

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

MARIANA GONZAGA GREZELE

Plano museológico na perspectiva mercadológica: um estudo de caso no Museu de Arte Murilo Mendes (MAMM) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

**JUIZ DE FORA
2019**

MARIANA GONZAGA GREZELE

Plano museológico na perspectiva mercadológica: um estudo de caso no Museu de Arte Murilo Mendes (MAMM) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Dissertação apresentada ao programa de mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial a obtenção do grau de mestre em administração pública.

Orientador: Marcos Tanure Sanábio

Coorientador: José Humberto Viana Lima Junior

JUIZ DE FORA
2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Grezele, Mariana Gonzaga.

Plano museológico na perspectiva mercadológica : um estudo de caso no Museu de Arte Murilo Mendes (MAMM) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) / Mariana Gonzaga Grezele. -- 2019. 134 p. : il.

Orientador: Marcos Tanure Sanábio

Coorientador: José Humberto Viana Lima Júnior

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2019.

1. Museus Universitários. 2. Plano museológico. 3. Cultura. 4. Marketing em Museus. 5. Mix de Marketing. I. Sanábio, Marcos Tanure, orient. II. Lima Júnior, José Humberto Viana, coorient. III. Título.

MARIANA GONZAGA GREZELE

**PLANO MUSEOLÓGICO NA PERSPECTIVA MERCADOLÓGICA:
UM ESTUDO DE CASO DO MUSEU DE ARTE MURILO MENDES
(MAMM) DA UNIVERSIDADE FEDERA DE JUIZ DE FORA (UFJF)**

Dissertação de Mestrado submetida à banca examinadora do Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional na Universidade Federal de Juiz de Fora, como parte dos requisitos necessários para obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública.

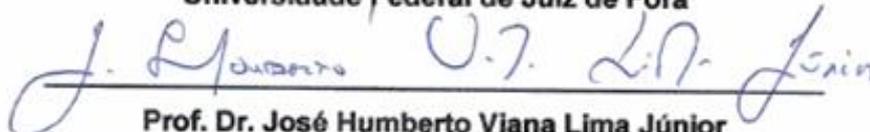
Aprovada em: 16/10/2019

BANCA EXAMINADORA:



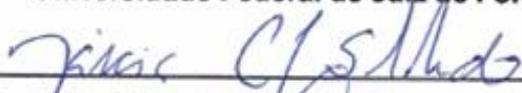
Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio
Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dr. José Humberto Viana Lima Júnior
Coorientador

Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof.ª Dr.ª Márcia Cristina da Silva Machado
Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dr. Celso Souza de Moraes Júnior
Fundação de Apoio e Desenvolvimento ao Ensino, Pesquisa e Extensão



Prof. Dr. Paulo Henrique de Lima Siqueira
Universidade Federal de São João Del-Rei

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Universo pelas pessoas maravilhosas que atravessaram meu caminho e contribuíram para a realização desse trabalho.

À minha família, minhas raízes, base e alicerce. Ao apoio incondicional e inspiração diária da minha mãe; à torcida e companheirismo do meu pai e a minha irmã incrível por existir e fazer parte da minha história sempre!

À Beatriz pelo sorriso e olhar cúmplice; pelo acalanto, afago e amparo; pela paciência e amor dedicado que levantou meu astral e que trouxe leveza para minha vida.

À amiga Tissiana por cada abraço trocado, por cada lágrima enxugada, pelos conselhos sábios, por deixar as conversas mais gostosas e a vida mais feliz.

À professora Márcia pelo empenho, contribuição e incentivo irrestrito. Em muitos momentos atuou como mãe, amiga e terapeuta. Sua dedicação me deu forças, folego e entusiasmo que foram fundamentais para realizar e perseguir esse estudo.

Aos meus professores e orientadores: José Humberto pela acolhida nos meus momentos de desespero e Tanure pelo estímulo para cursar o mestrado.

Aos colegas do trabalho e do programa que me acompanharam e auxiliaram nesse período conturbado.

RESUMO

A presente pesquisa foi produzida no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFJF) da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Este trabalho aborda um estudo sobre os museus universitários em particular o Museu de Arte Murilo Mendes (MAMM) da UFJF, diante das mudanças das políticas museais na última década com foco na gestão e busca de profissionalização. O estudo investiga a questão sob a perspectiva do Pró-Reitoria de Cultura, da Superintendência do MAMM e dos responsáveis técnicos das Divisões de Ação Educativa, Difusão Cultural e Museologia do Museu. Nesta perspectiva este trabalho tem como questão norteadora: como a gestão do MAMM pode desenvolver estratégias de marketing para posicionar a imagem do museu, aumentar as visitas e incrementar a captação de recursos? Para responder ao questionamento tem-se como objetivo geral: analisar o plano museológico do MAMM sob a perspectiva do mix de marketing a fim de consolidar a imagem, ampliar a visita e incrementar a captação de recursos. Para tanto foi realizado um estudo bibliográfico acerca das teorias de cultura, planejamento estratégico de marketing, marketing de serviços e marketing destinado às instituições museológicas. Trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo que utilizou como instrumentos de coleta de dados a análise documental, a entrevista semiestruturada e a análise de conteúdo. Como resultado, foi identificado que o Museu não utiliza seu plano museológico como ferramenta de planejamento estratégico, visto que as diretrizes propostas não apresentam dimensionamento adequado, assim como não existem processos de implementação e acompanhamento das ações, o que dificulta garantir a eficácia da proposta. Ao final propõe-se um plano de ação que visa contribuir para a melhoria do plano museológico na perspectiva do mix mercadológico calcado nos 7Ps de marketing (produto, preço, praça, promoção, pessoas, processos e evidências físicas) a partir da elaboração de diretrizes e ações do plano museológico dentro da perspectiva mercadológica, da construção de instrumento para a implantação das ações propostas e monitoramento dos resultados do Museu e da gestão do MAMM sob a ótica da visão do marketing.

Palavras-chave: Museus Universitários; Plano museológico; Cultura; Marketing em Museus; Mix de Marketing.

ABSTRACT

This research was produced under the Professional Master in Public Administration (PROFIAP / UFJF) of the Administration and Accounting Sciences course of UFJF. This paper addresses a study about the university museums in particular the Murilo Mendes Art Museum (MAMM) of UFJF, facing the museal politics changes in the last decade with focus in the management and search of professionalization. The study investigates the issue from the perspective of the Dean of Culture, the MAMM Superintendence and the technical leaders of the Museum's Educational Action, Cultural Dissemination and Museology Divisions. From this perspective, this paper has as its guiding question: how can MAMM management develop marketing strategies to position the museum's image, expand visitation and increase fundraising? In order to answer the question, the general objective is to analyze MAMM's museological plan from the perspective of the marketing mix in order to consolidate the image, expand visitation and increase fundraising. To this end, a bibliographic study was carried out about the theories of culture, strategic marketing planning, service marketing and marketing for museological institutions. This is a qualitative research that used as data collection instruments the documentary analysis, the semi-structured interview and the content analysis. As a result, it was identified that the Museum does not use its museum plan as a strategic planning tool, as the proposed guidelines do not have adequate dimensioning, as well as there are no implementation and monitoring processes, which makes it difficult to guarantee the effectiveness of the proposal. At the end we propose an action plan that aims to contribute to the improvement of the museum plan from the perspective of the marketing mix based on the 7Ps of marketing (product, price, place, promotion, people, processes and physical evidence) based on the elaboration of guidelines and actions of the museum plan within the market perspective, the construction of an instrument for the implementation of the proposed actions and monitoring of the Museum results and the management of the MAMM from the marketing perspective.

Keywords: University Museums; Museum Plan; Culture; Museum Marketing; Marketing Mix.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - 1º Nível Organizacional - UFJF.....	21
Figura 2 - 2º Nível do Organograma - UFJF.....	22
Figura 3 - Organograma da Pró-Reitoria de Cultura	23
Figura 4 - Proposta de Planejamento Integrado UFJF.....	25
Figura 5 - Macropolíticas Finalísticas e Campos Transversais	26
Figura 6 - Organograma do MAMM.....	31
Figura 7 - Dotação Orçamentária MAMM.....	39
Figura 8 - Processo de Planejamento Estratégico de Unidades de Negócios.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios Norteadores da PROCULT	23
Quadro 2 - Objetivos da PROCULT	24
Quadro 3 - Quadro de Funcionários - MAMM	33
Quadro 4 - Visitação do Circuito Expositivo 2015-2018.....	37
Quadro 5 - Plataformas Comuns de Comunicação.....	55
Quadro 6 - Entrevistas Aplicadas no MAMM	76
Quadro 7 - Programas Institucionais	79
Quadro 8 - Missão, Visão e Valores do MAMM	82
Quadro 9 - Análise das Forças e Fraquezas do MAMM	84
Quadro 10 - Análise das Oportunidade e Ameaças do MAMM	85
Quadro 11 - Objetivos Estratégicos do MAMM	87
Quadro 12 - Objetivos Estratégicos de Produto	88
Quadro 13 - Diretrizes e Ações de Produto	88
Quadro 14 - Diretrizes e Ações de Preço	91
Quadro 15 - Diretrizes e Ações de Praça.....	92
Quadro 16 - Objetivos Estratégicos de Promoção.....	94
Quadro 17 - Diretrizes e Ações de Promoção	94
Quadro 18 - Diretrizes e Ações de Pessoas	97
Quadro 19 - Diretrizes e Ações de Processos.....	98
Quadro 20 - Diretrizes e Ações de Evidências Físicas	101
Quadro 21 – Resultados da Pesquisa.....	103
Quadro 22 - Ações e Sugestões para Implantação de Ferramentas Estratégicas no MAMM	107
Quadro 23 - Modelo 5W2H.....	110
Quadro 24 - Indicadores de Desempenho Sugeridos	111
Quadro 25 - Mix de Marketing.....	113

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CECOM	Centro de Conservação da Memória
CEMM	Centro de Estudos Murilo Mendes
CNM	Cadastro Nacional de Museus
CONSU	Conselho Superior
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
FAPs	Fundações de Amparo à Pesquisa
FACC	Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
ICOM	Conselho Internacional de Museus
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IAD	Instituto de Artes e Design
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MAMM	Museu de Arte Murilo Mendes
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MinC	Ministério da Cultura
MoMa	<i>The Museum Of Modern Art</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNM	Política Nacional de Museus
PMCU	Programa Mais Cultura nas Universidades
PNC	Plano Nacional de Cultura
PROCULT	Pró-Reitoria de Cultura
PROEX	Pró -Reitoria de Extensão
PROINFRA	Pró-Reitoria de Infraestrutura
PRONAC	Programa Nacional de Financiamento da Cultura
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
RM	Registro de Museus
SNC	Sistema Nacional de Cultura
SWOT	<i>Strengths</i> - Força; <i>Weaknesses</i> - Fraco; <i>Oportunities</i> - Oportunidades; <i>Thereats</i> - Ameaças

UF	Unidade da Federação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UO	Unidade Orçamentária
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. OS DESAFIOS DA GESTÃO DO MUSEU DE ARTE MURILO MENDES-UFJF ...	15
1.1. AS POLÍTICAS PÚBLICAS CULTURAIS E AS UNIVERSIDADES	15
1.2. A UFJF	19
1.3. O COMPROMETIMENTO DA UFJF COM AS POLÍTICAS CULTURAIS ATRAVÉS DA PROCULT	23
1.4. APRESENTAÇÃO DO MUSEU DE ARTE MURILO MENDES (MAMM).....	27
1.4.1. A Estrutura Física e o Desenho Organizacional do MAMM	28
1.4.2. O Acervo, a Exposição e a Visitação do MAMM	34
1.4.3. A Gestão do MAMM e o Plano Museológico.....	37
2. ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA MUSEUS: UM OLHAR SOBRE O MAMM.....	43
2.1. REFERENCIAL TEÓRICO.....	43
2.1.1. O Contexto da Cultura e os Museus: definições e importância	43
2.1.2. Planejamento Estratégico de Marketing.....	47
2.1.3. Marketing de Serviços	50
2.1.4. Marketing para Museus	58
2.1.5. Mix de Marketing Aplicado em Museus	62
2.1.6. Plano de Marketing e Estratégias de Marketing em Museus	64
2.2. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	75
2.3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	77
2.3.1. Um Olhar Sobre os Museus no Âmbito da Pró-Reitoria de Cultura	77
2.3.2. Orientações do IBRAM Para Elaboração do Plano Museológico	79
2.3.3. A Gestão Mercadológica do MAMM	80
2.3.4. As Estratégias e o Mix de Marketing	82
3. O PLANO MUSEOLÓGICO E O MIX DE MARKETING: CONTRIBUIÇÕES PARA UM NOVO OLHAR DA GESTÃO DO MAMM/UFJF	106
3.1. SUGESTÕES DE AJUSTES NA ELABORAÇÃO DE DIRETRIZES E AÇÕES DO PLANO MUSEOLÓGICO DENTRO DA PERSPECTIVA MERCADOLÓGICA	107
3.2. PROPOSTA DE INSTRUMENTO PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANO MUSEOLÓGICO E MONITORAMENTO DOS RESULTADOS DO MAMM	110
3.3. CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES COMPLEMENTARES PARA A MELHORIA DA GESTÃO DO MAMM SOB A ÓTICA DA VISÃO DO MARKETING.	111
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
REFERÊNCIAS	119
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Aplicado a Pró-Reitora de Cultura.....	125
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Aplicado ao Gestor do MAMM.....	127

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista sobre Marketing Mix Aplicado ao Gestor do MAMM	129
APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista Aplicado ao Setor Educativo	132
APÊNDICE E – Roteiro de Entrevista Aplicado ao Setor de Museologia	133
APÊNDICE F – Roteiro de Entrevista Aplicado ao Setor de Produção Cultural	134

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda um estudo sobre os museus universitários em particular o Museu de Arte Murilo Mendes (MAMM), diante das mudanças, na última década, da política cultural brasileira, especialmente dos museus. As transformações proporcionaram o fortalecimento do setor em relação a institucionalização e profissionalização dos museus visando otimizar visitação, visibilidade do equipamento, incorporação de novos acervos e ampliação da captação de investimento.

A restrita procura por museus pela população nacional é histórica e cultural. Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de 2010, revelaram que apenas 5% dos brasileiros entraram alguma vez em um museu. Desta forma, o Plano Nacional de Cultura (PNC, 2011-2020) estabeleceu, como uma de suas metas, incrementar em 60% o número de pessoas que frequentam museu, centro cultural, cinema, espetáculos de teatro, circo, dança e música.

Nesse contexto, foi criado, em 2009, o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) e o Estatuto dos Museus. O IBRAM é o órgão responsável pela Política Nacional de Museus (PNM) e pela melhoria dos serviços do setor, do incremento de visitação e arrecadação dos museus, do fomento de políticas de aquisição e preservação de acervos e da criação de ações integradas entre os museus brasileiros. O Estatuto dos Museus trouxe grandes avanços para o setor, motivando as instituições ao enquadramento de uma série de exigências, de forma a profissionalizar esses espaços. A principal delas foi a recomendação da elaboração de um plano museológico para as instituições museais, por meio de ferramentas básicas de planejamento estratégico e de marketing.

O plano museológico trata-se de um instrumento de sistematização do trabalho pautado em um conjunto de programas e projetos internos. Este contribui para o fortalecimento institucional e para a melhoria da gestão por meio da vocação e competências da instituição, do ordenamento e priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de operação.

Entretanto, a elaboração do documento, por grande parte dos museus, é vislumbrada, apenas, a fim de se adequar ao regulamento, desperdiçando a oportunidade de enquadramento do mesmo às estratégias voltadas para o mercado que possibilitariam a construção de uma imagem e posicionamento mais robusto, tornando-os mais atrativos e demandados pelo público. Assim, a implementação do mesmo, é a etapa mais importante visto que é a partir do controle das ações que o museu pode desenvolver reflexões e ações transformadoras.

Assim, falhas de comunicação e déficit na captação de públicos e de investimentos poderiam ser revertidas por intermédio da implementação de ações estruturadas de marketing. A ênfase na orientação para o mercado tem um grande potencial para aumentar o número de visitantes, pois, a comunicação pode servir como um mecanismo de promoção e divulgação das atividades realizadas para os seus visitantes, buscando a presença constante dos usuários, dos doadores contínuos e das parcerias com outros museus para o recebimento de exposições a fim de superar as dificuldades setoriais.

Em Juiz de Fora, de acordo com a plataforma Museus.br, nove dos dezessete museus da Cidade, pertencem ao equipamento cultural da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), representando, aproximadamente, 50% dos museus localizados no município. Os museus universitários têm como peculiaridade servir de apoio para atividades educacionais e constituir uma interface com a sociedade por meio da extensão. Contudo, além das dificuldades supramencionadas, os museus universitários apresentam, ainda, limitações orçamentárias, visto que os recursos destinados as práticas de extensão são geralmente inferiores às atividades de ensino e pesquisa, tornando as instituições culturais frágeis diante desse cenário.

O Museu de Arte Murilo Mendes (MAMM), inaugurado em 2005 e órgão complementar da UFJF objeto do estudo, é constituído por acervo de artes visuais, bibliográfico e documental relacionado ao poeta Murilo Mendes. Contudo, apesar de apresentar um acervo valioso e de relevância cultural e científica, o mesmo é pouco versado tanto para a população local, quanto para a comunidade acadêmica e pesquisadores que possam ter interesse em investigação relacionada ao poeta Murilo Mendes (MAMM, 2019).

Portanto, a fim de perseguir a missão do MAMM de promover o conhecimento da vida e da obra de Murilo Mendes à sociedade é necessário intensificar as ações, através do olhar mercadológico no museu, constituindo uma interface mais profícua com a comunidade aliado a ações educacionais e culturais que tragam relevância e conhecimento.

Partindo dessas constatações, a pesquisa deverá buscar respostas para a seguinte questão: Como a gestão do MAMM pode desenvolver estratégias de marketing para posicionar a imagem do museu, aumentar as visitas e incrementar a captação de recursos?

Para responder a esta questão, foi definido o seguinte objetivo geral para a dissertação: analisar o plano museológico do MAMM sob a perspectiva do mix de marketing, a fim de consolidar a imagem, ampliar a visita e incrementar a captação de recursos.

Para a concretização do estudo, serão contemplados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o MAMM e a sua gestão, a fim de compreender os principais desafios para otimizar o desempenho do Museu em busca de profissionalização;
- Analisar o plano museológico do MAMM e a visão dos atores envolvidos com a gestão do Museu à luz das ferramentas de marketing;
- Propor um plano de ação que otimize as estratégias de marketing para o MAMM visando o posicionamento da imagem, a ampliação da visitação e a captação de recursos.

O estudo engloba o Museu de Arte Murilo Mendes e investiga a questão sob a perspectiva da Pró-Reitoria de Cultura (PROCULT), da Superintendência do MAMM e dos responsáveis técnicos das Divisões de Ação Educativa, Difusão Cultural e Museologia do Museu.

A relevância do trabalho proposto deve-se a possibilidade de construção de estratégias de marketing que possibilitem o estreitamento do relacionamento do museu com os públicos alvo visados, de forma a possibilitar a execução de seu papel na sociedade assegurando a sustentabilidade e manutenção das atividades institucionais, culturais e educacionais.

O presente trabalho está dividido em três capítulos, contando com esta introdução. O primeiro capítulo apresenta a contextualização do caso, por meio da descrição do MAMM e da sua gestão. O segundo capítulo analisa o plano museológico e as atividades de gestão do MAMM à luz das teorias sobre gestão mercadológica de museus e inclui o referencial teórico, os aspectos metodológicos e a apresentação e análise dos resultados da pesquisa. O terceiro capítulo constitui a proposição de um plano de ação que otimize as ações de marketing para o MAMM.

1. OS DESAFIOS DA GESTÃO DO MUSEU DE ARTE MURILO MENDES-UFJF

Na Universidade Federal de Juiz de Fora, a Pró-Reitoria de Cultura é o setor responsável por desenvolver e gerir as atividades de cultura. A Instituição estabelece políticas que possibilitam a conservação dos bens culturais e a democratização do acesso à cultura (UFJF, 2018).

A PROCULT abarca diversos órgãos suplementares direcionados à cultura e promove vários eventos na cidade. Por meio deles, a UFJF assumiu protagonismo na cena cultural de Juiz de Fora e região, tornando a cultura uma dimensão complementar ao tripé de ensino, pesquisa e extensão que baseiam as atividades institucionais.

O MAMM é um dos órgãos suplementares vinculados à PROCULT e sua principal função é abrigar patrimônio cultural constituído pelos acervos bibliográfico, documental e de obras de arte relacionados com a vida e a produção intelectual do poeta Murilo Mendes. Assim, ao MAMM, confere-se a execução da intenção de valorizar o espaço museológico como agente produtor de conhecimento no contexto acadêmico e cultural.

Uma vez que Museu é o objeto deste estudo, o presente capítulo descreve a evolução das políticas públicas culturais no Brasil, a estrutura da UFJF e da PROCULT, além da gestão do MAMM.

1.1. AS POLÍTICAS PÚBLICAS CULTURAIS E AS UNIVERSIDADES

A política cultural, de acordo com Teixeira (1997), é um conjunto de iniciativas tomadas pelo Estado, instituições civis, entidades privadas ou grupos comunitários visando promover a produção, a distribuição e o uso da cultura, a preservação e a divulgação do patrimônio histórico e o ordenamento do aparelho burocrático por elas responsáveis.

No Brasil, houve grandes transformações relativas as políticas culturais. Os órgãos governamentais federais, ao logo do tempo, trataram de forma diferente a questão cultural, alternado por períodos de democracia e de ditadura militar, as políticas sofreram processos de continuidade e descontinuidade, de programas e de instituições, que eram extintas e criadas para atender às diretrizes de governo (SANTOS, 2009).

As primeiras experiências de políticas culturais brasileiras, remontam a década de 30, expressaram uma forte relação entre o Estado e essas ações. Nesse período as políticas culturais federais, buscavam o desenvolvimento da alta cultura, da arte, das músicas e letras do país (SANTOS, 2009). Nas universidades brasileiras, o fomento à cultura passou a ser

sistematizado a partir da década de 1980, quando começou a ser discutido um novo paradigma para a universidade brasileira na sua área de atuação extensionista, centrado na relação instituição-sociedade¹.

Em 1985 foi criado o Ministério da Cultura (MinC) por decreto nº 91.144/1985 (BRASIL, 1985). Assim, começaram a ser desenvolvidas ações específicas para o reconhecimento da importância da cultura para a construção da identidade nacional, antes atribuídas a autoridade do Ministério da Educação e Cultura (MEC)².

Em 1986 foi aprovada a primeira lei de incentivo fiscal. A lei nº 7.505/1986 (BRASIL, 1986), conhecida por Lei Sarney, que permitia abater doações, patrocínios e investimentos em cultura do Imposto de Renda³. Por meio desta lei foi instaurado um mecanismo de financiamento das políticas públicas de cultura através de renúncia fiscal (SILVA, 2014).

O ano de 1990 ficou marcado pelo desmonte dos setores governamentais responsáveis pela área, assim como, pela considerável redução orçamentária, pelo afastamento de servidores e pelo esvaziamento de inúmeros projetos e programas (SILVA, 2014). Após a posse de Fernando Collor de Mello, a Lei Sarney foi revogada pelo governo e o MinC passou a ser uma Secretaria da Cultura, diretamente vinculada à Presidência da República. Em 1992, após o impeachment, já no governo do presidente Itamar Franco, a decisão seria revertida pela Lei nº 8.490/1992 (BRASIL, 1992).

Além do retorno do MinC, esse período foi marcado pelo Programa Nacional de Financiamento da Cultura (PRONAC) e pela Lei de Incentivo à Cultura - Lei nº 8.313/1991 (BRASIL, 1991), conhecida como Lei Rouanet, que restabeleceu princípios da Lei Sarney e reformulou outras bases prevendo incentivos fiscais para empresas que investissem em atividades artísticas e culturais⁴. Em 1993 foi promulgada a Lei do Audiovisual (BRASIL, 1993), que também previa benefícios fiscais para empresas fomentadoras de projetos específicos na área (SANTOS, 2009).

No governo de Fernando Henrique Cardoso a estrutura foi reorganizada segundo a lei nº 9.649/1998 (BRASIL, 1998). A grande ênfase das políticas culturais do Governo Federal, nesse período recaíram nas duas leis de financiamento, a Rouanet e a do Audiovisual

¹Disponível em: <http://w3.ufsm.br/pre/images/anexos-do-site/Politica.pdf>. Acesso em 15/06/2019.

²Disponível em: <https://jornal.usp.br/cultura/historia-da-politica-cultural-no-brasil-e-tema-de-debate/>. Acesso em 16/05/2019.

³Disponível em: <https://jornal.usp.br/cultura/historia-da-politica-cultural-no-brasil-e-tema-de-debate/>. Acesso em 16/05/2019.

⁴Disponível em: <https://jornal.usp.br/cultura/historia-da-politica-cultural-no-brasil-e-tema-de-debate/>. Acesso em 16/05/2019.

(SANTOS, 2009), com estímulo permanente para que grandes empresas investissem no setor, não apenas por renúncia fiscal, mas também associando a iniciativa à visão empresarial, por meio do marketing cultural. O Estado omite-se assim de um papel mais propositivo nas temáticas do setor, caracterizando uma evidente retração de sua ação (SILVA, 2014).

Em 2003, Luiz Inácio Lula da Silva assumiu a Presidência da República e o Ministério foi reestruturado por meio do Decreto nº 4805/2003 (BRASIL, 2003). Assim, foram criadas novas secretarias, dentre as de Políticas Culturais, a de Fomento e Incentivo à Cultura, a de Programa e Projetos Culturais, a de Audiovisual e a de Identidade e Diversidade Cultural, com ênfase na produção de uma postura ativa do Estado no setor (SILVA, 2014). Nesse período confere-se avanços em recursos financeiros, em recursos humanos, além de uma integração maior com o Ministério das Relações Exteriores, buscando a difusão da cultura brasileira em outros países. Houve também uma reestruturação mais ampla das políticas culturais, a qual estava baseada em dois procedimentos: a formulação do primeiro PNC (BRASIL, 2010) e o Sistema Nacional de Cultura (SNC) com o objetivo de voltar-se para ações integradas no setor, evitando distorções e sobreposições de iniciativas e legislações (SILVA, 2014).

O PNC foi um grande disseminador de políticas culturais nas Universidades, visto que buscou enfatizar a relevância dos espaços de educação e das universidades, na implementação de políticas culturais. Assim, o terceiro capítulo do PNC trata da universalização do acesso dos brasileiros a arte e a cultura e da qualificação dos ambientes e equipamentos culturais para a formação e fruição do público e permitir aos criadores o acesso às condições e meios de produção cultural (BRASIL, 2010). A estratégia número 3.3.2 do PNC garante a expansão das Universidades para esse fim:

3.3.2 - Garantir a criação, manutenção e expansão da rede de universidades públicas, desenvolvendo políticas públicas e a articulação com as Pró-Reitorias de cultura e extensão, para os equipamentos culturais universitários, os laboratórios de criação artística e experimentação tecnológica, os cursos e carreiras que formam criadores e interagem com o campo cultural e artístico, principalmente nas universidades públicas e centros de formação técnica e profissionalizante (BRASIL, 2010).

Conseqüentemente, nesse período, foi crescente na produção acadêmica o compromisso em analisar as políticas culturais, repensando seu papel com a responsabilidade competente de produção e circulação da cultura, buscando valorizar a produção cultural

universitária e popular, compreendendo a cultura e sua importância simbólica na pesquisa, no ensino e na extensão (CERRETI, 2016).

No contexto museológico, objetivando o fortalecimento do setor, foi instituída a Política Nacional de Museus (PNM) a fim de promover a valorização, a preservação e a fruição do patrimônio museológico brasileiro a partir de sua diversidade cultural e, conseqüentemente, desenvolver e revitalizar as instituições museológicas (BRASIL, 2009). Além disso, para possibilitar a regulamentação das políticas museais foi criado o Estatuto de Museus, pela Lei 11.904/2009 (BRASIL, 2009). O Estatuto criou dispositivos voltados para a organização do setor museal brasileiro e para a proteção do patrimônio cultural musealizado e passível de musealização⁵. Este, proporcionou também, o fortalecimento do setor em relação a institucionalização dos museus, a definição de recursos e de pessoal, a aplicação de técnicas museológicas, a preservação e recuperação de bens culturais musealizados e informações sobre o setor⁶.

Porém, em agosto de 2016, após o impeachment da Presidente Dilma Rousseff, houve grandes mudanças nos modelos de gestão de políticas públicas (SANTOS, 2018). O cenário de desmantelamento dos programas e projetos culturais, se contrapôs as conquistas das políticas sociais que ocorreram, principalmente, a partir do ano 2010, como o fortalecimento das políticas públicas de cultura. No governo de Michel Temer, como presidente interino, o MinC foi brevemente extinto, por meio da medida provisória n° 726/2016 (BRASIL, 2016), e reincorporado ao Ministério da Educação. Porém em 23 de maio do mesmo ano, devido as muitas críticas recebidas em decorrência disto, foi restabelecido pela medida provisória n° 728/2016 (BRASIL, 2016).

Em 1° de janeiro de 2019, no governo do Presidente Jair Bolsonaro, a partir da reforma administrativa do governo, o MinC foi oficialmente extinto pela medida provisória n° 870/2019 (BRASIL, 2019) e suas atribuições incorporadas ao recém-criado Ministério da Cidadania, que absorveu também a estrutura do Ministério do Esporte e do Ministério do Desenvolvimento Social⁷.

Da mesma forma, nas Universidades, o desmantelamento das políticas culturais ocorreu de diferentes formas culminando na promulgação da emenda constitucional n°95/2016 (BRASIL, 2016) que estabelece um teto de gastos para a área, desconsiderando

⁵Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Subs%C3%ADdios-para-a-elabora%C3%A7%C3%A3o-de-planos-museol%C3%B3gicos.pdf>. Acesso em 24/05/2019.

⁶Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Subs%C3%ADdios-para-a-elabora%C3%A7%C3%A3o-de-planos-museol%C3%B3gicos.pdf>. Acesso em 24/05/2019.

⁷Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/01/02/medida-provisoria-confirma-estrutura-de-governo-de-jair-bolsonaro>. Acesso em 15/06/2019.

legislações anteriores, constituídas a partir de análises e construções coletivas⁸. Consequentemente, ficaram gravemente afetados o desenvolvimento e a autonomia das instituições, principalmente no que se refere ao financiamento e sua reestruturação para uma maior aproximação da sociedade.

Portanto, o crescente corte no orçamento das universidades federais tem trazido, aos departamentos de cultura dessas instituições, dificuldades na manutenção dos projetos e recursos. Na UFJF, mesmo diante das restrições orçamentárias, a Instituição provê ao município uma substantiva contribuição na área cultural mediante sua constituição como um centro de pesquisa e produção de conhecimento e de seu posicionamento institucional como polo científico e cultural.

Diante disto, na subseção seguinte será descrita a UFJF e posteriormente o seu comprometimento com as políticas culturais.

1.2. A UFJF

A UFJF é uma universidade pública, sediada em Juiz de Fora (MG), com um campus avançado na cidade de Governador Valadares (MG). A Universidade foi criada em 1960 pelo presidente Juscelino Kubitschek, através da Lei nº 3.858/1960 (BRASIL, 1960) e definida como Instituição Federal de Ensino Superior. A Cidade Universitária de Juiz de Fora (MG) foi construída no ano de 1969 e atualmente conta com 93 opções de cursos de graduação, 36 de mestrado e 17 de doutorado, em todas as áreas do conhecimento. Além disso, posiciona-se como um polo científico e cultural da cidade e da região⁹.

As recentes avaliações do MEC, sobre as instituições de ensino superior do Brasil, demonstram que a UFJF oferece qualidade no ensino, visto que, tem bom posicionamento no *ranking* das instituições do país¹⁰. A Instituição ocupa a 19ª colocação, entre as melhores universidades públicas do país, e a quarta posição dentre as do estado de Minas Gerais, segundo o Índice Geral de Cursos (IGC, 2017), levantamento feito pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e pelo MEC. Além disso, a UFJF

⁸Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/wp-content/uploads/sites/2/2018/08/planejamento-2018-2020-23-08-2018.pdf>. Acesso em 12/05 2/019.

⁹Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/>. Acesso em 02/07/2018.

¹⁰Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/estudenaufjf/>. Acesso em 17/07/2019.

conquistou, em 2017, nota máxima em 17 dos cursos oferecidos no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE)¹¹.

O desempenho positivo da Universidade, vai além da qualidade de ensino e inclui, também, diversos setores da sociedade. Constituída com base no princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a UFJF oferece atividades, não somente, a comunidade acadêmica, como também a toda população da cidade e região, de forma a suprir as demandas sociais e retornar à sociedade o investimento público realizado na instituição¹². Na articulação entre os três pilares são elaborados projetos, programas e atividades de extensão que são realizadas com o propósito de atuar para a comunidade e de também aprender com ela, no exercício contínuo de troca de saberes e de conhecimentos, buscando a aproximação, a parceria e a experiência enriquecedora deste encontro¹³.

Dessa forma, além de disponibilizar serviços para a população como: ensino superior público e gratuito, hospital universitário, empresas juniores, atendimento psicológico, atendimento odontológico, farmácia universitária, bibliotecas, arquivo central e colégio de aplicação, oferece também espaços para lazer e atividade física no Campus como: planetário, observatório astronômico, jardim botânico, centros culturais, museus e teatros¹⁴.

Contudo, diante de uma estrutura ampla e um desenho organizacional complexo, composto por 2 campis, 15 faculdades, 6 institutos, 7 diretorias, 14 órgãos suplementares, 8 Pró-Reitorias, além de um colégio de aplicação e um hospital universitário¹⁵, o organograma da UFJF foi dividido em 4 níveis. Porém, serão representados, nesta pesquisa somente o 1º e o 2º nível, a fim de possibilitar a visualização da estrutura departamental até os órgãos suplementares, onde se encontra o MAMM.

Assim, o primeiro nível do organograma institucional é composto pelos Órgãos Colegiados Superiores e pela Reitoria¹⁶. O Conselho Superior (CONSU) é o órgão máximo de deliberação interna da Instituição, possuindo funções normativas, deliberativas e de planejamento da UFJF. O órgão é responsável por estabelecer as diretrizes e o planejamento institucional da Universidade, supervisionar sua execução em consonância com a legislação

¹¹Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2018/12/18/ufjf-e-a-19a-melhor-universidade-publica-do-pais/>. Acesso em 16/06/2019.

¹²Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2019/06/12/mais-de-9-mil-estudantes-estao-envolvidos-em-atividades-fora-de-sala-de-aula/>. Acesso em 17/07/2019.

¹³Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/servicos/extensao/>. Acesso em 17/07/2019.

¹⁴Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/#>. Acesso em 24/07/2019.

¹⁵Disponível em: <http://www.ufjf.br/transparencia/files/2019/01/Estrutura-Organizacional-da-UFJF-A4-v1.12-1.pdf>. Acesso em 17/07/2019.

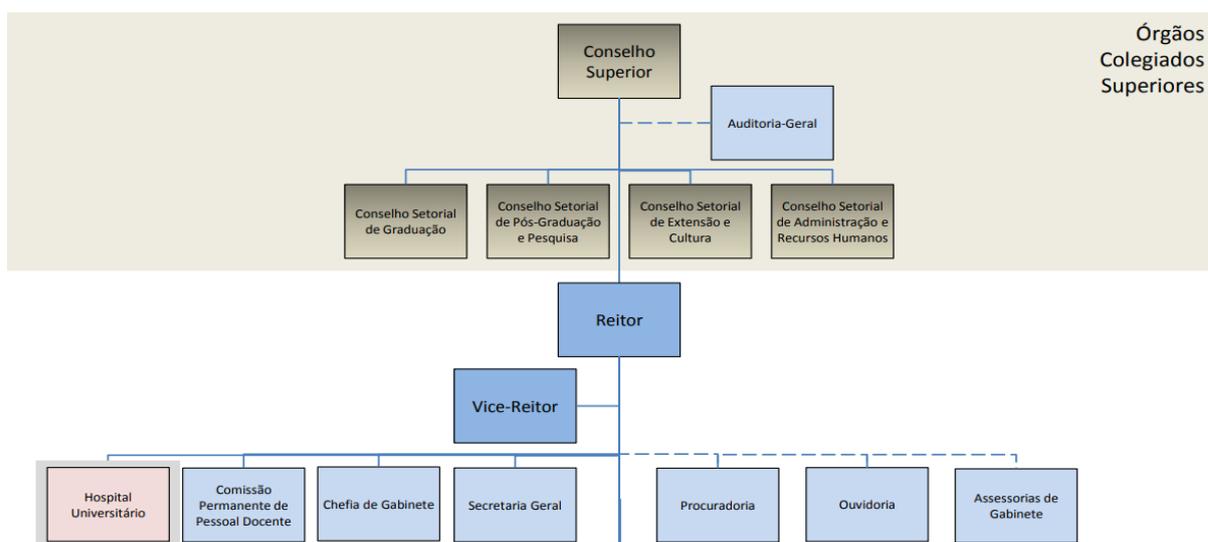
¹⁶Disponível em: <http://www.ufjf.br/transparencia/files/2019/01/Estrutura-Organizacional-da-UFJF-A4-v1.12-1.pdf>. Acesso em 17/07/2019.

federal e com os regimentos internos e por aprovar e acompanhar a execução do plano de gestão proposto pelo Reitor¹⁷.

O Conselho Superior é composto pelos envolvidos nos processos universitários, dentre eles estão: o Reitor, como seu presidente; o Vice-Reitor; os Pró-Reitores; os diretores das unidades acadêmicas; o diretor do Hospital Universitário; três representantes do Conselho de Graduação; três representantes do Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação; três representantes do Conselho de Extensão e Cultura; um docente indicado pela entidade de classe; sete representantes discentes, indicados pelo Diretório Central dos Estudantes; sete representantes dos servidores técnico-administrativos, indicados pela entidade de classe; o último Ex-Reitor que tenha completado mandato; e dois representantes da comunidade, sendo um da classe trabalhadora e um da classe patronal¹⁸.

Dessa forma, a administração da UFJF, garante uma gestão com representação dos envolvidos nos processos da UFJF, assim como do Conselho Setorial de Extensão e Cultura conforme representado na figura 1.

Figura 1 - 1º Nível Organizacional - UFJF



Fonte: UFJF, 2019.

Até o ano de 2005, o setor responsável por desenvolver as atividades culturais na Universidade era a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEX). Entretanto, a partir do ano de 2006, a fim de aperfeiçoar a gestão cultural na Instituição, a UFJF criou uma nova Pró-

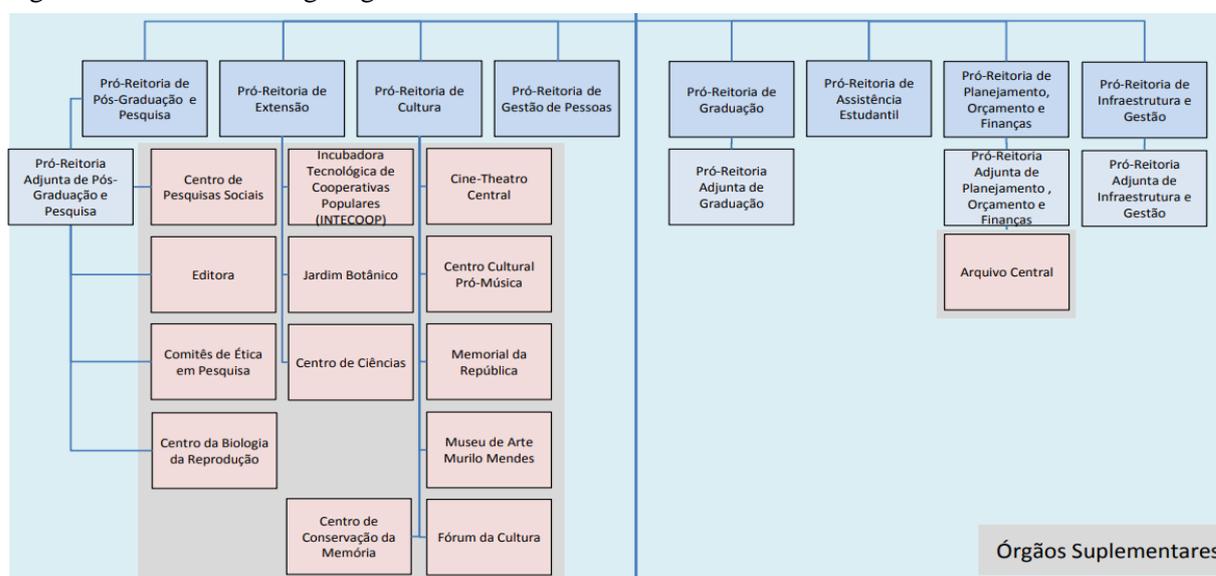
¹⁷ Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/organizacao/colegiadossuperiores/>. Acesso em 22/07/2019.

¹⁸ Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/organizacao/colegiadossuperiores/>. Acesso em 22/07/2019.

Reitoria nomeada como Pró-Reitoria de Cultura (PROCULT)¹⁹. Assim, a Instituição permitiu o desdobramento da Pró-Reitoria em duas: a PROEX com a finalidade de executar as políticas de extensão e a PROCULT com a finalidade de executar as atividades de cultura²⁰.

O segundo nível do organograma, segue a linha direta ao reitor, e subdivide-se dentre as oito Pró-Reitorias e quatro Pró-Reitorias Adjuntas, que, por sua vez, ramificam-se dentre os quatorze órgãos suplementares. Ressalta-se que a Pró-Reitoria de Cultura distribui-se em 6 órgãos suplementares²¹, como representado pela figura 2.

Figura 2 - 2º Nível do Organograma - UFJF



Fonte: UFJF, 2019

O vínculo dos órgãos suplementares à PROCULT e, conseqüentemente, à UFJF, é um fator diferenciador que permite que o ensino, a pesquisa e a extensão universitária possam se converter em eixos condutores e temáticos de programas e atividades destinados a comunidade como um todo. Portanto, a manutenção, pela UFJF, de uma Pró-Reitoria especial para executar as atividades de gestão cultural demonstra a preocupação da gestão com estas políticas que serão descritas na subseção seguinte.

¹⁹Disponível em: <http://www.ufjf.br/procult/>. Acesso em 02/07/2018.

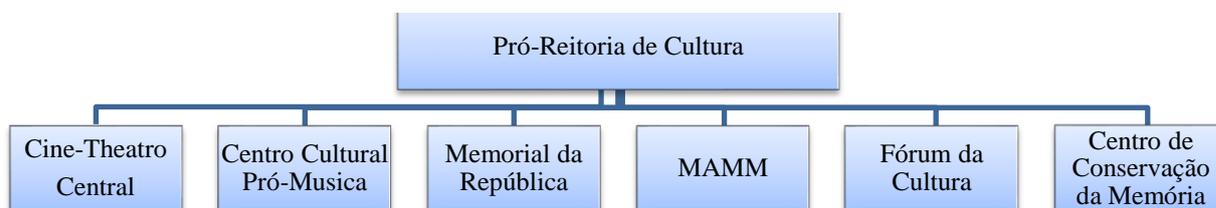
²⁰Disponível em: <http://www.ufjf.br/procult/>. Acesso em 02/07/2018.

²¹Disponível em: <http://www.ufjf.br/transparencia/files/2019/01/Estrutura-Organizacional-da-UFJF-A4-v1.12-1.pdf>. Acesso em 17/07/2019.

1.3. O COMPROMETIMENTO DA UFJF COM AS POLÍTICAS CULTURAIS ATRAVÉS DA PROCULT

Através de ações e projetos desenvolvidos pela PROCULT, a Universidade assumiu protagonismo na cena cultural de Juiz de Fora e região, tornando a cultura uma dimensão complementar ao consagrado tripé de ensino, pesquisa e extensão²². O desenho organizacional da Pró-Reitoria está subdividido entre os órgãos suplementares de políticas culturais, que são: o Cine-Theatro Central, o Centro Cultural Pró-Música, o Memorial da República, o MAMM, o Fórum da Cultura e o Centro de Conservação da Memória²³, conforme concebido na figura 3.

Figura 3 - Organograma da Pró-Reitoria de Cultura



Fonte: UFJF, 2019.

Por meio destes órgãos, a Pró-Reitoria desempenha um papel fundamental na formação, divulgação e oferta de produtos culturais para atender as demandas do público da cidade, buscando a integração entre a comunidade acadêmica e da sociedade em geral, seguindo uma política baseada em princípios norteadores, que são descritos no quadro 1²⁴.

Quadro 1 - Princípios Norteadores da PROCULT

Princípios Norteadores da PROCULT	
Incentivo à Produção Cultural	Ampliação da política de promoção da cultura, oportunizando as produções acadêmicas e locais na orientação da democratização da cultura pela prática de seminários, exposições, publicações, shows, espetáculos, teatros, musicais, exhibições cinematográficas e apoio às produções locais e ampliação das práticas culturais da UFJF.
Memória da Cultura	Resgate e preservação da trajetória das diversas contribuições que constituem a cultura da cidade através de projetos que contemplam a memória cultural e social da cidade e da Instituição.
Arte-educação: formação e	Difusão da cultura e ampliação do acesso do público às diversas atividades culturais, inclusive por publicações e cursos de extensão, aperfeiçoamento e

²²Disponível em <https://www.ufjf.br/procult/apresentacao/>. Acesso em 02/07/2019.

²³Disponível em: <http://www.ufjf.br/transparencia/files/2019/01/Estrutura-Organizacional-da-UFJF-A4-v1.12-1.pdf>. Acesso em 17/07/2019.

²⁴ Disponível em: <http://www.ufjf.br/procult/>. Acesso em 02/07/2018.

Cidadania	especialização.
Dinamização dos Espaços Culturais	Revitalização dos espaços culturais da Universidade e revisão de suas infraestruturas, garantindo a prática da cultura de qualidade e assegurando a contribuição exemplar da UFJF nas questões de conservação e preservação do patrimônio material móvel e imóvel.
Imagem da Universidade	Fortalecimento nacional e internacional da imagem da Universidade pelas possibilidades da prática da cultura, agente propulsor de integração social, por intercâmbio de ideias e parcerias que assegurem a permanência e a evolução da cultura.

Fonte: PROCULT, 2019

Contudo, a fim de delinear os objetivos a serem perseguidos para um período de quatro anos, a Universidade dispõe de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI-UFJF, 2015). De acordo com o PDI, a Universidade propõe, enquanto protagonista público, demarcar sua contribuição para a cultura que é pensada como um instrumento semeador de esperanças e igualdade, promovendo assim, o conceito de cidadania²⁵

Nesse contexto, conforme o documento, impõe-se como política cultural a meta da universalização do acesso aos meios de criação, difusão e fruição de bens culturais e, dessa forma, a Pró-Reitoria baseia suas ações de forma a perseguir os objetivos, que estão descritos no quadro 2²⁶.

Quadro 2 - Objetivos da PROCULT

Objetivos da PROCULT
O fomento da produção e das manifestações culturais de forma compartilhada com outros setores criativos da sociedade
A integração, o intercâmbio de bens e as atividades culturais que estimulem a formação e a ampliação do mercado de trabalho na área cultural
A preservação da memória cultural regional que representa identidade e contribuição para a formação de cidadania
A gestão da produção cultural na Universidade

Fonte: PROCULT, 2019.

Observa-se que o PDI supramencionado foi elaborado em 2015 pela gestão anterior. No entanto, diante do cenário de crise institucional, política e econômica brasileira, assim como de restrição orçamentária, a nova administração que assumiu em abril de 2016, reorganizou o cenário interno e, visando enfrentar as tendências e os desafios, apresentou um

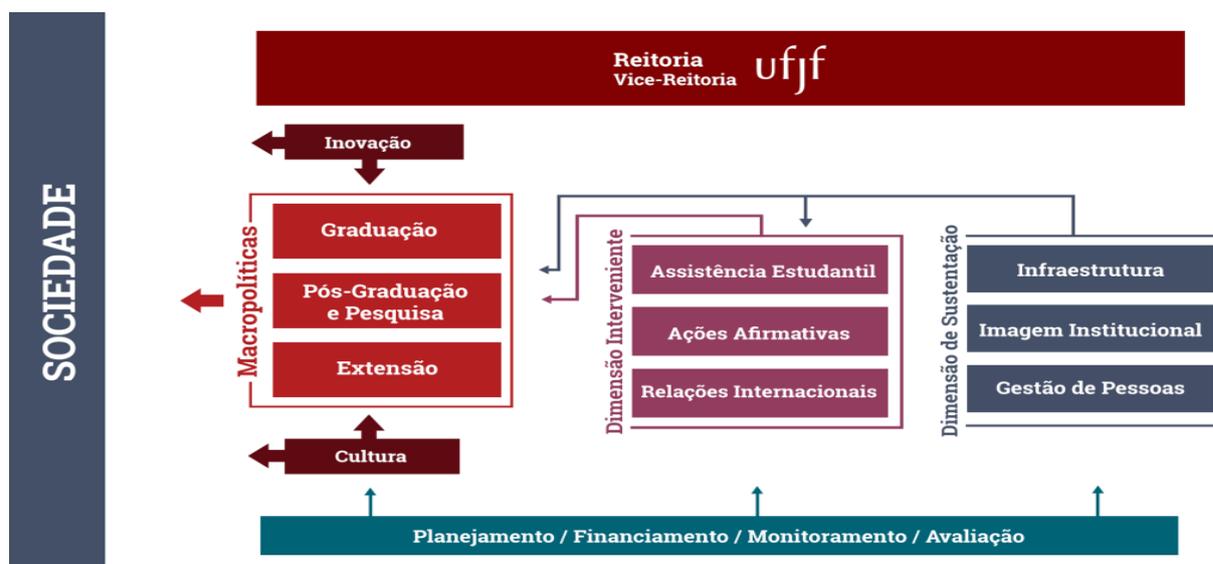
²⁵Disponível em: http://www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf. Acesso em 04/07/2018.

²⁶Disponível em: http://www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf. Acesso em 04/07/2018.

novo plano de ação para 2018 a 2020, com uma proposta de um planejamento integrado, a fim de adaptar os objetivos e metas ao novo cenário²⁷.

A dimensão do novo planejamento procurou permear toda a estrutura da Universidade, atuando com responsabilidade sobre o monitoramento, a perspectiva orçamentário-financeira e a proposta para o desenvolvimento Institucional de forma integrada (UFJF, 2018). Esta proposta está demonstrada na figura 4.

Figura 4 - Proposta de Planejamento Integrado UFJF



Fonte: UFJF, 2019.

Nesta proposta de planejamento, a Universidade é composta por três macropolíticas – graduação, pesquisa e pós-graduação e extensão, ladeadas por dois campos transversais também estruturantes: inovação e cultura. Portanto, além do conhecido tripé básico: graduação, pesquisa e extensão, vinculados a uma graduação de excelência, uma pesquisa e pós-graduação de qualidade, em um ambiente adequado de pesquisa e uma extensão integrada ao território de influência da UFJF, ganham destaque a inovação e a cultura. A inovação enquanto dimensão da ciência e tecnologia, pela necessidade de a UFJF integrar-se à vida brasileira como polo dinâmico de desenvolvimento. E a cultura devido ao amplo parque cultural administrado pela UFJF e sua inserção na vida da cidade que ampliam o horizonte e a missão Institucional com as relações internas e externas (UFJF, 2018).

Portanto, de acordo com a proposta de planejamento integrado que permeia o plano de ações do período e objetivando ao atendimento da sociedade, a cultura integra-se às

²⁷ Disponível em <https://www2.ufjf.br/noticias/wpcontent/uploads/sites/2/2018/08/planejamento-2018-2020-23-08-2018.pdf>. Acesso em 24/05/2019.

macropolíticas finalísticas (graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão) e situa-se como campo transversal também estruturante, tendo em vista promover e democratizar iniciativas culturais no âmbito Institucional (UFJF, 2018), conforme detalhado na figura 5.

Figura 5 - Macropolíticas Finalísticas e Campos Transversais



Fonte: UFJF, 2019.

Dessa forma, a cultura na UFJF passou a ter o papel de sustentar dois pilares: conservar os bens culturais e democratizar o acesso. Assim, a manutenção do legado se dá pelo suporte de infraestrutura e mão de obra qualificada para operar esses equipamentos e a difusão cultural ocorre por meio de políticas e ações que facilitem o acesso a esses bens (UFJF, 2018).

Nesse contexto, as diretrizes estratégicas institucionais perpassam, conforme Plano de Ação UFJF (2018), por objetivos tais como:

- Preparar cidadãos para exercício de profissões em todos os níveis de formação;
- Apresentar-se como espaço das diversidades, cultivando e aceitando a diferença como um direito;
- Posicionar-se como ator social com forte capacidade institucional para apreender as novas demandas do mercado e as necessidades fundamentais da sociedade;
- Construir uma política que se configure como canal legítimo e potencializador da práxis cultural de direito do cidadão;
- Ser uma referência na execução de projetos transversais de investigação científica e de formação de pessoas;

- Desenvolver a capacidade de contínua inovação diante das transformações da sociedade e da ciência, instituindo uma nova relação com o conhecimento;
- Promover ações que objetivem a recuperação, a construção social e a ampliação do exercício da cidadania;
- Refletir criticamente sobre a sociedade em que se insere;
- Lutar pela universalização da cidadania e pela consolidação da democracia (UFJF, 2018).

Contudo, os órgãos suplementares de cultura são os responsáveis por permitir a execução e perseguição de tais objetivos. Assim, ao MAMM, confere-se a execução da intenção de valorizar o espaço museológico como agente produtor de conhecimento no contexto acadêmico e cultural, visto que o mesmo é órgão executor das políticas culturais da UFJF e, portanto, será descrito na próxima subseção.

1.4. APRESENTAÇÃO DO MUSEU DE ARTE MURILO MENDES (MAMM)

O MAMM caracteriza-se como um museu universitário, público e gratuito, registrado na tipologia artes visuais do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), participante do Cadastro Nacional de Museus (CNM) e órgão suplementar da Universidade Federal de Juiz de Fora, vinculado à Pró-Reitoria de Cultura²⁸.

A principal característica do Museu é ser uma Instituição cunhada para abrigar patrimônio cultural constituído pelos acervos bibliográfico, documental e de obras de arte relacionados com a vida e a produção intelectual do poeta Murilo Mendes, contemplando estudos críticos, pesquisas e abordagens renovadas da sua obra que refletem a sua formação intelectual, traçada na esteira da revolução modernista de 1922 (MAMM, 2019).

O MAMM foi inaugurado em 2005, mas a transferência de bens do poeta à Universidade iniciou-se após a morte de Murilo Mendes em 1975, quando a viúva do autor, Maria da Saudade Cortesão Mendes, doou parte da biblioteca particular do escritor à Instituição, contendo mais de 2.800 exemplares (MAMM, 2015). Em 1994, foi adquirida pelo Governo Brasileiro parte do acervo de artes visuais que pertenceram ao poeta e incorporadas ao patrimônio da UFJF. A partir da união do acervo de artes ao acervo bibliográfico do autor, fundou-se o CEMM (Centro de Estudos Murilo Mendes), sediado no prédio da antiga Faculdade de Filosofia e Letras da UFJF (MAMM, 2015).

²⁸Os órgãos suplementares estão subordinados diretamente ao Reitor, destinam-se a desenvolver atividades de apoio com objetivos específicos de natureza científica, técnica, cultural, recreativa e assistencial. Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Regimento-Geral-da-UFJF.pdf> . Acesso em 20/09/2018.

A atuação do CEMM deu-se até o final do mês de dezembro de 2005, quando a Universidade realizou a reforma no prédio de sua antiga reitoria e inaugurou neste espaço o MAMM. Desde então, o Museu configura-se como uma Instituição museológica no âmbito da literatura, artes visuais e memória local e regional com foco em pesquisas e estudos sobre a natureza e obra do poeta Murilo Mendes (MAMM, 2015).

1.4.1. A Estrutura Física e o Desenho Organizacional do MAMM

O MAMM está localizado na região central da cidade, apresenta estacionamento próprio e funciona em horário comercial durante a semana, com exceção das segundas-feiras, dia em que o museu se encontra fechado para visitação. Atualmente, o museu também abre aos fins de semana. Porém, seu funcionamento é, muitas vezes, vinculado ao calendário acadêmico, e encontra-se fechado em períodos de greve ou em feriados prolongados. O horário oficial de funcionamento do Museu é de terça a sexta, das 09h às 18h e aos sábados e domingos, das 13h às 18h²⁹.

O prédio que abriga o Museu de Arte Murilo Mendes foi projetado pelo arquiteto Décio Bracher e apresenta ampla fachada de vidro e linhas modernas que o tornam referência da arquitetura dos anos 60. Situado em uma área constituída de aproximadamente 2.200m², utiliza-se do princípio da planta livre, valorizando os elementos estruturais da obra, com vastos ambientes demarcados por iluminação natural que harmoniza o espaço interno com o espaço externo do museu, definido por amplo jardim e elementos de estilo próprios da arquitetura da época de sua inauguração³⁰.

O prédio apresenta, hoje, três galerias (*Retratos-Relâmpago*, *Poliedro* e *Convergência*), duas bibliotecas (uma constituída dos títulos pertencentes ao poeta Murilo Mendes e a outra constituída pelo acervo de outras personalidades que fazem parte de um projeto de preservação da memória literária e cultural de Juiz de Fora) (MAMM, 2015). Além de um laboratório de conservação e restauração de papel, um laboratório de conservação e restauração de pintura e escultura e um auditório no qual são realizados cursos, palestras e eventos (MAMM, 2019).

Conforme Regimento Interno do MAMM (2015), a Instituição é composta pelo Conselho Curador que é órgão máximo deliberativo e supervisor das políticas norteadoras da missão do MAMM, pelo Conselho Técnico que é órgão de assessoramento do Conselho

²⁹ Informações disponibilizadas pelo MAMM, 2019.

³⁰ Disponível em: <http://www.museudeartemurilomendes.com.br/r/museu/edificio/>. Acesso em 26/03/2019.

Curador e pela Comissão de Aquisição de Acervo que é responsável por auxiliar o Conselho Curador para fins de aquisição de acervos.

De acordo com Art.6º do Regimento (2015), o Conselho Curador é composto por:

- I- Como Presidente, o Pró-Reitor da UFJF ao qual estiver vinculado o MAMM, por delegação do Reitor;
- II-O Superintendente do MAMM;
- III-05 (cinco) personalidades de relevante atuação na pesquisa literária e artística, convidados pelo Reitor da UFJF, por um período de 02 (dois) anos, permitida a recondução;
- IV-03 (três) personalidades de relevante atuação na pesquisa literária e artística, ou que possam contribuir para a missão do MAMM, indicadas por decisão do Conselho Curador, ouvida a Senhora Maria da Saudade Cortesão Mendes, convidadas pelo Reitor da UFJF, por um período de 02 (dois) anos, permitida a recondução.
- V-A viúva do poeta Murilo Mendes, Senhora Maria da Saudade Cortesão Mendes, que é membro nato e vitalício do Conselho, ou quem esta indicar, por meio de declaração assinada em vida ou constante de testamento, que a representará, bem como à família do poeta Murilo Mendes, até 1º de janeiro de 2046, data em que a obra do poeta cai no domínio público (MAMM, p.3, 2015) .

Ao Conselho Curador compete: aprovar normas internas de funcionamento do MAMM; aprovar e supervisionar o Plano Diretor das ações do MAMM; propor ao Conselho Superior da UFJF modificações deste Regimento; atuar em prol da concretização da missão do MAMM; aprovar a aquisição, permuta ou descarte de acervos, ouvida a Comissão de Aquisição de Acervo, e, posteriormente, submeter à aprovação dos órgãos competentes da UFJF, nos termos estatutários regimentais; proceder a indicação do superintendente e do superintendente adjunto; cumprir e fazer cumprir este Regimento. Além disso, o Conselho se reunirá, ordinariamente, a cada 02 (dois) meses, podendo se reunir extraordinariamente por convocação de seu Presidente ou de 2/3 (dois terços) de seus membros (MAMM, 2015).

O Conselho Técnico-Consultivo é órgão de assessoramento do Conselho Curador, sendo composto, conforme Art.8º do Regimento MAMM (2015), pelos seguintes membros:

- I-O Superintendente do MAMM, como Presidente;
- II-O Superintendente Adjunto do MAMM;
- III-01 (um) representante da Faculdade de Letras, com atuação comprovada no âmbito da missão do MAMM;
- IV-01 (um) representante do Instituto de Artes e Design, com atuação comprovada no âmbito da missão do MAMM;
- V-01 (um) representante do Conselho Setorial de Pós-Graduação e Pesquisa, com atuação em área compatível com a missão do MAMM;
- VI -02 (dois) representantes eleitos pelos setores do MAMM;
- VII-01 (um) representante do Centro de Difusão do Conhecimento da UFJF;

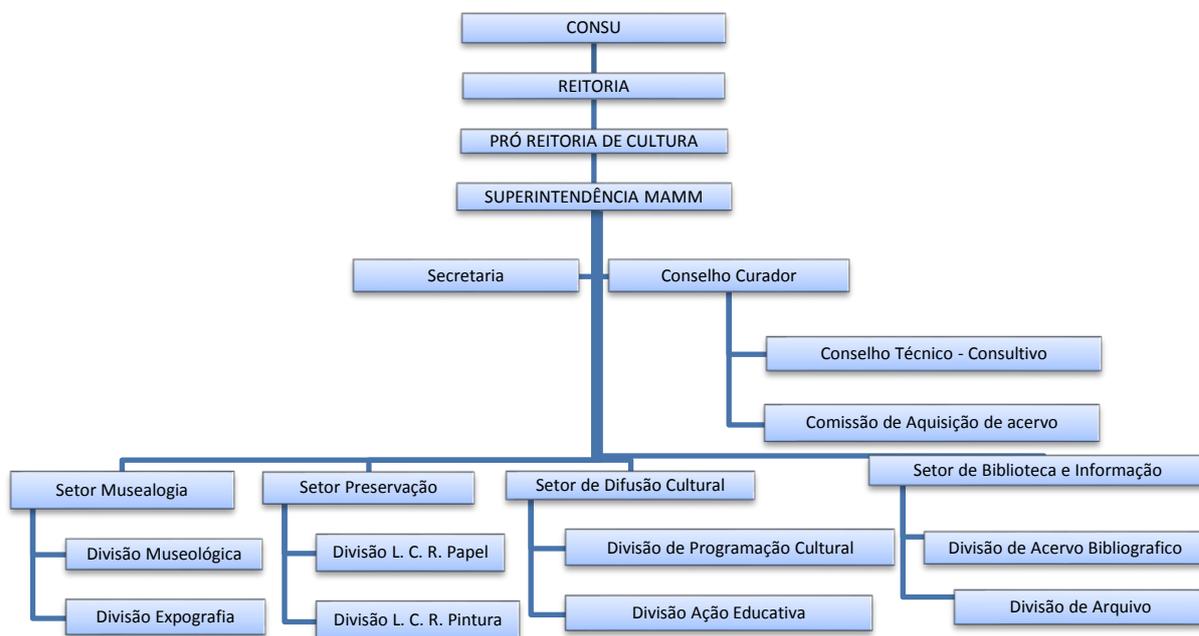
VIII-O último Superintendente com mandato concluído (REGIMENTO MAMM, p.4, 2015).

Compete ao Conselho Técnico-Consultivo: opinar sobre propostas de atuação e projetos apresentados pelos Setores e Superintendência do MAMM, submetendo-os à apreciação do Conselho Curador; sugerir políticas e metas em consonância com a missão do MAMM; zelar pela preservação e conservação do patrimônio do MAMM; aprovar o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão, internos e externos, voltados para consecução dos objetivos estratégicos do MAMM, encaminhados ao Superintendente; elaborar normas de funcionamento interno do MAMM e submetê-las à apreciação do Conselho Curador; acolher toda e qualquer solicitação de empréstimo temporário de peças do acervo, determinando as condições em que tal empréstimo poderá ser feito; propor aos órgãos competentes da UFJF e/ou aos órgãos de fomento a concessão de bolsas de pesquisa para linhas definidas pelo Plano Diretor do MAMM e cumprir e fazer cumprir o Regimento (MAMM, 2015).

A Comissão de Aquisição de Acervo é órgão de assessoramento do Conselho Curador e tem por objetivo manifestar-se sobre aquisições, permuta e descarte de acervo do MAMM, sendo composta por 03 (três) membros do Conselho Técnico-Consultivo, eleitos por seus pares e submetidos os nomes ao Conselho Curador (MAMM, 2015).

A Instituição é composta também pelos órgãos administrativos: Superintendência que é responsável pela administração do museu e Secretaria que tem por objetivo assistir à Superintendência, aos Conselhos e Setores do MAMM. Além destes, o museu é constituído por quatro Setores: Museologia, Preservação, Difusão Cultural, Biblioteca e Informação (MAMM, 2015), conforme representado na figura 6.

Figura 6 - Organograma do MAMM



Fonte: MAMM, 2015.

Compete ao Superintendente: executar o planejamento aprovado pelo Conselho Curador; supervisionar os programas de ensino, pesquisa e extensão, bem como as atividades administrativas no MAMM, em conformidade com as normas da UFJF; e indicar os responsáveis por cada setor administrativo do Museu (MAMM, 2015).

A Secretaria tem por objetivo assistir à superintendência, aos conselhos e setores do MAMM, visando: contribuir para a execução do Plano Diretor; coordenar e supervisionar os serviços gerais; promover comunicação interna de interesse do museu; organizar e arquivar documentos administrativos do Museu (MAMM, 2015).

O Setor de Museologia tem como objetivo a descrição, classificação, pesquisa, exposição e a disponibilização da informação do acervo de artes visuais. E subdivide-se em duas divisões: A primeira delas é a divisão de Acervo Museológico que tem como uma de suas principais atribuições a gestão das coleções museológicas, realizando o registro, a catalogação, o inventário e a guarda, por meio de procedimentos técnicos específicos. Esta divisão atua também na pesquisa das coleções e no controle de empréstimos do acervo a outras instituições. A segunda é a divisão de Expografia que é responsável pela avaliação,

concepção e montagem de exposições concebidas pelo MAMM e das propostas apresentadas por artistas, colecionadores e instituições congêneres, adequando-as ao espaço do museu³¹.

Tem-se que o Setor de Preservação é constituído pelas Divisões de Laboratório de Conservação e Restauração de Papel e Laboratório de Conservação e Restauração de Pintura e Escultura que objetivam planejar, organizar e supervisionar os processos técnicos de conservação e restauração de bens culturais em suporte de papel, pintura de cavalete e escultura policromada. Utilizando-se de procedimentos técnicos e de metodologia científica, os laboratórios promovem medidas que visam à estabilização do processo de deterioração das coleções, prolongando a vida útil e a qualidade de acesso às informações inerentes aos bens culturais da Instituição. Além disso, os laboratórios possuem instalações e equipamentos técnicos aplicados aos processos de conservação e restauração como: diagnóstico, higienização, tratamento químico, reconstituição de suporte, reintegração estética e acondicionamento técnico. Realizam, também, ações de conservação preventiva por meio da melhoria das condições de manuseio, utilização, técnicas de exibição das coleções e armazenagem do acervo em reserva técnica³².

No que se refere ao Setor de Difusão Cultural, objetiva-se o desenvolvimento de ações culturais e educativas, ampliando a divulgação do potencial cultural de eventos e acervos. O setor subdivide-se em duas divisões: a primeira delas é a divisão de Programação Cultural que visa implementar projetos culturais que confirmam visibilidade ao acervo do MAMM; promover e gerenciar intercâmbios junto a outras instituições, na perspectiva da ação educativa; contribuir para a obtenção de recursos destinados às ações culturais idealizadas pelo museu; auxiliar na produção, planejamento e organização de eventos culturais promovidos e/ou apoiados pelo museu; promover ações educativas por meios de cursos, palestras, seminários, oficinas, mostras e visitas orientadas; a segunda é a divisão de Ação Educativa que visa apresentar o MAMM como espaço destinado não apenas à visitação, mas também ao aprendizado e difusão de conhecimento que não se restringe a literatura e artes plásticas, principais alicerces conceituais do museu. Desta forma, realiza o atendimento especializado ao público, com visitas mediadas, cursos e ações culturais educativas³³.

Por fim, o Setor de Biblioteca e Informação é constituído pelas Divisões de Acervo Bibliográfico e de Arquivo, cujo objetivo é o desenvolvimento de políticas de acervo, organização e preservação dos acervos bibliográfico e documental do poeta Murilo Mendes,

³¹Disponível em: <http://www.museudeartemurilomendes.com.br/r/setores/museologia/>. Acesso em 17/06/2019.

³²Disponível em: <http://www.museudeartemurilomendes.com.br/r/setores/preservacao/>. Acesso em 17/06/2019.

³³Disponível em: <http://www.museudeartemurilomendes.com.br/r/setores/difusao-cultural/>. Acesso em 17/06/2019.

bem como os de interesse para a pesquisa da memória literária de Juiz de Fora e Região. A divisão Biblioteca abriga a coleção de livros de Murilo Mendes, além de um conjunto de bibliotecas de intelectuais renomados no cenário cultural e artístico de Juiz de Fora, que servem de arcabouço complementar à biblioteca do poeta. Ademais, possui ainda, a divisão Arquivo composto por documentos – entre eles correspondências e fotografias do poeta Murilo Mendes e dos demais titulares que compõe o acervo bibliográfico³⁴.

O corpo técnico de funcionários que compõem estes setores totaliza cinquenta e cinco funcionários sendo constituído majoritariamente por trabalhadores terceirizados, dentre eles, sete funcionários efetivos, trinta e dois funcionários terceirizados e dezesseis bolsistas (MAMM, 2019), conforme descrito no quadro 3.

Quadro 3 - Quadro de Funcionários - MAMM

Funcionários	Efetivos	Terceirizados	Bolsistas
Corpo Administrativo			
Superintendente	1	-	-
Superintendente Adjunto	(*)	-	-
Assistente administrativo	2	-	-
Corpo Técnico			
Museólogo	1	-	
Bibliotecário-documentalista	1	-	5
Técnico em acervos culturais	-	1	-
Restaurador de artes plásticas/papel	1	-	
Assistente de conservação/restauração de papel	-	1	-
Assistente de conservação/restauração de pintura de cavalete e escultura policromada	-	1	1
Programador cultural	-	1	3
Técnico em Expografia	-	2	-
Técnico em <i>design</i> gráfico e mídias	-	3	-
Técnico em Audiovisual e som	1	1	
Arte-educador	-	2	7
Manutenção			
Auxiliar de serviços gerais	-	7	-
Porteiro	-	2	-
Recepcionista	-	1	-

³⁴Disponível em: <http://www.museudeartemurilomendes.com.br/r/setores/biblioteca-e-informacao/>. Acesso em 17/06/2019.

Vigilante	-	8	-
Vigia	-	2	-
TOTAL	7	32	16

(*) Cargo sem designação

Fonte: MAMM, 2019.

Na subseção seguinte, será descrita a constituição do acervo do museu, assim como o programa de exposições e os números de visitação à Instituição.

1.4.2. O Acervo, a Exposição e a Visitação do MAMM

O acervo museológico é constituído por aproximadamente 340 peças, com destaque para a Coleção Murilo Mendes, composta por 177 obras de artes visuais, cuja temporalidade concentra-se no período compreendido de 1888 a 1973. A coleção espelha o poeta Murilo Mendes, evidenciando suas relações afetivas, suas reflexões sobre a escrita, bem como a sua atividade de crítico de arte³⁵.

Embora o acervo de artes visuais do Poeta seja considerado a maior coleção internacional de arte moderna no estado de Minas Gerais, o MAMM, a fim de ampliar o acervo museológico, adquiriu obras de artes visuais do período Modernista, complementando a linha historiográfica da Coleção Murilo Mendes. O acervo é, hoje, composto por importantes nomes da história da arte e do contexto do Modernismo como, Pablo Picasso, Georges Braque, Joan Miró, Max Ernst, Hans Arp, Vieira da Silva, Arpad Szenes, Alberto Magnelli, Giorgio De Chirico e James Ensor. Além de, Ismael Nery, Guignard, Cândido Portinari, Flávio de Carvalho, Franz Weissmann, Jorge de Lima, Athos Bulcão, Goeldi, Fayga Ostrower, Lívio Abramo, Marcelo Grassmann (MAMM, 2019).

Os acervos bibliográficos e arquivístico têm sua origem nos livros e documentos oriundos das atividades do poeta Murilo Mendes e por ele colecionados. A biblioteca particular do Poeta é constituída por aproximadamente 3.000 títulos ligados a diversas áreas do conhecimento, como literatura, artes plásticas, filosofia e história. Trata-se de uma biblioteca composta por obras raras, em razão do valor intrínseco dos livros, como edições de tiragem reduzida, volumes especiais enriquecidos com ilustrações originais, livros com dedicatórias e, sobretudo, obras com anotações de Murilo Mendes que constituem importante documentação. O acervo arquivístico Muriliano é formado por correspondências, documentos

³⁵ Disponível em: <http://www.museudeartemurilomendes.com.br/r/acervo/acervo-bibliografico/>. Acesso em 17/06/2019.

personais, fotografias, manuscritos e hemeroteca, em que recortes de jornais atestam sua participação na imprensa nacional e internacional. Compõem também o acervo bibliográfico e arquivístico do Museu, as bibliotecas pessoais de Arthur Arcuri, João Guimarães Vieira (Guima) e Maria de Lourdes Oliveira; e as bibliotecas e arquivos do Gilberto de Alencar e da Cosette de Alencar; da Cleonice Rainho e a *Dormevilly Nóbrega*, totalizando, aproximadamente, 12.000 volumes³⁶.

As exposições, no Museu, são realizadas tanto a partir de seu acervo, da obra literária de Murilo Mendes, como, também em parceria com outras instituições. Todas as exposições do MAMM são intermitentes com tempo de duração médio de aproximadamente um ano. Portanto, não existe no museu exposição permanente destinada ao Patrono Murilo Mendes.

O programa de exposições, realizadas nos últimos 4 anos (2015-2018) foram: *31ª Bienal de São Paulo: obras selecionadas* (2015); *L'occhio del poeta* (2015); *Microlições de coisas* (2015); *Memorabilia Urbis* (2016); *Palavra + Imagem* (2016); *Leonino Leão, uma homenagem* (2016); *Testemunhos possíveis* (2017); *Contemplação de Ouro Preto* (2017); *Gravura contemporânea - Poética do Visível* (2017); *Modernidade Europeia – Coleção Murilo Mendes* (2017); *Arte Brasileira: Coleção Murilo Mendes* (2018); *Farnese: Pintura, Gravura, Objeto* (2018); *A ferro e fogo* (2018); *Jorge dos Anjos; Retratos do artista Arlindo Daibert* (2018) (MAMM, 2019).

Além da manutenção dos acervos, o Museu fornece outros serviços, através dos programas educativo e cultural do Museu, que reúne atividades voltadas para diferentes públicos. As atividades realizadas pelo programa educativo são executadas em diversos formatos, como: oficinas, minicursos, palestras, cursos livres e formação continuada (MAMM, 2019). Um exemplo dessas ações é o *Projeto Intercambio* que é viabilizado por meio de atividades direcionadas, principalmente, aos públicos descritos como: agentes culturais (professores secundaristas e universitários, alunos universitários, profissionais da cultura e profissionais do MAMM); comunidade (alunos secundaristas, universitários e público geral) (MAMM, 2019).

Dentre as atividades voltadas para os agentes culturais, o MAMM produz o *Encontro de Educadores de Museus Brasileiros* que é um evento que convida profissionais de arte-educação de museus de todo o Brasil para apresentar seus conhecimentos e compartilhar experiências envolvendo educação não formal. Outro exemplo é o projeto *Museu: Práticas e Possibilidades* que é direcionado aos educadores e professores e consiste em apresentar e

³⁶ Disponível em: <http://www.museudeartemurilomendes.com.br/r/acervo/acervo-bibliografico/>. Acesso em 17/06/2019.

discutir propostas contemporâneas para o ensino da arte, contemplando o apreciar, o refletir e o fazer arte em parceria com os cursos da UFJF (MAMM, 2019).

Dentre as atividades voltadas para a comunidade, tem-se o projeto *Nós* que são ações em parceria com instituições congêneres ao MAMM, com o objetivo de estreitar as relações dos espaços e fortalecer, coletivamente, as atividades oferecidas à comunidade. Outro exemplo disso é o projeto *Conexões*, em que são oferecidas oficinas por outros setores do Museu, em interface com os demais programas do plano museológico. Além disso, tem-se o projeto *Férias no MAMM* que é realizado nos meses de janeiro e julho e oferece às crianças a experiência do universo das artes através de oficinas e visitas às galerias. Ademais, a Instituição oferece projetos de extensões que são cursos livres oferecidos à comunidade, alinhados com a missão do MAMM, em parceria com a UFJF (MAMM, 2019).

O programa de Produção Cultural também disponibiliza serviços à comunidade acadêmica da UFJF e ao público em geral. Por meio deste setor, o MAMM oferece uma programação diversificada de atividades de natureza artística e cultural, tais como: o *Musicamamm* que difunde a diversidade e a intensa atividade musical produzida na cidade e região; o *Cinemamm* que insere a produção cinematográfica e suas diferentes propostas no espaço do Museu, através de ciclos de exibições de filmes e palestras a partir de determinados temas, movimentando e, ao mesmo tempo, fomentando a discussão em torno de diversas produções; as *Leituras Temáticas*, ação destinada à divulgação de investigações de arte e cultura que promovam a transformação da realidade social através de palestras, workshops, seminários e lançamentos de livros; o Projeto *Editorial do Selo MAMM* que foi concebido para assinalar a contribuição acadêmica e registrar a constância das reflexões apresentadas no âmbito de seminários, pesquisas, depoimentos e exposições realizadas no Museu (MAMM, 2019).

Além disso, a fim de facilitar as visitas de grupos escolares, o Projeto *Coletivo Cultural*, uma ação do MAMM em conjunto com o Setor de Transporte da UFJF, disponibiliza transporte gratuito para instituições de educação públicas interessadas em visitar o Museu, viabilizando, dessa forma, a locomoção de grupos escolares à Instituição. Outra iniciativa, a fim de aproximar o museu das escolas da região é o projeto *Educar com Arte* que é caracterizado como uma exposição itinerante e consiste em realizar atividades fora do Museu, levando arte até às escolas (MAMM, 2019).

Ademais, o Museu disponibiliza atividades de visitação mediada com o propósito de possibilitar maior aproximação entre educador, o público e as obras, por meio do projeto de acolhimento aos visitantes, em que bolsistas utilizam da mediação pela palavra, para a

produção de sentido ao público. Essa mediação dura em torno de uma hora e trinta minutos, podendo variar de acordo com o público, visto que se adequam ao perfil de cada grupo. As mediações são disponibilizadas tanto para grupos agendados, como para visitas espontâneas e podem ser feitas tanto no circuito expositivo como no circuito técnico, possibilitando contato com os profissionais e processos do funcionamento interno do Museu como: laboratórios de restauração, biblioteca, setor expositivo e galerias (MAMM, 2019).

Contudo, as visitas do setor expositivo podem ser feitas através de mediação ou não, de acordo com o interesse do visitante. O MAMM apresentou entre 2015-2018 um total de, aproximadamente, 17.590 visitantes e dentre eles aproximadamente 8.760 foram realizadas por meio de mediações do setor educativo, executando quase 50% das visitas do museu³⁷, conforme descrito no quadro 4.

Quadro 4 - Visitação do Circuito Expositivo 2015-2018

Visitas do Circuito Expositivo	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Mediadas pelo Setor Educativo	1700	1138	1984	3938	8760
Outras Visitas	2170	1744	1939	2977	8830
Total	3870	2882	3923	6915	17590

Fonte: Elaborada pela Autora, 2019.

Os valores supramencionados são aproximados, visto que, a contabilização dos visitantes do setor expositivo ainda é precária, pois não existe bilheteria ou catracas na Instituição, fator que causa incoerências numéricas dentre os diversos setores do museu que apresentam divergências quanto ao quantitativo de visitantes³⁸.

1.4.3. A Gestão do MAMM e o Plano Museológico

Como o MAMM caracteriza-se como um museu universitário, a sua administração não ocorre de forma autônoma e isolada. A estrutura administrativa do Museu está integrada ao desenho da UFJF. As decisões sobre objetivos e ações na gestão do Museu devem estar alinhadas às diretrizes estabelecidas pela PROCULT e pela Administração Geral da UFJF. Dessa forma, o Museu mantém, também, as decisões financeiras em conjunto, visto que o orçamento destinado a manutenção das atividades Institucionais está vinculado a matriz de

³⁷Informação disponibilizada pelo MAMM, 2019.

³⁸Informação disponibilizada pelo MAMM, 2019.

recursos orçamentários da UFJF e aos quantitativos repassados pelo MEC à Universidade (MAMM, 2019).

Neste sentido, documentos como o PDI-UFJF servem como diretrizes das decisões de gestão e de planejamento do Museu, além disso, mantém responsabilidades compartilhadas com o Pró-Reitor(a) de Cultura, com Reitor(a) e com os Conselhos da Universidade. A gestão do Museu perpassa, também, além da superintendência, pelo Conselho Curador que é órgão máximo deliberativo e supervisor das políticas norteadoras da missão do MAMM, pelo Conselho Técnico que é órgão de assessoramento do Conselho Curador e pela Comissão de Aquisição de Acervo que é responsável por auxiliar o Conselho Curador na aquisição de acervos.

Para tanto, a gestão do MAMM, utiliza como ferramenta básica de planejamento estratégico a elaboração de um plano museológico. Seguindo as orientações do IBRAM, o documento, além de orientar a gestão do Museu, é prerrogativa que permite a Instituição participar de editais tanto na esfera pública quanto na privada.

Tendo isto em vista, serão descritos nas próximas subseções a gestão, as dotações orçamentárias destinadas pela Universidade ao MAMM, assim como a formulação do plano museológico da Instituição.

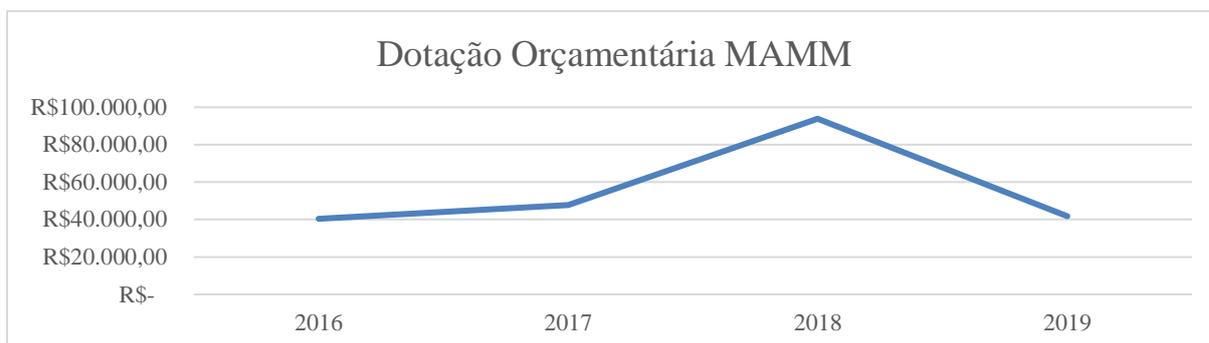
1.4.3.1. A Gestão, o Orçamento e a Captação de Recursos do MAMM

Os recursos financeiros para a manutenção das atividades desenvolvidas no Museu estão vinculados a matriz de recursos orçamentários da UFJF. Estes valores são dimensionados a partir de um critério de distribuição de recursos entre as unidades orçamentárias, levando em consideração as especificidades de cada Pró-Reitoria e avaliando as necessidades das mesmas. Desta forma, o MAMM configura-se como uma Unidade Orçamentária (UO) vinculada à Pró-Reitoria de Cultura. Isto possibilita a mensuração das suas despesas anuais de custeio, a avaliação das mesmas e a alocação de recursos condizentes às necessidades do Museu (MAMM, 2019).

A dotação orçamentária³⁹ dos últimos quatro anos do MAMM, de acordo com a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) da UFJF, está representada na figura 7.

³⁹Informação disponibilizada pela PROPLAN, 2019.

Figura 7 - Dotação Orçamentária MAMM



Fonte: elaborada pela autora, 2019.

Embora a Instituição opere em equilíbrio no custeio administrativo, o Museu opera com vulnerabilidade na obtenção de recursos de capital, visto que a fonte desses recursos varia em função da disponibilidade e de repasses realizados pelo Ministério da Educação à UFJF, agravados pela necessidade de um planejamento e elaboração de quantificação de valores, que devem ser realizados com antecedência mínima de um ano das demandas para aferir o recebimento de repasses de capital. Este fato impossibilita a execução de atividades e exposições que não podem ser predeterminadas, inviabilizando a execução de diversas atividades na Instituição. Além desta dificuldade burocrática na obtenção de recursos de capital, outra preocupação do setor é o crescente contingenciamento de receitas de capital por parte do Governo Federal, que afeta diretamente os repasses de recursos à UFJF e consequentemente ao MAMM (MAMM, 2019).

A fim de contornar essas dificuldades e incertezas, outra possibilidade para a obtenção de recursos pelo Museu, é a participação em editais de financiamento (públicos ou privados) direcionados a melhorias e aperfeiçoamentos de instituições culturais, assim como do estabelecimento de parcerias com instituições interessadas em contribuir com o financiamento de projetos e ações, como os desenvolvidos por fundações e associações (MAMM, 2019).

Uma das parcerias executadas pelo MAMM é realizada junto ao Museu Castro Maya, por meio do Projeto *Os Amigos da Gravura*, que visa a difusão e valorização da gravura e prevê uma política de doação, a outras instituições, de exemplares de trabalhos de gravura. Além disso, o Museu participa de editais de doação de bens culturais para os museus brasileiros, como o *Edital do Itaú Cultural*, através do qual o MAMM obteve a doação de um lote de 32 obras de arte modernas e contemporâneas (MAMM, 2019).

Contudo, hoje, é prerrogativa para as instituições museológicas, interessadas em participar de editais culturais a elaboração de plano museológico, assim como manter-se como

órgão certificado pelo IBRAM. Portanto, o próximo item descreverá a importância da elaboração desses documentos para os museus.

1.4.3.2. A Legislação Museal e a Elaboração do Plano Museológico

As mudanças na política cultural brasileira, da última década, foram importantes para o setor museal. As transformações proporcionaram o fortalecimento do setor em relação a institucionalização dos museus, a definição de recursos e de pessoal, a aplicação de técnicas museológicas, a preservação e recuperação de bens culturais musealizados e informações sobre o setor⁴⁰.

O Estatuto dos Museus, criado por meio da lei 11.904 de 2009⁴¹, trouxe grandes avanços para o setor. A lei forçou o enquadramento das instituições a uma série de exigências para o funcionamento dos museus, de forma a profissionalizar esses espaços. Da mesma forma, ainda em 2009, foi criado o IBRAM, pela Lei nº 11.906. O IBRAM é a autarquia vinculada ao MinC responsável pela Política Nacional de Museus (PNM) e pela melhoria dos serviços do setor, do aumento de visitação e arrecadação dos museus, do fomento de políticas de aquisição e preservação de acervos e da criação de ações integradas entre os museus brasileiros⁴².

Uma das novidades a partir de então foi a criação do Registro de Museus (RM) que objetiva estimular a formalização dos museus, através do acompanhamento das dinâmicas de criação, fusão, incorporação, cisão ou extinção de museus, visando produzir mecanismos de coleta, análise e compartilhamento de informações sobre os museus brasileiros, com o propósito de aprimorar a qualidade de suas gestões e fortalecer as políticas públicas setoriais⁴³.

Os dados do RM são arquivados na plataforma *Museus.br*, ferramenta que tem como finalidade a disponibilização, por meio eletrônico, de informações atualizadas sobre os museus brasileiros, em toda sua diversidade, para a produção de conhecimentos sobre o setor de museus no Brasil. A plataforma permite a busca de museus por nome, Unidade da Federação (UF), município, natureza administrativa e tipologia de acervo, podendo ser

⁴⁰Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Subs%C3%ADdios-para-a-elabora%C3%A7%C3%A3o-de-planos-museol%C3%B3gicos.pdf>. Acesso em 24/05/2019.

⁴¹Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acesso em 24/07/2019.

⁴²Disponível em: <https://www.museus.gov.br/acessoainformacao/o-ibram/>. Acesso em 24/06/2019.

⁴³Disponível em: <http://dados.gov.br/dataset/registro-de-museus>. Acesso em 24/06/2019.

utilizada por profissionais de museus, gestores, pesquisadores e público em geral⁴⁴. Além disso, a plataforma aplica selos, como forma de premiação, às instituições que cumpram requisitos técnicos e disponibilizam as informações dentro do prazo previsto.

Em consequência disto, em junho de 2018, o MAMM foi o primeiro museu da região e um dos primeiros de Minas Gerais a receber o selo de registro do Instituto Brasileiro de Museus. Esse reconhecimento foi fundamental para atestar seu enquadramento nos padrões nacionais museológicos e conferir ao MAMM posição privilegiada na Zona da Mata Mineira, bem como no estado de Minas Gerais. O selo é importante ferramenta de promoção que garante ao Museu a participação em eventos museológicos nacionais como a *Primavera dos Museus* e a *Semana Nacional dos Museus* que são promovidos pelo IBRAM, por meio de uma extensa programação de atividades culturais (MAMM, 2019).

Além do RM, outra novidade foi a exigência da elaboração e implementação de um plano museológico pelas instituições do setor. Ao IBRAM foi designado a função de subsidiar tecnicamente os museus no processo de elaboração deste plano, que visa aperfeiçoar processos de concepção, estruturação e apresentação dos programas, projetos, ações e atividades, por meio da descrição dos objetivos e metas a serem perseguidos à médio prazo⁴⁵.

Assim, o plano museológico segue as diretrizes do IBRAM e deve ser elaborado com a finalidade de orientar a gestão do museu e estimular a articulação entre os diversos setores de funcionamento (institucional, gestão de pessoas, acervos, exposições, educativo e cultural, pesquisa, arquitetônico-urbanístico, segurança, financiamento e fomento, comunicação, socioambiental e acessibilidade universal)⁴⁶.

Além disso, a elaboração do plano museológico, hoje, é pré-requisito para a concessão de recursos pleiteados em projetos junto aos programas de instituições oficiais, em editais consagrados como do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), da Lei Rouanet, do Instituto Brasileiro de Museus do Ministério da Cultura (IBRAM), da PETROBRAS Cultural, das Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs), entre outras⁴⁷.

Portanto, a fim de adaptar-se às recentes mudanças da Política Museal, o MAMM, a partir de 2011, passou a contar com elaboração e implementação de Plano Museológico que será descrito no próximo item.

⁴⁴Disponível em: <http://www.museus.gov.br/tag/cadastro-nacional-de-museus/>. Acesso em 24/06/2019.

⁴⁵Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Subs%C3%ADdios-para-a-elabora%C3%A7%C3%A3o-de-planos-museol%C3%B3gicos.pdf>. Acesso em 24/05/2019.

⁴⁶Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Subs%C3%ADdios-para-a-elabora%C3%A7%C3%A3o-de-planos-museol%C3%B3gicos.pdf>. Acesso em: 24/05/2019.

⁴⁷Disponível em: <https://www.ufjf.br/procult/2011/02/24/mamm-na-vanguarda-das-discussoes-sobre-plano-museologico/>. Acesso em 25/06/2019.

1.4.3.3. O Plano Museológico do MAMM

O Plano Museológico, desenvolvido pelo MAMM, é um plano quadrienal e configura-se como importante instrumento de gestão institucional. Este é elaborado por uma comissão instituída por meio de portaria e aprovado pelo Conselho Curador do Museu. Pautado na perspectiva interdisciplinar, a elaboração do documento leva em consideração os princípios metodológicos de gestão participativa, abarcando os atores envolvidos com o campo museal, tendo em vista o atendimento aos preceitos estabelecidos pelo Estatuto dos Museus (MAMM, 2019).

O MAMM está executando seu terceiro plano museológico, o primeiro deles referente ao período (2011-2014), o segundo alusivo à (2015-2018) e o atual é indicativo ao período de (2019-2022) (MAMM, 2019). Apesar de ser quadrienal, o plano sofre acompanhamento anual, conforme prerrogativa pré-estabelecida. A gestão do Museu, revê as diretrizes e faz adaptações no plano, de acordo com as mudanças políticas, econômicas ou legislativas, que impactam no setor, a fim de adaptar as estratégias à nova realidade institucional⁴⁸.

Dessa forma, o plano atual sofreu alterações significativas no conteúdo disposto em comparação ao anterior. Assim, diretrizes como a missão, a visão e os valores institucionais foram reconfigurados conforme as novas necessidades museais. No entanto, a execução do documento é calcada nas orientações para a elaboração de planos museológico do IBRAM (2016) e pouco explorado como ferramenta mercadológica. Percebe-se que a instituição elabora o plano para enquadrar-se às exigências normativas, carecendo de enfoque estratégico que vislumbre posicionamento frente ao mercado.

Assim, o próximo capítulo, analisa o plano museológico do MAMM e a visão dos atores envolvidos com a gestão do Museu à luz das ferramentas de marketing afim de responder à questão: Como a gestão do MAMM pode desenvolver estratégias de marketing para posicionar a imagem do Museu, aumentar as visitas e incrementar a captação de recursos?

⁴⁸Informação disponibilizada pelo MAMM, 2019.

2. ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA MUSEUS: UM OLHAR SOBRE O MAMM

O propósito deste capítulo é indicar o arcabouço teórico que servirá de base para este trabalho, consistente com a questão central e seus objetivos. Serão relacionados ainda os aspectos metodológicos que viabilizarão o diagnóstico da pesquisa e posterior análise dos resultados para elaboração do plano de ação a ser proposto.

2.1. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta subseção visa analisar as ferramentas, ações e instrumentos destinados a instituições museológicas a fim de corroborar o desenvolvimento de um plano de marketing para museus. Portanto, nas subseções seguintes serão abordados, inicialmente, o contexto da cultura e dos museus, suas definições e importância. Posteriormente, serão expostas estratégias de marketing, de marketing de serviços e, por fim, serão abordadas às práticas do mix de marketing direcionadas aos museus.

2.1.1. O Contexto da Cultura e os Museus: definições e importância

O termo “cultura” provém do latim medieval e possui o significado de cultivo da terra. Segundo Botelho (2016), o significado da palavra “cultura” é amplo e pode representar desde aspectos relacionados à cultura da terra aludindo à agricultura, até aspectos mais abstratos referindo-se à nutrição da mente humana através do conhecimento, crenças, moral e costumes.

Na Origem latina, a palavra “cultura” passou pelo cultivo da terra para a cultivação do espírito humano, designando sempre o cuidado com que se faz brotar a semente para produzir uma fartura de alimento – para o corpo ou para a cabeça. A cultura é a síntese por excelência da atividade humana, seja esta manual ou intelectual (BOTELHO, p.7, 2016).

De acordo com Chauí (2006), cultura é a maneira pela qual os humanos se humanizam e pelo trabalho, desnaturalizam a natureza por meio de práticas que criam a existência social, econômica, política, religiosa, intelectual e artística.

O trabalho, a religião, a culinária, o vestuário, o mobiliário, as formas de habitação, os hábitos à mesa, as cerimônias, o modo de relacionar-se com os mais velhos e os mais jovens, com os animais e com a terra, os utensílios, as

técnicas, as instituições sociais (como a família) e políticas (como o Estado), os costumes diante da morte, a guerra, as ciências, a filosofia, as artes, os jogos, as festas, os tribunais, as relações amorosas, as diferenças sexuais e étnicas, tudo isso constitui a cultura como invenção da relação com o outro - a natureza, os deuses, os estrangeiros, as etnias, as classes sociais, os antepassados, os inimigos e os amigos (CHAUI, p. 113-114, 2006).

Soares e Cureau (2015) complementam o conceito de cultura ressaltando-a como uma manifestação das ideias no mundo ou uma cristalização de tudo aquilo que o espírito humano produz. Por isso, para esses autores, a cultura só existe quando as ideias se tornam palpáveis, visíveis, perceptíveis, seja materialmente, em objetos, ou imaterialmente, em práticas. Além de uns e outros símbolos, tangíveis ou intangíveis, que lançam pontes entre a consciência de uma pessoa e a de outra, entre as sensibilidades dos diversos indivíduos, possibilitando que descubram afinidades, identidades, comunidades e valores.

No âmbito político, para Chauí (2006), cada cultura é vista como singularidade, uma individualidade própria, dotada de uma estrutura específica. E com isso o termo “cultura” ganha abrangência, passando a significar o campo das formas simbólicas, criação coletiva da linguagem, das formas de habitação, das manifestações do lazer, dos valores e das regras de conduta e dos sistemas de relações sociais.

(...) a cultura é compreendida como o campo no qual uma comunidade institui as relações entre seus membros e com a natureza, conferindo-lhes sentido ao elaborar símbolos e signos, práticas e valores, ao definir para si própria o possível e o impossível, a linha do tempo (passado, presente e futuro), as distinções no interior do espaço, o verdadeiro e o falso, o belo e o feio, o justo e o injusto, o permitido e o proibido, a relação com o visível e o invisível, com o sagrado e o profano, a guerra e a paz, a vida e a morte (CHAUI, p.131, 2006).

Para Gilberto Gil, no discurso da sua posse como Ministro da Cultura do Brasil em 2003, o termo “cultura” não deve ser restringido, pelo contrário o conceito de cultura deve ser ampliado de maneira a abarcar todas as manifestações simbólicas do Brasil.

Cultura como tudo aquilo que, no uso de qualquer coisa, se manifesta para além do mero valor de uso. Cultura como aquilo que, em cada objeto que produzimos, transcende o meramente técnico. Cultura como usina de símbolos de um povo. Cultura como conjunto de signos de cada comunidade e de toda a nação. Cultura como o sentido de nossos atos, a soma de nossos gestos, o senso de nossos jeitos (GIL- Discurso Posse, 2003)⁴⁹.

⁴⁹ Discurso do Ministro Gilberto Gil na solenidade de transmissão do cargo, 2 de Janeiro de 2003. Disponível em: http://www.cultura.gov.br/discursos/-/asset_publisher/DmSRak0YtQfY/content/discurso-do-ministro-gilberto-gil-na-solenidade-de-transmissao-do-cargo35324/10883. Acesso 15/06/2018.

No universo da cultura, é através da museologia, hoje compartilhada como uma prática a serviço da vida, que é possível resgatar e preservar a busca por registros antigos e novos (IBRAM, 2018). Segundo a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura, (UNESCO) museus são instituições que buscam “representar a diversidade cultural e natural da humanidade, assumindo um papel essencial na proteção, na preservação e na transmissão do patrimônio” (UNESCO, p.3, 2017).

A palavra “museu” originou-se do grego *mouseion* que significa templo das musas. Na Grécia antiga, *mouseion* designava uma instituição filosófica, lugar de contemplação onde o pensamento, livre de outras preocupações, poderia dedicar-se às artes e às ciências. As obras existentes no interior do *mouseion* tinham o objetivo de agradar as divindades ao invés dos homens. Em Roma era usada no sentido de "local de discussão filosófica" (TEIXEIRA, 1997). “Os romanos exibiam obras de arte e curiosidades em seus templos e a aristocracia romana colecionava obras de arte e outros objetos provenientes de regiões por eles conquistadas” (TEIXEIRA, p.268, 1997).

Os surgimentos dos museus se deram a partir da característica, inerente ao homem, de colecionar objetos. Segundo Lewis (2004), na antiguidade já existiam coleções pessoais de objetos, mas foi no início do segundo milênio a. c., na Mesopotâmia, que o desenvolvimento da ideia de museu ocorreu, por meio de antigas inscrições que foram reproduzidas para uso educativo nas escolas daquele tempo.

Em 2009, no Brasil, foi estabelecido o Estatuto dos Museus que os define como instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento (BRASIL, 2009).

Portanto, pelas definições do termo, percebe-se que estes possibilitam a construção do conhecimento, além de representar um importante componente na construção da identidade cultural. Os museus também asseguram a proteção, a documentação e a promoção do patrimônio natural⁵⁰ e cultural⁵¹ da humanidade e têm como obrigação proteger e promover

⁵⁰Patrimônio natural: Todo objeto, fenômeno natural ou conceito considerado de importância científica ou valor espiritual para uma comunidade.

⁵¹Patrimônio cultural: Todo objeto ou conceito considerado de importância estética, histórica, científica ou espiritual.

este patrimônio, assim como, prover os recursos humanos, físicos e financeiros necessários para este fim (LEWIS, 2004). Além disso, o museu também tem papel no desenvolvimento econômico, por meio das indústrias culturais e criativas e do turismo (UNESCO, 2017).

Os museus evoluíram nitidamente de uma atitude meramente depositária e conservadora, em que as obras em si eram o mais importante, para outra que se poderia descrever como orientada para o público. Os museus chegaram ao século XXI motivados pelas grandes transformações sociais, econômicas, políticas e conseqüentemente culturais. Portanto, o objetivo destas instituições, além de manter e conservar um objeto, é criar as condições para que essa obra entre no circuito imaginário da cultura mediante sua exposição adequada ao público (IBRAM, 2014).

Além disso, os museus passaram também a aproximar-se fisicamente de outros estabelecimentos culturais, tornando-os complexos culturais capazes de ampliar o espaço de convivência, recuperando parte do significado mais antigo de um museu. De modo ainda mais amplo, comunidades, setores de cidades ou cidades por inteiro, como Veneza, transformam-se em espécies de museus vivos (TEIXEIRA, 1997).

Em conseqüência disto, o marketing tornou-se uma importante ferramenta de gestão estratégica. Por meio dele são detectadas e supridas as mais diversas necessidades que o mercado consumidor apresenta e estabelecidas as relações entre clientes, fornecedores e prestadores de serviços ou fabricantes de produtos (MOLIN e SOUZA, 2006). Essas Entidades museológicas, antes centradas em si mesmas, são forçadas a caminhar rumo a esforços cujo objetivo é a adequação às demandas dos coletivos sociais (CUNHA, 2018).

O mercado do entretenimento, no qual os museus se inserem, é integrado por um leque de opções de consumo de natureza distinta, que competem entre si pela atenção do público (LIMA e GASPAR, 2013). Além disto, os visitantes dos museus pertencem aos segmentos mais variados da sociedade, incluindo curiosos, turistas, educadores, escolas, pessoas do grupo da terceira idade, crianças, portadores de necessidades especiais, entre outros. Essa diversidade contribui para a composição de um quadro bastante variado de expectativas e desejos almejados em uma visita a um museu (MOLIN e SOUZA, 2006).

O papel do marketing nessas instituições se enquadra como promotor e divulgador das atividades realizadas para os seus visitantes regulares e ocasionais, buscando a presença constante de visitantes potenciais, dos doadores contínuos e parcerias com outros museus para o recebimento de exposições itinerantes (MOLIN e SOUZA, 2006). Dessa forma, é possível assegurar a sustentabilidade dos museus no que concerne à captação de recursos e o

estreitamento do relacionamento com os públicos estratégicos e definição de canais para feedback dos usuários (LACERDA e ISAYAMA, 2010).

Para tanto, é importante também conectar o marketing ao serviço das instituições culturais e museológicas, a fim de dinamizá-las, abrindo-as ao exterior e conseqüentemente, aproximando-as dos seus públicos (NUNES, 2010). É imprescindível a estas instituições adquirir competências que lhes permitam posicionar-se na sociedade, em nível da cultura, da educação e do lazer e como uma opção de consumo (REMELGADO, 2014). Por isso, as ferramentas de marketing cultural são fundamentais para a construção de uma estratégia de posicionamento e criação de uma imagem institucional (LIMA e GASPAR, 2013).

Portanto, o uso dessas ferramentas tornou-se fundamental para as organizações que competem neste mercado, no sentido de transmitir ao consumidor uma imagem e/ou oferta atraente e diferenciada (LIMA e GASPAR, 2013). Dessa forma, as próximas seções perpassam pelo planejamento estratégico de marketing, marketing direcionado aos serviços e o marketing aplicado aos museus.

2.1.2. Planejamento Estratégico de Marketing

De acordo com Cobra e Brezzo (2010), aspectos como a globalização, o desenvolvimento da sociedade da informação, as transformações nos modelos de gestão e as mudanças no comportamento do consumidor resultaram em alterações substanciais no funcionamento das organizações em todas as suas formas: empresariais, sem fins lucrativos e governamentais. Portanto, o papel do marketing vem se tornando cada vez mais crucial para obter sucesso no mercado em constante mutação.

O marketing pode ser definido, de acordo com a *American Marketing Association* como, “a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo” (KOTLER e KELLER, p.3, 2012). A administração de marketing é “a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente” (KOTLER e KELLER, p.3, 2012).

De acordo com Kotler e Keller (2012) o principal objetivo de marketing é conhecer e entender o cliente para atender as suas necessidades⁵². O desafio de, simultaneamente,

⁵² Necessidades são requisitos básicos do ser humano. Essas necessidades tornam - se desejos quando direcionados a objetos específicos que possam satisfazê-las. (KOTLER e KELLER, p.8, 2012).

construir a orientação para o cliente em uma organização, desenvolver propostas de valor e posicionamento competitivo e desenvolver planos detalhados de ação de marketing é intenso e complexo (HOOLEY *et al*, 2011). Portanto, é necessário conceber um planejamento estratégico, a fim de manter o processo de criação e manutenção do equilíbrio entre os objetivos, os recursos da organização e as oportunidades de mercado em evolução (LAMB *et al*, 2012).

O papel central do planejamento estratégico, conforme Kotler e Keller (2012), é garantir uma administração de marketing eficaz, a fim de entender, criar, entregar e manter o valor para o cliente. Dessa forma, o plano de marketing documenta como a organização pretende atingir seus objetivos por meio de estratégias e táticas específicas, tendo o cliente como ponto de partida.

De acordo com Lamb *et al* (2012) o plano de marketing envolve elementos como: a definição da missão da empresa, a realização da análise situacional, a definição de objetivos, a descrição do mercado-alvo e o estabelecimento dos componentes do marketing mix (produto, promoção, preço e distribuição). Na fase de planejamento estratégico, segundo Kotler e Keller (2012), são realizadas as etapas representadas na figura 8.

Figura 8 - Processo de Planejamento Estratégico de Unidades de Negócios



Fonte: Kotler e Keller, p.49, 2012.

A base de qualquer plano de marketing se dá a partir da elaboração da missão organizacional. A missão é uma definição dos negócios da empresa baseada em uma análise cuidadosa dos benefícios que clientes atuais e potenciais buscam (LAMB *et al*, 2012). O conceito de missão, conforme Costa (2002), deve representar uma autoimagem simples e objetiva da organização. Para tanto, é necessário definir um sentido claro sobre qual razão da existência da organização. A formulação da missão deve responder a perguntas tais como: “...qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o

mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu?” (COSTA, p.36, 2002).

Após estabelecer a missão da empresa é necessário avaliar as condições atuais da organização, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, assim como, entender o ambiente atual e potencial no qual o produto ou serviço será comercializado. A análise SWOT⁵³ é a ferramenta utilizada para fazer esse diagnóstico através da avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa (LAMB *et al*, 2012).

Ao examinar os pontos fortes e fracos internos, o gestor de marketing deve se concentrar nos resultados organizacionais, como custos de produção, habilidades de marketing, recursos financeiros, imagem da empresa e da marca, mão de obra e tecnologia disponível (LAMB *et al*, 2012). Na análise do ambiente externo devem ser monitoradas as forças macro ambientais e os significativos fatores micro ambientais que afetam a capacidade da empresa de obter lucro. Além disto, deve ser estabelecido um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças relevantes, além de identificar as oportunidades e ameaças associadas a estas tendências (KOTLER e KELLER, 2012).

A fase do estabelecimento de metas é a etapa de descrição de objetivos específicos no que se refere à proporção e ao prazo. Estes devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante e estabelecidos quantitativamente sempre que possível. Além disso, devem ser realistas e consistentes (KOTLER e KELLER, 2012). Um objetivo é uma definição do que deve ser alcançado por meio das atividades de marketing (LAMB *et al*, 2012).

A etapa de formulação de estratégias é aquela que foca na elaboração do plano de ação, a fim de alcançar as metas estabelecidas (KOTLER e KELLER, 2012). Para definir as estratégias é necessário diagnosticar as características, perfil e necessidades dos consumidores. Desta forma, se estabelece os grupos que apresentam maior oportunidade para a organização, desenvolvendo uma oferta de mercado que esteja bem posicionada na mente dos consumidores alvo como algo que fornece um ou mais benefícios centrais (KOTLER e KELLER, 2012). Através do composto de marketing - 4Ps do inglês (product, pricing, place, promotion), são desenvolvidas estratégias de produto, preço, praça e promoção para produzir trocas mutuamente satisfatórias com um mercado alvo (LAMB *et al*, 2012).

A etapa de elaboração e implementação de programas são parte do processo que transforma um plano descritivo em ações. Desta forma, assegura que as atribuições sejam

⁵³SWOT – sigla derivada do inglês (S-Strengths-força; W – Weaknesses-fraco; O - Opportunities- oportunidades; T-Thereats-ameaças).

executadas, a fim de atender aos objetivos descritos no plano (LAMB *et al*, 2012). Além disto, para obter sucesso nessa etapa, é importante atender também aos *stakeholders*, tais como: clientes, funcionários, fornecedores e distribuidores. Além disso, também é necessário garantir que os custos para a implementação dos programas estejam bem dimensionados (KOTLER e KELLER, 2012).

A etapa de Feedback e controle é importante para adequar a estratégia da empresa às mudanças sofridas constantemente no ambiente (KOTLER e KELLER, 2012). Esta etapa proporciona mecanismos para avaliar os resultados de marketing com relação aos objetivos descritos no plano e corrigir as ações que não possibilitam o alcance destes objetivos (LAMB *et al*, 2012).

Na próxima seção serão abordados aspectos referentes ao marketing de serviços, visto que instituições museológicas são instituições caracterizadas como fornecedoras de lazer, cultura e educação.

2.1.3. Marketing de Serviços

Uma das principais tendências no mundo empresarial é o crescimento dos serviços e, para acompanhar esse crescimento, torna-se necessário conhecer os formatos de serviços desejados pelos clientes, a fim de atendê-los melhor e até mesmo surpreendê-los (SOUZA e SILVA, 2015). Para tanto, de acordo com Lovelock e Wirtz (2006) é necessário, primeiramente, diferenciar os produtos dos serviços, para posteriormente, especificar a função do marketing para cada um deles.

Os serviços podem ser caracterizados por atos ou desempenhos que independem da necessidade de troca de bens físicos. “[...] embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer fatores de produção” (LOVELOCK e WIRTZ, p.8, 2006). Segundo Grönroos (2003), serviços são um processo que consiste em uma série de atividades mais ou menos intangíveis, que normalmente ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários, os recursos ou bens físicos e os sistemas do fornecedor. De acordo com Lamb *et al* (2012) são resultados da aplicação de esforços humanos ou mecânicos direcionados para pessoas ou objetos. “Os serviços envolvem uma ação, um desempenho ou um esforço que não pode ser possuído fisicamente” (LAMB *et al*, p. 191, 2012).

O marketing de serviços apresenta estratégias oriundas da compreensão das características distintivas entre bens e serviços e propõe esquemas de classificação, de forma a

compreender e assim melhor gerenciar estas atividades (SANTOS, COSTA e MONDO, 2014). Conforme, Lamb *et al* (2012) essas características são únicas, distinguem os serviços dos produtos e podem ser definidas como: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

A intangibilidade é característica básica dos serviços, traz como princípio a ausência de elementos sensoriais na sua execução (SANTOS, COSTA e MONDO, 2014). Para Lamb *et al* (2012) os serviços não podem ser tocados, vistos, experimentados, ouvidos ou sentidos da mesma forma que os bens. Isto porque os elementos intangíveis dominam a criação de valor em desempenho de serviços, embora quase sempre incluam também elementos tangíveis importantes (LOVELOCK e WIRTZ, 2006). Portanto, os clientes estão todo o tempo procurando algum indicador tangível que possa auxiliá-los a entender a natureza da experiência do serviço (GOESLING e SOUZA, 2007).

Além disso, os serviços normalmente são produzidos e consumidos simultaneamente, muitas vezes, os clientes estão presentes na unidade de produção da empresa, interagindo diretamente com os funcionários e constituindo-se como parte do processo de produção do serviço (GOESLING e SOUZA, 2007). Por isso, o quesito inseparabilidade define a inter-relação da oferta do serviço com o usuário interessado e ainda, a possibilidade de interação entre diversos usuários em um mesmo ambiente de serviço (SANTOS, COSTA e MONDO, 2014). Essa característica indica a participação direta do usuário na produção do serviço que causa dificuldade em produzir em massa (SANTOS, COSTA e MONDO, 2014).

A heterogeneidade indica que os serviços não são prestados de uma forma homogênea, em que pese a sua possibilidade de padronização. Ocorre porque sofrem influências de tempo, local, humor e aspectos emocionais de quem presta e de quem recebe o serviço (SANTOS, COSTA e MONDO, 2014). Ressalta-se que os serviços tendem a ser menos padronizados que os bens físicos (LAMB *et al*, 2012) e implicam a dificuldade de manter e assegurar padrões uniformes de qualidade nos serviços prestados (SANTOS, COSTA e MONDO, 2014).

A perecibilidade denota a impossibilidade de estocagem do serviço. Representa a possibilidade da perda da oferta do serviço, caso não seja realizado no tempo disponível (SANTOS, COSTA e MONDO, 2014). Por ser um ato de desempenho, um serviço é efêmero, transitório e perecível e, portanto, em geral não pode ser estocado após ser produzido (LOVELOCK e WIRTZ, 2006), muito menos armazenáveis, ou inventariáveis (LAMB *et al*, 2012). Implicações desta característica são evidentes quando há desequilíbrio entre a capacidade de atendimento e demanda decorrentes de períodos ociosos e concentração excessiva de solicitações, sem o atendimento possível (SANTOS, COSTA e MONDO, 2014).

Assim, em serviços, é fundamental ajustar os níveis de demanda à capacidade, mediante incentivos de preços e promoções (LOVELOCK e WIRTZ, 2006).

Devido a estas quatro características, a qualidade dos serviços é mais difícil de ser percebida pelo cliente, principalmente quando em comparação aos bens tangíveis. Segundo Lamb (2012) os clientes avaliam a qualidade dos serviços por meio de cinco componentes: confiabilidade, capacidade de resposta, empatia, tangibilidade e garantia.

A confiabilidade é percebida através da capacidade de executar um serviço de maneira confiável, precisa e consistente (LAMB *et al*, 2012). Cumpre mencionar que aborda elementos da variável processos do composto de marketing (GOESLING e SOUZA, 2007). A capacidade de resposta é compreendida pela capacidade de fornecer serviço imediato e a garantia é apreendida pelo conhecimento e cortesia dos colaboradores, bem como a sua capacidade de transmitir confiança. A empatia assim como o atendimento são alcançados mediante cuidado e atenção individualizada ao cliente (LAMB *et al*, 2012), e aborda elementos da variável pessoas do composto de marketing de serviços (GOESLING e SOUZA, 2007). A tangibilidade é percebida por meio das evidências físicas, incluindo instalações físicas, ferramentas e equipamentos usados para prestar o serviço (LAMB *et al*, 2012), além de incorporar elementos da variável evidência física do mix de marketing de serviços (GOESLING e SOUZA, 2007).

Essas características, em sua maioria, não fazem parte do objeto central e tangível do que é consumido, mas podem fazer a diferença na decisão de compra do consumidor. Deste modo, uma das estratégias adotadas pelas empresas são o aprimoramento e a inclusão de características adicionais ao que era comumente comercializado (SOUZA, GOESLING e GONÇALVES, 2013). Assim, para executar um serviço de qualidade aos olhos do cliente é necessário criar o marketing mix, declarar os benefícios ou conjuntos de benefícios que os clientes valorizam e gerenciar a oferta de serviços através do desenvolvimento do conceito, do pacote básico, da oferta ampliada, da imagem e comunicação do mesmo (GRÖNROOS, 2003).

Devido às características comuns aos serviços - intangibilidade, inseparabilidade da produção e do consumo, heterogeneidade e perecibilidade - os elementos do marketing mix precisam ser ajustados para atender a estas necessidades especiais (LAMB *et al*, 2012). Além do composto de mix de marketing clássico (produto, preço, praça e promoção), para serviços é importante considerar o composto de marketing ampliado, incluindo também pessoas (P de *People*), processos (P de *Process*) e evidências físicas (P de *Physical Evidence*) (HOOLEY *et al*, 2011).

Os produtos são definidos pela qualidade, características, opções, estilo, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções e marca (GOESLING e SOUZA, 2007). São tudo aquilo que as pessoas recebem em uma troca. No caso de uma empresa de serviços, conforme Lamb *et al* (p.195, 2012), “a oferta de produtos é intangível e consiste, em grande parte, em um processo ou em uma série de processos”. Portanto, a estratégia de produto deve incluir decisões sobre o tipo de processo envolvido, serviços principais e suplementares, padronização ou customização do serviço e mix de serviços (Lamb *et al*, 2012).

Os serviços podem ser subdivididos em diferentes categorias conforme sua utilização. Desta forma, é descrito como um pacote ou conjunto de diferentes serviços, tangíveis e intangíveis, que juntos, formam o serviço. O pacote é dividido em duas categorias principais: o serviço principal ou serviço central (razão para uma empresa entrar no mercado) e serviços auxiliares ou extras que, às vezes são referidos como periféricos ou serviços periféricos, e às vezes como facilitadores de serviços. Os serviços periféricos, muitas vezes, são utilizados para aumentar o valor do serviço e ou diferenciá-los dos serviços dos concorrentes (GRÖNROOS, 2003).

Os produtos de serviços podem se diferenciar também pelo seu nível de padronização ou customização. De acordo com Lamb *et al* (p.196, 2012) “os serviços customizados são mais flexíveis e respondem às necessidades individuais dos clientes; geralmente, eles também impõem um preço mais alto. Os serviços padronizados são mais eficientes e custam menos”. Contudo, a definição dos produtos de serviços disponíveis no mix é importante para decidir quais serviços novos devem ser introduzidos em quais mercados alvos, quais serviços existentes devem ser mantidos, e quais devem ser eliminados (LAMB *et al*, 2012).

As estratégias de preço são definidas pela tabela, descontos, margens, prazos de pagamentos, condições de crédito (GOESLING e SOUZA, 2007). Para estabelecer o preço, segundo Lamb *et al* (2012), em serviços, é necessário definir a unidade de consumo do serviço. De acordo com Lovelock e Wirtz, (p.19, 2006), “este componente informa a gerência todos os desembolsos incorridos por clientes para obter benefícios do produto que é o serviço”.

O estabelecimento de preço conforme Lamb *et al*, (p.197, 2012) “deve ser baseado no término de uma tarefa de serviço específico (corte de cabelo de um cliente) ou deve ser baseado no tempo (quanto tempo leva para cortar o cabelo do cliente?)” Além disso, é necessário definir também se o preço deve ser baseado em um pacote ou se cada elemento deve ser cobrado separadamente. Para Lovelock e Wirtz (p.19, 2006), os “profissionais de marketing devem entender e, quando for viável, procurar minimizar outros desembolsos em

que os clientes provavelmente incorreriam para comprar e utilizar um serviço”. “Esses desembolsos podem incluir custos monetários adicionais, dispêndio de tempo, esforço físico e mental indesejados, e exposição e experiências sensoriais negativas” (LOVELOCK E WIRTZ, p.19, 2006). Logo, tem-se que a estratégia de preço no segmento de serviços é fundamental, devendo ser coerente e buscar embasamento para o estabelecimento de preço e valor para o cliente.

As estratégias de Praça são definidas pelos canais, cobertura, localização, estoques e transporte (GOESLING e SOUZA, 2007). Para empresas de serviços, conforme Lamb (2012), devem se concentrar em questões como conveniência, quantidade de pontos de venda, distribuição direta versus indireta, localização e agendamento. Conforme Lovelock e Wirtz (p.19, 2006) “entregar elementos de produtos a clientes envolve decisões sobre o lugar e a hora da entrega, bem como sobre os métodos e canais utilizados”. A entrega pode envolver canais de distribuição físico ou eletrônicos, pode ser realizada por meio de entrega diretamente ao cliente ou por meio de organização intermediária. Além disso, aspectos como rapidez e conveniência de lugar e horário para o cliente estão se tornando importantes determinantes na estratégia de entrega de serviço (LOVELOCK e WIRTZ, 2006). Assim, tem-se que a estratégia de praça do segmento de serviços é necessária, devendo ser adaptada à conveniência e necessidade dos clientes.

Para definir a estratégia de promoção são utilizados recursos como: propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade (GOESLING e SOUZA, 2007). Para Lamb *et al* (2012) os serviços que são precipuamente intangíveis são mais difíceis de serem promovidos do que os bens tangíveis. Portanto, é eficaz usar estratégias a fim de enfatizar os sinais tangíveis, pois o sinal tangível é um símbolo concreto de serviços. Além disso, é necessário usar fontes de informações pessoais como simular comunicação positiva boca a boca entre clientes atuais e potenciais e criar uma forte imagem organizacional, administrando as evidências, incluindo o ambiente físico das instalações, a aparência dos funcionários envolvidos e os itens tangíveis associados a um serviço. Kotler e Keller (2012) enumeram diversas formas de comunicação possíveis no quadro 5.

Quadro 5 - Plataformas Comuns de Comunicação

Propaganda	Promoção de Vendas	Eventos e Experiência	Relações Públicas e Publicidade	Marketing Direto e Interativo	Marketing boca a boca	Vendas Pessoais
Anúncios impressos e eletrônicos Embalagem/ espaço externo Embalagem/ encartes Cinema Folhetos e manuais Cartazes e panfletos Diretórios Reimpressão de anúncios Painéis Placas de sinalização Sinalização de pontos de vendas DVDs	Concursos, jogos, Cupons, sorteios, loterias Prêmios e presentes Amostras Feiras comerciais Exposições Demonstrações Cupons Descontos Financiamento a juros baixo Bonificações de troca Propaganda de continuidade e Merchandising Editorial (<i>tie-ins</i>)	Esportes Entretenimento Festivais Artes Causas Visitas à fábrica Museus de empresas Atividades ao ar livre	Kit de imprensa Discursos Seminários Relatórios anuais Doações de caridade Publicações Relações com a comunidade Lobby Mídia de identidade Revista corporativa	Catálogos Mala direta Telemarketing Compras eletrônicas Tele vendas Fax E-mail Correio de voz Blogs corporativos Sites	Interpessoal Salas de Bate-papo Virtual (chat) Blogs	Apresentações de vendas Programas de incentivo Amostras Feiras comerciais

Fonte: Kotler e Keller (p.515, 2012)

Denota-se que é importante também envolver-se na comunicação pós-compra com pesquisas por meio de folders nos locais, chamadas telefônicas e outros tipos de acompanhamento que mostram aos clientes que a opinião deles é importante. Em marketing de serviços, grande parte da comunicação é de natureza educacional, especialmente para novos clientes. Muitas vezes as empresas precisam instruir os clientes quanto aos benefícios do serviço, onde e como obtê-lo e como participar de seus processos (LOVELOCK e WIRTZ, 2006). Dessa forma, tem-se que a comunicação no segmento de serviços é de suma importância, devendo ser criativa e buscar persuasão e adesão do público.

As estratégias de pessoas envolvem os fornecedores de serviços, o atendimento ao público, os funcionários e os clientes (GOESLING e SOUZA, 2007). Para Lovelock e Wirtz (2006) o pessoal de serviços é fonte de fidelidade de clientes e de vantagem competitiva, pois

é o elemento mais visível do serviço, parte essencial do produto. De acordo com esses autores, do ponto de vista do cliente, as pessoas representam a empresa.

Nesse contexto é fundamental para empresas prestadoras de serviços investirem na qualidade, no treinamento e no entusiasmo das pessoas que fazem parte da equipe (HOOLEY, 2011), visto que, os colaboradores são seu maior patrimônio e mantendo-os satisfeitos e motivados tendem a estar mais comprometidos e a apresentar melhores resultados (NOGUEIRA e BRITO, 2018). Portanto, a atitude das organizações para com seus colaboradores deve possibilitar que ambos busquem a permanência e o crescimento no mercado (BARTH e NEGRI, 2012).

Esses objetivos são alcançados através do endomarketing que é o marketing interno destinado aos funcionários da organização. Essa ferramenta tem como alvo reter o cliente interno criando expectativas de obter resultados positivos para a empresa que pretende fidelizar seus clientes externos (NOGUEIRA e BRITO, 2018). Dessa maneira, busca-se um vínculo maior entre empresa e funcionário e, por consequência, o sucesso e o êxito de todos os envolvidos no processo (BARTH e NEGRI, 2012).

O endomarketing promove políticas que objetivam encantar o cliente interno e, com isso, promover um maior engajamento na atividade profissional. Para tanto, essas atividades estão direcionadas em programas de treinamento e de motivação dos funcionários, pois se trata de um assunto pertinente à gestão de pessoas em consonância com a área de marketing visando o desenvolvimento de seus recursos humanos, com intenção de promover um atendimento ao cliente com padrões de excelência (NOGUEIRA e BRITO, 2018).

A adoção do endomarketing gera benefícios, como o aumento da produtividade e a melhoria na qualidade de produtos e serviços (NOGUEIRA e BRITO, 2018). Logo, tem sido trabalhado como uma importante ferramenta que facilita o processo de trocas dentro das empresas, possibilitando interação entre as partes, resultando na transparência e facilitando assim o entendimento de metas e objetivos da empresa (BARTH e NEGRI, 2012). Enfatiza-se que a estratégia de pessoas no segmento de serviços é indispensável, visto que estas são a representação da empresa junto aos seus clientes.

As estratégias de processos são definidas pelas políticas e procedimentos, duração do ciclo de fabricação e entrega de sistemas de treinamento e remuneração (GOESLING e SOUZA, 2007). Os processos, segundo Lovelock e Wirtz (2006) descrevem o método e a sequência em que funcionam sistemas operacionais de serviços e como eles se interligam para criar as experiências e os resultados de serviços que os clientes valorizarão.

Para Lovelock e Wirtz (2006) os processos devem ser criados com cuidado, visto que estes interferem diretamente na execução do serviço.

Criar e entregar elementos de produtos a clientes requer a elaboração e a implementação de processos eficazes. Um processo é um método e a sequência de ações no desempenho do serviço. Processos mal elaborados quase sempre levam à entrega de serviço lento, burocrático e ineficaz e resultam em clientes insatisfeitos. De modo semelhante, processos precários dificultam a boa execução dos serviços pelo pessoal da linha de frente, resultando em baixa produtividade e maior probabilidade de falhas no serviço (LOVELOCK E WIRTZ, p.20, 2006).

Portanto, através desta interação com a organização prestadora dos serviços, os clientes têm que entrar em contato com os funcionários, precisando se adaptar a sistemas operacionais, administrativos e rotinas da organização, usar sites Web, além de outros recursos técnicos (GRÖNROOS, 2003). Assim, tem-se que a estratégia de processos no segmento de serviços é fundamental, devendo ser eficaz, a fim de dinamizar e agilizar as sequências de serviços.

As estratégias de evidências físicas são desenvolvidas por intermédio da disposição de objetos, materiais utilizados, formas/linhas, luzes e sombras, cor, temperatura e ruído (GOESLING e SOUZA, 2007). Devido à intangibilidade dos fatores associados aos serviços, os consumidores têm dificuldade de avaliar a qualidade dos mesmos. Muitas vezes estes consumidores usam evidências tangíveis em torno do serviço para formar avaliações (SHUSTER, DIAS e BATTISTELLA, 2016). É fundamental considerar as evidências físicas que acompanham o produto na avaliação de entrega de valor ao cliente de serviços. “Clientes captam muitos sinais da qualidade do produto ou serviço que estão comprando a partir das evidências físicas que os cerca” (HOOLEY, p. 258, 2011).

Para Lovelock e Wirtz (2006) os aspectos físicos são aspectos necessários para sinalizar qualidade do produto para o cliente:

Normalmente os serviços são intangíveis, e os clientes não podem avaliar bem sua qualidade. Por isso, muitas vezes eles utilizam o ambiente de serviço como um importante representante da qualidade, e as empresas se esmeram para sinalizar qualidade e retratar a imagem desejada (LOVELOCK e WIRTZ, p.237, 2006).

A avaliação dos aspectos ambientais, como a arquitetura, design, disposição dos colaboradores e até mesmo a interação com outros clientes que frequentam o local, ajuda a adaptar a imagem da organização, dos produtos e dos serviços perante o consumidor

(SHUSTER, DIAS e BATTISTELLA, 2016). É importante observar também, a acessibilidade do local, aspectos como a facilidade de uso dos recursos físicos pelo cliente, a contribuição do pessoal da linha de frente para acessibilidade e a facilidade da participação do usuário que impacta diretamente na percepção do cliente quanto ao serviço prestado (GRÖNROOS, 2003).

Nesse contexto, o entorno físico ajuda a moldar os sentimentos e as reações adequados em clientes e funcionários, e deve ser considerado como parte importante da proposição de valor da empresa. O ambiente influencia o modo como as pessoas se sentem, e esses sentimentos podem variar de angustiante a relaxante, tedioso a emocionante, sonolento a estimulante e desagradável a agradável e podem resultar em comportamentos de aproximação ou evitação dos clientes (LOVELOCK e WIRTZ, 2006).

De acordo com Shuster, Dias e Battistella (2016) alguns fatores podem ser utilizados, a fim de intensificar aspectos positivos aos consumidores, tais como: as condições ambientais que incluem características de fundo do ambiente, como temperatura, iluminação, ruído, música e perfume. O espaço e funcionalidades que se referem às formas em que máquinas, equipamentos e mobiliário são organizados, o tamanho e a forma desses itens, e as relações espaciais entre eles. Outro fator são os sinais, símbolos e artefatos que são ferramentas para transmitir sinais tanto implícitos e explícitos e comunicar informações sobre um lugar para usuários ou clientes. O fator social é definido como contendo estímulos dos funcionários, clientes, densidade social (aglomeração) e exibindo emoções dos outros sobre os consumidores.

Dessa forma, tem-se que a estratégias de marketing mix ampliado para o segmento de serviços é fundamental, visto que possibilitam a adaptação as características inerentes aos serviços, como: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. No próximo tópico serão abordadas questões sobre as estratégias e ações do mix de marketing, de forma mais específica direcionada às instituições museológicas.

2.1.4. Marketing para Museus

É notória a crescente importância do marketing aplicado às instituições culturais (NUNES, 2010). Os museus deixaram de ser entendidos como meros repositórios de objetos, para se assumirem como produtores e difusores de informação e de conhecimento

(REMELGADO, 2014). Para Kotler e Kotler (2008)⁵⁴, *apud* Nunes (2010), cada vez mais se percebe a necessidade de tratar a cultura como um produto em um mercado e dessa forma torna-se fundamental encontrar o cliente certo para determinado espetáculo ou exposição.

Segundo Neil e Philip Kotler (2008), os museus estão cada vez mais conscientes que devem competir pelos seus públicos, pelos apoios e pelos recursos, que devem oferecer programas de qualidade, transmitir a sua singularidade, estabelecer relações a longo prazo com as comunidades locais e encontrar meios para se autofinanciarem (NUNES, p.2, 2010).

Neste contexto, inserindo-se na construção e consolidação da realidade museológica contemporânea, surgiu o conceito de marketing cultural visando essencialmente promover estratégias de difusão da arte e dos seus artistas, dos espaços que os acolhem e dos meios em que se inserem (MARRECOS, 2009). O marketing cultural não pretende ser uma técnica ou atividade lucrativa, sendo primeiramente uma ferramenta de comunicação que promove a marca da organização e transmite o seu posicionamento, que divulga e oferece uma determinada atividade ou produto cultural a um público que se interessa pelos serviços da instituição da qual faz parte. Assim, o marketing cultural objetiva construir relações satisfatórias de longo prazo com seus visitantes, meios de comunicação social, órgãos governamentais ou investidores (SARDICA, 2012).

Dessa forma, as exigências do mercado na área cultural demonstram a necessidade de os museus recorrerem a recursos técnicos mais apelativos e, conseqüentemente, mais eficazes para comunicar com o público (MARRECOS, 2009). Portanto, a interação com o visitante é necessária a fim de comunicar a sua missão, receber a reação do público, bem como utilizar estas informações, para adaptar as necessidades e os desejos do público nos seus programas de desenvolvimento (IBRAM, 2014).

As estratégias de marketing nos museus, além de atuar, como promotoras e divulgadoras das atividades realizadas para seus visitantes, buscam, também, interessados potenciais, doadores e parcerias com outros museus (MOLIN e SOUZA, 2006). Segundo Remelgado (2014) as instituições museológicas devem utilizar essas ferramentas não somente para entender as necessidades do público-alvo como para atrair potenciais mecenas, parceiros e patrocinadores, além de envolver os colaboradores na missão e objetivos do museu. Com o propósito de tornar o museu em um espaço interativo e ganhar popularidade, também é importante, celebrar parcerias com entidades representativas do setor de turismo, de maneira,

⁵⁴ KOTLER, Neil; KOTLER, Philip. Estratégias y marketing de museos. 2ª ed. Barcelona, Ariel, (2008).

a expor e divulgar seus atrativos nos eventos, feiras e mostras realizadas no Brasil e no exterior (IBRAM, 2014).

Além disso, de acordo com Goesling *et al* (2016) o museu é um espaço destinado ao público e acumula funções como um ponto de visitação com papel social; como um espaço de armazenamento de coleções; como um espaço para pesquisa e exibição de acervos, além de proporcionar educação e recreação a seus visitantes. Dessa forma, o consumo, nestas instituições é visto como uma experiência holística e a decisão do consumidor é mais emocional (COBRA e BREZZO, 2010). Para Molin e Souza (2006), um plano para museus deve considerar também as experiências e sensações que podem ser proporcionadas para atrair o público, pois os museus correspondem a instituições capazes de proporcionar experiências para a população que podem resultar em aprendizado e transformação dos visitantes (GOESLING *et al* 2016).

Nesse contexto, a tendência atual dos museus na aplicação das estratégias de marketing está direcionada para o desenvolvimento de processos experienciais centrados na percepção, auxiliada por estímulos sensoriais que proporcionem experiências únicas ao visitante (MOLIN e SOUZA, 2006). Efetivamente, “uma experiência positiva decorre de um conjunto total de aprendizagens, emoções, sensações e vivências experimentadas como resultado da interação com os objetos, as ideias, os conceitos, os discursos e os espaços dos museus que influencia, indubitavelmente, o comportamento do visitante em futuras ocasiões” (REMELGADO, p.86, 2014).

A fim de ampliar as experiências dos visitantes, para Nunes (2010), os museus necessitam de técnicas de gestão mais sofisticadas, de apostarem na inovação do produto oferecido e de evoluírem de uma instituição dedicada à preservação de objetos para um centro cultural que trabalhe em função dos públicos. A aproximação deve ser através de estratégias de longo prazo, a fim de envolver e proporcionar ao visitante uma experiência que tenha efeitos positivos e duradouros com o propósito de que ele repita essa visita e que conte a seus conhecidos sobre ela, criando um círculo virtuoso de transmissão de informação e assim então, aumentar o número de visitantes (ASSIR *et al*,2016).

Essas experiências são multidimensionais e incluem de acordo com Schmitt (2000)⁵⁵ *apud* Goesling *et al* (2016): experiências sensoriais (sentidos); experiências afetivas e emoções (sentimento); experiências de criatividade cognitivas (pensamento); experiências físicas, comportamentos e estilos de vida (ação); além de experiências de identidade social

⁵⁵ Schmitt, B. (2000): Marketing experimental. São Paulo: Nobel.

(relacionar-se). Dessa forma, um museu necessita envolver seus visitantes oferecendo-lhe experiências atraentes e cativantes (NUNES, 2010).

Os aspectos imaginários da experiência de compra e uso de um produto se dá por meio da compreensão dos aspectos simbólicos dos produtos, cujo valor será, sobretudo, no intangível e no imaterial e percebida de forma única para cada indivíduo (COBRA e BREZZO, 2010). Para que a experiência fique referenciada, são utilizados pelas organizações, instrumentos de comunicação geradores de atitude favorável de forma que se possa transformar aquele momento fugaz em um registro indelével na mente do consumidor (IBRAM, 2014).

É por meio do serviço oferecido que as empresas conseguem singularizar a experiência do cliente que é, muitas vezes, considerada etérea, intangível e as vezes fugaz (IBRAM, 2014). Nesta perspectiva, “os museus entram numa lógica de prestação de serviços, por intermédio da loja, da biblioteca, da cafeteria, restaurante, ao nível da conservação e do restauro de objetos, passando pelo aluguel de espaços” (REMELGADO, p.84, 2014). Além disso, estão diretamente relacionadas com as expectativas experienciais dos visitantes, a recreação, a sociabilização, o aprendizado, a celebração e o encantamento (MOLIN e SOUZA, 2006).

Dessa forma, os museus podem oferecer experiências mediante um design de ambiente diferenciado, exposições especiais e de coleções, programas, eventos, atividades voltadas aos membros, compras, restaurantes, *web sites*, entre outros serviços (MOLIN e SOUZA, 2006). Embora essas relações de consumos sejam impregnadas de dimensões intangíveis, tais como, cordialidade, respeito, atenção, pontualidade, amabilidade e cortesia, são também dependentes de dimensões tangíveis, tais como, a qualidade da infraestrutura e dos equipamentos, da disponibilidade de serviços, das instalações prediais, dos quartos, das salas de espera, dos meios de transporte, da sinalização e da limpeza das ruas (IBRAM, 2014). A aplicação das novas tecnologias às organizações culturais, com recurso a formatos interativos, é também um fator que contribui grandemente para a satisfação do visitante do museu (REMELGADO, 2014).

O Inhotim (MG)⁵⁶ é um exemplo de instituição que procura se estabelecer mais do que como um museu, jardim botânico ou elemento turístico, organiza-se para se situar como uma

⁵⁶O Instituto Inhotim começou a ser idealizado pelo empresário mineiro Bernardo de Mello Paz a partir de meados da década de 1980. A propriedade privada se transformou com o tempo, tornando-se um lugar singular, com um dos mais relevantes acervos de arte contemporânea do mundo e uma coleção botânica que reúne espécies raras e de todos os continentes. Os acervos são mobilizados para o desenvolvimento de atividades educativas e sociais para públicos de faixas etárias distintas. O Inhotim, uma Oscip (Organização da Sociedade

experiência. O Instituto inclui obras de arte integradas a um circuito ambiental que permite experiências que não limitam o espectador a uma atitude contemplativa. O ambiente envolve uma experiência multissensorial, capaz de ampliar a possibilidade de construção de conhecimento e experiência artística (CUNHA, 2018).

Por conseguinte, quanto mais relacionadas com a interação, com a experiência real do visitante, mais os museus terão impacto positivo em suas marcas de serviço e na atitude do visitante com relação à instituição (IBRAM, 2014).

No próximo tópico será abordado o mix de marketing aplicado aos museus.

2.1.5. Mix de Marketing Aplicado em Museus

O sucesso da implementação de práticas de marketing em museus depende do conhecimento da sua missão e objetivos, da avaliação dos recursos disponíveis e da avaliação dos resultados que permitam fazer as correções necessárias (REMELGADO, 2014). Além disso, o processo de planejamento deve compreender as fases de análise situacional, de análise interna, de análise de mercado, dos competidores, do ambiente e do posicionamento (ASSIR, 2016). O processo de renovação do museu deve considerar, por um lado, a natureza e valores da sua missão e, por outro lado, identificar os fatores que condicionam a sua relação com os públicos, para que possa ultrapassar as suas fragilidades e corresponder às expectativas dos seus visitantes (REMELGADO, 2014).

Quanto a elaboração da missão, para Sardica (p.15, 2012) “a missão de um museu deve passar sempre pela preservação permanente em conservar, expor e divulgar as suas obras e atingir os seus públicos destinatários”. No que se refere à visão deve refletir as prioridades primárias do museu como: a situação ideal que a organização quer realizar (ASSIR, 2016). Para aos objetivos é necessário estabelecer os alvos específicos para o museu num determinado período (MORK, 2004) que devem ser concretos, fáceis de entender, seguir e medir.

Portanto, é necessário conhecer seus usuários, através de pesquisas de perfil de público a fim de desenvolver produtos em conformidade e estabelecer uma experiência agradável [MCLEAN, (1997)⁵⁷ *apud* ASSIR *et al*, (2016)]. Todas as ofertas devem ser direcionadas para grupos-alvo previamente definidos, pois é mais fácil atender as diferentes necessidades

Civil de Interesse Público), tem construído ainda diversas áreas de interlocução com a comunidade de seu entorno. Com atuação multidisciplinar, o Inhotim se consolida, a cada dia, como um agente propulsor do desenvolvimento humano sustentável.

⁵⁷MCLEAN, F. *Marketing the Museum*. Londres: Routledge, 1997.

de seus consumidores dentre os grupos alvos como: famílias, a indústria turística, os peregrinos, as escolas, as faculdades e os patrocinadores (MORK, 2004).

Além do público alvo também é necessário conhecer o mercado em que se atua. Nas análises de mercado devem ser apreciadas as particularidades dos stakeholders (público, financiadores, voluntários, doadores, organizações profissionais, etc.) a fim de avaliar seu relacionamento com a instituição (MCLEAN, 1997⁵⁸ *apud* ASSIR *et al*, 2016). Continua o autor, os concorrentes também devem ser identificados, tanto os diretos quanto os indiretos.

Outra ação necessária é a análise situacional da instituição que auxilia aos gestores do museu a conhecer as limitações e as possibilidades dentro da organização e do mundo. Estes fatores podem ser categorizados através da análise SWOT, que analisa as forças e fraquezas do ambiente interno, oportunidades e ameaças do ambiente externo (MORK, 2004).

Os fatores internos são analisados em relação a sua representatividade quanto à força ou a fraqueza da organização. Estes fatores podem ser: a competência do pessoal, a qualidade do acervo, a situação financeira, a localização do museu ou a condição dos edifícios do museu (MORK, 2004). Para definir as forças do museu na análise interna, devem ser feitas perguntas tais como: O que faz o público nos visitar? O que faz o público nos recomendar? Quais são as habilidades que temos e quais são especialmente boas? O que fazemos e que ninguém mais faz? Quais foram nossos sucessos recentes e por quê? (ASSIR *et al*, 2016). Para definir as fraquezas devem ser feitas perguntas tais como: Quais habilidades nos faltam? No que não somos bons? O que os outros fazem melhor que nós? Quais foram nossos fracassos? Porque falhamos? Porque o público escolhe nosso concorrente? Porque o nosso público e membros nos deixaram? (ASSIR *et al*, 2016).

Os fatores externos são definidos de acordo com a representatividade das oportunidades e ameaças que representam o museu. Estes fatores podem ser: os visitantes, possíveis parceiros de cooperação, a concorrência, a situação política, regulamentos governamentais e também o macroambiente, como disputas políticas, trocas demográficas e ciclos econômicos (MORK, 2004).

Oportunidades são situações que um museu pode tirar vantagem de que irá melhorar a sua posição e as ameaças são situações que podem vir a prejudicar um museu [KOTLER *et al*, (2008)⁵⁹ *apud* ASSIR *et al*, (2016)]. Para estabelecer as oportunidades devem ser

⁵⁸MCLEAN, F. Marketing the Museum. Londres: Routledge, 1997

⁵⁹ KOTLER, N. G.; KOTLER, P.; KOTLER, W. I. Museum Strategy and Marketing: designing missions, bulding audiences, generating revenue and resources. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

respondidas perguntas tais como: Quais os novos produtos e serviços que podemos oferecer? Quais novas habilidades e capacidades podemos adquirir? Como podemos nos tornar únicos? Quais são os públicos/ mercados/ necessidades podemos servir? Quais mudanças no mercado podemos explorar? Quais novas ideias, técnicas e tecnologias podemos usar? Para identificar as ameaças que se pretende evitar é importante responder perguntas tais como: Quais novas ideias, técnicas e tecnologias podem nos prejudicar? Quais competidores podem nos prejudicar? Existe alguma ameaça legal, econômica ou política que nos afete? As necessidades de nossos consumidores estão mudando? Quais outras mudanças no ambiente podem nos prejudicar? (ASSIR *et al*, 2016).

Através dessas ferramentas de marketing o museu pode definir seu posicionamento que permite estabelecer sua posição atual com relação a seus concorrentes, qual a posição que ele poderia ocupar e quais ações são necessárias para atingir esse objetivo (ASSIR *et al*, 2016). Contudo, esse processo de coleta de informações, para ser eficaz, deve ser contínuo, uma vez que tanto o ambiente interno quanto o externo são passíveis de mudanças, e a avaliação dos resultados permite a redefinição de estratégias e caracteriza os índices de aceitação junto aos seus públicos-alvo (REMELGADO, 2014).

É necessário perceber, também, que os resultados das ações de marketing desenvolvidas pelos museus não podem ser medidos, exclusivamente, a partir dos resultados financeiros gerados, mas devem levar em consideração os resultados intangíveis. O melhor posicionamento face à concorrência, as novas fontes de financiamento, as relações de parceria e o aumento do número de visitantes são alguns exemplos de recursos gerados que devem ser considerados na avaliação do resultado (REMELGADO, 2014).

No próximo tópico serão abordados os elementos de marketing mix de forma direcionada a instituições museológicas.

2.1.6. Plano de Marketing e Estratégias de Marketing em Museus

Nesta seção serão abordadas as práticas do mix de marketing direcionadas aos museus. Cumpre enfatizar que a literatura de marketing de serviços explana ferramentas específicas para cada P como já abordado – produto (*product*), preço (*price*), praça (*place*), promoção (*promotion*), pessoas (*people*), processos (*processes*) e evidências físicas (*physical evidences*). Destarte, esta seção apresentará o mix de marketing de museus que difere do de serviços, posto que os autores citados somente abordam cinco P's: produto, preço, praça, promoção e pessoas. No P de produtos estes incorporam as evidências físicas e os processos.

A definição dos elementos de marketing mix é parte integrante de um plano estratégico e aspectos relacionados aos produtos, aos processos, às evidências físicas, aos preços praticados, à localização da instituição, as pessoas envolvidas nos processos e às promoções oferecidas pela instituição são de fundamental importância para obter sucesso na implementação de ferramentas de marketing nessas instituições.

A criação de linhas de produtos associados à identidade do museu visa o envolvimento de públicos e o preenchimento das suas necessidades, possibilitando ainda a diferenciação do museu em relação aos demais. No contexto museológico “os produtos não englobam apenas as réplicas e inspirações de peças de arte, publicações e artigos diversos, vendidos nas lojas de museus, nem as exposições temporárias, as exposições permanentes ou os programas educativos” (MARRECOS, p. 90, 2009). Mas, constituem tudo o que resulta de processos desenvolvidos pelo museu ou instituição de caráter museológico, que direta ou indiretamente, em curto ou em longo prazo, sirvam os clientes a que se destinam (REMELGADO, 2014).

Segundo Marrecos (2009) os museus apesar de se afirmarem como organizações sem fins lucrativos, têm à semelhança das empresas, clientes, aos quais fornecem bens, serviços e produtos.

Exposições, atividades educativas e conferências, apenas para mencionar alguns, podem ser consideradas como produtos. Por outro lado bibliotecas, lojas e restaurantes, podem ser encarados como serviços que fornecem produtos. (MARRECOS, p. 90, 2009).

Dessa forma, os produtos dos museus não podem ser encarados exclusivamente como bens visíveis e fisicamente palpáveis fornecidos aos visitantes (MARRECOS, 2009). O produto do museu pode ser visualizado através de sua aparência física (prédio, arquitetura, ambientes, conforto, etc.); suas exposições (apresentação; uso de novas tecnologias; exibição permanente de sua coleção; exibição de exposições de grande sucesso); ou ainda dos serviços que oferecem (como: chapelaria, bar, loja, acessibilidade, cursos, residência artística e workshops) (ASSIREt al, 2016). “A informação prestada ao visitante, os folhetos-guia da exposição distribuídos de forma gratuita, e aquilo que o visitante consome no bar ou restaurante do museu, também podem ser apelidados de produtos” (MARRECOS, p. 91, 2009).

Portanto, todas as áreas do museu devem trazer satisfação ao visitante, porque se não for atrativo, não ganhará e não manterá popularidade. Além disso, é necessário estar atualizado às necessidades dos visitantes, por meio de pesquisas e entrevistas com grupos-

alvo, pois o público pode influenciar na fase de planejamento e desenvolvimento de exposições (MORK, 2004).

A exposição é o principal produto do museu. Para Remelgado (2014) as exposições são programas complexos de atividades diversas, as quais procuram potencializar a comunicação e interação com os públicos mais diferenciados, fazendo uso das mais diversas estratégias. Uma das estratégias do marketing museológico é a exposição do tipo *Blockbusters*⁶⁰. Um exemplo disso são as retrospectivas de artistas ou de determinados períodos da história da arte, pois tem provado gerar grandes audiências e bons lucros. A exposição histórica de quadros de Leonardo da Vinci do final do século XV na *National Gallery*, intitulada “Leonardo da Vinci: Pintor na Corte de Milão” em 2011, é um exemplo de exposição que excedeu as expectativas em termos de número de visitantes (SARDICA, 2012).

Além das exposições de caráter permanente ou de longa duração, as instituições utilizam também exposições temporárias e itinerantes (REMELGADO, 2014). A exposição temporária por se tratar de uma ação mais efêmera, desenvolvida num espaço de tempo limitado, constitui uma ocasião propícia para a apresentação de objetos cujo acesso encontra-se habitualmente restrito a profissionais da área e que não se encontram integradas na exposição permanente (MARRECOS, 2009). No caso de exposições temporárias um exemplo foi o anúncio em 2014 do *Victoria & Albert Museum*, em Londres de uma exposição inédita de 70 das melhores pinturas da China ou o caso da exposição Paula Rego em Portugal que foi a mais visitada da história, no Museu de Serralves (Porto), registrando 157.443 visitantes (REMELGADO, 2014).

Nas exposições também devem ser desenvolvidas iniciativas diferentes do habitual, conforme Marrecos (2009), o objetivo deve ser trazer ao museu visitantes diferentes, raros ou ocasionais com a utilização de performances e eventos. A Fundação *Calouste Gulbenkian* foi o primeiro grande complexo cultural, onde a realização de espetáculos, a promoção de exposições temporárias e a exposição permanente se fundiram num mesmo espaço destinado a investigação, difusão do saber e lazer (MARRECOS, 2009). Em 2013 o MoMA apresentou uma instalação com performance protagonizada por Tilda Swinton: durante cerca de 8 horas, a artista dormiu dentro de uma caixa de acrílico no meio das galerias (REMELGADO, 2014).

⁶⁰Exposições *blockbusters*, também conhecidas como exposições de massa ou megaexposições, que compreendem exposições de curta duração com grandes produções, com numeroso contingente de visitante e ampla cobertura midiática. Essas exposições são responsáveis pela transformação de várias pessoas em ávidos consumidores de arte. Informação disponível em: http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2013/09/Boletim_-Cenedom_-Mar2015.pdf. Acesso 31/01/2019.

Além disso, os museus promovem também serviços educativos, para diferentes públicos, que incluem visitas guiadas, palestras, programas para escolas e publicações específicas, para além de programas informais de aprendizagem, programas para as famílias, ateliers, cursos de formação, e programas educacionais *online* numa procura por novas abordagens, simultaneamente lúdicas e formativas, abrangentes e universalistas, capazes de atrair públicos com diferentes perfis, expectativas, interesses e necessidades, contribuindo para divulgar o museu e as suas coleções, estimular a descoberta, apelar à imaginação e criatividade, formar o sentido crítico e a partilha de saberes (REMELGADO, 2014).

O Museu Nacional, após incêndio que destruiu parte do edifício em 2018, passou a executar, todos os domingos, seção de assistência ao ensino, por intermédio de um encontro com o público, em frente ao Museu, onde são expostos materiais da coleção didática para empréstimo e realizadas atividades educativas por mediadores da instituição e voluntários junto aos diferentes públicos frequentadores da Quinta da Boa Vista⁶¹. O Museu do Amanhã, no Rio de Janeiro, oferece programação de férias gratuita para crianças de todas as idades. Baseado em algum tema relacionado ao acervo da instituição, são disponibilizadas oficinas, *workshops*, exposições de filmes, aulas de yoga entre outras atrações.

Perante as novas necessidades dos visitantes, os museus têm hoje cada vez mais o dever de se aproximar da sociedade onde estão inseridos, proporcionando ao público atividades cada vez mais diferenciadas, através de formas de comunicação que, de fato, cheguem aos públicos que se pretende fidelizar (SARDICA, 2012). Dessa forma, a função educativa dos museus tem contribuído significativamente para o aumento e diversificação do seu público-alvo, bem como o estreitar da relação estabelecida entre este e o museu. Pois, além das atividades direcionadas ao público escolar, são cada vez mais frequentes atividades destinadas a outros públicos (REMELGADO, 2014).

Em 1999, o Museu Nacional de Soares dos Reis elaborou a exposição “As Belas-Artes e o Romantismo em Portugal”, com uma planta tátil e um percurso áudio com informação sobre a exposição, a fim de que as pessoas com deficiência visual pudessem usufruir da exposição. Em 2011, o Museu Nacional Machado de Castro, em Coimbra, o Museu Marquês de Pombal e o Museu de Arte Popular Portuguesa, ambos em Pombal, desenvolveram oficinas de expressão plástica para doentes de *Alzheimer*, e em 2013 o Museu do Teatro Romano, em Lisboa, promoveu visitas guiadas específicas para o público sênior (REMELGADO, 2014).

⁶¹ Disponível em: <https://saemuseunacional.wordpress.com/2018/11/28/o-museu-na-quinta-encontro-com-a-comunidade/> Acesso em 04/02/2019.

Tendo em conta a diversidade de públicos, as edições também se constituem como produtos dos museus. Os catálogos, as monografias, as edições de investigação, em paralelo com as agendas, os panfletos, as edições turísticas, em diferentes formatos e suportes, contribuem para dar a conhecer o museu nas suas múltiplas dimensões. No que diz respeito às publicações de carácter científico, os museus procuram associar-se a trabalhos de investigação internacionais, em colaboração com profissionais de outras entidades, não necessariamente de carácter museológico, mas relacionados com a sua missão e objetivos. É importante também manter a presença em feiras e conferências não só para promover a sua imagem e nome fora do país, mas também, estabelecer contatos com potenciais parceiros, partilhar ideias, conhecer novos modelos de gestão que propiciem a colaboração e o benchmarking (REMELGADO, 2014).

As edições em formato digital são, cada vez mais, uma aposta das instituições museológicas. Como exemplo pode-se citar a revista *Catalyst*, uma publicação promovida pelo *Denver Museum of Nature & Science*, com conteúdo diversificado sobre o Museu e o *Metropolitan Museum of Art* que disponibilizou *online* uma vasta coleção de publicações, denominada *MetPublications* (REMELGADO, 2014).

As lojas dos museus são serviços que possibilitam a aquisição de produtos que permitem dar continuidade à experiência museológica para o visitante (REMELGADO, 2014). Na loja, o visitante pode comprar réplicas de peças, material didático-pedagógico, livros, catálogos, pôster ou postais, assim como *merchandising* inspirado nos espaços e obras do museu, prolongando, assim, sua visita e aumentando as receitas da instituição (SARDICA, 2012). Dada a sua crescente importância, alguns museus já alargaram a sua presença ao exterior, através de loja fora dos seus espaços. Alguns museus americanos, como o *Metropolitan Museum of Art*, possui lojas fora das suas instalações (REMELGADO, 2014). Em Portugal têm-se exemplos de lojas de museus no Aeroporto de Lisboa (SARDICA, 2012).

Os museus assumem-se, cada vez mais, como lugares capazes de atrair os públicos, não só pelas suas coleções e atividades, mas, também, por outros fatores, como a sua arquitetura, ressaltando a importância das evidências físicas do mix de marketing nestas instituições. O fato de alguns museus terem sido desenhados por arquitetos internacionalmente reconhecidos favorece a sua popularidade, atraindo muitos visitantes com o objetivo de conhecer o edifício. Dentre os museus que têm como referência seus edifícios, pode-se citar: Museu de Arte Contemporânea de Niterói (Brasil), de autoria de Oscar Niemeyer, o Museu de Serralves (Portugal), da autoria de Álvaro Siza Vieira ou a Casa das Histórias Paula Rego, da autoria de Eduardo Souto Moura (REMELGADO, 2014).

O preço é comumente uma ferramenta para ganhar a competitividade e obter lucros. Para os museus, o preço é uma ferramenta muito utilizada para incentivar determinados grupos-alvo. O valor dos ingressos não deve ser o mesmo para todos os visitantes. Desta forma, o museu pode oferecer preços especiais para operadores turísticos, oferecer gratuidade para funcionários de patrocinadores ou ainda fazer parcerias com outros museus (MORK, 2004). Além disto, são esses recursos que facilitam a realização de atividades que poderão proporcionar a alavancagem das ações promocionais que, por sua vez, irão incrementar os números de visitação ou promover aumento de renda (ASSIR *et al*, 2016).

Um exemplo de política de preços interessante é a disponibilização, em parceria com outros museus e instituições culturais de passes com preço único, que são bilhetes conjuntos que abrangem visitas a mais do que um museu, com preço mais baixo do que quando pago individualmente. Esta prática é muito utilizada na Europa onde existem cartões como: *Paris Museum Pass, Firenze Card, Madrid Card, Lisboa e Porto Card* (SARDICA, 2010).

Porém, geralmente, em museus, a entrada é franca ou o valor pago é chamado simbólico (MOLIN e SOUZA, 2006), favorecendo a democratização da cultura e contribuindo para o cumprimento da função social e pública do museu (REMELGADO, 2014). Dessa forma, a fim de efetuar a composição de preço, outras fontes de receita devem ser observadas no contexto museológico (MARRECOS, 2009). Exemplos de ferramentas de preço além da bilheteira são: a loja, alocação de espaços, o mecenato, o patrocínio e serviços como as visitas mediadas e a restauração de peças (REMELGADO, 2014).

O instrumento de mecenato é apresentado como técnica de reconhecimento da função social de uma empresa, vinculado a aspectos institucionais (CUNHA, 2018). A entidade que concede o patrocínio/mecenato oferece suporte, dinheiro, serviços ou bens, e, em contrapartida, a entidade museológica oferece visibilidade e benesses que interessam ao patrocinador ou àquele que concede mecenato (MARRECOS, 2009). O patrocínio, de acordo com Cunha (p.78, 2018), “geralmente está ligado a intenções comerciais, aos objetivos de marketing de uma empresa e caracteriza-se pela utilização massiva de comunicação publicitária para divulgar ainda mais o investimento realizado”.

No Brasil, várias personalidades tiveram seus nomes associados à figura de um protetor de artes. É o caso de Olegário Mariano, membro da Academia Brasileira de Letras e mecenas de grandes pintores nacionais, como Cândido Portinari. O Estado Brasileiro também foi responsável por ações de mecenato político. É o caso de Gustavo Capanema, ministro da cultura do governo Getúlio Vargas, mecenas de artistas como Carlos Drummond de Andrade, Villa Lobos, Cecília Meireles e Portinari (CUNHA, 2018). O Museu Nacional de Arte Antiga

em Lisboa apresenta mais de sessenta instituições como parceiros estratégicos⁶². No Brasil o Museu do Amanhã⁶³ apresenta diversas categorias de patrocinadores, de acordo com a amplitude do patrocínio: patrocinador *máster*, mantenedor, patrocinadores, parceiros estratégicos e apoiadores.

Quanto à praça, é importante ter em consideração, tanto a localização das instalações da organização cultural, como também a rede de distribuição que lhe permite comunicar com os seus públicos como a loja e a presença online (REMELGADO, 2014). A praça pode ser caracterizada pela hora e o local de entrega dos serviços dos museus, como: horário de funcionamento, local de venda de ingressos, acesso ao museu como estacionamento e estações de metrô. Assim, é importante a preocupação com o transporte dos visitantes. Se o museu estiver localizado fora do centro da cidade, com poucas ligações de transporte ou numa área que não seja considerada segura, é necessário organizar o transporte dos visitantes até o local, assim como garantir estacionamento (ASSIR, 2016).

Outra ferramenta de praça que devem ser consideradas são aquelas que não se encontram no espaço físico do museu como oferecer exposições itinerantes, de forma que pessoas de outras localidades possam apreciar as coleções do museu (MORK, 2004). Um exemplo disso é a exposição “A Arte do Azulejo em Portugal”, disponibilizada pelo Museu Nacional do Azulejo e que pode ser requisitada pelos estabelecimentos de ensino. Além disso, outra ação de praça, é a representação das lojas de museus em outros locais, como exemplo tem-se o caso do MoMa, que possui várias lojas na cidade de Nova Iorque (REMELGADO, 2014).

A promoção tem como objetivo dar a conhecer o museu e os seus serviços, produtos e atividades, construindo uma identidade e um posicionamento perante os públicos (REMELGADO, 2014). Alguns museus que apresentam tesouros únicos conhecidos podem ter um fluxo fixo de visitantes com quase nenhuma promoção. Porém, museus com coleções menos atrativas devem buscar por visitantes, através da divulgação de informação sobre as ofertas do museu ao público (MORK, 2004). Para tanto, os museus contam com instrumentos que permitem promover a sua marca e imagem junto aos visitantes, usuários e patrocinadores organizacionais, como: a publicidade, as relações públicas, o marketing direto e o marketing eletrônico.

O instrumento de publicidade pode ser efetuado mediante diferentes meios de transmissão, como a televisão, a imprensa escrita e o rádio. No âmbito museológico a

⁶²Disponível em <http://www.museudearteantiga.pt/mecenato/>. Acesso em 04/02/2019.

⁶³Disponível em <https://museudoamanha.org.br/pt-br/parceiros>. Acesso em 04/02/2019.

publicidade assume particular importância, por meio da presença em publicações culturais internacionais de referência; brochuras e panfletos disponibilizados em agências de viagens, postos de turismo, aeroportos e instituições museológicas parceiras (REMELGADO, 2014). Pode-se citar como exemplo, o Instituto dos Museus e da Conservação em Portugal que utilizou revistas como a Casa Cláudia e a Caras-Decoração, como forma de alcançar novos tipos de público (MARRECOS, 2009). Outra forma comum de tornar a instituição museológica visível por meio da publicidade é a utilização de *outdoors*, de *mupis*, de *ecrãs* das caixas multi bancos ou de cartazes dentro do metrô. Um exemplo disso é a estação do metrô do Louvre, que apresenta várias reproduções de suas peças (SARDICA, 2012).

A disponibilização de material informativo de qualidade sobre as coleções contribui para uma comunicação fluída e eficaz no interior da instituição museológica (REMELGADO, 2014). O guia ou roteiro é imprescindível, podendo e devendo conter toda a informação que cabe a exposição propriamente dita (SARDICA, 2012). Além disso, estas publicações podem ser utilizadas como publicidade e disponibilizadas em agências de viagens, postos de turismo, aeroportos e instituições museológicas parceiras (REMELGADO, 2014). Um exemplo de guia criativo que pode ser citado é o caso do Louvre que criou um áudio *tour* baseado no *Código da Vinci de Dan Brown* e disponibilizou aos seus visitantes em formato de áudio guia, permitindo-lhes saber mais sobre as obras de arte que estão expostas de um modo ainda mais simples. Contém também um mapa interativo que permite visualizar em que área do museu o visitante se encontra, fornece imagens e animação 3D e admite ainda a opção de cada utilizador poder personalizar a visita e saber mais sobre as coleções do Louvre, sobre arquitetura e história do edifício (SARDICA, 2012). No Brasil, após incêndio que destruiu o prédio e o acervo do Museu Nacional em 2018 foi disponibilizado o aplicativo *Google Arts & Cultura* para explorar *tours* de realidade virtual do Museu Nacional⁶⁴.

Quanto ao instrumento de relações públicas, seu profissional desempenha o papel ao nível do relacionamento da instituição com os meios de comunicação social, através da produção de notas de imprensa, conferências de imprensa, entrevistas, artigos, dentre outros com o objetivo de criar empatia entre a instituição e aqueles com quem ela se relaciona (REMELGADO, 2014).

O marketing direto ou marketing relacional requer a captação, caracterização e diferenciação dos clientes, mediante análise das informações disponibilizadas com o intuito de construir relações duradouras por meio da customização, adaptando os produtos e serviços

⁶⁴ Disponível em: <https://artsandculture.google.com/partner/museu-nacional-ufrij>. Acesso em 04/02/2019.

às necessidades do consumidor. O sucesso do marketing relacional passa pela manutenção de bases de dados, dispondo de informações completa e detalhada de cada cliente. Alguns museus, por exemplo, no momento da subscrição do *newsletter*, enviadas por *e-mail*, permitem a especificação da informação que se pretende receber, numa lógica de personalização da relação entre a instituição e os seus públicos (REMELGADO, 2014).

Além disso, a utilização da rede mundial de computadores operou uma mudança radical nos meios de informação de produtos e serviços ao redor do mundo (MARRECOS, 2009). No contexto da *Internet*, surge o instrumento de marketing eletrônico que divulga e disponibiliza informação e conhecimento que possibilita a troca de informação e comercialização (REMELGADO, 2014). Nas instituições museológicas são disponibilizados, eletronicamente, informações como convites para eventos e exposições, a difusão de cursos e oficinas de *workshops*, os concertos, os ciclos de música, o lançamento de produtos para venda nas lojas de museus ou informações diversas relacionadas com a museologia (MARRECOS, 2009). Quanto às ferramentas digitais, além do tradicional *e-mail*, nos últimos anos, assistimos ao aparecimento de múltiplas ferramentas que permitem a partilha de conteúdos em diversos formatos como *Youtube*, *Facebook*, *Flickr* e *Pinterenst* que têm sido amplamente utilizadas pelos museus. Um exemplo disso é o caso do *Brooklyn Museum*, membro do *Flickr* desde 2006, conta com 5705 fotografias *online*, distribuídas por 137 álbuns. Outro exemplo, o *Thyssen-Bornemizsa* na Espanha, membro do *Pinterest*, conta com 5980 pins, distribuído por 50 álbuns e mais de mil seguidores (REMELGADO, 2014). O Louvre, conquistou mais de 700 mil seguidores nas redes sociais e utiliza departamentos de comunicação que aderem a estas redes e conseguem, por meio delas, ter um *feedback* das suas atividades através da interlocução com seus seguidores (SARDICA, 2012).

O instrumento de promoção de vendas consiste num conjunto de ferramentas promocionais que geram estímulo no consumidor, incentivando o consumo e ampliando as vendas. Essa ferramenta é muito utilizada pelas instituições culturais, assim como pelos museus, tendo em vista a sua conotação comercial (REMELGADO, 2014). Em 2013, a reabertura do *Rijksmuseum*, em Amsterdam, originou uma campanha de marketing muito criativa e inovadora, a promoção de vendas foi uma das ferramentas utilizadas no sentido de despertar a atenção do público e incentivar a sua participação. Os pacotes de leite eram

vendidos com a publicidade do Museu e nestes encontrava-se vale-desconto para serem utilizados em visitas à instituição (SUTTON, 2013⁶⁵ *apud* REMELGADO, 2014).

Todos os anos, o IBRAM promove a “Semana de Museus”, ação de promoção permanente que congrega atividades diversas dos museus brasileiros no primeiro semestre de cada ano, marcando o Dia Internacional de Museus (18 de maio).⁶⁶ Outra ação de promoção executada pelo Instituto aos museus é a “Primavera dos Museus”. A Instituição lança um tema diferente todos os anos para nortear as atividades dos museus, visando promover, divulgar e valorizar os museus brasileiros, assim como, aumentar o público visitante e intensificar a relação dos museus com a sociedade.

As pessoas da organização desempenham um papel de diferenciação junto ao público e contribuem para a percepção que os públicos adquirem da instituição, no contexto de uma determinada experiência (REMELGADO, 2014). O pessoal do museu, assim como o seu comportamento e a forma como atende ou esclarece o público pode ser um elemento definidor de sua imagem (SARDICA, 2010). Para desenvolver imagem positiva junto aos seus usuários e patrocinadores é necessário obter eficácia na comunicação interna, pois o contato direto que os profissionais da organização mantêm com o público precisa garantir que as mensagens emitidas cheguem em sintonia com a filosofia, a missão e os objetivos da organização (REMELGADO, 2014).

Dessa forma é necessário aperfeiçoamento do relacionamento entre os colaboradores e na criação e partilha de uma cultura organizacional. Para tanto, as chefias devem liderar os processos de comunicação interna, motivar as pessoas para que se enquadrem no processo e disponibilizar as ferramentas necessárias, definindo objetivos e orientando estrategicamente a organização (REMELGADO, 2014). Portanto, é importante que o museu tenha pessoal qualificado para orientar o processo de experiências positivas dos usuários assim como garantir a propagação de uma imagem institucional exitosa frente à sociedade.

Contudo, pode-se concluir que são diversos os suportes de comunicação que os museus de arte utilizam para divulgar as suas coleções e ações. São vários os recursos capazes de chamar a atenção do visitante distraído, como cartazes, telões, *banners*, painéis informativos, legendas, áudio-guias, catálogos e roteiros. Em acréscimo, os serviços educativos, a biblioteca, a loja, a recepção, a bilheteria ou mesmo a cafeteria ou restaurante

⁶⁵ Sutton, Benjamin. “Have You Seen This Art? Rijksmuseum Launches Masterpieces-on-Milk Cartoons.” *Artinfo.com*, abril 2013. <http://blogs.artinfo.com/artintheair/2013/04/23/have-you-seen-this-art-rijksmuseum-launches-masterpieces-on-milk-cartons-campaign/>.

⁶⁶ Disponível em: <http://www.museus.gov.br/tag/promocao/>. Acesso em 06/02/2019.

são importantes não só para diversificar e renovar públicos, como para prolongar o tempo médio de visita (SARDICA, 2012).

Em síntese, tem-se que os P's de marketing deverão ser planejados objetivando posicionamento e diferenciação. Na próxima seção serão abordados os aspectos metodológicos que possibilitarão a execução dessa pesquisa.

2.2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente dissertação tem como objetivo geral analisar o plano museológico do MAMM sob a perspectiva do mix de marketing a fim de consolidar a imagem, ampliar a visitação e incrementar a captação de recursos.

A orientação adotada é de caráter qualitativo, uma vez que o levantamento de dados teve como base a percepção das pessoas entrevistadas acerca do fenômeno estudado: como a gestão do MAMM pode desenvolver estratégias de marketing para posicionar a imagem do Museu, aumentar as visitas e incrementar a captação de recursos?

Com base na classificação proposta por Vergara (2014), a pesquisa pode ser classificada como descritiva uma vez que expõe características de uma determinada população ou de um fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, sem que tenha, no entanto, compromisso de explicar os fenômenos que descreve.

Quanto ao universo pesquisado, foi constituído por responsáveis técnicos das Divisões de Difusão Cultural, Ações Educativas e Museológica do Museu, assim como, pelo diretor do Museu (Superintendência do MAMM) e pela Pró-Reitora de Cultura da UFJF.

Além disso, para viabilizar a pesquisa, foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, análise de documentos, realização de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo, conforme a classificação proposta por Vergara (2014).

A pesquisa bibliográfica foi utilizada, visto que, de acordo com Lakatos e Marconi (2010), quase todo o conhecimento humano pode ser acessado nos livros ou em outros impressos que se encontram nas bibliotecas. Portanto, a consulta desses documentos foi o recurso utilizado a fim de encontrar respostas aos problemas formulados. Neste trabalho, foram utilizadas as teorias e publicações mais relevantes acerca das ferramentas de marketing destinadas a instituições museológicas.

No que tange a análise documental como demonstram Lakatos e Marconi (2010), está restrita aos: documentos de arquivos públicos, documentos de arquivos privados, documentos administrativos, fotografias, mapas, gráficos, cartas, memorandos, correspondências eletrônicas, dentre outros. Sendo assim, esta análise considerou o levantamento de informações em regimentos internos, portarias, planos de desenvolvimento interno, estatutos e demais registros existentes nos arquivos da UFJF e do MAMM, e, desta forma, possibilitou o aporte para as afirmações e investigações necessárias.

A entrevista semiestruturada trata-se de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica e proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária (LAKATOS E MARCONI, 2010). Sendo assim, a escolha desta técnica se deve a necessidade de diagnosticar as práticas de marketing já executadas pelos diversos setores do MAMM, assim como entender como é elaborado seu plano museológico, além de permitir compreender quais as necessidades e quais as melhores indicações de ferramentas e ações de marketing para cada um dos diferentes setores do Museu.

As entrevistas foram realizadas durante os meses de junho, julho, agosto e setembro de 2019, através da utilização de roteiro de entrevista adaptado para cada um dos atores envolvidos. Com a Pró-Reitoria de Cultura a entrevista foi realizada em junho de 2019 com duração média de quarenta e cinco minutos. Para o Diretor, devido a extensão do volume de informações, foram realizadas duas entrevistas, a primeira no mês de julho com duração média de quarenta minutos, e a segunda no mês de agosto com duração de uma hora e vinte minutos. Com o funcionário do setor de Museologia a entrevista foi concretizada no mês de agosto e teve duração média de quinze minutos. Com o funcionário do setor de Ações Educativas do Museu a entrevista foi efetivada no mês de agosto e teve duração média de quarenta minutos. Com o funcionário do setor de Difusão Cultural a entrevista foi efetuada no mês de setembro e teve duração média de trinta minutos, conforme demonstrado no quadro 6.

Quadro 6 - Entrevistas Aplicadas no MAMM

Entrevistas aplicadas no MAMM		
Entrevista	Setor	Data
Entrevista 1	Pró-Reitoria de Cultura	11/06/2019
Entrevista 2	Direção do MAMM	16/07/2019
Entrevista 3	Direção do MAMM	21/08/2019
Entrevista 4	Divisão de Museologia	06/08/2019
Entrevista 5	Divisão de Ações Educativas	05/08/2019
Entrevista 6	Divisão de Difusão Cultural	03/09/2019

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

Para a análise dos resultados, foi utilizado o método de análise de conteúdo. Esse método é utilizado para a transcrição de entrevistas, análise de documentos institucionais, entre outros e visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2014).

2.3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A seção de apresentação e a análise dos resultados da pesquisa está dividida em quatro partes: um olhar sobre os museus no âmbito da Pró-Reitoria de Cultura; orientações do IBRAM para elaboração do plano museológico; a gestão mercadológica do MAMM; as estratégias e o mix de marketing que, por sua vez, subdivide-se em: estratégias e ações de produto, estratégias e ações de preço, estratégias e ações de praça, estratégias e ações de promoção, estratégias e ações de pessoas, estratégias e ações de processos, estratégias e ações de evidências físicas.

2.3.1. Um Olhar Sobre os Museus no Âmbito da Pró-Reitoria de Cultura

Conforme já mencionado neste trabalho, a PROCULT desempenha um papel fundamental na formação, divulgação e oferta de produtos culturais para atender as demandas do público da Cidade, buscando a integração entre a comunidade acadêmica e da sociedade em geral. As ações culturais, promovidas pela UFJF, são representativas e importantes para a sociedade, de acordo com a Entrevista 1 (2019) “[...] a cultura da UFJF tem uma parcela significativa na cultura da cidade, da região e do Brasil, [...] nós somos, hoje, responsáveis, creio eu, que, mais ou menos, pela metade da cultura de toda a cidade”.

Este cenário é viabilizado por uma política comprometida da Universidade com a promoção cultural que é desenvolvida, por meio de um trabalho conjunto, que inclui o envolvimento de outros setores da UFJF, além do apoio da Reitoria, através do desdobramento das diretrizes institucionais sustentada por dois pilares: *conservar os bens culturais e democratizar o acesso*.

A conservação dos museus perpassa pela conservação dos bens materiais e imateriais. A conservação dos bens materiais, se dá por meio da Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA), que fornece suporte técnico e de mão de obra qualificada para operar os equipamentos, inclusive dos prédios tombados que demandam cuidados especiais. A conservação dos bens imateriais perpassa pela manutenção da realização de atividades dos grupos artísticos, exposições e eventos (ENTREVISTA 1, 2019).

Como já aludido neste trabalho, a diretriz *democratização do acesso* ocorre, por meio de políticas e ações que facilitem o acesso às atividades culturais da UFJF. De acordo com a Pró-Reitoria de Cultura, a UFJF garante a diretriz disponibilizando a gratuidade de acesso a todo o seu equipamento cultural, assim como mantendo uma política de atração do público a

estes locais. “A UFJF vem fazendo um trabalho muito bacana de democratizar o acesso, não só de gratuidade, mas também quanto ao chamamento da população, a fim de trazer aos cidadãos um sentimento de pertencimento desses locais, pois estes equipamentos são um bem de todos” (ENTREVISTA 1, 2019).

O papel do marketing nessas instituições se enquadra como promotor e divulgador das atividades realizadas para os seus visitantes regulares e ocasionais, buscando a presença constante de visitantes potenciais, dos doadores contínuos e das parcerias com outros museus para o recebimento de exposições itinerantes (MOLIN e SOUZA, 2006). Com este intuito, a UFJF desenvolve estratégias, metas e planos especificamente para os museus, por meio do Centro da Conservação da Memória (CECOM) que foi criado para identificar o patrimônio cultural da Universidade. Este órgão é responsável pela investigação dos museus da Universidade e por dar auxílio a estas instituições a se enquadrar às normas exigidas pelo IBRAM. Além disso, atua também, como ponte entre os museus, facilitando a interconexão entre eles (ENTREVISTA 1, 2019).

Outro fator que deve ser observado, é a necessidade do desenvolvimento de estratégias, a fim de valorizar os museus e o MAMM para a ampliação da visibilidade dessas instituições. A coleção do MAMM, apesar de apresentar-se como um acervo com expressão mundial, ainda não é reconhecida pelo público, “uma coleção riquíssima, mas eu reconheço que precisa de um trabalho muito bem feito de visibilidade desse acervo, [...] as pessoas conhecem muito pouco o MAMM, as pessoas não sabem o que tem dentro do Museu, [...] as pessoas desconhecem a existência de um acervo de artistas renomados mundialmente [...]” (ENTREVISTA 1, 2019).

Portanto, as ações destinadas a promover o Museu devem ser apoiadas e desenvolvidas, a fim de democratizar o acesso, “é um acervo da União, as pessoas têm que saber que existe isso, tem que pesquisar, tem que conhecer, [...] como a pessoa vai dar importância para o que ela não conhece?” (ENTREVISTA 1, 2019). Assim, ferramentas mercadológicas devem ser implementadas no Museu com a finalidade de consubstanciar a diretriz da Universidade de *democratizar o acesso*.

Visto que, a elaboração do plano museológico é a principal ferramenta de planejamento estratégico do Museu capaz de consolidar as diretrizes da Universidade em ações, a próxima sessão analisará as orientações do IBRAM para concepção do documento.

2.3.2. Orientações do IBRAM Para Elaboração do Plano Museológico

A elaboração do plano fundamenta-se na exigência do Estatuto dos Museus. Segundo a Entrevista 2 (2019) “a não existência de um plano museológico, praticamente, inviabiliza que o Museu seja registrado, que o Museu seja certificado, que ele tenha selos do IBRAM, ele inviabiliza você, em muitos casos, a participar de editais”.

A confecção do plano no Museu é definida de acordo com a cartilha disponibilizada pelo IBRAM. Este documento foi desenvolvido a fim de oferecer subsídio para as instituições no desenvolvimento de seus planos. A cartilha, além de trazer as informações e conceitos, traz também exemplos de como desenvolver o documento. Dessa forma, o MAMM segue o roteiro estabelecido pelo IBRAM, “normalmente a gente tenta espelhar nossas ações dentro deste esquema que o IBRAM coloca que é uma proposta de sumário[...] (ENTREVISTA 3, 2019).

Na primeira etapa do plano, devem ser definidas as principais características do museu através de histórico, descrição e atuação da instituição. Além disso, nessa etapa é desenvolvido um planejamento conceitual do plano museológico, por meio da definição da missão, da visão e dos valores do museu e da análise do ambiente em que está inserido, subsidiada pelo diagnóstico de seus recursos e de seus públicos (IBRAM, 2016).

Na segunda etapa, o plano deve tratar da operacionalização das atividades do museu que estão subdivididas em programas que correspondem às áreas de trabalho e funções. Esses programas delimitam grandes áreas e os projetos que os compõem indicam o que fazer para que os objetivos estratégicos sejam atingidos (IBRAM, 2016). Contudo, a orientação da cartilha é de que os programas possam ser adaptados à realidade de cada museu, não sendo obrigatória a utilização no documento.

Os programas sugeridos pelo IBRAM (2016) estão descritos no quadro 7.

Quadro 7 - Programas Institucionais

Programas Institucionais		
Institucional	Educativo e Cultural	Financiamento e Fomento
Gestão de Pessoas	Arquitetônico-Urbanístico	Comunicação
Acervos	Segurança	Socioambiental
Exposições	Pesquisa	Acessibilidade Universal

Fonte: IBRAM, 2016.

Ressalta-se que, o MAMM segue as orientações da cartilha, subdividindo os programas e as ações como supra apresentado. Cumpre mencionar que os programas acervo e educativo e cultural apresentam subdivisões. O programa de acervos é composto por: subprograma de aquisição e descarte, subprograma de documentação museológica, subprograma de documentação bibliográfica e arquivística e subprograma de conservação e restauração, enquanto o programa educativo e cultural é constituído pelos subprogramas de ação educativa e de produção cultural.

Assim, o plano museológico do MAMM descreve cada um desses programas e define ações a serem perseguidas pela Instituição nos próximos quatro anos para cada um deles. Porém, percebe-se que a abordagem nesse formato dificulta a definição de metas coerentes em consonância com as necessidades do Museu. Além disso, esse formato dificulta a integração e conexão das estratégias, diretrizes e ações pelo olhar mercadológico, visto que a subdivisão nestas categorias inviabiliza a visualização do mix de marketing de serviços como descrito no referencial teórico deste trabalho, calcado nos 7 P's.

Portanto, no próximo tópico busca-se adequar o plano museológico do MAMM ao mix de marketing de serviços enfatizando o produto, o preço, a praça, a promoção, as pessoas, os processos e as evidências físicas, tornando a análise dos objetivos estratégicos, diretrizes e ações mais coerentes e convergentes aos modelos de planos de marketing preconizados pela literatura.

2.3.3. A Gestão Mercadológica do MAMM

A gestão mercadológica do Museu ainda é pouco explorada. Para a administração do MAMM, isto acontece, pois não existe uma abordagem direcionada para o mercado no escopo do roteiro sugestivo do IBRAM. Para a gestão do Museu, isto representa uma deficiência do modelo, pois a elaboração do plano é pautada no roteiro (ENTREVISTA 3, 2019).

Além disso, outro desafio para se aprimorar e profissionalizar as ações de marketing no Museu, segundo o gestor, é a falta de um departamento da Universidade voltado para a assessoria de gestão mercadológica. “[...] Não existe na Universidade, não vejo que a Universidade possua, no seu quadro profissional, uma pessoa que possa ser um consultor nessa área pra gente” (ENTREVISTA 2, 2019), para ele, a maioria dos cargos de gestão são ocupados por professores de áreas fins e, não necessariamente, são ocupados por pessoas que apresentem habilidade de gestão ou experiência administrativa.

Para a administração do Museu, o maior elemento diferenciador do MAMM é a sua caracterização como museu universitário e dessa forma seguir alinhado com as metas principais da Universidade, “trabalhar dentro de uma perspectiva da tríade que define a universidade pública: ensino, pesquisa e extensão” (ENTREVISTA 2, 2019). Existem poucos museus, no Brasil, categorizados como museu universitário, e manter o compromisso de disponibilizar o acervo dentro da tríade é o que difere o Museu. Entretanto, para a direção do MAMM, “a Universidade faz muito pouco esforço para se tornar visível à sociedade, pra permear a sociedade, pra poder ter suas ações efetivamente entendidas na sua importância e na importância do que ela promove dentro da sociedade” (ENTREVISTA 2, 2019).

Um dos esforços realizados pelo Museu a fim de garantir um planejamento eficaz foi a realização de pesquisa de perfil de público. A Instituição executou, pela primeira vez, no início deste ano, uma pesquisa que foi enviada por e-mail aos usuários cadastrados. Contudo, de acordo com Entrevista 3 (2019), a pesquisa ainda precisa de aprimoramentos, pois apresenta falhas no seu conteúdo, sua organização, sua metodologia e sua frequência de realização. Além disto, a base de dados utilizada nesta pesquisa apresenta falhas, visto que o cadastro dos usuários no sistema é intermitente (ENTREVISTA 5, 2019). A falta de continuidade da alimentação da base de dados dificulta a comunicação pós-compra. Nesta pesquisa houve reclamação de usuários, um deles observou que havia visitado o Museu há mais de dois anos e não tinham memória para responder os aspectos questionados.

Para Kotler e Keller (2012), o exame das diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais entre os consumidores são necessários para identificar os segmentos de mercado e quais destes apresentam maior oportunidade para a organização, representando seus mercados-alvo. No MAMM quase 50% das visitas do museu são realizadas pela divisão de ação educativa (ENTREVISTA 4, 2019), demonstrando a relevância do público escolar para a Instituição.

Dessa forma, as visitas permeadas pelo setor educativo do Museu apresentam como público alvo: os professores e os estudantes do ensino fundamental e médio, tanto das escolas privadas, como das públicas que acontecem por meio do projeto coletivo cultural (ENTREVISTA 4, 2019), penetrando, dessa forma, o público estudantil A, B, C e D. Para o Entrevistado 3 (2019), o Museu pensa em projetos educativos voltados para as escolas, principalmente, os professores de arte, literatura e história. Quanto à visitação espontânea do

MAMM, pode-se inferir que, seus públicos alvo são: as classes A, B e C⁶⁷, há uma predominância da faixa etária entre 20 e 59 anos, ligeiramente maior de mulheres⁶⁸.

Além disto, deve se observar, em uma gestão de marketing, os indicadores de controle que proporcionam mecanismos para avaliar os resultados das ações estabelecidas para atingir os objetivos (LAMB *et al.*, 2012). No MAMM, apesar de o plano museológico ser reavaliado e readequado às mudanças de gestão da UFJF anualmente, não existem indicadores para avaliar os resultados, “não existe um controle que possa ser avaliado, “é um controle de sensibilidade, você consegue perceber por demandas que vem dos setores [...] ou a administração percebe [...], não existe um registro disso, o registro disso aparece numa espécie de memória [...]” (ENTREVISTA 3, 2019).

A avaliação feita pelo MAMM, permeia os motivos pelos quais as ações previstas no plano não foram executadas. Algumas atividades não acontecem como o planejado, a cargo da própria dinâmica do setor, da falta de recursos ou por falta de interesse da direção (ENTREVISTA 4, 2019). Como já mencionado neste trabalho, as instituições museológicas, podem utilizar como medida de recursos gerados, aspectos como: o melhor posicionamento face à concorrência, as novas fontes de financiamento, as relações de parceria e o aumento do número de visitantes (REMELGADO, 2014).

Para executar a gestão mercadológica é necessário o desenvolvimento de estratégias de planejamento e do mix de marketing ampliado. Tais elementos serão analisados a seguir.

2.3.4. As Estratégias e o Mix de Marketing

A elaboração do plano Museológico inicia-se por meio da caracterização da Instituição, que acontece através da definição da missão, visão, valores e análise do ambiente. A missão, a visão e os valores institucionais do MAMM estão descritos no quadro 8.

Quadro 8 - Missão, Visão e Valores do MAMM

Missão, Visão e Valores do MAMM
Missão: Promover o conhecimento da vida e da obra de Murilo Mendes, por meio da preservação, da pesquisa e da divulgação do acervo bibliográfico, documental e de artes visuais, numa perspectiva que privilegie a reflexão e as intersecções com a sua atuação como poeta, intelectual, escritor, professor, colecionador e crítico de arte; em consonância com a tríade indissociável entre

⁶⁷ Agência Brasil-disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-06/classes-e-b-reunem-82-dos-frequentadores-de-museus-diz-pesquisa>. Acesso em 28/08/2019.

⁶⁸ Dados do Observatório de Museus e Centros Culturais (OMCC). Disponível em: <http://www.promemoria.saocarlos.sp.gov.br/acervo-files/legislacao/orientacoes-gestao-planejamento-museus.pdf>. Acesso em 07/09/2019

ensino, pesquisa e extensão da UFJF	
Visão: Consolidar a posição de referência nacional e internacional do MAMM como instituição museológica de singular destaque em pesquisas acadêmicas e sistemáticas sobre a vida e a obra do poeta Murilo Mendes	
Valores:	
Responsabilidade social	Compreensão do papel da instituição museológica no atendimento às necessidades locais e nacionais, no que se refere à sua área de competência
Integração	Ação integrada da unidade museológica, tendo em vista a tríade entre ensino, pesquisa e extensão universitária
Respeito à integridade dos acervos	Valorização do patrimônio bibliográfico, documental e de obras de arte como elemento fundamental da identidade Muriliana
Respeito ao público	Manutenção de condições que garantam respeito à diversidade de público
Transparência	Atuação de forma transparente na gestão dos recursos e do patrimônio público
Valorização da equipe técnica e sua capacitação	Valorização dos profissionais da instituição museológica, com investimento contínuo em sua capacitação
Qualidade e excelência	Busca de permanente melhoria e aperfeiçoamento contínuo nos programas e projetos, objetivando a excelência no cumprimento da missão institucional

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

A elaboração da missão de um museu deve representar uma autoimagem simples e objetiva da organização, de forma a definir um sentido claro sobre qual razão da existência da organização (COSTA, 2002). Dessa forma, percebe-se que a missão do MAMM é definida com elevado grau de dificuldade de realização, visto que se mostra de forma ampla, pouco objetiva e confusa, representando um desafio para a implementação.

Igualmente, a visão definida para o Museu contradiz a teoria de planejamento que define a visão como um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível (COSTA, 2002). Assim, a visão do MAMM se apresenta de forma descontextualizada, pois a dimensão dada à posição de referência internacional extrapola a realidade da Instituição, não demonstrando uma realidade futura possível.

Os valores institucionais devem ser definidos como características, virtudes e qualidades da organização que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala, com gradação entre valores extremos (COSTA, 2002). Contudo, percebe-se que os valores expressos para o MAMM se confundem com metas e objetivos organizacionais. Isto pode ser percebido, por exemplo, na descrição de valor: *Qualidade e excelência - busca de permanente melhoria e aperfeiçoamento contínuo nos programas e projetos, objetivando a excelência no cumprimento da missão institucional.*

Contudo, após estabelecer a missão, a visão e os valores do museu, é necessário avaliar as condições atuais da organização, tanto em seu ambiente interno, como em seu ambiente externo.

Os fatores internos são analisados em relação a sua representatividade quanto à força ou a fraqueza da organização. Estes fatores podem ser: a competência do pessoal, a qualidade do acervo, a situação financeira, a localização do museu ou a condição dos edifícios do museu (MORK, 2004). A análise do ambiente interno, através das forças e fraquezas do MAMM está descrita no quadro 9.

Quadro 9 - Análise das Forças e Fraquezas do MAMM

Forças:	Fraquezas:
Vínculo à Pró-Reitoria de Cultura, criada, em 2006, para o estabelecimento da política cultural no âmbito da UFJF;	Necessidade de obtenção do Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB);
Acervo Institucional embrionário do MAMM;	Necessidade de efetivação do Programa de Segurança, conforme prevê a Lei nº 11.904;
Potencialidades intrínsecas do acervo bibliográfico, arquivístico e museológico alocado no MAMM;	Necessidade de revisão do sistema de segurança do MAMM, considerando a obsolescência de alguns equipamentos e dispositivos de segurança, como sensores de fumaça, detectores de presença e câmeras;
Significativa produção cultural compartilhada em diversos níveis com a comunidade acadêmica (interna e externa) e com a sociedade;	Necessidade de implantar sinalização externa, alusiva ao MAMM, no perímetro urbano da cidade;
História da edificação na qual está alocado o MAMM, cujas linhas modernistas constituem um marco na arquitetura local;	Necessidade de revisão da sinalização interna, em especial no que se refere às rotas de escape e evacuação do prédio em hipótese de sinistros;
Espaços físicos internos e externos;	Necessidade de proceder ao seguro do acervo;
Localização privilegiada;	Necessidade de manutenção predial, vista a inconstância da mesma;
Reflexão permanente sobre a Instituição museológica;	Redução do número de servidores do quadro efetivo;
Garantia de inclusão orçamentária do MAMM no planejamento da UFJF por meio da Pró-Reitoria de Cultura;	Redução do número de funcionários da equipe de vigilância (01 vigia da cabine de monitoramento e 01 porteiro).
Colaboração para a qualificação técnica de seus funcionários e por meio de cursos de aperfeiçoamento, qualificação e palestras;	Ocupação mista do prédio do MAMM com a sala do CONSU e a Editora da UFJF;
Ampliação da pesquisa técnico-científica e cultural a partir do acervo;	Incerteza em relação à transferência de valores (custeio e capital), por parte da Reitoria da UFJF, suficientes para a manutenção do MAMM;
Infraestrutura e equipamentos consoantes com os objetivos da Instituição museológica;	Vulnerabilidade da Instituição em função da não manutenção ou da redução de cargos para trabalhadores terceirizados;

Relatório de Gestão de Riscos para o acervo do MAMM, resultante da consultoria prestada por José Luiz Pedersoli Jr, cientista da conservação.	Necessidade de aprimoramento da comunicação interna.
---	--

Fonte: MAMM, 2019.

Infere-se que a análise das forças e fraquezas se contradizem em alguns momentos como, por exemplo, a definição da força: *garantia de inclusão orçamentária do MAMM no planejamento da UFJF por meio da Pró-Reitoria de Cultura* e da fraqueza: *incerteza em relação à transferência de valores (custeio e capital), por parte da Reitoria da UFJF, suficientes para a manutenção do MAMM*.

Para definir as fraquezas devem ser feitas perguntas tais como: Quais habilidades nos faltam? No que não somos bons? O que os outros fazem melhor que nós? Quais foram nossos fracassos? Porque falhamos? Porque o público escolhe nosso concorrente? Porque o nosso público e membros nos deixaram? (ASSIR *et al*, 2016). Assim, percebe-se que algumas fraquezas como: *vulnerabilidade da instituição em função da não manutenção ou da redução de cargos para trabalhadores terceirizados*; se caracterizam mais como ameaças visto que extrapolam o controle da Instituição.

Na análise do ambiente externo devem ser monitoradas as forças macro ambientais e os significativos fatores micro ambientais que afetam a capacidade da empresa de obter lucro (KOTLER e KELLER, 2012). Para tanto é necessário, além do público alvo, também o mercado em que se atua, de forma a apreciar as particularidades dos *stakeholders* (público, financiadores, voluntários, doadores, organizações profissionais, etc.) e dos concorrentes diretos e indiretos de acordo com Mclean, (1997)⁶⁹ *apud* Assir *et al*, (2016). A análise do ambiente externo do MAMM, através das oportunidades e ameaças, está descrita no quadro 10.

Quadro 10 - Análise das Oportunidade e Ameaças do MAMM

Oportunidades:	Ameaças:
Potencial expectativa de incremento de acervos relacionados à natureza e à obra do poeta Murilo Mendes;	Não cumprimento do Plano Museológico por questões alheias à competência da equipe técnica;
Tombamento do acervo museológico em nível federal, bem como do edifício, ícone da arquitetura moderna;	Comprometimento da continuidade das ações aprovadas no Plano Museológico vigente, em função de mudanças político-administrativas;

⁶⁹MCLEAN, F. Marketing the Museum. Londres: Routledge, 1997.

Possibilidade de replanejamento dos espaços físicos, incluindo o aprimoramento da acessibilidade;	Vacância dos cargos de superintendente e superintendente adjunto;
Participação em leis de incentivo e em editais em órgãos de fomento;	Sinistros;
Possibilidade de ampliação da equipe técnica;	Rotatividade excessiva da equipe de segurança.
Ampliação da relação com os museus e demais instituições regionais, nacionais e internacionais;	
Revisão do Regimento Interno do MAMM, acrescentando novos pontos e nova redação em itens específicos.	

Fonte: MAMM, 2019.

Para estabelecer as oportunidades devem ser respondidas perguntas tais como: Quais os novos produtos e serviços que podemos oferecer? Quais novas habilidades e capacidades podemos adquirir? Como podemos nos tornar únicos? Quais são os públicos/ mercados/ necessidades que podemos servir? Quais mudanças no mercado podemos explorar? Quais novas ideias, técnicas e tecnologias podemos usar? (ASSIR *et al*, 2016). Assim, percebe-se que as oportunidades relatadas se assemelham mais a ações, como por exemplo: *Revisão do Regimento Interno do MAMM, acrescentando novos pontos e nova redação em itens específicos*.

Para identificar as ameaças que se pretende evitar é importante responder perguntas tais como: Quais novas ideias, técnicas e tecnologias podem nos prejudicar? Quais competidores podem nos prejudicar? Existe alguma ameaça legal, econômica ou política que nos afete? As necessidades de nossos consumidores estão mudando? Quais outras mudanças no ambiente podem nos prejudicar? (ASSIR *et al*, 2016). Assim, percebe-se que as ameaças descritas pelo MAMM como, por exemplo: *rotatividade excessiva da equipe de segurança*, se assemelha mais a fraqueza do que ameaça. Além disso, não considera o mercado, os concorrentes e o público na análise.

Conforme IBRAM (2016) a partir das definições da missão do museu, da visão, dos valores, da identificação de seus pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças do ambiente interno e externo é possível determinar os objetivos estratégicos para a instituição, ou seja, o que deve ser feito para que sua função na sociedade seja realizada. Esses objetivos traduzem a estratégia para fins de comunicação, monitoramento e identificação dos projetos a serem desenvolvidos, e deverão ser detalhados nos projetos que integram os programas e, numa perspectiva mais operacional, até em ações. Os objetivos estratégicos do MAMM estão descritos no quadro 11.

Quadro 11 - Objetivos Estratégicos do MAMM

Objetivos Estratégicos MAMM
Preservar, pesquisar e divulgar os acervos: bibliográfico, arquivístico e de artes visuais, prioritariamente relacionados ao poeta Murilo Mendes
Proceder às pesquisas e aos estudos sistemáticos sobre a vida e a obra de Murilo Mendes, por meio de sua atuação como poeta, intelectual, professor, colecionador e crítico de arte
Promover ações culturais prioritariamente no âmbito da literatura e das artes visuais, de acordo com a missão do Museu
Promover intercâmbio com instituições congêneres no âmbito da missão do Museu
Acolher atividades externas adequados à missão do MAMM
Promover ações relacionadas à aquisição e descarte de acervos, tomando como referência o documento “Política de Aquisição e Descarte”, realizado em 2017, aprovado pelo Conselho Técnico-Consultivo e pelo Conselho Curador do MAMM

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

A fase do estabelecimento de metas é a etapa de descrição de objetivos específicos no que se refere à proporção e ao prazo, estes devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante e estabelecidos quantitativamente sempre que possível, além disso, devem ser realistas e consistentes (KOTLER e KELER, 2012). Ressalta-se, que a ausência de valores quantitativos e hierarquizados na descrição dos objetivos do MAMM dificulta a aferição dos resultados pela Instituição. Não existem, no Museu, metas estabelecidas quantitativamente, em ordem de prioridades, ou um cronograma de atividades (ENTREVISTA 2, 2019).

Além disso, as ações estabelecidas no plano são, majoritariamente, ações que fazem parte da rotina Institucional, “a gente aposta em ações de longo prazo e no aperfeiçoamento de ações que já deram certo” (ENTREVISTA 3, 2019). Ressalta-se, que objetivos como: *acolher atividades externas adequados à missão do MAMM*, por exemplo, são difíceis de serem implementados no prazo previsto de quatro anos, visto que se apresentam de forma ampla e genérica representando um desafio para a gestão.

A fim de vislumbrar o plano museológico do MAMM, através das ferramentas do mix de marketing para museu, na próxima sessão serão analisados os produtos.

2.3.4.1. Estratégias e Ações de Produto

Os produtos dos museus não podem ser encarados exclusivamente como bens visíveis e fisicamente palpáveis fornecidos aos visitantes (MARRECOS, 2009). O produto do museu pode ser visualizado através de sua aparência física, suas exposições ou ainda dos serviços que oferecem (ASSIR *et al*, 2016). Assim, pode-se considerar como produtos do MAMM: as exposições temporárias, a biblioteca, os eventos, os cursos e oficinas oferecidos pelo setor de

ação educativa e pelo setor de difusão cultural. Os objetivos estratégicos de produtos estão descritos no quadro 12.

Quadro 12 - Objetivos Estratégicos de Produto

Objetivos Estratégicos de Produto
Promover ações culturais prioritariamente no âmbito da literatura e das artes visuais
Proceder às pesquisas e aos estudos sistemáticos sobre a vida e a obra de Murilo Mendes, por meio de sua atuação como poeta, intelectual, professor, colecionador e crítico de arte;
Preservar, pesquisar e divulgar os acervos: bibliográfico, arquivístico e de artes visuais, prioritariamente relacionados ao poeta Murilo Mendes;
Acolher atividades externas adequados à missão do MAMM
Promover ações relacionadas à aquisição e descarte de acervos, tomando como referência o documento “Política de Aquisição e Descarte”, realizado em 2017, aprovado pelo Conselho Técnico-consultivo e pelo Conselho Curador do MAMM;

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

Observa-se que apesar de, a maior parte dos objetivos estratégicos do MAMM estarem direcionados aos produtos, os mesmos não apresentam valores quantitativos para respaldar as diretrizes e ações descritas no quadro 13.

Quadro 13 - Diretrizes e Ações de Produto

Diretriz: ---
Ações:
Implementar os projetos “Ecoleções”; “Criança Solar” e “Ações Afirmativas”
Elaborar oficinas baseadas em obras e artistas que se relacionem com a temática do meio-ambiente;
Aprimorar e incrementar os projetos culturais já em andamento no MAMM;
Dar prosseguimento aos projetos: Encontro de Educadores de Museus Brasileiros; Férias no MAMM; Educar; Museu: Práticas e Possibilidades; Extensões; Nós e Conexões;
Manter os projetos Musicamamm, Cinemamm e Leituras temáticas
Disponibilizar terminal de consulta com o software Donato na Biblioteca do MAMM;
Adquirir, a título oneroso ou gratuito, novos itens, considerando-se prioridades como a relevância das obras em termos artísticos e históricos e o potencial das mesmas para a pesquisa e o estudo;
Adequar o Projeto Editorial do Museu por meio do Selo MAMM;
Definir uma política de exposições, com aprovação de Edital para ocupação de três vagas anuais no calendário expositivo;
Elaborar o edital de ocupação das galerias Poliedro e Retratos-relâmpago, conforme missão do Museu;
Manter projetos de acolhimento e mediação do circuito expositivo e circuito técnico.
Aprimorar o acolhimento por meio da adoção de formas adequadas de abordagem e recepção dos diferentes públicos, visando a atender as necessidades específicas e a possibilitar o pleno acesso ao Museu.
Analisar a atual coleção do MAMM para indicação de possíveis descartes de bens que não estejam em consonância com as linhas conceituais constante na “Política de Aquisição e Descarte de Acervos do Museu de Arte Murilo Mendes – MAMM”;
Realizar pesquisa e levantamento de informações sobre bens que poderão ser adquiridos pelo Museu (por exemplo, identificação de doadores ou de acervo museológico, bibliográfico e arquivístico a ser incorporado pelo Museu);

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

Os principais produtos do Museu são as exposições temporárias. A constante rotatividade das exposições no MAMM é um aspecto positivo para ampliar a visita do Museu. Isso porque, há um entendimento de que quando uma exposição se prolonga, a presença dos usuários diminui (ENTREVISTA 5, 2019). Dessa forma, a rotatividade das exposições garante a presença dos visitantes constantemente na Instituição. Entretanto, de acordo com a Entrevista 3, (2019), as exposições do MAMM não devem estar, necessariamente, alinhadas com a visão e missão do Museu, pois isto torna as exposições pouco atrativas, visto que a erudição de uma cultura mais elevada tende a distanciar o público.

Ressalta-se, no tocante as exposições, que a ausência de uma exposição permanente acerca do Patrono Murilo Mendes é um empecilho, visto que a missão do MAMM ressalta o Poeta. Para o Entrevistado 5 (2019), “o grande elemento diferenciador do Museu é o acervo, por ter pertencido ao poeta Murilo Mendes”. Contudo, eventualmente, inexistem exposições do acervo ou relacionadas ao Poeta no Museu, contrariando a missão de *Promover o conhecimento da vida e da obra de Murilo Mendes, por meio da preservação, da pesquisa e da divulgação do acervo*. “tem gente que sente muita falta, quando não está, em exposição, o acervo” (ENTREVISTA 5, 2019).“ [...] a gente sente falta de uma sala de acolhimento dedicada ao patrono Murilo Mendes, você chega no museu e não tem nada de Murilo Mendes, não tem uma linha do tempo, não tem um vídeo pra você ver, não tem curiosidades, não tem coisas que você possa ler sobre ele[...]” (ENTREVISTA 3, 2019).

Outra ferramenta que pode ser utilizada é a criação de linhas de produtos associados à identidade do museu visando o envolvimento de públicos e o preenchimento das suas necessidades, possibilitando ainda a diferenciação do museu em relação aos demais (MARRECOS, 2009). No MAMM, não há produtos tangíveis que possam ampliar a experiência do visitante. Hoje, no Museu, não existe um guia ou catálogo do acervo ou das exposições em cartaz disponível para os visitantes. Da mesma forma, não há uma loja destinada a venda de itens de recordação do Museu ou um café no estabelecimento. De acordo com Entrevista 5 (2019) a ausência destes itens impacta na continuidade da experiência do visitante “[...] eu acho que faz falta, porque as pessoas gostam de levar alguma coisa pra casa” (ENTREVISTA 5, 2019).

Além disso, de acordo com Mork (2004) todas as ofertas devem ser direcionadas para grupos-alvo previamente definidos, pois é mais fácil atender as diferentes necessidades de seus consumidores, dentre os grupos alvos, como: famílias, a indústria turística, os peregrinos, as escolas, as faculdades e os patrocinadores. O Museu desenvolve uma série de eventos, de forma a incluir diversos setores da sociedade nas suas atividades, mas, principalmente o

público escolar que chega através do setor educativo do museu. Para o Entrevistado 3 (2019), a atuação do setor é eficiente na atração de públicos “eu acho que o setor educativo poderia ser bem maior, ele é um setor barato para o Museu, é um setor que não demanda muito investimento, mas é um setor que de alguma maneira a gente sente os resultados” (ENTREVISTA 3, 2019).

Porém, conforme IBRAM (2016) ainda que a visitação do museu esteja aumentando, pode-se descobrir que esse aumento não contempla públicos específicos. Portanto, é necessário saber quem são os públicos do museu para poder desenvolver projetos de forma a incluir todos eles. Buscando ampliar seu público, o MAMM, no último ano estendeu o projeto coletivo cultural aos lares de idosos da cidade. Contudo, é necessário ainda contemplar outros públicos como as famílias e os turistas. Além disto, de acordo com Entrevista 5 (2019), o Museu carece de atividades nos fins de semana, atividades direcionadas para as famílias, visto que existem poucos museus abertos aos fins de semana na cidade.

Outro público que poderia ser mais explorado pelo Museu são os setores envolvidos com a comunidade da UFJF, como os alunos, professores, técnicos administrativos e terceirizados. “não existe nenhum projeto voltado pra Universidade, para os funcionários e para os alunos de artes” (ENTREVISTA 4, 2019). A Instituição apresenta uma relação muito pequena com a Universidade, apesar de ser parte da UFJF e apresentar no seu quadro de funcionários, bolsistas do curso de artes da Universidade (ENTREVISTA 4, 2019). Contudo, existe um pensamento de aproximação dessa relação, através ateliê aberto [...], a gente tem um plano de ampliar o setor fisicamente e conseguir ter aula aqui” (ENTREVISTA 4, 2019).

Após analisar os produtos do MAMM, o próximo tópico assinala para a precificação que se configura como estratégica de captação de recursos.

2.3.4.2. Estratégias e Ações de Preço

Para Molin e Souza (2006), a bilheteria é a principal ferramenta de preços mantida por muitos museus. No MAMM a bilheteria é mantida gratuita a todos os visitantes, a fim de favorecer a democratização da cultura. Corroborando com a afirmação, já mencionada neste trabalho, de que a manutenção da entrada franca ou de preço simbólico favorece a democratização da cultura e contribui para o cumprimento da função social e pública do museu (REMELGADO, 2014).

No MAMM, não existem objetivos ou diretrizes de preço estabelecidas no plano museológico (2019-2022). As ações identificadas estão descritas no quadro 14.

Quadro 14 - Diretrizes e Ações de Preço

Diretriz: ---
Ações:
Realizar o levantamento de editais de financiamento de instituições culturais e museus (públicos ou privados);
Estabelecer parcerias com instituições, fundações e associações, visando ao financiamento de projetos e ações;
Elaborar projetos e participar em editais de financiamento de instituições culturais e museus (públicos ou privados);
Proceder à antecipação de planejamento para a definição de necessidades e prioridades na obtenção de recursos de CAPITAL;
Realizar avaliação anual dos relatórios de Gestão da Unidade Orçamentária a fim de verificar distorções e realizar correções no planejamento de CUSTEIO.
Definir prioridades para aplicação de recursos de CAPITAL;

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

Contudo, existem outras possibilidades a serem utilizadas como ferramentas de preço como: os recursos provenientes da loja, da locação de espaços, do mecenato, do patrocínio e de serviços como as visitas mediadas e a restauração de peças (REMELGADO, 2014). No MAMM, não são executadas as ferramentas de preço provenientes da loja, da locação de espaços, de serviços como as visitas mediadas e a restauração de peças. Para a administração esses recursos são irrelevantes devido ao baixo quantitativo de visitação (ENTREVISTA 3,2019).

Uma das conquistas realizadas, pela Instituição, acerca do preço, foi a desvinculação da unidade orçamentaria do MAMM da unidade orçamentária da PROCULT. Dessa forma, a administração do Museu passou a ser capaz de dimensionar o custo do MAMM e adequar as ações planejadas aos recursos da Instituição. Para a administração, os recursos de custeio da matriz orçamentaria do Museu são suficientes para a realização das atividades, desde que não haja nenhum evento extraordinário” (ENTREVISTA 3, 2019). Contudo, o Museu apresenta dificuldade na obtenção de recursos de capital, visto que a fonte desses recursos varia em função da disponibilidade e de repasses realizados pelo Ministério da Educação à UFJF.

Nesse contexto, parcerias com outras instituições ou a participação em editais públicos ou privados são possibilidades de ferramenta de preços. Segundo o Gestor, no MAMM alguns projetos já foram feitos a partir de leis de incentivo à cultura, apesar destes serem esporádicos e não acontecerem com frequência. Para ele os editais são muito direcionados e nem sempre

representam o interesse do Museu. “os editais, hoje, são muito raros, e quando acontece, na maior parte dos casos, eles estão direcionados na questão da infraestrutura ou preservação, são ações isoladas” (ENTREVISTA 2, 2019).

Outra possibilidade de angariar recursos para o Museu é por meio de patrocínio. Contudo, para a gestão do MAMM, a elaboração de projetos para obter recursos via fundação são muito lentos e incapazes de atender as demandas da Instituição. “os projetos na FADEPE têm que ter muita antecedência, são projetos pra daqui um ano e meio, aí a gente perde a oportunidade [...]” (ENTREVISTA 3, 2019).

Um dos desafios apontados pela Entrevista 1 (2019), são as questões burocráticas que envolvem os órgãos governamentais. “Eu acho, exatamente, por ser uma Universidade Pública, qualquer coisinha que você vai comprar, você tem que licitar, então, são essas questões burocráticas, para mim, que são os maiores entraves” De acordo com a Pró-Reitoria, o excesso de burocracia inviabiliza também a venda de produtos Institucionais, visto que de acordo com a legislação pertinente dos órgãos de controle, a Instituição é proibida de comercializar produtos.

Ao demonstrar as estratégias de preços do MAMM, o próximo tópico analisará a praça da Instituição.

2.3.4.3. Estratégias e Ações de Praça

A praça pode ser caracterizada pela hora e o local de entrega dos serviços dos museus, como: horário de funcionamento, local de venda de ingressos, acesso ao museu como estacionamento e estações de metrô (ASSIR, 2016). A localização do Museu é a melhor possível, encontra-se na região central da cidade, local de fácil acesso e com grande fluxo de pedestres (ENTREVISTA 3, 2019). A movimentação do local facilita a comunicação que é feita, eventualmente, através da instalação de banner na fachada do Museu, porém causa poluição, trepidação e sujeira nos jardins do Museu. (ENTREVISTA 5, 2019).

As diretrizes e ações de praça do MAMM estão descritas no quadro 15.

Quadro 15 - Diretrizes e Ações de Praça

Diretriz: -----
Ações:
Manutenção do projeto “Coletivo Cultural”: Ação do MAMM em conjunto com o Setor de Transporte –UFJF, que disponibiliza transporte para instituições públicas interessadas em visitar o Museu.

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

Os aspectos de praça influenciam diretamente no quantitativos de visitantes no MAMM. O número de visitação do MAMM no ano 2018 são 76% maiores que os números de 2017. Um aumento significativo de 3.923 visitantes em 2017 para 6.915 visitas em 2018. Ressalta-se que um dos grandes responsáveis pelo crescimento desse número foi o retorno do projeto *coletivo cultural* que disponibiliza transporte às escolas públicas da cidade para facilitar a visitação de grupos escolares à Instituição, facilitando o acesso desse público ao Museu e se caracterizando como ação de praça (ENTREVISTA 4, 2019).

Outro fator de praça que interferiu no aumento da visitação foi o retorno da abertura do Museu aos fins de semana (ENTREVISTA 4, 2019). Destaca-se que, ocasionalmente, o MAMM mantém-se fechado em alguns períodos, como: feriados prolongados, recessos, períodos de férias, paralizações ou greve. Isto acontece em situações extraordinárias, que podem ser por segurança, preservação ou ausência de quantitativo de profissionais. No mês, de agosto, por exemplo, o Museu não abriu aos fins de semana, pois houve um atraso na contratação de bolsistas.

Essa intermitência no horário de funcionamento é um fator que causa preocupação. Isto devido à grande perda no quantitativo de visitação decorrente da precibilidade do serviço. Conforme Entrevista 4 e 5 (2019), o visitante que encontra o Museu fechado dificilmente retorna. Quando o Museu reabre, depois de um período de greve institucional, em que o Museu ficou fechado durante um tempo considerável, é muito difícil recuperar o quantitativo de visitação praticado antes do fechamento.

Outra ferramenta de praça que pode ser considerada é a exposição itinerante que é aquela que ocorre fora do espaço físico do museu, de forma que pessoas de outras localidades possam apreciar as coleções do museu (MORK, 2004). No MAMM existe hoje um projeto com essa intenção: *educar com Arte*, que leva a escola, réplicas do acervo e promove atividades com os estudantes dentro da escola (ENTREVISTA 4, 2019).

A praça é importante para disponibilizar, os serviços, no lugar e momento da necessidade do cliente. Ademais, a boa comunicação é fundamental para que o visitante tenha conhecimento do Museu, assim, o próximo tópico abordará a promoção.

2.3.4.4. Estratégias e Ações de Promoção

A promoção tem como objetivo fomentar o museu e os seus serviços, produtos e atividades, construindo uma identidade e um posicionamento perante os públicos

(REMELGADO, 2014). No âmbito museológico assume particular importância, por meio da presença em publicações culturais internacionais de referência; brochuras e panfletos disponibilizados em agências de viagens, postos de turismo, aeroportos e instituições museológicas parceiras (REMELGADO, 2014).

Os objetivos estratégicos de promoção do MAMM estão representados no quadro 16.

Quadro 16 - Objetivos Estratégicos de Promoção

Objetivos Estratégicos de Promoção
Promover intercâmbio com instituições congêneres no âmbito da missão do Museu;
Preservar, pesquisar e divulgar os acervos: bibliográfico, arquivístico e de artes visuais, prioritariamente relacionados ao poeta Murilo Mendes;

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

As práticas de promoção do MAMM são coordenadas pelo Setor de Difusão Cultural de forma articulada com o Setor de Comunicação da Pró-Reitoria de Cultura da UFJF. No MAMM são realizados a manutenção e a atualização do *site* Institucional e dos perfis públicos do Museu nas redes de mídias sociais, a elaboração dos materiais de divulgação de eventos, identidade visual e material gráfico para exposições são desenvolvidos através da interlocução com o setor supramencionado (ENTREVISTA 2, 2019). As diretrizes e ações do MAMM estão descritos no quadro 17.

Quadro 17 - Diretrizes e Ações de Promoção

Diretriz: Ampliação do Campo de Projeção Cultural do Museu
Ações:
Adequar o site institucional aos padrões de acessibilidade;
Adequar as informações gráficas do Museu (folder, etiquetas, legendas, placas, textos, painéis, etc.) a padrões que possibilitem a leitura por pessoas com baixa visão;
Normatizar e sistematizar a pesquisa e a curadoria do “Instruções ao invisível” - Boletim Informativo da Biblioteca – enviado mensalmente por e-mail para assinantes;
Incluir a temática da diversidade e da representatividade (artistas negros, mulheres, LGBTQI+) como tema transversal nas ações desenvolvidas pelos diversos setores do Museu;
Incluir a temática da “diversidade e representatividade” nas redes de comunicação do Museu;
Estabelecer parcerias com associações, cooperativas e agentes internos e externos que se dedicam à causa socioambiental;
Criar publicações periódicas do MAMM para divulgação da instituição e dos projetos realizados pelos diferentes setores do Museu. Quaisquer modalidades de publicação criadas poderão ter formato impresso e eletrônico;
Ampliar a divulgação de eventos pela internet e a divulgação do MAMM, sobretudo no que se refere às potencialidades de seu acervo e da instituição museal;
Solicitar aos órgãos competentes da Prefeitura de Juiz de Fora - PJF a instalação de placas nas vias da cidade com orientação sobre a localização do Museu;
Estabelecer parcerias com instituições, centros culturais, programas de pós-graduação e outros, para eventos e pesquisa;
Elaborar projeto para catálogo do acervo museológico;

Proceder à reprogramação visual dos seguintes materiais: sinalização interna, impressos para o público, identidade visual dos setores, identidade visual do site, identidade visual de banner externo com a programação e informações gerais.

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

O Guia ou Roteiro é imprescindível, podendo e devendo conter toda a informação sobre a exposição propriamente dita. (SARDICA, 2012). Além disso, estas publicações podem ser disponibilizadas em agências de viagens, postos de turismo, aeroportos e instituições museológicas parceiras (REMELGADO, 2014). Ressalta-se que, até o presente momento, o MAMM não dispõe de guia, roteiro ou panfleto. De acordo com Entrevistado 6 (2019), está sendo desenvolvido um folder que será disponibilizado na recepção do Museu e um catálogo em comemoração aos 25 anos de chegada do acervo de artes visuais ao Brasil.

Além disso, as ferramentas de promoção incluem a divulgação, eletronicamente, de informações como convites para eventos e exposições, além da difusão de cursos, de oficinas de *workshops*, de concertos, dos ciclos de música, do lançamento de produtos para venda nas lojas de museus ou de informações diversas relacionada com a museologia (MARRECOS, 2009). No MAMM as redes sociais são as ferramentas utilizadas para fazer estas divulgações, que podem ser através do *Facebook* ou do *Instagram*. Ademais o Museu elabora um boletim informativo da biblioteca que é enviado por *e-mail* mensalmente aos interessados (ENTREVISTA 6, 2019).

Para o marketing direto ou marketing relacional é necessário a captação, caracterização e diferenciação dos clientes, mediante análise das informações disponibilizadas com o intuito de construir relações duradouras por meio da customização, adaptando os produtos e serviços às necessidades do consumidor (REMELGADO, 2014). Além disso, a fim de estabelecer estratégias de marketing direto é importante envolver-se na comunicação pós-compra com pesquisas por meio de *folders* nos locais, chamadas telefônicas e outros tipos de acompanhamento que mostram aos clientes que a opinião deles é importante (LOVELOCK e WIRTZ, 2006). O MAMM dispõe de um *mailing*, porém os dados apresentam-se desatualizados devido a inconstância da alimentação dos mesmos, sendo pouco utilizado como ferramenta de marketing direto.

De acordo com Entrevistado 6 (2019), a intensificação das publicações, nos últimos meses, nas redes sociais tem trazido resultado positivos nas visitas, “a gente começou a cercar essas coisas, assim, porque até então a gente não tinha uma dimensão do quanto isso crescia, o quanto isso era importante para o nosso trabalho, para divulgação, para o conhecimento do público do que estava sendo feito aqui” (ENTREVISTA 6, 2019). Dessa

forma, nos últimos meses, o Setor de Difusão Cultural passou a sistematizar a contagem do público a fim de parametrizar os valores e avaliar os eventos que atraem mais público, os dias da semana, os horários e o tipo de público que participa.

Contudo, a dificuldade da UFJF de permear a sociedade é um obstáculo na comunicação do Museu. Para a administração, os esforços de comunicação da Universidade são feitos majoritariamente internamente, para a comunidade acadêmica. Segundo a Entrevista 2 (2019), os espaços, como os museus, que requerem visibilidade e estão vocacionados a ter mais interação com a comunidade necessitam de um maior direcionamento de ações de marketing pela Universidade. Para ele, as ações da Instituição não alcançam a potência desejada “é fato que muitos alunos vão ficar quatro anos na faculdade e não vão entrar aqui, tem muitos técnicos, professores e alunos que nunca entraram aqui” (ENTREVISTA 3).

Outro obstáculo, para a Pró-Reitora de Cultura é a lei de direito autoral, que inviabiliza ao Museu divulgar o acervo de obras de arte sem autorização expressa de cada um dos artistas, segundo ela, a lei dificulta o processo de venda de *souvenir* e da divulgação de obras de arte. “[...] a gente tem o direito de expor o acervo, mas não tem o direito de reproduzir” (ENTREVISTA 1, 2019). “[...] pela lei do direito autoral eu teria que ter autorização expressa de cada um dos artistas para que a obra dele aparecesse[...]” (ENTREVISTA 1, 2019). “[...] a gente não sabe se a gente pode expor no *site* do MAMM, as imagens do acervo, a gente não tem certeza de que a gente não está infringindo a lei do direito autoral” (ENTREVISTA 1, 2019).

As estratégias de promoção são fundamentais para a visibilidade do Museu, da mesma forma que as ferramentas de comunicação. Assim o próximo tópico versará as estratégias de pessoas do MAMM.

2.3.4.5. *Estratégias e Ações de Pessoas*

O pessoal do museu, assim como o seu comportamento e a forma como atende ou esclarece o público pode ser um elemento definidor de sua imagem (SARDICA, 2010). Assim, para Lovelock e Wirtz (2006), o pessoal de serviços é fonte de fidelidade de clientes e de vantagem competitiva, pois, é o elemento mais visível do serviço, parte essencial do produto. No MAMM, apesar de não existirem objetivos estratégicos definidos para este campo de atuação, uma das diretrizes descritas no plano museológico (2019-2022) diz

respeito às pessoas da organização: *Aperfeiçoamento e treinamento das equipes de trabalho* que está representado no quadro 18.

Quadro 18 - Diretrizes e Ações de Pessoas

Diretriz: Aperfeiçoamento e treinamento das equipes de trabalho
Ações:
Implementar um projeto de capacitação;
Realizar treinamento anual em Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) para a equipe responsável diretamente pela recepção do público;
Articular reuniões internas com os diversos Setores do MAMM com o intuito de formar um grupo de estudo e pesquisa, coordenado preferencialmente por profissional a ser contratado;
Conceder igualdade ou paridade de representatividade aos professores, estudantes, técnicos efetivos e terceirizados, bolsistas, estagiários e trabalhadores do Museu em grupos de estudos, comissões e ações coordenadas, respeitando-se o Regimento do Museu;
Implementar campanha de conscientização socioambiental para funcionários e público visitante e criar uma comissão interna para tratar do tema;
Apresentar aos setores do MAMM os relatórios anuais de dotação e débito fornecidos pelo sistema SIGA, visando a transparência administrativa e a avaliação dos gastos;
Organizar uma lista de prioridades e metas que melhor atendam as demandas imediatas de capacitação e seus desdobramentos.

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

De acordo com o plano do Museu, a Instituição promove a capacitação de seus funcionários em áreas do conhecimento estratégicas para o aprimoramento dos trabalhos desenvolvidos no Museu, buscando proporcionar ao seu corpo técnico a participação em palestras e minicursos, organizados pela própria Instituição, além de estimular e viabilizar as condições para que os funcionários efetivos e terceirizados possam comparecer em outras instituições e instâncias, em visitas técnicas, cursos, seminários, simpósios, encontros e congressos. De acordo com a Entrevista 3 (2019), os próprios funcionários demandam aperfeiçoamento à gestão que os incentiva a buscar a capacitação, além de viabilizar os afastamentos necessários para que eles participem de eventos, cursos, palestras, entre outros.

Um dos problemas na gestão de pessoas do Museu, de acordo com o plano museológico (2019-2022), é o número elevado de funcionários terceirizados em relação ao de funcionários efetivos, que constitui fator de preocupação para a gestão, uma vez que os ciclos de mudança administrativa institucional geram incertezas quanto à manutenção do número de postos de trabalho e de contratos de terceirização destinados ao Museu.

Conforme já mencionado neste trabalho, a adoção de ações de endomarketing gera benefícios, como o aumento da produtividade e a melhoria na qualidade de produtos e serviços (NOGUEIRA e BRITO, 2018). Nesse sentido, para o Gestor do MAMM, a grande parcela de profissionais terceirizados no quadro de pessoal representa um problema. Para a

administração, existe dificuldade em profissionalizar e investir naqueles que não fazem parte do quadro de funcionários efetivos da UFJF (ENTREVISTA 2, 2019).

Segundo a Entrevista 2, (2019), não existem no mercado, funcionários que apresentem a qualificação necessária para executar as funções e, portanto, há uma necessidade constante de investir no conhecimento e atualização desses profissionais. “[...] você não vai achar esse funcionário pronto, entendeu? Você tem que trabalhar esse funcionário, você tem que gradativamente ir fazendo com que ele se torne um funcionário da casa, um profissional da casa” (ENTREVISTA 2, 2019).

Porém, a ausência, na Universidade, de uma política interna que valorize o profissional terceirizado dificulta a capacitação destas pessoas. “[...] o funcionário precisa ir em congresso, ele precisa participar de eventos [...], ele precisa fazer cursos, ele precisa estar nesse constante movimento, e as empresas terceirizadas, elas têm muita dificuldade de entender isso [...]” (ENTREVISTA 2, 2019). Para a administração do Museu, a Universidade tinha que criar uma política interna a fim de valorizar os funcionários terceirizado.

Ao contar com uma equipe de funcionários motivados e treinados os processos serão executados de forma eficiente. Os principais processos desempenhados no MAMM serão analisados a seguir.

2.3.4.6. Estratégias e Ações de Processos

A confiabilidade é percebida através da capacidade de executar um serviço de maneira segura, precisa e consistente (LAMB, 2012). Contudo, a manutenção, pelo MAMM, de atividades de mitigação de riscos, de segurança e de sustentabilidade são importantes para a manutenção da credibilidade percebida pelos usuários internos e externos, além de criar as experiências e os resultados de serviços que os clientes valorizarão. As diretrizes e ações de processos do MAMM estão descritas no quadro 19.

Quadro 19 - Diretrizes e Ações de Processos

Diretriz: Gestão de Risco/ Sustentabilidade
Ações:
Adotar a prática do consumo sustentável de recursos naturais;
Adotar programas de reaproveitamento e/ ou reciclagem de materiais diversos;
Elaborar um conjunto de ações de ajustes do Museu às práticas socioambientais;
Estabelecer estratégias para economia e redução do consumo de energia;
Complementar e manter atualizadas as informações referentes ao acervo museológico no programa Donato;
Incluir no programa Donato as informações referentes aos procedimentos de restauração no acervo;

Estabelecer junto à Comissão de Aquisição e Descarte a regularização de obras cuja documentação de entrada não foi localizada (termo de doação, recibo de compra, etc.);
Elaborar e implementar projetos específicos: implementação do Plano de Gestão de Risco; revisão de acondicionamento técnico e mapeamento do acervo de artes visuais;
Manter cópia digital de segurança atualizada do backup do programa Donato na Procult;
Revisar a metodologia de catalogação e indexação do acervo bibliográfico;
Digitalizar, arquivar, organizar e manter o acervo digital;
Normatizar as informações técnicas das obras, textos de apresentação, fichas técnicas do Museu e das exposições em cartaz;
Elaborar projeto de manutenção dos espaços físicos do MAMM no que diz respeito à parte elétrica;
Elaborar e implementar projetos específicos, tendo em vista o gerenciamento e a mitigação de riscos considerados inaceitáveis no MAMM;
Solicitar revisão periódica dos equipamentos instalados no MAMM;
Rever, de modo contínuo e permanente, o sistema de monitoramento por câmeras;
Promover a manutenção periódica do sistema de segurança;
Realizar revisão periódica dos dispositivos de alarme;
Proceder à manutenção do “carro de emergência”, alocado na Reserva Técnica;
Elaborar um projeto luminotécnico específico para a parte externa do MAMM;
Proceder à revisão e à manutenção de todas as chaves e cadeados;
Organizar arquivisticamente o conjunto documental do Acervo <i>Dormeilly Nóbrega</i> ;
Analisar obras encaminhadas para doação e alocadas temporariamente na instituição;
Revisar o documento “Política de Aquisição e Descarte de Acervos do Museu de Arte Murilo Mendes – MAMM”;
Levantar as necessidades de cada Setor e mapear um roteiro de aperfeiçoamento e atualização que atenda as carências detectadas;
Possibilitar o intercâmbio de conhecimento e ideias e um aprofundamento das pesquisas atualmente desenvolvidas;
Incentivar e auxiliar os diversos setores do MAMM para que as atividades com potencial de pesquisa sejam realizadas dentro de metodologias específicas;
Criar banco de dados interno para sistematização e compartilhamento das pesquisas já desenvolvidas.
Planejar as exposições com a participação de diversos setores e profissionais do Museu, fortalecendo a interdisciplinaridade;
Definir e implementar um método de avaliação das exposições pelo público;
Rever os processos de recepção e acolhimento do público;
Realizar projetos interdisciplinares para desenvolvimento de atividades envolvendo as diversas áreas de conhecimento e diferentes setores da sociedade;
Coordenar os trabalhos e as atividades editoriais relacionados ao Selo MAMM;
Elaborar e implementar projeto editorial do Selo MAMM;
Elaborar e implementar a criação do grupo de estudo e pesquisa;
Implantar o Projeto “Elaboração e implementação do projeto de digitalização do acervo arquivístico e criação de uma biblioteca digital”
Elaborar ferramentas que permitam a disponibilização de conteúdos para diferentes tipos de público (audiodescrição, tradução em LIBRAS e texto em Braille);
Sistematizar e regularizar os procedimentos de aquisição e descarte de acervos com a elaboração de normas de conduta (relatórios técnicos, procedimentos administrativos, etc.).

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

A fim de garantir a segurança, são necessários a atualização de equipamentos e ferramentas, conforme foi descrito no quadro supramencionado. Além disto, existem atividades na Instituição que representam ameaças à segurança e precisam ser revistas como:

os eventos realizados no antigo *Saguão da Reitoria* que hoje é uma galeria de arte e a manutenção de um anfiteatro no último andar do prédio.

A questão da sustentabilidade foi incorporada ao plano para adequar o plano ao modelo proposto pelo IBRAM, “isso nos planos anteriores do museu não tinha, a gente viu isso e acabou que incorporou isso no nosso documento. Ações simples como: economia de energia, uma perspectiva de sustentabilidade interna que possa impactar a produção de lixo ou de apagar as luzes, são ações que o modelo adotou e a gente adotou, achou pertinente e incorporou isso no plano” (ENTREVISTA 3, 2019).

Os processos, segundo Lovelock e Wirtz (2006) descrevem o método e a sequência em que funcionam sistemas operacionais de serviços e como eles se interligam para criar as experiências e os resultados de serviços que os clientes valorizarão. No MAMM os principais processos são executados pelo setor de ação educativa que atende os professores da rede de ensino e faz a conexão entre o Museu e as escolas interessadas em agendar visita de grupos de estudantes. “essas atividades incluem: como receber esse público das galerias, os diferentes públicos, propor oficinas, propor atividades e atividades nas escolas” (ENTREVISTA 4, 2019).

O processo inicia-se com o contato direto com o professor “as atividades são discutidas com o professor, não tem uma atividade pronta, porque cada escola tem uma realidade e nessa relação com o professor, no território dele, a gente não pode ser invasivo” (ENTREVISTA 4, 2019). Além disso, o setor oferece o serviço de mediação da visita, realizado pelos bolsistas do Museu tanto para os grupos agendados como para a visitação espontânea, “então, tem a parte logística de como receber isso, efetivamente, que passa pelos bolsistas que atendem diretamente ao público, são a linha de frente” (ENTREVISTA 4, 2019).

O setor de arquivo e biblioteca também realiza processos junto ao público durante a busca por títulos, documentos e registros arquivados. Como já mencionado neste trabalho, tem-se que a estratégia de processos em serviços deve ser eficaz, a fim de dinamizar e agilizar as sequências de serviços (GRÖNROOS, 2003). Portanto, a fim de agilizar a sequência de serviços, são descritas diversas ações no plano do Museu, relacionadas às práticas de registro, catalogação e digitalização de documentos, visto que os mesmos facilitam a busca e manutenção destes pelo Museu.

No próximo tópico será dada ênfase às evidências físicas do Museu que elucidam características que interferem na percepção da qualidade pelos visitantes.

2.3.4.7. Estratégias e Ações de Evidências Físicas

As estratégias de evidências físicas são desenvolvidas por intermédio da disposição de objetos, materiais utilizados, formas/linhas, luzes e sombras, cor, temperatura e ruído (GOESLING e SOUZA, 2007). A tangibilidade, é percebida por meio das evidências físicas, incluindo instalações físicas, ferramentas e equipamentos usados para prestar o serviço (LAMB, 2012). As diretrizes e ações de evidências físicas estão descritas no quadro 20.

Quadro 20 - Diretrizes e Ações de Evidências Físicas

Diretriz: Acessibilidade /Adequação dos Espaços Físicos / Melhoria da Infraestrutura
Ações:
Disponibilizar mobiliário de descanso em áreas estratégicas (recepção, circuito expositivo e corredores);
Elaborar Projeto para acessibilidade universal no espaço arquitetônico do MAMM, com o intuito de facilitar as condições de acesso;
Solicitar consultoria para elaboração de proposta de placas e painéis em relevo ou maquetes táteis;
Adequar a Galeria Convergência como o espaço prioritário para as exposições da Coleção Murilo Mendes/Acervo MAMM e outras exposições que exijam condições técnicas específicas de exibição;
Buscar inovações que possam integrar o acervo com a tecnologia atual, visando à interatividade entre público e o Museu;
Criar e adequar a sinalização interna em padrões internacionais;
Elaborar e implementar projetos específicos: readequação e otimização da recepção e das galerias do circuito expositivo e readequação/transferência da reserva técnica;
Atualizar, revitalizar e ampliar os suportes e dispositivos expográficos (vitrines, bases, molduras, iluminação, etc.) utilizados pelo Museu.
Realizar reforma e adaptação técnica do auditório, incluindo uma rampa de acesso ao palco;
Transferir a biblioteca <i>Dormevilly Nóbrega</i> para o Setor de Biblioteca e Informação;

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

Como já mencionado neste trabalho, é importante observar aspectos como a facilidade de uso dos recursos físicos pelo cliente, a contribuição do pessoal da linha de frente para acessibilidade e a facilidade da participação do cliente impactam diretamente na percepção desse quanto ao serviço prestado (GRÖNROOS, 2003). Contudo, percebe-se a preocupação do Museu em facilitar a visita de usuários com necessidades especiais e possibilitar a acessibilidade e inclusão de diferentes públicos ao estabelecimento. Visto que o mesmo propõe diversas ações voltadas para a acessibilidade, além de já ter promovido algumas adequações no espaço arquitetônico disponibilizando vagas especiais no estacionamento para idoso e pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida, rampa de acesso na entrada principal e secundária, banheiros adaptados e elevador (ENTREVISTA 3, 2019). Para além disso, foram tomadas ações na direção de uma política de envolvimento desse público que se deu pelo educativo. [...] na *Primavera dos Museus* o ano passado, nós fizemos uma semana

inteira de coletivo cultural para os lares de idosos de Juiz de Fora [...] agora, tem coisas que ainda não foram feitas, no sentido das exposições poderem terem informações mais pertinentes pra se pensar em uma política de maior inclusão (ENTREVISTA 3, 2019).

Outro fator de evidências físicas a ser observado são a implementação de novas tecnologias às organizações culturais, com recurso e formatos interativos, pois são um fator que contribui grandemente para a satisfação do visitante do museu (REMELGADO, 2014). Entretanto, no MAMM não existe implementação de novas tecnologias nas exposições do acervo do museu, “já teve exposição, mas aí veio de fora, fora isso, é mais vídeo, nas exposições do Murilo, que eu me lembre, não teve muito recurso não” (ENTREVISTA 5, 2019)”.

Além disso, a avaliação dos aspectos ambientais, como a arquitetura, design, disposição dos colaboradores e até mesmo a interação com outros clientes que frequentam o local, ajuda a adaptar a imagem da organização, dos produtos e dos serviços perante o consumidor (SHUSTER, DIAS e BATTISTELLA, 2016). O prédio do MAMM foi projetado pelo arquiteto Décio Bracher e encontra-se em fase de tombamento e se tornou referência da arquitetura dos anos 60. O fato de alguns museus terem sido desenhados por arquitetos internacionalmente reconhecidos favorece a sua popularidade, atraindo muitos visitantes com o objetivo de conhecer o Edifício (REMELGADO, 2014), “[...] tem gente que entra aqui que nunca entrou num museu, que não tem noção do que é uma obra de arte ao vivo, principalmente criança, que só a experiência arquitetônica do prédio já é um *open mind*, sabe? Que pé-direito alto!” (ENTREVISTA 4, 2019).

Contudo, um dos problemas arquitetônicos desse projeto é vulnerabilidade das galerias, o saguão do prédio é uma galeria de arte, ao entrar no edifício as pessoas entram diretamente dentro de uma das galerias, “o auditório jamais poderia ser no terceiro andar, o terceiro andar deveria ser o andar das galerias [...], porque essa circulação interna, ela deixa o museu vulnerável, você tem, às vezes, um evento à noite e as pessoas circulam por todo o museu, criando um *stress* para a segurança, é um prédio adaptado, mas hoje ter o auditório no terceiro andar é um problema (ENTREVISTA 3, 2019).

Além da garantia da segurança para o acervo, as adaptações no edifício, permitiriam uma melhor percepção dos serviços pelo usuário. O projeto ideal para o MAMM seria adaptar uma entrada indireta ao saguão, a pessoa seria levada a uma sala de recepção, e essa recepção teria uma catraca, como todo museu tem, ele pega o ingresso e passa, com guarda volumes, aí você sai em uma lojinha e esse circuito ele dá de cara para essa sala do Patrono, o saguão da reitoria seria fechado de vidro para que ali você tivesse uma galeria climatizada

(ENTREVISTA 3, 2019). Ressalta-se que a ausência de climatização e segurança das galerias, além de alterar o conforto usufruído pelo visitante, também impossibilita, muitas vezes, a instituição de receber exposições que exigem temperaturas específicas em detrimento da deterioração e segurança mínima para o acervo (ENTREVISTA 3, 2019).

Tendo em vista o que foi abordado no capítulo dois, o quadro 21 apresenta, resumidamente, os resultados obtidos na pesquisa.

Quadro 21 – Resultados da Pesquisa

Resultado da Pesquisa	
Aspectos observados quanto ao olhar sobre os Museus no âmbito da Pró-Reitoria de Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • PROCULT desempenha um papel fundamental na formação, divulgação e oferta de produtos culturais para atender as demandas do público da cidade. • Política comprometida da Universidade com a promoção cultural através da conservação dos bens culturais e da democratização do acesso. • Necessidade do desenvolvimento de estratégias, a fim de valorizar os museus e o MAMM.
Aspectos observados quanto às orientações do IBRAM para elaboração do Plano Museológico	<ul style="list-style-type: none"> • Exigência legislativa para a confecção do plano museológico. • A confecção do plano no Museu é definida de acordo com a cartilha disponibilizada pelo IBRAM. • Formato adotado pelo IBRAM dificulta a definição de metas coerentes em consonância com as necessidades do museu. • Formato adotado pelo IBRAM dificulta a integração e conexão das estratégias, diretrizes e ações pelo olhar mercadológico.
Aspectos observados quanto a gestão mercadológica do MAMM	<ul style="list-style-type: none"> • A gestão mercadológica do Museu ainda é pouco explorada. • Ausência no Museu de sistematização de banco de dados dos usuários. • Ausência de sistematização de pesquisas de perfil e satisfação do público. • Ausência de indicadores de desempenho para a implementação e avaliação do resultado das ações planejadas.
Aspectos observados quanto às estratégias e o mix de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Missão, visão, valores Institucionais em desacordo com a teoria de planejamento estratégico. • Análise SWOT dimensionada em desacordo com a teoria de planejamento estratégico. • Objetivos estratégicos definidos ausentes do estabelecimento de prioridades, prazos e valores quantitativos.
Aspectos observados quanto às estratégias e ações de Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de exposição permanente do acervo Murilo Mendes. • Ausência de sala de acolhimento destinada ao Patrono Murilo Mendes. • Ausência de linhas de produtos associada à identidade do Museu. • Ausência de ações destinadas a outros setores da sociedade como: família, turistas, idosos, portadores de necessidades especiais e alunos, professores, técnicos administrativos e terceirizados da UFJF.

Aspectos observados quanto às estratégias e ações de Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de bilheteria, • Ausência de recursos providos da loja, da locação de espaços, de serviços como as visitas mediadas e da restauração de peças. • Participação em editais de incentivo à cultura. • Dificuldade na elaboração de projetos para obter recursos via FADEPE. • Excesso de burocracia.
Aspectos observados quanto às estratégias e ações de Praça	<ul style="list-style-type: none"> • Boa localização • Sucesso do Projeto Coletivo Cultural. • Intermitência no horário de funcionamento devido a situações extraordinárias como: períodos de férias, paralizações ou greve e ausência de bolsistas. • Existência do projeto Educar com arte que leva réplicas a escola de réplicas do acervo. • Ausência de exposição itinerante.
Aspectos observados quanto às estratégias e ações de Promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Ações articuladas entre o Setor de Difusão Cultural e o Setor de Comunicação da Pró-Reitoria de Cultura da UFJF. • Ausência de guia, roteiro e catálogo. • Presença nas redes sociais • Ausência de marketing direto • Ausência de parâmetros quantitativos para avaliar os eventos que atraem mais público. • Dificuldade da UFJF de permear a sociedade através da comunicação. • Obstáculo da lei de direito autoral
Aspectos observados quanto às estratégias e ações de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de estímulo e viabilização das condições para que os funcionários efetivos e terceirizados possam comparecer em outras instituições e instâncias, em visitas técnicas, cursos, seminários, simpósios, encontros e congressos. • Presença de número elevado de funcionários terceirizados em relação ao de funcionários efetivos. • Ausência no mercado de funcionários que apresentem a qualificação necessária para executar as funções. • Dificuldade em profissionalizar e investir naqueles que não fazem parte do quadro de funcionários efetivos da UFJF.
Aspectos observados quanto às estratégias e ações de Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Principais processos: recepção, mediação de visitas, oficinas e atividades realizadas e serviços da biblioteca. • Processos adaptáveis conforme a realidade da escola. • Necessidade de assegurar a segurança e sustentabilidade • Necessidade de melhoramento dos processos de registro, digitalização, catalogação da biblioteca.
Aspectos observados quanto às estratégias e ações de Evidências Físicas	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação do Museu em facilitar a visita de usuários com necessidades especiais e possibilitar a acessibilidade e inclusão de diferentes públicos ao estabelecimento • Ausência da implementação de novas tecnologias nas exposições do acervo Murilo Mendes. • Processo de tombamento do edifício do Museu.

	<ul style="list-style-type: none">• Vulnerabilidade do projeto arquitetônico do edifício diante de aspectos como a segurança e experiência do visitante.
--	--

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

O próximo capítulo trará a proposta de ação a partir das análises realizadas nesta pesquisa, com vistas a contribuir para um novo olhar da gestão do Museu.

3. O PLANO MUSEOLÓGICO E O MIX DE MARKETING: CONTRIBUIÇÕES PARA UM NOVO OLHAR DA GESTÃO DO MAMM/UFJF

O desenvolvimento do capítulo três, que apresenta uma proposta de ação para otimizar as ações de marketing para o MAMM visando o posicionamento da imagem, a ampliação da visitação e a captação de recursos. É preciso retomar o objetivo geral que orientou este trabalho, a saber: analisar o plano museológico do MAMM sob a perspectiva do mix de marketing a fim de consolidar a imagem, ampliar a visitação e incrementar a captação de recursos.

Tendo isso em vista, no capítulo dois foram apresentados e analisados os resultados da pesquisa realizada junto a Pró-Reitoria de Cultura, a Superintendência do MAMM e aos funcionários das Divisões de Museologia, Ação Educativa e Difusão Cultural do Museu. Esta análise apontou para algumas constatações tais como: foi identificado que o Museu não utiliza seu plano museológico como ferramenta de planejamento estratégico, visto que as diretrizes propostas não apresentam dimensionamento adequado, assim como não existem processos de implementação e acompanhamento das ações, o que dificulta garantir a eficácia da proposta.

Com base nisso, pode-se estruturar uma proposta de um plano que ofereça contribuições de melhorias para a gestão do MAMM, com foco na visão do mix de marketing. Estas contribuições têm como objetivo não apenas otimizar a elaboração do Plano Museológico sob a ótica de estratégias mercadológicas, mas também apresentar sugestões para que a gestão do Museu possa monitorar os resultados da implantação do plano ao longo do período de vigência do mesmo.

A apresentação deste plano de ação está dividida em três partes inter-relacionadas: a primeira subseção apresenta sugestões e ajustes na elaboração de diretrizes e ações do plano museológico dentro da perspectiva mercadológica; a segunda subseção apresenta uma proposta de instrumento para a implantação do plano museológico e monitoramento dos resultados do MAMM; a terceira subseção apresenta considerações e sugestões complementares para a melhoria da gestão do MAMM sob a ótica da visão do marketing.

3.1. SUGESTÕES DE AJUSTES NA ELABORAÇÃO DE DIRETRIZES E AÇÕES DO PLANO MUSEOLÓGICO DENTRO DA PERSPECTIVA MERCADOLÓGICA

Para o MAMM consolidar um posicionamento mercadológico, faz-se necessário desenvolver um plano de marketing em consonância com seu plano museológico. Assim, sugere-se a contratação de uma consultoria através de uma parceria entre o Instituto de Artes e Design (IAD) e a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC). Recomenda-se, também, que esta parceria entre as faculdades seja estendida para realização de pesquisa de perfil e satisfação de público, de forma a dimensionar as necessidades reais, afim de desenvolver produtos que estejam condizentes com seus desejos e necessidades.

É importante que o Museu mantenha um banco de dados dos usuários atualizado para realizar comunicações e conectividade das novas exposições e evento. Em acréscimo, buscar ideias e sugestões mediante canais de comunicação *on-line* como enquetes nos *stories* do *Instagram* ou meios físicos.

Ademais, de acordo com a análise do capítulo dois, percebe-se que a caracterização do Museu por meio da definição da missão, da visão, dos valores e da análise do ambiente estão configurados inadequadamente. Da mesma forma, os objetivos estratégicos e as ações do plano museológico poderiam ser melhor implementados se fossem definidos quantitativamente e em ordem de prioridade de realização. Portanto, sugere-se a revisão do plano museológico do MAMM, de forma a readequar as diretrizes conforme a literatura de planejamento estratégico.

A sequência de ações para a criação e implantação de ferramentas estratégicas propostas encontra-se apresentada no quadro 22, bem como algumas sugestões para cada ação.

Quadro 22 - Ações e Sugestões para Implantação de Ferramentas Estratégicas no MAMM

Ações	Sugestões
Elaborar um plano de marketing para o MAMM	Sugere-se desenvolver um plano de marketing para o museu por meio de uma parceria entre o MAMM e o Instituto de Artes e Design (IAD) e a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC).
Definir o Público Alvo do Museu, assim	Sugere-se desenvolver estudo de perfil do público observando aspectos geográficos (países, regiões, cidades, bairros); demográfico (faixa etária, sexo, profissões, renda, idade, educação); psicográficos (estilo de vida, atitudes);

<p>como realizar pesquisas de satisfação dos públicos envolvidos</p>	<p>comportamentais (ocasião de compra, hábitos de consumo, benefícios procurados, taxa de uso). Estas pesquisas podem ser desenvolvidas através de parceria entre o Museu e o Instituto de Artes e Design (IAD) e a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC), para tanto, é necessário sistematizar a coleta de dados dos usuários do Museu.</p> <p>Ressalta-se a importância de criar oportunidades de <i>feedback</i>, nas quais o público possa expressar o que gostou, do que sentiu falta e o que gostaria de ver quando retornar ao museu.</p>
<p>Estabelecer a definição da marca</p>	<p>Sugere-se definir um posicionamento através da criação de um Slogan em consonância com a logomarca que podem ser desenvolvidos através de parceria entre o Museu e o Instituto de Artes e Design (IAD) e a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)</p>
<p>Readequar a Missão do Museu</p>	<p>Recomenda-se readequar a missão em um texto que contenha um conjunto de palavras chave que apontem de forma concreta e inspiradora as finalidades, os valores, as metas, a estratégia e o público-alvo da Instituição. A missão deve ser curta, clara e objetiva para que seja lembrada, vivenciada e transmitida por todos os envolvidos com o negócio. De acordo com Sebrae (2019)⁷⁰ a elaboração da missão deve seguir os seguintes passos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir qual é o principal benefício que a empresa leva a seu público-alvo. 2. Definir qual é a principal vantagem (diferencial) competitiva que distingue a empresa da concorrência. 3. Definir se há algum interesse especial que deveria estar na missão da empresa. 4. Elaborar uma frase curta que apresente o benefício, a vantagem competitiva e, se apropriado, o interesse do empreendedor. 5. Validar com os interessados no negócio se essa frase poderia ser a missão da empresa.
<p>Readequar a visão do Museu</p>	<p>Aconselha-se que a visão seja redimensionada corroborando uma ideia clara compartilhada sobre o futuro da instituição, sendo uma posição na qual se pretende estar daqui a alguns anos e uma realidade futura possível. De acordo com Sebrae (2019)⁷¹ a elaboração da visão deve seguir os seguintes passos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir um horizonte de planejamento de três ou cinco anos. Como gostaria que sua empresa estivesse ao final desse período?

⁷⁰ Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF. Acesso em 08/0/2019.

⁷¹ Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF. Acesso em 08/0/2019.

	<p>2. Avaliar na resposta acima, se seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?</p> <p>3. Elaborar uma declaração em que conste o(s) objetivo(s) que a empresa irá atingir durante o período.</p> <p>4. validar com os interessados no negócio se essa poderia ser a Visão de futuro da empresa.</p>
Redimensionar os Valores do Museu	Recomenda-se que os valores do Museu orientem o comportamento da organização. De acordo com Sebrae (2019) ⁷² a elaboração dos valores deve guiar atitudes pelas quais a empresa deveria ser conhecida, lembrada e admirada.
Readequar os objetivos estratégicos e ações do Museu	Sugere-se que os objetivos estratégicos sejam organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante e estabelecidos quantitativamente, além disso, devem ser realistas e consistentes. Por exemplo o objetivo: <i>promover ações culturais prioritariamente no âmbito da literatura e das artes visuais, de acordo com a missão do Museu</i> , seria melhor implementado se houvesse valores quantitativos que possibilitassem o desdobramento do mesmo em ações, como por exemplo: <i>promover cinco ações culturais por ano prioritariamente no âmbito da literatura e das artes visuais, de acordo com a missão do Museu</i> . Assim as ações do plano seriam definidas de forma a alcançar objetivo, como, por exemplo adequando a ação: <i>manter os projetos Musicamm e Cinemm</i> em ações quantitativas, como: executar duas edições do Musicamm nos meses de janeiro e de julho de 2019; três edições do projeto Cinemm nos meses de maio, de agosto e de novembro de 2019. Além disso, aconselha-se diminuir o volume de ações que se apresentam em demasia no plano museológico.
Readequar Análise Swot (fatores externos e fatores internos)	Recomenda-se readequar Análise Swot: na análise do ambiente externo observar fatores econômicos, sócio culturais, político legais, tecnológicos, e a concorrência. Na análise do ambiente interno é necessário ressaltar a disponibilidade e alocação de recursos, idade e capacidade dos equipamentos e tecnologias disponíveis, disponibilidade de recursos financeiros e a cultura organizacional existente.

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

⁷² Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF. Acesso em 08/0/2019.

Na seção seguinte, serão apresentadas sugestões de ajustes para a melhoria da implementação e do controle do plano museológico do MAMM com base nos resultados obtidos nesta pesquisa.

3.2. PROPOSTA DE INSTRUMENTO PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANO MUSEOLÓGICO E MONITORAMENTO DOS RESULTADOS DO MAMM

Como observado no capítulo dois, a gestão do MAMM carece de um programa de acompanhamento da implantação do plano museológico e do monitoramento de seus resultados. Portanto, é necessário adotar ferramentas de gestão que permitam a coordenação, a manutenção e o controle das ações e atividades do plano museológico.

Para a implementação e controle do plano sugere-se a adoção do modelo *5W2H*, que é uma ferramenta administrativa que pode ser utilizada para auxiliar a realização do plano de ação. A ferramenta é constituída por um formulário para execução e controle de tarefas no qual são atribuídas as responsabilidades e a determinação de como o trabalho deve ser realizado, o departamento envolvido na ação, o motivo de realização, o prazo e os custos envolvidos para a conclusão (LOBO, 2010). Para tanto, é necessário desmembrar as ações através da elaboração de uma tabela conforme representado no quadro 23.

Quadro 23 - Modelo 5W2H

5W2H						
<i>What?</i>	<i>Who?</i>	<i>When?</i>	<i>Why?</i>	<i>Where?</i>	<i>How?</i>	<i>How Much?</i>
O quê: Ação Problema Desafio	Quem: Responsável	Quando: Prazo Cronograma	Por quê: Justificativa Explicação Motivo	Onde: Local	Como: Etapas Procedimento	Quanto: Custos Desembolsos

Fonte: SEBRAE, 2019.

Além disso, é recomendável estabelecer indicadores de desempenho para medir os resultados obtidos e permitir a avaliação das ações. A execução das atividades pode ser medida por meio do número de visitação, do número de dias de abertura do Museu ou do percentual de avaliação positiva pelo público. Algumas sugestões de indicadores de desempenho que podem ser adotadas pelo MAMM estão descritas no quadro 24.

Quadro 24 - Indicadores de Desempenho Sugeridos

Sugestões de indicadores de desempenho para o mix de marketing de museu	
Produto	Número de visitantes
	Número de escolas que agendaram visitas
	Taxa de retorno dos visitantes
	Percentual de avaliação positiva das exposições pelo público
Preço	Relação entre receita e despesa total
	Relação entre custo de manutenção e número de visitantes
	Número de parcerias e patrocínios
Praça	Número de dias de abertura do museu por ano
	Número de requisições de transporte oriundo do projeto coletivo cultural
Promoção	Número de inserções no site UFJF
	Número de divulgações do museu em sites de entidades públicas e privadas relacionadas a área cultural, lazer e turismo
	Número de estabelecimentos distribuindo folhetos (agências de viagens, instituições culturais e hotéis)
Pessoas	Número de treinamentos promovidos
	Número de participação em cursos e eventos
Processos	Número de peças documentadas
	Número de visitas mediadas
Evidências Físicas	Número de reformas, adaptações e melhorias na infraestrutura
	Percentual de avaliação positiva, pelo público, da infraestrutura

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

Contudo, a utilização dos indicadores depende do levantamento e organização de dados para avaliar e acompanhar o desempenho das ações estabelecidas no plano museológico. Portanto, é necessário sistematizar os processos de contabilização dos visitantes e usuários do estabelecimento.

Na seção seguinte serão apresentadas sugestões de ajustes para a melhoria da gestão do MAMM sob a visão do mix de marketing com base nos resultados obtidos nesta pesquisa.

3.3. CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES COMPLEMENTARES PARA A MELHORIA DA GESTÃO DO MAMM SOB A ÓTICA DA VISÃO DO MARKETING.

Conforme analisado no capítulo dois, existem diversas estratégias de marketing que podem ser implementadas no Museu a fim de ampliar a experiência do visitante. Contudo, ressalta-se a importância de incorporar, ao plano museológico, ações direcionadas para os 7Ps de marketing.

Visando consubstanciar a missão do MAMM, diante do acervo de artes visuais do poeta Murilo Mendes, recomenda-se desenvolver uma exposição permanente para esse acervo, assim como manter um espaço dedicado ao Patrono do Museu.

Além disso, é importante intensificar a relação do Museu com a Universidade, os turistas e as famílias. Para tanto, sugere-se o desenvolvimento de ações voltadas para segmentos da sociedade além dos grupos escolares com destaque para a terceira idade e portadores de necessidades especiais.

Diante da vulnerabilidade orçamentária dos museus, aconselha-se diversificar as fontes de recursos para garantir a sustentabilidade dos mesmos, de forma que possa usufruir tanto de recursos próprios, como de leis de incentivo à cultura e editais, programas de extensão universitária, fundações de amparo a pesquisa que apoiam projetos, associações de amigos e financiamento coletivo.

A fim de superar as barreiras de ordem física que podem impedir a visita, recomenda-se a ampliação do horário de funcionamento, assim como evitar fechar o museu nos fins de semana ou feriados; desenvolver exposições itinerantes para além das escolas, de forma a permear os setores das Universidades e outras instituições culturais e turísticas; incrementar o projeto coletivo cultural através do desenvolvimento de parcerias com os Departamentos da Universidade e dos Sindicatos dos Funcionários, a fim de incluir alunos, professores, técnicos administrativos e funcionários terceirizados da UFJF.

Para incrementar a visibilidade do Museu é necessário ampliar a divulgação do MAMM, tanto dos produtos oferecidos como da Instituição Museal, para tanto recomenda-se: desenvolver parcerias com entidades públicas e privadas relacionadas com a área cultural, lazer e turismo, assim como programas de pós-graduação e outros, para eventos e pesquisa. A criação de folheto, guia ou roteiro sobre o acervo de exposição permanente e sobre o Patrono é fundamental. Outra possibilidade é a intensificação de inserções de vídeos e fotos dos serviços disponibilizados pelo Museu no site institucional assim como na página de notícias da UFJF e demais jornais e mídia da cidade e nas redes sociais do Museu: *Instagram, Facebook e Twitter*.

No fito de suprir as falhas na recepção dos públicos, é necessário ampliar o treinamento, a capacitação e a motivação dos funcionários. Assim, recomenda-se desenvolver treinamento a todos os envolvidos nos processos de recepção de público a fim de garantir uma recepção calorosa dos visitantes. Além disso, é necessário estabelecer no contrato de terceirização prerrogativas que garantam pagamento de diárias e de afastamentos para garantir a participação dos funcionários terceirizados em palestras, cursos e eventos afins.

Para criar situações em que o público se veja envolvido em experiências únicas, sugere-se a ampliação de visitas a outros setores do Museu como, por exemplo, visita aos bastidores e às curadorias. Assim como, utilizar, com maior frequência, os espaços externos para execução de eventos como os jardins e o estacionamento. É necessário garantir a limpeza dos banheiros, a existência de bebedouros, de guarda-volumes, de áreas de descanso, de estacionamento para bicicletas, além de acessibilidade. Além disso é importante regularizar as obras diante da Lei de Direito Autoral para possibilitar a divulgação e a venda produtos relacionados ao acervo.

Com o intuito de manter a segurança, conforto e melhorar a experiência do visitante é recomendável transferir para outros espaços a editora, a sala de reunião do CONSU e a biblioteca *Dormevilly Nóbrega* a fim de liberar o edifício para o funcionamento exclusivo do MAMM, assim como, realizar reforma que possibilite a criação de uma galeria com exposição permanente do acervo de obras visuais do Poeta e a sala dedicada ao Patrono Murilo Mendes. A climatização e a segurança das galerias também devem ser reajustadas, pois, além de ampliar o conforto do visitante, também impossibilita, muitas vezes, a instituição de receber exposições que exigem estes aspectos.

Assim, recomenda-se desenvolver estratégias direcionadas aos 7Ps de marketing conforme sugestões representadas no quadro 25.

Quadro 25 - Mix de Marketing

Mix de Marketing	
Ações	Sugestões
Ampliação das ferramentas de produtos	<p>Recomenda-se ampliar as ferramentas de produtos através:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Do desenvolvimento de pesquisas junto ao público para diagnosticar quais produtos do Museu devem ser mantidos e quais devem ser desenvolvidos. • Da criação de uma exposição permanente do acervo de artes visuais do Patrono Murilo Mendes, assim como de um espaço destinado ao Patrono, através da utilização de vídeos sobre sua trajetória e textos publicados por ele. Outra sugestão é a criação de um quiosque multimídia para as crianças com jogos e questões relacionadas com a história do poeta Murilo Mendes e seu acervo, visando à interatividade com o público. • Da criação de uma linha de produtos e de uma loja associados à identidade do Museu visando a ampliação da experiência do visitante. • Do desenvolvimento de cursos e eventos direcionados aos públicos da Universidade: alunos, professores, técnicos administrativos e terceirizados, além de turistas, terceira idade, portadores de necessidades especiais e famílias que são públicos ainda pouco explorados pela instituição.
Ampliação das ferramentas de	Sugere-se ampliar as ferramentas de preço, aprimorando o planejamento dos orçamentos e ações a fim de possibilitar angariar os recursos necessários por

preço	<p>meio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Da participação em editais de financiamento (públicos ou privados); • Do estabelecimento de parcerias com instituições que possam contribuir com o financiamento de projetos e ações, como fundações e associações; • Do desenvolvimento de receitas diretamente geradas pelo Museu, como, por exemplo: locação de espaços, venda de publicações, cafeteria e lojas; • Da angariação de patrocínio direto através de transferência definitiva e gratuita de recursos para a realização de projetos culturais, com a publicidade do patrocinador associada; • Da execução de financiamentos coletivos.
Ampliação das ferramentas de praça	<p>Existem inúmeras barreiras que podem impedir a visitação, como de ordem física, social ou cultural. Portanto, recomenda-se identificar as barreiras através de pesquisas sistemáticas e tomar medidas para sua superação, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliação do horário de funcionamento; evitar fechar Museu nos fins de semana ou feriados; • Desenvolver exposições itinerantes para além das escolas, de forma a permear os setores da Universidades e outras instituições culturais e turísticas; • Incrementar o projeto coletivo cultural através do desenvolvimento de parcerias com os Departamentos da Universidade e dos Sindicatos dos Funcionários, a fim de incluir alunos, professores, técnicos administrativos e funcionários terceirizados da UFJF.
Ampliação das ferramentas de promoção	<p>Para incrementar a visibilidade do museu é necessário ampliar a divulgação do MAMM, tanto dos produtos oferecidos como da instituição Museal, para tanto recomenda-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver parcerias com entidades públicas e privadas relacionadas com a área cultural, lazer e turismo, assim como programas de pós-graduação e outros, para eventos e pesquisa. Utilizar destas parcerias para fazer divulgação do Museu no site destas entidades; • Criar um folheto, guia ou roteiro sobre o acervo de exposição permanente e sobre o Patrono, a fim de ser disponibilizado no balcão de entrada do Museu; agências de viagens, postos de turismo, hotéis, aeroportos e instituições museológicas parceiras; • Criar inserções de vídeos e fotos dos serviços disponibilizados pelo Museu no site institucional, com destaque para as acessibilidades destinadas às pessoas portadoras de deficiência; • Manter o site atualizado com informações acerca das exposições itinerantes e das exposições temporárias, assim cada exposição inaugurada deverá ser visível no site através de um pequeno texto e fotos na página de internet do Museu e da página de notícias no site UFJF; • Inserir notas informativas nos jornais e mídia da cidade a cada nova exposição inaugurada; • Ampliar a divulgação de eventos pela internet através das redes sociais: <i>Instagram, Facebook e Twitter</i>; • Solicitar ao órgão competente a instalação de placas nas vias da cidade com orientação sobre a localização do Museu; • Desenvolver campanha de divulgação do Museu dentro da Universidade, utilizando exposições itinerantes e os banners doanel viário da UFJF.
Ampliação das	A fim de ampliar as ferramentas de pessoas recomenda-se:

ferramentas de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • A realização de concursos específicos na área de museologia para dinamizar as atividades e ações do Museu, assegurando novas competências habilidades no trato do acervo; • O estabelecimento nos contratos de terceirização de prerrogativa para pagamento de diárias para viagens, visando a capacitação dos funcionários; • Promover cursos de reciclagem, constantemente, para os colaboradores do Museu que lidam com o público diretamente afim de garantir uma recepção calorosa aos visitantes, assim como realizar treinamento anual em Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) a fim de possibilitar a inclusão de todos os públicos; • A realização de treinamento e de ações incentivadoras da prática do consumo sustentável de recursos naturais, assim como, implementar campanha de conscientização socioambiental para funcionários e público visitante.
Ampliação das ferramentas de processos	<p>Com o propósito de ampliar as ferramentas de processos, faz-se necessário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A criação de grupos de trabalho multidisciplinar para a construção de estratégias, planos e ações para a busca da profissionalização do Museu; • Desenhar fluxos, rotinas e processos de qualidade visando segurança, otimização das atividades e produtividade. • A criação de situações em que o público se veja envolvido em experiências únicas como, por exemplo, visita aos bastidores e às curadorias; • Buscar as autorizações necessárias para divulgar ou vender produtos diante da Lei de Direito Autoral; • Disponibilizar terminal eletrônico para consulta da Biblioteca e do acervo arquivístico eletronicamente, por meio de uma biblioteca digital; • Implementar projetos do Plano de Gestão de Risco, visto que os sistemas de climatização, iluminação e segurança se apresentam desatualizados.
Ampliação das ferramentas de evidências físicas	<p>Buscando ampliar as ferramentas de evidências físicas, manter a segurança, o conforto e melhorar a experiência do visitante é recomendável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar com maior frequência os espaços externos para execução de eventos como os jardins e o estacionamento; • Garantir a limpeza dos banheiros, a existência de bebedouros, de guarda-volumes, de áreas de descanso, de estacionamento para bicicletas, além de acessibilidade; • Transferir a editora, a sala de reunião do CONSU e a Biblioteca <i>Dormevilly Nóbrega</i> a fim de liberar espaço do edifício para o funcionamento exclusivo do MAMM. • Realizar reforma de ampliação do MAMM que possibilite a criação de uma galeria com exposição permanente do acervo de obras visuais do poeta, assim como uma sala dedicada ao Patrono Murilo Mendes; • Aprimorar a climatização e a segurança das galerias que além de alterar o conforto usufruído pelo visitante, também possibilita a instituição receber exposições que exigem temperaturas específicas; • Atualizar, revitalizar e ampliar os suportes e dispositivos expográficos, assim como instalar catraca para contagem de público.

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

Demais melhoramentos poderão ser desenvolvidos a partir da aplicação das ferramentas sugeridas pelo plano de ação como o modelo 5W2H e da elaboração de consultoria através da parceria ente Museu, IAD e FACC.

Com base na análise e nos diagnósticos realizados, a próxima seção retomará o percurso realizado e versará algumas considerações que auxiliarão o MAMM a perseguir sua missão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a analisar o plano museológico do MAMM sob a perspectiva do mix de marketing a fim de consolidar a imagem, ampliar a visitação e incrementar a captação de recursos. Para tanto, utilizou-se de um estudo de caso no MAMM, investigando a questão sob a perspectiva da Pró-Reitoria de Cultura, a superintendência do MAMM e funcionários dos setores de museologia, ação educativa e difusão cultural. Este objetivo geral desdobrou-se nos seguintes objetivos específicos: Descrever o MAMM e a sua gestão, a fim de compreender os principais desafios para otimizar o desempenho do Museu em busca de profissionalização; Analisar o plano museológico do MAMM e a visão dos atores envolvidos com a gestão do Museu à luz das ferramentas de marketing; Propor um plano de ação que otimize as estratégias de marketing para o MAMM visando o posicionamento da imagem, a ampliação da visitação e a captação de recursos.

O primeiro objetivo específico foi contemplado no capítulo um, que abordou os desafios de gestão do Museu de Arte Murilo Mendes - UFJF. Nesse capítulo foram descritos: o panorama histórico das políticas públicas culturais; o comprometimento da UFJF com as políticas culturais através da PROCULT; a estrutura e gestão do MAMM. Estes tópicos foram utilizados como base de análise no capítulo dois de apresentação e análise dos resultados.

O segundo objetivo específico, desenvolvido no capítulo dois, foi o alicerce para o desenvolvimento de todo o trabalho. Como resultado, foi identificado que o Museu não utiliza seu plano museológico como ferramenta de planejamento estratégico, visto que as diretrizes propostas são inconsistentes, assim como não existem processos de implementação e acompanhamento das ações, o que dificulta garantir a eficiência e eficácia da proposta.

No que se refere às ferramentas de planejamento estratégico, foi diagnosticado, através das análises das entrevistas que apesar de o MAMM apresentar a elaboração de um plano, a gestão não se utiliza deste como ferramenta dinamizadora das suas atividades, desperdiçando a oportunidade de desenvolver transformações a partir da implementação e do controle das ações. Quanto às diretrizes adotadas pelo MAMM, foi possível aferir, através da análise do plano museológico, que as mesmas não estão configuradas adequadamente de acordo com a teoria do planejamento estratégico, carecendo de revisão e de adequação.

Contemplado no capítulo três, o terceiro e último objetivo específico desenvolveu-se através da proposta do plano de ação, baseado nos resultados e análises deste estudo, para a construção de ajustes na elaboração de diretrizes e ações do plano museológico dentro da

perspectiva mercadológica. Foi sugerida a criação de uma parceria entre o MAMM e o Instituto de Artes e Design e a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF a fim de consubstanciar o plano museológico com as ferramentas mercadológicas, assim como, realizar pesquisa de perfil e satisfação de público, buscando desenvolver produtos que estejam condizentes com os seus desejos e necessidades. Definiu-se ainda quais seriam as possíveis ações de melhoria para a elaboração das diretrizes do plano, elencadas no Quadro 22.

Para a implementação e controle do plano museológico sugeriu-se adotar ferramentas de gestão que permitam a coordenação, a manutenção e o controle das ações e atividades do plano museológico. Aconselhou-se a utilização do modelo 5W2H, exemplificado no Quadro 23, assim como, a adoção de indicadores de desempenho para monitoramento dos resultados enumerados no Quadro 24 que permitiriam a utilização do plano como ferramenta estratégica. Além disso, no Quadro 25 foram enumeradas sugestões complementares para a melhoria da gestão do MAMM sob a ótica da visão do marketing, de forma a contemplar os 7Ps.

Através do desenvolvimento destes três objetivos específicos foi possível atender ao objetivo geral da pesquisa, tendo-se a avaliação dos desafios de gestão do Museu, a análise do plano museológico do MAMM sob a perspectiva do mix de marketing e possibilitando ainda a propositura de ações de melhoria da gestão do MAMM.

Há que se considerar, contudo, algumas limitações para o presente estudo. A primeira delas deve-se ao fato de a pesquisa não englobar todo universo de funcionários do MAMM. Outra limitação identificada, em virtude do tempo disponível para a pesquisa, refere-se a abordagem objetiva do levantamento de dados através apenas de entrevista, não contemplando acompanhamento da elaboração do plano pelas diversas áreas do Museu.

Todavia, o estudo aqui desenvolvido contribui para aprimorar a gestão dos museus, particularmente a do MAMM, através da concepção de um plano museológico integrado ao planejamento estratégico que possibilite a consolidação da imagem, da ampliação da visitação e do incremento da captação de recursos pelo Museu.

REFERÊNCIAS

ASSIR, Cláudia, FERNANDES, Suelen, SHUCHMANN, Beatriz e AGUIAR, Helder de Souza. Marketing de Museus: uma análise. VI Conferência Brasileira de Estudos em Comunicação e Mercado: A comunicação do Mercado em uma Sociedade Plural. Outubro, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/311734467_Marketing_de_Museus_uma_analise. Acesso em: 29/08/2018

BARTH, Maurício e Negri, Adriana de. Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. Revista temática. Ano VIII, n. 01 – janeiro/2012. Disponível em: <https://docplayer.com.br/1349297-Endomarketing-o-desafio-de-fidelizar-o-cliente-interno-palavras-chave-marketing-marketing-interno-ambiente-interno.html>. Acesso em 18/09/2019

BOTELHO, Isaura. Dimensões da cultura: e políticas culturais e seus desafios. Edições Sesc São Paulo, São Paulo, 2016.

BRASIL. Decreto-lei nº91.144, de 14 de março de 1995. Cria o Ministério da Cultura e dispõe sobre a estrutura, transferindo-lhe os órgãos que menciona, e dá outras providências. Brasília, 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/d91144.htm. Acesso em 08/08/2019.

BRASIL. Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986. Dispõe sobre benefícios fiscais na área do imposto de renda concedidos a operações de caráter cultural ou artístico. Brasília, 1986. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7505.htm. Acesso em 08/08/2019.

BRASIL. Lei nº8.490, de 19 de novembro de 1992. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios e dá outras providências. Brasília, 1992. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8490.htm. Acesso em 08/08/2019.

BRASIL. Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Brasília, 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8313cons.htm. Acesso em 08/08/2019

BRASIL. Lei nº 8.685, de 20 de julho de 1993. Cria mecanismos de fomento à atividade audiovisual e dá outras providências. Brasília, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8685.htm. Acesso em 08/08/2019

BRASIL. Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9649cons.htm. Acesso em 12/08/2019

BRASIL. Decreto nº 4.805 de 12 de agosto de 2003. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e Funções Gratificadas do Ministério da Cultura, e dá outras providências. Brasília, 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4805.htm. Acesso em 12/08/2019

BRASIL. Lei nº 12.343 de 2 de dezembro de 2010. Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais - SNIIC e dá outras providências. Brasília, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112343.htm. Acesso em 12/08/2019.

BRASIL. Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Brasília, 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acesso em 12/08/2019.

BRASIL. Medida Provisória nº726 de 2016. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios. Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/125733>. Acesso em 12/08/2019.

BRASIL. Medida Provisória nº728 de 2016. Revoga dispositivos da Medida Provisória nº 726, de 12 de maio de 2016, restabelece dispositivos da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, e cria as Secretarias Especiais dos Direitos da Pessoa com Deficiência e do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Brasília, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Mpv/mpv728.htm. Acesso em 12/08/2019.

BRASIL. Medida Provisória nº870 de 1º de janeiro de 2019. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Brasília, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm. Acesso em 12/08/2019.

BRASIL. Emenda Constitucional nº95 de 15 de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc95.htm. Acesso em 12/08/2019.

BRASIL, Lei nº 3.858 de 23 de dezembro de 1960. Cria a Universidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. 23/12/1960. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1950-1969/L3858.htm. Acesso em 14/06/2018.

CERRETI, Camila e BEZERRA, Tony. O Programa Mais Cultura Nas Universidades Como Exemplo Intersetorial De Política Pública Entre Cultura E Educação. Aracaju 2016. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/educacao/article/view/2465>. Acesso em 18/09/2019.

CHAUÍ, Marilena. Cidadania Cultural - O direito à cultura 1º edição Fundação Perceus Abramo, 2006 São Paulo.

COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. O Novo Marketing, Editora Campus/ Elsevier. Rio de Janeiro, 2010.

COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica. Editora Saraiva, São Paulo, 2002.

CUNHA, Marina Roriz Rizzo Lousa da. Quando o mercado e o museu se encontram: Uma análise sobre as dinâmicas das instituições culturais da contemporaneidade. 1º edição, editora Appris, Curitiba, 2018.

GOESLING, Marlusa de Servilha; SILVA, João Albino; MENDES, Júlio; COELHO, Maria e BRENER, Italo. Experiência turística em museus: percepções de gestores e visitantes. *Tourism & Management Studies*, 12(2), 2016 DOI: 10.18089/tms.2016.12212, julho, 2016. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582016000200012. Acesso em 27/09/2018.

GOESLING, Marlusa e SOUZA, Bruno Brito Pereira de. Mix de Marketing de Serviços, Satisfação e Lealdade de Clientes de um Banco de Varejo: Um Estudo Multigrupos. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro / RJ – setembro 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/MKT-D1489.pdf>. Acesso em 08/02/2019

GRÖNROOS, Christian. Marketing: Gerenciamento e Serviços. 2º Edição, editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2003.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F; NICOULAUD, Brigitte. Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo. 4º Edição. Editora Pearson Education. São Paulo, 2011.

IBRAM. Museus E Turismo: Estratégias De Cooperação. Brasília, DF. IBRAM, 2014. Disponível em: http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2013/12/Museus_e_Turismo.pdf. Acesso em 16/09/2018.

IBRAM. Subsídio para a Elaboração de Planos Museológicos, 2016. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Subsídios-para-a-elaboração-de-planos-museológicos.pdf>. Acesso em 12/08/2019

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. Tradução: Sônia Midori Yamamoto. 14º Ed. Editora Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2012.

LACERDA, Leonardo Lincoln Leite de e ISAYAMA, Helder Ferreira. Marketing de serviços de lazer: estudo de caso do museu de artes e ofícios de Belo Horizonte. PASOS, Revista de Turismo y Patrimônio Cultural. Vol. 8 N°4, Belo horizonte, 2010. Disponível em: http://pasosonline.org/Publicados/8410/PS0410_03.pdf. Acesso em 22/01/2019.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAMB, Charles W.; HAIR, Joseph F. Junior e McDANIEL, Carl. MKTG. Tradução EZ2 Translate, Cengage Learning, São Paulo, 2012.

LEWIS, Geoffrey. Código de Ética do ICOM para Museus. 21ª Assembleia Geral do ICOM, realizada em Seul, Coréia do Sul. Outubro de 2004. Disponível em: <http://icomportugal.org/multimedia/File/Cdigo%20tica%20-%202007%20-%20verso%20final%20pt.pdf> Acesso em 05/09/2018.

LEWIS, Geoffrey. Como Gerir um Museu: Manual Prático - O Papel dos Museus e o Código de Ética Profissional. ICOM, França, 2004. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184713por.pdf>. Acesso em 06/09/2018

LIMA, Josiane Viana de Oliveira e GASPAR, Fernando António da Costa. Marketing cultural: posicionamento dos museus públicos e privados portugueses reverenciável pela audiência. Lusíada. Economia & Empresa n.º 17, Lisboa, 2013. Disponível em: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1752/1/22013_ulfi070661_tm.pdf. Acesso em 03/01/2019. Acesso em 18/09/2019.

LOBO, Renato Nogueirol. Gestão de Produção: capítulo 7 - Produtividade. 1º edição, editora Érica, São Paulo, 2010.

LOVELOCK, Christophier e WIRTZ, Jochen. Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados. 5ª edição. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2006.

MAMM. Regimento Interno MAMM. Juiz de Fora (MG), 2015. Disponível em: <http://www.ufjf.br/portal/files/2015/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o-05.2015-CONSU-Regimento-MAMM-corrigido.doc>. Acesso em 12/08/2019.

MAMM, Plano Museológico MAMM (2015-2018). Juiz de Fora (MG), 2015. Disponível em: http://www.museudeartemurilomendes.com.br/r/wp-content/uploads/2017/10/Plano_09102017.pdf. Acesso em 12/08/2019.

MAMM, Plano Museológico MAMM (2019-2022).

MARRECOS, Carla Teresa S. Lopes. O conceito de marketing cultural aplicado à museologia contemporânea em Portugal. Documento da Tese de Mestrado em Arte, Patrimônio e Teoria do Restauro, Universidade de Lisboa Faculdade de Letras Instituto de História de Arte, Lisboa, 2009. Disponível em: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1752/1/22013_ulfi070661_tm.pdf. Acesso em 03/12/2018.

MOLIN, Elisiane Dondé Dal e SOUZA, Maria Jose Barbosa de. Os museus como organizações sem fins lucrativos e as estratégias de marketing aplicadas ao segmento. Revista Ciências Administrativas, vol. 12, núm. 2, pp. 191-200. Universidade de Fortaleza, Fortaleza, Brasil, 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475647702006>. Acesso em 03/01/2019

MORK, Paal, Como Gerir um Museu: Manual Prático. NorskFolkemuseum, Oslo ICOM, 2004. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184713por.pdf> Acesso em 27/09/2018. Acesso em 18/09/2019.

NOGUEIRA, Ivani Cardoso; BRITO, Osvaldo Paes de. Endomarketing como ferramenta na qualidade do atendimento. Revista Eletrônica Ciências Empresarias, [S.l.], v. 6, n. 10, p. 8-24, set. 2018. ISSN 1983-0599. Disponível em: <http://periodicos.unifil.br/index.php/revista-empresarial/article/view/474>. Acesso em 18/09/2019.

NUNES, Patrícia Lavrador Teixeira. Elaboração de um Plano de Marketing Cultural para o Museu de Marinha. Tese de Mestrado em Publicidade e Marketing. Instituto Politécnico De Lisboa. Lisboa, Portugal, 2010. Disponível em <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/343/1/Projecto%20de%20Mestrado%20MM.pdf>. Acesso em 11/12/2018.

REMELGADO, Ana Patrícia Soares Lapa. Estratégias de Comunicação em Museus: Instrumentos de Gestão em Instituições Museológicas. Tese de doutorado - Faculdade de

letras da universidade do porto, Porto, Portugal, 2014. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/109315/2/234122.pdf>. Acesso em 11/01/2018

SANTOS, Fernando Burgos Pimentel dos. Política Cultural no Brasil: Histórico de Retrocessos e Avanços Institucionais. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, setembro de 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS3105.pdf>. Acesso em: 16/05/2019

SANTOS, Flávia Carvalho dos. Gestão de Ações Culturais Na Universidade- O caso do Campos Avançado da UFJF em Governador Valadares. Juiz de Fora, MG, 2018. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/gestao-de-acoes-culturais-nas-universidades-o-caso-do-campus-avancado-da-ufjf-em-governador-valadares/>. Acesso em 17/05/2019

SANTOS, Aline Regina; COSTA, Jane Iara Pereira da e MONDO, Tiago Savi. Tipologia dos serviços públicos à luz do marketing de serviços: uma proposição inicial. Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo, v.2, n.2, p 15-32, Santa Catarina, dezembro de 2014. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/74f8/2d57b935993d0dc09294a8ee17ed6aeaf41d.pdf>. Acesso em 17/09/2019.

SARDICA, Rita Paralta Curvelo Ribeiro. Estratégias de comunicação e marketing de exposições nos museus de arte. O Museu do Chiado e o Museu Calouste Gulbenkian. Mestrado em Museologia e Museografia. Lisboa, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/7698>. Acesso em 03/01/2019.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valéria da Veiga Dias e BATTISTELLA, Luciana Flores. Marketing de intangíveis: A service scape e o uso das evidências físicas para a projeção dos ambientes de serviço. *Tourism & Management Studies*, 12(2), 2016 DOI: 10.18089/tms.2016.12214. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2182-84582016000200014&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 17/09/2019

SILVA, Manuel Dias da. As políticas culturais brasileiras na contemporaneidade: mudanças institucionais e modelos de agenciamento. Soc. estado. vol.29 no.1 Brasília Jan./Apr. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922014000100011. Acesso em 16/05/2019.

SOARES, Inês e CUREAU, Sandra (organizadores) Bens Culturais e direitos humanos. Edições Sesc São Paulo, 2015 – Coleção Sesc Culturas

SOUZA, Bruno Brito Pereira de GOESLING, Marlusa Mendonça e GONÇALVES, Carlos Alberto. Mensuração Do Mix De Marketing De Serviços, Da Satisfação E Da Lealdade Em Clientes De Um Banco De Varejo. Revista Brasileira de Marketing - REMark, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 108-132, abr./jun. 2013. Disponível em <http://www.revistabrasileirmarketing.org/ojs2.2.4/index.php/remark/article/view/2337>. Acesso em 11/02/2019.

SOUZA, Mariana da Silva Pereira e SILVA, Márcia Beatriz Ferreira Amaral. Avaliação do mix de marketing - de serviços e análise da Concorrência: um estudo em uma empresa do ramo de restaurantes do centro oeste mineiro. Simpósio de Excelência em Gestão e

Tecnologia. Tema, 2015. Disponível em:
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/18722306.pdf>. Acesso em 19/09/2019

TEIXEIRA, Coelho. Dicionário Crítico de Política Cultural. São Paulo: Iluminuras, 1997

UFJF, PDI. Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, Estado de Minas Gerais. 2015 a 2019. Disponível em:
http://www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf. Acesso em 04/07/2018

UFJF, Plano de ação (2018-2020), 2018. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/wp-content/uploads/sites/2/2018/08/planejamento-2018-2020-23-08-2018.pdf>. Acesso em 12/05 2/2019.

UNESCO. Recomendação referente à Proteção e Promoção dos Museus e Coleções, sua Diversidade e seu Papel na Sociedade. Aprovada em 17 de novembro de 2015 pela Conferência Geral da UNESCO em sua 38ª sessão. Tradução: Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM). Brasil, 2017. Disponível em:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002471/247152POR.pdf>. Acesso em 06/09/2018

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Aplicado a Pró-Reitora de Cultura.

Entrevistado(a) _____

Data: ___ / ___ / ___

Início: _____ Fim: _____

Duração: _____

1. Na sua opinião, qual é a importância das ações culturais promovidas pela UFJF?
2. Como é realizado o desdobramento das seguintes diretrizes do Plano de Gestão da UFJF em planos da Pró-Reitora de Cultura: “*conservar os bens culturais*” e “*democratizar o acesso*”?
3. Quais são as políticas e ações desenvolvidas por esta Pró-Reitora, a fim de promover e democratizar iniciativas culturais no âmbito da UFJF?
4. A Pró-Reitora desenvolve estratégias, metas e planos voltados especificamente para a gestão dos museus da UFJF? A Sra. pode dar exemplos, por favor?
5. Como as diretrizes e as ações de gestão de museus na Instituição são desdobradas especificamente para a gestão do MAMM?
6. Como acontece o alinhamento entre as decisões e ações da Pró-Reitora, as da gestão dos museus e as da gestão do MAMM?
7. Como é feita a divisão orçamentária dentro da PROCULT? Que critérios são utilizados nas decisões sobre esta divisão?
8. Qual é a parcela do orçamento destinado aos museus da UFJF?
9. Qual o orçamento destinado ao MAMM?
10. Existem alternativas ou parcerias que podem ser desenvolvidas para contornar a falta de recursos? Fale sobre as possibilidades deste tipo de parceria, por favor.
11. Na sua opinião, qual é a importância do MAMM para a UFJF e para a sociedade?

12. A PROCULT pensa em desenvolver estratégias para valorizar o MAMM? Quais seriam?
13. Qual é o apoio efetivo que a UFJF oferece à gestão do MAMM? Que ações são realizadas em forma de parceria para viabilizar os projetos do museu?
14. Na sua opinião, qual é a importância da gestão de marketing nos museus para atração de públicos e parceiros?
15. Quais são os principais desafios para que se possa profissionalizar e aprimorar as ações de marketing para o MAMM?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Aplicado ao Gestor do MAMM

Parte 1: Gestão Mercadológica - objetivos, metas e estratégias do MAMM

ENTREVISTADO: _____

DATA: ___ / ___ / ___

INÍCIO: _____ FIM: _____

DURAÇÃO: _____ horas

1. Na sua opinião, qual é o grande elemento diferenciador do MAMM face aos outros museus?
2. Na sua opinião, qual é a importância da gestão de marketing nos museus para atração de públicos e parceiros?
3. Qual é o apoio efetivo que a UFJF oferece à gestão do MAMM? Que ações são realizadas em forma de parceria para viabilizar os projetos do museu?
4. Quais são as fontes de investimento do museu? São oriundas somente da universidade ou tem patrocínio de empresas privadas?
5. Como são definidas as demandas orçamentarias do museu?
6. Como é elaborado o plano museológico do MAMM?
7. As ações descritas no plano são efetivamente implantadas? Como a gestão do Museu acompanha e monitora a implantação do plano?
8. O resultado desse acompanhamento é utilizado como base para a elaboração do plano seguinte?
9. Quais são os principais desafios para implementar as diretrizes do plano museológico?
10. Na sua opinião, existem ações mercadológicas que poderiam facilitar a implementação das diretrizes do plano?

11. Quais são os principais desafios para que se possa profissionalizar e aprimorar as ações de marketing para o MAMM?

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista sobre Marketing Mix Aplicado ao Gestor do MAMM

ENTREVISTADO: _____

DATA: ___ / ___ / ___

INÍCIO: _____ FIM: _____

DURAÇÃO: _____ horas

MARKETING MIX

1. Ao elaborar o planejamento do MAMM, o senhor pensa de forma direta nas estratégias e ações de marketing para o Museu?
2. As ações de marketing são todas decorrentes do plano museológico do MAMM ou existem ações emergentes?
3. São realizados estudos junto ao público para a caracterização do museu através da missão, visão, valores e análise SWOT?
4. Como a gestão controla a implementação do plano ação por ação? Quais indicadores são utilizados para fazer o controle?
5. O senhor sabe mensurar quanto das ações previstas no último plano foram implementadas?

PRODUTO

6. Como é realizado o desdobramento da diretriz do Plano Museológico (2019-2022) *ampliação do campo de projeção cultural do Museu?*
7. Quais as ações ligadas ao P de produto que o senhor acredita que possam ter feito diferença na situação do museu, desde que o senhor assumiu a gestão do MAMM?
8. Que produtos (exposições, eventos/ cursos, loja/café) o senhor acha que poderiam ser desenvolvidos no museu para que houvesse maior atratividade de público para o espaço?

9. O Museu dispõe de base de dados com cadastro dos visitantes do museu? O Museu realiza, de forma sistemática, pesquisas junto ao público quanto ao seu perfil e necessidades?

PREÇO

10. Quais as ações ligadas ao orçamento que o senhor acredita que possam ter feito diferença na situação do museu, desde que o senhor assumiu a gestão do MAMM?
11. O orçamento do Museu é suficiente para executar os programas e ações descritos no plano museológico?
12. O museu poderia cobrar entrada por atividades realizadas, como eventos e palestras ou pela venda de “*souvenir*” e reverter os recursos arrecadados para outras ações de interesse do Museu?

PRAÇA

13. Existem ações que possam ser facilitadas em relação a localização do Museu?
14. Por que razão o Museu nem sempre abre aos fins de semana?

PROMOÇÃO

15. Quais as ações ligadas as atividades de comunicação que o senhor acredita que possam ter feito diferença na situação do Museu, desde que o senhor assumiu a gestão do MAMM?
16. O Museu mantém parceria com outras instituições culturais ou museológicas? Quais?

PESSOAS

17. Quais as ações ligadas ao aperfeiçoamento e treinamento das equipes de trabalho que o senhor acredita que possam ter feito diferença na situação do Museu, desde que o senhor assumiu a gestão do MAMM?

PROCESSOS

18. Quais as ações ligadas a gestão de risco e sustentabilidade que o senhor acredita que possam ter feito diferença na situação do Museu, desde que o senhor assumiu a gestão do MAMM?

EVIDÊNCIAS FÍSICAS

19. Quais as ações ligadas a acessibilidade, adequação dos espaços físicos e melhoria da infraestrutura que o senhor acredita que possam ter feito diferença na situação do Museu, desde que o senhor assumiu a gestão do MAMM?
20. A estrutura física do MAMM (prédio, arquitetura, ambientes, conforto, iluminação) estão em conformidade com o desejo da instituição?
21. Quais mudanças poderiam ser feitas na estrutura física que permitiriam uma experiência melhor ao visitante?

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista Aplicado ao Setor Educativo

ENTREVISTADO(A): _____

DATA: ___ / ___ / ___

INÍCIO: _____ FIM: _____

DURAÇÃO: _____ horas

1. Na sua opinião, qual é o grande elemento diferenciador do MAMM face aos outros museus?
2. Quais são as atividades desempenhadas pela divisão de ação educativa do Museu? Essas atividades são direcionadas a que setor da sociedade?
3. Existe alguma ação do setor com professores tanto da rede pública de ensino quanto da própria universidade para a dinamização do conhecimento?
4. Como são desenvolvidas as visitas mediadas da instituição? A quem são destinadas? Quanto tempo dura em média?
5. Na sua opinião, quais fatores influenciam o aumento da visitação?
6. Como é feita a contabilização da visitação?
7. Que produtos (exposições, eventos/ cursos) o senhor acha que poderiam ser desenvolvidos no Museu para que houvesse maior atratividade de público para o espaço?

APÊNDICE E – Roteiro de Entrevista Aplicado ao Setor de Museologia

ENTREVISTADO(A): _____

DATA: ____ / ____ / ____

INÍCIO: _____ FIM: _____

DURAÇÃO: _____ horas

1. Na sua opinião, qual é o grande elemento diferenciador do MAMM face aos outros museus?
2. Quais as atividades desempenhadas pela Divisão de Museologia?
3. Como é decidido o programa de exposições apresentado?
4. O Museu utiliza de recursos de novas tecnologias em suas exposições?
5. O Museu disponibiliza de exposição permanente do acervo do poeta Murilo Mendes e exposição itinerante?
6. Na sua opinião, quais fatores influenciam o aumento visitação?
7. Como é feita a contabilização da visitação?
8. Que produtos (exposições, eventos/ cursos) o senhor acha que poderiam ser desenvolvidos no Museu para que houvesse maior atratividade de público para o espaço?

APÊNDICE F – Roteiro de Entrevista Aplicado ao Setor de Produção Cultural

ENTREVISTADO(A): _____

DATA: ___ / ___ / ___

INÍCIO: _____ FIM: _____

DURAÇÃO: _____ horas

1. Na sua opinião, qual é o grande elemento diferenciador do MAMM face aos outros museus?
2. Quais são as atividades desempenhadas pela Divisão de Difusão Cultural?
3. Essas atividades são direcionadas a que setor da sociedade?
4. Na sua opinião, essas atividades influenciam no quantitativo de visitação?
5. Que tipo de informações gráficas são disponibilizadas pelo Museu? Onde essas informações estão disponibilizadas (hotéis, agências de turismo, escola)?
6. Como é administrado o perfil público do museu nas redes sociais?
7. Existe algum método de aferimento da opinião do público após a visitação no Museu ou participação em evento?
8. Na opinião do senhor, quais das atividades de comunicação desempenhadas pelo setor fazem diferença na situação do Museu?