) estão representando a organização como realmente é? A reputação corporativa reflete a realidade organizacional;
- c) A realidade organizacional reflete com fidelidade a visão da direção;
- d) Em que medida é possível o posicionamento ideal à luz da reputação da organização? Em que medida a reputação corrente pode ser melhorada;
- e) A missão e a visão da gerência são estrategicamente emitidas se exploram inteiramente as potencialidades da empresa e oportunidades do mercado;
- f) A missão corporativa e a visão gerencial são efetivamente comunicadas, tanto interna como externamente;
- g) A reputação corporativa e as políticas de comunicação corporativa como um todo são congruentes com a visão gerencial

A empresa objetivo deste estudo de caso apresenta um alinhamento entre suas identidades, o que permite identificar um posicionamento geral ótimo, relativamente à realidade da Instituição, que é única em termos de acervo de arte contemporânea. Apresenta uma estrutura empresarial, na qual se pode verificar um esforço de planejamento estratégico, com grande consciência quanto ao ambiente em que está inserido, sobre quem é e onde pretende chegar num futuro bem próximo.

Quanto às comunicações (controladas e não-controladas), verifica-se que o Inhotim procura transmitir a excelência do negócio e dos serviços, a inovação, a boa gestão,

as ações das equipes e a interação social com a comunidade local. As parcerias firmadas com instituições de ensino superior das mais renomadas do estado, as parcerias privadas e os projetos mediados pelas leis de incentivo à cultura têm refletido ótimos resultados em termos de parcerias, tanto financeiramente quanto em termos de diversificação de receitas, reputação e desempenho. Outro aspecto importante é dado à padronização das comunicações internas e externas bem como e o cuidado com as informações divulgadas pela imprensa e outros *stakeholders*. O Museu Inhotim mantém uma equipe de profissionais experientes e de competência reconhecida no setor de comunicação.

Em um ano e quatro meses de funcionamento efetivo atingiu um público em torno de 10 mil pessoas/mês, com presença ainda do governador do estado, ministros, secretários e diversas autoridades nos níveis municipal, estadual e federal, reforçando a consolidação de uma imagem respeitada e digna de comentários elogiosos na mídia de todo o País.

Para que o Inhotim atinja um posicionamento cada vez maior, ou seja, o ideal, necessita trabalhar a questão do relacionamento com a comunidade, que, de acordo com o fundador, é um processo lento, gradual e que vai apresentar mudanças à medida que o museu se introduza mais dentro da sociedade. Porém, isso também esbarra em entraves culturais, que devem ser tratados de forma contínua, mas respeitosamente. Existe, portanto, a intenção de buscar cada vez apresentar a representatividade do Inhotim para a cidade de Brumadinho. Mas esta questão está iniciando-se com a abertura de mais postos de trabalho e mais oportunidades de melhoria na qualidade de vida dos moradores e dos empregados.

Para caracterizar a identidade da empresa, selecionou-se um dos depoimentos dos entrevistados:

Tenho pouco tempo de empresa e vejo que a ela está cada vez mais dislumbrante, mais completa, mais chic. Ela busca à cada dia uma inovação, uma novidade, outras galerias belíssimas vão ser inauguradas, e tenho visto também que estão dando preferência para contratar pessoas da cidade. Os gestores estão sempre próximos da gente, e, até mesmo o Sr Bernardo, ele está sempre querendo saber se estamos bem., espero que continue assim, pois o museu está crescendo e eles podem ficar mais distantes. Está se modificando,

mudando, sabe onde quer chegar (funcionário do setor de restaurante).

É possível perceber que há um relacionamento pessoal na empresa, e que uma das transformações da identidade, decorrente do crescimento da empresa, é a exigência de maior distanciamento nas relações pessoais:

Eu penso que o Bernardo é como uma mãe que vê o filho crescer, vê o filho se distanciar do seu domínio. Hoje ele não consegue mais abraçar a empresa como ele fazia há um ano e meio, dois anos atrás, não sei...ele decidia tudo, os nossos aumentos, nossas necessidades, agora não é ele mais.(funcionário meio ambiente)

Como pode ser visto nas palavras do entrevistado, existia uma relação pessoal do proprietário com os funcionários, mas com o crescimento da empresa esse tipo de relacionamento foi-se alongando e se tornando inviável. Nota-se aqui que havia um tipo de paternalismo próprio de uma relação informal, familiar, traço da cultura brasileira, presente nos processos de gestão (Motta, 1997) e que, para o entrevistado, é um dos elementos centrais na transformação das características iniciais da gestão do museu. O crescimento implica assim em uma forma impessoal nas relações de trabalho. Pelos depoimentos pode-se constatar que a identidade foi sendo gradativamente construída, conforme relatos apresentados a seguir.

A identidade integra o passado, o presente e o futuro. Para Brown e Humphreys (2002), citado por Machado (2005), as de momentos vividos (saudosismo) adquirem importância à medida que os fatos são reforçados por significados, como ser exemplificado no seguinte depoimento:

No começo era muito difícil, pois tinha momento que era insuportável estar num lugar tão luxuoso que tomou conta da casinha simples, do quintal e das ruas da nossa pequena comunidade. Sentia falta dos amigos e dos vizinhos, e estava até me sentindo culpada de participar daquele lugar que muitos julgavam como sendo um agressor, um invasor. Estava feliz pelo emprego adquirido, conhecia pessoas novas e o lugar me fazia muito bem, pois sonhava em me tornar alguém, de ser respeitada, mas depois me batia uma culpa...uma saudade da vidinha ali, com minha família e meus amigos. (funcionária dos serviços de lanchonete)

Nessa fase inicial de conformação da identidade, a interferência externa é mais forte do que a interna. Apesar da existência do “sonho”, ao qual se refere o primeiro depoimento, e que constitui um dos elementos utilizados para construir uma

identificação organizacional (Pratt, 2000), a imagem da organização influenciou na formação da identidade.

Fico tão emocionada quando falo da empresa, nossa! Muitas amigas querem estar no meu lugar, sonham em trabalhar aqui, admiram até o uniforme que uso, falam que fiquei mais bonita, adoro isso! Vejo que as pessoas da cidade e os visitantes, acham tudo tão maravilhoso, e até comentam que a cidade não era conhecida mas que agora todo mundo sabe um pouco sobre ela, so por causa do ENCANTO.(funcionária da lanchonete).

Ao se referir ao passado, esses indivíduos expressam a existência da organização no tempo e como seu caráter duradouro vai se estabelecendo. A memória, como ressonância emocional dos fatos vividos, é a representação duradoura da organização na mente deles. No momento em que essa lembrança está vinculada à participação deles como atores que contribuem para a construção de uma nova imagem, esse sentimento de realização e de participação é a origem de uma reunião simbólica, entre eles e a organização, que vai sucessivamente sendo reforçada.

4.1.6 Percepção de imagem e Identidade sob ótica dos funcionários

Esta seção apresentará as narrativas apresentadas pelos funcionários, quanto à imagem e identidade percebida da organização. ou seja,

A empresa Encanto está dentro do meu coração. Se eu não gostasse de trabalhar aqui eu nunca ia chegar para você ou para qualquer amigo e dizer: “sou Encanto de coração” (depoimento de um garçon)

O Encanto reflete um lugar maravilhoso onde cenários deslumbrantes de natureza e obras de arte. Lugar esse onde a paisagem é de harmonia e paz. (assistente administrativo)

Whetten e Godfrey (1998, p. 47) citado por Almeida (2005), salientam que “quanto maior a identificação dos membros com a organização, maior a fusão do ‘eu’ com os interesses organizacionais”, e esse aspecto contribui para unificar o sentimento entre o indivíduo e a organização, como nos seguintes discursos:

Esse trabalho que estou fazendo aqui é um trabalho que a gente está começando a estruturar. Então, nesse ponto, estamos começando juntos: eu e a empresa. Não há ninguém que faça esse tipo de trabalho, principalmente na parte de montagem de obras de arte. A empresa Encanto está começando e é uma experiência, mas é uma experiência muito boa.

Então, apesar da estrutura que já tem a empresa, estamos iniciando uma nova etapa, os dois começando juntos, e com certeza à medida que ela cresce, vamos evoluir com ela (funcionário da área técnica).

A empresa proporciona um prazer para mim. Se você soubesse como eu adoro trabalhar aqui, tenho muitos problemas em casa, prefiro ficar aqui. Quando dá hora de ir pra casa fico triste. O serviço é uma coisa que eu me satisfaço, pois eu vejo o crescimento da empresa e vejo que estou ajudando a construir esse patrimônio, principalmente no restaurante, onde a comida é super especial e super elogiada, além de tudo tenho amigos e pessoas que gostam de mim, que me elogiam (cozinheira).

Eu fico tão emocionada quando falo do nosso trabalho aqui da empresa, sinceramente eu amo esse lugar. Esse amor para mim, de eu ter acompanhado ela até hoje, ter subido e estar acompanhando o seu crescimento, principalmente de ter subido, e sei que vou chegar mais além, por isso estou até fazendo faculdade e curso de inglês (Monitora)

Percebe-se que a memória do passado vai construindo outra imagem, construindo a identidade da organização. Outro aspecto importante é que, no processo de identificação, refletido na ligação simbólica entre a empresa e o indivíduo, há uma parcela de despersonalização dos indivíduos, conforme pode-se identificar em alguns relatos:

Como comecei junto com outros colegas e familiares, lá de baixo, fomos subindo, e todos nós acompanhando e lutando juntos, não medindo esforços, horário de trabalho, não se importando por quanto tempo ficava na empresa, se chegava o horário de ir embora às 18 horas tem que sair correndo? Não, nada disso, acabava meu expediente, mas se tinha trabalho para fazer, sempre ficava e fico até hoje e não importo, estou a disposição da empresa 24 horas, e gosto de estar (gestor serviços gerais)

De acordo com Pagès (1990), o desejo de fazer carreira impulsiona o indivíduo pela obrigação de vencer e não mais pela obrigação de trabalhar, pois o trabalhador é tomado por uma tentativa perpétua de superar-se. Para satisfazer essa ambição ele aceita a imposição e a jornada extenuante. Como resultado da despersonalização, a empresa e não mais a casa passa a ser o local ao qual a identidade se vincula (espaço privado), lugar tradicionalmente vinculado à construção da identidade:

Tudo que eu queria seria a realização pessoal, sabe aquela realização de sonho, de ser respeitada dentro do local de trabalho onde você faz com amor, ... eu saio de casa empolgada, ai que delícia, sair de casa, ver o sol nascer, estar indo de novo para a empresa que eu adoro, que eu amo, atendendo os meus funcionarios, meus clientes, Sou muito feliz, essa empresa trouxe-me vida nova, estava passando por uma crise pessoal e conseguí me reerguer, graças ao trabalho que faço aqui (Gestora do Restaurante)

É possível perceber como o processo de identificação produz também uma redução da incerteza, na medida em que gera segurança e um sentimento de pertencimento:

Eu me identifico muito, mas muito mesmo com a organização, eu vejo que me encontrei. Em todos os outros trabalhos que tive, em outras empresas, tinha uma coisa que eu não me enquadrava com elas, tive problemas com meus chefes imediatos, com o trabalho, era tão vago que eu não sentia amor por aquilo que estava fazendo, como essa empolgação toda que eu sinto aqui na empresa.... Aqui eu acho que encontrei o meu lugar, faço algo que nunca havia imaginado e estou me achando super competente, tenho apoio do meu chefe, me dou muito bem com ele e estou tendo carta branca também com o Bernardo, isso é muito bom, ter a confiança deles me deixa mais segura. (Gestora de restaurante).

Eu vejo o Encanto como uma empresa que está crescendo muito e trazendo possibilidades para nós e possibilidade a todas as pessoas da cidade (chefe de cozinha)

Além da expressão emocional evidente na construção da identidade, alguns dos entrevistados mencionaram também o papel dos relacionamentos na busca de proximidade e de afeto, que são traços culturais do lugar.

Aqui eu passo o dia que eu nem vejo, passa tão rápido, que eu nem vejo, eu e o pessoal daqui, a gente combina muito bem, então a gente passa o dia todo cantando, sorrindo, alegre e feliz, trocamos confidências e receitas, é tudo de bom (cozinheira).

Aqui o relacionamento entre as pessoas e a ajuda entre todos é muito bom, há companheirismo e confiança. (monitora).

Também o paternalismo, está presente nas relações de trabalho:

O Bernardo é muito bom, ele não é diferente dos funcionários, é até mais simples que muita gente (aux serviços gerais)

O dono é uma pessoa educada e respeita a todos, está sempre observando, verificando o andamento, está sempre por perto mas é bom vê-lo sempre, sinto que ele gosta do meu trabalho (garçon)

devo muita coisa a ele, quando eu estava mal ele me deu tudo de volta..., comprou meu terreno e me ajudou a viver mais tranquilo, (func.dos serviços gerais)

ele não é um patrão, ele é uma pessoa que sabe tratar o funcionário, não é aquele patrão que está com o nariz empinado. Tem patrão que passa por você e não te cumprimenta. Ele não. Cumprimenta, não desfaz você, sorri e até pergunta pela família da gente (funcionaria dos serviços limpeza)

Ele não é metido, ele chega, cumprimenta, senta, conversa, entende os teus problemas e o que você está passando... Ele sempre aparece no meio dos funcionários, e ajuda todo mundo que pede as coisas pra ele, tem gente que até abusa da sua bondade (garçon)

Outra representação encontrada foi a da empresa como uma engrenagem, e pode ser comparada à da máquina, sugerida por Morgan (1996). Por outro lado, esses discursos podem ser interpretados como a percepção do controle centralizado e da racionalidade burocrática e os indivíduos se sentem como partes integrantes:

Eu me sinto ajudando a máquina funcionar, sinto que estou ajudando a construir este império, tenho muito orgulho de ser parte... (funcionaria do restaurante)

Finalmente, além dos relacionamentos pessoais e do paternalismo que até então era evidente, outra questão que colaborou na construção da identidade organizacional foi a sensação de um crescimento pessoal relacionado ao crescimento da organização e à satisfação provocada.

Sinceramente, essa empresa é para mim uma das melhores que eu já trabalhei, porque as outras empresas onde eu trabalhava, eu não tinha oportunidade de crescer. Agora, aqui eu estou tendo oportunidade de crescer, e estou aprendendo outras coisas. (func setor administrativo)

A empresa está crescendo, se você olhar há uns dois anos atrás tinha metade dos funcionários que tem hoje e antes eu fazia uma coisa e agora estou fazendo outra, estava nos serviços gerais, agora sou garçon e estou até estudando inglês (garçon)

Aquí causa espanto, admiração.todos os visitantes apreciam o lugar pois só encontram beleza, além de ser muito limpo , o restaurante e a comida são impecáveis., maravilhosa (chefe cozinha)

Acho que está sendo muito bom para a cidade pois está oferecendo muitos empregos (funcionaria do restaurante)

Aqui é um lugar de tranquilidade, onde mesmo trabalhando encontramos paz e harmonia (chefe de cozinha)

É um lugar muito bonito, que dá oportunidade para os moradores da cidade, que faz projetos sociais para melhoria de vida e traz o turismo além de acrescentar na cultura do município (funcionaria do setor de meio ambiente)

Essa empresa evoluiu e está favorecendo muito as pessoas da cidade. (chefe cozinha)

Observou-se pelos depoimentos que a imagem da organização foi sendo construída na mente de seus integrantes e que os relacionamentos pessoais, quer entre os funcionários, quer entre estes, o dono e os gestores da empresa, foram elementos importantes para essa estruturação. Verifica-se que esses relacionamentos, elementos da cultura, atuaram como facilitadores dos processos de despersonalização dos indivíduos e na identificação com a empresa, pois eles estão

associados ao afeto e segurança. Percebeu-se ainda que a A projeção de um crescimento pessoal com o crescimento da empresa também favoreceu uma interação entre os indivíduos e a empresa. Na medida em que os relacionamentos produziram a satisfação e segurança, uma maior identificação com a organização foi se consolidando.

4.2 Dados Quantitativos

4.2.1 Caracterização do respondente

Nesta etapa, será apresentadas a análise de dados quantitativa referente a uma amostra composta por 310 questionários aplicados aos alunos do ensino médio e superior.

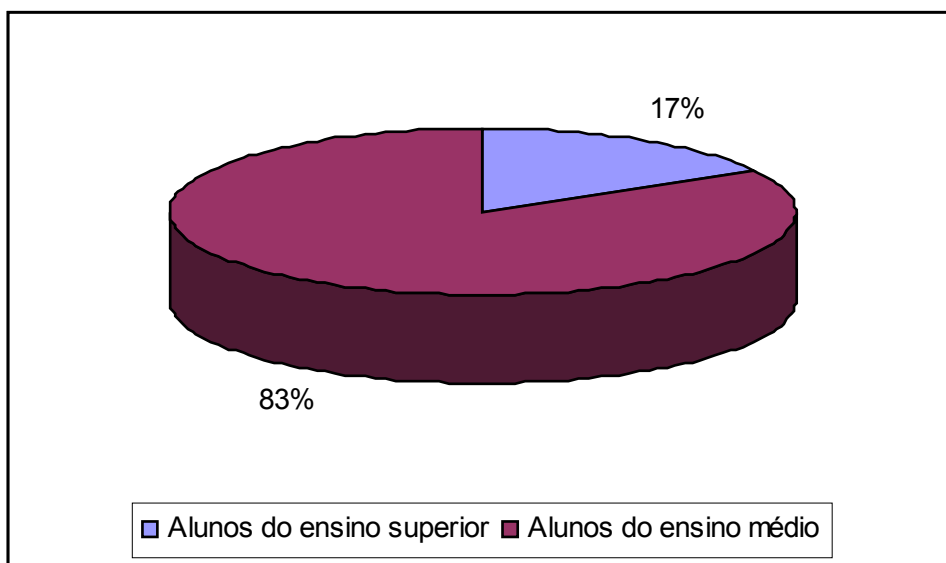


Gráfico 1 – perfil dos alunos do ensino superior e ensino médio

Fonte: Dados pesquisa

Quanto ao perfil dos alunos apurou-se o por meio do GRAF. 1. o seguinte resultado: 16,77% são de alunos do ensino superior, e 83,23% de alunos do ensino médio

Os índices apresentados no GRAF. 2 referem-se aos resultados obtidos com relação aos sexo masculino dos alunos do ensino superior e médio.

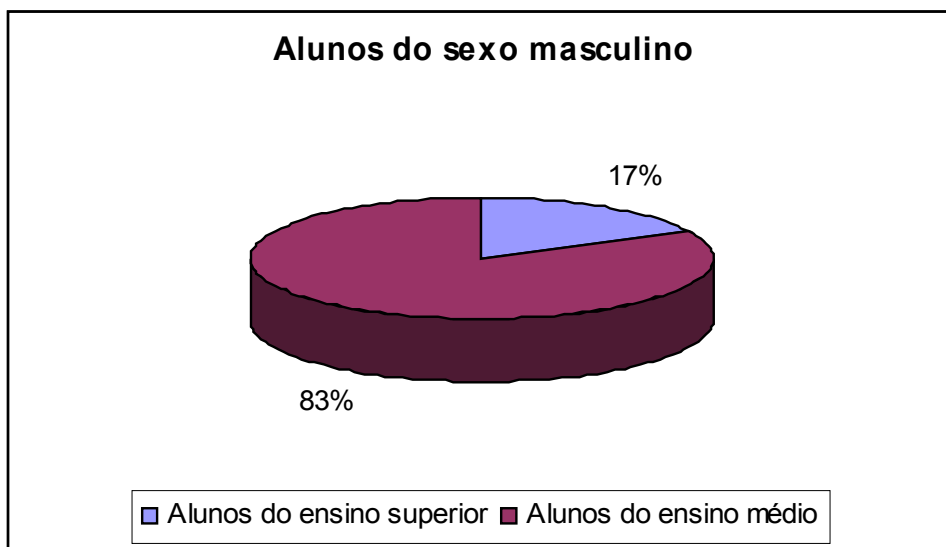


Gráfico 2 – alunos do sexo masculino do ensino superior e médio
 Fonte: Dados pesquisa

Os resultados obtidos, quanto ao sexo masculino, revela uma predominância de 83% de alunos do sexo masculino enquanto apenas 17% são do ensino superior.

O GRAF. 3 expressa as informações referente ao sexo feminino dos alunos do ensino médio e superior.

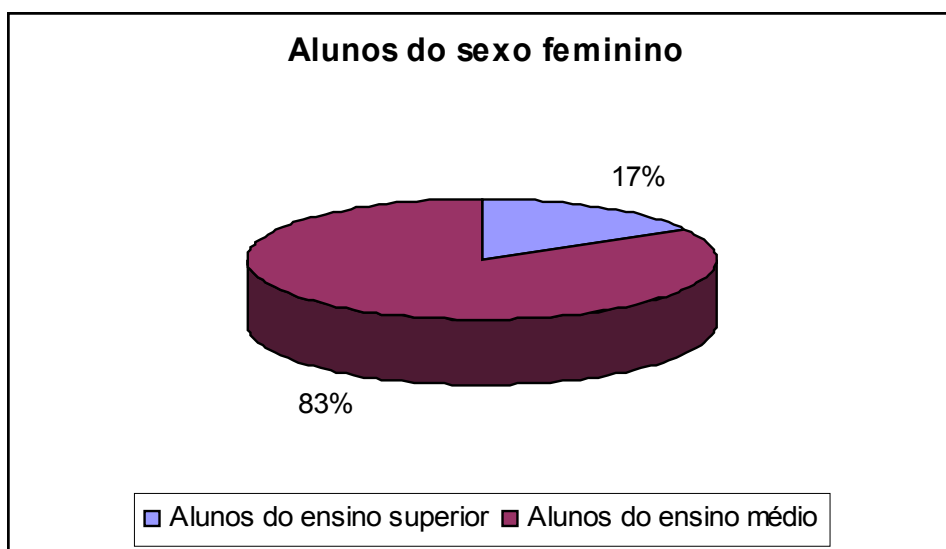


Gráfico 3 – alunos do sexo feminino do ensino superior e médio
 Fonte: Dados pesquisa

Os alunos do ensino médio apresentaram um percentual de 83% pertencentes ao sexo feminino, enquanto apenas 17% frequentam o ensino superior. Cabe ressaltar que o resultado dos alunos tanto do ensino superior quanto do ensino médio exatamente o mesmo que aquele do universo amostral apresentado na FIG. 1.

No que tange à distribuição por faixa etária dos alunos do ensino médio e superior os dados podem ser visto no GRAF. 4

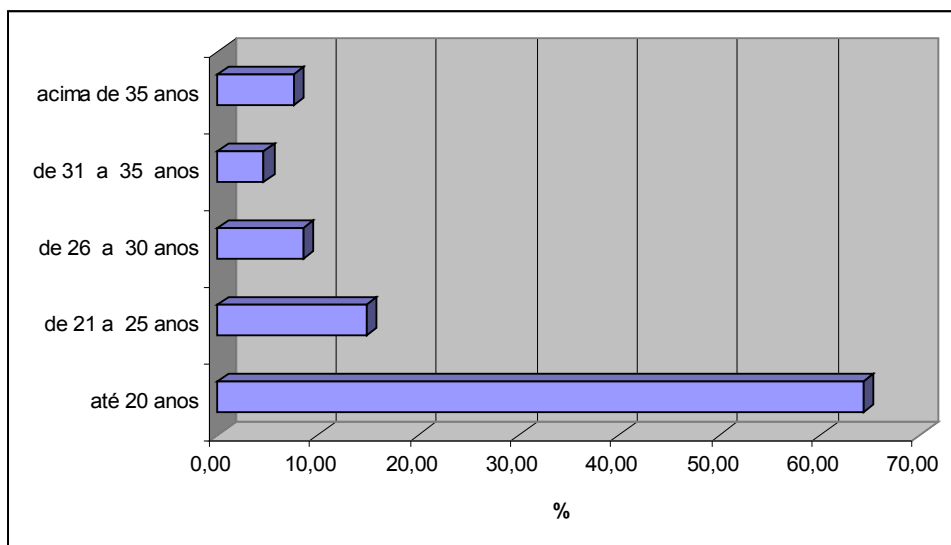


Gráfico 4 – Faixa etária dos alunos do ensino superior e ensino médio
Fonte: Dados pesquisa

Os resultado geral dos alunos do ensino médio e superior demonstram que a faixa etária de até 20 anos apresenta um percentual de 64,36% , já as faixas seguintes de 21 a 25 anos; 26 a 30 anos; 31 a 35 anos e acima de 35 anos, apresentam os percentuais a seguir respectivamente, 14,85%, 8,58%,4,62% e 7,59% .

Quanto a faixa etária por tipo de respondente, os alunos do ensino superior apresentam o percentuais evidenciado pelo GRAF. 5

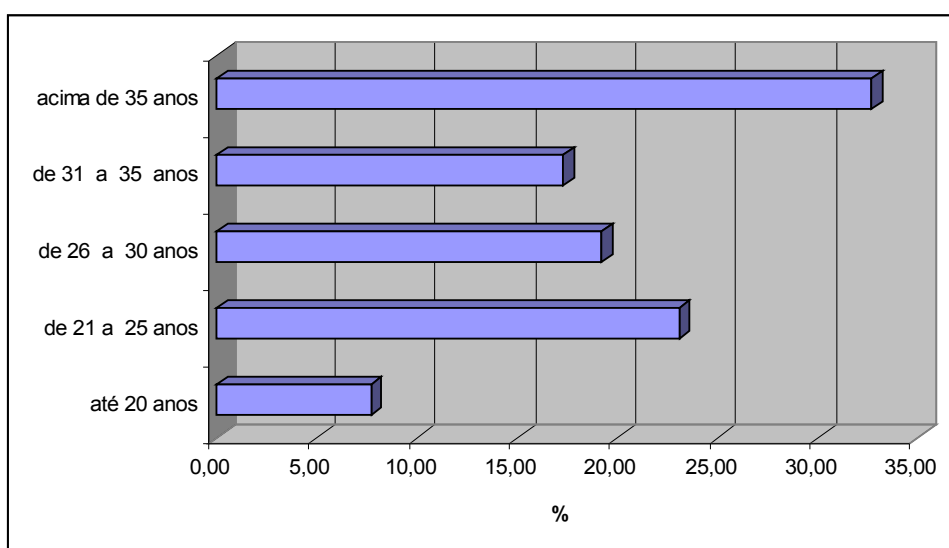


Gráfico 5 – Distribuição por faixa etária para alunos ensino superior
Fonte: Dados pesquisa

Observou-se que houve uma maior concentração de alunos para idade acima de 35 anos um percentual de 32,69%. O menor percentual verificado nesta questão foi de 7,69% de alunos com idade até 20 anos.

O GRAF. 6 apresenta os percentuais relativos a faixa etária dos alunos do ensino médio.

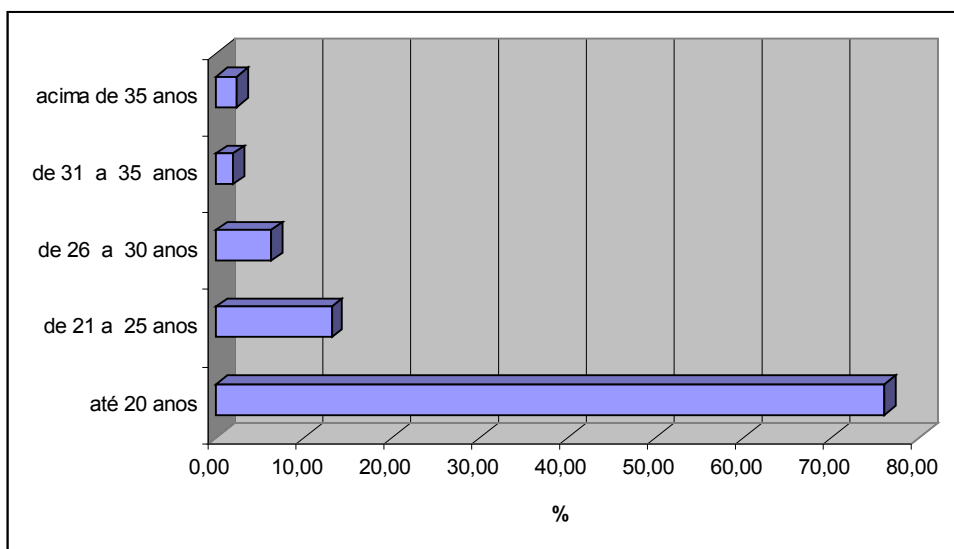


Gráfico 6 – Distribuição por faixa etária para alunos ensino superior
Fonte: Dados pesquisa

Os resultados encontrados para os alunos do ensino médio, quanto à sua faixa etária, demonstrou que a grande maioria possui idade de até 20 anos, 76,10%. O perfil de alunos de ensino médio e superior no que tange à faixa etária difere significativamente.

O GRAF. 7 revela os dados relativos a faixa salarial dos alunos do ensino superior e médio da cidade de Brumadinho.

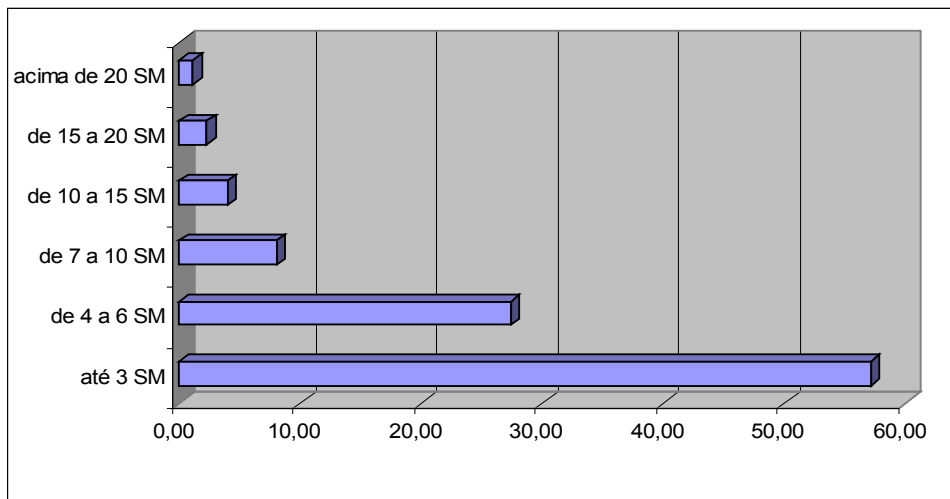


Gráfico 7 – Renda mensal dos alunos do ensino superior e médio

Fonte: Dados pesquisa

De acordo com a percepção dos alunos do ensino médio e superior 57,14% declara renda de até 3 salários enquanto os demais afirmam receber as seguintes faixa salarial: de 4 a 6 SM (28,29%); de 7 a 10 SM (8%); de 10 a 15 SM (4%); de 15 a 20 (2,29%) e somente 1,14% afirma receber acima de 20 Salários mínimo.

Ao serem indagados quanto à frequência com que visitam o museu os alunos relatam os percentuais descritos no GRAF. 8.

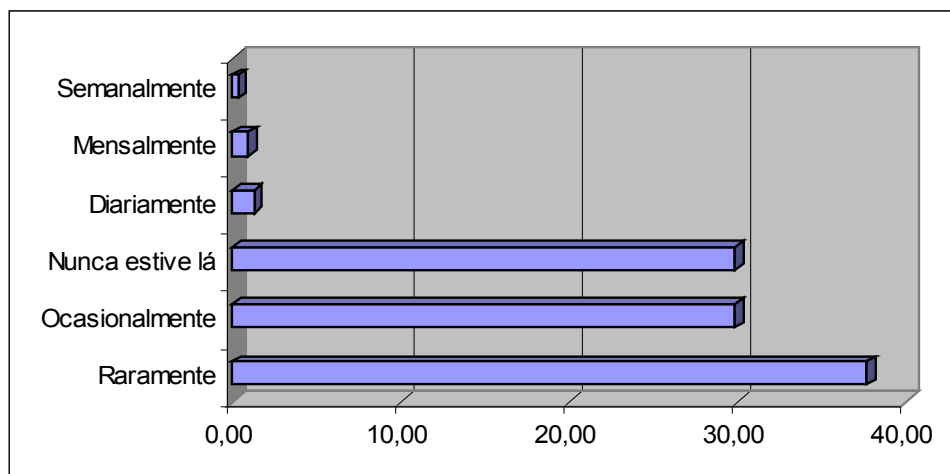


Gráfico 8 – Frequência de visitas ao Museu Inhotim

Fonte: Dados pesquisa

Foi possível verificar que do universo pesquisado a frequência ao museu apresenta um percentual de 37,70% de respostas para os que raramente vão ao museu, enquanto o restante revela os seguintes índices de frequência ao Museu de Inhotim:

29,84% ocasionalmente, 29,84% nunca estive lá, 1,31% diariamente, 0,98% mensalmente e 0,33% semanalmente.

MOTIVOS QUE O LEVAM AO MUSEU INSERIR

FAZER FECHAMENTO DO TÓPICO VER ROZELI.

4.2.2 Análise descritiva dos dados

Esta seção apresenta a análise descritiva de todos os dados agregados, quanto à percepção de imagem percebida pelos alunos do ensino médio e superior da cidade de Brumadinho sobre o Museu de Inhotim.

Na TAB. 2 estão descritos os atributos variáveis da imagem na percepção dos alunos.

Tabela 2– Descritiva para todos os respondentes

Lista de atributos variáveis da imagem	Média	Mediana	Desvio-padrão
A primeira imagem do Museu que me vem à mente é de algo positivo.	4,45	5,00	0,97
Considero o visual do Museu agradável.	4,56	5,00	0,98
As placas de identificação transmitem uma imagem positiva do Museu.	3,99	4,00	1,06
Constantemente, me deparo com alguma forma de anúncio ou informação sobre o Museu.	3,97	4,00	1,07
Freqüentemente, costumo ouvir de outras pessoas comentários elogiosos aos serviços do Museu.	4,16	4,00	1,07
O Museu tem um grau de comunicação com a comunidade muito grande.	3,46	4,00	1,19
Considero importante o cuidado com a ecologia, observados no Museu.	4,52	5,00	0,90
Um aspecto importante no Museu são os cuidados demonstrados com a educação de crianças e jovens.	3,96	4,00	1,17
Considero o Museu uma grande oportunidade de gerar empregos na cidade de Brumadinho.	4,22	5,00	1,02
O Museu cumpre com os compromissos sociais.	3,48	4,00	1,30
O Museu preocupa com a educação, acompanhando as necessidades da população de Brumadinho.	3,31	4,00	1,27
No Museu, as ações sociais atendem às necessidades da população carente	3,15	3,00	1,32
Os funcionários e monitores do Museu demonstram competência na execução dos serviços.	3,97	4,00	1,29
Os funcionários do Museu são atenciosos com as pessoas que ali se dirigem	4,03	4,00	1,20
O acesso ao museu é fácil.	3,84	4,00	1,15
O museu é um grande centro de oportunidade profissional para os jovens de Brumadinho.	4,06	4,00	1,08
Considero que o Museu passa credibilidade em tudo que faz.	3,84	4,00	1,15
O restaurante é uma grande oportunidade para aumentar o fluxo de visitas.	3,76	4,00	1,26
O museu promove a cidade de Brumadinho no circuito nacional e internacional	4,40	5,00	1,04

Fonte dados da pesquisa

A análise descritiva pode fornecer algumas pistas no que tange à dimensão do constructo. Percebe-se pelos valores médios e medianos, que as respostas tendem a se concentrar, respectivamente, nos critérios "Concordo parcialmente" e

"Concordo plenamente". A mediana quase sempre possui um valor maior que a média, devido ao fato de a média sofrer a influência de valores discrepantes. Valores mais altos do desvio-padrão revelam a presença de uma maior variabilidade entre as respostas para uma mesma variável.

Observa-se que as respostas concordo parcialmente e concordo plenamente apresentaram os resultados mais significativos, os aspectos mais positivos foram expressivos, assim a imagem do museu como algo positivo, elogios aos serviços do Museu, a geração de oportunidades de trabalho e de capacitação para a população do município, bem como a promoção da cidade no cenário internacional são vistos como algo positivo.

Contudo, identificou-se que onde os índices médios foram menores, são questões que demandam um pouco de conhecimento por parte da instituição, ou seja, a comunicação com a comunidade, a preocupação com o acompanhamento educacional da população, e ainda as ações sociais visando atender às necessidades da população carente apresentaram os menores resultados. Ou seja, é importante que a instituição tenha cuidado e atenção com estas questões no sentido de buscar a melhoria destes resultados.

A TAB. 3 apresenta os resultados descritivos para os alunos do ensino superior e ensino médio separado por grupos com vista identificar a similaridade das respostas.

Tabela 3– Descritiva para alunos de ensino superior e ensino médio

Atributos	Ensino superior			Ensino médio		
	Média	Mediana	Desvio-padrão	Média	Mediana	Desvio-padrão
A primeira imagem do Museu que me vem à mente é de algo positivo.	4,38	5,00	0,92	4,41	5,00	1,03
Considero o visual do Museu agradável.	4,46	5,00	0,88	4,57	5,00	0,99
As placas de identificação transmitem uma imagem positiva do Museu.	3,58	4,00	1,32	3,99	4,00	1,03
Constantemente, me deparo com alguma forma de anúncio ou informação sobre o Museu.	4,13	4,00	0,90	3,84	4,00	1,14
Freqüentemente, costumo ouvir de outras pessoas comentários elogiosos aos serviços do Museu.	4,17	4,00	0,92	4,05	4,00	1,15
O Museu tem um grau de comunicação com a comunidade muito grande.	3,46	4,00	1,35	3,43	4,00	1,23
Considero importante o cuidado com a ecologia, observados no Museu.	4,00	4,50	1,35	4,58	5,00	0,83
Um aspecto importante no Museu são os cuidados demonstrados com a educação de crianças e jovens.	3,08	4,00	1,50	4,00	4,00	1,09
Considero o Museu uma grande oportunidade de gerar empregos na cidade de Brumadinho.	4,13	4,00	1,03	4,14	4,00	1,07
O Museu cumpre com os compromissos sociais.	3,42	4,00	1,25	3,34	4,00	1,30
O Museu preocupa com a educação, acompanhando as necessidades da população de Brumadinho.	3,13	4,00	1,36	3,29	4,00	1,26
No Museu, as ações sociais atendem às necessidades da população carente	3,04	3,50	1,33	3,08	3,00	1,27
Os funcionários e monitores do Museu demonstram competência na execução dos serviços.	3,92	4,00	1,35	3,91	4,00	1,34
Os funcionários do Museu são atenciosos com as pessoas que ali se dirigem	3,88	4,00	1,30	3,95	4,00	1,24
O acesso ao museu é fácil.	4,00	4,00	1,14	3,76	4,00	1,19
O museu é um grande centro de oportunidade profissional para os jovens de Brumadinho.	3,79	4,00	1,10	3,99	4,00	1,09
Considero que o Museu passa credibilidade em tudo que faz.	4,00	4,00	1,02	3,71	4,00	1,19
O restaurante é uma grade oportunidade para aumentar o fluxo de visitas.	3,88	4,00	1,36	3,66	4,00	1,30
O museu promove a cidade de Brumadinho no circuito nacional e internacional	4,46	5,00	0,93	4,39	5,00	1,09

Fonte dados da pesquisa

No que tange às estatísticas descritivas percebeu- semelhança nas respostas, embora as medianas apresentem o resultado 4 houve maior discordância no ensino médio que no ensino superior. O desvio-padrão para o ensino superior e ensino médio é geralmente, menor que para alunos do ensino médio. Isso ocorre porque as respostas dos alunos possuem maior variabilidade.

Desse modo não há evidencias de diferenças significativas quanto às estatísticas por atributos. Os valores médios e medianos, para todos os atributos, estão próximos de 4 e 5, respectivamente.

4.2.3 Análise Fatorial

Quanto aos aspectos da análise fatorial os resultados originados a partir da extração inicial dos cinco fatores apresenta-se como a melhor solução em termos de interpretação dos fatores. Então, por meio do método das componentes, a análise fatorial aponta, como solução adequada o agrupamento das informações coletadas em cinco dimensões, cuja interpretação estão descritas na TAB. 4

Tabela 4– Fatores rotacionados

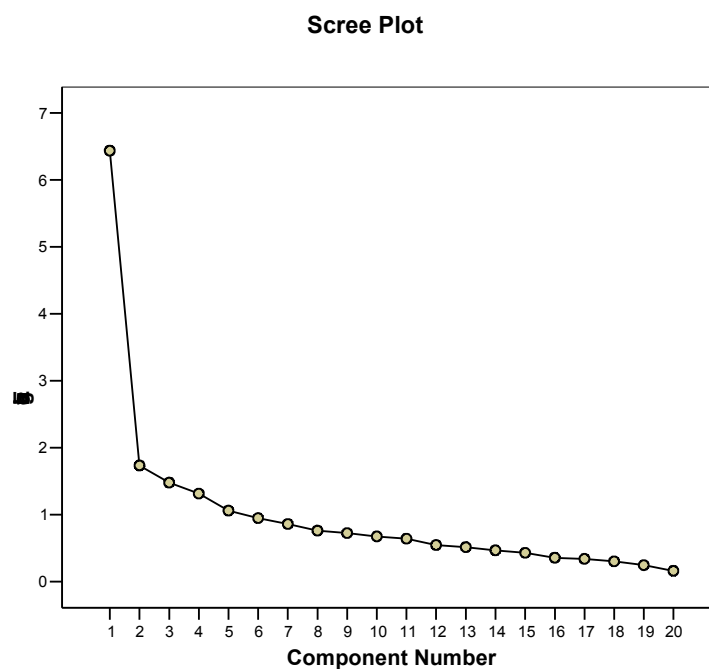
Atributos	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
A primeira imagem do Museu que me vem à mente é de algo positivo.					0,843
Considero o visual do Museu agradável.	0,732				
As placas de identificação transmitem uma imagem positiva do Museu.	0,808				
Constantemente, me deparo com alguma forma de anúncio ou informação sobre o Museu.	0,814				
Freqüentemente, costumo ouvir de outras pessoas comentários elogiosos aos serviços do Museu.		0,859			
O Museu tem um grau de comunicação com a comunidade muito grande.		0,852			
Considero importante o cuidado com a ecologia, observados no Museu.			0,546		
Um aspecto importante no Museu são os cuidados demonstrados com a educação de crianças e jovens.			0,731		
Considero o Museu uma grande oportunidade de gerar empregos na cidade de Brumadinho.		0,511			
O Museu cumpre com os compromissos sociais.			0,447		
O Museu preocupa com a educação, acompanhando as necessidades da população de Brumadinho.					0,687
No Museu, as ações sociais atendem às necessidades da população carente				0,385	
Os funcionários e monitores do Museu demonstram competência na execução dos serviços.			0,544		
Os funcionários do Museu são atenciosos com as pessoas que ali se dirigem				0,625	
O acesso ao museu é fácil.				0,733	
O museu é um grande centro de oportunidade profissional para os jovens de Brumadinho.	0,530				
Considero que o Museu passa credibilidade em tudo que faz.				0,469	
O restaurante é uma grade oportunidade para aumentar o fluxo de visitas.	0,460				
O museu promove a cidade de Brumadinho no circuito nacional e internacional			0,655		
A primeira imagem do Museu que me vem à mente é de algo positivo.					0,843

Fonte dados da pesquisa

Nesta questão percebeu-se que o **Fator 1**: reúne atributos relacionados à sua forma de apresentar-se através da interação com a comunidade (responsabilidade social); **Fator 2**: reúne atributos relacionados aos serviços oferecidos pela infra-estrutura humana do museu; **Fator 3**: reúne atributos relacionados a sua forma de apresentar-se por meio dos serviços oferecidos (visitas guiadas, restaurante, lanchonete, loja de artigos de artes, atendimento de funcionários); **Fator 4**: reúne atributos relacionados a informações distribuídas na mídia e nos processos informais de comunicação; **Fator 5**: reúne atributos relacionados a sua forma de apresentar-se por meio do visual paisagístico; cabe ressaltar que cada atributo é alocado no fator cuja grandeza numérica da correlação é maior. O agrupamento dos atributos em cada fator é apresentado conforme TAB. 4

Para esta análise fatorial, a variação total explicada pelos fatores rotacionados pelo método Varimax é de 60%. Neste caso, também se perde 40% da informação original caso se queira fazer uma modelagem estatística posteriormente.

O GRAF. 9 representa- O Scree Plot.



De acordo com o GRAF 9 observou-se que o salto acontece entre o primeiro e segundo fatores. Entretanto, usar somente um fator pode não ser a escolha mais adequada, pois teríamos apenas cerca de 32% da variação total explicada para o caso de uma modelagem estatística. Os componentes 2, 3, 4 e 5 também são mais inclinados que os demais, o que sugere a utilização inicial de cinco fatores.

Uma vez definido o modelo, é necessário a aplicação de uma medida de adequabilidade da amostra usada para avaliar o ajuste da análise fatorial. Neste contexto, uma medida bastante utilizada, quando não se conhece a distribuição de probabilidade dos dados amostrais, é a estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). Valores de KMO acima de 0,500 indicam uma análise apropriada. O SPSS fornece essa estatística juntamente com outra medida de adequabilidade da amostra, trata-se do Teste de esfericidade de Bartlett. Entretanto, o teste de esfericidade de Bartlett é indicado para situações quando a amostra é proveniente de uma população com distribuição de probabilidade normal multivariada. Como o SPSS fornece os dois testes em uma única saída, optou-se por apresentar os resultados para o ajuste do modelo de análise fatorial considerando-se ambos os testes.

Tabela 5– Teste de adequabilidade da amostra

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin (Medida de adequabilidade da amostra).		0,855
	Approx. Chi-Square	1609,9
Teste de esfericidade de Bartlett	df	190
	Sig.	0,000

Fonte dados da pesquisa

O valor de KMO apresenta uma adequabilidade próxima do que seria uma adequabilidade perfeita ($KMO > 0,9$). No caso do Teste de esfericidade de Bartlett, considerando um nível de significância de 0,05, pode-se rejeitar a hipótese de que o modelo não está bem ajustado.

Tabela 6– teste de adequabilidade da amostra para avaliar o ajuste da análise fatorial

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin (Medida de adequabilidade da amostra).		0,882
	Approx. Chi-Square	1872,5
Teste de esfericidade de Bartlett	df	171
	Sig.	0,000

Fonte dados da pesquisa

O valor de KMO apresenta uma adequacidade próxima do que seria uma adequacidade perfeita ($KMO > 0,9$). No caso do Teste de esfericidade de Bartlett, considerando um nível de significância de 0,05, pode-se rejeitar a hipótese de que o modelo não está bem ajustado.

Análise de confiabilidade

Quanto a análise de confiabilidade Alpha de Cronbach, em análises desse tipo, que envolvem a elaboração de indicadores através de respostas obtidas por questionários, é comum avaliar a adequabilidade da escala utilizada através do cálculo do coeficiente "alpha de Cronbach" (Mingoti, 2005).

A TAB 7 apresenta o teste de confiabilidade das escalas considerando suas dimensões

Tabela 7– Teste de confiabilidade da escala considerando-se apenas uma dimensão (todos os respondentes)

Questão	Alpha se a questão for retirada
A primeira imagem do Museu que me vem à mente é de algo positivo.	0,888
Considero o visual do Museu agradável.	0,883
As placas de identificação transmitem uma imagem positiva do Museu.	0,880
Constantemente, me deparo com alguma forma de anúncio ou informação sobre o Museu.	0,883
Freqüentemente, costumo ouvir de outras pessoas comentários elogiosos aos serviços do Museu.	0,883
O Museu tem um grau de comunicação com a comunidade muito grande.	0,879
Considero importante o cuidado com a ecologia, observados no Museu.	0,881
Um aspecto importante no Museu são os cuidados demonstrados com a educação de crianças e jovens.	0,876
Considero o Museu uma grande oportunidade de gerar empregos na cidade de Brumadinho.	0,879
O Museu cumpre com os compromissos sociais.	0,876
O Museu preocupa com a educação, acompanhando as necessidades da população de Brumadinho.	0,876
No Museu, as ações sociais atendem às necessidades da população carente	0,880
Os funcionários e monitores do Museu demonstram competência na execução dos serviços.	0,878
Os funcionários do Museu são atenciosos com as pessoas que ali se dirigem	0,876
O acesso ao museu é fácil.	0,885
O museu é um grande centro de oportunidade profissional para os jovens de Brumadinho.	0,878
Considero que o Museu passa credibilidade em tudo que faz.	0,875
O restaurante é uma grade oportunidade para aumentar o fluxo de visitas.	0,881
O museu promove a cidade de Brumadinho no circuito nacional e internacional	0,883
Alpha Geral	0,886

Fonte: Dados da pesquisa

Quando se considera apenas uma dimensão o valor do Alpha de Cronbach é bem acima do mínimo estipulado para não se acreditar na confiabilidade da escala (0,6). A questão 1, quando retirada, aumenta o valor do alpha geral em apenas 0,002 (um aumento insignificante para se retirar a questão). Vale lembrar que, considerando o construto unidimensional tem-se uma perda de 60% da informação original caso seja preciso utilizar os scores da análise fatorial para se fazer uma modelagem estatística com os dados.

5 Considerações finais

Em relação ao primeiro objetivo específico que foi Quanto aos cinco tipos de identidade os mais relevantes percebidos no estudo foram o profissionalismo, respeito ao meio ambiente, qualidade na prestação de serviços e qualidade no atendimento ao cliente, bem como acesso da população aos produtos e serviços e a solidariedade com a população local ou seja,

Os principais valores que nós temos estão calcados principalmente no nosso trabalho, que é o respeito e a valorização da arte do meio ambiente, hoje também junto ao social, que são os pilares principais e...nosso valor na qualidade da prestação dos serviços aos nossos visitantes, do nosso ambiente, do nosso local que contempla o parque, as galerias e áreas de serviços como bares, restaurantes, lanchonetes e as áreas comuns” (diretor administrativo

Diante do exposto, a necessidade de se elaborar um planejamento estratégico, somente irá contribuir para melhorias na gestão do Museu, conforme cita Van Riel (1995) que a identidade real é delineada dentre outros fatores, pelo estilo de liderança, pela estrutura organizacional formal e por uma política de gestão consistente.

A criação do Museu em Brumadinho ocorreu em função dos;

Verificar, na percepção do fundador e dos gestores, qual a é imagem do Museu refletida para o público externo;

identificar a imagem do Museu Inhotim percebida por moradores de Brumadinho;
Comparar os atributos da imagem do Museu a partir da visão dos entrevistados; e
Verificar de que forma é gerenciada a imagem do Museu na cidade;

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS

Desse modo, quanto aos motivos que levaram o fundador a cuidar da imagem torna-se cada vez mais importante no sentido de se obter a atração do público, Conforme defende Czinkota (2001), serve como meio de produzir atitudes favoráveis aos clientes, possibilitando não só a conquista de um diferencial competitivo, como também a oportunidade para minimizar as ameaças dos concorrentes. Portanto, investir em imagem torna-se importante. Construir e manter uma boa imagem não pode constituir-se num fim em si mesmo. Uma boa imagem e a maximização do valor inerente a ela devem ser o reflexo de um bom produto, de uma boa empresa, de uma boa pessoa ou de um bom trabalho (REIS, 1991).

elaboração deste estudo teve como foco central explicitar imagem e identidade do Museu Inhotim percebida pelos moradores da cidade de Brumadinho. Objetivando a consecução deste estudo foram definidos os seguintes objetivos específicos: Identificar os elementos constitutivos da identidade; os motivos que levaram à criação do Museu e a sua implantação na cidade de Brumadinho; Verificar, na percepção do fundador e dos gestores, qual a é imagem do Museu refletida para o público externo e ainda a percepção dos moradores sobre o Museu.

REFERÊNCIAS

BALMER, J.M.T. Corporate branding and connoisseurship. **Journal of General Management**, v.21, n.1, p.24-46, 1995.

BALMER, J.M.T.; SOENEN, G.B. The Acid Test of Corporate Identity Management. **Journal of Marketing Management**, n.15, p.69-92, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Edições 70, 1977.

BARICH, Howard; KOTLER, Philip. A framework for marketing image management. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 32, n. 2, p. 94-105, Winter 1991.

BOULDING, K. **The image**. London: The University of Michigan Press, 1956.

CARRIERI, A.; FONSECA, E.; ALMEIDA, A.L. Imagem organizacional: um estudo de caso sobre a PUC Minas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 27., 2004, Porto Alegre. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2004. CD-ROM.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing**. As melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DE TONI, D. **Administração da imagem de produtos**: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. 268 f. : il. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2005.

DOWLING, G.R. Managing your corporate images. **Industrial Marketing Management**, v. 15, n. 2, p. 109-115, 1986.

FÉ, A.L.D.M. **Contribuição para o estudo de imagem**: casos de empresas bancárias. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

FIGUEIREDO, Myrna P; LARA, José Edson. A importância da imagem na estratégia local: um estudo na cidade de Belo Horizonte. In: ENANPAD, 25., 2001. Campinas, **Anais...**

GEE B. **Winning the image game**: a ten step master plan for achieving power, prestige and profit. California, Page Mill Press, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HUME, David. An. **Enquiry concerning human understanding**. Oxford: Ed. T.L. Beauchamp, 1999.

IASBECK L.C.A. Imagem empresarial: o lugar do cliente. CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 22., 1999. Rio de Janeiro, RJ, 1999. **Anais...** Disponível em: ><http://www.intercom.org.br/papers/xxii-ci/gt18103.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2007.

ITUASSU, Cristiana T. **Destino Brasil**: uma análise da campanha publicitária realizada pela EMBRATUR no ano 2000 e de sua contribuição para a formação da imagem do país. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2004.

LINDQUIST, J. D. Meaning of image: a survey of empirical and hypothetical evidence. **Journal of Retailing**. Amsterdam, v. 50, n. 4, p. 29-39, Winter 1974/75.

JARDIM, Décio L.; JARDIM, Márcio C. **História e riquezas do município de Brumadinho**. Brumadinho: Fundação Marina Resende Costa, 1982.

KANT, I. **Crítica da razão pura**. Tradução Valerio Rohdan. 4. ed. São Paulo: Oxford, 1991.

KOTLER, P., HAIDER, H.D., REIN, I. **Marketing Público**: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, Estados e Países. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; FOX, K.A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LALANDE, A. **Vocabulario técnico y crítico de la filosofía**. Buenos Aires: Libreria El Aleneo Editorial, 1966.

LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, 1932.

MACHADO A.M.C. **Identidade, imagem e reputação do Centro Superior de Vila Velha, na perspectiva dos alunos de graduação do curso de Ciências Econômicas**. 2001. 223 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Trad. Ivaldo Montingelli Jr e Alfredo Alves Faria. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, J. **Image Marketing**: using public perceptions to attain business objectives. Chicago: NTC Business Books, 1997.

MATAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998. Ed. compacta.

MCINNIS, D.J.; PRICE, L.L. The role of imagery in information processing: review and extensions. **Journal of Consumer Research**, v. 13, p. 473-491, March 1987.

MELO, M.S.; VIEIRA, P.R. Imagem corporativa e investimento na preservação do meio ambiente: a nova tendência da agenda estratégica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

PIAGET, J. **A formação do símbolo na criança**: imitação, jogo e sonho, imagem e representação. Rio de Janeiro: Zahar, 1971

PLATÃO. **Diálogos**: o banquete, Fédon, sofista, político. 5. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991.

PEREIRA, C.A.S. Políticas públicas no setor de turismo. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 7-21, nov. 1999.

REIS, Maria do Carmo. **Imagem corporativa**: gênese, produção e consumo. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 1991.

RIEL, Cees B.M. **Principles of corporate communication**. London: Academic Service and Prentice Hall, 1995.

SIEGAL, H. Relativism for consumer research? (comments on Anderson). **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 15, n. 1, p. 129-132, Jun. 1998.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca: como contruir marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VYGOTSKY, L.S. **Pensamento e linguagem**. Tradução Jeferson Luiz Camargo. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998. Tradução de Thought and language.

YIN, Roberto K. **Estudos de Caso**: planejamento e método. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO: MUSEU INHOTIM (Parte A)

O presente questionário procura registrar suas impressões sobre o Museu Inhotim, como base para o desenvolvimento de uma dissertação de mestrado. Não é necessário identificar-se. Desde já, agradecemos e apreciamos, bastante, sua disposição em colaborar com este nosso trabalho.

PARTE A - Em cada questão assinale com um "x" a opção desejada.

Categoria:

(se necessário, assinale mais de uma opção)

- Aluno da Faculdade ASA de Brumadinho
- Aluno da Escola Particular
- Aluno da Escola Municipal
- Aluno da Escola Estadual

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Faixa etária:

- até 20 anos
- de 21 a 25 anos
- de 26 a 30 anos
- de 31 a 35 anos
- acima de 36 anos

Grau de instrução:

- 2º Grau incompleto
- 2º grau completo
- Técnico incompleto
- _____
- Superior incompleto _____

Renda Mensal (em Reais):

- até
- acima de
- acima de
- acima de
- acima de
- acima de
- acima de

Frequência com que frequenta o Museu

- Raramente
- Ocasionalmente
- Mensalmente
- Semanalmente
- Diariamente
- Nunca estive lá

Que motivos o levam ao Museu? (se necessário, assinale mais de uma opção)

- Procurar emprego
- Levar amigos e parentes para conhecê-lo
- Tirar fotos
- Almoçar no fim de semana
- Visita para pesquisa escolar
- Outros

(especifique)

QUESTIONÁRIO: MUSEU INHOTIM (Parte A)

São apresentadas, a seguir, frases com as quais você deverá marcar um “x” no quadro relativo ao grau que você escolher, observando os seguintes critérios:

1 Discordo Plenamente	2 Discordo em Parte	3 Não Concordo Nem Discordo ou Não Tenho Opinião	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo Plenamente
------------------------------	----------------------------	---	--------------------------------	------------------------------

FRASE	GRAU				
A primeira imagem do Museu que me vem à mente é de algo positivo.	1	2	3	4	5
Considero o visual do Museu agradável.	1	2	3	4	5
As placas de identificação transmitem uma imagem positiva do Museu	1	2	3	4	5
Constantemente, me deparo com alguma forma de anúncio ou informação sobre o Museu.	1	2	3	4	5
Freqüentemente, costumo ouvir de outras pessoas comentários elogiosos aos serviços do Museu	1	2	3	4	5
O Museu tem um grau de interação com a comunidade muito grande.	1	2	3	4	5
Considero importante os cuidados com a ecologia, observados no Museu.	1	2	3	4	5
Um aspecto importante no Museu são os cuidados demonstrados com a educação de crianças e jovens	1	2	3	4	5
Considero o Museu uma grande oportunidade de gerar empregos na cidade de Brumadinho.	1	2	3	4	5
O Museu promove praticas sociais em beneficio à comunidade local.	1	2	3	4	5
O Museu preocupa com a educação, acompanhando as necessidades da população de Brumadinho	1	2	3	4	5
No Museu, as ações sociais atendem às necessidades da população carente.	1	2	3	4	5
Os funcionários e monitores do Museu demonstram competência na execução dos serviços	1	2	3	4	5
Os funcionários do Museu agem com atenção e presteza com as pessoas que alí se dirigem	1	2	3	4	5
O acesso ao museu é fácil.	1	2	3	4	5
O museu é um grande centro de oportunidade profissional para os jovens de Brumadinho	1	2	3	4	5
A maior parte dos funcionários do museu são de jovens moradores de Brumadinho	1	2	3	4	5
Considero que o Museu passa credibilidade em tudo que faz .	1	2	3	4	5
O restaurante é uma grade oportunidade para aumentar o fluxo de visitas.	1	2	3	4	5
O museu promove a cidade de Brumadinho no circuito nacional e internacional	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado pela autora de Araújo J. (1999)

Mestranda em Administração

Teresinha G Barbosa -

96057405)

(Fones: 35711735 ou

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com gestores

INSERIR