



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

Marina Menezes Leite

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E MARKETING NO REPOSICIONAMENTO DE
MUSEUS DE ARTE – UMA ANÁLISE DO MUSEU NACIONAL DE BELAS ARTES

RIO DE JANEIRO

2018

MARINA MENEZES LEITE

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E MARKETING NO REPOSICIONAMENTO DE
MUSEUS DE ARTE – UMA ANÁLISE DO MUSEU NACIONAL DE BELAS ARTES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social. Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Fragozo

RIO DE JANEIRO

2018

CIP - Catalogação na Publicação

ML533e Menezes Leite, Marina
Estratégias de comunicação e marketing no
reposicionamento de museus de arte - Uma análise do
Museu Nacional de Belas Artes / Marina Menezes
Leite. -- Rio de Janeiro, 2018.
148 f.

Orientador: Fernando Soares Fragozo.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola da
Comunicação, Bacharel em Comunicação Social:
Publicidade e Propaganda, 2018.

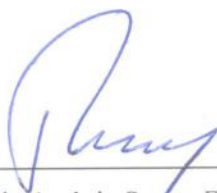
1. MNBA. 2. Marketing Cultural. 3. Ibram. 4.
Cultura. 5. Posicionamento. I. Soares Fragozo,
Fernando , orient. II. Título.

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E MARKETING NO REPOSICIONAMENTO
DE MUSEUS DE ARTE – Uma análise do Museu Nacional de Belas Artes**

Marina Menezes Leite

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social. Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovado por



Prof. Dr. Fernando Antônio Soares Fragozo - Orientador
Doutor em Comunicação em Cultura pela ECO – UFRJ
Prof. Associado do Departamento de Expressão e Linguagens da ECO –UFRJ e do PPGF–UFRJ



Prof.ª Dr.ª Patricia Cecilia Burrowes
Doutora em Comunicação e Cultura pela ECO - UFRJ
Prof.ª Adjunta do Departamento de Expressão e Linguagens - ECO/UFRJ



Prof.ª M.ª Gláucia Salvador Neves
Mestre em Comunicação Social no PPGCOM - UERJ
Especialização em Marketing – COPPEAD-UFRJ
Prof.ª de Marketing na pós-graduação do IED-Rio

Aprovada em: 04/07/18

Grau: 10,0 (DEZ)

RIO DE JANEIRO

2018

AGRADECIMENTOS

Eu já imaginei esse momento algumas vezes ao longo dos últimos anos. Você entra na faculdade já ouvindo sobre se preocupar com o mercado de trabalho e pensar sobre o que fazer depois da graduação. Assim, eu entrei um pouco desconfiada na Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da UFRJ há nove anos atrás. Porém, talvez de uma maneira mais dura do que eu esperava, eu me vi perguntando como poderia pensar em me formar se eu mal conseguia entender o modelo de ensino no qual me vi inserida. Sair de um colégio que era casa, inspirava amor e conhecimento por todos os poros e entrar na faculdade foi com certeza o meio mais direto de mostrar que a realidade exige força para superar desafios.

Foi justamente essa força – embora eu ainda não reconhecesse como tal – que fez com que eu conseguisse, quatro anos depois, revolucionar minha vida e tomar a decisão: mudar de curso e fazer vestibular de novo. Pela primeira vez, em 2013, me senti, de forma inédita, tomando as rédeas da minha vida, ainda insegura sobre o que seria o futuro, sobre o que eu enfrentaria, ainda cheia de medos, mas com a certeza de que eu estava fazendo pelo meu próprio bem.

Entrar na Escola de Comunicação Social foi como me reconhecer enquanto profissional, ou pelo menos, instigada pelo o que eu poderia aprender. Debates relevantes dentro de sala, outros ainda mais fora dela. Trabalhos conceituais e de reflexão e a prática aprendida pelo caso de amor que foi entrar na Atlética de Comunicação e Artes da UFRJ. Essa tríade – paixão, reflexão e prática – foram a tônica que me guiaram, na maioria das vezes, ao longo desse trajeto.

Eu entrei pensando em fazer Jornalismo e pensando na importância de saber se comunicar. Me apaixonei pela Publicidade e Propaganda e saio com a certeza ainda maior da importância de se pensar a comunicação. Em tempos de exaltação e de pouca escuta, comunicólogos se tornam ainda mais importantes como intermediários de discursos que bombardeiam nosso cotidiano e nos estimulam constantemente.

Durante os quatro últimos anos, eu aprendi a falar menos e ouvir mais. Julgar menos e relativizar mais. Aprendi que não há muitas certezas que não sejam derrubadas por dúvidas, que a vida se encarrega e cabe a nós aprender a caminhar com ela. Eu pretendia entrar na ECO e focar em me formar o mais rápido possível e me envolvi com a Atlética. Eu esperava apenas ajudar esse projeto incrível e me vi como presidente. Eu esperava trabalhar em agência e me vi apaixonada por um trabalho mais conceitual ligada ao marketing.

Ou seja, mais do que matérias aprendidas, o maior ganho que eu pude ter foi conhecer mais sobre mim mesma e poder perceber meu crescimento enquanto profissional e enquanto pessoa. Confrontar espelhos, padrões, utopias e aprender a trabalhar aliando os cuidados e desejos com as obrigações necessárias. Tornei-me mais consciente de mim mesma e do produto de experiências que vivi e que levo carinhosamente comigo, como um quebra cabeça.

Esse trabalho é um reflexo de todo esse processo, nele coloco paixão, aprendizados, conhecimentos de outros momentos de minha vida, de experiência profissional, da rápida passagem pelo curso de História da Arte, da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, de amizades, de relacionamentos. E esse trabalho só foi possível porque aprendi que para tudo na vida não precisamos estar sozinhos e podemos compartilhar momentos. Por isso, vamos aos agradecimentos.

Primeiramente, à UFRJ por toda importância que tem na estrutura de minha família e todos aprendizados que me proporcionou em nove anos de convivência como estudante. Desde nova convivendo em seus espaços (Museu Nacional, IFCS...), sempre representou um ambiente de reconhecimento, aspirações e encantamentos. Sua importância ante à sociedade – ampliando horizontes e perspectivas – e a luta pela sua manutenção são bandeiras que levarei comigo para sempre.

À ECO por todo crescimento que pude ter ao longo desses anos em que estive lá. Ao então diretor Amaury Fernandes e à vice-diretora Cristina Rêgo Monteiro por todo apoio para superar desafios enquanto estive à frente da Atlética de Comunicação e Artes da UFRJ. Foi fundamental e de muito aprendizado.

Ao professor Fernando Fragozo por todo apoio nesse processo conflituoso que foi terminar a graduação. Definitivamente, sem seu olhar humano, inteligente e sem seus incentivos a achar um caminho próprio esse resultado tão gratificante não seria possível. Agradecer por todos os momentos de calma, desbloqueios, paciência e de reflexões alimentadas se torna pouco. Torço para que todos tenham a oportunidade de ter encontros tão edificantes em suas trajetórias acadêmicas.

Às professoras Gláucia Neves e Patrícia Burrowes por aceitarem compartilhar esse momento tão importante. Estar aqui hoje, com certeza, é fruto do aprendizado que obtive ao longo de suas aulas e dos momentos compartilhados para além delas. Toda a gentileza, disponibilidade para tirar dúvidas e prontidão para ajudar em questões existenciais estão contidas nas entrelinhas desse estudo. Ambas marcam meu início de imersão no ciclo básico e na habilitação escolhida, respectivamente. Obrigada, vocês me inspiram.

Aos demais discentes inspiradores que tive a chance de cruzar em toda minha vida estudantil, com uma menção especial ao professor Cristiano Henrique, e que fazem todo dia eu destacar a importância do ensino na formação pessoal.

Aos funcionários técnico-administrativos e terceirizados da segurança e da limpeza da ECO por todo suporte e apoio ao longo desses quatro anos. Destaco aqui Luiz Fernando Oliveira e Itamar como parceiros essenciais e incríveis nessa trajetória e que considero como amigos de vida. Mas agradeço também ao Henrique, Paulo, Rosângela e tantos outros que ajudam a construir o cotidiano da escola.

À minha família que é construída mais pelo afeto do que pelos laços de sangue e que me faz ter orgulho de pertencer a um grupo tão diverso e amoroso. Aos meus pais e meu irmão um agradecimento especial por toda paciência, principalmente nas últimas semanas, nesse processo. Por toda ajuda direta ou indireta, motivação e até mesmo broncas, obrigada. Vocês são meus maiores exemplos e tesouro. Aos meus tios e primos, à Iva e à Érica, ao meu padrinho, Guto, por serem os melhores incentivadores que alguém poderia ter e a melhor família que eu poderia escolher. Não tenho palavras para agradecer a todo esforço e carinho que tiveram comigo. Sem esquecer, é claro, dos mascotes da família: Bruce e Torresmo, vocês literalmente viraram minha vida de cabeça para baixo.

Aos meus amigos dos grupos “Nozes e amêndoas”, “Vizis”, ao Arlindo Hartz e ao Lucas Nascimento. Não poderia decidir quem viria primeiro. A vocês meu agradecimento por serem portos seguros na hora do maremoto, por me ensinarem sobre amizade, amor, companheirismo e que a distância não interfere em nada. Vocês me fazem ficar sem palavras.

Não poderia deixar de agradecer aos outros Melhores da Tijuca – Clara, Isabela, Neca, Thaís e Pedro. O meu maior super prêmio é poder ter amizade de pessoas incríveis como vocês. Que venham mais jantares, wiis, churrascos e o que mais a gente decidir inventar fazer. Ao melhor grupo de carnaval possível – Cíntia, Inajah, Joana, Marina e Aninha (e os já citados), agradeço por me lembrarem que mesmo após 15 horas de bloco ainda é possível ter o deleite de ser surpreendida. Persistência, boas risadas compartilhadas, descobertas tornam a vida muito mais leve de ser vivida e ensinam que nada como parar para cantar um Pixinguinha embaixo de chuva para alimentar a alma. Que voemos sempre para onde o carnaval nos levar.

Não poderia ficar **SEM** agradecer aos que mostram que versatilidade e diferenças podem ser sim complementares. Da fossa ao riso descontrolado, de esportes a relacionamentos abusivos, para gente, nada fica de fora. André, Bruna, Dudu, Guto, Jaloto,

Kel, Luisa, Mila e Tigu (e agora Felipe) vocês mostram que o acaso pode ser melhor do que as certezas. Que venham outras Olimpíadas!

À Atlética de Comunicação e Artes da UFRJ (e seu mascote Bruce) fica difícil agradecer por tudo em apenas um parágrafo. Fui aos extremos do cansaço à euforia da felicidade. Não caberia em palavras todo aprendizado e experiência que eu tive em quase quatro anos de imersão. Entrei uma pessoa e sai outra totalmente diferente e conheci tantas pessoas incríveis em diferentes espaços (atletas, diretores, empresas parceiras, outras atléticas, entre outros), mas tanta gente que ficaria impossível mencionar alguém aqui. Obrigada pelos momentos construídos e vivenciados e que eu ainda possa te acompanhar por muitos anos mais.

Ao time de vôlei feminino (e comissão técnica) e à Família Vôlei agradeço por todo companheirismo e crescimento nesses anos. Nosso maior ganho com certeza foi ter criado esse grupo maravilhoso e mostrarmos para nós mesmas que somos capazes de qualquer coisa que a gente queira. Por todo apoio e troca em momentos difíceis, abraços de recarga e comida compartilhada. Que venham ainda mais vitórias!

Ao time de handebol feminino por toda troca e crescimento que tivemos nesses anos. Por ter aprendido que não é preciso estar em quadra para jogar junto!

Por fim, agradeço à Fundação Roberto Marinho pela oportunidade de ter vivenciado uma experiência profissional tão bacana. Lá, tive a oportunidade de me reaproximar da esfera cultural e aprender com pessoas maravilhosas. Meus agradecimentos especiais às minhas chefes Flávia Constant, Bia Lima, Ana Cândida Moura, Letícia Gelabert e as que as precederam, Renata Couto e Adriana Manhães. O aprendizado é constante e alimenta o espírito. Agradeço também ao Fábio Gomes, Manuella Tavares e Isabella Maciel pelas voltas para casa, risadas, trocas e ensinamentos.

*A gente estancou de repente
Ou foi o mundo então que cresceu?*

Chico Buarque

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar e analisar as atuais estratégias de comunicação adotadas pelo Museu Nacional de Belas Artes (MNBA), no Rio de Janeiro, e observar quais circunstâncias políticas, organizacionais e de desenvolvimento de políticas públicas tiveram influência expressiva em sua estruturação ao longo de seus oitenta anos de existência. Busca-se entender historicamente quais os caminhos que guiaram o MNBA até sua concepção atual. Além disso, o trabalho recria um breve histórico da institucionalização da cultura no Brasil, considerando nesse processo fatos do contexto global. O estudo também visa analisar como se constrói o discurso do Museu sobre si mesmo, procurando perceber que aspectos do marketing, conceituados por Philip Kotler, são implementados nessa construção e estão presentes nas ações de divulgação e gestão do museu assim como são absorvidas as novas práticas e ferramentas tecnológicas disponíveis na área de comunicação. Têm-se como objetivo secundário criar um quadro panorâmico da atuação dos principais museus da região central – a saber, CCBB, MAR, MdA e MNBA – para fazer um comparativo da incorporação das redes sociais como extensão do museu e como reforço de discurso de marca.

Palavras-Chave: MNBA; Marketing Cultural; Ibram; Cultura; Posicionamento.

ABSTRACT

The present work intends to list the current communication strategies adopted by the National Museum of Fine Arts (MNBA) in Rio de Janeiro and to observe which political, organizational and public policies' development circumstances had a significant influence in its structuring throughout its eighties years of existence. From a historical recovering, it outlines the context that led the MNBA to its current conception. In addition, the work recreates a brief history of the institutionalization of culture in Brazil, considering in this process facts of the global context. The study also aims to analyze how the museum's discourse about itself is constructed, trying to understand which aspects of marketing, conceptualized by Philip Kotler, are implemented in this construction and are present in the actions of publicizing and managing the museum. Besides that, this study is concerned about how the museum absorbs the new practices and technological tools available in the area of communication. In addition, a secondary objective is to create a panorama of the use of social networks by the main museums in the central region of Rio de Janeiro – CCBB, MAR, MdA and MNBA – to make a comparison of the incorporation by each one as an extension of the museum and as a reinforcement of their brand.

Keywords: MNBA; Cultural Marketing; Ibram; Culture; Brand positioning.

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

- CCBB - Centro Cultural Banco do Brasil – unidade Rio de Janeiro
- CEAT – Centro Educacional Anísio Teixeira
- EBA-UFRJ – Escola de Belas Artes da Universidade Federal do Rio de Janeiro
- ECO-UFRJ – Escola de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro
- ENBA – Escola Nacional de Belas Artes
- Ficart – Fundo de Investimento Cultural e Artístico
- FUNARTE – Fundação Nacional de Artes
- Ibram – Instituto Brasileiro de Museus
- ICOM – International Council of Museums
- ICOM – Brasil – Representação Brasileira do International Council of Museums
- IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
- MAR – Museu de Arte do Rio
- MdA – Museu do Amanhã
- MEC – Ministério da Educação
- MHN – Museu Histórico Nacional
- MinC – Ministério da Cultura
- MNBA – Museu Nacional de Belas Artes
- OS – Organização Social
- PNM – Plano Nacional de Museus
- SBM – Sistema Brasileiro de Museus
- SPHAN – Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico
- TCC – Trabalho de Conclusão de Curso
- UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro
- UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, na sigla em inglês
- VLT – Veículo Leve sobre Trilhos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. A CINELÂNDIA, PROJETOS DE CIDADE E OS ANTECEDENTES DA CRIAÇÃO DO MNBA	19
2.1. A Cinelândia e o projeto de cidade	19
2.2. A criação da ENBA e a origem do MNBA	21
3. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA CULTURA.....	27
3.1. Estado Novo, a UNESCO e o debate conceitual sobre a cultura	27
3.2. A institucionalização da cultura no Brasil a partir dos anos 80: redemocratização e descentralização.....	31
4. ETAPAS E METODOLOGIA	42
4.1. Levantamento de informações e conteúdo	43
4.2. Visita.....	44
4.2.1. <i>Percepções pessoais da visita</i>	46
4.3. Questionário.....	48
4.4. Entrevista semiestruturada	51
5. USO DO MARKETING NA GESTÃO ADMINISTRATIVA E ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL	53
5.1. Gestão e Administração	53
5.2. Relacionamento e organização institucional	63
6. PLATAFORMAS DIGITAIS E COMUNICAÇÃO VISUAL.....	67
6.1. Redes/plataformas sociais	67
6.1.1. <i>Site</i>	75
6.1.2. <i>Facebook, Twitter e Instagram</i>	76
6.2. Comunicação e identidade visual.....	87
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
APÊNDICE A - FORMULÁRIO DOS RESPONDENTES QUE NUNCA OUVIRAM FALAR NO MUSEU	104
APÊNDICE B - FORMULÁRIO DOS RESPONDENTES QUE JÁ OUVIRAM FALAR, MAS NUNCA FORAM AO MNBA.....	111

APÊNDICE C - FORMULÁRIO DOS RESPONDENTES QUE JÁ OUVIRAM FALAR E JÁ FORAM AO MNBA	127
APÊNDICE D – ROTEIRO ENTREVISTA PESSOAL.....	147

1. INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso de Publicidade e Propaganda da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) tem como objetivo principal entender a atual estrutura comunicacional do Museu Nacional de Belas Artes (MNBA) e as relações de gestão e marketing que podem ser percebidas, a fim de iniciar um entendimento do atual cenário comunicacional dos museus. Além disso, entender como são incorporados os conceitos de marketing que estão em voga atualmente, trazidos pelo teórico Philip Kotler, que são vastamente utilizados como ferramentas de gestão e auxiliam na construção do posicionamento dessas instituições.

Em tempos em que se rediscute em âmbito legislativo a validade da principal Lei de Incentivo praticada no país¹, em que se cogitou um remanejamento das vagas abertas para o IPHAN para a intervenção federal no Rio de Janeiro² e em que se constata que cerca de 70% das instituições cadastradas como museus são administradas por instâncias públicas³, torna-se urgente uma discussão sobre o panorama de políticas culturais e seus desdobramentos sociais, artísticos e econômicos. Para tanto, é essencial entender como se desenvolveram os principais processos no setor cultural brasileiro e como eles afetam diretamente o fazer administrativo de um museu.

A escolha do MNBA como estudo de caso não foi fortuita. Situado próximo aos museus CCBB, MAR e MdA, o museu comemorou oitenta anos de existência no ano de 2017 e é administrado pelo Ibram, que, em breve, completará dez anos de existência e atuação.

Em um primeiro momento, foi feita uma historicização do processo de criação do Museu e como o contexto que culminou em sua criação, em 1937, não pode ser dissociado de um projeto político. Em seguida, foi abordado, mais amplamente, o desenvolvimento da institucionalização da cultura no Brasil, que ganhou maior expressividade a partir do Estado Novo e, trazendo como complemento, acontecimentos mundiais que foram determinantes nesse processo. Não obstante, é ressaltada a importância da articulação dessas instituições brasileiras na conjuntura mundial.

¹ RECALDES, Luna. Pedido de revogação da Lei Rouanet é elevado à Sugestão Legislativa. *Cultura e Mercado*, 05 jun. 2018. Digital. Disponível em: <<http://www.culturaemercado.com.br/site/noticias/pedido-de-revogacao-da-lei-rouanet-e-elevado-sugestao-legislativa/>>. Acesso em 08 junho 2018.

² CONGRESSO aprova a criação de 231 cargos para a intervenção federal no Rio de Janeiro e para o Ministério da Segurança. *GI*, Rio de Janeiro, 15 mai. 2018. Digital. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/congresso-aprova-mudar-a-lei-orcamentaria-para-criar-cargos-para-a-intervencao-federal-no-rio.ghtml>>. Acesso em: 18 maio 2018.

³ ARAÚJO (2018)

Recentemente, tem sido destacado o surgimento massivo de novos equipamentos a partir da Declaração de Budapeste sobre Patrimônio Mundial da UNESCO, em 2002, e o estímulo à ampliação de iniciativas e fomento por parte do Governo Federal a partir do primeiro mandato do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Especificamente no campo museal, a criação do Ibram, em 2009, é um grande marco. Entre outros, o Ibram melhorou a articulação entre museus e possibilitou uma maior centralização de dados, informações sobre equipamento que estão sob sua gestão, o desdobramento de políticas públicas e seus resultados.

A partir da colocação desse panorama inicial, são levantadas discussões que têm aparecido no cenário museológico e que estão ligadas diretamente ao marketing e ao uso de ferramentas comunicacionais enquanto alternativas de gestão/administração e, em maior ou menor grau, como diretriz de construção de marca e de seu discurso. Através de uma revisão de literatura, é possível perceber que se instalam algumas tensões e divergências sobre a função do museu enquanto equipamento cultural de preservação de patrimônio ou enquanto equipamento de entretenimento.

Além disso, estabelecer que a mensuração de sucesso está baseada na satisfação do consumidor insere o museu em uma lógica mercadológica e de rendimento. Isso faz com que a rápida evolução da tecnologia e a criação de aplicativos e/ou sistemas sejam essenciais como propulsoras de engajamentos e de controle e conhecimento sobre seus visitantes ou “consumidores”.

Se o uso de conceitos e estratégias de marketing parece natural nos museus mais recentes, de grande repercussão midiática e que usam da tecnologia em seu projeto expográfico – em alguns casos até com o uso da técnica de Realidade Aumentada –, como no caso do MAR e do Museu do Futebol, quando se fala em museus “tradicionais”, esse uso parece estranho.

Diante desse escopo e como mencionado inicialmente, esse estudo teve por objetivo analisar as estratégias atuais de marketing/comunicação empregadas pelo MNBA, situado no Rio de Janeiro. Além disso, ressaltar como o processo político foi essencial para entender sua configuração atual e como, ainda hoje, esse aspecto é determinante no desenvolvimento do equipamento enquanto instituição autônoma e em como ele se estrutura organizacionalmente. Essa estruturação reflete, diretamente, no setor comunicacional, apresentando limitações concretas e que são levantadas na análise do objeto de estudo.

Para que esta possa ser feita, a pesquisa se dividiu em duas etapas. A primeira de caráter mais exploratório foi elaborar uma tabela com as três principais redes sociais (Facebook, Instagram e Twitter) do MNBA, do MAR, do CCBB e do MdA, suas datas de criação,

frequência de postagem e número de curtidas/seguidores e afins. Essa primeira etapa visou elencar e comparar os meios de comunicação utilizados por instituições museológicas de perfis diferentes e a incorporação das redes sociais como extensão do museu e como reforço de discurso de marca. Essa análise também leva a um melhor entendimento das possíveis motivações na escolha de utilização de determinadas redes sociais em detrimento de outras e sobre o grau de apropriação das especificidades de cada plataforma.

Nesse momento, procura-se levantar possíveis conexões entre padrões atuais de utilização de plataformas digitais e o perfil do MNBA e seu público. Em que níveis essas conexões existem, ou não são fundamentais nesse relacionamento? Como outros campos da comunicação podem influenciar mais no aumento de número de visitantes?

Para tentar responder a esses levantamentos, foi elaborado um questionário – disponibilizado nos Apêndices A, B e C – que teve mais de trezentos respondentes e uma entrevista semiestruturada com um funcionário do MNBA, cujo roteiro inicial consta no Apêndice D. Com as respostas e a entrevista em mãos, foi possível começar a pensar sobre aspectos sociais e econômicos que influenciam no consumo cultural do MNBA. Nas respostas, ainda foi possível depreender percepções sobre a imagem do Museu e como o discurso difundido sobre ele é recebido pela amostra de público.

No entanto, se, originalmente, pretendia-se analisar planos de atividades dos últimos vinte anos como uma segunda etapa, no desenvolvimento da pesquisa a realidade percebida sobre o museu rearranjou os planos, sendo necessário rever os objetivos iniciais. Aprender a dar um passo atrás foi essencial para ver que há questões ainda mais incipientes e que estas influenciam diretamente na organização e planejamento da instituição. E, principalmente, que a gestão ainda é um campo aberto, necessitando constante revisão para um aprimoramento contínuo da organização e enfrentamento dos desafios institucionais.

Mesmo com essa limitação, conseguiu-se vislumbrar quais mudanças estratégicas têm sido implementadas, seja na escolha expositiva, seja na reformulação de processos administrativos. Foi possível entender melhor o processo de construção do discurso e de externalização da informação do museu e averiguar se houve mudanças estruturais internas do museu para se adequar a novas demandas, principalmente tecnológicas, e qual espaço/papel a comunicação assume no museu.

Essa análise contou, como embasamento teórico, com os estudos sobre marketing realizados por Philip Kotler nos últimos 20 anos, a partir de sua definição de marketing 3.0 e 4.0 e da categorização de diferentes estratégias de marketing que podem ser identificadas e empregadas pelas empresas, além de descrever finalidades mais específicas para cada uma

delas, visando melhorar a efetividade dos processos – essencial em uma lógica mercadológica na qual os números positivos são bem vistos.

Finalmente, nas Considerações Finais tratou-se de aferir se as categorias estabelecidas por Kotler foram utilizadas como estratégia de marketing por parte do MNBA e se essas são implementadas de forma consciente ou intuitivas. Esse exercício permitiu perceber se houve impactos significativos causados pelas novas ferramentas de comunicação disponibilizadas e pelos conceitos de marketing estabelecidos. Além disso, será possível produzir uma linha cronológica da apresentação do MNBA e destacar as principais transformações observadas.

Além dessa introdução, o trabalho é composto por mais seis capítulos. O segundo capítulo, intitulado “A Cinelândia, projeto de cidade e os antecedentes da criação do MNBA”, aborda o contexto histórico do surgimento do MNBA e como as estruturas políticas e projetos de cidade ou de nação foram determinantes para sua criação.

Já no terceiro capítulo, “A institucionalização da cultura”, foi retomado esse processo de historicização para compor um cenário do processo de criação de políticas públicas no setor de cultura, no debate conceitual e na incorporação da cultura como um direito, a partir dos anos 80. Nesse capítulo, fala-se também da criação de órgãos nacionais e internacionais que vão pautar a discussão sobre cultura e gerir ações no setor.

No quarto capítulo, “Etapas e metodologias”, é desdobrado o processo de elaboração do trabalho em diferentes etapas, explicadas as metodologias utilizadas e as limitações encontradas.

Intitulado “Uso do marketing na gestão administrativa e o relacionamento institucional”, o quinto capítulo resgata as discussões atuais do setor do marketing cultural, com foco no setor museal, assim como os parâmetros de avaliação e/ou controle e a importância do uso de dados no planejamento de atividades. Essa parte do estudo insere o Ibram como um ator importante nesse movimento de gestão e organização do setor de museus e detalha melhor os processos administrativos observados no MNBA. Além disso, nesse capítulo, elencam-se limitações de atuação percebidas no museu, por este ser uma instituição pública atrelada a processos burocráticos.

O sexto capítulo, “Plataformas digitais e Comunicação Visual” dá prosseguimento à análise iniciada no capítulo anterior. O capítulo descreve a atuação do MNBA no universo digital, cria um comparativo com os museus próximos a ele e que são referências nesse campo, pensando sobre a apropriação dessas plataformas digitais por parte do MNBA. A segunda parte do capítulo aborda o aspecto da comunicação e identidade visual e como elas podem ser elementos determinantes no estabelecimento de relacionamento com o visitante.

Por último, são listadas as Considerações Finais a partir das circunstâncias observadas nos capítulos anteriores e conjunturas percebidas. As reflexões e percepções surgem a partir da relativização das potencialidades e limitações observadas no estudo de caso do MNBA. Chama atenção a maneira intrínseca em que dão os campos da política e da cultura e a fragilidade que este último apresenta ante às mudanças político-sociais observadas. Fica claro que a concepção do termo cultura e a significação social que se dá a ele reflete diretamente o espaço político que é dado ao setor cultural. As políticas e instituições públicas do setor cultural ainda estão muito dependentes da boa vontade política dos gestores (executivo e legislativo) e acaba oscilando demasiadamente por não ser interpretada como um campo fundamental de atuação.

Ao ser tratada de maneira tão volúvel e descartável por administrações políticas, a instabilidade que marca o setor pode ser percebida nos equipamentos culturais, como é o caso do MNBA: há uma perda de autonomia, principalmente econômica, e uma dependência de boa vontade e momentos políticos “positivos” no campo da cultura.

2. A CINELÂNDIA, PROJETOS DE CIDADE E OS ANTECEDENTES DA CRIAÇÃO DO MNBA

No presente capítulo, introduzimos o estudo de caso através de seu processo histórico de criação e salientamos o aspecto político da mesma, destacando que falar em MNBA está diretamente atrelado a falar em política pública.

Em seguida, coloca-se que é por volta da época de criação do MNBA – em 1937 – que se institui um projeto nacional voltado para a preservação do patrimônio cultural e se dá prosseguimento ao resgate cronológico de marcos importantes do processo de institucionalização da cultura. Insere-se nesse panorama uma complementação baseada no contexto histórico.

2.1. A Cinelândia e o projeto de cidade

Localizado em uma das charmosas esquinas da Av. Rio Branco com a Rua Araújo Porto Alegre, no centro da cidade do Rio de Janeiro, o MNBA é parte integrante de um conjunto de prédios ecléticos da região comumente chamada de Cinelândia e do qual se destacam o Theatro Municipal, Biblioteca Nacional, a Câmara de Vereadores do Rio de Janeiro e o prédio do Centro Cultural da Justiça Federal.

A área, conhecida por ser palco de diversos movimentos políticos, é fruto de intensas modificações e ressignificações ao longo do tempo e, segundo Abreu (1996, p. 54) “a história de preservação do patrimônio cultural, e, especialmente, a história dos museus no Brasil, é uma história de projetos de intelectuais particularmente ‘esclarecidos’ que encontraram a benevolência de um ou de outro chefe de Estado”.

Abreu (1996, p. 54) coloca ainda que “a associação desses intelectuais [que se preocupavam em criar instituições, centros e museus] com o poder do Estado possibilitou a implantação de alguns projetos específicos de museus brasileiros”, ainda que esses apenas ajudassem na idealização, no incentivo e não na propriedade.

Essa afirmação é respaldada pelos dados disponibilizados pelo Ibram, autarquia do MinC, que revelam que, atualmente, das 3.370 instituições cadastradas como museus em seu censo, cerca de 70% pertencem a alguma instância pública⁴. O atual diretor do Ibram, Marcelo Araújo (2018), ainda reforçou, em uma aula pública, que há uma ligação expressa entre políticas públicas - muitas vezes construídas coletivamente por especialistas - e o fazer

⁴ IBRAM (2018).

museal e que a articulação, a estruturação de órgãos/departamentos de controle e afins ainda é muito incipiente.

Araújo (2018) afirma que enquanto 41% dos museus cadastrados na plataforma do Ibram são de instância municipal, existem, hoje, no Brasil, apenas oito Secretarias Municipais de Museu - que tratam de articular melhorias, políticas institucionais, ajudam a gerir verbas, replanejar ações através dos dados coletados, entre outros. Esses dados revelam o quanto ainda há de ser trabalhado e como falar de museu implica, diretamente, em falar de conjunturas políticas.

Logo, para falar sobre o MNBA é necessário remontar não somente à sua história especificamente, mas também ao processo histórico de seu entorno para que possamos depreender melhor como as conjunturas de antes e do momento de criação do museu afetaram diretamente sua estruturação, principalmente o aspecto político, que está intrínseco em seu “DNA”. Assim como para entender melhor sua configuração atual é determinante observar alterações de cunho político, sociocultural e/ou tecnológico ocorridas ao longo de seus oitenta e um anos de existência, completados em janeiro de 2018.

Construídos no final do século XIX/ início do século XX, os prédios ecléticos mencionados acima surgiram de um projeto de cidade implementado durante a gestão do então prefeito Pereira Passos. Inspirado na *Times Square* e na cidade de Paris e visando ter a atenção de turistas que viam seu interesse dividido entre o Rio e Buenos Aires, o prefeito pretendia criar novos espaços de circulação, abrir a então capital brasileira a novos hábitos de consumo/lazer (passeios, cinemas e afins). Foi nessa mesma época que Pereira Passos instalou uma política higienista, obrigando moradores a se vacinarem - fato que gerou o episódio da Revolta da Vacina - e, além disso, removeu os cortiços da região da Cinelândia para dar origem à Av. Rio Branco, que ligou a região do porto do Rio de Janeiro à Av. Beira Mar. Essa transformação resultou em uma especulação imobiliária em torno da Av. Rio Branco e na criação de um novo eixo de fluxo de pessoas, assim como um novo espaço de permanência e troca social.

Segundo informações fornecidas pelo site do MNBA, o prédio foi projetado pelo arquiteto Adolfo Morales de los Rios, em 1908, com a função de sediar a Escola Nacional de Belas Artes, criada no início do século XIX. Essa foi a primeira faceta do espaço ocupado pelo museu e seu desenvolvimento demonstra não apenas o processo de construção do MNBA, mas também a rede política que permeia políticas culturais e tipologias de museus desenvolvidos no Rio de Janeiro.

2.2 A criação da ENBA e a origem do MNBA

Com a vinda da família real para o Brasil em 1808, diversos equipamentos que até então eram proibidos enquanto tínhamos o *status* de colônia começaram a surgir, como, por exemplo, bancos, o Jardim Botânico, escolas, manufaturas e imprensa. Essa abertura comercial e social do país e a sua elevação a Reino Unido a Portugal possibilitaram que houvesse uma intensificação de viajantes chegando à nova sede do governo português.

Dentre um desses grupos vindos de fora, chegam ao Brasil, em 1816, artistas franceses de diferentes campos, tais quais música, pintura, escrita, a fim de retratar e explorar as paisagens ditas exóticas e registrar suas experiências em terras brasileiras, além de coletar material para produção de conhecimento. A chamada Missão Artística Francesa trouxe esses artistas famosos e de grande referência na França reinada por Luis XVIII, na recém restaurada monarquia, pós-queda de Napoleão Bonaparte. Ao chegar ao Brasil, o grupo teve o alvará de Dom João VI para instalar a Escola Real de Ciências, Artes e Ofícios em 12 de agosto de 1816. Eles foram responsáveis por retratar episódios marcantes à época e por estabelecer o ensino da pintura no Rio de Janeiro.

Segundo o site da Escola de Belas Artes da UFRJ,

durante os primeiros dez anos o que temos são apenas algumas aulas ministradas por Debret e Grandjean de Montigny numa casa do centro da cidade que os dois artistas alugaram para esta finalidade. Em 1826, já com o prédio próprio projetado por Grandjean de Montigny tem início o ensino oficial das artes no Brasil, de acordo com o modelo da Academia Francesa, sendo que a Escola passa a chamar-se Academia Imperial das Belas Artes. (ESCOLA DE BELAS ARTES, [s.d.]

Em âmbito nacional, nessa mesma época, em 1818, seria criado o Museu Real, que hoje é conhecido como Museu Nacional, sendo o mais antigo museu instalado no Brasil. Segundo Schwartz (1990), mencionado por Abreu (1996, p. 52), “até meados do século XIX, toda a *sciencia* [sic] era feita por viajantes estrangeiros que para cá vinham exclusivamente coletar”. Ou seja, para Abreu (1996, p. 52) cientistas viajantes vinham em busca de vestígios de culturas em extinção e com propósitos exploratórios financiados por Estados e/ou instituições europeias e produziam conhecimento a partir do material coletado, que, na concepção dos mesmos, ficariam melhor conservados em museus metropolitanos (ABREU, 1996, p. 52).

Já no campo da pintura, era comum que exposições de obras acontecessem no próprio local de ensino, havendo uma mistura de concepção entre espaço expositivo e de aprendizado.

A própria Academia Real - primeiro nome da Escola Nacional de Belas Artes - possuía um acervo das produções de seus mentores (Debret, Lebreton, Henrique José da Silva, Felix-Emilio Taunay, entre outros) e alunos (Victor Meireles, Pedro Américo, José Correia de Lima, Rodolfo Amoedo, Belmiro de Almeida etc), entre outras aquisições. O site do MNBA afirma que “hoje é a instituição que possui a maior e mais importante coleção de arte brasileira do século XIX, concentrando um acervo de setenta mil itens entre pinturas, desenhos, gravuras, esculturas, objetos, documentos e livros”.

Com a movimentação que culminou na proclamação da República em 1889, inicia-se um processo de construção da noção de nacionalidade não apenas na estrutura política, como também no setor cultural e manifestações artísticas. Abreu (1996, p. 52) ilustra que, pouco antes, em 1838, cria-se o Instituto Histórico Geográfico Brasileiro: “a primeira grande agência constituída com o objetivo de formular uma representação da nacionalidade do ponto de vista do Estado nacional” (ABREU, 1996, p. 52). Essa foi uma primeira tentativa de uso da história como meio de construir a concepção de nacionalidade. Logo, passou-se a estabelecer um processo de linearização dos fatos históricos (presente, passado e futuro), tendo como base uma noção de progresso, afirma Abreu (1996, p. 53). Essa visão positivista da humanidade gerou o lema do Brasil republicano (“Ordem e Progresso”) e pode ser visto até os dias atuais em nossa bandeira oficial.

Foi justamente no final do século XIX até os anos 1920 que Abreu (1996, p. 52) identificou um apogeu de museus ditos enciclopédicos, cujo fazer científico vinha alinhado à visão do evolucionismo que estava em voga, tendo como característica a observação para acompanhar as transformações/desenvolvimento de espécies. O trabalho caracterizava-se por um precioso processo de classificação, armazenamento e comparativo, buscando delinear possíveis linhas evolutivas (ABREU, 1996, p. 52).

Nos anos 20, pouco após o término da I Guerra Mundial, inicia-se no Brasil o Movimento Modernista, que chama a atenção para novos modos de expressão artística e que teve na Semana de Arte Moderna, ocorrida em fevereiro de 1922, no Teatro Municipal de São Paulo, seu grande marco. Nesse momento, procura-se libertar a criação artística dos padrões europeus (SILVA, 2013); repensar os moldes de criação e, ao mesmo tempo, fortalecer um projeto de representação do nacional, que se opõe ao modelo enciclopédico e aumenta a preocupação “com ‘lugares’ que disseminassem de forma objetiva a ideia de nação” (ABREU, 1996, p. 53).

A busca por criar esses espaços é reforçada por Rocha (2014), que afirma que a criação do Museu Histórico Nacional, também em 1922, torna-se emblemática, uma vez que é

“pensado para ser utilizado para conhecimento e construção de uma história oficial e consequentemente contribuir para a difusão de valores identitários da nação”. Ainda que não haja expressamente uma política cultural estruturada e estabelecida, é possível observar a apropriação e construção desses espaços por parte do Estado, utilizando-se de representações e da seleção de objetos para construir um forte discurso simbólico.

Esse discurso não apenas retrata determinada realidade, como também direciona sobre que aspectos são válidos destacar ou que roupagem se dá aos eventos ocorridos. Logo, os museus aparecem também como uma extensão da ação política e empregados como ferramenta para construção de um discurso mais abrangente e superior à instituição em si. Não há um trabalho de criação de um discurso do museu sobre si mesmo, ainda que no trecho do “projeto de lei elaborado e defendido, em plenário no ano de 1892, pelo pintor e deputado Pedro Américo para a criação da Galeria Nacional de Bellas Artes” apresentado por Rocha (2014) sejam apresentadas as diretrizes e os objetivos para esta galeria, além de motivações e aspirações para sua criação.

Se na cultura a Semana de 22 serviu como rompante no fazer artístico, na política, podemos entender o movimento da Revolução de 30 como uma ruptura no modelo político estabelecido. Silva afirma que

o debate que a princípio envolvia questões estéticas, a partir de 1930, passa ao campo ideológico. (...) Essa mudança de comportamento e de conduta, acionada pelos modernistas, generalizou-se para o campo político, no qual cada grupo lutava para consagrar suas representações a respeito da modernidade e da nação. (SILVA, 2013, p. 13).

Até então estava estabelecido o sistema do “café com leite”, no qual São Paulo e Minas Gerais se alternavam na representatividade máxima (presidência). Esse esquema das duas elites agrárias mudou quando o gaúcho Getúlio Vargas toma o poder e estabelece o Estado Novo, em 1937. Silva (2013) sintetiza da seguinte maneira:

De acordo com Fausto (2012, p.200 e 201), o Estado Novo caracterizou-se por ser autoritário, centralista, reunindo na escala federal a tomada de decisões, que antes eram partilhadas com os Estados, concentrando no Executivo as atribuições antes partilhadas com o Legislativo. (SILVA, 2013, p. 13)

E complementa que “embora se apresentasse como roupagem democrática, o período foi marcado pela supressão das eleições, dos partidos políticos e da liberdade de expressão” (FAUSTO, 2012, p. 181-183, *apud* SILVA, 2013, p. 12). E é nessa

conjuntura que Vargas institui uma concepção de modernização, marcando “a saída do país de uma economia agroexportadora, em especial o café, para uma economia industrializada” (FAUSTO, 2012, p. 201, *apud* SILVA, 2013, p. 13), principalmente devido à “fundação da Companhia Siderúrgica Nacional, a instalação da Companhia Vale do Rio Doce e a organização do Conselho Nacional do Petróleo” (SILVA, 2013, p. 13).

Além disso, Silva (2013) cita Velloso (1982) reforçando “a vinculação entre modernismo e Estado Novo”, que segundo ele, “é importante, pois demonstra o esforço do regime para ser identificado como defensor de mudanças no campo da cultura, através dos intelectuais que colaboram com o Estado”.

No que concerne ao estudo de caso do presente projeto, é interessante notar que a proposta de criação do MNBA como instituição independente à ENBA é anterior à ascensão de Vargas, embora seja apenas no Estado Novo que essa criação vá ser efetivada. O projeto de lei de Pedro Américo mencionado acima foi resgatado, “em 1932, [por] Manuel de Araújo Porto-Alegre Filho” (ROCHA, 2014, p. 17). Manuel de Araújo Porto-Alegre Filho tinha grandes ambições para o MNBA, já mostrando uma ideia inicial de suas possíveis divisões, estruturação não só espacial, como também administrativa, de conteúdo, estabelecendo um primeiro escopo ou diretriz.

Rocha cita um trecho da carta de Porto-Alegre Filho, revelando que o museu teria “o intuito de compor ‘uma história da pintura nacional e a das várias nações e escolas de pintura de todos os países [sic]’”. Não apenas isso como, segundo Rocha (2014). Porto-Alegre Filho ainda “defendeu a criação de um Departamento de Belas Artes dentro do Ministério da Educação, e a criação de um ‘registro de obras de arte’”, principalmente visando resolver “a questão dos direitos autorais e de reprodução para evitar a exploração comercial” (ROCHA, 2014, p. 17). Ou seja, surge como um projeto que busca resolver um aspecto da distribuição e menos como um órgão que vá pensar e implementar uma política cultural estruturante no Brasil.

Ainda em 1932, outro fato que é relevante no contexto de políticas museais é a criação do

primeiro curso de museus do Brasil, no MHN. Além de ter se tornado um modelo de museu temático e tradicional, também formava os profissionais que iriam difundir um fazer museal de acordo com os postulados ensinados e defendidos por Gustavo Barroso (fundador do MHN e professor no curso de museus). (ROCHA, 2014, p. 40)

Logo em seguida, um ano antes da criação do Estado Novo,

em 1936, em carta intitulada “Organização do Museu Nacional de Belas Artes”, José Marianno Filho apresentou medidas de ordem material e de organização para a instalação do MNBA. (ROCHA, 2014, p. 18)

O mesmo, descrevendo detalhadamente sobre possíveis conteúdos, disposição de obras, orientações para adaptação do prédio e afins, foi o proponente da segunda iniciativa para fundar um museu de arte dissociado da ENBA - que recebia “críticas quanto ao tratamento dispensado às obras de arte da Pinacoteca” (ROCHA, 2014, p. 19).

Nessa conjuntura, no Estado Novo, “o ideal da brasilidade e da renovação nacional é apresentado como o elo comum que uniria as duas revoluções, a artística e a política” (SILVA, 2013, p. 16). Um exemplo desse momento foi a criação do SPHAN, que teve “como base um anteprojeto do escritor modernista Mário de Andrade” (ABREU, 1996, p. 56).

Instaurado pelo Decreto-Lei 25, seu “principal objetivo [era] o mapeamento e a preservação do patrimônio histórico e artístico nacional” (ABREU, 1996, p. 56) auxiliando na criação de um conjunto/complexo de prédios com representatividade nacional e que estivessem diretamente atrelados à cultura. O primeiro diretor da instituição, e que lá permaneceu por 30 anos, Rodrigo Mello Franco de Andrade, foi o responsável por estabelecer a categoria de patrimônio nacional.

O SPHAN registra um marco no setor de políticas públicas museais, visando regulamentar a ação dos museus e um processo de criação e implementação de museus por todo Brasil, ainda sob a ótica “iluminista de que os museus serviam para educar o povo, introduzindo-o aos cânones da norma culta” (ABREU, 1996, p. 56).

Outro marco relevante do Estado Novo é uma incipiente estruturação de processos comunicativos de visibilidade dessas medidas e como capilarizar ainda mais o discurso construído de Estado, focando nos meios, como afirma Silva:

Com o intuito de centralizar as iniciativas culturais e difundir os ideais do Estado Novo é criado, em 1939, o Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP). A função desse Departamento era a de coordenar, orientar e centralizar as propagandas interna e externa, controlar produções artísticas, dirigir o programa de radiodifusão oficial do governo e organizar manifestações cívicas, festas patrióticas, exposições e concertos, acumulando também funções diretas e indiretas de repressão política. (FAUSTO, 2012, p. 207 e 208, *apud* SILVA, 2013, p. 21)

Esse argumento também está presente no texto de Dias, que afirma que “nesse contexto, a ênfase para dimensão cultural pode ser explicada exatamente pela necessidade do trabalho a partir do Estado para dar feições à nação” (DIAS, 2014, p. 39).

Foi dessa política expansionista e de criação de símbolos que representassem a grandiosidade e a unificação do país como um conjunto e que pudesse ser notado a olhos vistos que, em 1937, surge o primeiro museu de artes do Brasil: o Museu Nacional de Belas Artes.

3. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA CULTURA

Após o surgimento do MNBA, percebeu-se um aumento da preocupação com a institucionalização da cultura e seu uso enquanto ferramenta de construção de um projeto de nação. O capítulo aborda o processo de institucionalização da cultura no Brasil, partindo da atuação do Estado Novo, e elenca acontecimentos que interferiram nesse processo ao longo do tempo até chegar aos dias atuais.

Em um primeiro momento, fala-se sobre a concepção de cultura desenvolvida no Estado Novo e como a criação da UNESCO, no panorama internacional, foi fundamental para um incipiente debate institucional acerca do tema. Esse desenvolvimento vai até os anos 60/70, quando se inicia a segunda parte do capítulo.

Nela, foca-se no processo de redemocratização do Brasil e a criação do MinC como um grande marco na promoção de políticas públicas na esfera cultural. Por fim, há um recorte para o campo museal, no qual o surgimento do Ibram se destaca.

3.1. Estado Novo, a UNESCO e o debate conceitual sobre a cultura

Se o momento era propício para a criação de instituições culturais, isso se deve ao fato de que, no campo ideológico,

a cultura passa a ser vista como campo privilegiado à formação da nacionalidade brasileira e difusão ideológica do regime. Com o Estado Novo, a ideia de difundir a nacionalidade unificadora do País, por intermédio de uma cultura que abarcasse todo o Brasil, foi posta em prática pelos intelectuais que, direta ou indiretamente, atuaram em várias iniciativas culturais. (SILVA, 2013, p. 14)

Essa centralização de representatividade abrange, também, a ideia de construção comum de país, na qual o patrimônio vai ser parte integrante, seja com a construção de novos símbolos, quanto com a restauração, ressignificação e manutenção de prédios antigos. Nesse primeiro momento, inclusive, o prédio no qual se situa o MNBA era ocupado pelo museu e pela Escola Nacional de Belas Artes até 1976, quando essa passa a ocupar o prédio da reitoria na Ilha Universitária da UFRJ, no Fundão. A partir de então, a FUNARTE passa a dividir o prédio com o MNBA, limitando a utilização do espaço por cada instituição e revelando que muitas vezes era necessário adaptar o espaço disponível para abraçar todas as instituições

criadas. E que nem sempre há um espaço adequado às demandas das instituições. Apenas em 2003 o prédio passa a ser somente ocupado pelo MNBA.

Como já falado anteriormente, os intelectuais têm papel fundamental no fomento a políticas culturais nesse momento, ainda que haja muita discordância.

Nos espaços de poder, criados a partir de então, os intelectuais são cooptados e incorporados ao projeto do Estado, em especial nos órgãos voltados à Educação e à Cultura, no qual a presença de tais personagens marcou as disputas na construção de ideias como memória, identidade e cultura nacional. (SILVA, 2013, p.18)

A partir dessas constatações, é perceptível que a institucionalização da cultura possui tanto um viés de criação de estruturas, políticas públicas oficiais e até mesmo imposições legislativas, quanto um segundo viés do uso da cultura como ferramenta, sendo esse uso cada vez mais incrementado e complexificado, principalmente através da comunicação e o desenvolvimento da tecnologia.

Mais amplamente, no cenário internacional, o debate sobre conceituação de cultura também revela ser conflitante e de disputas, principalmente com o advento do fim da II Guerra Mundial, quando os campos da educação, da cultura e da ciência entram no campo de competência da ONU, guiados pelo sentimento “da comunhão universal por meio das idéias” e, como complementa Mattelart, “a instituição parece, enfim, materializar a utopia pan-sofista da humanidade” (MATTELART, 2005, pp. 53-54). Em novembro de 1946, é criada a UNESCO, embora, segundo Mattelart (2005, p.53), seja difícil estabelecer uma filosofia de ação comum aos países-membros, repara-se na tentativa do uso da cultura como linguagem comum e que pode transmitir os valores que venceram junto com os Aliados, em 1945.

Nesse aspecto, Mattelart (2005, p. 56) sinaliza uma ligação importante entre a cultura e a divulgação de informação, assim como a luta pela livre circulação da informação, a chamada doutrina do *free flow of information*. Ou seja, há um estreitamento entre a ideia de cultura e seu uso como propagador de ideais, valores e comunicador nem sempre verbal. Além disso, já durante a II Guerra Mundial, começa-se a dar bastante importância aos dados obtidos e criam-se mecanismos para (de)codificação de mensagens e informação. A informação e os dados passam a ser bens valiosos, necessitando de cuidado e, desde então, podendo direcionar ações e estratégias.

É também nos anos 1940 que alguns teóricos, como Theodor Adorno, começam a escrever sobre o surgimento de uma cultura de massa e a utilizar o termo indústria cultural, além de estabelecerem teorias para o funcionamento da estrutura comunicacional existente.

Adorno; Horkheimer (2002) se preocuparam em destacar que cultura de massa não designa a cultura que emana das massas, a cultura popular, mas aquela cultura que é produzida para o consumo destas. Ou seja, uma cultura na qual o mais visto passa a ser o mais valioso e na qual há um esvaziamento da regionalidade, característica da cultura popular. A indústria cultural pode ser descrita pela apropriação da cultura erudita e da cultura popular e na transformação destas em um terceiro tipo, marcado pelo consumo.

Mattelart (2005) menciona o caso da França, que apesar de ter sido uma das mais ferrenhas opositoras à política de expansão de cultura como mercadoria e da imposição de determinado padrão de consumo americano, teve que acatar exigências determinadas no Plano Marshall, para auxílio na reestruturação pós-Guerra, admitindo uma parcela maior da participação estadunidense na programação local.

Assim como observado no Brasil, é possível perceber, no cenário mundial, a política empregando a cultura como ferramenta de construção e reafirmação de discursos e projetos políticos. Através da disputa de espaços, territórios e fazendo prevalecer determinados símbolos e códigos, há a consolidação de partidos e valores morais. Ou seja, uma concepção de cultura como ferramenta de dominação e imposição.

Nesse processo, fica claro, também, como o aspecto econômico está intrínseco ao ideal de globalização e permeia as facetas da cultura. O cinema, exemplo tratado por Mattelart (2005), é uma esfera fortíssima de propagação de valores e mensagens, mas também de arrecadação e domínio político.

Todos esses espaços de disputa exigem que haja uma organização e certo grau de institucionalização, até como meio de gerir esses embates e balizar as expansões desses processos de imposição. No campo específico dos museus, um desdobramento concreto da criação da UNESCO e do debate sobre possíveis cenários e caminhos a serem tomados foi a criação do ICOM em 1947. No Brasil, logo depois, em 1948, seria criado o ICOM – Brasil, que em seu site, afirma que “tem como objetivo promover a cooperação, a assistência mútua e o intercâmbio de informação entre seus membros, profissionais de museus e instituições culturais” e atua como ator de articulação nacional e internacional.

Segundo o site do ICOM, entre 1947 e 1965, foram organizadas as sete primeiras Conferências Gerais da organização, período no qual os três principais eixos de preocupação/debate eram o papel dos museus, a circulação internacional de bens culturais e sua conservação e restauração. Essa iniciativa de escala internacional desdobra em diretrizes de atuação em âmbito nacional, ainda que, claro, com suas devidas adaptações.

É também nos anos 60 que a UNESCO coloca em seu eixo de atuação o termo ‘desenvolvimento’, baseado no conceito de países desenvolvidos/subdesenvolvidos retomado por Truman durante a guerra fria (MATTELART, 2005, pp. 71-72).

O objetivo desse desenvolvimento/modernização (...) é a “westernization”, a ocidentalização do outro, dos povos tidos como sem história, sem cultura, a menos que se trate de folclore. O desejo de inovação só pode ser difundido de cima para baixo, dos polos desenvolvidos para as nações atrasadas. (MATTELART, 2005, p. 72)

Nesse mesmo contexto, “nos programas da UNESCO, o conceito de comunicação vai adquirir primazia sobre o de cultura, apesar de ele nem ao menos figurar na sigla da instituição” (MATTELART, 2005, p. 73) e, para o autor, se inicia, também um processo de esvaziamento do termo cultura.

O filósofo Kostas Axelos é ainda mais emblemático ao afirmar que

ao se universalizar e se cibernatizar – retroativamente, atualmente, prospectivamente -, a cultura não obedece mais a um protótipo, a um modelo. Ao se tornar multiforme e informal, ela não mais propõe um esquema definido à fala e à ação, aos sonhos e às paixões, aos trabalhos e aos lazeres. Pelo fato de ir em todos os sentidos, ela de repente se torna insignificante, dessignificante. Ela não dá mais resposta ao dizer e ao fazer: ela não é mais formação, torna-se informação e comunicação. (AXELOS, 1969, p. 339 *apud* MATTELART, 2005, p. 74)

Junto com o processo de inserção da noção de desenvolvimento na cultura, está presente o imperialismo cultural, definido como o

conjunto dos processos pelos quais uma sociedade é introduzida no seio do sistema mundial moderno e a maneira com que sua camada dirigente é conduzida, pelo fascínio, pela pressão, pela força ou pela corrupção, a modelar as instituições sociais para que elas correspondam aos valores e às estruturas do centro dominante do sistema ou a se tornar promotora. (SCHILLER, 1976, p. 9 *apud* MATTELART, 2005, p. 75)

Essa é apenas uma definição, mas que encontra em diversas outras, como a de Perrot, Bourdieu e Wacquant (MATTELART, 2005, p. 76), a semelhança da predominância de uma cultura específica em sua essência. Mas Matterlart (2005, pp. 76-77) lembra bem que esse processo instaura uma disputa de forças em um sistema de poder, despontando uma visão de mundo como hegemônica e, que, mais que mera disputa, o imperialismo cultural tangencia os modelos de institucionalizações das TICs, processos e afins.

Já durante os anos 70, Mattelart aponta para uma desestabilização desse sistema de poder, devido aos movimentos de independência de colônias, principalmente na África, o que retoma o que ele chama de “espírito local” (MATTELART, 2005, pp. 79-81) e uma maior pluralidade/diversidade cultural. Esse movimento afeta o conjunto de forças em disputa e, na UNESCO, isso reverbera em debates acerca da troca desigual dos fluxos de informação e a busca pelo estabelecimento de uma nova estrutura organizacional, na qual não só o poder, como o acesso à comunicação/informação esteja mais descentralizado e homogêneo.

3.2. A institucionalização da cultura no Brasil a partir dos anos 80: redemocratização e descentralização

Nesse momento de efervescência de diferentes culturas, o Brasil encontrava-se sob um regime militar que perdurou mais de 20 anos e que regulava rigidamente toda produção artística ou manifestação realizada, tais quais show, peças, livros, reuniões públicas, etc. O regime praticou torturas, instaurou um departamento de censura e minou a liberdade de expressão daqueles que se posicionavam contrários à sua política.

Nesse período, Goto (2009) ressalta a contracultura como um modo de manifesto contra o regime político repressor, indo além de uma obra meramente representativa e reflete a ebulição política da época. Além disso, ainda não havia uma separação entre as pastas de educação e cultura, sendo ambas abrangidas pelo Ministério da Educação e Cultura. Apesar disso, havia um Conselho Federal de Cultura criado já na ditadura, que também possuía funções executivas.

Assim como já havia sido falado por Jânio Quadros, no início dos anos 60, na ditadura cogita-se criar um Ministério exclusivo para a cultura, sendo sua criação justificada por uma necessidade administrativa específica, diferenciada do setor educacional.

O período ditatorial, além de opressor, culminou no enfraquecimento de diversas instituições culturais e educacionais públicas. Se até então os intelectuais tinham sido parte fundamental no desenvolvimento de iniciativas culturais, os militares, através de desarticulações propositais, se isentaram de responsabilidade quanto à manutenção de diversos equipamentos públicos que pudessem gerar alguma conscientização quanto à verdadeira face de horror que praticavam. Esse processo de enfraquecimento da oposição crítica-intelectual e tentativa de esconder práticas duvidosas foram denominados de lobotomia social por Goto (2009).

Esses campos, principalmente o da educação, passaram a ser gerenciados pelo setor privado, que consistia em sua maioria na elite economicamente ativa do Brasil e uma das financiadoras do próprio regime. Logo, predomina a política neoliberal, visando atender aos interesses de grandes empresas e a participação mínima do Estado na regulamentação.

Após 21 anos de sucateamento, o período de redemocratização é marcado, na cultura, pela criação do MinC, em 1985 e uma “nova percepção da cultura como um direito” (DIAS, 2014, p. 22), sendo “esse passo mais um entre os necessários marcos, em múltiplas esferas, para produzir a democratização” (DIAS, 2014, p.37). Segundo Dias (2014, p.22), a implementação de leis de incentivo não só fortaleceu o MinC, como “acabam por normatizar também o funcionamento do *marketing cultural* nacional”. Após duas potenciais oportunidades de criação em 1936 e nos anos 60, finalmente o MinC conseguia se estabelecer e se organizar. É um momento que marca a volta da articulação institucional no setor da cultura e a reabertura de instituições que foram fechadas no período de chumbo.

Dias (2004) é enfático quando diz que o MinC foi capaz de se firmar dentro do processo de institucionalização justamente porque conseguiu reordenar esse jogo, não só através da criação de leis de incentivo, como também construindo “uma nova rotina burocrática para a pasta, capaz de normatizar as relações estabelecidas entre o Ministério da Cultura, produtores culturais e financiadores” (DIAS, 2014, p. 37).

Diferentemente do que foi observado no processo de institucionalização da cultura no Estado Novo, na República não foram os intelectuais que puxaram o processo legislativo. Nesse novo momento, é forte a presença de interesses de empresas privadas e que tem interesse de investir em cultura, como podemos perceber nesse trecho de Dias:

a eficácia da Lei Rouanet enquanto dispositivo se realiza necessariamente a partir de iniciativas conjuntas de agentes e agências privadas e públicas – num processo que pode ser identificado como de formação de Estado. (DIAS, 2014, p. 38)

E complementa que

esse movimento de institucionalização, que envolve de modo direto administração pública e mercado (...), também é realizado por instâncias diretamente ligadas à reflexão e à produção de conhecimento em torno das políticas culturais. (DIAS, 2014, p. 38)

O ponto principal defendido por Dias é que o MinC representa uma transformação na organização do setor cultural e que o principal desafio era homogeneizar os diferentes *modi operandi* das instituições que compuseram a base do MinC. Volta à voga o discurso sobre o

nacionalismo, mas dessa vez com o respaldo de uma administração legítima e eleita por voto. Após 21 anos de cerceamento dos direitos civis, esse fator aumentava a importância de uma instituição democrática e que representasse a “interação cultural entre as diversas regiões do país, o que permite entrever uma noção de cultura que se faz (...) capaz de consolidar o país como nação” (DIAS, 2014, p.43).

O MinC é fruto do agrupamento de diferentes instituições já existentes, como, por exemplo a FUNARTE que foi criada em meados dos anos 70 e ocupava o mesmo prédio do MNBA. Marcelo Araújo (2018), diretor do Ibram, identifica, nessa mesma época (anos 80/90), um aumento de novas instituições museológicas, assim como uma maior diversificação nas tipologias destas. Outro marco importante ressaltado por Araújo é a regulamentação da profissão em museologia e o surgimento, ainda que incipiente, de cursos de museologia reconhecidos pelo MEC.

Outro movimento expressivo surgido ainda durante o período ditatorial foi a “atuação do Fórum de Secretários Estaduais de Cultura que, criado em 1983, teria sido o principal articulador da criação de um Ministério exclusivamente dedicado à Cultura” (DIAS, 2014, p.45). Isso, pois o MEC continuava abrangendo as pastas de educação e cultura e o desmembramento suscitava preocupação ao ministério já existente, que temia uma fragilidade política e dificuldade em pautar reivindicações. Mas ao mesmo tempo, via-se necessário criar um ambiente cujo foco fosse tratar das especificidades da área da cultura.

Pelo fato dos efeitos da censura terem criado marcas fortes, ficou visível a ebulição de uma necessidade por representatividade após o término do governo ditatorial. As discussões travadas na Assembleia Constituinte procuraram abranger os diferentes atores que compõem o setor cultural. A construção da Constituição de 88 foi de certa forma coletiva e procurou atender às demandas surgidas seja no campo legislativo, quanto da atuação do dia a dia e financiamento das ações culturais. Foi nessa época que o sistema de financiamento e incentivo de projetos culturais começou a surgir e ser debatido e remodelado.

Dias afirma que a

dimensão da democracia cultural, além de estar implícita no tratamento da cultura pela Constituição Federal, também pode ser vista em outros aspectos dentro da própria constituição. O desenvolvimento econômico, no capítulo que trata da “ordem social” é descrito como um caminho para o “desenvolvimento cultural”, sendo o mercado interno um patrimônio nacional. (DIAS, 2014, p. 53)

Ou seja, o setor cultural não pode ser pensado longe do fator social, sendo a “preocupação do legislador na Constituição de 1988 era a garantia tanto do direito de

expressão que passa pela produção cultural – e talvez aí o enfoque nos direitos ganhe de fato uma importância central, na medida em que há a preocupação com uma liberdade que se garante individualmente – como pelo financiamento público de (parte) dessa mesma produção cultural” (DIAS, 2014, p. 53).

O autor costura os âmbitos social, político e econômico de maneira inteligente, ressaltando o aspecto democrático tão caro à época. A cultura encarada como um direito intrínseco ao existir do ser humano suscitou a necessidade de se discutir não apenas conceitualmente os termos de existência do MinC, mas, também, debater o viés operacional/executivo dessa institucionalização.

Dias resume essa tentativa de equilíbrio e tensão, quando afirma que

a criação do MinC foi um acontecimento que rearranjou o campo das políticas culturais no Brasil, assim como seu processo de institucionalização. Mas a manutenção desse processo precisaria de outros mecanismos para além dele. Nesse sentido, essa conjuntura inicial é muito importante, mas foram outros os movimentos que garantiram institucionalidade do MinC nos anos seguintes, especialmente a partir da operação das leis de incentivo. (DIAS, 2014, p.58)

Ou seja, não adianta apenas debater e estipular no papel limites e diretrizes. É necessário um aparato que permita a implementação concreta e viabilize o cumprimento das metas e objetivos colocados. Dias (2014, p.59) coloca que a estabilidade da estrutura administrativa ocorre quando Celso Furtado assume o MinC e consegue organizar e gerir de forma que os processos administrativos se tornem mais homogêneos e parecidos entre as diferentes instituições que formam o MinC.

Em 1986, cria-se a primeira lei de incentivo que propõe orientar as ações do MinC e criar os parâmetros de investimento em projetos, a Lei Sarney. Sua gestão foi regulamentada pelo Decreto número 93.335, de 3 de Outubro de 1986 e a responsabilidade sobre a Lei Sarney era dos Ministérios da Cultura e da Fazenda. A fim de complementar a criação da lei e possibilitar uma organização melhor do processo de investimento, “criou-se o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas de Natureza Cultural (CNPJ) com ou sem fins lucrativos, mantido pelos dois órgãos” (DIAS, 2014, p.61). Outra criação para fomentar e auxiliar na implementação da lei foi o Fundo de Promoção Cultural, que gerenciava o dinheiro da pasta – que havia aumentado – segundo os fins estipulados no corpo da lei.

Apesar do MinC ter se estabilizado com a gestão de Celso Furtado, em 1990 temos uma comprovação de que o cenário ainda era muito frágil, quando o então presidente Fernando Collor extingue não somente a Lei Sarney, como, também, o Ministério da Cultura.

Em seu lugar, foi estabelecida uma Secretaria da Cultura, diretamente ligada à Presidência da República. Essas ações refletem o Plano Brasil Novo instituído por Collor e que cortou diversos incentivos fiscais praticados na época (DIAS, 2014, p. 64). O governo Collor, ainda, foi marcado por uma intensa instabilidade econômica, havendo uma hiperinflação e um congelamento das poupanças bancárias.

Uma questão que estava em voga já no fim dos anos 80 era a sustentabilidade e meio de gestão de projetos culturais. Com “a criação do Fundo de Investimento em Arte e Cultura (Ficart) para gerar investimentos no setor” a proposta era “de que o Estado conseguisse captar recursos com a iniciativa privada vendendo, através da bolsa de valores, cotas de produções artísticas nacionais” (DIAS, 2014, p.64). Mas, por outro lado, Dias ressalta que “os Ficart ainda não foram utilizados, segundo informações do Ministério da Cultura, por falta de interesse do empresariado” (DIAS, 2014, p.68). Ou seja, apesar de ter se escutado demandas do setor, havia também a criação de estruturas que não eram compatíveis com as práticas do empresariado, que eram os principais financiadores de projetos ou, pelo menos, era o foco de arrecadação de investimentos.

Ainda durante o governo de Collor, cria-se uma nova lei de incentivo, que reforma vários aspectos da Lei Sarney, a Lei Rouanet. Essa Lei permanece existindo até hoje, ainda que tenha sido revista e aprimorada ao longo dos anos, a partir da experimentação prática de suas resoluções. Além da mudança do texto da lei em si, criam-se Decretos, Instruções Normativas ou Medidas Provisórias a fim de melhorar a execução da lei e sua operacionalização.

No caso da Lei Rouanet, um dos principais pontos debatidos é a questão do financiamento, a porcentagem de impostos que podem ser revertidos e a questão das contrapartidas que podem ser oferecidas para parceiros. O ponto das contrapartidas e seus limites foi uma das questões principais trabalhadas nas últimas duas Instruções Normativas lançadas em 2017 e que ainda não chegaram a um entendimento totalmente claro sobre o que se pode oferecer como contrapartida e sendo necessária consultas de interpretação da lei para que não haja problema.

Esse último ponto é bem emblemático, uma vez que muitos criticam o mecanismo da lei que possibilita que as marcas/empresas deduzam gastos de impostos (que seriam pagos ao governo) e revertam isso em publicidade. Ou seja, essas passam a ganhar muita visibilidade através do investimento em projetos culturais e desenvolver associações positivas ao seu nome. Assim, as empresas desenvolvem uma imagem subjetiva na mentalidade dos consumidores que se afasta de seu exercício primário. Um exemplo são as bicicletas do Itaú

que podem nos remeter à mobilidade, direito à cidade, lazer, entre outros. Elas constroem uma associação positiva e direta com a marca Itaú (principalmente por conta da cor) e nos fazem esquecer momentaneamente das práticas bancárias da marca, seus juros exorbitantes ou do fato que o banco é o que mais tem lucrado ultimamente no Brasil: a ordem de grandeza chega aos bilhões⁵.

Outro ponto central, desenvolvido ao longo do tempo, foi a construção de definições de terminologias utilizadas na esfera da Lei Rouanet. O léxico é fundamental, principalmente, para a aplicação de projetos e demonstra o quanto um entendimento comum é essencial para que se estabeleça a comunicação entre esfera pública, empresários e artistas/produtores culturais.

Apesar da criação da Lei Rouanet para o fomento à cultura, em 1991, Goto (2009) reforça que a permanência, pós-ditadura, de um governo neoliberal/capitalista, limitou muito a ação do Estado e concentrou o apoio a projetos nas regiões nas quais os interesses do setor privado prevaleciam. Essa característica demonstra a submissão da arte ao aspecto de mercado (GOTO, 2009). Aspecto esse que é reforçado pela americana Rosalind Krauss, que escreveu sobre a mudança ocorrida na relação com as coleções artísticas. Se antes vistas como patrimônio cultural insubstituível, as coleções de arte passaram a representar valor agregado e investimentos, principalmente nos contextos nos quais os museus operam (KRAUSS, 1990). O setor cultural se torna então foco de investimento e valorização de patrimônio de marcas.

Em 1992, durante o governo de Itamar Franco, é reestabelecido o MinC enquanto ministério. Ele começa a ganhar mais expressividade em 1999 no governo de Fernando Henrique Cardoso, quando tem os recursos ampliados. Porém, tanto Goto (2009) quanto Araújo (2018) consideram que MinC passa a ter maior expressividade com a entrada do presidente Luiz Inácio Lula da Silva e com a gestão de Gilberto Gil da pasta.

Em 2002, a UNESCO havia lançado a Declaração de Budapeste sobre o Patrimônio Mundial quando da celebração do “trigésimo aniversário da Convenção para a Protecção [sic] do Patrimônio Mundial, Cultural e Natural que (...) demonstrou ser um instrumento ímpar de cooperação internacional para protecção [sic] do patrimônio cultural e natural de valor universal excepcional” (UNESCO, 2002). No ano seguinte, em Paris, a UNESCO amplia essa proteção ao criar a Convenção para a Salvaguarda do Patrimônio Cultural Imaterial, passando

⁵ Lucro do Itaú fica perto de R\$ 25 bi em 2017. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 05 fev. 2018. Digital. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,lucro-do-itaui-fica-perto-de-r-25-bi-em-2017,70002179262>>. Acesso em: 18 maio 2018.

a abranger o que eles consideram um “fator de aproximação, intercâmbio e entendimento entre seres humanos” (UNESCO, 2003).

Um pouco antes, no período de 1996 - 2004, o *International Council of Museums* (ICOM) tem o que eles chamam em seu site de nova era de atividades, passando a ser mais ativo ante a comunidade museológica internacional e desenvolvendo o Programa de Emergência para Museus que ajuda no combate aos danos causados por causas naturais.

Goto (2009) lembra que a mudança do panorama com a entrada de Luiz Inácio Lula da Silva no poder, em 2003, ocorre no mesmo ano da criação da Convenção para a Salvaguarda do Patrimônio Cultural Imaterial pela UNESCO. Para ele, há um processo de democratização do acesso à obtenção de financiamento público, marcado pelo aumento da criação de editais que auxiliaram na redistribuição de verba e projetos apoiados pelo país inteiro.

Foi durante a gestão de Lula que houve uma reestruturação significativa do MinC e a criação de diferentes autarquias e frentes de trabalho. Araújo (2018) destaca que, nesse momento, os

gestores públicos brasileiros passam a estruturar uma política cultural respondendo a três dimensões: a da cidadania, com garantia ao direito ao acesso; a do simbólico, que estimula o processo criativo e imaginativo e a do econômico, que propicia o desenvolvimento socioeconômico local. (IBRAM, 2018, slide 3)

A reestruturação propiciou ainda um incipiente estudo sobre a economia da cultura e/ou o impacto da cultura na economia, buscando trabalhar o aspecto da sustentabilidade de projetos e ações culturais. É nesse contexto que se lança o Atlas Econômico da Cultura Brasileira. Começa, então, um movimento de controle e conhecimento sobre hábitos culturais, a fim de ter mais propriedade sobre o efeito das ações instituídas e perceber quais nichos ou brechas necessitam de maior atenção, além de respaldar reivindicações. Uma delas é uma maior participação no PIB, visando garantir a permanência de políticas culturais e apoio a projetos. Essa reivindicação é permanente e, ainda nos dias de hoje, a questão financeira é um imbróglio na resolução de impasses na estrutura de doações e investimentos em projetos.

Esse novo direcionamento levou, no campo de museus, a diferentes resoluções positivas. Em 2003 é criado o Plano Nacional de Museus, que surgiu como uma consolidação de debates dos agentes do setor museal e que foi coletivamente debatido antes de ser criado. Era comum ouvir falar sobre consultas públicas antes da criação de novas regulamentações em diferentes setores públicos. O plano “estabelece as diretrizes teórico-conceitual do papel dos museus e da “vontade de patrimônio e de memória” e os sete eixos programáticos orientador da atuação dos gestores” (IBRAM, 2018, 4).

Já em 2004, cria-se o Sistema Brasileiro de Museus, assim como os Sistemas Estaduais e Municipais de Museus, visando articular as diferentes instâncias de gestão de museus. O SBM foi um meio de organizar e melhorar a padronização de processos administrativos e tentar otimizar a descentralização de decisões e novas medidas. Esses canais de divulgação e entendimento claro da legislação são importantes para garantir o bom funcionamento. É nesse ano também que ocorre o 1º. Fórum Nacional de Museus.

Em 2006, é instituído o Cadastro de Museus, independente da instância de gestão, se público ou privado, o cadastro é realizado para se ter controle das instituições museológicas existentes no Brasil e suas informações básicas. Atualmente, são mais de 3300 museus cadastrados por todo o Brasil e de diferentes tipologias (museus virtuais, museus tradicionais, ecomuseus, etc.).

Na sequência, em 2007, é firmado o estabelecimento da iniciativa de IberMuseus. Após reunião ocorrida em Salvador, países como Portugal, Espanha, Brasil, Andorra, etc., firmam um compromisso de trabalhar em conjunto na divulgação e promoção de políticas museais, assim como criar uma rede de discussão contínua e contundente (ARAÚJO, 2018). Araújo afirma que, nessa linha, outros nove acordos entre esses países ibero-americanos foram criados, mas o de museus se revela um dos mais consistentes. Após dez anos de trocas, novos editais foram abertos e a logo foi atualizada recentemente.

Dois anos depois, em 2009, entra em vigência a lei 11.904/09 que institui o Estatuto dos Museus. A lei é um arcabouço jurídico-administrativo que define e conceitua o que na Legislação Brasileira o que é reconhecido ou entendido como uma instituição museológica. Araújo (2018) destaca que esta foi uma posição pioneira em termos de legislação pública, uma vez que já previa outros formatos de museus, considerando os processos museológicos e não apenas o espaço físico em si. O conceito estipulado é bem próximo do utilizado pelo ICOM e tem como um ponto-chave a dinâmica de preservação de memórias, principalmente por parte de comunidades. Fica então estipulado (e resumido) que museus são legalmente

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.

Enquadram-se nesta Lei as instituições e os processos museológicos voltados para o trabalho com o patrimônio cultural e o território visando ao desenvolvimento cultural e socioeconômico e à participação das comunidades. (IBRAM, 2018)

Essa sequência de medidas foi fortalecida com a criação do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), que tem fundamental papel de centralizar dados e informações acerca dos museus federais, além de fomentar uma maior articulação entre eles. Segundo seu site, o Ibram é o atual “responsável pela Política Nacional de Museus (PNM) e pela melhoria dos serviços do setor”. Ocorrida também em 2009, sua criação surge como um desmembramento do Departamento de Museus que estava alocado no IPHAN. O Ibram é uma autarquia do Minc, está baseado em Brasília e tem autonomia administrativa e financeira. Atualmente a instituição se define com a seguinte missão e visão:

Missão: Promover a valorização dos museus e do campo museal a fim de garantir o direito às memórias, o respeito à diversidade e a universalidade de acesso aos bens musealizados.

Visão: Ser referência na gestão de políticas públicas e na geração de conhecimento para o campo museal. (IBRAM, 2018)

Nesse período entre 2003-15, principalmente com o projeto de cidade influenciado pela Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, mais de cinco museus, que ganharam destaque nacional e midiático, surgiram, como por exemplo, o Museu de Arte Contemporânea (MAC), Museu de Arte do Rio (MAR), Paço do Frevo, Inhotim, Museu de Futebol e o Museu do Amanhã. O Museu do Amanhã não só é o mais recente dos listados aqui, mas também é um dos que têm ganhando maior repercussão midiática, não apenas por sua localização, mas também devido a sua arquitetura irreverente assinada pelo arquiteto espanhol Santiago Calatrava. Outro fator de destaque é o uso intensivo da tecnologia como ferramenta expográfica de impacto.

Para Araújo (2018), um aspecto interessante é que a lei é dinâmica e pode ser remodelada e revista à medida que tiver sido experimentada/vivenciada. Com isso, em 2013, é emitido um Decreto, de nº. 8.124, que regulamenta a atuação do Ibram e o Estatuto de Museus.

Em 2015, é emitida uma recomendação da UNESCO sobre o funcionamento de museus e coleções, o que não acontecia desde os anos 60. A medida é resultado de uma iniciativa do IBRAM, listando diretrizes de políticas públicas para área museológica para os estados-membros (IBRAM, 2018).

Nesse documento, a UNESCO

Reconhece o papel central dos museus como instituições fundamentais para a realização de políticas culturais;
Destaca a importância da qualificação dos profissionais que atuam no campo dos museus;

Reforça a necessidade de preparar os museus para as novas tecnologias;
Estimula esforços colaborativos e participativos entre museus, comunidades,
sociedade civil e o público. (IBRAM, 2018)

O Ibram inseriu no Forum Nacional de Museus uma temática de avaliar se essas diretrizes foram/estão sendo implementadas e rever sobre a efetividade do sistema administrativo vigente, aproveitando dessa maleabilidade da lei para fazer com que ela esteja mais coerente com a realidade possível. Essa iniciativa é condizente e alinhada com o acompanhamento exercido pela UNESCO, que faz rodar um questionário a fim de obter respostas sobre os processos de implementação dessas diretrizes nos mais variados países. Em 2020 haverá um encontro mundial da UNESCO para refletir e rever essas diretrizes e compartilhar dificuldades ao longo do processo. (ARAÚJO, 2018).

Como mencionado anteriormente, a arte passa a ser submissa ao aspecto de mercado (GOTO, 2009) e as coleções de arte passam a ser valoradas como forma de gerar valor agregado e investimentos, principalmente nos contextos nos quais os museus operam (KRAUSS, 1990). Huvila (2013) comenta que essa mudança possibilitou também uma nova percepção do espaço do museu como uma commodity, assim como para Arantes (1991) isso impacta diretamente na relação espectador x obra de arte, quando afirma que as novas práticas estabelecidas pelos museus, ou “novos museus”, passaram a ser animações culturais e apenas encenam “a própria ideologia que nos anima” (ARANTES, 1991).

Enasel, em 2011, estabelece que há uma alteração clara na concepção de museu. Este deixa de ser visto como um meio de preservação de patrimônio cultural e fonte de educação, passando a ser tratado como ambiente de entretenimento (ENASEL, 2011), mostrando uma afinidade com a submissão mercadológica. Essa percepção é compartilhada por Hooper-Greenhill que estabelece o *modus operandi* de museologia canadense e americana como uma cadeia de informações para atrair um consumidor que, por sua vez, escolhe à esmo dentro de um “mercado” (HOOPER-GREENHILL, 1988).

Van Aalst (2002) acredita que os museus são pontos-chave no setor de turismo e, assim como Enasel, entende que houve uma transformação na função social do museu. Esse deixa de ser um bem dedicado à educação para passar a ser espaços públicos de circulação e tendo, inclusive, a criação de nichos museológicos, chamado *cluster*, em inglês.

Apesar de claramente o setor cultural ter sido afetado pelo viés tecnológico e mercadológico, seguindo a lógica capitalista, parece ser descuidado afirmar que os museus em geral abandonaram a função de preservação e se renderam totalmente à lógica capitalista, conforme podemos perceber pelas definições apresentadas acima.

O aumento significativo das formas de expressão e das tipologias de museus pode explicar o porquê de se achar que se abandonaram a preservação. De fato, há um crescimento do uso de tecnologias e de novos modelos expográficos, mas talvez devesse haver uma preocupação em renovar e remodelar como os museus existentes se comunicam e criam pontes com seus visitantes, uma vez que ainda há espaço e interesse pelos museus ditos tradicionais. Esse ponto será desenvolvido no capítulo seguinte.

4. ETAPAS E METODOLOGIA

Nos dois últimos capítulos foi feita uma recapitulação do processo histórico acerca da criação do MNBA e das conjunturas da criação de políticas públicas no setor cultural. Nesse capítulo, serão explicadas as metodologias de pesquisa empregadas a partir das etapas de pesquisa desenvolvidas.

Hair Jr. et al. (2014), em seu livro *Fundamentos de pesquisa de marketing*, decompõem em etapas e metodologias para o que ele chama de **pesquisa de marketing**. A pesquisa seria um prognóstico complexo que visa responder a uma questão-problema estipulada por determinada empresa/instituição. Consiste em um trabalho conjunto entre o setor administrativo e pesquisadores de marketing. Para que o resultado seja efetivo e valioso, Hair Jr. et al. (2014) estabelece que é necessário fazer um julgamento sobre a validade de se aplicar uma pesquisa, levando em consideração principalmente os seguintes fatores: custo, tempo, equipe, relevância da resposta e esforço a ser empregado.

Após a decisão pela realização da pesquisa, Hair Jr. et al. (2014) ressalta que é importante elaborar bem o objetivo central da pesquisa, o que se pretende obter como resposta, e, para tanto, é necessário saber separar sintomas de causas. Segundo eles, com frequência, os responsáveis por decisões administrativas interpretam como causa algo que, na verdade, seria um sintoma do problema. Esse comportamento é conhecido como princípio do *iceberg*: geralmente, só se conhece 10% do problema, que é a parte visível e, portanto, um sintoma.

Eles citam como exemplo a queda de venda de um determinado produto. Enquanto isso é encarado como problema por alguns, esse fato na realidade aponta que algo não está funcionando e, por isso, fez as vendas caírem. Seja a estratégia adotada pelo setor de vendas, seja no ponto de venda, etc. Entender porque algum desses setores não está atuando como se pretendia é o verdadeiro problema e, que ao ser tratado, vai solucionar o sintoma de queda nas vendas (HAIR JR. ET AL., 2014).

Hair Jr. et al. (2014) também colocam como fundamental a elaboração de uma contextualização para entender em que parâmetros se está inserido e qual os limitantes externos podem afetar diretamente o panorama encontrado e até onde alguns problemas poderão ser de fato solucionados.

Para efeitos deste estudo, foi utilizado um mix de estratégias analíticas – assim como propõe Hair Jr. et al. (2014) – a fim de criar um panorama mais complexo possível, a fim de se aproximar de uma realidade do atual panorama do MNBA, e confrontar suposições que

possam ter surgido a partir do levantamento inicial de informações e a partir de uma visita realizada ao Museu.

Esse processo de coleta de informações através de textos, de matérias e nos canais oficiais do MNBA e as duas visitas podem ser considerados as duas primeiras etapas no processo de elaboração deste TCC. Já a terceira etapa consistiu na elaboração de um questionário, a fim de procurar indícios acerca da percepção dos respondentes em relação ao MNBA. Por fim, a última estratégia utilizada foi uma entrevista semiestruturada, realizada com uma funcionária do MNBA.

4.1. Levantamento de informações e conteúdo

Ao iniciar o processo de estudo, ficou claro que falar sobre museus no Brasil envolve diretamente falar sobre política e conjunturas sociais. Esses universos estão tão entrelaçados, que se fez necessário resgatar historicamente o processo da institucionalização da cultura, principalmente no Brasil. Com essa base, desenvolveu-se uma sensibilidade para entender melhor as fragilidades e os fundamentos que compõem o panorama atual do setor cultural, mais especificamente do campo museológico.

Outra frente de estudo foi procurar trabalhos acadêmicos que tratassem especificamente do MNBA ou do momento de sua criação. No primeiro requisito, foram encontrados poucos trabalhos, sendo alguns focados apenas no aspecto econômico. O curioso é que os trabalhos encontrados que falam diretamente do MNBA (alguns foram citados nesse estudo), e referenciados/disponíveis na biblioteca do Museu, foram realizados por funcionários do próprio Museu (ROCHA, 2014), que buscaram se aprimorar profissionalmente. Ou seja, basicamente o que se fala sobre o MNBA foi composto a partir de um ponto de vista interno. Claro que o Museu é citado em inúmeras publicações que falam sobre arte e/ou políticas públicas. Há também edições especiais desenvolvidas pelo próprio Museu que foram publicadas em diferentes momentos. Mas, em termos acadêmicos e de reflexão sobre a instituição, não foi encontrado muitos estudos que tratassem o MNBA como estudo de caso.

Já no que tange ao momento de sua criação, são inúmeras os trabalhos acadêmicos que tratam ricamente do tema, sendo feito um recorte a partir de indicações de profissionais que estão próximos do recorte. Ou seja, foram utilizadas referências que têm alguma expressividade e propriedade sobre o tema.

4.2. Visita

Em 1997, o MNBA recebeu a *Exposição Monet*, que contava com um acervo de trinta e uma obras do pintor impressionista. Foram expostas ainda telas de outros pintores impressionistas como Renoir, Morisot e Boudin. Grande parte dessa exposição veio do acervo do museu Marmottan-Monet, de Paris, mas também contou com obras do próprio acervo do MNBA e do Masp.

A exposição foi fruto de uma articulação não só entre as instituições, como também entre os governos brasileiro e francês. A abertura da exposição contou com a presença ilustres com os dois então presidentes, Jacques Chirac (França) e o brasileiro Fernando Henrique Cardoso. À época, foram investidos significativos US\$ 2,5 milhões para preparar o MNBA para receber a exposição, sendo US\$ 1 milhão gastos apenas com reformas no Museu⁶, conforme reportagem de março de 1997 da *Folha Online*. Essas medidas foram necessárias principalmente por uma exigência do museu francês sobre a climatização dos ambientes, visando à conservação das telas.

Ainda foi pensado um espaço pedagógico e de entretenimento para as crianças, inspirado na personagem Linéia. Linéia foi criada por duas suecas como um meio de tornar lúdico o universo do pintor francês e que, em um livro, guiava o leitor pelos cenários vivenciados por Monet. O espaço expositivo recriava esses cenários para que os mesmos se tornassem mais tangíveis para as crianças.

Por fim, foi criada uma estrutura completa de apoio ao visitante, que abrangia desde a venda de guias e o catálogo e outros itens do gênero em quiosques da loja *Le Petit Musée* até a instituição de pontos de vendas externos para ingressos antecipados.

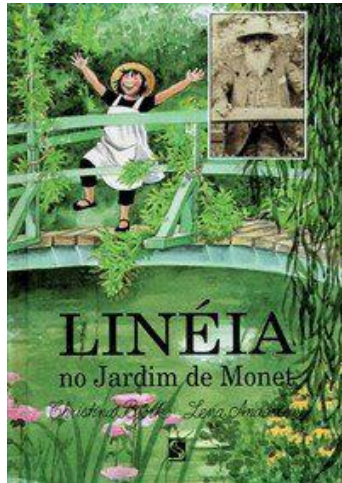
O relato sobre essa exposição se dá por dois motivos específicos: embora tenha sido feita em 1997, até hoje consta como a exposição temporária mais visitada do MNBA, tendo atingindo o número impressionante de 432 mil visitantes⁷. Segundo, pois esta exposição marcou minha primeira visita, aos sete anos de idade, ao MNBA e que marcou minha infância por uma iniciativa comercial feita à época: a venda da boneca Linéia. Após essa visita realizada com o colégio, ter a boneca se tornou febre entre os alunos do CEAT, assim como suas mudas de roupa. A boneca foi um excelente meio de inserção da arte na cultura das

⁶ AGÊNCIA FOLHA. Rio recebe maior exposição de Monet. *Folha online*, 10 mar. 1997. Digital. Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/fof/Cult/cu10031.htm>. Acesso em: 21 fev. 2018.

⁷ Conforme dados internos fornecidos pelo MNBA.

crianças e abertura para discussão de Monet, acabou sendo um fio condutor e artifício pedagógico para vários colégios apresentarem as telas e suas peculiaridades⁸.

Figura 1 e 2 - Linéia



À esquerda, o livro que originou a personagem Linéia, transformada em boneca, como ilustrado à direita. (Imagens retiradas de: wp.clicrbs.com.br/viajandocomarte/2012/05/01/giverny-os-jardins-de-monet-para-criancas/?topo=77,1,1,,77)

Falar do MNBA se torna, então, um retorno à infância, cuja memória é marcada por essa ação pedagógica/de marketing e pela imagem impactante das galerias com estátuas, nas quais as claraboias são de efeito impactante, unindo a arquitetura e a disposição das obras.

Ou seja, com a finalidade de aumentar a aproximação do objeto de estudo, foram realizadas duas visitas ao espaço do Museu. A primeira para reativar a memória acerca do espaço que havia sido visitado pela última vez há mais de vinte anos. Foi um momento de reconhecer espaços, confrontar memórias e atualizar a escala de observação, quando se cresce as dimensões ganham novas medidas e as proporções transformam a relação espaço-experimental.

Já a segunda, com viés mais analítico-observador, proporcionou uma descrição da experiência de ir ao museu e levantou questionamentos sobre seu funcionamento. Essas percepções abrangem desde o momento da chegada até o fim da visita e alguns de seus desdobramentos.

⁸ Os comentários sobre como a boneca fez sucesso entre as crianças e foi a metodologia utilizada para abordagem do impressionismo no colégio podem ser vistos no blog wp.clicrbs.com.br/viajandocomarte/2012/05/01/giverny-os-jardins-de-monet-para-criancas/?topo=77,1,1,,77.

4.2.1. *Percepções pessoais da visita*

O MNBA fica na região central do Rio de Janeiro, na Praça da Cinelândia, como já antecipado no segundo capítulo. Próximo à estação de metrô e VLT de mesmo nome, o Museu também fica próximo à estação das barcas e de pontos de linhas de ônibus que chegam a variados lugares da cidade.

Perto da entrada, há dois banners colocados na parte externa do museu. A altura dos mesmos não se encontra na altura dos olhos, sendo necessário recuar para conseguir ter uma leitura mínima. Ao fazer esse movimento, aproxima-se demasiadamente da linha no VLT e há certa tensão de tropeçar e cair na rua. O prédio, apesar de imponente, acaba sendo escondido pelos arbustos, embora nesse trabalho não se pretenda sugerir de derrubar os arbustos, destaca-se que a entrada e saídas são mal sinalizadas, com placas mínimas de identificação.

No questionário aplicado, foi mencionado sessenta e uma vezes que uma das coisas que chamavam atenção sobre o prédio do Museu era o fato de não saberem se o mesmo estava aberto ou fechado. Outras quarenta e cinco menções foram feitas alegando que o prédio parece estar sempre fechado. Talvez fosse interessante utilizar o arco já existente para colocar um sinalizador desses caminhos.

Em seguida, para entrar, passamos por um detector de metais, o que não incomoda, mas, ao mesmo tempo, tal procedimento dificulta logisticamente que filas sejam criadas na parte externa pela falta de espaço útil. Ainda dificulta a circulação logo após a entrada. O saguão é estreito e serve como entrada tanto da parte administrativa do prédio e para a exposição em si, mas talvez, por isso mesmo, tal medida se faz necessária.

A visita foi realizada no meio da semana. Na bilheteria, não havia filas e, no fundo da mesma, havia um expositor com exemplares de livros a venda. Aparentemente resquícios de coleções antigas. Não foi oferecido nenhum tipo de material sobre o que seria visto a seguir. Só foi disponibilizado um folder com a programação mensal, após ser requisitado ao fim de uma das visitas.

Diante do pedido, o atendente forneceu o material do mês do museu: um “folheto” impresso em A4, visivelmente algo precário e que revela as limitações enfrentadas pelo museu. A primeira reação foi de tristeza e indignação pelo descuido, por provavelmente eles não terem verba para fazer algo mais elaborado e por um museu dessa magnitude não ter como dispor de um material informativo que transmita uma imagem de credibilidade e austeridade.

Uma solução interessante encontrada pelo Museu para divulgar o conteúdo e programação atualizada foi disponibilizar aparelhos televisivos rodando um vídeo com as exposições vigentes. Além disso, eles se preocuparam em divulgar o site e página de Facebook em alguns espaços do museu, incluindo no ingresso. O mesmo também aparece no balcão do guarda-volumes, serviço que eles oferecem gratuitamente.

Ao subir, fica-se um pouco confuso sobre aonde ir, pois há um caminho determinado a seguir, ainda que isso não fique claro *a priori*. Chegando ao terceiro andar, ao adentrar na exposição permanente, é perceptível a sensação abafada, como se não houvesse ar-condicionado e distraindo do propósito de se estar ali. Ou seja, o desconforto acerca da temperatura é algo que se faz presente ao longo da visita.

Voltando o foco para o conteúdo, o texto de apresentação da exposição explica o que será visto nos cômodos seguintes. O texto sucinto fala que as obras expostas representam expoentes de alguns movimentos artísticos, como o classicista. Essas terminologias embora resumam com propriedade os estilos expostos, podem afastar quem não tem essa bagagem cultural/artística. Ao não entender o que esses termos significam, a chance das pessoas não se identificarem com as obras expostas em seguida aumenta bastante, dificultando a construção de uma conexão entre visitante-obra (não que não possa ser feita baseada em outros aspectos, como a própria sensibilidade).

No acervo exposto, o MNBA possui o primeiro quadro brasileiro exposto no Salão de Paris, sem contar nos quadros emblemáticos retratando grandes episódios da nossa história. Não obstante, foi possível conhecer um pouco mais sobre pintores brasileiros que foram referências e são importantes na história artística brasileira, como Victor Meireles. O Museu também apresenta esculturas, além de quadros. Ou seja, toda uma geração de artistas brasileiros com técnicas tão apuradas quanto grandes nomes da pintura internacional.

Em seguida, podem ser visitadas as salas das galerias, nas quais ficam as exposições temporárias. Como nem todas estão ocupadas e nem é claro qual o tamanho exato que cada uma ocupa, por diversas vezes os seguranças tiveram que redirecionar para o caminho correto. Implicitamente, havia uma direção exata a ser seguida. Além disso, percebi que essas exposições não estão na programação impressa, a qual eu tive acesso posteriormente, principalmente pelo fato delas não terem necessariamente um planejamento exato e com antecedência. Elas dependem muito das articulações feitas com artistas e produtoras e podem surgir a qualquer momento.

Voltando ao primeiro andar, há uma parte complementar, composta principalmente por uma sala com itens originais do século XIX ou até anteriores. Ali também havia uma

entrada restrita aos funcionários administrativos. E uma sala vazia onde outrora ficava a livraria/café.

O último ambiente visitado foi a biblioteca da instituição, a fim de levantar publicações acerca do museu e entender se eles têm algum tipo de controle no material que é produzido sobre eles. Há uma seção no site da biblioteca que contém trabalhos com foco tanto na parte da arquitetura, quanto também em refletir sobre o perfil dos visitantes, porém, ao que parece, todos esses trabalhos foram elaborados por funcionários do próprio museu.

Outro aspecto que se destacou consistiu na dificuldade de identificar as salas das galerias como abertas ou fechadas. Algumas possuíam placas expressando seu *status* de fechada, mas algumas não. Atualmente, diversas estatuas de gesso das galerias estão passando por um processo de manutenção.

Mas o que chamou atenção foi o bom atendimento e a gentileza de todos os seguranças, desde o momento da entrada até o fim da visita. Todos são gentis e parecem ter propriedade sobre o que consta exposto no museu. Orientam sem maiores dificuldades e fazem vezes de limitantes do percurso a ser feito. Há uma ordem de visita que, a meu ver, não fica clara.

4.3. Questionário

Partindo das reflexões apresentadas no tópico anterior, foi elaborado um questionário na plataforma *online Google Forms*, a fim de ter outros pontos de vista da percepção sobre o Museu. Ademais, autores como Hooper-Greenhill (1988) têm destacado a importância do conhecimento sobre o público visitante e a elaboração de perfis culturais desse, além de procurar entender que mensagem se está passando enquanto instituição e ator da sociedade civil.

Apesar de concordarem que é importante sim fazer o perfil de seus visitantes, Davies e Prentice (1995) ressaltam, por outro lado, que pode ser mais importante parar de generalizar os não-visitantes e tentar entender seus reais motivos e, diante dessa resposta, buscar aprimorar seu planejamento para passar a abranger essas pessoas e criando novos apelos ao consumidor (HUDSON; BALMER, 2013)

Após análise de alguns estudos de caso, estipulou-se que se devem considerar aspectos sociais, de gênero, grau de escolaridade e afins como determinantes para suas preferências culturais (KATZ-GERRO, 1999). Fyfe e Ross reforçam que aspectos, como classe social,

influenciam na percepção sobre o museu e sua função e acrescentam ainda que a visita museológica pode ser considerada uma relação social e os museus locais mediadores entre identidade e estrutura (FYFE; ROSS, 1995).

Partindo do conceito de pesquisa descritiva proposto por Hair Jr. et al. (2014), a estrutura do formulário pretende englobar essas diferentes relações possíveis com o Museu. Essa categoria responde por informações quantitativas que ajudam a responder, mais numericamente do que textualmente, as questões da pesquisa. Tendo uma primeira parte inicial comum, o formulário se desdobra em três caminhos possíveis, dependendo da escolha do respondente na pergunta se o mesmo já ouviu falar sobre o MNBA. Ou seja, esse escopo permite que sejam trabalhados, paralelamente, três vieses diferentes – cada um deles está disponível para consulta nos Apêndices A, B e C. A saber:

- a) Os que nunca ouviram falar do Museu: a partir do questionário, é possível elaborar um perfil socioeconômico desses respondentes. Além disso, apreender qual é o museu carioca que está no *top of mind* desse grupo e qual é a relação desses respondentes com dez museus previamente escolhidos a partir de critérios específicos (diversidade de tipologia, proximidade com o MNBA, relevância midiática, entre outros). Outro aspecto interessante de ser observado, é se há uma presença significativa de moradores do Rio de Janeiro que não ouviram falar do Museu;
- b) Os que já ouviram falar, mas nunca foram: nesse campo, além dos aspectos levantados acima, é importante entender os motivos pelos quais esse grupo não foi ao MNBA. Outro foco de questionamento é tentar entender as motivações que despertam interesse nesse público e se há algo que o Museu possa fazer para atrair a atenção desse nicho. Esses respondentes ainda forneceram alguns *insights* acerca da percepção de imagem e do discurso construído pelo Museu sobre si mesmo. Foi possível perceber possibilidades e potencialidades dentro dessa amostra que vão de encontro com ideias apresentadas por Philip Kotler em *Marketing 3.0* e pelos respondentes do terceiro grupo;
- c) Os que já ouviram falar e já foram ao MNBA: Somado ao que já foi apontado nos dois tópicos anteriores, esse grupo nos indica fatores positivos e negativos da visita ao espaço museológico do MNBA. Surgem diferentes sugestões, apontamentos que vão de encontro com sensações surgidas na visita presencial. Por fim, também foi possível apurar alguns aspectos que acrescentam valor ao MNBA sem

necessariamente estar ligado ao acervo, mas que pode ser trabalhado pela equipe a fim de atrair o público ou fortalecer sua imagem.

Tabela 1 - Respondentes por nível de aproximação com o estudo de caso

Quantidade de respostas por tipos de respondentes		
Nunca ouviram falar	Já ouviram falar, mas não foram	Já foram
44	79	184

Fonte: Marina Menezes/Google Forms

O questionário foi aplicado digitalmente através do Facebook e do WhatsApp. Procurou-se diversificar a amostra o máximo possível e, para tanto, o questionário foi divulgado em grupos de estudantes universitários, em páginas especializadas em museus na cidade do Rio de Janeiro, em grupos de curadoria e museologia em âmbito nacional, compartilhado em perfis pessoais e replicado por professores universitários em seus perfis e em suas redes. Com isso, foram obtidas trezentos e sete (307) respostas, no período de 17 de maio de 2018 a 09 de junho de 2018, quando foi encerrado o recebimento de respostas.

Embora tenha havido uma tentativa de diversificação, o fato do questionário se basear em um plano de amostragem não probabilística faz com que não possamos “mensurar o erro da amostragem e limitam a generalização dos achados da pesquisa” (HAIR JR. ET AL, 2014, [não paginado]). Ou seja, por não saber exatamente quem teria acesso às publicações enviadas, não havia como garantir uma previsibilidade dos perfis dos respondentes.

Podemos acrescentar ainda que o fato do constructo do questionário ser amplo, não havia uma população-alvo totalmente predefinida o que diminui a importância da presença de uma margem de erro. A amostra restrita chamou atenção pela predominância de respondentes do sexo feminino e pessoas sem filhos.

Outra preocupação foi não induzir nenhum tipo de resposta nem expor, de pronto, que o questionário se tratava mais especificamente do MNBA.

Para fins de análise, foi necessário tratar alguns campos, principalmente os abertos e que permitiam selecionar mais de uma resposta, como foi o caso do campo “Que tipo de programa você costuma fazer?”, no qual era possível criar novas opções e a grafia duplicou opções iguais. O mesmo motivo pôde ser observado na questão sobre qual foi o meio de transporte utilizado para ir ao Museu. Já na pergunta “Quando você pensa em museu na cidade do Rio de Janeiro, que nome lhe vem à mente?”, apesar de no enunciado ser solicitado apenas um nome (o primeiro que viesse à mente), vários respondentes colocaram mais de um

museu. A fim de se aproximar melhor de uma lista de museus mais citados como *top of mind*, foram consideradas apenas o primeiro museu citado por essas pessoas.

Logo, ainda que o número de respostas seja satisfatório para a finalidade presente⁹, foi possível perceber que o tema ainda encontra resistência para obter respostas¹⁰. Ainda é preciso delimitar que, pelo mesmo motivo de restrição de amostra, não é possível depreender certezas e estabelecer justificativas concretas para problemas percebidos no MNBA. Isto é, podemos, apenas, observar indícios e direcionamentos de um grupo de pessoas acerca do recorte do TCC e pensar em hipóteses. É importante destacar, também, que nem todos os dados coletados serão apresentados e que o questionário, por ser um dos meios de obtenção de informações, foi feito de maneira mais ampla com intuito de fornecer combinações necessárias e recortes estabelecidos no momento da análise.

4.4. Entrevista semiestruturada

A imersão que foi fazer este trabalho culminou em um processo interno edificante que se desdobrou em ações externas. Em um primeiro momento, como já relatado, foi tempo de absorver e adquirir conteúdo e conhecimento sobre o tema e o objeto de estudo – o MNBA. Visitar o Museu com o intuito de aprender mais sobre a instituição aproximou-se de um estado de contemplação. Foi preciso estar aberto a um trabalho de escuta minuciosa, pois mais que ouvir alguém, tratou-se de ouvir o que o prédio e a experiência da visita poderiam oferecer e apontar.

Elaborar o questionário consistiu em ouvir dos outros o que a experiência (ou a “não experiência”) significou e que visão sobre o Museu isso trouxe. Trabalhando, principalmente, na coleta de dados comportamentais e preferências de consumo (Hair Jr. et al., 2014, [não paginado]). Por fim, ao continuar no processo de aquisição de conteúdo, foi possível ouvir o lado oficial da percepção da atual conjuntura de políticas públicas. O atual presidente do Ibram ministrou uma aula pública, na abertura do Programa de Gestão em Museus, oferecido pela Universidade Cândido Mendes. Em quase duas horas de fala, no MAR, foi possível entender melhor os desafios de gestão enfrentados pelo órgão e que representa um cenário mais amplo, mas que envolve o MNBA.

⁹ O número ideal de questionários a serem respondidos, assim como a estrutura do mesmo, foi estipulado com a ajuda do Professor Adjunto da ECO UFRJ, Cristiano Henrique dos Santos.

¹⁰ A graduanda Luisa Pinto aplicou um questionário sobre a marca *Havaianas* para seu TCC e obteve o mesmo número de respostas que o presente estudo em uma hora.

Por isso, foi tão essencial entrevistar um funcionário do MNBA, que lida todo dia com o fazer do Museu, trazendo, assim, mais um rico ponto de vista e somar na construção do panorama atual de atuação e comunicação da instituição. Com parte das respostas do questionário em mãos e outras questões suscitadas por toda leitura e as visitas feitas, a ocasião foi oportuna para elucidar motivos, entender melhor limitações. Por isso, também, a escolha por uma entrevista semiestruturada, de caráter qualitativo, para que houvesse espaço de fala e reinvenção ao longo da conversa.

Para o encontro, foi feito um roteiro base, com campos de interesse e algumas perguntas específicas em cada campo. Por questão de manutenção de privacidade, não será identificada nominalmente a pessoa entrevistada, sendo doravante reconhecida pelas iniciais fictícias B.S.. O material bruto consta com mais de uma hora e meia de gravação de áudio e a aquisição de três panfletos explicativos que auxiliaram no processo de análise de informação.

Estabelecidos os meios de obtenção de informação, nos próximos dois capítulos, serão apresentados os resultados e reflexões feitas a partir das informações coletadas, levando em consideração determinados pontos que estão presentes nas discussões travadas recentemente no campo do marketing de museus. Com isso, visa-se chegar próximo a um panorama atual da estrutura e atuação na área de comunicação do MNBA.

5. USO DO MARKETING NA GESTÃO ADMINISTRATIVA E ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL

As informações levantadas e tratadas possibilitaram uma análise, ainda que incipiente, de como os diferentes atores influem na realidade do MNBA. A partir das estratégias de levantamento adotadas e explicitadas no capítulo anterior, foram definidos quatro principais campos de análise e foco de reflexão a partir do estudo de caso. São eles:

- a) Gestão e Administração
- b) Relacionamento e organização institucional
- c) Redes/plataformas sociais
- d) Comunicação e Identidade Visual

Os campos tentam dar conta dos principais desdobramentos do marketing enquanto ferramenta comunicacional e administrativa. O estudo é fundamentado principalmente pelo conceito de Marketing 3.0 e Marketing 4.0 trabalhado por Philip Kotler – conjuntamente com outros autores –, que também é conhecido como “pai” do Marketing e adota um desdobramento do campo para o setor administrativo.

A fim de complexificar e dar a devida importância a cada um dos itens de análise estabelecidos, os mesmos serão divididos em dois diferentes capítulos. Neste, trataremos dos dois primeiros tópicos – Gestão e administração; Relacionamento e organização internos –, enquanto os dois restantes – Redes/plataformas sociais e Comunicação e Identidade Visual – serão trabalhados no próximo capítulo.

5.1. Gestão e Administração

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 19), atualmente, vivenciamos em uma sociedade mais horizontal em sua estruturação e em que há maior inclusão de padrões sociais. Porém, esse movimento pontuado por ele corresponde, em grande parte, a uma luta para permanência do *status quo*. As ditas grandes potências do G7 pedirem ajuda para os países do G20, exemplo citado pelos autores, não reflete necessariamente uma quebra do orgulho, como afirma Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), mas talvez a percepção de que é necessário se adaptar aos novos formatos de interação estabelecidos e que, atualmente, a concepção de uma sociedade em rede (virtual ou não) precisa ser incorporado e absorvido.

Nesse processo de disputa de espaços, foram criados limites e o despontamento de movimentos contra hegemônicos ganharam força, pautando novos caminhos nessa construção

coletiva que é a sociedade. Coube às empresas e organizações entenderem esse novo contexto, reverem sua atuação e estabelecerem como iriam se inserir então. Mais que a criação de espaços mais democráticos e descentralização do poder, pode-se dizer que há na verdade a produção de novos discursos aparentemente mais inclusivos e que permitem que essas empresas continuem existindo.

Hair Jr. et al. (2014) afirmam que “há um uma ênfase crescente na coleta, análise e interpretação de dados secundários como uma base para a tomada de decisões administrativas” e solução de problemas (HAIR ET AL., 2014, [não paginado]). A comunicação e os resultados do marketing aparecem muitas vezes como dados para direcionarem ações concretas (HUDSON; BALMER, 2013; GOULDING, 2000) nesse movimento de tentar se destacar e externalizar o conteúdo de forma a gerar valor para a marca.

Essa ideia é reforçada por Hair Jr. et al. (2014), que afirmam que “a pesquisa de marketing está sendo reposicionada nas empresas para desempenhar um papel mais importante no desenvolvimento de estratégias” (HAIR JR. ET AL., 2014, [não paginado]). A pesquisa garante que seja realizada a etapa de coleta de informações, mas torna-se cada vez mais importante saber interpretar e gerir esses dados de forma que eles transformem em ações e posicionamentos concretos (HAIR JR. ET AL., 2014, [não paginado]).

A obtenção de informações acerca do comportamento do consumidor (ou visitante) e suas especificidades e o controle do retorno dos estímulos enviados (seja *online* ou *offline*) permitem que se adéquem às ações institucionais de maneira mais imediata. Mas, para que isso ocorra de modo dinâmico, é necessário que haja uma estrutura administrativa que acompanhe e incentive esse ritmo de transformação. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010; HAIR JR. ET AL., 2014).

KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN (2010) ainda destacam que esse processo de ajustes e revisão de planos é contínuo, proporcionando maior alinhamento com seu público, a partir de um sistema de retroalimentação, no qual se envia estímulos e se recebe respostas que podem alterar ou potencializar esses estímulos. Grandes instituições que também atuam no setor cultural, como a Fundação Roberto Marinho, contratam pesquisas e elaboração de grupos focais para entender melhor a opinião e percepção do público acerca de hábitos culturais.

As pesquisas de marketing ainda ajudam em duas características de serviços ofertados que têm crescido e sido foco de grandes empresas: a personalização e a segmentação. Aperfeiçoar e direcionar os estímulos, tentar prever quanto seu investimento vai dar retorno,

não desperdiçar dinheiro ou personalizar o estímulo para cada grupo permite que haja um leque de possibilidades e que seja necessário tomar decisões. Os dados ajudam a respaldar essas decisões e tentar coibir riscos.

Além disso, o monitoramento constante do comportamento do consumidor – assim como análises contínuas do mercado, dos concorrentes e do contexto social – possibilita uma maior previsibilidade dos dados (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

O enquadramento de museus enquanto equipamentos de entretenimento apesar de não excluir a instituição do museu como agente ativo na importância das dimensões culturais e econômicas na formação de estruturas poderosas na sociedade (WEBER, s.d.), revela que pode haver dificuldades quanto ao posicionamento do museu e o reconhecimento de seu papel e função perante a sociedade. Isso reflete diretamente no pensar do discurso que o museu adota e no planejamento de suas atividades. Jones (2012) coloca que “estamos no início de uma nova era onde a marca atua como o polo magnético da organização” (JONES, 2012, p. 25).

Segundo os dados coletados no questionário, 96,6% dos respondentes que já ouviram falar do MNBA acham importante o museu deixar claro o porquê de sua atuação, ainda que quase 70% dos respondentes entenda que o museu não consegue deixar claro em que ele acredita, apoia e acha relevante. O curioso é que no universo de setenta e seis respondentes que conhecem, mas não foram ao MNBA, apenas seis não moram no Rio de Janeiro. Esses apontamentos podem ser sinais de falhas no processo de posicionamento do MNBA e na construção da publicização institucional.

Porém, mesmo com essa dificuldade, 96,2% dos que de alguma forma já ouviram falar do Museu acha que ele seja culturalmente relevante, mostrando que o mesmo já tem uma vantagem competitiva e que pode ser desenvolvida/trabalhada para se tornar um posicionamento consistente.

A relevância é um aspecto buscado no Marketing 3.0 e 4.0, uma vez que ela leva à diferenciação e gera uma maior atenção sobre o conteúdo produzido. Às vezes, uma das maiores dificuldades de uma empresa/organização é achar justamente essa relevância. Outra, ainda maior, é torná-la concretamente uma vantagem competitiva. Saber utilizá-la em diferentes aspectos da comunicação institucional exige um planejamento estratégico (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Um exemplo disso é que apesar da alta taxa de respondentes que acreditam na relevância cultural do Museu, 67% dos que já foram ao MNBA consideram que não têm um vínculo com a instituição, mostrando um descompasso e

um possível potencial não concretizado. O marketing auxilia justamente nessa noção global dos processos e controle de etapas e investimentos.

Colbert (2003) acrescenta ser essencial líderes e empreendedores do setor cultural dominarem noções do marketing cultural, uma vez que é uma diversidade enorme de possibilidades e saber se diferenciar é essencial quando se fala em museu na lógica mercadológica. Esse aspecto reforça o aspecto multidisciplinar e de trabalho em conjunto desse campo e que é debatido por Baugard (2000). Mendes (2012, p. 17) complementa que tem havido um amadurecimento e uma maior profissionalização no setor museológico.

A questão mercadológica no setor cultural está presente de diferentes maneiras, uma delas, colocada por Jones (2012), é a dificuldade da relação entre os termos museu e marca. O autor coloca que “as pessoas tendem a associar ‘museu’ com integridade institucional, e ‘marca’ com exploração comercial” (JONES, 2012, p. 26). Esse impasse da penetração do viés mercadológico nos museus é um dos debates atuais do setor e que ainda divide muitas opiniões.

Em uma pesquisa realizada por Jones (2012), 23% dos entrevistados disseram que o termo “marca” é feio, mercadológico demais. Mas há um indício de que essa nova realidade já esteja sendo entendida como novo formato quando 61% dos respondentes afirmam que, em sua opinião, “marca” é um termo útil na vida moderna. (JONES, 2012, p. 26),

Quando se trata de encarar o museu enquanto um equipamento de entretenimento, é perceptível o aumento de uso de terminologias do marketing para criar referenciais. Dos textos presentes nas referências bibliográficas, apenas alguns não falam em consumidor, mas sim visitante e desde o advento da ‘cultura de contrato’, a redução do orçamento dos museus e desde a implementação da mensuração de sucesso baseada na satisfação do consumidor, “os museus têm sofrido um aumento na pressão para atrair públicos maiores” (tradução livre) (GOULDING, 2000).

Apesar de relatar diferentes táticas da comunicação empregadas por museus e ressaltar a importância dos cargos de gestão e do papel da comunicação como propulsor de estímulos experienciais e que influenciam na escolha do “consumidor” a ir ao museu, o livro organizado por Mendes (2012) deixa a entender que não há uma resposta definitiva para a questão que tem sido a mais emblemática do campo: a sustentabilidade das instituições museológicas.

Recentemente, a artista Beyoncé e seu marido, o também músico, Jay-Z, lançaram um clipe gravado no Louvre, um dos museus mais emblemáticos do mundo. Em artigo de opinião

do veículo *El País*¹¹, a questão aparece pelo ponto de vista da sustentabilidade e de como as instituições museológicas estão precisando diversificar seus meios de obter novas fontes de renda, uma vez que os investimentos e patrocínios no setor cultural, com o advento da crise, foram reduzidos (EL PAÍS, 2018; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Nesse artigo, ainda é citado o sociólogo Paul DiMaggio, que, já na década de oitenta, anunciava que “embora a maioria dos museus seja *non-profit*, eles já não podem mais se dar ao luxo de serem *non-market*” (EL PAÍS, 2018).

Outro artigo publicado em maio, na revista *Época*, também trata do assunto, mas utilizando-se dessa vez de um exemplo brasileiro: o encerramento das atividades do Museu Internacional de Arte Naïf¹². O museu se situava próximo à estação de trem do Corcovado e tinha muita relevância no circuito de Arte Naïf, porém é curioso pensar que isso não foi suficiente para sua manutenção e permanência e reconhecimento nacional: a bilheteria mal dava para custear parte dos gastos e, no questionário aplicado, mais de 1/3 dos respondentes nunca ouviu falar do museu. Isso representa cento e vinte e quatro respondentes e, de longe, o museu mais desconhecido dos selecionados para o questionário.

O museu que já havia fechado em duas ocasiões anteriores, fechou definitivamente em 2016 com o advento da crise e o corte de verbas públicas que auxiliavam em sua manutenção. Atualmente, mesmo fechado, o museu encontra dificuldades de repassar as obras ou encontrar meios de manter a manutenção adequada das mesmas. O texto também destaca que o caso

é um exemplo do que pode acontecer a um museu quando se juntam fatores como cortes orçamentários nas pastas de Cultura, descontinuidade de projetos públicos, dificuldade de conseguir patrocínios privados e ausência de integração entre instituições. No caso do Rio tudo pode piorar ainda mais por causa do aumento da violência. (ÉPOCA, 2018)

Fatores externos e imprevisíveis, como a violência, devem ser considerados na hora de se tomar medidas administrativas, uma vez que podem influenciar na organização previamente elaborada ou exigir que se reveja o planejamento. A violência, embora não tenha aparecido como empecilho de fato nas respostas do questionário, foi o argumento mais utilizado como motivo de atenção e cuidado na hora do deslocamento ao Museu.

Porém esse cuidado aparece como algo ligado mais à cidade do Rio de Janeiro do que ao MNBA especificamente. Mas esse aspecto, talvez, tenha levado a um redirecionamento dos horários mais visitados. Pouco mais da metade dos respondentes que já foram ao MNBA

¹¹VICENTE, Alex. Por quanto se vende um museu?. *El País*, Paris, 21 jun. 2018. Digital. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2018/06/18/cultura/1529347005_323085.htm>. Acesso em: 22 junho 2018.

¹² GOBBI, Nelson. Como more um museu. *Época*, Rio de Janeiro, 19 mai 2018. Digital. Disponível em: <<https://epoca.globo.com/cultura/noticia/2018/05/como-morre-um-museu.html>>. Acesso em: 25 maio 2018.

alegaram que costumam visitar o Museu predominantemente em dias de semana.

Esse aspecto revela o quão importante é a pesquisa de contexto e estar sempre atento aos eventuais acontecimentos de última hora, permitindo que haja uma rápida readaptação de planos. Mais do que fazer planos e planejamentos incríveis, é essencial aprender a refazê-los e readaptá-los diante de circunstâncias inesperadas.

Considerando essa perspectiva, o MNBA pode ser categorizado como uma instituição versátil e de rápida resposta às diversidades. B.S. afirma, durante a entrevista, que o planejamento do MNBA, principalmente no setor educativo, é trabalhado semestralmente. Tirando datas fixas, como a Semana de Museus, para a qual é necessário trabalhar temas colocados, o planejamento fica aberto e é montado em função das articulações elaboradas pelo setor de curadoria do Museu.

Por outro lado, essa flexibilização extrema do planejamento revela um *modus operandi* de resolução em curto prazo e menor previsibilidade de riscos. Poder-se-ia dizer que reflete um espírito de superar um dia de cada vez. Embora esse método possibilite a execução de diferentes projetos, ele elimina o tempo hábil de revisão e reprogramação.

No Brasil, o Ibram surgiu como uma instituição que tem como função organizar e regulamentar o setor museológico, considerando diretamente as questões da sustentabilidade, políticas públicas e gestão administrativa, sendo um de seus preceitos o incentivo de “programas e ações que viabilizem a preservação, a promoção e a sustentabilidade do patrimônio museológico brasileiro” (BRASIL, 2009).

Araújo (2018), enquanto diretor do Ibram, relata que nesse tempo de existência um dos grandes desafios da instituição é a dualidade de sua função: agir enquanto coordenadores executivos do SBM – equacionando regras, regulamentações e a implantação e avaliação de políticas públicas – e, ao mesmo tempo, fazer a gestão direta de trinta instituições diferentes, espalhados por dez estados diferentes (em maior parte no Rio de Janeiro). Um detalhe interessante é que todos já existiam antes da criação do Ibram.

O órgão, por ter autonomia financeira e administrativa em relação ao MinC, pode estabelecer políticas administrativas para esses museus que faz a gerência. Se por um lado isso pode ser positivo, já que é uma instituição com foco no pensar dos museus, o fato do Ibram não estar totalmente presente na realidade cotidiana de cada instituição pode gerar políticas mais generalistas e que não contemplem as realidades plurais de cada museu.

Por outro lado, esse grupo de museus sob a gestão do Ibram estabelece uma rede museal que ajuda na articulação, principalmente internacional, da instituição. Araújo (2018) afirma que essa pluralidade de tipologias e assuntos tratados por esses museus permite que o

Ibram tenha apoio especializado em reuniões. Recentemente, o MNBA participou de uma reunião internacional no que seria o BRICS dos museus, que visa estabelecer políticas e práticas comuns dos países que o compõe, acionados pelo Ibram e pela proximidade dos temas discutidos¹³. Essa informação foi divulgada por diferentes veículos, especializados ou não, mas ainda assim, 95% dos respondentes que, pelo menos, já ouviram falar do MNBA não a tinham lido. 81% consideram que o Museu ganha ainda mais relevância por atuar no campo acadêmico e político.

Isso se desdobra em 63% respondendo que essa informação aumenta a vontade de ir ao MNBA e que 92% acham que o Museu deveria divulgar mais informações acerca de sua atuação no campo de articulação. Um paralelo pode ser traçado quando grande parte dos que ainda não foram ao MNBA alegam que ter acesso a divulgações do mesmo influencia na sua vontade de visitar o Museu.

Essa manifestação vai ao encontro com o que falam Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) sobre o Marketing 3.0 ser a era dos valores. O público procura se conectar com as marcas que consome para além do produto em si e criar laços e valores compartilhados. Os autores ainda acrescentam que a expressão de vontade de mudança do mundo e apoio a causas (sociais, ambientais, culturais) é bem recebida pelo público (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

O público enfrenta muita variação no cotidiano, realidades, extremos, catástrofes, crises (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010) e precisa ver a empresa/instituição como um apoio e alguém para compartilhar essas batalhas e fazer pausas nesse tornado que é o cotidiano. Esse fato é corroborado quando os não-visitantes do MNBA afirmam quais os sentimentos eles esperam sentir após uma programação cultural. Abaixo, uma tabela contendo os seis sentimentos mais citados:

Tabela 2 - Sentimento que os “não-visitantes” gostam de sentir após uma saída cultural

Sentimentos desejados após uma saída cultural – não-visitantes	
Sentimento	Menções
Feliz	18
Satisfeito	9
Enriquecida culturalmente	8
Reflexivo	8

¹³ GUIMARÃES, Ana Cláudia. MNBA representa o Brasil na Aliança dos BRICS de Museus. *O Globo*, 11 abr. 2018. Digital. Disponível em: <<https://blogs.oglobo.globo.com/ancelmo/post/mnba-representa-o-brasil-na-alianca-dos-brics-de-museus.html>>. Acesso em: 14 abril 2018.

Renovado	7
Relaxado	7

Fonte: Marina Menezes/Google Forms

Outro aspecto citado por Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) é o fato da experiência transformadora, que busca completar o usuário em todas as esferas possíveis, principalmente pelo aspecto espiritual. Eventos atuais como o *Rock in Rio* são bons exemplos que não basta, nesse caso, um palco com boas bandas. Foi montada uma estrutura de experiências que buscam transcender as sensações e criar momentos inesquecíveis. São oferecidas aventuras, cursos de formação e trabalhados conceitos de um mundo melhor¹⁴.

No caso do MNBA, atualmente, não há nenhum outro tipo de atrativo que não as exposições, diminuindo o tempo de permanência e interação com o espaço. Apesar disso, B.S. afirma que já há projetos para licitação de cessão de uso de espaço para cafés e livraria. Abaixo, tabelas que apresentam os motivos que motivam/dificultam os visitantes a irem ao MNBA e os aspectos mais citados que valorizariam a visita ao Museu enquanto experiência:

Tabela 3 - Aspectos positivos que motivam a ir ao MNBA

Motivo	Menções
Exposição permanente	110
Conhecimento artístico	97
Exposições temporárias	96
Arquitetura do prédio	95
Ambiente do prédio	47

Fonte: Marina Menezes/Google Forms

Tabela 4 - Motivos que dificultam a ida dos que nunca foram ao Museus

Aspecto	Menções
Ninguém que eu conheça foi e me indicou	37
Distância	10
Não tenho interesse nas exposições	8
Horário	8
Não tenho interesse em museus	7

¹⁴ G.LAB. Aos 32 anos, *Rock in Rio* se consolida como plataforma de experiências. *O Globo*, 08 set. 2018. Digital. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/sociedade/aos-32-anos-rock-in-rio-se-consolida-como-plataforma-de-experiencias-21799900>>. Acesso em: 22 junho 2018.

Fonte: Marina Menezes/Google Forms

Tabela 5 - O que valorizaria o Museu? – visitantes

Aspecto	Menções
Entender melhor o que está exposto	129
Café e lanchonete	103
Atividade interativa	101
Roda de debates	85
Livraria	76
Mapa de localização	68

Fonte: Marina Menezes/Google Forms

Tabela 6 - O que valorizaria o Museu? Não-visitantes

Aspecto	Menções
Entender melhor o que está exposto	53
Atividade interativa	51
Roda de debates	30
Café e lanchonete	26
Exposições tecnológicas	23

Fonte: Marina Menezes/Google Forms

Chama a atenção que o mesmo motivo de atração de interesse para visitar o Museu – exposição permanente – está ligado diretamente com o motivo mais citado sobre o que geraria mais valor para o MNBA: entender mais o conteúdo exposto.

O comentário do funcionário do Museu revela a dependência de processos burocráticos e como isso afeta diretamente a atuação do Museu. O mesmo, por estar sob a gestão do Ibram, fica sujeito a mudanças impostas e adequações obrigatórias a regras estipuladas. Isso faz com que perca um pouco a autonomia, embora Araújo (2018) afirme que há espaço para práticas específicas por parte do seu Museu.

Jones (2012, p.28) coloca que 47% dos gestores de museu que entrevistou acreditam que seus museus “têm enorme potencial, mas são pouco conhecidos”. E nesse sentido mudanças na gestão da instituição pode ser o melhor caminho para solucionar esse problema, baseado na gestão de informações.

O Ibram já é criado com o intuito de implementar e melhorar a coleta e organização de informações, que, no caso do MNBA, são imputadas manualmente e enviadas para o órgão. Porém, segundo o funcionário entrevistado, não há um tipo de retorno direto desses dados trabalhados ao nível de conhecimento dos funcionários em geral, apenas a versão mais genérica que é apresentada anualmente e de abrangência nacional, o FIVA.

Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) também afirma que um momento importante é de conhecer sua própria realidade. Elaborar, então, uma análise SWOT para avaliar potenciais e proteger possíveis brechas ou fragilidades. Um indício de que eles estão caminhando nesse sentido, é que, ano passado, segundo, B.S., foram realizado intensos encontros ao longo de oito meses para trabalhar no Plano Museológico do MNBA e que, ao final, foi entregue sua primeira versão para a aprovação do Ibram e que ainda não há previsão de retorno. Nele constam a finalidade, posicionamento e visão da instituição.

Nesse campo, o MNBA já apresenta bastante destaque, uma vez que reúne diferentes pontos relevantes e que tem pontencial de se tornarem vantagens competitivas. Já foi mencionado anteriormente a questão da relevância por sua atuação no campo de articulação político-social e se destacou o interesse pela exposição permanente. Outro tópico que foi bastante comentado foi o prédio do Museu. Ele aparece como um dos atrativos para ida ao mesmo e é citado como “maravilhoso” cento e onze vezes.

Ou seja, o Museu aparenta já possuir muito conteúdo para trabalho e exploração de potenciais, mas uma possível fraqueza é que essas forças aparecem muito fragmentadas. Nesse caso, parece fazer sentido algumas das propostas de Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) no que tange a importância de um trabalho interno de reorganização e uma construção coletiva para que haja um maior reconhecimento entre funcionário e propósito de ser da instituição e, com isso, que os funcionários sejam os primeiros a advogar em favor da marca. Esse é um dos itens que será abordado no tópico seguinte.

Tabela 7 - Percepção dos respondentes sobre o prédio do MNBA

Adjetivo	Menções
Maravilhoso	111
Bonito	102
Não sei quando está aberto ou fechado	61
Me deixa curioso para entrar	45
Parece estar sempre	45

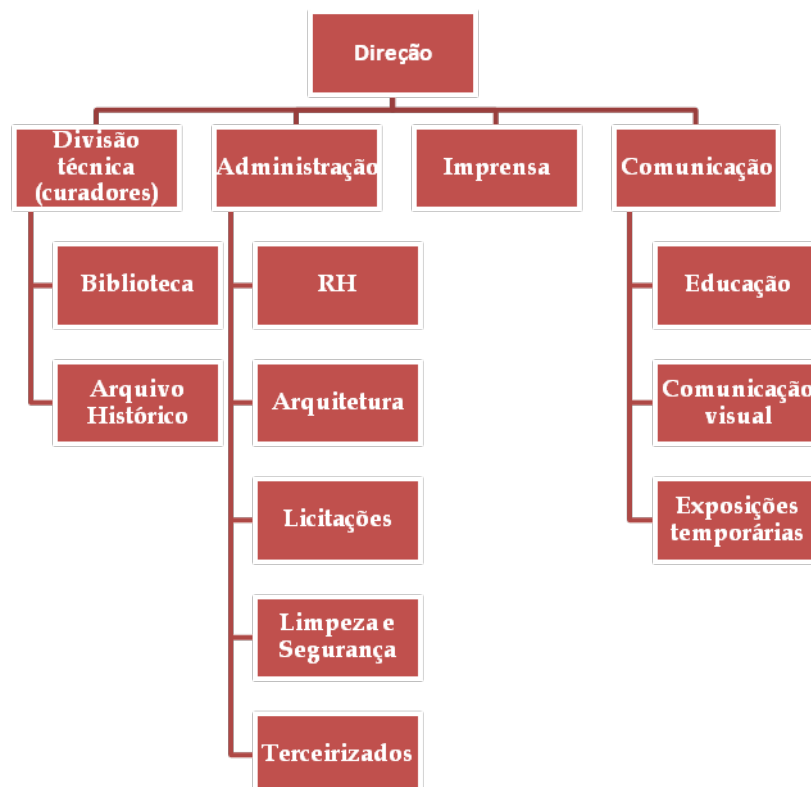
_____ fechado _____
 Fonte: Marina Menezes/Google Forms

5.2. Relacionamento e organização institucional

Como já dito anteriormente, o Marketing 3.0 apresenta-se como a Era dos Valores. Na visão de Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) esse ponto é tão essencial, que os autores afirmam que se os empregados não levam a sério ou não praticam os valores corporativos instituídos, a empresa/instituição não praticam o marketing 3.0 (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 81)

Atualmente, o MNBA responde enquanto instituição diretamente ao Ibram. Já na sua estrutura administrativa interna, o Museu é organizado da seguinte maneira:

Figura 2 - Organograma simplificado do MNBA



Fonte: Marina Menezes

A partir da entrevista realizada foi possível apreender um pouco da dinâmica entre as coordenações instituídas. A partir da fala da pessoa entrevistada, percebe-se que o Museu é muito maior e setorizado do que se imagina a princípio. Em geral, há uma sobrecarga de

tarefas devido a um número reduzido de funcionários diante da demanda existente. A limitação de efetivo levou a uma adoção de estratégia de pulverização do conhecimento através dos professores que são atores sociais importantes em uma formação relevante.

O corte de verbas e a instituição de novos direcionamentos de instituições federais alterou a proporção de terceirizados no setor de segurança e limpeza. Se antigamente todos eram contratados, muitos tiveram que se aposentar. A renovação se deu através de contratos com empresas, terceirizando o serviço. Apesar disso ainda há uma tentativa de realizar um treinamento a fim de manter o mesmo padrão de atendimento.

B.S. ainda fala da dificuldade de acompanhar os acontecimentos internos e de outras coordenações que não a sua. Há dez anos na casa, B.S. diz que apenas recentemente tem havido uma iniciativa de melhorar a ponte entre os diferentes setores e uma maior multidisciplinaridade em projetos. Antigamente, apenas curadores cuidavam da montagem e concepção de exposições e informavam após tudo resolvido.

Porém, quando comentado que certos tipos de ações promovidas pelo Museu não chegam tão bem ao público, B.S. afirma que isso não é de sua competência e que fosse diretamente questionado ao setor responsável. Assim como em outros momentos surgidos ao longo da entrevista, foi possível perceber que ainda predomina um processo no qual cada um faz sua parte, há pouca interação e troca entre as coordenações e que não aparenta haver um fio condutor comum que impulse e oriente os funcionários em uma mesma direção. Para Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) seria necessário haver um alinhamento interno do discurso e consideram que uma empresa forte é aquela em se seus funcionários estejam prontos para defendê-la e que seu discurso seja sólido a ponto de ser compartilhado por todos.

Logo, se levarmos em conta a questão da instituição de valores corporativos como determinante para se considerar a prática do Marketing 3.0, o MNBA, então, não poderia afirmar que o pratica. Mas, por outro lado, Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) também afirmam que esses valores não podem ser falsos, uma vez que são facilmente perceptíveis. Sendo assim, é preferível que não se pratique o Marketing 3.0 do que se imponham valores forçados e que não serão compartilhados pelos funcionários.

Para Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) os funcionários precisam ser os primeiros advogados da marca e serem estimulados até mais do que o público em geral, a fim de motivar e torná-los participativos no processo de construção. Tornar um funcionário alguém que se identifique com o propósito da instituição não só pode fazer com que ele alimente redes de confiança e trabalhe a imagem da sua marca de forma espontânea, como também pode trazer contribuições relevantes para o crescimento da empresa. Problemas internos, do

cotidiano, entre outros, às vezes podem ser resolvidos melhor com o olhar de quem está dentro do que alguém que está fora e não sabe sobre os processos, limitações e vivências diárias.

Essa constatação leva a outro ponto debatido intensamente por Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010): a cocriação. Para os autores, a marca não é mais de propriedade exclusiva, ela é permanentemente revista e remodelada a partir da interação com funcionários e consumidores (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Em alguns casos, seguir sugestões feitas ou até mesmo utilizar material produzido por clientes pode ser uma estratégia de aproximação com o público e mostrar o lado humano da marca, o discurso não está mais fechado, ele está aberto para ser trabalhado mais conjuntamente.

Pelo fato do MNBA estar ligado ao Ibram, ele tem menor autonomia nesse espaço de redefinição de propósito e o processo costuma ser mais longo e burocrático, segundo B.S.. Porém, é possível perceber que o Ibram estabelecido questões importantes sobre gestão e sustentabilidade e mais importante do que praticar ou não o Marketing 3.0, é saber sobre os seus processos e fazer escolhas conscientes sobre seu estabelecimento enquanto instituição e seus objetivos.

Criar um direcionamento concreto, seja ele metas específicas ou simbólicas, funciona como incentivador e motivador para os funcionários. Por isso, criar valores compartilhados é tão importante: os funcionários passam a acreditar no por que deles estarem ali e não apenas no que eles fazem (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Pela fala de B.S., isso ainda não acontece no MNBA, embora fale que goste de trabalhar lá, as direções ainda parecem diferentes de acordo com cada setor e não pelo fato de haver metas específicas.

Um comentário que chamou a atenção foi quando B.S. falou que importa mais a qualidade do que a quantidade de visitantes e embora isso seja mais do que legítimo fica o questionamento se essa qualidade reverbera em melhorias e trocas efetivas com o MNBA ou apenas uma divulgação espontânea.

No quesito exposição, a articulação se dá com instituições e artistas de diferentes nacionalidades e ocorre de forma bilateral, tanto como iniciativa do MNBA, quanto de produtores e artistas. Porém, a limitação de verba e impossibilidade de receber dinheiro diretamente de fontes privadas levou à criação de uma Associação de Amigos do MNBA. A mesma oferece contrapartidas e vantagens que variam conforme o plano de associação escolhido. Essa associação ajuda na articulação de montagens de exposições e também arrecada dinheiro para financiamentos. Aproveitando-se de uma brecha na lei em que é

possível fazer a cessão do espaço, o Museu usa como um modo de negociar a vinda de exposições.

Outro tipo de articulação que fazem é a acadêmica, em todos os níveis educacionais. Eles têm feito parcerias com Secretarias de Educação e oferecido cursos para professores de diferentes cidades e estados, como parte de uma estratégia de pulverização de conhecimento e realizam um curso em parceria com a EBA-UFRJ, interessante pela ligação histórica entre as duas instituições. Porém, segundo B.S., diferente da articulação com as Secretarias de Educação, essa articulação com a EBA é mais específica com um ou outro professor e menos com a instituição UFRJ. Embora B.S. acredite que haja uma ligação clara e bem resolvida com a EBA-UFRJ, essa relação ainda pode parecer confusa para alguns. No questionário, alguns respondentes ainda associam o prédio à EBA ou acham que deveria haver uma ligação ainda maior e mais expressiva. A impressão que fica é que, no geral, essas articulações institucionais ficam como segundo plano e não são trabalhadas como vantagens competitivas, nem como base para o desenvolvimento de propósitos e valores por parte do Museu. Outra percepção é que a imagem do prédio não é trabalhada para compor a marca institucional e criar uma associação forte e automática, ela ainda se confunde com a história do prédio e antigas instituições que o ocupavam, mesmo que o prédio seja só do MNBA desde 1993.

Por fim, uma última questão levantada foi sobre a relação com os outros prédios ecléticos da Cinelândia, que também possuem grande valor histórico e turístico. Buscou-se entender se havia algum tipo de articulação específica da região para incentivar a conectividade e a presença de visitantes (como, por exemplo, oferecer meia-entrada a quem for a um concerto do Theatro do Municipal e coisas do gênero). B.S. responde que houve uma iniciativa da Prefeitura do Rio de Janeiro durante os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016, estabelecendo um ônibus cultural que circulava pela região central e seus museus e instituições culturais.

B.S. ainda afirma que durante esse período o Museu ficou lotado e havia feito uma programação especial que envolvia o esporte. Porém, afirma que não houve nenhum outro tipo de articulação nesse sentido e que, embora tenha sido um sucesso essa ação específica, o fato de cada um dos prédios ser de instâncias e/ou funcionalidades diferentes dificulta qualquer tipo de avanço nesse campo.

Fica como destaque a questão da externalização da informação e da instituição. Se por um lado é essencial saber externalizar e fazer parte das articulações nacionais e internacionais, através do Ibram, por outro, também é fundamental que se olhe o interior da instituição e ao

redor da mesma. Afinal, aquele entorno estará presente indefinidamente e pode se transformar em um grande aliado na impulsão de sua marca.

6. PLATAFORMAS DIGITAIS E COMUNICAÇÃO VISUAL

No capítulo anterior, foi possível aferir o quanto pensar sobre o modelo de gestão instituído interfere diretamente em todos processos estabelecidos e como a marca é trabalhada conceitualmente. O envolvimento do pessoal e a crença no projeto institucional são fatores determinantes na criação de um discurso forte e coerente sobre a marca.

Nesse capítulo, procurou-se refletir sobre o processo de externalização da informação por parte do MNBA, sobre como sua organização interna cria um discurso institucional, ainda que involuntário, e como, atualmente, isso significa falar sobre o mundo digital e sobre a experiência enquanto fim.

Ao longo do texto, buscou-se analisar como esse discurso, consciente ou não, é percebido pelo público, seja no aspecto das redes sociais, seja no campo de construção de uma identidade visual e do *branding*.

6.1.Redes/plataformas sociais

Atualmente, as relações tanto sociais quanto comerciais perpassam muito pela questão da confiança e credibilidade. Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) destacam que as diferentes crises ocorridas no mundo, principalmente as financeiras, fizeram com que os clientes/consumidores desconfiassem mais dos discursos que eram vendidos. A última grande crise mundial, ocorrida em 2009, culminou na falência de diferentes bancos americanos e na perda de dinheiro de muitas pessoas por todo mundo, assustando pela sua magnitude. Isso levou à revisão das relações dos consumidores com as marcas, principalmente em virtude de um maior cuidado diante de incertezas e uma desconfiança ante a instabilidade que se instaurou.

Passou-se a pensar mais antes de efetuar uma compra, a manter um pé atrás com as ofertas surgidas e houve um retorno ao movimento de se proteger em comunidades. Nesse momento, torna-se fundamental ter recomendações/indicações de marcas ou prestadores de serviços e, além disso, procurar por *feedback* positivos ou negativos. Atualmente, é muito difícil se comprar um produto ou um serviço de uma loja desconhecida sem antes ir ao site do

Reclame aqui ou ler comentários de outros usuários sobre experiências anteriores com as marcas.

Porém, a crise não foi sentida apenas por indivíduos. O setor econômico e as lojas passaram por momentos mais frágeis e tiveram que, muitas vezes, repensar sua atuação e enxugar gastos. Produtos que não fossem essenciais, ou supérfluos, tiveram seu nível de consumo diminuído. Ou seja, foi necessário todo um processo de renovação de atuação, entender as conjunturas e observar os novos espaços de crescimento. Resumindo, se há uma mudança na macroeconomia, há, conseqüentemente, uma mudança em como o consumidor se comporta e, por isso, uma mudança no marketing (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) apontam que o marketing 3.0 caracteriza-se por uma ação de marketing voltada para o desenvolvimento de valores e entendendo o consumidor como coparticipativo em seu processo de produção/construção. No marketing 1.0 e 2.0, também chamados de Era industrial e da informação, respectivamente, o consumidor era visto como compradores de massa e, em seguida, como compradores inteligentes e que tinham discernimento. No marketing 3.0, o marketing entende o consumidor como um ser humano pleno e dotado de espírito, que tem aspirações e desejos. Mais do que satisfazer necessidades físicas e funcionais, as marcas pretendem oferecer experiências transformadoras e que preencham níveis de realização dos consumidores.

É curioso perceber que, se entre o primeiro e o segundo modelo, assim como entre o segundo e terceiro modelos de marketing, foram necessários aproximadamente duas décadas para se perceber uma mudança significativa, essa diferença cai para uma década entre o terceiro e a concepção atual de marketing. A velocidade das transformações é gritante e a tecnologia é uma das principais propulsoras da alteração das relações e criação de novos formatos de interação, principalmente no setor da comunicação, do comportamento social e das relações de consumo. O grande salto entre o marketing 3.0 para o marketing 4.0 é a transposição da atuação do marketing que era em grande parte presente em ações off-line para o universo digital.

Huvila (2013) afirma que grande parte do processo comunicacional é racionalizado e estruturado na troca com o público e Du (2014) destaca que é importante os profissionais que trabalham com marketing tenham noção de todo processo que envolve a informação, desde coletá-la ou produzi-la, até o momento em que ela é compartilhada. Ter noção de toda a cadeia de informação permite auferir a responsabilidade de ter esse conteúdo em mãos e ajuda no planejamento e no cuidado de gerar informação relevante e que direcione seu público

(PERAZZOLO; CAPPELANO; PEREIRA, 2013).

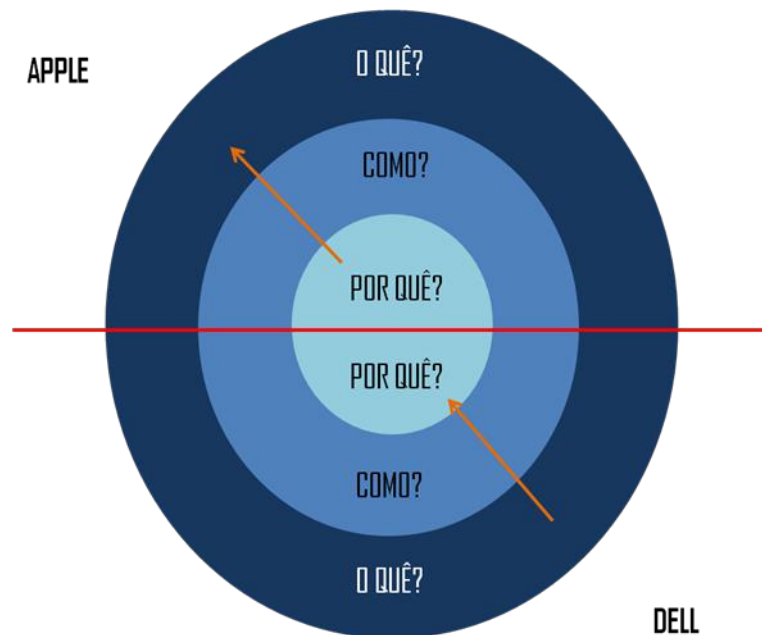
A marca/instituição passa a ser vista como algo além do serviço/produto que ela oferece. É necessário apresentar valores e crenças. Isso pois, em determinado momento, no marketing 2.0, a empresa precisava se diferenciar das demais que concorriam em seu nicho de atuação (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). No marketing 3.0, há uma complexificação do processo, quando as marcas precisam inovar e responder às demandas de interação que ficam ainda mais intensas, principalmente, pelo advento da tecnologia. “Essa nova onda abrange uma tecnologia que permite a conectividade e a interatividade entre indivíduos e grupos” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 7).

Em uma apresentação da iniciativa *TED*, Simon Sinek explica brilhantemente como essa lógica funciona ao descrever o que ele chama de círculo dourado (“Golden Circle”) e porque isso pode justificar um sucesso mais significativo de uma marca em detrimento da outra. O círculo consiste em três níveis de questionamentos que se deve fazer antes de colocar o produto/serviço à venda: *O quê?*, *Como?* e *Por quê?*. A primeira pergunta refere-se ao que está sendo ofertado, já a segunda em como esse produto é feito, enquanto a terceira fala sobre a motivação de estar fazendo esse produto.

Porém, o que diferencia essas duas categorias de empresas é como essas perguntas são encadeadas e construídas. Se a *Dell*, por um lado, constrói seu discurso alegando que vende computadores, que possuem um design arrojado e boa tecnologia e, então, oferece como opção de venda. A *Apple*, por outro lado, age no sentido inverso e parte do trabalho de entender quais as motivações que os levam a existir e fazer o que fazem. Em seguida, a empresa trabalha essa motivação/conceituacão em seus produtos – um design bem trabalhado e tecnologia de qualidade – e, por último, quais são os produtos que traduzem esses conceitos e qualidades. Ao final, parece óbvio querer comprar um desses produtos, ainda que uma oferta de venda não tenha sido oficializada. Com isso, a Apple vai para além do produto e vende conceitos associados a ele, que prometem experiências transformadoras¹⁵.

¹⁵ TEDX TALKS. **TEDxMaastricht – Simon Sinek – First why and then trust**. YouTube, 6 abr. 2011. Disponível em: <<https://youtu.be/4VdO7LuoBzm>>

Figura 3 - Esquema do Golden Circle proposto por Sinek



No marketing 4.0, intensifica-se o estudo sobre a relação das marcas com seus consumidores, através do uso da esfera digital como construção desse relacionamento. Principalmente, no que tange à convergência tecnológica e o impacto que pode ser percebido nas práticas de marketing (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 12). Fontanella (2014) reforça esse pensamento ao afirmar que

Não é por acaso que o conflito de ‘convergência midiática’ exerce um apelo imenso sobre os profissionais de marketing e desenvolvedores de conteúdo das indústrias culturais, pois ele alimenta as esperanças por soluções que lidem justamente com o problema de fragmentação. (FONTANELLA, 2014, p.8).

Kotler; Kartajaya; Setiawan (2017) acreditam que essa “convergência tecnológica acabará levando à convergência entre o marketing digital e o marketing tradicional” e complementam que “o marketing deve se adaptar à natureza mutável dos caminhos do consumidor na econômica digital” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p.12). Essa linha de raciocínio aparece quando Fontanella (2014) afirma que

com frequência, soluções implementadas para problemas envolvendo a busca por uma eficiência produtiva ou o estímulo de práticas de consumo geram novas dificuldades, que por sua vez demandam novas soluções, em um ciclo

interminável que envolve tanto a produção e distribuição de novos aparelhos de controle como a de discursos mais ou menos científicos que legitimem e orientem os esforços necessários para a assimilação das mudanças na vida cotidiana. (FONTANELLA, 2014, p.3).

A tecnologia não é neutra, traz, em si, os resultados de inúmeras decisões gerenciais (tomadas por pessoas/ideologias), assim como exposto anteriormente (FONTANELLA, 2014). E a Internet aparenta ser um mundo à parte, traduzindo impressões de liberdade e de livre-arbítrio. Atualmente há um controle cada vez mais preciso, subjetivo e, muitas vezes, despercebido das informações de usuários da internet e que analisam nosso comportamento na rede.

Segundo Fontanella (2017), o

argumento que tenta legitimar essa coleta massiva de dados é o da otimização da experiência do usuário, pois o cruzamento dessas informações ajudam a determinar o que é relevante para cada indivíduo - discurso que minimiza o grande valor desses dados para o planejamento eficaz da distribuição e disposição de conteúdos pagos pelos anunciantes. (FONTANELLA, 2014, p.15).

O controle da informação é essencial, assim como a tecnologia. Seus desdobramentos e finalidades são, de acordo com Fontanella (2014), espaço de resistência e de exercício de poder. Ou seja, assim como na sociedade, nesse campo da tecnologia também há uma disputa pelo poder e espaço, aonde esse movimento entre hegemonias e contra-hegemonias constroem um cenário complexo e que não pode ser visto como dicotômico.

Como pano de fundo, a tecnologia é utilizada tanto no aspecto de produção de acervo como ferramenta de análise de dados e expansão da comunicação do museu com o público. “O cenário nos leva ao questionamento de dois problemas contemporâneos que se sobrepõem: a idéia de uma ‘crise da atenção’ e a situação contraditória posta por tecnologias que são, ao mesmo tempo, ferramentas de trabalho e de entretenimento” (FONTANELLA, 2014, p.2).

Um dos sintomas dessa convergência e confusão entre essas duas esferas é o intenso uso de celulares. O fato deles poderem comportar quase tudo que precisamos no trabalho, nos estudos e afins; oferecerem acesso à Internet; terem uma alta capacidade de armazenamento; oferecerem aplicativos de mais variados temas e serem portáteis faz com que eles estejam o tempo todo no radar e sendo utilizados. Santaella (s.d.) afirma que a tecnologia, atualmente, é quase uma extensão do corpo do ser humano.

Segundo dados do IBGE, os chamados *smartphones* representam atualmente o maior canal de acesso dos brasileiros à Internet e está presente em grande parte dos domicílios

analisados¹⁶. Essa predominância também pode ser percebida no resultado do questionário, quando aproximadamente 75% dos respondentes afirmam que costumam se informar através da internet, acessando de seus celulares. A obtenção principal de informação através de impressos representaram apenas 3% das respostas ou, em números, nove respondentes.

Nesse contexto,

as tecnologias de comunicação não constituem formas estáveis, mas sim elementos transitórios dentro de uma sequência acelerada de deslocamentos e obsolescências que exigem uma integração constante dos públicos” (FONTANELLA, 2014, p.3).

Por outro lado, em um contraponto, Fontanella (2014) destaca que

ganha força uma nova versão da crítica moral da era digital, que lamenta como grandes parcelas da população estariam sendo absorvida por um sistema cultural que, em seu excesso nocivo e superficialidade cognitiva, dissolve as condições fundamentais para que um indivíduo seja capaz de selecionar o que é relevante daquilo que não passa de banalidade estéril”. (FONTANELLA, 2014, p. 6)

O autor cita outros acontecimentos revolucionários em suas épocas e que, a princípio, também tirariam essa capacidade cognitiva do homem, assim como a crítica feita aos meios digitais, como se tratasse de um processo de adaptação a essa nova realidade.

O desenvolvimento de ferramentas comunicacionais e estudos sobre o marketing e relação com o consumidor possibilitaram a criação de ferramentas que ampliaram a propagação de mensagens e controle dessa repercussão. (ANDREACOLA, 2014). Pereira (2008) afirma que “o museu contemporâneo expande-se continuamente. Agora, para a rede”. Com isso, diversos museus têm colocado o marketing e diversas ferramentas de comunicação como essenciais no processo de formação de suas imagens (GIL; RITCHIE, 2008).

Baugard (2000) mostra que as ações devem abranger diversos tipos de linguagens, uma vez que nem sempre é possível confiar que uma maior divulgação na mídia equivale imediatamente um maior número de visitas. Nesse caso, enquanto Bantimaroudis e Zyglidopoulos (2010) conseguem estabelecer uma relação entre o aumento de fluxo de visitantes e a maior aparição na mídia, Brida, Meleddu e Pulina (2016) entendem que é possível ver semelhanças e chegar a resultados semelhantes mesmo que o planejamento e o investimento em divulgação sejam bem díspares. Logo, entender que a rede oferece tipos de

¹⁶ ESTATÍSTICAS SOCIAIS. PNAD Contínua TIC 2016: 94,2% das pessoas que utilizaram a Internet o fizeram para trocar mensagens. *Agência IBGE*, 21 fev. 2018. Digital. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/20073-pnad-continua-tic-2016-94-2-das-pessoas-que-utilizaram-a-internet-o-fizeram-para-trocar-mensagens.html>>. Acesso em: 23 junho 2018.

canais variados e que cada um possui a sua própria especificidade é essencial.

É muito comum observar marcas que desenvolvem o mesmo conteúdo e formato para as diferentes redes sociais disponíveis, ainda que as mesmas não ofereçam uma interação igual para os usuários e que, às vezes, o formato não se adéqua a outra plataforma. Essa padronização ainda pode revelar que os diferenciais positivos de cada rede pode não estar sendo explorado e utilizado em benefício próprio.

Além disso, diversos autores colocam que é necessária a criação de uma persona, dotada de sentimentos para expressar o lado humano da marca (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Essa construção possibilita que se trabalhe a divulgação dos valores e crenças da marca de modo humano e aproxima a mesma do público em geral. Apesar dessa facilidade e oportunidade, as redes sociais podem ser encaradas como vitrines e, com isso, tornam-se mais expostas a críticas ou confrontos. Um mal entendido pode gerar uma repercussão negativa e comentários que podem afetar a credibilidade da marca (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Assim como uma comunicação bem elaborada pode refletir no aumento da ligação e conexão do consumidor com a marca. Ele passa a se reconhecer e se identificar com os valores transmitidos e se sente estimulado (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010; 2017) também estabelecem que os usuários mais engajados ou que se identifiquem mais com a marca passam a ser defensores da marca e falar espontaneamente sobre ela em diferentes nichos. Eles chamam isso de “advogados da marca” e esse status é desejável, uma vez que o discurso sobre a marca deixa de ser feito por ela mesma e passa a vir de outros. A marca passa a então ter que estimular esses defensores. Isso porque, diante da desconfiança dos consumidores, ouvir os pontos positivos de pessoas reais e que também são consumidoras ajuda a estabelecer pontos de confiança e credibilidade (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Aliado a isso, a marca também se exime de possíveis mal entendidos que possam surgir através dessa nova forma de publicização. O discurso vem através do outro. Mas, ao mesmo tempo, é importante monitorar o que se fala sobre sua marca para que não haja uma solidificação de associações negativas com a sua marca.

Outro aspecto importante de ser ressaltado é que é necessário construir um discurso coerente e honesto sobre sua marca, uma vez que, ao se expor, se coloca informações em jogo e que podem ser verificadas ou refutadas. Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) coloca que para tal é necessário ter uma boa história. Se houver algum deslize, todo o trabalho de construção de confiança com o consumidor pode ser desfeito.

Um exemplo claro desse fator foi o episódio ocorrido com a marca de sorvetes Diletto. A marca surgiu com uma história comovente sobre tradição familiar e com uma identidade visual que impulsionaram suas vendas e a tornaram uma das marcas de sorvete *gourmet* mais conhecidas. Ao descobrirem que essa história havia sido inventada por uma agência publicitária, a marca repercutiu negativamente e vários consumidores que antes a defendiam se sentiram enganados e passaram a falar mal da marca. O resultado foi uma quebra de confiança que não deve ser recuperada sobre a marca, por conta da farsa, chegando, inclusive, ao ponto de aumentar a dúvida sobre a legitimidade dos ingredientes que afirmam usar.

Isso revela o quanto os consumidores não são passivos ante aos estímulos enviados e têm discernimento de tomar decisões. Entender e respeitar essa condição é primordial para o bom direcionamento da marca. Com isso, cria-se uma nova estratégia de contratação de celebridades, envio de produtos gratuitos e tratamento diferenciado para pessoas divulgarem digitalmente diferentes marcas, o chamado *publipost*. Essa modalidade de atuação tem crescido nos últimos tempos e permite o compartilhamento de experiências, na rede.

Fontanella (2014) considera que nesse universo de produção constante de conteúdo e intensa exposição desse conteúdo em diferentes locais gera, na Era digital e de crescimento das redes sociais e jogos, “um sobrecarregamento informacional e diminui a capacidade de uma ‘atenção produtiva’” (FONTANELLA, 2014). Surgem, então, estratégias de domesticação do excesso, ao mesmo tempo em que esse excesso de opções “leva muitas vezes a uma ansiedade pela própria constatação da impossibilidade de dar conta de tudo” (FONTANELLA, 2014, p.8).

Porém, o autor mesmo frisa que

a rede foi intensamente aperfeiçoada pelos seus programadores, adaptando-se não só às demandas de novos perfis de usuário, mas também buscando lidar com os problemas que inevitavelmente surgiram quando a quantidade de conteúdos compartilhados disponível para um usuário comum tornou-se difícil de administrar. (FONTANELLA, 2014, p.10).

Em *Marketing 4.0*, Kotler; Kartajaya; Setiawan. (2017) destrincham diferentes alternativas e estratégias que podem ser utilizadas nesse universo digital, que tem se tornado intrínseco no cotidiano do ser humano. A partir do sexto capítulo, eles focam em detalhar minuciosamente como construir uma jornada do consumidor e como desenvolver métricas de resultados a partir da coleta de informação. Nessa jornada, é possível ver que há uma conectividade entre as plataformas e como elas se relacionam: uma leva a outra (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN., 2017).

Porém, ao observar os conceitos básicos e as especificidades tratadas nesse setor de marketing digital, principalmente com o destaque para o CRM, percebe-se que está muito distante da realidade do MNBA. Podendo aferir que o mesmo ainda não entrou no que seria o Marketing 4.0 e talvez esteja distante.

Porém, isso não é visto como um problema por Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010), que afirma que, mais importante que correr para se adequar às novas concepções, o essencial é conhecer e tomar posse de sua realidade enquanto instituição e entender seus limites e objetivos. Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) afirmam que é importante estar consciente sobre os processos instaurados e ter objetividade na utilização das ferramentas escolhidas.

6.1.1. Site

O site do MNBA é simples e intuitivo, apresentando campos sobre sua história, reportagens sobre exposições e afins. O layout do site é simples, contém muitas imagens e chamadas. Esse aspecto pode confundir e talvez parecer confuso para quem está acessando, porém é uma percepção muito pessoal e que dificilmente poderá ser generalizada.

O conteúdo disposto no site é basicamente factual sobre inauguração de exposições e explicação dos serviços e projetos desenvolvidos pelo MNBA. Ou seja, não há uma produção de conteúdo constante, o que pode desmotivar um futuro retorno ao site.

Um detalhe que chama atenção é que o site apresenta ferramentas que não são de fato utilizadas, gerando um sentimento de quebra de expectativa. Isso ocorre, por exemplo, com o calendário de eventos. Ao clicar no ícone somos redirecionados para uma agenda, porém que não consta nada, apenas espaços em branco e escrito que ainda não há eventos, em inglês. Porém, há pouco mais de duas semanas, houve uma mudança significativa na presença do site do MNBA. Eles reformularam toda essa parte da agenda, colocando, agora, as exposições que estão ocorrendo todo dia e eventos especiais. Mas, ainda assim, acredito que eles subutilizam seu auditório ou, quando utilizam, é pouco divulgado. E permanece a opinião de que a falta de atualização do site pode gerar confusão e desencontros.

Além disso, há uma seção com o conteúdo pedagógico desenvolvido pelo museu e orientações para visitas ao Museu. Eles disponibilizam apostilas com exercícios a serem trabalhados pelos professores em sala de aula antes de uma visita ao Museu. Segundo B.S., essa foi uma solução encontrada por conta da falta de verba para impressão e para auxiliar em uma preparação em sala, pré-visita.

Embora haja falhas e esteja desatualizado, diversos respondentes afirmaram que o site já foi pior e, segundo alguns, a estrutura facilita a navegação, podendo ser acessado e entendido facilmente. A navegabilidade do site é um ponto muito importante e, comumente, na esfera pública têm-se dificuldade em achar sites bem estruturados. Geralmente, as informações acabam ficando escondidas ou, então, acessam-se tantas subpáginas para chegar a determinado item, que reproduzir posteriormente esse caminho é quase impossível.

Ainda que tenha recebido alguns elogios, em geral a imagem percebida pelos 18% - ou 47 – de respondentes que já ouviram falar do MNBA é que o site é desatualizado, pouco atrativo e com pouco conteúdo para algum pesquisador que queira estudar o Museu.

A impressão que fica é de que o site está para constar e cumprir o básico. Não há uma externalização sobre aspectos mais subjetivos da relevância dos museus. Toda sorte de reconhecimento vem em forma de números e em raras ocasiões, no caso basicamente o orgulho do acervo deles. Um respondente lembrou bem que a versão para celulares do site acaba acumulando muitas informações no espaço da tela e prejudicando a visibilidade. O discurso e a frieza percebidos no site, para muitos, não corresponde ao que o Museu representa e significa.

6.1.2. Facebook, Twitter e Instagram

Como dito acima, cada rede social tem uma tendência a reforçar um tipo de linguagem ou de interação com o usuário, entender e jogar com esses diferenciais faz com que se seja mais efetivo e, comumente, tenha maior retorno nessas redes, ainda que isso não seja uma regra, apenas uma tendência. Esse engajamento proporciona uma coleta maior de dados e cálculo de métricas, permitindo que haja uma precisão maior na hora da avaliação desses dados. Por isso abaixo, um breve descritivo de três das principais redes sociais e que serão analisadas nesse estudo.

O Facebook ficou conhecido como uma plataforma livre, no momento de sua criação e essa imagem que perdurou durante bastante tempo mesclou esse ambiente que é privado como um espaço de livre expressão. Há alguns anos, a rentabilização da plataforma através de anúncios ficou mais clara, quando eles passaram de existir basicamente nos jogos e quizzes existentes no Facebook e começaram a aparecer no feed principal.

O Facebook teve um despontamento no início dos anos 2010 e seu dono, Marc Zuckemberg, atualmente também controla outras redes sociais, como o Instagram e o WhatsApp. A questão da coleta de dados e permissividade tem aparecido com frequência nos

telejornais e manchetes devido ao recente caso de compra de informações de dados de usuários do Facebook para empresas e políticos em campanha (para montar melhor sua estratégia). Em 2013, no Brasil, a plataforma foi um espaço de discussões ferrenhas, tendo o apelido de “locais de textão” e que representaram polarizações, sobretudo no campo político e nas eleições presidenciais de 2014. Esse movimento e o fato de que se estar escrevendo e não falando presencialmente representaria uma proteção e máscara levou a entraves graves e à proliferação de xingamentos de ambas as partes. Ao que parecia, pouco se parava para interpretar o texto alheio e se sucederam vários discursos de ódio e de intolerância.

Esse pico de uso do Facebook enquanto espaço de posicionamento e demarcação de ideias eram balanceados pelo uso enquanto auxiliar administrativo de aniversários, eventos e afins e o uso intenso de vídeos fofos (principalmente com animais).

Fontanella (2014) destaca que assim como mudanças visuais, ao longo do tempo, são geralmente imperceptíveis no Facebook,

é importante observar que qualquer mudança sobre o EdgeRank passou despercebido pelo usuário comum, e mesmo profissionais de marketing diariamente engajados com a produção de conteúdo para a rede enfrentaram alguma dificuldade para compreender completamente as mudanças, já que a configuração específica do algoritmo é conhecida apenas para os programadores do Facebook. (FONTANELLA, 2014, p.14)

O uso do algoritmo, inicialmente, visava aumentar a sensação de se estar interagindo com amigos, mas “o modelo de feed finalmente revelou-se estrategicamente crucial à construção de uma atenção seletiva e controlada na materialidade da interface.” (FONTANELLA, 2014, p.13). Atualmente, esse algoritmo é tão desenvolvido que uma reportagem anunciou que, em determinadas circunstâncias, ele pode conhecer alguém melhor do que seus amigos ou familiares.

Essa ferramenta é um auxiliar fundamental do desenvolvimento de um novo espaço e gerenciador de negócios que leva a cabo a ideia de segmentação, personalização e patrocínio de postagens. Porém, o Facebook passou de um caráter aberto e livre para totalmente voltado para a lucratividade. Como se tivesse deixado todos se habituarem para bloquear serviços e só voltar a liberá-los mediante a um investimento financeiro. Com isso, o sistema dificulta o alcance de postagens publicadas para fazer com se invista dinheiro para ter um alcance desejável.

Ultimamente, o Facebook tem estado estagnado após esse rompante cartártico e, hoje, se apresenta, por um lado, em um repositório de informações e organização administrativa

como aniversários. Mas assim como a plataforma se reposicionou visando bloquear o sucesso de links de vídeos do YouTube e aumentar o envio direto pelo Facebook, é muito provável que ela adapte novas funções para estimular o uso ou intensifique ainda mais a conexão entre Instagram e Facebook, como tem feito desde que passou a ser dono da plataforma.

Já o Twitter surgiu como uma plataforma puramente textual e chamou a atenção por ser um local de comentários curtos, limitados originalmente para 140 caracteres. A rede despontou pelo lado do humor, de comentários irônicos, divertidos e sobre pensamentos em tempo real. Nessa plataforma, era possível narrar seu dia ou contar coisas curiosas e ter esse tipo de informação bem recebida.

Através de um sistema de *tags* de termos ou expressões, criou um ranking de assuntos mais comentados do momento, a nível nacional e global. A plataforma despontou com o uso de hashtags para categorizar comentários e sintetizar opiniões, por exemplo.

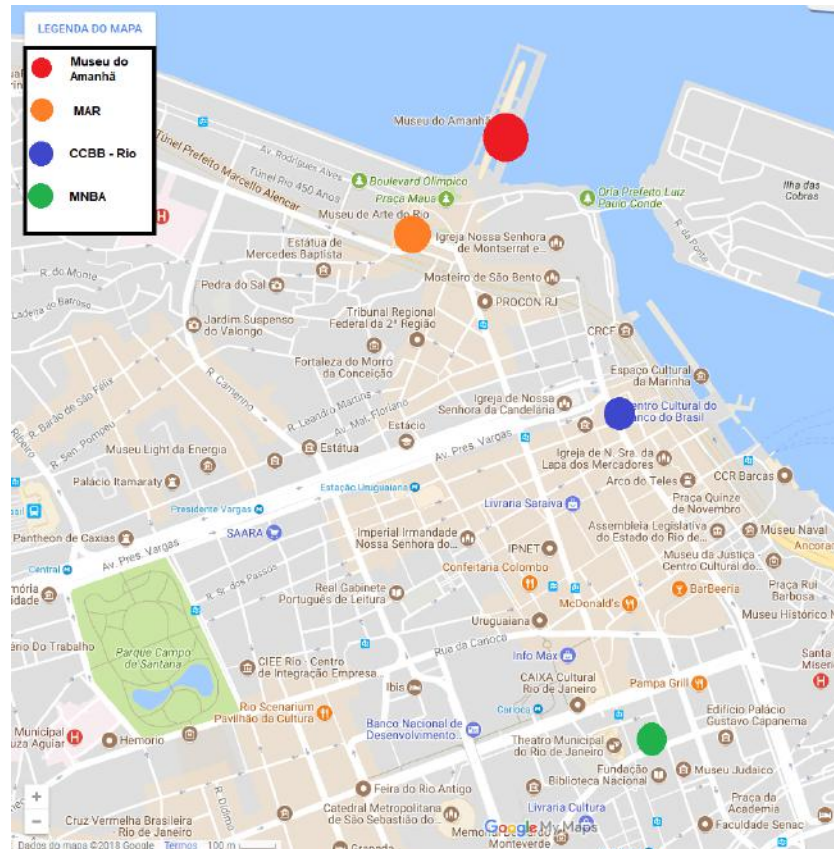
Atualmente, a rede social é um repositório de memes e, ao mesmo tempo, um local aonde as marcas tendem a responder mais rapidamente seus usuários. É comum clientes comentarem que são melhores atendidos sobre problemas com suas contas mensais em empresas como a Light, Vivo e afins, via Twitter do que via telefone. O fator exposição e o possível risco de viralizar um comentário mal elaborado ou uma falta de resposta pesa na hora de priorizar em que canais a marca vai investir. Em diversas empresas há setores de atendimento responsáveis por responder comentários de usuários nessas redes sociais.

Por último, a terceira rede social escolhida para ser analisada é o Instagram. Basicamente uma rede social de fotos, a plataforma tem se desdobrado cada vez mais para a questão do vídeo, através principalmente da função *stories*. Atualmente, é possível transmitir vídeos ao vivo, gravar em tempo real o que se está fazendo e postar fotos ou vídeos. No final do mês de junho de 2018, o Instagram lançou o Instagram TV, que possibilita a exibição de vídeos mais longos (anteriormente o limite era de um minuto). Por ser recente, ainda não é possível comentar exatamente sobre suas vantagens ou funcionalidades.

Porém, o *stories* tem sido uma função muito utilizada, que foi inspirada no aplicativo SnapChat, que declinou após o Instagram ter incorporado essa função, isso porque em um mesmo aplicativo era possível realizar diferentes funções. Além disso, o *stories* permite uma aproximação dos usuários da rotina daqueles que ele segue. Em relação a famosos isso possibilitou uma sensação de ligação emocional e um novo meio de divulgação e publicidade. Os chamados *publiposts* são parcerias ou até mesmo relações contratuais, em que muitas vezes cabe aos famosos e/ou influenciadores divulgar “naturalmente” produtos e serviços, focando em um uso natural e do cotidiano.

Nessa plataforma, o apelo é mais visual e de interação. Atualmente, é possível criar enquetes e estimular a interação com seus seguidores.

Figura 4 - Mapa da localização dos museus a serem analisados



Fonte: Marina Menezes/Google Maps

A região central do Rio de Janeiro, antiga capital do Brasil, é repleta de instituições museológicas, mas algumas especificamente têm se destacado no cenário nacional e internacional. O CCBB, localizado na Rua Primeiro de Março, conseguiu emplacar três exposições entre as mais visitadas do mundo, em suas respectivas categorias¹⁷ e tem apresentado soluções criativas para o engajamento do público com as exposições. Ele utiliza muito bem um chamariz localizado na parte comum do CCBB e que, geralmente, desdobra em um *buzz* de compartilhamento nas redes sociais.

Aliado a isso, o CCBB tem a característica de ter boas curadorias expográficas e possui um perfil parecido com o MNBA no sentido de ser um local de passagem e

¹⁷ BRASIL segue na lista de exposições mais visitadas no mundo em 2017. *Revista Museu*, Brasília, 02 fev. 2018. Digital. Disponível em: <www.revistamuseu.com.br/site/br/noticias/internacionais/4467-02-04-2018-brasil-segue-na-lista-de-exposicoes-mais-visitadas-no-mundo-em-2017.html>. Acesso em: 05 abril 2018.

permanência, com uma frequência alta durante a semana e em horário de almoço. No caso do MNBA, aproximadamente 56% dos que já foram ao MNBA, ou seja, cento e dois respondentes, costumam ir ou foram ao Museu durante a semana. Já o modo como eles descobriram a exposição foi majoritariamente através do boca a boca, em segundo lugar, com 35 menções, e “ir por acaso” foi o mais mencionado entre os respondentes, com quarenta e oito menções, ou seja, 26% das respostas à pergunta.

Já o MAR e o MdA foram frutos do projeto desenvolvido para o Rio de Janeiro enquanto Cidade Olímpica. Localizados na Praça Mauá, os museus estão na mesma reta do MNBA, embora em sentidos diferentes. O MAR, à época de sua inauguração, foi bastante divulgado e chamou atenção por sua arquitetura, que une dois prédios de estilos diferentes e provoca um contraponto entre moderno e eclético. A arquitetura revela bastante da proposta do museu, que procura sempre equilibrar as temáticas de suas exposições vigentes essa transição entre passado, presente e pensar o futuro. De instância municipal, o MAR atualmente é gerido por uma OS.

Em pouco mais de cinco anos de atuação, o museu tem números expressivos de visitação e se destaca pela diversificação de atividades realizadas no mesmo. De batalha de rima até local de aplicação do curso de gestão de museu da Universidade Cândido Mendes, passando pela realização de festas em seus pilotis, o MAR também chama atenção pelo relacionamento com seus vizinhos do Morro da Conceição. Tanto o MAR quanto o MdA oferecem uma série de vantagens e entrada gratuita para os moradores do entorno, buscando criar laços e não apenas se instalarem. No MAR há também a Escola do Olhar que promove oficinas, palestras, cursos entre outros para a sensibilização artística, por exemplo.

Por fim, o terceiro e último museu escolhido à título de comparação, foi o MdA. O MdA em pouco mais de dois anos de existência, já ultrapassou a marca de dois milhões e meio de visitantes. O mais interessante, é que em uma pesquisa realizada no passado, com 839 visitantes, aproximadamente 12% dos respondentes nunca haviam pisado em um museu¹⁸. A sua expografia é basicamente tecnológica e o prédio do espanhol Santiago Calatrava virou monumento obrigatório de visitas, principalmente pela vista estonteante.

O MdA também organiza seminários diversificados em um auditório com capacidade para mais de trezentas pessoas e que, geralmente, estão ligados ao tema de inovação, meio ambiente/ciência e educação, alinhado com seu posicionamento e temas de interesse. Assim

¹⁸ RAMALHO, Guilherme. Pesquisa em museu mostra que 10% do público nunca tinha ido a centro cultural. *O Globo*, Rio de Janeiro, 22 mai. 2016. Digital. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/rio/pesquisa-em-museu-mostra-que-10-do-publico-nunca-tinha-ido-centro-cultural-19353841>> . Acesso em: 20 mai. 2018.

como o MAR, é gerido por uma OS e, ambos, possuem restaurantes sofisticados que possibilitam a ocupação do espaço para outros fins que não especificamente o museológico. No questionário aplicado, o MdA foi o único museu que todos os trezentos e sete respondentes já tinham, pelo menos, ouvido falar. Embora o MAR e o CCBB também tenham tido poucas pessoas que nunca ouviram falar de sua existência, o MdA acaba se destacando na construção da publicização de sua marca.

Assim, foi feita uma análise das três principais redes sociais dos quatro museus a fim de fazer um *benchmarking* inicial de como cada um se posiciona ou utiliza a rede. Para o MNBA seria interessante fazer esse tipo de análise, uma vez que esses museus já estão engajando pessoas e as levando para o centro e praticam atividades próximas das observadas no MNBA. Entender como se posicionam e se comunicam, permite que o MNBA possa rever sua atuação e se inspirar em soluções que conversem com a linha definida para sua atuação na Internet.

Abaixo, foi feito um quadro-resumo com as principais informações acerca do comportamento de cada museu, em cada rede, assim como essa coleta se desdobrou em algumas pontuações que serão feitas em seguida.

Dados Mídias Sociais – Coletados pela última vez em 21/06/2018				
Item	CCBB – Rio	MAR	MdA	MNBA
Facebook	S	S	S	S
Curtidas na página	442.439	181.867	163.795	30.713
Nota de Avaliação	-	-	-	4,7/5
Número de Avaliações	-	-	-	1.064
Postagens por semana (média)	7	Não há um padrão claro, mas quando postam é por volta de 2 x ao dia de postagem. Talvez uma média de 5/ semana	14	7
Patrocina postagens?	S	S	S	S
Tipos de postagens	O CCBB tenta falar muito pelo lado	Linguagem parecida	Já faz a produção de	Agora, passou a

	<p>emocional e produz conteúdo audiovisual mais elaborado. Tem uma incipiente iniciativa para acessibilidade, com o #PraCegoVer, mas que não é algo que é usado sempre. Muito conteúdo sobre o mesmo tema (peça, exposição...) e seguido um do outro, isso pode gerar irritação e perda de interesse.</p> <p>Também posta majoritariamente sobre suas exposições ou sobre quem ajudou ele na vida.</p>	<p>com a usada no Instagram, inclusive utilizando-se da mesma arte. Um pouco mais organizada a linguagem, uma vez que o editor de texto do FB é melhor. Foco na promoção de sua programação.</p>	<p>algumas peças para publicação. Divulga iniciativas de fidelização do museu, sobre tecnologia e diversidade. Iniciativa com foco para crianças.</p>	<p>postar sobre sua atuação e as novidades do Museu, além de patrocinar posts. Porém, antes era basicamente compartilhar informações sobre o setor da cultura.</p>
Twitter	S	S	S	N
Data de criação	jan/09	ago/12	jun/10	-
Número de tweets	7.357	1.958	3.680	
Seguidores	328.274	21.107	14.512	-
Selo de verificação	N	S	S	-
Frequência de postagens	10	7	A mesmado facebook: 3-5	-
Tipo de conteúdo	Muda um poucoo tipo de postagem. Começa a colocar coisa mais do cotidiano e aproveitar oportunidades, como passar o jogo do Brasil e utilizar vídeos que possam ser associados a exposição deles de forma lúdica. Achei mais leve.	Quase uma reprodução do conteúdo utilizado em outras redes. Faz menção a outras instituições , talvez para engajar.	Reproduça o quase fiel do que é visto no Facebook, mesmas artes e textos.	-
Tipo de linguagem	Muita sinopse e apresentando os serviços das	Formal e factual. A mesma	Mais formal e factual. Parece não	-

	exposições e peças. Mas tenta ser mais informal.	utilizada no nas outras redes. Também não parece ter uma persona	ter uma persona.	
Instagram	S	S	S	N
Data da primeira foto postada	11/01/2013	23/02/2013	05/06/2013	-
Selo de verificação	N	S	S	-
Seguidores	71.500	77.900	97.400	-
Utiliza a função story?	N (por estar inoperante)	S		-
Número de postagens	1.254	978	524	-
Postagens por semana (média)	Parou de postar em 04/09/2017 - Passou a usar o perfil do próprio Banco como centralizador das postagens	6	03 – 05	-
Tipo de conteúdo	Utilizava-se bastante de fotos no local ou dos personagens principais da exposição/mostra/festival. Pouco uso de peças gráficas produzidas, maior parte para divulgação de projetos ou campanhas de parceiros ou de órgãos públicos. Se posiciona sobre temas emblemáticos como aceitação corporal, poder feminino e outros. Raro uso de # (hashtags)	O MAR divulga bastante as ações dele e as atividades atípicas, como festas. Além disso, posta muitas fotos de suas exposições. Também faz avisos como um fechamento do museu fora do horário normalmente estipulado	Bastante foco no acompanhamento dos processos do museu. Inicou com uma cobertura da obra. Posta coisas relacionadas ao Meio Ambiente, Sustentabilidade. Produz artes, ainda que em pequena escala. Pouco conteúdo sobre sua atuação efetiva ou o que está	-

			acontecendo de exposição dentro. Foco muito grande no prédio e na paisagem.	
Tipo de linguagem	Objetiva, frases curtas, muitas vezes marcando o objeto/sujeito de sua fala. Reforço de dados de exposições, funcionamento, etc.	Textos de dois ou três parágrafos. Pouco uso de #. Compartilhamento de postagem. Linguagem mais factual / racional	A linguagem visual passa muito pela arquitetura que virou cartão postal. Usam sempre \$ e, as vezes, marcam pessoas. Frases mais curtas.	-

Ao longo do estudo, foram coletados os dados acima em algumas datas específicas, a fim que os dados pudessem ser atualizados até o mais próximo da entrega final do trabalho e que algumas diferenças observadas pudessem ser comentadas. A primeira delas é que o MNBA atualmente só possui Facebook como plataforma social, além do site. Segundo a fonte consultada, B.S., foi lançado em início de junho um canal do YouTube, em virtude do tema trabalhado pelo Ibram esse ano na Semana dos Museus: “Museus Hiperconectados”, porém não foi considerado nesse estudo por ter um caráter muito incipiente para análise.

Outro ponto interessante é que, apesar do MdA ter pouco mais de cinco vezes o número de curtidas no Facebook em relação ao MNBA, a média de curtidas em postagens é bem mais alta na página do MNBA, mostrando que a curadoria ou o direcionamento do conteúdo é mais eficiente. Os que curtem tendem a participar mais e, provavelmente, achar relevante o conteúdo exposto.

De outro lado, da amostra coletada no questionário, apenas cinco respondentes afirmaram se lembrar de ter visto alguma postagem no Facebook que o MNBA tenha patrocinado, sendo que dois deles já haviam visitado a página do Museu.

Já no que tange ao selo de aprovação da plataforma é interessante notar que apesar de todos os quatro museus terem o selo, o Facebook permite que você tenha um selo azul ou cinza, dependendo da sua finalidade. Ambos os selos aferem credibilidade e autenticação de veracidade, foi uma solução encontrada pelo Facebook para estabelecer um canal de confiança. Enquanto o selo azul confirma que aquela página/perfil pertence à uma figura pública, empresa de mídia ou marca, o selo cinza está ligado a um perfil/página oficial de uma empresa ou organização¹⁹.

Dos quatro museus analisados, tanto o MdA quanto o CCBB possuem o selo azul, podendo traduzir uma maior aproximação com o *branding* e o conceito mais amplo da atuação do museu. Já o MAR e o MNBA se colocam enquanto organizações, representando um possível alinhamento com sua função social e prática concreta.

A primeira aferição de dados foi realizada no dia 09 de maio de 2018, quando, então, o MNBA tinha pouco mais de vinte sete mil curtidas em sua página do Facebook. Em pouco mais de um mês, quando da segunda e última aferição, houve um crescimento maior que 10%, o que é bastante expressivo. Além disso, a rotina de postagens foi alterada de cerca de três postagens por semana, para uma por dia. A média de reações às postagens subiu de uma média de 30-40 para uma média superior a 100 reações na semana do dia 17 a 21 de junho de 2018.

Essas alterações apontam para um provável investimento na organização do setor. O conteúdo aparenta estar mais encadeado, seguindo uma lógica e a página que, outrora, era basicamente reprodutora de notícias passa a explorar a divulgação de material próprio ou acerca de suas ações. Outra novidade percebida nesse pouco mais de um mês de acompanhamento, foi a inserção de algumas montagens e artes personalizadas, quando o comum era apenas o uso de fotos de acervos ou de eventos realizados.

Uma das maiores repercussões foi a cobertura da reforma das estátuas de gesso²⁰ que está em andamento. O MNBA teve uma iniciativa brilhante de abrir parte desse processo para o público acompanhar, envolvendo-o nesse processo e dando espaço para o público se sentir

¹⁹ Informações retiradas da seção de ajuda do Facebook. Disponível em: HTTPS://facebook.com/help/196050490547892?helpref=popular_topics

²⁰ A postagem pode ser acessada em: https://facebook.com/story.php?story_fbid=1387457604730154&id=198663403609586

fazendo parte, além de aprender melhor sobre os materiais presentes e utilizados no Museu, como conta a pessoa entrevistada para esse estudo. B.S. relata que essa iniciativa surgiu de uma aproximação da área educativa do Museu com os responsáveis pela manutenção das obras. Essa ação multidisciplinar tem feito muito sucesso e os poucos horários reservados – a fim de não atrasar a obra em si – têm ficado cheios. B.S. complementa que o sucesso dessa iniciativa tem animado a pensarem em outras ações do tipo e fortalecido a importância da troca entre as diferentes equipes. Ou seja, essa experiência enquanto agregadora de valor e transformadora vai de encontro com as premissas estipuladas pelo marketing 3.0 e tendem a ter boa aceitação pelo público (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

B.S. também afirma que há uma limitação de braços para colocar em prática todas as ideias ou manter o bom nível de funcionamento da estrutura atual, desde 2009 o Ibram não abre editais para contratação de pessoal²¹. Isso faz com que seja compreensível o MNBA não estar presentes em outras redes. O questionário também reflete esse viés, quando a maior parte dos respondentes que já visitaram o Museu soube da programação causalmente ou por indicação. Mas também chama atenção que 78% dos que responderam ao questionário e já ouviram falar do MNBA nunca entraram no site ou na página do Facebook do Museu.

Tabela 8 - Meios de divulgação consultados

Como soube da programação	
Meio	Menções
Fui por acaso (fazendo hora, hora do almoço, passei perto e tinha tempo disponível...)	48
Boca a boca	38
Jornal/Revista impressa	22
Fui com o colégio	15
Redes sociais sem ser do museu	11
Página do MNBA no Facebook	11

Fonte: Marina Menezes/Google Forms

Com essas alterações expressivas observadas entre as duas coletas de dados, acredita-se que há um movimento de atenção com esse setor e de investimento na melhora do mesmo. O aumento significativo ainda deixa a entender que houve uma boa estratégia de ação nesse

²¹ B.S. (2018).

primeiro mês, que resultou em um engajamento não só em número de curtidas na página como nas publicações.

Porém, quando B.S. comenta a criação do canal do YouTube, o tom utilizado deixa a entender que foi um projeto puxado muito pela temática da Semana de Museus e não algo que surgiu como produto de iniciativas internas. Ou seja, de certa forma, pode-se pensar em uma interferência por parte de órgãos superiores no direcionamento do foco institucional a cumprir objetivos mais amplos e que não necessariamente estão alinhados com as prioridades do MNBA.

Por fim, entender a coleta de informações sobre “concorrentes” como a criação de um banco de referências e avaliar iniciativas que deram certo e errado para criar sua própria linguagem é essencial e metodologia utilizada por agências e instituições do setor da cultura, como o Museu da Língua Portuguesa²².

6.2. Comunicação e identidade visual

O aspecto do ser humano dotado de aspirações e buscando uma realização espiritual de seus anseios tem reverberado no campo do *branding* ao necessitar um conjunto de ações que sejam uniformes e coerentes entre si (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Um dos campos que representa graficamente esse conjunto é a identidade visual, não só com a criação de uma logo, mas como o desdobramento visual do conceito estrutural da organização (JONES, 2012, p. 27).

O apelo e reforço visual surgem como ferramentas que estão diretamente ligadas à construção da marca enquanto um tipo de valor agregado, assim como as obras de artes, tornando o processo de construção da marca independente da produção de acervo e conteúdo expográfico.

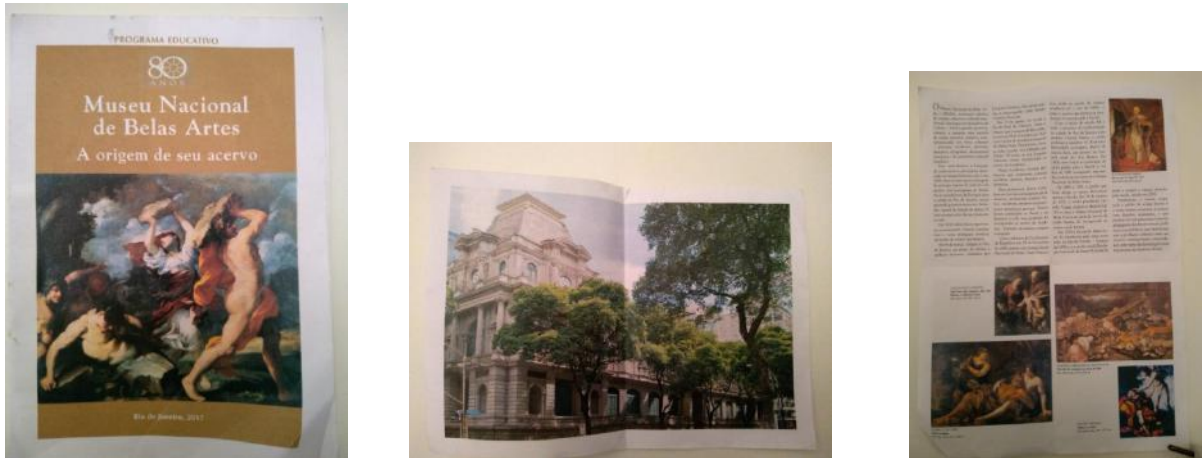
Atualmente, segundo B.S. a atuação do setor responsável pela produção gráfica do Museu é muito limitada, uma vez que só há um profissional para atender toda demanda do Museu. Ou seja, por ser impossível esse profissional dar conta de tudo, é necessário ter soluções criativas e/ou abrir mão de aprimorar alguns acabamentos.

Essa limitação significativa aliada à restrição de verba e ao extenso processo burocrático para sua liberação é um dos motivos, para B.S., pelos quais não é possível a

²² Dados internos da Fundação Roberto Marinho.

elaboração de um material mais sofisticado, como o exemplo citado da programação mensal do Museu que é impressa em um papel A4 e dobrado em quatro partes. É preciso pensar bem no que vale a pena investir, sendo dada preferência para materiais que sejam menos descartáveis e possam ser usado em longo prazo.

Figura 5 - Apresentação de um dos folhetos do MNBA



Modelo de comunicação na bilheteria do museu, também utilizado para programação mensal. (Fonte: Marina Menezes)

Para desafogar as demandas sem deixar de produzir materiais sobre as exposições, o MNBA ao articular a vinda de uma exposição procura inserir a produção de materiais auxiliares de divulgação na responsabilidade da produtora que propõe a exposição. É o caso dos banners colocados no lado externo do MNBA. Às vezes, independente da solicitação do Museu, é enviado como forma de externalizar a informação de que há uma exposição ali para ser vista. Portanto, percebe-se que há uma limitação de como esses recursos externos podem ser gastos, já que tem que ter uma referência direta ao conteúdo exposto.

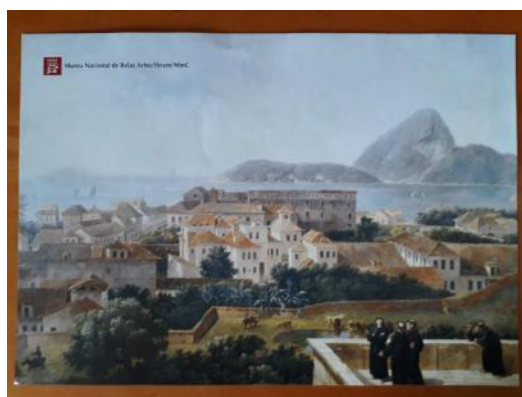
Figura 6 - Banners na parede externa do MNBA



A balaustrada fica mais alta do que a altura de uma pessoa. (Fonte: Marina Menezes)

Um ótimo exemplo da utilização dessa oportunidade foi a criação de uma cartilha para explicar como ler a identificação de uma obra. Partindo do *feedback* que muitas pessoas não sabiam ler e interpretar as fichas catalográficas das obras, eles elaboraram essa cartilha, com a vinda de uma exposição e tornou-se um material que foi distribuído quando solicitado.

Figuras 8 e 9 – Frente e verso de uma cartilha produzida para orientar a leitura de fichas catalográficas



Fonte: Marina Menezes/Google Forms

Ainda na linha de materiais concretos que auxiliam a comunicação, a ausência de um mapa de orientação foi uma das cinco coisas mais citadas no questionário que poderiam ajudar a melhorar a orientação dentro do Museu. As placas atuais são muito pequenas e podem passar despercebidas em um caminhar mais distraído.

Figura 10 - Placa de um dos andares para orientação (fora de escala)



Fonte: Marina Menezes

Jones (2012, p. 27), porém, afirma que a marca, que abrange a identidade visual, deve traduzir tudo o que a instituição representa e que “tudo deveria ser inspirado pela ideia específica que o museu pretende representar” (JONES, 2012, p. 27). Partindo dessa definição, o MNBA, então, não estaria trabalhando sua marca, uma vez que tem que se desdobrar em linguagens compatíveis com as exposições temporárias que chegam.

Atualmente, uma boa marca tem seus valores atrelados a sua logo, sendo nem mesmo necessária a inscrição do seu nome para sua identificação, como é o caso de marcas como Nike, McDonalds, entre outras. Por isso, trabalhar elementos de marcas fortes representa um diferencial e que fortalece a identificação com o consumidor, aumentando a força da marca na hora da escolha (KOTLER; 2006).

No questionário aplicado, perguntou-se qual é o primeiro nome de museu que vem à mente, quando se fala de museu na cidade do Rio de Janeiro, tentando assim perceber se algum museu se destacava mais, qual seria o *top of mind*. Em primeiro lugar, apareceu o Mda, seguido pelo CCBB. Ambos possuem posicionamentos e logos fortes e facilmente reconhecíveis. Ou seja, o MNBA é pouco lembrado, por, talvez, não trabalhar a sua marca enquanto um conjunto de fortes elementos de marca.

Mas mais do que trabalhar apenas externamente essa construção visual-simbólica, é necessário trabalhar o *branding* interno, estabelecendo processos que ajudam a informar e inspirar funcionários em relação às marcas as quais eles estão ligados (KOTLER, 2006).

Ou seja, a partir dos relatos e das divisões dos setores de atuação dentro do Museu, ainda não é possível entender a instituição como uma coisa única e que trabalha por objetivos

comuns. Há muitas frentes de atuação e que tem pouca ligação com os demais setores do MNBA. Porém, segundo B.S., ano passado foi feito um trabalho de discussão interna para elaborar o Plano Museal do MNBA, como citado no capítulo anterior, em um processo que demorou cerca de oito meses e que discutiu, justamente, questões como posicionamento, visão, missão e objetivos. Mesmo entendendo as limitações e sendo necessária uma relativização, a esperança é que esse movimento incipiente se desdobre, futuramente, em um fortalecimento da marca, para que haja um reconhecimento mais fácil e automático.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Falar de museus é intrigante. Como falar racionalmente sobre um assunto que deveria inspirar nossa subjetividade através da arte, que por si só poderia alimentar nosso espírito? Mas os recentes casos de museus fechando, ou tendo que rever suas fontes de renda para conseguir se manter, revelam que a questão não é tão simples assim e que é preciso mais do que interesse artístico para conseguir fazer um museu continuar operando.

Porém, é interessante reparar que grande parte dos textos lidos para o presente estudo que falam da administração de museus e pretendem achar possíveis direcionamentos para superar os obstáculos observados no campo não tocam sequer no debate sobre a arte. Ou seja, o conteúdo artístico do museu é encarado, muitas vezes, como insuficiente para reter a atenção do público e que, então, seria necessário criar outros atrativos. O acervo museológico passa a ser um fator como qualquer outro que compõe uma suposta experiência superior.

Esse tratamento observado ou essa necessidade de buscar coisas além, talvez possa ser explicado pela crise de atenção proposta por Fontanella (2014) e pelo desenvolvimento de estímulos cada vez mais acelerados enviados principalmente pelo rápido avanço da tecnologia e o desenvolvimento de suportes para a conectividade à internet.

Partindo da colocação de Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) que a tecnologia é a principal propulsora de transformação nos dias de hoje, acelerando o ritmo das relações interpessoais e grandes transformações sociais, a Internet pode ser considerada o desdobramento disso no setor comunicacional.

Porém chama atenção como a tecnologia é colocada muito mais como uma resposta/solução do que como uma ferramenta auxiliar, fato que não é exclusivo do setor cultural e pode ser observado também no campo da educação, por exemplo. Pior ainda é uso no sentido comparativo e motivo de depreciação de instituições que não fazem uso extensivo da mesma.

Em muitos discursos, a tecnologia é colocada como a solução para todos os problemas existentes e a única saída possível para problemas com modelos desatualizados. Embora, claro, seja inegável a importância da mesma para o desenvolvimento de novos tratamentos médicos, de ferramentas comunicacionais e outros aspectos em nosso cotidiano, parece descuidado assumir que apenas a tecnologia resolverá o problema e que devemos nos ater a ela como fonte principal de renovação e remodelação de uma marca ou de um projeto expositivo, para, então, ele se tornar atraente.

Essa produção de interesse e a busca para criar estímulos que atinjam pessoas e produzam reações é um dos princípios do marketing. Um dos principais conceituadores, considerado “pai” do Marketing, é o teórico Philip Kotler que, ao longo dos anos, trabalhou, em conjunto com outros autores, a conceituação e possíveis meios de atuação do mesmo no sentido de gerar valor (simbólico, financeiro, etc.) para determinada marca.

Com foco principalmente no Marketing 3.0 e 4.0, o estudo procurou entender a atual estrutura comunicacional do MNBA e as relações de gestão e marketing que podem ser percebidas. Embora os livros de Kotler sobre essas duas versões do marketing seja lúcido, estratégico e apresente de forma destrinchada soluções para uma melhor gestão de empresas, Kotler parece utilizar um pensamento visto muitas vezes em provas de física: “em condições ideais”. Ou seja, isentando diferentes agentes e problemáticas nesse escopo. Por diversas vezes, Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) fazem entender que toda essa transformação e adoção dos processos administrativos é simples, pouco custosa ou que contrapontos sociais existentes não influem. Quando Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) falam de contradições culturais, o falam da posição de quem está apenas indo em um lugar e aplicando uma força.

Quando falam de concorrência, falam como se fosse claro saber como se diferenciar e conseguir dados de seus principais concorrentes que possam fortalecer decisões e tentar superá-los. Quando fala de remodelar a estrutura da empresa, não fala do problema gerado pelo enxugamento das mesmas ou a questão da demissão de pessoas mais velhas. Ele não fala, ainda, como começar de fato. Dá direcionamentos interessantes e coerentes, mas em cima de algo que já existe e que pode ser otimizado. Os livros são claramente direcionados para empresários que querem ser bem sucedidos e deixam entender que basta seguir a fórmula para conseguir o que é estipulado como sucesso.

Por outro lado, sua linguagem direta, repleta de *cases* tangíveis, faz com que se perceba a aplicabilidade das sugestões e consiga vislumbrar os princípios que os autores mencionam como coerentes e possíveis de serem incorporados. Um desses princípios de gestão mencionados por Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) está baseado na tomada de decisões a partir da gestão de dados e controle de processos administrativos. Esse controle é potencializado pela existência da Internet e tem se expandido pela coleta de dados consciente ou inconsciente. O universo atual de dados na internet é complexo e se transforma rapidamente. É difícil saber exatamente quais dados nossos estão sendo coletados e qual é o propósito de sua utilização.

Nessa concepção de marketing 3.0 e 4.0, a pesquisa surge como uma metodologia fundamental na coleta de dados, tanto qualitativo quanto quantitativo, para posterior análise e

produção de informação gerencial. Essa prática pode ter influenciado em transformar observações e acontecimentos em números de referência e usados comparativamente para acompanhar evolução ou desenvolvimento de ações e projetos.

Segundo essa vertente do marketing, é preciso tomar decisões gerenciais para tornar a estrutura administrativa ainda mais eficiente, logo, essas medidas numéricas passam a balizar decisões, como, por exemplo, manutenção ou não de determinado projeto ou influenciar na criação de novos projetos. Isso pode ser indício do movimento percebido de atrelar sucesso a números altos e positivos e o desdobramento disso para diferentes setores, inclusive o cultural. Mais do que entender quem está consumindo, quantos estão consumindo certo estímulo parece ser um fator mais determinante na hora de empresas investirem em projetos culturais.

Além disso, Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) acreditam que há uma maior horizontalidade e inclusão de padrões sociais mais flexíveis. Outro tópico muito mencionado é a cocriação entre empresas, mas, também, entre empresa e consumidor, que pode gerar bons *insights* para produção de material e direcionamento de ações de promoção da marca. De fato, há uma maior presença de discursos sociais e diversificados e ocupando espaços midiáticos. Porém, isso também pode soar como uma tentativa dessas empresas continuarem exercendo seu poder, não perderem espaço de mercado e se adaptarem a esses novos nichos, tendo receptividade a seus discursos.

Essa espécie de apropriação indireta do discurso social, ou cultural, e sua transformação em estímulo comercial podem ir ao encontro com a filosofia de ação de diferentes empresas. É comum instituições rejeitarem esse discurso com foco apenas em ganhos financeiros e todo tipo de aparato que pode vir junto com essa visão. Porém, surge o questionamento: dá para não pensar no aspecto mercadológico ou a questão passa por saber limitar o espaço que esse aspecto ocupa em sua instituição? Justifica não adotar práticas que podem fortalecer e facilitar o fazer laboral ou se contentar com o modelo de gestão atual, ainda que exaustivo, é suficiente?

Entender a complexidade da questão cultural e seus diferentes cruzamentos, ainda que apenas uma simbólica parte deles, revelou que encarar os desafios, as definições ou as tipologias do setor museal como uma dicotomia empobrece o debate e não dá conta do aprofundamento necessário que a questão demanda. Principalmente a partir do momento em que a questão financeira é um ponto-chave na manutenção desses espaços museológicos.

No Brasil, a criação do Ibram, em 2009, marca uma transformação em como o campo museológico é encarado. O órgão procura não só apoiar, como debater e organizar o setor de

museus. Perto de completar dez anos atuando no setor museal – e gerindo o MNBA –, pode-se dizer que alguns frutos do Ibram estão aparecendo em sua versão mais encorpada ou com resultados mais visíveis e tangíveis por agora. Ou, então, questões que talvez fossem postergadas se tornaram latentes com a crise financeira pela qual o país passa e demandou uma resposta organizacional de diferentes setores para conseguir superar esse momento mais delicado.

O Ibram reflete, no Brasil, uma iniciativa de aproximação do setor de museus aos conceitos de marketing levantados por Kotler em *Marketing 3.0* e *Marketing 4.0*. Um dos indícios que apontam nessa direção é a procura pelo desenvolvimento de um posicionamento forte e desenvolver uma missão de sua atuação. Já uma segunda, é a instituição de coletas de dados para elaboração de relatórios que possam guiar o Instituto a reformular e aprimorar políticas públicas. Essa iniciativa reflete uma aproximação dos campos acadêmico-conceitual e mercado, procurando extrair o melhor de cada e construir um terceiro campo que, ao mesclar esses princípios, permite que haja uma visão mais complexa e completa do objeto em observação.

Um desdobramento disso é o aumento de cursos, principalmente de gestão (administrativa, políticas públicas, cultural, de museus...) que buscam aliar a teoria à prática e, com isso, confrontar e complementar as limitações e soluções de cada campo. O interessante dessa tendência é a quebra da dicotomia acadêmico-mercadológica e demonstra que a realidade é um processo contínuo de construção e não pode ser considerada de apenas um ponto de vista ou que esse ponto de vista é imutável. As aplicações permitem confrontar as teorias e fornecer dados para remodelá-las e destaca o caráter de continuidade que também é visto como um item da prática de marketing no modelo 3.0.

A forte associação negativa do aspecto mercadológico no campo cultural, embora esteja mudando, revela, como consequência, um afastamento de ferramentas de controle e, por vezes, até mesmo um desprezo por práticas desenvolvidas pelo setor empresarial. Quase como se a arte não pudesse ser guiada pelo financeiro. Porém, parece ser difícil negar que é necessário achar soluções para a sustentabilidade financeira de instituições museológicas quando esta tem sido uma das grandes questões do campo, juntamente com a conectividade e tecnologia.

Além disso, as ferramentas desenvolvidas podem ser benéficas, inclusive no posicionamento contra os modelos vigentes. Entender como a comunicação vem sendo entendida, através de pesquisas, ajuda a adotar medidas que possam tornar os seus objetivos reais. Logo, às vezes, admitir que não poderemos retornar a estágios anteriores e, talvez, mais

desejáveis, pode ajudar a agir de modo mais consciente nesse panorama atual. Limitar espaços, utilizar como apoio e desenvolver objetivos próximos a seus valores parecem opções que evidenciam outros aspectos que não o financeiro e faça com que se trabalhe de forma a garantir a sustentabilidade, sem porém tornar a rentabilidade o grande foco de atuação e permitir que esse viés se sobreponha às tarefas de cunho mais artístico.

Além disso, ignorar que essas plataformas e soluções estão em jogo e produzindo realidades é se isentar do debate. É possível se atualizar sem perder sua essência, construir sem perder seu posicionamento. Se apropriar das ferramentas disponíveis pode ser um meio mais efetivo de conseguir contestar e se utilizar dos meios para chegar aos seus fins. Por outro lado, também pode ser considerado um descuido não se inteirar de grande parte do que está acontecendo e que vieses estão sendo adotados. Seria um paralelo com a situação de necessitar saber as regras do jogo para conseguir jogar de seu próprio jeito. Ou, como diz Fontanella (2014, p.7), consiste na “busca de alternativas que reconfigurem o próprio sistema desde seu interior”.

Essas reflexões acima só foram possíveis a partir do entendimento sobre a rede que envolvia o MNBA e quais atores principais atuam internamente ou externamente em sua realidade atual. Sob a ótica dos conceitos de marketing 3.0 e 4.0 apresentados ao longo do estudo, foi possível estabelecer pontos de encontro ou, pelo menos, analisar como o MNBA se relaciona com algumas questões.

O que chama mais atenção é que o MNBA já aparenta ter diversas vantagens competitivas que outras instituições demorariam anos para desenvolver. Porém, cada um dos campos (acervo, arquitetura, articulação político-cultural...) parece agir individualmente, sem um discurso delineador e que ligue essas esferas. Ou seja, ainda não há uma construção de um discurso consciente do museu sobre ele mesmo ou que compartilhe valores e objetivos comuns à equipe. A percepção é de que há passividade e que não há uma marca forte como centro de atenção e da qual se desdobrem diferentes campos, pautados pelo mesmo direcionamento. Poder-se-ia dizer que não há uma coesão e que a externalização da informação sobre MNBA é muito fragmentada.

Nesse processo, talvez seja preciso uma análise mais clara das deficiências e dos fatores limitantes dessa transformação. Até onde se pode chegar? Até onde se quer chegar? Aparentemente o Ibram está ajudando a arrumar a casa e implementar o setor de coleta de dados, ainda que esteja em processo de adaptação e que não tenha sido achado um modelo ideal ou que permita que esse retorno e avaliação seja também um caminho de autonomia da própria instituição.

Segundo B.S., os dados fornecidos não retornam tratados/analizados para o setor que os imputou na planilha, apenas o relatório que o Ibram disponibiliza publicamente, no qual predominam dados genéricos e de abrangência nacional.

O fato do Museu ser uma Instituição Federal e subordinada ao Ibram, faz com que os processos se tornem demasiadamente burocráticos e ocasiona em uma perda da autonomia sobre demandas internas, principalmente quando estas estão ligadas à contratação de mão de obra ou a gastos específicos. Com um efetivo aquém do ideal, vê-se que, muitas vezes, a maior parte do trabalho consiste em “correr atrás do prejuízo”, o que demanda tempo e impossibilita que se tenha tempo hábil para procurar novos caminhos.

Porém, a pessoa entrevistada afirmou que, hoje, no MNBA, já se percebe uma alteração, ainda que incipiente, no estabelecimento de relações internas. Para ela, há uma maior procura de resolução de problemas através da multidisciplinaridade, inclusive na articulação da vinda de uma exposição. Com isso, outros setores do Museu, que não os curadores, ganham espaço para trazer reflexões e, mesmo, retornos sobre a aplicação prática dos conceitos debatidos. Isto é, antigamente, os curadores decidiam e organizavam as informações pertinentes e repassavam. Atualmente, há maior envolvimento de outros setores nesse processo e que levam a debates relevantes sobre a concepção do fazer do MNBA.

Embora Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) aponte um movimento da globalização da cultura como algo relevante no espectro do Marketing 3.0 – e que o Ibram de certa forma esteja fazendo esse movimento e tomando iniciativa internacional de articulação –, a localidade não pode ser esquecida como um fator relevante. Embora aparentemente contraditória, esta dualidade mas fortalece diferentes níveis de atuação do Museu – um mais imediato e que está ligado à presença e outro no desenvolvimento de articulações e poder.

Se, no campo administrativo, o marketing tem sua importância na organização e reflexão sobre crenças e valores, na comunicação, o marketing 3.0 e 4.0 se apresenta principalmente para a convergência e transição do off-line para o universo digital. Por isso, a análise de mídias sociais do MNBA e de algumas instituições que são referências foi importante para começar a entender o grau de apropriação de redes museológicas sobre as estratégias digitais. As referências surgem como exemplos inspiradores, mas também ajudam a passar a observar o que não fazer, sendo produtivo, apenas, para extrair o que pode ser adaptado para sua realidade e que faça sentido dentro da sua realidade e preposição.

Colocado isso, não se percebia, por parte do MNBA, uma estratégia elaborada para sua presença no online. Porém, pouco antes da finalização deste trabalho, o Museu apresentou mudanças em seu site oficial, assim como uma mudança no comportamento em sua página do

Facebook. Embora isso tenha sido um complicador da pesquisa e tenha exigido uma releitura, acabou auxiliando na análise de sua atuação online, revelando que o Museu está sim preocupado com sua presença virtual.

Para complementar o trabalho, talvez fosse interessante analisar mais áreas do MNBA e conversar com mais funcionários que possam apresentar suas visões acerca da estruturação do Museu. Além disso, a história do Museu surgiu de um plano político e, atualmente, o Museu está sob cuidados do Ibram, uma autarquia do MinC. Logo, procurar entender os pormenores da relação entre Ibram e MNBA poderia oferecer uma base para se aferir sobre as responsabilidades específicas de cada instituição e como a política influencia nessa relação. Percebendo essa alteração ocorrida durante o desenvolvimento do estudo, um terceiro desdobramento interessante seria acompanhar esse processo de reposicionamento e em que esferas ele vai ocorrer.

Talvez, se houvesse uma retomada mais específica da articulação política direta do MNBA com seus órgãos administrativos diretos, pudesse ter sido feito um resgate mais detalhado dos possíveis posicionamentos ou ações de marketing realizadas pelo Museu. Essa iniciativa poderia ajudar a entender melhor a personalidade do Museu e, quem sabe, ajudaria a responder perguntas como: Se o objetivo não é ter quantidade de visitantes e sim qualidade de visitas, quais seriam os parâmetros e formatos de sustentabilidade? Há espaço para reformulação de políticas culturais que permitam arrecadação privada? Se sim, qual seria o impacto disso na execução da cultura?

Por fim, podemos considerar que os objetivos foram cumpridos, talvez com pequenas alterações, como no caso do objetivo de iniciar um entendimento do atual cenário comunicacional dos museus. Embora haja uma análise sobre as redes sociais de museus que têm se destacado, isso não permite que haja uma generalização possível. Talvez, alterasse o objetivo para “iniciar um entendimento das forças influentes na contextualização de museus”, uma vez que o extenso debate sobre estruturas políticas que delinearam o setor cultural ao longo do tempo e de suas respectivas políticas públicas possibilitaram estruturar um cenário minimamente consistente para entendimento de um panorama para além do MNBA. Porém, novamente, com as devidas proporções e limitações.

Ainda que se possa dizer que o MNBA não pratica o Marketing 3.0 ou 4.0, a partir do entendimento proposto por Kotler de que a busca pelo compartilhamento de valores institucionais/corporativos é o ponto-chave para essa classificação, o Museu tangencia vários outros pontos abordados por Kotler. Como dito anteriormente, mais importante do que praticar o marketing 3.0 e 4.0, é acompanhar as mudanças de contexto e saber criar sua

própria adaptação a elas.

O viés político também foi fundamental para entender a importância de se debater a cultura em espaços de reflexão, como universidades, e fora dele também. Por se tratar de algo subjetivo e que muitas vezes se confunde com gostos e hábitos cotidianos, esquecemos de entender a cultura também como projeto político e de disputa de espaços. A cultura tem sua concepção legal mutável e que ainda apresenta fragilidades, como se fosse uma pasta descartável. A expectativa com a criação do Ibram é de que se consiga construir um cenário de estabilidade no setor museológico.

Lembrar, sobretudo, que também é responsabilidade nossa, enquanto comunicólogos em formação ou já formados, de não se isentar do debate acerca da cultura. Vivemos em um cenário instável que inibe o debate sobre nossa própria cultura e o que ela representa socialmente. Então, cabe a nós, voltarmos (ou continuarmos) a ocupar locais de disputa e posicionamento, fortalecendo canais de entendimento e construindo pontes entre os diferentes atores do debate. Isentar-se é permitir que alguém debata e decida por você.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, Theodor; HORKHEIMER, Max. A indústria cultural – o iluminismo como massificação das massas. In: _____. **Indústria cultural e sociedade**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

ABREU, Regina de. Síndrome de Museus?. **Série Encontros e Estudos**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 51-68, 1996.

ANDREACOLA, Florence. Musée et numérique, enjeux et mutations. **Revue Française Des Sciences de L'information Et de La Communication**, [s.l.], n. 5, p.1-16, 1 jul. 2014. OpenEdition. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4000/rfsic.1056>> . Acesso em: 08 de novembro de 2017.

ARANTES, B. F. **Os novos museus**. In: Novos Estudos CEBRAP, n. 31, outubro 1991, pp. 161-169.

ARAÚJO, Marcelo. **Museus no Brasil**. Rio de Janeiro: MAR, 2018. (Comunicação oral).

BALMER, John M.t.. Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them?. In: **Corporate Communications: An International Journal**, [s.l.], v. 18, n. 3, p.290-326, 2 ago. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/ccij-05-2013-0031>> . Acesso em: 06 de novembro de 2017.

BANTIMAROUDIS, Philemon; ZYGLIDOPOULOS, Stelios; SYMEOU, Pavlos C.. Greek Museum Media Visibility and Museum Visitation: An Exploration of Cultural Agenda Setting. **Journal Of Communication**, [s.l.], v. 60, n. 4, p.743-757, 4 nov. 2010. Wiley-Blackwell. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1460-2466.2010.01512.x>> Acesso em: 06 de novembro de 2017.

BAUGARD, D. Que savons-nous, en Belgique, des publics de nos musées. In Jaumain, S. (ed.), **Les musées en mouvement. Nouvelles conceptions, nouveaux publics**. Brussels: Editions de l'Université de Bruxelles, 2000, p. 103–117.

BRASIL. Lei n. 11.906, de 20 de janeiro de 2009. Lei 11.906, de 20 de janeiro de 2009. **Criação do Ibram**. Casa civil. Brasília, p. 1-10, jan. 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11906.htm>. Acesso em: 26 abr. 2018.

DAVIES, Andrea; PRENTICE, Richard. Conceptualizing the latent visitor to heritage attractions. **Tourism Management**, [s.l.], v. 16, n. 7, p.491-500, nov. 1995. Elsevier BV Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/0261-5177\(95\)00066-w](http://dx.doi.org/10.1016/0261-5177(95)00066-w)> Acesso em: 08 de novembro de 2017.

DIAS, Gonçalves Dias. **Da "Antropologia Filosófica" ao "Do-In Antropológico"**:

um estudo crítico da ideia de políticas culturais no Brasil. Rio de Janeiro: UFRJ, 2014. 356 f. Tese (doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Museu Nacional, Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, 2014.

DU, Jia Tina. The information journey of marketing professionals: Incorporating work taskdriven information seeking, information judgments, information use, and information sharing. **Journal Of The Association For Information Science And Technology**, [s.l.], v. 65, n. 9, p.1850-1869, 18 mar. 2014. Wiley-Blackwell. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/asi.23085>>. Acesso em 06 de novembro de 2017.

ESCOLA DE BELAS ARTES. Institucional. **Escola de Belas Artes** [s.d.]. Disponível em: <www.eba.ufrj.br/index.php/eba/institucional>. Acesso: 09 maio 2018.

ENASEL, Iulia-oana. Cultural marketing: the museum. The museum image formation process. **The Free Library**, Romênia, v. 3, n. , p.167-186, set. 2011.

FAUSTO, Boris. **História concisa do Brasil**. São Paulo: EDUSP, 2012.

FONTANELLA, Fernando. O gerenciamento da atenção no Facebook: uma perspectiva crítica. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, XXXVII, 2014, Foz do Iguaçu. **Fala de um congressista**. [S.l. : s.n.], 2014, p. 1-30.

FYFE, Gordon; ROSS, Max. Decoding the Visitor's Gaze: Rethinking Museum Visiting. **The Sociological Review**, [s.l.], v. 43, n. 1, p.127-150, maio 1995. SAGE Publications. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-954x.1995.tb03428.x>> Acesso em: 08 de novembro de 2017.

GIL, Sergio Moreno; RITCHIE, J. R. Brent. Understanding the Museum Image Formation Process. **Journal Of Travel Research**, [s.l.], v. 47, n. 4, p.480-493, 11 ago. 2008. SAGE Publications. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0047287508326510>>. Acesso em: 06 de novembro 2017.

GOSLING, M.; COELHO, M. & RESENDE, M. P.. Qualidade percebida e intenções comportamentais de visitantes em museus : uma proposta de modelo. **Revista Turismo Visão e Ação**, 16 (3), 2014, p. 656–689.

GOTO, Newton. Da paisagem-trouvee ao território inventado: observações sobre os circuitos de arte contemporânea no Brasil. **Revista Tatuí**, Recife, no. 0, p. 10 – 32.

GOULDING, Christina. The commodification of the past, postmodern pastiche, and the search for authentic experiences at contemporary heritage attractions. **European Journal Of Marketing**, [s.l.], v. 34, n. 7, p.835-853, ago. 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/03090560010331298>> Acesso em: 08 de novembro de 2017.

_____. The museum environment and the visitor experience. **European Journal Of Marketing**, [s.l.], v. 34, n. 3/4, p.261-278, abr. 2000. Emerald. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/03090560010311849>>. Acesso em: 08 de novembro de 2017.

HAIR JR., Joseph et al. **Fundamentos da pesquisa de marketing**. 3. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. 429 p.

HOOPER-GREENHILL, E.. Counting Visitors or Visitors who Count? In: LUMLEY, R. (Ed.). **The Museum Time Machine**. Londres: Comedia; Routledge, 1988. Cap. 10. p. 213-232.

HUDSON, Bradford T.; BALMER, John M.t.. Corporate heritage brands: Mead's theory of the past. **Corporate Communications: An International Journal**, [s.l.], v. 18, n. 3, p.347-361, 2 ago. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/ccij-apr-2012-0027>> Acesso em: 08 de novembro de 2017.

HUVILA, Isto. How a museum knows? Structures, work roles, and infrastructures of information work. **Journal Of The American Society For Information Science And Technology**, [s.l.], v. 64, n. 7, p.1375-1387, 13 maio 2013. Wiley-Blackwell. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/asi.22852>> Acesso em: 08 de novembro de 2017.

IBRAM. **Museus no Brasil**. Brasília. 26 mai. 2018. 45 slides. Apresentação em Power-point.

JONES, Robert. Museum next. In: MENDES, Luis Marcelo. **Reprograme: comunicação, branding, e cultura numa nova era de museu**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2012. cap. 3, p. 24-35.

KATZ-GERRO, Tally. Cultural Consumption and Social Stratification: Leisure Activities, Musical Tastes, and Social Location. **Sociological Perspectives**, [s.l.], v. 42, n. 4, p.627-646, dez. 1999. SAGE Publications. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2307/1389577>> Acesso em: 08 de novembro 2017.

KOTLER, Philip ; KARTAJAYA, Hermawan SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. 208 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, N. New Ways of Experiencing Culture: the Role of Museums and Marketing Implications. **Museum Management And Curatorship**, [s.l.], v. 19, n. 4, p.417-425, dez. 2001. Informa UK Limited. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.musmancur.2004.09.005>> Acesso em: 08 de novembro de 2017.

KRAUSS, Rosalind. **The Cultural Logic of the Late Capitalist Museum**. October, [s.l.], v. 54, p.3-17, 1990. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2307/778666>>. Acesso em: 06 de novembro de 2017.

MATTELART, Armand. A institucionalização da cultura. In: _____. **Diversidade cultural e mundialização**. São Paulo: Parábola, 2005. p. 53 – 70.

_____. A revelação da troca desigual. In: _____. **Diversidade cultural e mundialização**. São Paulo: Parábola, 2005. p. 70 – 87.

MARTY, Paul F.. The changing nature of information work in museums. *Journal Of The American Society For Information Science And Technology*, [s.l.], v. 58, n. 1, p.97-107, 2006. Wiley-Blackwell. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/asi.20443>>. Acesso em: 08 de novembro de 2017.

PERAZZOLO, Olga Araujo; CAPPELLANO, dos Santos; PEREIRA, Siloe. O acolhimento - ou hospitalidade turística - como interface possível entre o universal e o local no contexto da mundialização. **Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, [s.l.], v. 11, n. 1, p.45-55, 2013. University of La Laguna. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.25145/j.pasos.2013.11.002>>. Acesso em: 08 de novembro de 2017.

PEREIRA, Fernando José. Longe das musas, perto da rede: notas sobre o museu contemporâneo. **Working Papers**, [s.l.], n. 12, p.1-21, fev. 2008. Disponível em: <<https://www.cecl.com.pt/workingpapers/content/view/30/57>>. Acesso em: 11 out. 2017.

ROCHA, Cláudia Regina Alves de. **Da Pinacoteca ao Museu: historicizando processos museológicos**. São Paulo: USP, 2014. 138 f. Dissertação (Mestrado). - Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia do

SILVA, Carlos Henrique Gomes da. **O Estado Novo (1937-1945) e a política de aquisição de acervo do Museu Nacional de Belas Artes**. Rio de Janeiro: UNIRIO, 2013. 173 f. Dissertação (Mestrado em Museologia e Patrimônio).

SANTAELLA, Lucia. O corpo na arte: dos anos 70 à biocibernética atual. In: _____. **Corpo e comunicação: sintoma da cultura**. Paulus, p. 65-79.

VAN AALST, Irina; BOOGAARTS, Inez. From Museum to Mass Entertainment: The evolution of the role of museums in cities. **European Urban And Regional Studies**, [s.l.], v. 9, n. 3, p.195-209, jul. 2002. SAGE Publications. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/096977640200900301>>. Acesso em: 08 de novembro de 2017.

VELLOSO, Mônica Pimenta. Cultura e poder político: uma configuração do campo intelectual. In: Velloso, Mônica; Oliveira, Lúcia Lippi; Gomes, Ângela de Castro. **Estado Novo: ideologia e poder**. Rio Janeiro: Zahar, 1982. p.71-108.

APÊNDICE A - FORMULÁRIO DOS RESPONDENTES QUE NUNCA OUVIRAM FALAR NO MUSEU

Seção 1 de 9



Formulário de percepção dos museus

O presente formulário é parte do desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Marina Menezes Leite no curso de Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). O projeto é orientado pelo professor Fernando Fragozo.

O questionário visa entender a percepção do público em relação à comunicação praticada por museus, mais especificamente em relação a alguns museus da cidade do Rio de Janeiro. Os dados coletados serão usados única e exclusivamente como base para a pesquisa, sem qualquer identificação do respondente.

Tempo médio de resposta: 8 minutos

Lembre-se de aguardar a tela de confirmação de envio. Obrigada!

Sexo *

- Feminino
- Masculino
- Outros...

Idade

*

- Até 14 anos
- De 15 a 19 anos
- De 20 a 24 anos
- De 25 a 29 anos
- De 30 a 34 anos
- De 35 a 44 anos
- De 45 a 54 anos
- De 55 a 59 anos
- 60 anos ou mais

Estado Civil

*

- Solteiro(a)
- Casado(a)/ União Estável
- Divorciado(a) / Desquitado(a)
- Viúvo(a)
- Outros...

Tem filhos? *

Sim

Não

Escolaridade *

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Pós-Graduação (Mestrado, Doutorado, MBA...)

Ocupação principal

- Aposentado (a) ou Pensionista
- Estudante
- Emprego assalariado
- Profissional liberal/autônomo
- Dona de Casa / Responsável pela Administração da Casa
- Trabalho Voluntário
- Desempregado (a)

Renda Familiar

Renda somada dos ocupantes da sua unidade familiar/ residência

- Até R\$ 954,00 (1 salário mínimo)
- De R\$ 955,00 a R\$ 2.862,00 (de 1 a 3 SM)
- De R\$ 2.863,00 a R\$ 4.770,00 (de 3 a 5 SM)
- De R\$ 4.771,00 a R\$ 9.540,00 (de 5 a 10 SM)
- De R\$ 9.541,00 a R\$ 19.080,00 (de 10 a 20 SM)
- Acima de R\$ 19.080,00 (acima de 20 SM)

Atualmente, você mora: (marcar até duas opções)

- Sozinho(a)
- Com meus pais
- Com meu cônjuge
- Com amigos
- Com meus filhos
- Outros...

Com você, quantas pessoas moram em sua residência? *

1. 1 (apenas eu)
2. 2 pessoas
3. 3 pessoas
4. 4 pessoas
5. 5 pessoas
6. 6 pessoas
7. 7 pessoas
8. 8 pessoas
9. 9 pessoas
10. 10 pessoas
11. Mais de 10 pessoas

Em que estado você mora? *

1. AC
2. AL

(FORAM LISTADOS TODOS OS ESTADOS + DISTRITO FEDERAL + MORO FORA DO BRASIL NAS OPÇÕES)

Qual é a sua principal fonte de informações?

- Internet via computador
- Internet via celular, tablet e afins (incluindo aplicativos)
- Jornal e/ou revista impresso
- Amigos e familiares
- Outros...

Que tipo de programa você costuma fazer? *

- Cinema
- Teatro
- Shopping
- Espetáculos de dança
- Museus
- Parques ao ar livre
- Outros...

Quando você pensa em museu na cidade do Rio de Janeiro, que nome te vem à mente? *

Texto de resposta curta

Equipamentos culturais

Agora vamos falar um pouco sobre a sua experiência com alguns museus do Rio de Janeiro.

Se estiver respondendo via celular, aconselho a virar na horizontal :)

Pergunta *

	Vou sempre	Já fui umas cinc...	Já fui uma ou du...	Nunca fui, mas já...	Nunca ouvi falar
Centro Cultural do...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instituto Moreira ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu de Arte do...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu de Favela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu do Valongo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu do Amanhã	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu Histórico ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu Internacio...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu Nacional (...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oi Futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Recorte de pesquisa

Apenas no Rio de Janeiro são mais de 300 instituições cadastradas como Museus. Para fins acadêmicos, a pesquisa delimitou a análise a um museu específico. Abaixo, responda, por favor, se o museu escolhido é de seu conhecimento.

Você já ouviu falar no Museu Nacional de Belas Artes? *

Sim

Não

APÊNDICE B - FORMULÁRIO DOS RESPONDENTES QUE JÁ OUVIRAM FALAR, MAS NUNCA FORAM AO MNBA

Seção 1 de 9



Formulário de percepção dos museus

O presente formulário é parte do desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Marina Menezes Leite no curso de Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). O projeto é orientado pelo professor Fernando Fragozo.

O questionário visa entender a percepção do público em relação à comunicação praticada por museus, mais especificamente em relação a alguns museus da cidade do Rio de Janeiro. Os dados coletados serão usados única e exclusivamente como base para a pesquisa, sem qualquer identificação do respondente.

Tempo médio de resposta: 8 minutos

Lembre-se de aguardar a tela de confirmação de envio. Obrigada!

Sexo *

- Feminino
- Masculino
- Outros...

Idade

*

- Até 14 anos
- De 15 a 19 anos
- De 20 a 24 anos
- De 25 a 29 anos
- De 30 a 34 anos
- De 35 a 44 anos
- De 45 a 54 anos
- De 55 a 59 anos
- 60 anos ou mais

Estado Civil

*

- Solteiro(a)
- Casado(a)/ União Estável
- Divorciado(a) / Desquitado(a)
- Viúvo(a)
- Outros...

Tem filhos? *

Sim

Não

Escolaridade *

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Pós-Graduação (Mestrado, Doutorado, MBA...)

Ocupação principal

- Aposentado (a) ou Pensionista
- Estudante
- Emprego assalariado
- Profissional liberal/autônomo
- Dona de Casa / Responsável pela Administração da Casa
- Trabalho Voluntário
- Desempregado (a)

Renda Familiar

Renda somada dos ocupantes da sua unidade familiar/ residência

- Até R\$ 954,00 (1 salário mínimo)
- De R\$ 955,00 a R\$ 2.862,00 (de 1 a 3 SM)
- De R\$ 2.863,00 a R\$ 4.770,00 (de 3 a 5 SM)
- De R\$ 4.771,00 a R\$ 9.540,00 (de 5 a 10 SM)
- De R\$ 9.541,00 a R\$ 19.080,00 (de 10 a 20 SM)
- Acima de R\$ 19.080,00 (acima de 20 SM)

Atualmente, você mora: (marcar até duas opções)

- Sozinho(a)
- Com meus pais
- Com meu cônjuge
- Com amigos
- Com meus filhos
- Outros...

Com você, quantas pessoas moram em sua residência? *

1. 1 (apenas eu)
2. 2 pessoas
3. 3 pessoas
4. 4 pessoas
5. 5 pessoas
6. 6 pessoas
7. 7 pessoas
8. 8 pessoas
9. 9 pessoas
10. 10 pessoas
11. Mais de 10 pessoas

Em que estado você mora? *

1. AC
2. AL

(FORAM LISTADOS TODOS OS ESTADOS + DISTRITO FEDERAL + MORO FORA DO BRASIL NAS OPÇÕES)

Qual é a sua principal fonte de informações?

- Internet via computador
- Internet via celular, tablet e afins (incluindo aplicativos)
- Jornal e/ou revista impresso
- Amigos e familiares
- Outros...

Que tipo de programa você costuma fazer? *

- Cinema
- Teatro
- Shopping
- Espetáculos de dança
- Museus
- Parques ao ar livre
- Outros...

Quando você pensa em museu na cidade do Rio de Janeiro, que nome te vem à mente? *

Texto de resposta curta

Equipamentos culturais

Agora vamos falar um pouco sobre a sua experiência com alguns museus do Rio de Janeiro.

Se estiver respondendo via celular, aconselho a virar na horizontal :)

Pergunta *

	Vou sempre	Já fui umas cinc...	Já fui uma ou du...	Nunca fui, mas já...	Nunca ouvi falar
Centro Cultural do...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instituto Moreira ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu de Arte do...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu de Favela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu do Valongo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu do Amanhã	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu Histórico ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu Internacio...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu Nacional (...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oi Futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Recorte de pesquisa

Apenas no Rio de Janeiro são mais de 300 instituições cadastradas como Museus. Para fins acadêmicos, a pesquisa delimitou a análise a um museu específico. Abaixo, responda, por favor, se o museu escolhido é de seu conhecimento.

Você já ouviu falar no Museu Nacional de Belas Artes? *

Sim

Não

Imagem do Museu Nacional de Belas Artes

Nessa parte, iremos falar um pouco da sua opinião sobre alguns aspectos do Museu Nacional de Belas Artes

Quando se fala em Museu nacional de Belas Artes, você se lembra de: *

Texto de resposta curta

O que você acha do prédio do Museu Nacional de Belas Artes? (selecionar até duas opções) *

- Acho maravilhoso
- Bonito
- Me deixa curioso(a) para entrar
- Me deixa pouco a vontade
- Intimidante
- Me remete a coisas grandiosas demais
- Acho que podia estar menos escondido pelas árvores
- Não entendo muito bem a proposta
- Frio
- Acolhedor
- Inacessível
- Parece estar sempre fechado
- Não sei quando está aberto ou fechado
- Elitista
- Outros...

Você acha que o horário de funcionamento do museu está adequado? *

Terça a sexta-feira das 10 às 18 horas. Sábados, domingos e feriados das 13 às 18 horas.

- Sim
- Não

O que você acha do preço do ingresso do museu? *

Inteira: R\$ 8,00. Meia: R\$ 4,00.

- Alto
- Justo
- Baixo

Você já entrou no site ou na página do Facebook do museu? *

- Sim, nos dois
- Sim, no site
- Sim, na página do Facebook
- Não, em nenhum dos dois

Caso tenha respondido "Sim" na pergunta anterior, qual foi sua impressão da página e/ou site?

Texto de resposta longa

Já apareceu em seu feed algum anúncio patrocinado do museu no Facebook? *

- Sim
- Não
- Não que eu tenha reparado / me lembre

Você acha o museu culturalmente relevante? *

Sim

Não

Você acha importante o museu deixar claro o porquê de sua atuação? *

Sim

Não

E você acredita que o museu consegue deixar claro no que ele acredita, apoia e acha relevante? *

Sim

Não

Tem algo que o museu possa fazer para despertar seu interesse em visitá-lo? *

Texto de resposta longa

Seção 5 de 9



Museu Nacional de Belas Artes

A partir de agora, entramos no recorte específico da pesquisa e falaremos um pouco mais da sua experiência com o Museu Nacional de Belas Artes, ou também conhecido por MNBA. Mas, antes, precisamos saber:

Você já foi ao Museu Nacional de Belas Artes? *

Sim

Não

Não visitantes do MNBA

Oba, já passamos da metade! Agora, procuramos entender um pouco quais são os elementos que dificultam a ida ao Museu Nacional de Belas Artes

Quais desses motivos dificultam que você vá ao Museu Nacional de Belas Artes? *

- Pela distância
- Não tenho interesse nas exposições do museu
- Não moro no Rio de Janeiro
- Pela segurança
- Devido ao horário de funcionamento
- Pelo custo financeiro
- Por não ter opções de comida perto
- Não tenho interesse em ir a museus em geral
- Ninguém que eu conheça foi e me indicou
- Outros...

Você já teve acesso a divulgações do Museu Nacional de Belas Artes? *

Sim

Não

Ter acesso a divulgações do museu influencia na sua vontade de ir ao museu? *

Sim

Não

Talvez

Dos itens abaixo, quais aumentariam sua vontade de ir ao Museu Nacional de Belas Artes? *

Atividade interativa

Exposições tecnológicas

Entender melhor o conteúdo que está exposto no museu

Um obra que desse para tirar selfie

Loja de lembrancinhas

Livraria

Café e lanchonete

Contaçon de histórias

Espaço diferenciado para crianças

Roda de debates

Outros...

O que você acha importante um museu ter para você visitá-lo? *

- Ambiente acolhedor e temperatura agradável
- Tecnologia
- Informação e conteúdo de fácil entendimento
- Alguma instalação que dê para tirar fotos e compartilhar em redes sociais
- Algo que me faça refletir
- Vivenciar uma experiência transformadora
- Artistas internacionais
- Artistas nacionais
- Conteúdo e informação novos para mim
- Ver obras dos meus artistas favoritos
- Opção de atividade extras
- Me identificar com a filosofia do museu
- Outros...

Quando se trata de programas em família, você prefere: *

- Algo seguro e que já sei que vai dar certo
- Conhecer novos lugares, mesmo podendo ser arriscado

Como você gosta de sentir após ir a um passeio? *

Texto de resposta curta



Parte Final

Estamos perto do fim: mais essas perguntinhas e pronto!

Você sabia que o Museu Nacional de Belas Artes oferece entrada gratuita para alunos e professores da rede pública? *

Sim

Não

Essa informação altera sua imagem sobre o museu? *

Sim, sou estudante/professor

Sim, apesar de não ser estudante/professor, acho uma medida legal

Sim

Indiferente

Não, porque não me contempla

Não, acho que não é suficiente para mudar minha percepção

Não

Reportagem da versão online do Jornal O Globo - 11/04/2018

MNBA representa o Brasil na Aliança dos BRICS de Museus

POR ANA CLÁUDIA GUIMARÃES 11/04/2018 17:41



Museu Nacional de Belas Artes | Divulgação

O Museu Nacional de Belas Artes é o único representante do Brasil na Aliança dos BRICS de Museus e Galerias de Arte, que começa amanhã em Beijing, na China. Com o tema "Singularidade e convergência", o encontro busca o mútuo entendimento entre civilizações. Além do MNBA, participam o Museu Nacional de Arte da China, Museu Iziko da África do Sul, Museu do Estado de Arte Oriental da Rússia e a Galeria de Arte Moderna da Índia.

Você já tinha lido a notícia acima?

Sim

Não

O museu ganha mais relevância por sua atuação acadêmica e política? *

- Sim
- Não
- Indiferente
- Outros...

Saber que o museu participa de debates sobre políticas culturais aumenta sua vontade de ir ao museu? *

- Sim
- Não
- Talvez
- Indiferente

Você acha que o museu deveria divulgar mais suas ações políticas e sociais? *

- Sim
- Não
- Indiferente
- Talvez

APÊNDICE C - FORMULÁRIO DOS RESPONDENTES QUE JÁ OUVIRAM FALAR E JÁ FORAM AO MNBA

Seção 1 de 9



Formulário de percepção dos museus

O presente formulário é parte do desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Marina Menezes Leite no curso de Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). O projeto é orientado pelo professor Fernando Fragozo.

O questionário visa entender a percepção do público em relação à comunicação praticada por museus, mais especificamente em relação a alguns museus da cidade do Rio de Janeiro. Os dados coletados serão usados única e exclusivamente como base para a pesquisa, sem qualquer identificação do respondente.

Tempo médio de resposta: 8 minutos

Lembre-se de aguardar a tela de confirmação de envio. Obrigada!

Sexo *

- Feminino
- Masculino
- Outros...

Idade

*

- Até 14 anos
- De 15 a 19 anos
- De 20 a 24 anos
- De 25 a 29 anos
- De 30 a 34 anos
- De 35 a 44 anos
- De 45 a 54 anos
- De 55 a 59 anos
- 60 anos ou mais

Estado Civil

*

- Solteiro(a)
- Casado(a)/ União Estável
- Divorciado(a) / Desquitado(a)
- Viúvo(a)
- Outros...

Tem filhos?

*

 Sim Não**Escolaridade**

*

 Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo Pós-Graduação (Mestrado, Doutorado, MBA...)

Ocupação principal

- Aposentado (a) ou Pensionista
- Estudante
- Emprego assalariado
- Profissional liberal/autônomo
- Dona de Casa / Responsável pela Administração da Casa
- Trabalho Voluntário
- Desempregado (a)

Renda Familiar

Renda somada dos ocupantes da sua unidade familiar/ residência

- Até R\$ 954,00 (1 salário mínimo)
- De R\$ 955,00 a R\$ 2.862,00 (de 1 a 3 SM)
- De R\$ 2.863,00 a R\$ 4.770,00 (de 3 a 5 SM)
- De R\$ 4.771,00 a R\$ 9.540,00 (de 5 a 10 SM)
- De R\$ 9.541,00 a R\$ 19.080,00 (de 10 a 20 SM)
- Acima de R\$ 19.080,00 (acima de 20 SM)

Atualmente, você mora: (marcar até duas opções)

- Sozinho(a)
- Com meus pais
- Com meu cônjuge
- Com amigos
- Com meus filhos
- Outros...

Com você, quantas pessoas moram em sua residência? *

1. 1 (apenas eu)
2. 2 pessoas
3. 3 pessoas
4. 4 pessoas
5. 5 pessoas
6. 6 pessoas
7. 7 pessoas
8. 8 pessoas
9. 9 pessoas
10. 10 pessoas
11. Mais de 10 pessoas

Em que estado você mora? *

1. AC
2. AL

(FORAM LISTADOS TODOS OS ESTADOS + DISTRITO FEDERAL + MORO FORA DO BRASIL NAS OPÇÕES)

Qual é a sua principal fonte de informações?

- Internet via computador
- Internet via celular, tablet e afins (incluindo aplicativos)
- Jornal e/ou revista impresso
- Amigos e familiares
- Outros...

Que tipo de programa você costuma fazer? *

- Cinema
- Teatro
- Shopping
- Espetáculos de dança
- Museus
- Parques ao ar livre
- Outros...

Quando você pensa em museu na cidade do Rio de Janeiro, que nome te vem à mente? *

Texto de resposta curta

Equipamentos culturais

Agora vamos falar um pouco sobre a sua experiência com alguns museus do Rio de Janeiro.

Se estiver respondendo via celular, aconselho a virar na horizontal :)

Pergunta *

	Vou sempre	Já fui umas cinc...	Já fui uma ou du...	Nunca fui, mas já...	Nunca ouvi falar
Centro Cultural do...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instituto Moreira ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu de Arte do...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu de Favela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu do Valongo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu do Amanhã	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu Histórico ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu Internacio...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museu Nacional (...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oi Futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Recorte de pesquisa

Apenas no Rio de Janeiro são mais de 300 instituições cadastradas como Museus. Para fins acadêmicos, a pesquisa delimitou a análise a um museu específico. Abaixo, responda, por favor, se o museu escolhido é de seu conhecimento.

Você já ouviu falar no Museu Nacional de Belas Artes? *

Sim

Não

Imagem do Museu Nacional de Belas Artes

Nessa parte, iremos falar um pouco da sua opinião sobre alguns aspectos do Museu Nacional de Belas Artes

Quando se fala em Museu nacional de Belas Artes, você se lembra de: *

Texto de resposta curta

O que você acha do prédio do Museu Nacional de Belas Artes? (selecionar até duas opções) *

- Acho maravilhoso
- Bonito
- Me deixa curioso(a) para entrar
- Me deixa pouco a vontade
- Intimidante
- Me remete a coisas grandiosas demais
- Acho que podia estar menos escondido pelas árvores
- Não entendo muito bem a proposta
- Frio
- Acolhedor
- Inacessível
- Parece estar sempre fechado
- Não sei quando está aberto ou fechado
- Elitista
- Outros...

Você acha que o horário de funcionamento do museu está adequado? *

Terça a sexta-feira das 10 às 18 horas. Sábados, domingos e feriados das 13 às 18 horas.

- Sim
- Não

O que você acha do preço do ingresso do museu? *

Inteira: R\$ 8,00. Meia: R\$ 4,00.

- Alto
- Justo
- Baixo

Você já entrou no site ou na página do Facebook do museu? *

- Sim, nos dois
- Sim, no site
- Sim, na página do Facebook
- Não, em nenhum dos dois

Caso tenha respondido "Sim" na pergunta anterior, qual foi sua impressão da página e/ou site?

Texto de resposta longa

Já apareceu em seu feed algum anúncio patrocinado do museu no Facebook? *

- Sim
- Não
- Não que eu tenha reparado / me lembre

Você acha o museu culturalmente relevante? *

Sim

Não

Você acha importante o museu deixar claro o porquê de sua atuação? *

Sim

Não

E você acredita que o museu consegue deixar claro no que ele acredita, apoia e acha relevante? *

Sim

Não

Tem algo que o museu possa fazer para despertar seu interesse em visitá-lo? *

Texto de resposta longa

Seção 5 de 9



Museu Nacional de Belas Artes

A partir de agora, entramos no recorte específico da pesquisa e falaremos um pouco mais da sua experiência com o Museu Nacional de Belas Artes, ou também conhecido por MNBA. Mas, antes, precisamos saber:

Você já foi ao Museu Nacional de Belas Artes? *

Sim

Não

Visitantes do MNBA

Oba, já passamos da metade!

Agora, procuramos saber um pouco das suas motivações na hora de ir ao museu.

O que te motiva a ir ao Museu Nacional de Belas Artes? *

- A arquitetura do prédio
- O ambiente do prédio
- As exposições temporárias
- A exposição permanente
- Oportunidade de ver meu artista favorito
- Ambiente tranquilo para horas vagas / horário de almoço
- Conhecimento artístico
- Tirar selfie ou fotos de obras para compartilhar em minhas redes sociais
- Outros...

Você achou fácil chegar ao museu? *

Sim

Não

Qual foi o meio de transporte utilizado para chegar ao museu em sua última visita? *

Barca

BRT

Carro

Metrô

Ônibus

VLT

Outros...

Você achou seguro chegar ao museu? *

Sim

Não

Caso queira falar, por quê?

Texto de resposta longa

Você foi ou costuma ir ao Museu Nacional de Belas Artes: *

- em dia de semana
- no final de semana

Dentro do museu, você achou fácil entender para onde ir? *

- Sim
- Não

Por que? *

Texto de resposta longa

Qual foi sua sensação ao terminar a visita? *

Texto de resposta longa

Você achou a(s) exposição(ões):

- Interessantes
- Educativas
- Grandes
- Pequenas
- Confusas
- Sem graça
- Incompreensíveis
- Outros...

Qual dessas exposições temporárias você lembra de ter ido? *

- Claude Monet
- Salvador Dalí
- Auguste Rodin
- História em Quadrões
- Guignard
- Espanha do Século 18
- Fernando Botero
- Mostra Brasil + 500
- Redescobrimto
- Antigüidades de Freud
- Marc Chagall
- Toulouse Lautrec
- A herança do sagrado: obras-primas do Vaticano e dos museus italianos
- Nenhuma delas

Se houvesse alguma lembrança do museu (como bolsa, caneca, imãs, posters...), você compraria? *

- Sim
- Não
- Depende do modelo
- Depende do preço



Dos itens abaixo, quais valorizariam ainda mais o museu? *

- Atividade interativa
- Exposições tecnológicas
- Entender melhor o conteúdo que está exposto no museu
- Um obra que desse para tirar selfie
- Loja de lembrancinhas
- Livraria
- Café e lanchonete
- Contação de histórias
- Espaço diferenciado para crianças
- Roda de debates
- Uma mapa de localização
- Outros...

Você começou a frequentar o museu: *

- Ainda criança, com meus pais
- Ainda criança, com o colégio
- Na adolescência
- Jovem adulto
- Adulto
- Idoso
- Outros...

⋮

Quantas vezes você já foi ao Museu Nacional de Belas Artes? *

1. 1 vez
2. De 2 a 5 vezes
3. De 6 a 10 vezes
4. De 11 a 20 vezes
5. Mais de 20 vezes

Você já foi ao museu: *

- Sozinho(a)
- Com a escola
- Com meus pais
- Com meu cônjuge
- Com meus filhos
- Outros...

Como soube da programação do museu antes da sua última visita? *

- Página do Museu no Facebook
- Site do Museu
- Jornal/Revista online
- Jornal/Revista Impressa
- Divulgação em canais culturais
- Boca a boca
- Redes Sociais sem ser do museu (Facebook, Instagram, Twitter...)
- Fui com o colégio
- Fui por acaso (fazendo hora, hora do almoço, passei perto e tinha tempo disponível...)
- Outros...

Você considera que tem algum vínculo com o museu? *

- Sim
- Não

Você voltaria ao Museu Nacional de Belas Artes? *

- Sim
- Não
- Talvez

...

Você indicaria o museu para algum amigo/familiar? *

- Sim
- Não
- Talvez

Parte Final

Estamos perto do fim: mais essas perguntinhas e pronto!

Você sabia que o Museu Nacional de Belas Artes oferece entrada gratuita para alunos e professores da rede pública? *

Sim

Não

Essa informação altera sua imagem sobre o museu? *

Sim, sou estudante/professor

Sim, apesar de não ser estudante/professor, acho uma medida legal

Sim

Indiferente

Não, porque não me contempla

Não, acho que não é suficiente para mudar minha percepção

Não

Reportagem da versao online do Jornal O Globo - 11/04/2018

MNBA representa o Brasil na Aliança dos BRICS de Museus

POR ANA CLÁUDIA GUIMARÃES 11/04/2018 17:41



Museu Nacional de Belas Artes | Divulgação

O Museu Nacional de Belas Artes é o único representante do Brasil na Aliança dos BRICS de Museus e Galerias de Arte, que começa amanhã em Beijing, na China. Com o tema "Singularidade e convergência", o encontro busca o mútuo entendimento entre civilizações. Além do MNBA, participam o Museu Nacional de Arte da China, Museu Iziko da África do Sul, Museu do Estado de Arte Oriental da Rússia e a Galeria de Arte Moderna da Índia.

Você já tinha lido a notícia acima?

Sim

Não

O museu ganha mais relevância por sua atuação acadêmica e política? *

- Sim
- Não
- Indiferente
- Outros...

Saber que o museu participa de debates sobre políticas culturais aumenta sua vontade de ir ao museu? *

- Sim
- Não
- Talvez
- Indiferente

Você acha que o museu deveria divulgar mais suas ações políticas e sociais? *

- Sim
- Não
- Indiferente
- Talvez

APÊNDICE D – ROTEIRO ENTREVISTA PESSOAL

APRESENTAÇÃO

Perguntar sobre sua formação.

Perguntar sobre seu tempo no MNBA.

Perguntar sobre incentivo ao crescimento profissional

Perguntar como se sente trabalhando em um museu público

ESTRUTURA ADM/GESTÃO

Como é a estrutura administrativa?

Como se dá a articulação entre os campos dentro do MNBA?

Como se dá a relação com Ibram? Há autonomia?

ATIVIDADES

Quais são as atividades realizadas hoje pelo MNBA?

Quais são as pretensões futuras?

Quais são limitantes dessa atuação?

Quem costuma propor ações que saiam do cotidiano?

Além de escolas públicas, também articula com particulares?

COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO

Como é o processo de externalização do conteúdo? Há reuniões/ briefings?

Como chega o retorno do público para eles? Pesquisa?

Como a informação é trabalhada internamente?

Que conhecimento há sobre o público que visita o Museu?

TRANSFORMAÇÕES

Perguntar sobre o VLT

Perguntar sobre as impressões que acha ao longo do tempo e essa relação com Ibram

Perguntar sobre a permanência de funcionários.

Perguntar sobre tecnologia e relação com o público.