NAIA CAROLINE HAMASAKI

**Como a Comunicação pode auxiliar
os Museus de Arte a atingir seus objetivos
organizacionais e difundir Cultura?**

São Paulo

2011

NAIA CAROLINE HAMASAKI

Como a Comunicação pode auxiliar os Museus de Arte a atingir seus objetivos organizacionais e difundir Cultura?

Em cumprimento à exigência do curso de Mestrado do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Área de concentração Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de Pesquisa Políticas e Estratégia de Comunicação. Orientação do Prof. Dr. Mitsuru Yanaze.

Número USP: 5290459

São Paulo, Agosto de 2011.

AUTORIZAÇÃO PARA REPRODUÇÃO

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo ou pesquisa, desde resguardado o direito de citação da fonte.

Naia Caroline Hamasaki

FOLHA DE APROVAÇÃO

HAMASAKI, N.C. **Como a Comunicação pode auxiliar os Museus de Arte a atingir seus objetivos organizacionais e difundir Cultura?** Estudo exploratório apresentado como Dissertação à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em: _____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. _____

Instituição _____

Julgamento _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____

Julgamento _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____

Julgamento _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____

Julgamento _____ Assinatura _____

Ao Paulo,
Por me fazer realizar sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus a oportunidade de fazer coisas novas todos os dias;

Aos meus pais, por me ensinarem a buscar a excelência (a qual tento alcançar sempre);

Ao Prof. Misturu Yanaze, não apenas por ser orientador e mestre, mas principalmente pela oportunidade e carinho que sempre dedicou a mim com o seu enorme coração;

Ao Otávio e Márcia, grandes amigos com caminhadas semelhantes, confidentes e companheiros;

A minhas irmãs, cunhados e todos os amigos que me ajudaram de alguma forma a ser o que me proponho todos os dias;

Aos profissionais entrevistados dos museus Pinacoteca, MASP, MAC e Museo del Prado que aceitaram repartir parte de seu conhecimento, em especial Elysee Topalian, Vice-Presidente do Metropolitan em Nova York;

Ao Paulo, pelo incansável apoio diário, sempre exigindo o melhor de mim.

RESUMO

HAMASAKI, N.C. **Como a Comunicação pode auxiliar os Museus de Arte a atingir seus objetivos organizacionais e difundir Cultura?**. 2011. 288 folhas. Monografia (Mestrado) - Escola de Comunicações e Arte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

O trabalho explora a questão da cultura sob o ângulo dos museus de arte, com enfoque na comunicação organizacional que estas instituições realizam. A cultura é encarada como um fator capaz de transformar o ser humano, seu entorno social e econômico, tendo os museus como importantes mediadores no processo. A comunicação é entendida como facilitadora e é trabalhada em seu conceito integrado: institucional, administrativo e mercadológico. A pesquisa de campo constou com entrevistas em profundidade com roteiros semi-estruturados realizada com profissionais de comunicação e relatórios de observação para as visitas nos museus. Foram entrevistados 6 profissionais em 5 museus da amostra, tendo como objetivos conhecer as áreas, seus processos, projetos e ações. Foram visitados 12 museus no Brasil e exterior, onde foram coletados dados que permitiram, juntamente com as entrevistas, indicar diretrizes de atuação para as áreas de comunicação, assim como realizar uma análise comparativa de ações e ferramentas em cada organização.

ABSTRACT

HAMASAKI, N.C. **How can Communication contribute for the Museums of Art in reaching their organisations goals and propagate Culture?**. 2011. 288 folhas. Monografia (Mestrado) - Escola de Comunicações e Arte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

This work evaluates the Culture under the Museums of Art concern, focusing in the structure of the Corporate Communication of this kind of organisation. Here, the Culture is seen as a human changing factor, capable of influence a social and economical environment, and the museum is contemplated as the main instrument in this process. In this situation, the communication is considered as an important agent, and it is analysed on its integrated concept: institutional, internal and for the market. To complement this theoretical study, it was made a practical research composed by 6 semi-structured script interviews with communications specialists in 5 museums, and on field visits in 12 museums. The interviews and the visits had as objective understand the corporate structure, the process, the projects and the tools used for each museum. The result of this research was a possibility of indicate guide lines for communications departments, as well as evaluate, in a comparative way, the actions and the tools in each organisation here in Brazil and in other 3 countries.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
PARTE I - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	
CAPITULO 1 - A CULTURA E A SOCIEDADE	14
1.1. Cultura e seus Conceitos	14
1.2. A Importância da Cultura e de seu Conceito para a Atualidade	20
1.3. Etnocentrismo, Diversidade e Relativização	25
1.4. Cultura como Fator de Integração Social e Desenvolvimento Econômico	29
1.5. O Capital Social e a Cultura	32
CAPITULO 2 - MUSEUS DE ARTE	40
2.1. Museus de Arte e Mercado	40
2.1.1. Conceito e Tipos	40
2.1.2. Estratégias de mercado: os "Puts" e os "Ps"	41
2.1.3. Marketing Cultural e as Melhores Práticas	46
Melhores Práticas " <i>Product</i> ": Van Gogh Museum (Amsterdã)	54
Melhores Práticas " <i>Place</i> ": Louvre (Paris)	58
Melhores Práticas " <i>Price</i> ": Metropolitan (Nova York)	60
" <i>Promotion</i> ": O Caso Chenonceau (Vale do Loire - França)	63
CAPITULO 3 - COMUNICAÇÃO - "PROMOTION"	67
3.1. Comunicação Organizacional	67
3.2. Comunicação Integrada	74
PARTE II - TRABALHO DE CAMPO	
1. Introdução ao Campo	82
2. A Pesquisa	84
2.1. Pesquisa Exploratória - Amostra	84
2.2. Instrumentos de Pesquisa - Coleta de Dados	88
2.2.1. Entrevista em Profundidade	88
2.2.2. Visitas Físicas e Virtuais	91
3. Relatórios	94
Pinacoteca do Estado de São Paulo	

Entrevista	96
Relatório de Observação	108
MAC - Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo	
Entrevistas	114
Relatório de Observação	130
Museo Nacional del Prado	
Entrevista	135
Relatório de Observação	144
The Metropolitan Museum of Art	
Entrevista	154
Relatório de Observação	164
MASP - Museu de Arte de São Paulo	
Entrevista	173
Relatório de Observação	184
MON - Museu Oscar Niemeyer	
Relatório de Observação	190
Museo Nacional Reina Sofia	
Relatório de Observação	196
The British Museum	
Relatório de Observação	203
The National Gallery	
Relatório de Observação	211
MOMA - The Museum of Modern Art	
Relatório de Observação	220
Art Institute of Chicago	
Relatório de Observação	228
MAM - Museu de Arte Moderna de São Paulo	
Relatório de Observação	235
CONCLUSÃO	240
CONCLUSÕES DA ANÁLISE DE CRUZAMENTO DE DADOS E GRÁFICO	
CONCEITUAIS	259
BIBLIOGRAFIA	273

INTRODUÇÃO

Em 2003 conheci a cidade de Nova York, Estados Unidos, onde tive a oportunidade de visitar e me familiarizar com alguns dos grandes museus da cidade, mais especificamente o Metropolitan Museum of Art, The Museum of Modern Art (MoMa) e American Museum of Natural History. Na primeira visita que fiz ao Metropolitan, fiquei muito surpresa com a quantidade e qualidade das obras expostas, mas principalmente com a eficácia do funcionamento da instituição e toda a comunicação ali trabalhada. Posteriormente, conheci o sistema de parcerias e arrecadação de fundos deste museu, que permite aos visitantes contribuir voluntariamente com qualquer quantia, ao invés de pagar um valor fixo de entrada, como é a prática adotada em outras instituições da mesma categoria. O complexo sistema de arrecadação de receita criado pelo museu possibilita o estabelecimento de conexões entre este, empresas e pessoas físicas, alimentando o sentimento de pertença à instituição de arte mas, sobretudo, torna real que a arte seja acessível a todos os cidadãos. É incontestável que o Metropolitan conseguiu construir uma reputação invejável devido à qualidade de seu acervo e a seriedade com que foi administrado durante os anos, mas compreendi que algo mais o havia ajudado a tornar-se um dos mais respeitáveis museus no mundo: a capacidade de disseminar informações a todos os públicos.

Em 2007 morei por um ano na cidade de Madri, Espanha, e durante este período tive a oportunidade de conhecer alguns dos principais museus do continente europeu como Musée du Louvre, Musée d'Orsay, Pompidou, Musée de l'Orangerie, Musée de l'Armée e Musée Rodin em Paris, Uffizi, Accademia e Palazzo Pitti em Florença, Museus do Vaticano em Roma, Museo del Prado e Museo Nacional Reina Sofia em Madri, Rijksmuseum e Van Gogh Museum em Amsterdam. Com um olhar mais crítico, pois em 2005 completei o curso de *lato-sensu* de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas na Escola de Comunicações e Artes, comecei a diferenciar o tipo de comunicação utilizada em cada museu que visitei, recolhendo todo o material possível para posterior análise de conteúdo.

No início de 2008, voltei a São Paulo e também a fazer parte como pesquisadora do Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração de Comunicação e Marketing/CEACOM ECA-USP, sob a coordenação do Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze, função que já desempenhava antes da temporada fora do Brasil e que me possibilitou durante a primeira pesquisa encampada pelo Centro com o tema Retorno de Investimento em Comunicação, conhecer detalhes das áreas de comunicação de várias empresas que compuseram a amostra. Esta proximidade com organizações tão distintas entre si, porém, todas voltadas ao mercado de consumo, despertou em mim o interesse de conhecer mais profundamente o trabalho de comunicação realizado por empresas que têm a cultura como produto final.

Uni minha experiência sobre a pesquisa da qual estava fazendo parte e meu conhecimento como visitante de museus nos últimos anos e idealizei um projeto de pesquisa sobre a comunicação dentro dos museus que pudesse abranger todas as vertentes da área, com o objetivo de conhecer como esta é trabalhada por este tipo de organização e gerar dados para posteriores estudos, visto que este é ainda um campo pouco estudado no Brasil.

Na tentativa de aprofundar meus conhecimentos e conciliar experiências, busquei um mestrado onde pudesse explorar a teoria da comunicação integrada e coletar dados das práticas reais adotada pelas organizações culturais, objetivando combinar teoria e prática para contribuir na ampliação do acesso à cultura a todos, por acreditar e, comungando do pensamento de KLIKSBURG (1999), que "la cultura puede ser un instrumento formidable de progreso económico y social" (p. 36). Para ele, o pensamento econômico convencional está em crise e propõe a ideia de que o capital social e cultural é capaz de contribuir para o desenvolvimento econômico, pois entende que a melhora do "perfil" da população constitui em uma via fundamental para o alcance do progresso. (KLIKSBURG, 1999. p. 9).

Escolhi os museus não apenas por estar familiarizada com eles ou pela falta de trabalhos neste campo, mas principalmente por acreditar que são peças

fundamentais na manutenção do "capital social e cultural", pois guardam a história da civilização e seu poder criativo, propiciando a "continuação da sociedade".

Para que os museus, tão vitais dentro da nossa estrutura social, possam cumprir sua função de disseminar cultura, é necessário que seja frequentado pela população e, considerando que o número de visitantes atuais é bem menor do que o desejado, é possível concordar com BOURDIEU e DARBEL (2007) que, ao analisarem os aspectos sociológicos da visita aos museus europeus, acreditam que somente parte da população é capaz de "tirar proveito das obras expostas nos museus" não devido a obstáculos econômicos, mas sim às "necessidades culturais" que são produtos da educação. Ou seja, a falta de hábito de frequentar este tipo de lugar é fruto de não termos ensinados a tal e, por isso, não se cria "necessidade" para que seja imperativo satisfazê-la posteriormente. (p. 69).

A comunicação pode ajudar nesta brecha deixada pela educação, pois é capaz de criar interesse e chamar a atenção e, portanto, levar à ação de desfrutar uma visita a um museu sem que essa "necessidade de fazê-lo" tenha origem na formação pessoal/educacional/social do agente. Pensando desta forma, entendi que explorar o estudo da comunicação nos museus seria de grande contribuição para aumentar o acesso da população às obras de arte, o que também contribuiria para a formação do indivíduo e, conseqüentemente, para fortalecimento da sociedade.

Com este objetivo, o trabalho foi desenvolvido em duas partes, sendo a primeira parte dedicada à revisão bibliográfica e a segunda parte dedicada ao trabalho de campo.

A primeira parte está dividida em três capítulos, onde o primeiro capítulo desenvolve o tema "Cultura e Sociedade" apoiando-se nos conceitos da Antropologia Clássica como justificativa do estudo; o segundo capítulo versa sobre os "Museus de Arte", o qual explora a condição do museu como organização

inserida no mercado; e o terceiro capítulo foi dedicado exclusivamente à comunicação, tendo como base a comunicação integrada.

Estudar a comunicação dos museus é uma forma de ajudar que estas organizações sobrevivam e que gerações futuras possam aprender através delas com nossas experiências. O povo com memória é capaz de superar com mais facilidade os desafios que lhe são impostos constantemente, pois aprendeu com os erros do passado e consegue enxergar o futuro com sagacidade. Ao entendermos a cultura como um poderoso mecanismo de desenvolvimento social, compreendemos também a necessidade de preservar as instituições que a disseminam e a importância de colaborar para que sobrevivam e mantenham viva nossa história.

PARTE I - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

CAPITULO 1 - A CULTURA E A SOCIEDADE

1.1. Cultura e seus Conceitos

Sem os homens certamente não haveria cultura, mas, de forma semelhante e muito significativamente, sem cultura não haveria homens. GEERTZ (1978, p. 61)

É impossível pensar o homem apartado da cultura. O homem sem a cultura que o envolve é apenas um animal complexo mas sem significado profundo; um corpo biológico que sequer pode ser chamado de "homem". A cultura nos transforma no que somos, seres sociais capazes de aprender, evoluir e transmitir conhecimento, o que nos possibilita a continuar o grupo social no qual nascemos ou escolhemos estar inseridos.

Para GEERTZ (1978, p. 56), a "cultura" deve ser encarada como um sistema de mecanismos de controle, não genéticos, que devem governar o comportamento e "o homem" como um animal que necessita desesperadamente destes mecanismos de controle para ordenar seu comportamento. Para ele, o homem é dotado de um "equipamento natural" que o permite viver milhares de espécies de vida, mas decide viver apenas uma que é composta por um conjunto de significados simbólicos que a tornam única, como por exemplo, palavras, gestos, sons ou qualquer coisa usada que imponha significado à experiência.

"Não dirigido por padrões culturais - sistemas organizados de símbolos significantes - o comportamento do homem seria virtualmente ingovernável, um simples caos de atos sem sentido e de explosões emocionais, e suas experiências não teria praticamente qualquer forma. A cultura, a totalidade acumulada de tais padrões, não é apenas um ornamento da experiência humana, mas uma condição essencial para ela - a principal base de sua especificidade" GEERTZ (1978, p. 58)

O homem precisa da cultura para ser completo, para poder comunicar-se com seus semelhantes e participar da evolução de seu grupo. Cada novo ser inserido na sociedade é capacitado a viver segundo a cultura de seus pares e ancestrais, aprendendo suas regras, seus símbolos e significados, suas

instituições e os códigos de conduta que o identificarão como pertencente de determinado grupo e, a medida que se integra, aprende a ter uma resposta ao mundo externo cada vez mais influenciada pela cultura do que por seu instinto.

A cultura pode então ser encarada como códigos simbólicos construídos através da vivência co-participativa de um grupo de pessoas que aprendeu dentro do ambiente e do tempo a adaptar-se, subsistir e prosperar, ou seja, é a herança social da humanidade. Ela completa o vazio entre nossa condição biológica e as atitudes que proferimos, criando significados para os gestos naturais, como por exemplo o ato de piscar os olhos que, além de uma condição essencialmente biológica, pode ser uma forma de comunicação.

Os conceitos de cultura apresentados acima são derivados do pensamento de GEERTZ que, nos anos sessenta, apresentou trabalhos defendendo a universalidade do homem, onde afirmava que independente de lugar, período histórico ou sociedade, o homem sempre seria o mesmo, modificado apenas pela cultura a que estivesse inserido. Para o autor, não se poderia separar o homem da cultura, pois o que restaria seria apenas um animal que sequer poderia ser chamado de homem.

Porém, antes disso, o conceito de cultura foi debatido por muitos antropólogos que influenciados pelos períodos históricos em que viveram, deram base ao conceito, permitindo sua evolução:

TYLOR, E.B. "Primitive Culture". Boston, 1871, p.1:

Cultura e Civilização... é este todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, lei, moral, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

SAPIR, Edward. "Language". New York, 1921, p. 221:

Cultura significa o todo complexo do comportamento tradicional, que foi desenvolvido pela raça humana e é sucessivamente apreendido por cada geração.

BOAS, Franz. "Anthropology". 1930, p. 79:

A cultura abrange todas as manifestações de hábitos sociais de uma comunidade, as reações do indivíduo enquanto afetadas pelos hábitos do grupo no qual vive, e os produtos das atividades humanas enquanto determinadas por estes hábitos.

KLUCKHOHN, C.; KELLY, W.H. "The Concept of Culture". New York, 1930, p. 96:

... a cultura em geral, como um conceito descritivo, significa o tesouro acumulado da criação humana: livros, pinturas, construções; e coisas que valham; conhecimento dos modos de nos ajustarmos ao nosso ambiente, tanto humano como físico; a linguagem, os costumes e sistemas de etiqueta, a ética, a religião e a moral, que foram construídos através dos tempos.

LINTON, Ralph. "The study of man". New York, 1936, p. 288:

... a soma total de idéias, respostas emocionais condicionadas e padrões de comportamento habitual que os membros desta sociedade adquiriram através da instrução ou imitação, o que eles compartilham em maior ou menor grau.

LOWIE, R. H. "The History of Ethnological Theory". New York, 1937, p. 3:

Por cultura entendemos a soma total daquilo que um indivíduo adquire de sua sociedade - aquelas crenças, costumes, normas artísticas, hábitos alimentares e artes mecânicas que lhe advêm não de sua própria atividade criadora, mas como um legado do passado, transmitido por educação - formal ou informal.

MEAD, Margareth. "Cooperation and Competition Among Primitive People". New York, 1937, p. 17:

... a cultura, isto é, ... o conjunto socialmente herdado de práticas e crenças que determina a textura de nossas vidas.

MALINOWSKI, B. "A Scientific Theory of Culture". Chapel Hill, 1944, p. 36:

Ela (a cultura) é evidentemente, o todo integral que consiste de instrumentos e bens de consumo, de cartas constitucionais para os vários grupos sociais, de idéias humanas e artes, crenças e costumes humanos.

LA PIERR, R. T. "Sociology". New York, 1946:

A cultura é a corporificação em costumes, tradições, instituições etc. daquilo que foi aprendido por um grupo social no decorrer da vida em conjunto, sob as circunstâncias particulares físicas e biológicas, mais quais ele se encontra.

KROEBER, L. A. "Anthropology". New York, 1948, p. 253:

... a cultura poderia ser definida como todas as atividades e produtos não fisiológicos das personalidades humanas, que não são automaticamente reflexos e instintos. Isto, por sua vez, significa, na linguagem biológica e fisiológica, que a cultura consiste em atividades condicionadas ou aprendidas (mais os resultados manufaturados destas); e a ideia de aprendizagem nos faz remontar, novamente, aquilo que é socialmente transmitido, aquilo que é recebido da tradição, aquilo que é adquirido pelo homem como um membro de sociedades. Desta forma, talvez, é como ela chegou a ser o que é, seja realmente mais característico da cultura do que o que ela é.

MURDOCK, G. P. "The Science of Human Learning, Culture and Personality". 1949, p. 378:

A interação de aprendizagem e sociedade produz, então, em todo grupo humano, um corpo de comportamento adaptativo socialmente transmitido, que parece superindividual porque é compartilhado, porque é perpetuado além da duração da vida do indivíduo e porque sua quantidade e qualidade excedem grandemente a capacidade de qualquer pessoa alcança-las por seu próprio esforço, sem ajuda. O termo 'cultura' é aplicado a estes sistemas de comportamento adquirido e transmitido.

WHITE, Leslie. "The Science of Culture". New York, 1949, p. 15:

A categoria ou ordem cultural de fenômenos é constituída de eventos que são dependentes de uma faculdade peculiar à espécie humana, ou seja, a capacidade de usar símbolos. Estes eventos são as ideias, crenças, linguagens, instrumentos, utensílios, costumes, sentimentos, instituições que constituem a civilização ou cultura, para empregar o termo antropológico - de qualquer povo, não importa o tempo, o lugar ou o grau de seu desenvolvimento.

Os conceitos dos estudiosos aqui apresentados foram retirados da obra de KROEBER, KLUCKHOHN e WHITE sob o título de "Cultura, Símbolo, Comportamento humano", produzida em 1952 na Universidade de Harvard com o intuito de revisar os conceitos e definições da palavra cultura. Os autores pesquisaram cerca de 165 definições e as classificaram em seis categorias, das quais foram retiradas as passagens acima.

Apesar de terem sido formulados por diversos estudiosos em diferentes épocas, é possível entender um padrão no conceito de cultura apresentado neste estudo, pois muitas das palavras utilizadas por eles se repetem: humano, crença, conhecimento, arte, costumes, sociedade (comunidade ou grupo), hábitos, comportamento, ideias, herança, linguagem, aprendizado, símbolos e instituições. O conceito continua a evoluir depois de 1950 tendo como base as mesmas premissas já trabalhadas; contudo, cada estudioso que se propõe a explorar o tema, o faz com foco em alguns elementos, buscando a particularização acima da generalização.

MALINOWSKI (1970, p. 44) acredita que a maior necessidade do homem é organizar-se para atingir objetivos. Para ele, é possível definir a cultura através de dois tipos de análise: institucional e funcional.

A cultura é um conjunto integral de instituições em parte autônomas, em parte coordenadas.

Cada cultura deve sua integridade e sua auto-suficiência ao fato de que satisfaz toda a gama de necessidades básicas, instrumentais e integrativas. (1970, p. 66)

Mesmo com conceitos convergentes, cada estudioso define a cultura de acordo com determinados aspectos de seus estudos, engrandecendo e enriquecendo o todo. MALINOWSKI foca a instituição e a funcionalidade, já GEERTZ a universalidade do homem, assim como outros que se dedicaram a conceituar um vocábulo tão abrangente e atraente.

LAPLATINE (1989), em "Aprender Antropologia", nos auxilia a entender os conceitos de cultura baseando-se nos cinco pólos que, para ele, a antropologia oscila constantemente: simbólica, social, cultural, estrutural e sistêmica. A simbólica tem como objeto a região da linguagem que chamamos de símbolos; a social as instituições; a cultural, especialmente americana por isso a profusão de autores neste sentido, tem como objeto o homem ser revelador da cultura ao qual pertence; a estrutural que tem como principal objeto o sistema e, por fim, a antropologia dinâmica que possui como objeto de estudo os processos de mudança característicos de toda sociedade.

Concentremos-nos no conceito cultura sob o viés da antropologia cultural dado por LAPLATINE (1989, p. 120): "a cultura é o conjunto dos comportamentos, saberes e saber-fazer característicos de um grupo humano ou de uma sociedade dada, sendo essas atividades *adquiridas* através de um processo de aprendizagem, e *transmitidas* ao conjunto de seus membros". Apensar de apresentar uma definição categórica, o autor admite que é muito difícil dar apenas um conceito satisfatório da cultura, o que certamente é sentido por qualquer estudioso que pretende adentrar ao tema. Definir a palavra "cultura" dependerá da propensão que cada autor tenha em particular assim como também do ângulo a que se proponha observar, pois ainda que dentro de uma mesma ciência, esses fatores proporcionarão conotações muito diversas como ocorre dentro da antropologia.

KLUCKHOHN em seu livro "Mirror for Man", traduzido para o português como "Antropologia. Espelho para o Homem", descreve relatos verídicos por ele vivenciados e, dentro dos quais, introduz um conceito de cultura quase poético: "A cultura é um *modo* de pensar, sentir e acreditar. É o conhecimento do grupo armazenado (na memória dos homens, livros e nos objetos) para uso futuro". (1963, p. 33)

A cultura regula as nossas vidas em todas as circunstâncias. Desde o momento que nascemos, até morrermos, existe, quer tenhamos consciência disso, quer não, uma pressão constante, que nos leva a adotar certos tipos de comportamento que outros homens criaram para nós. Seguimos sem hesitar alguns caminhos; seguimos outros porque não conhecemos alternativas; noutros ainda, nos desviamos ou voltamos com má vontade extrema. (1963, p. 35)

Tendo uma visão geral e temporal do conceito da cultura sob um viés antropológico baseado e desenvolvido no século XIX, deparamos-nos com o questionamento de seu real valor para a atualidade e, certamente, para explorar sua necessidade e importância, é preciso maior aprofundamento no tema.

1.2. A Importância da Cultura e de seu Conceito para a Atualidade

O homem é a base da sociedade, por ele e através dele o mundo como conhecemos foi criado, difundido e é perpetuado. A função de cada membro da sociedade é a continuação e evolução de seu grupo e para isso estudamos, aprendemos, criamos, desenvolvemos e somamos esforços. Uma sociedade estática é uma sociedade pronta para desaparecer, para perpetuar é necessário crescer e evoluir. É impossível desenvolver se sempre partimos do mesmo ponto, é preciso que o conhecimento adquirido durante o tempo faça parte da existência do grupo e possa ser aprendido pelos seus futuros descendentes.

Observando através de uma visão global e pouco detalhada, podemos afirmar que evoluímos socialmente ao passar dos anos, mas basta um pouco mais de cuidado em analisar a situação proposta para nos depararmos com a repetição constante dos mesmos fatos ocorridos no passado, alguns deles sem resultados benéficos e dos quais poderíamos ter aprendido a evitar. Vejamos o exemplo interessante sobre as guerras americanas: independente dos reais ou declarados motivos americanos para os confrontos extra-territoriais, nos meados dos anos 60, os Estados Unidos da América haviam ingressado em umas das mais sangrentas e infrutíferas guerras de sua história ao decidirem tomar parte no conflito no Vietnã, fato que ocasionou a morte de cerca de 50 mil soldados americanos assim como impactos profundos em sua sociedade; em 1991, sob o governo de George H. W. Bush, participam na condição de líderes, da Guerra do Golfo, conflito praticamente continuado com a Guerra do Iraque em 2003, durante o governo de George W. Bush, filho de George H. W. Bush, a qual perdura até os dias atuais, esta última com mais de 4 mil soldados americanos mortos.

A necessidade ou não da guerra não será aqui discutida, mas a repetição de ações e resultados é intrigante e merece atenção: dois presidentes, pai e filho, juntamente com seus conselheiros e cúpula diretiva, decidiram por participar de guerras em países distantes, resultando efeitos drásticos na sociedade americana e nas demais envolvidas, atitudes muito semelhantes àquelas adotadas nos anos 60 no confronto do Vietnã e aos resultados trazidos por este.

KLUCKHOHN afirma que entender o conceito de cultura nos ajuda "enormemente" a prever o comportamento humano, pois para ele, "O conhecimento de uma cultura torna possível prever boa parte dos atos de qualquer pessoa que participe dessa cultura" (1963, p. 48). Acompanhando o pensamento do antropólogo, podemos arriscar dizer que o comportamento dos americanos em relação às guerras extra-territoriais, passa por um padrão cultural que provavelmente é aceito pela maioria e que pode se repetir independente do líder que ocupe o poder, pois segundo KLUCKHOHN, "Todos os indivíduos de uma cultura tendem a partilhar interpretações comuns do mundo exterior e do lugar nele ocupado pelo homem" (1963, p. 46).

O modo de vida de cada grupo é, pois, uma estrutura - e não uma reunião ao acaso de todos os diferentes padrões de crença e ação fisicamente possíveis e funcionalmente eficazes. Uma cultura é um sistema interdependente, baseado em premissas e categorias interligadas ... KLUCKHOHN (1963, p. 45)

Conhecer e compreender o conceito da cultura nos torna mais conscientes do nosso papel social, como indivíduos ou grupo, proporcionando uma visão mais limpa dos fatos do passado e estabelecendo mais facilmente os passos futuros. Repetir, no estrito senso da palavra, não traz evolução, é preciso suplantar. O principal desafio do homem e de seus grupos sociais na atualidade é a convivência pacífica; portanto, expandir a sua compreensão do entorno, suas limitações e a necessidade de evoluir conjuntamente pode ser a força motriz que necessite para atingir a transformação do todo.

O conceito de cultura debatido no item anterior repete insistentemente a ideia de herança e aprendizagem. A cultura é passada de geração em geração e novos elementos são agregados constantemente, ainda que formem uma teia que nos envolva e nos mantenha unidos fortemente. A ideia de transmissão é patente, impossível pensar em cultura e não visualizar o antes e o depois. Evoluímos porque não começamos do marco "zero" todos os dias, mas sim porque vivemos um pouco do que viveram nossos ancestrais e assim também viverão nossos descendentes: aprendendo com os fatos, ações e acontecimentos e procurando encontrar soluções mais acertadas todos os dias para os desafios que enfrentamos como indivíduos ou sociedade.

Em um artigo de Sharon Begley e Jeneen Interlandi no periódico Newsweek de 9 de junho de 2008, intitulado de "*The Dumbest Generation? Don't be Dumb.*"¹, explora pesquisas realizadas entre 2001 e 2006 com jovens norte americanos que foram submetidos a questionários sobre fatos, acontecimentos e personalidades históricas. Os resultados foram preocupantes: em 2006, dois terços dos jovens entrevistados, todos com High School completo, o que corresponde ao nosso ensino médio no Brasil, não conseguiram explicar o significado de uma placa no qual se lia "*Colored Entrance*"² em uma foto antiga da porta de um teatro americano; em 2001, 52% dos entrevistados da mesma faixa etária identificaram Alemanha, Japão e Itália como aliados dos Estados Unidos na Segunda Guerra Mundial; em 2004, 25% dos entrevistados não sabiam dizer quem era Dick Cheney, naquele momento vice-presidente americano; nesta mesma pesquisa, foi questionado aos entrevistados qual seria a fronteira mais protegida mundialmente e 30% responderam ser entre o México e Estados Unidos. MARK BAUERLEIN, educador e pesquisador americano da Universidade de Emory, Atlanta, lançou em 2008 um livro intitulado "*The Dumbest Generation: How the Digital Age Stupefies Young Americans and Jeopardizes Our Future*"³, livro que originou a matéria descrita acima e no qual explora a falta de interesse dos jovens americanos nos fatos passados e presentes, o que segundo o estudioso, pode trazer grandes danos a sociedade americana.

"Não há memória do passado, exatamente como Krmer Rouge disse: 'este é o dia zero'. Se você não sabe quais os direitos estão protegidos pela Primeira Emenda (constitucional), como você pode pensar criticamente sobre os direitos nos Estados Unidos?"⁴ (tradução autora) (Newsweek, 9 Junho de 2008, p. 43)

Para BAUERLEIN, se a juventude não se interessa pela história de sua sociedade ou pelos acontecimentos do mundo ao seu redor, ou seja, pelos elementos que compõem a sua cultura, não será capaz de pensar criticamente.

¹ "A geração mais estúpida? Não seja Estúpido." (tradução autora)

² "Entrada para pessoas de cor"

³ "A geração mais estúpida: como a era digital maravilha jovens americanos e põe em risco nosso futuro" (tradução autora)

⁴ "*There is no memory of the past, just like when the Khmer Rouge said 'this is day zero'. If you don't know which rights are protected in the First Amendment, how can you think critically about rights in the U.S.?*"

GEORGE SANTAYANA, filósofo americano, afirmou em 1905 em sua obra "*The Life of Reason*"⁵, livro I "*Reason in Common Sense*"⁶, capítulo XII "*Flux and Constancy in Human Nature*"⁷:

"O progresso, longe de apenas ser uma mudança, depende de retenção. Quando as mudanças são radicais, nada sobra para ser melhorado e nenhuma direção é estabelecida para um possível aperfeiçoamento: e quando as experiências não são retidas, como acontece entre selvagens, a infantilidade torna-se eterna. Aqueles que não conseguem lembrar o passado estão condenados a repetição. No primeiro estágio da vida a mente é sem valor e facilmente distraída; ela perde o progresso por falhar em continuidade e persistência. Esta é uma condição de crianças e bárbaros, cujos instintos não aprendem nada da experiência"⁸ (tradução autora) (2005, p. 168)

"Quanto mais elaborada e determinada for a herança e genialidade do homem, mais ele terá em comum com o seu sucessor, e mais ele pode transmitir e enraizar para posterioridade. A civilização é cumulativa."⁹ (tradução autora) (2005, p. 170)

De acordo com o filósofo, para que se atinja o progresso é preciso que as mudanças sejam retidas na memória e, quando isso não ocorre, mesmo existindo uma mudança ela não é sinônimo de evolução pois não há direcionamento. Quando as experiências não são retidas na memória, a infância é perpétua. E frisa: "Aqueles que não podem lembrar o passado estão condenados a repeti-lo".

Se não formos capazes de reter os fatos acontecidos no passado e perpetua-los de geração em geração, estaremos condenados a repetir os mesmos erros. Se jovens americanos não entendem o significado de uma placa onde se lê "*Colored Entrance*", fixada em um teatro quando lhe são apresentadas fotos antigas de sua cidade, é possível que não tenham nenhuma memória do sistema de segregação racial americana adotada legalmente por muito estados do país até a

⁵ "A vida da razão" (tradução autora)

⁶ "Razão no senso comum" (tradução autora)

⁷ "Fluxo e constância na natureza humana" (tradução autora)

⁸ "*Progress, far from consisting in change, depends on retentiveness. When change is absolute there remains no being to improve and no direction is set for possible improvement: and when experience is not retained, as among savages, infancy is perpetual. Those who cannot remember the past are condemned to repeat it. In the first stage of life the mind is frivolous and easily distracted; it misses progress by failing in consecutiveness and persistence. This is the condition of children and barbarians, in whom instinct has learned nothing from experience.*"

⁹ "*The more elaborate and determinate a man's heritage and genius are, the more he has in common with his next of kin, and the more he can transmit and implant in his posterity for ever. Civilisation is cumulative.*"

década de 70 ou da luta de Martin Luther King pela igualdade de raças que culminou com sua morte em abril de 1968.

Se não somos capazes de aprender com a história e ensinar nossos descendentes sobre ela, é possível que vivamos outro holocausto ou novas guerras mundiais. É preciso que a cultura e herança social de um povo e sua nação sejam trabalhadas para que sobrevivam o tempo, pois como diz SANTAYANA: "civilização é cumulativa".

1.3. Etnocentrismo, Diversidade e Relativização

Toda sociedade necessita de organização para funcionar. Por isso é comum que as atitudes de membros de um mesmo grupo apresentem certa semelhanças ou pareçam padronizadas, tarefa auxiliada pelas inúmeras instituições que são e foram criadas pelos homens para estabelecer uma ordem em suas atividades diárias. Pode ocorrer que, tão profundamente mergulhados dentro de nossa cultura, na forma de nos organizarmos e atingir objetivos, que tudo que seja fora do nosso ambiente seja considerado equivocado, pois fere nossa forma de enxergar o mundo como fomos ensinados a fazer. É a tendência de pensar que o outro e sua cultura, muitas vezes, não fazem sentido algum - "etnocentrismo".

O etnocentrismo, segundo THOMAZ (1995, p. 431), consiste "em julgar como 'certo' ou 'errado', 'feio' ou 'bonito', 'normal' ou 'anormal' os comportamentos e as formas de ver o mundo dos outros povos a partir dos próprios padrões culturais". Para ele, o etnocentrismo se aproxima do preconceito.

Atitudes etnocêntricas são quase inerentes da nossa condição de ser humano, pois ter preconceito com o diferente é uma forma de defesa daquilo que conhecemos como correto e verdadeiro, uma vez que muito da afirmação de nossa personalidade e da personalidade do grupo está na negação daquilo que não somos.

Os espanhóis praticam touradas enquanto os indianos consideram estes animais sagrados; os chineses comem insetos; os japoneses se inclinam em sinal de respeito; os brasileiros tomam banhos todos os dias; os italianos gesticulam enquanto falam; os árabes cumprimentam-se com beijos no rosto pessoas do mesmo sexo; na Tanzânia acredita-se que comer órgãos de pessoas albinas traz fartura na vida. Estes são apenas alguns dos exemplos de como podemos ser tão diferentes sendo tão iguais.

Certamente para os árabes pode parecer absurdo cumprimentar alguém do sexo oposto com beijos na face (com exceções dos familiares muito

próximos) ou para os indianos aceitar o ritual (ou esporte) da tourada; ao passo que para um brasileiro é quase inaceitável comer insetos, deixar de tomar banhos todos os dias ou beijar homens desconhecidos na face. Todos temos comportamentos culturais que podem parecer absurdos, ofensivos, perigosos ou apenas "diferentes" para outras culturas.

Entendendo a própria cultura o homem começa a entender a cultura do outro - "o diferente" - e assim aprende a relativizar seu comportamento e desfrutar da diversidade. Se entendo que "o outro" é estranho para mim e, portanto, diferente do que sou, então "eu" também posso ser estranho para ele e causar nele a mesma surpresa que ele me causa. A primeira premissa da relativização é considerar que "meus" comportamentos, pensamentos, atitudes e valores não são referências gerais para a humanidade, ainda que muitos aos meu redor pensem e ajam como eu.

"A diversidade das culturas humanas é, de fato no presente, de fato e também de direito no passado, muito maior e mais rica do que tudo aquilo que delas pudemos chegar a conhecer". LEVÍ-STRAUSS (apud THOMAZ, 1995, p. 428)

A diversidade é o maior motor de construção social, pois o comportamento extremamente padronizado não é capaz de criar tanto quanto é capaz de imitar. Certamente, alguns aspectos culturais de uma sociedade não serão aceitos por várias outras por ferirem princípios básicos gerais, como por exemplo, o canibalismo na Tanzânia, um caso extremo não admitido sequer dentro daquela sociedade. Porém, a cultura não concerne apenas o que é benéfico e isso precisa ser bem compreendido, mas é importante que aprendamos que nem todos os aspectos culturais diferentes dos quais estamos inseridos são negativos, pois temos a tendência de repudiar o que não conhecemos. Se nossa primeira e única atitude perante o "estranho" é de rejeitar o que ele apresenta, nunca seremos capazes de absorver a diferença e crescer com ela. E, para que possamos fazê-lo, é preciso aprender a trabalhar o olhar e o sentimento perante "o outro" e perante a nós mesmos, acreditando que sempre é possível aprender, mesmo que através de exemplos estranhos à nossa cultura. O primeiro passo a ser dado em direção à relativização é desprender-se dos valores emocionais da nossa cultura.

KLUCKHOHN (1963, p. 49) afirma que o desprendimento dos valores emocionais consciente e inconsciente ocorre através da compreensão da nossa própria cultura. Descreve que, apesar de ser americano e achar certa "graça" nas maneiras inglesas, ele pode experimentar "vivo prazer" no que chama de "associação com ingleses em reuniões sociais", salientando que se não houver desprendimento, é grande a chance de um americano encaraar como "extremamente ridículas" as maneiras inglesas e assim não desfrutar com a diferença. Conhecendo o que sou e os valores sentimentais que possuo em relação os costumes que tenho, entendo melhor o outro e nossas diferenças.

O "Princípio da Relatividade Cultural", segundo KLUCKHOHN (1963, p. 50), significa que "o caráter adequado de qualquer costume, positivo ou negativo, deve ser ponderado, levando-se em conta a maneira pela qual esse hábito se adapta aos hábitos de outro grupo". Relativizar significa desprender e aceitar, evitando o olhar etnocêntrico e reprovador para com o "diferente".

Extrapolando a condição de relativização para fora do ser humano e de seu grupo social, pensemos sobre esta dentro de um contexto histórico e amplo. A Guerra Civil Americana¹⁰ é um exemplo de culturas distintas, ainda que pertencentes a uma mesma sociedade e com muitos aspectos comuns, que não buscaram evoluir com suas diferenças e acabaram se chocando em determinado período histórico agravadas por questões econômicas e políticas. O Estados do Norte do país buscavam a ampliação do mercado consumidor interno e o protecionismo econômico, incentivados pela industrialização e pela força de Abraham Lincoln, declaradamente abolicionista e eleito presidente em 1860; os Estados do Sul, latifundiários e escravistas, tinham sua economia baseada no agronegócio e buscavam exatamente o contrário: liberação econômica para exportação e manutenção da escravidão. Perseguidores de objetivos opostos e com força política capaz de criar uma revolta, os Estados do Sul proclamaram um movimento separatista que visava proteger seus interesses, negando-se a aceitar as ideias abolicionistas da nova economia gerada pela industrialização, causando

^{10 10} A Guerra de Secessão, como é conhecida, ocorreu entre os anos de 1861 a 1865.

assim a guerra e, junto com ela, a fome, miséria, retrocesso econômico e a morte de cerca de 600 mil soldados.

Não se pretende defender aqui que apenas a "relativização" de comportamentos e costumes seria fator impeditivo de guerras como a Guerra Civil Americana, mas se busca exemplificar que se fechar dentro dos próprios valores e não buscar crescer com a diferença, pode arrasar até mesmo toda uma nação. Vale ressaltar que se os valores trabalhados entre norte e sul daquela país contemplassem o bem comum dos Estados Unidos como nação, a guerra certamente não seria uma opção aceitável.

Relativizar a cultura do outro é uma das forma de evoluir socialmente através da construção do ser humano que, dentro de sua particularidade, será a célula que alimentará o grupo e que por sua vez, alimentará a sociedade - é trabalhar o micro para alcançar benefícios no macro. O ser humano é composto de valores que, em conjunto, farão a composição dos valores totais do grupo que, conseqüentemente, ordenarão a vida de todos nele inseridos. Partindo desta premissa, se nos dedicarmos a mudar o ser humano será possível qualquer mudança na sociedade como um todo, mas se não aplicarmos esforços nele, não alcançaremos nenhuma mudança plena e satisfatória.

1.4. Cultura como Fator de Integração Social e Desenvolvimento Econômico

Se o objetivo a ser alcançado é a evolução do homem e de seu grupo, para que a evolução social seja bem sucedida e completa é preciso que também ocorra a evolução econômica do todo, pois o desenvolvimento social e econômico estão entrelaçados, como acredita JAMES WOLFENSOHN, presidente do Banco Mundial (apud RATTNER, 2002): *“sem desenvolvimento social concomitante, nunca haverá desenvolvimento econômico satisfatório”*. Para KLIKSBURG (1999, p. 12), *“A visão que se tem é que não é viável o desenvolvimento social sem o crescimento econômico, mas o mesmo por sua vez, não terá caráter sustentável se não estiver apoiado em um intenso crescimento social”* (tradução autora)¹¹.

O desenvolvimento social e econômico são interdependentes e servem de base de sustentação entre eles, por isso é preciso trabalhar ambos conjuntamente. A pobreza comumente vista como um aspecto econômico pode afetar o relacionamento social e ser capaz de comprometer todo o desenvolvimento do grupo, por conseguinte, o desenvolvimento de uma região e até mesmo de todo o país, pois limita as condições do indivíduo de criar e expandir, uma vez que cerceia a transmissão de conhecimento pela falta de recursos disponíveis.

"A pobreza, definida como o processo mediante o qual os indivíduos e os grupos são total ou parcialmente excluídos de uma participação plena na sociedade em que vivem, não é uma indicação explícita apenas da carência de recursos materiais mas também, dentro de uma dimensão social, da ausência de estímulos emocionais que debilitam o capital do conhecimento dos indivíduos, assim como sua capacidade de interação e participação social"¹² (tradução autora) LERNER (2005, p. 21)

A pobreza, como acredita LERNER, exclui o indivíduo de uma participação plena na sociedade não apenas no consumo de bens, mas também pela debilidade do capital de conhecimento que impedem uma maior capacidade de

¹¹ "La visión que aparece es la de que no es viable el desarrollo social sin crecimiento económico pero el mismo, a su vez, no tendrá carácter sustentable si no está apoyado en un intenso crecimiento social"

¹² "La pobreza, definida como el proceso mediante el cual los individuos o los grupos son total o parcialmente excluidos de una participación plena en la sociedad en la que viven, no es referente explícito de una carencia de recursos materiales, sino que también, desde una dimensión social, esta caracterizada por la ausencia de estímulos emocionales que debilitan el capital de conocimiento de los individuos, así como su capacidad de integración y de participación social."

integração e participação social. Para ele, a pobreza é destrutiva do bem estar, do otimismo e da oportunidade de conseguir benefícios materiais através do uso do conhecimento como instrumento de progresso. (2005, p. 22)

A pobreza destrói a capacidade do ser humano de pensar mais adiante, pois o prende em conseguir sobreviver dentro das condições estabelecidas, impedindo que consiga enxergar mais além da satisfação de suas necessidades. O indivíduo absorvido pela falta de recursos médicos, alimentação, segurança, higiene, precisa utilizar cada minuto do seu tempo em suprir tais ausências para garantir o mínimo bem estar pessoal, debilitando sua capacidade de pensar em conjunto e de integrar-se socialmente.

Assistimos uma falência social no sistema econômico ativo que nos compele a estudar alternativas para a forma com que o homem lida com o trabalho e a distribuição de renda, sob pena de mergulharmos em um retrocesso econômico-social em um futuro próximo, pois da mesma forma que o desenvolvimento econômico pode sustentar um desenvolvimento social, também pode destruí-lo. Podemos afirmar que atualmente, ainda que a crise econômica recente de 2009 tenha deixado cicatrizes em muitas nações, a recuperação econômica em todo o mundo é evidente e a economia avança, porém apesar de estarmos vivendo, principalmente no Brasil, uma época áurea da economia, o desenvolvimento social não está sendo compatível. O que ocorre, na realidade, é um desenvolvimento econômico concentrado, ou seja, há um aumento do PIB que não é traduzido em melhoria das condições sociais e econômicas para a maioria, aumentando ainda mais a concentração de renda e abismo econômico social, fazendo crescer o que chamamos de "flagelos sociais" como a pobreza, o desemprego, a marginalização, violência etc. O desenvolvimento econômico não está sendo base para que o desenvolvimento social ocorra e como há interdependência entre estes, a forma equivocada de distribuição de renda está não só deixando de desenvolver como está influenciando negativamente todo o meio social, criando e aumentando os problemas que o desestabilizam.

RATTNER (2002), em seu artigo "Prioridade: Construir o Capital Social", trabalho apoiado conceitualmente na noção de que há uma falência no desenvolvimento econômico convencional, defende que é preciso revisar urgentemente a teoria e prática deste, pois suas consequências sociais tem sido desastrosas: "A exploração e alienação no trabalho pela divisão e subdivisão das tarefas; o desemprego tecnológico e estrutural; as migrações e o consequente desarraigamento de trabalhadores rurais e urbanos propagam os sintomas de anomia social – agressões, violência e criminalidade que afetam indiscriminadamente a todas as camadas da população".

Acompanhando o pensamento do autor, é imperativo se fazer muito mais em prol do desenvolvimento social: é preciso promover a união de forças entre as organizações privadas e estado, gerar não apenas ações de contenção aos danos já causados, mas programas mais profundos capazes de reais modificações sociais, pois a velocidade que se expande a desigualdade é proporcional à busca pelo lucro, tornando insustentável, em breve, o meio social.

"O ritmo e a intensidade com que progride a concentração de capital em consequência da corrida pela produtividade e eficiência, sem considerar os efeitos sociais negativos, não podem ser compensados por projetos paternalistas e de caridade" RATTNER (2002, p.1)

1.5. O Capital Social e a Cultura

KLIKSBERG, Assessor da ONU, OIT, UNICEF, UNESCO, OEA entre outras organizações, explora em estudo de sua autoria, um conceito inovador aliando cultura e evolução. Em "*Un Tema Estratégico: El Rol del Capital Social y La Cultura en El Proceso de Desarrollo*"¹³, publicado em 1999, defende que é preciso investir no "Capital Social" para se alcance um desenvolvimento econômico justo. O termo "Capital Social" ao qual se refere KLIKSBERG, não possui uma definição precisa por ser um conceito recente da década de 90, mas RATTNER, nos auxilia na sua formulação enumerando os 4 tipos de capital existentes, segundo o Banco Mundial, e propondo um conceito próprio:

"Estudos de economistas do Banco Mundial distinguem quatro formas básicas de capital: o natural, constituído pelos recursos naturais aproveitáveis em cada espaço geográfico-ecológico; o capital físico construído pela sociedade, tal como a infra-estrutura, as máquinas e equipamentos, o sistema financeiro; o capital humano, resultado do nível de educação, saúde e acesso à informação da população, e o capital social - conceito inovador nas análises e propostas de desenvolvimento." RATTNER (2002, p. 2)

"No plano coletivo, o capital social ajudaria a manter a coesão social, pela obediência às normas e leis; a negociação em situação de conflito e a prevalência da cooperação sobre a competição, tanto nas escolas quanto na vida pública, o que resultaria em um estilo de vida baseado na associação espontânea, no comportamento cívico, enfim, numa sociedade mais aberta e democrática." RATTNER (2002, p. 3)

PUTNAM (1993, p. 170), acredita que o "Capital Social" possui semelhança com o "Capital Convencional", mas diferente deste, seu objetivo não é beneficiar particularmente apenas alguns e sim a maioria, o todo. Para ele, a ideia do Capital Social pode ser traduzido em solidariedade e altruísmo, tendo como palavra-chave "confiança". Funcionalmente, pode ser visualizado como uma sociedade onde há ajuda mútua, ou seja, as pessoas contribuem uma com as outras sem esperar um retorno específico pelo trabalho realizado, pois existe a confiança de que os demais e o próprio sistema se encarregarão de compensar os esforços particulares empregados em prol de cada membro do grupo.

"Uma característica especial do capital social, como confiança, normas, e rede de relacionamentos, é que ele é um bem público, diferente do

¹³ "O Papel do Capital Social e a Cultura no Processo de Desenvolvimento" (tradução autora)

capital convencional que é um bem privado. Como um atributo da estrutura social em que a pessoa está imersa, capital social não é propriedade privada de ninguém que se beneficia com ele." ¹⁴ PUTNAM (1993, p. 170) (tradução autora)

O Capital Social se difere do Capital Humano pois este último busca o desenvolvimento humano pessoal, enquanto o outro trata das relações sociais. Ambos buscam o desenvolvimento economico-social, porém o Capital Social propõe que o desenvolvimento seja alcançado somando as virtudes e benefícios que cada ser humano inserido no grupo possui, e todos poderiam se beneficiar repartindo o que lhe sobra individualmente e potencializando os ganhos totais.

Ainda que não esteja estabelecido o conceito pacífico para o termo "Capital Social", há a concordância de que este é capaz de trazer benefícios sociais necessários e muito mais satisfatórios do que apenas o fortalecimento do "Capital Humano". Trabalhar o Capital Social é trabalhar as relações grupais e para que isso possa ocorrer é necessário, mais uma vez, prestar atenção ao conceito e à noção de Cultura. Na realidade, a "Cultura" está no centro do conceito de "Capital Social", pois segundo KLIKSBURG:

"O capital social e a cultura são componentes chaves das interações. As pessoas, as famílias, os grupos, são capital social e cultural por essência. São portadores de atitudes de cooperação, valores, tradições, visões da realidade, que são sua identidade" ¹⁵ KLIKSBURG (1999, p. 12) (tradução da própria)

"A cultura cruza todas as dimensões do capital social de uma sociedade. A cultura está por trás dos componentes básicos considerados capital social, como a confiança, o comportamento cívico, o grau de associação. Como caracterizado no informe da Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento da UNESCO (1996), 'a cultura é a forma de viver juntos... modela nosso pensamento, nossa imagem, e nosso comportamento'. A cultura engloba valores, percepções, imagens, formas de expressão e de comunicação, e muitíssimos outros aspectos que definem a identidade das pessoas e das nações. As interrelações entre cultura e desenvolvimentos são de toda ordem, e assusta a pouca

¹⁴ "One Special feature of social capital, like trust, norms, and networks, is that it is ordinarily a public good, unlike conventional capital, which is ordinarily a private good. 'As an attribute of social structure in which a person is embedded, social capital is not the private property of any of the persons who benefit from it'."

¹⁵ "El capital social y la cultura son componentes claves de estas interacciones. Las personas, las familias, los grupos, son capital social y cultura por esencia. Son portadores de actitudes de cooperación, valores, tradiciones, visiones de la realidad, que son su identidad misma."

atenção que lhes são prestadas."¹⁶ KLIKSBERG (1999, p. 18) (tradução autora)

Para LERNER (2005, p. 39), há oito elementos que constituem a estrutura principal do Capital Social:

- 1) Participação;
- 2) Pró-atividade nas atividades comunitárias;
- 3) Sentimento de segurança e confiança;
- 4) Conectividade entre os membros da comunidade;
- 5) Tolerância ante à diversidade;
- 6) Consideração pelo entorno;
- 7) Sentimento de apego e orgulho pelas origens do membro da comunidade;
- 8) Todo fruto do trabalho como grupo incentiva a educação cívica.

A Cultura, com sua função de teia, cobre o grupo fazendo dele uma unidade sem ferir a individualidade dos que o compõe e, por ser parte daquilo que envolve, é o elemento capaz de fazer o Capital Social ser efetivamente trabalhado e valorizado e, assim, propiciar o desenvolvimento social-econômico desejado.

"... é necessário realçar a importância da cultura no contexto em que se produz desenvolvimento. A teoria e a política de desenvolvimento devem incorporar os conceitos de cooperação, confiança, etnicidade, identidade, comunidade e amizade, já que estes elementos constituem o tecido social em que se baseiam a política e a economia. Em muitos lugares, o enfoque limitado do mercado baseado na concorrência e na utilidade, está alterando o delicado equilíbrio destes fatores e, portanto, agravando as tensões culturais e o sentimento de incertezas."¹⁷ ARIZPE (1998, p. 191) (tradução autora)

¹⁶ "La cultura cruza todas las dimensiones del capital social de una sociedad. La cultura subyace tras los componentes básicos considerados capital social, como la confianza, el comportamiento cívico, el grado de asociacionismo. Como lo caracteriza el informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo de la UNESCO (1996), 'la cultura es maneras de vivir juntos... moldea nuestro pensamiento, nuestra imagen, y nuestro comportamiento'. La cultura engloba valores, percepciones, imágenes, formas de expresión y de comunicación, u muchísimos otros aspectos que definen la identidad de las personas y de las naciones. Las interrelaciones entre cultura y desarrollo son de todo orden, y asombra la escasa atención que se les ha prestado."

¹⁷ "...es necesario realzar la importancia de la cultura como el contexto en el que se produce el desarrollo. La teoría y la política del desarrollo deben incorporar los conceptos de cooperación, confianza, etnicidad, identidad, comunidad y amistad, ya que estos elementos constituyen el tejido social en que se basan la política y la economía. En muchos lugares, el enfoque limitado del mercado basado en la competencia y la utilidad está alterando el delicado equilibrio de estos factores y, por lo tanto, agravando las tensiones culturales y el sentimiento de incertidumbre."

Para KLIKSBURG (1999, p.19) a cultura é um fator de coesão social capaz de marcar todo desenvolvimento da sociedade, podendo estimulá-lo quando implantadas condições adequadas ou mesmo frustrá-la, dependendo de como atua. Se bem trabalhada, a cultura pode usar o conceito de Capital Social para fortalecer as instituições básicas que são os alicerces da vida econômica e política do grupo, pois resgata valores de união, compartilhamento e cooperação.

Para LERNER (2005, p. 40), o fortalecimento do Capital Social pode trazer grandes benefícios a longo prazo como:

1. *Ao criar-se as condições favoráveis para a sustentabilidade através da participação conjunta, a comunidade pode desenvolver um sentimento de pertencimento, ou seja, de propriedade do projeto, o que cria consciência de proteção do bem público como algo que diz respeito a todos*¹⁸
2. *A participação possibilitará as condições para que a comunidade aprenda, se exercite no pensamento e na gestão, e veja crescer sua capacidade como grupo. O interior fortalecerá o sentido de unidade.*¹⁹
3. *Estes elementos potencializarão a auto-estima individual e coletiva. Ele pode desencadear energias e capacidades de grande escala a longo prazo.*²⁰

Um exemplo de como a cultura pode produzir diferentes resultados no comportamento humano, e por consequência, na forma com que lida com os bens materiais que influenciam a economia do grupo, estão nas pesquisas que JEAN RUPP (apud KLIKSBURG, 1999, p. 19) realizada em 1997 na Holanda com operários de um mesmo nível social que se comportavam com diferentes inclinações educacionais em relação à criação dos filhos:

¹⁸"Al crearse las condiciones favorables para la sostenibilidad a través de la participación conjunta, la comunidad puede desarrollar un sentimiento de pertenencia, es decir, de propiedad del proyecto, lo que creará conciencia de protección del bien público como algo que concierne a todos."

¹⁹"La participación posibilitará las condiciones para que la comunidad aprenda, se ejercite en el planeamiento y la gestión, y vea crecer sus capacidades como grupo. Lo anterior fortalecerá el sentido de unidad"

²⁰"Estos elementos potenciarán la autoestima individual y colectiva. Ello puede desencadenar energías y capacidades a gran escala a largo plazo"

"Alguns deles (operários) enviavam seus filhos à escolas com forte ênfase no cultural e outros à escolas inclinadas ao econômico. Os comportamentos que surgiram eram muito diferentes. Os pais culturalmente orientados utilizavam mais tempo e energia em formas de arte simples como cantar, tocar instrumentos musicais e ler um livro por mês. Estilo de vida incluía o gosto por formas simples de arte e a busca de uma vida saudável, natural e não complicada. Os pais com um orientação ao econômico, se centravam em logros econômicos, bens materiais e em aspectos com aparência externa. Tendo similares empregos e níveis de salário, a atitude cultural era a variação básica que estava impulsionando comportamentos muito distintos."²¹ KLIKSBERG (1999, p.19) (tradução autora)

Associar diretamente a Cultura com o desenvolvimento econômico não é praxe comum, principalmente tendo a Cultura como base principal do desenvolvimento, pois há uma falta de intimidade entre Cultura e Economia fruto de suas próprias naturezas tão apartadas dentro da visão estritamente conservadora de suas atividades e funções, que culminou por criar um vazio entre as áreas, impossibilitando que fossem pensadas dentro de um mesmo objetivo comum. É preciso que esta visão seja desmistificada e que se possa pensar livremente na cultura como base do desenvolvimento econômico.

"A atividade cultural é vista com frequência, pela economia, como um campo secundário alheio a via central pelo qual se deve tratar de fazer avançar o crescimento econômico. A sido com frequência tratada como uma área que consome recursos, que não gera retornos funcionais economicamente sobre o investimento, que é de difícil medição, e cujo gerenciamento de qualidade duvidosa. Por sua vez, há existido desde o terreno da cultura, uma certa tendência de se auto fechar, sem buscar ativamente conexões com os programas econômicos e sociais. Por tudo isso se há criado uma brecha considerável entre cultura e desenvolvimento."²² KLIKSBERG (1999, p. 33) (tradução autora)

²¹ "Algunos de ellos (obreros) enviaban sus niños a escuelas con un fuerte énfasis en lo cultural y otros a escuelas inclinadas hacia lo económico. Los comportamientos que surgieron eran muy distintos. Los padres culturalmente orientados utilizaban más tiempo y energía en formas de arte sencillas como cantar, ejecutar instrumentos musicales y leer un libro cada mes. Su estilo de vida incluía el gusto por formas simples del arte y la búsqueda de una vida saludable, natural y no complicada. Los padres con orientación hacia lo económico se centraban en logros económicos, bienes materiales y en aspectos como la apariencia externa. Teniendo similares trabajos y niveles de ingresos, la actitud cultural era la variable básica que estaba impulsando comportamientos muy diversos."

²² "La actividad cultural ha sido vista con frecuencia, desde la economía, como un campo secundario ajeno a la vía central por la que debe tratarse de hacer avazar el crecimiento económico. Ha sido con frecuencia tratada de hecho como un área que insume recursos, que no genera retornos funcionales económicamente sobre la inversión, que es de difícil medición, y cuya gerencia es de dudosa calidad. A su vez también ha existido, desde el terreno de la cultura, una cierta tendencia de autocierro, sin buscar activamente conexiones con los programas económicos y sociales. Todo se a creado una brecha considerable entre cultura e desarrollo"

KLIKSBERG (1999, p. 37) propõe três formas da Cultura participar do desenvolvimento econômico de um grupo realizando mudanças de comportamento e trazendo retornos positivos a longo prazo:

1. Atuação da Cultura através de Políticas Sociais

Compreende o trabalho com o fortalecimento da identidade do grupo, com abertura de canais para expressão, espaços culturais etc.

2. Cultura e Integração Social

Trabalhar a exclusão social com programas para evitar a evasão escolar e criação de alternativas para fortalecimento do sentimento de pertencimento social. Trabalhar as redes de proteção social e integração com o meio.

3. Cultura e Valores

Mudança de paradigmas. Mudança dos valores individuais estabelecidos pelo sistema econômico convencional como "Individualismo", "Consumismo", "Enriquecimento Pessoal", para "Solidariedade", "Equidade", "Cooperação" etc.

Das três propostas apresentadas por KLIKSBERG, as duas primeiras envolvendo a Cultura com Políticas Sociais e com Integração Social parecem ser propostas de aplicação mais direta e que podem ser realizadas através da construção de centros de convivência, aplicação de programas voltados à cultura como oficinas, aulas ou qualquer outra atividade que desenvolva os sentimentos de inclusão e identidade social. Todavia, a terceira proposta parece não ser de aplicação tão evidente: como mudar valores para que possam futuramente construir uma sociedade mais justa? Este é o maior desafio.

A resposta a esta indagação pode não ser tão simples, pois vivemos envoltos em uma construção de valores que entrelaçados, formam uma rede de significados que conduzem nossos pensamentos e atos, dando sentido a nossa vida diária e parametrizando os relacionamentos com os demais. Mudar no indivíduo a concepção que possui do mundo é também mudar algo que o compõe, isso

certamente provocará mudanças nas ações que realiza todos os dias e refletirão em todo o grupo.

Trabalhar valores grupais ao invés de valores individuais pode parecer utópico, pois aparentemente vão de encontro aos valores colocados diariamente pelas regras da economia convencional, porém trabalhar o coletivo como defende KLIKSBURG, fortalecendo sentimentos de união e cooperação, não significa negar regras da economia que rege o mundo ou anular a particularidade de cada indivíduo dentro deste contexto. A busca por uma alternativa para desenvolver economicamente o indivíduo através do esforço grupal é a chave para que a teoria desenvolvida pelo autor seja de fácil aceitação pelo meio social. Ainda que não seja próprio do ser humano ajudar seu par sem uma contrapartida previamente determinada, é preciso que o grupo acredite que conjuntamente conseguirá resultados positivos para todos e para os problemas sociais gerados pelo individualismo econômico atual.

"A cultura oficial, tanto no sistema educativo quanto na vida profissional, enfatiza o individualismo e o desinteresse pelo bem-estar coletivo. Estimula o consumo afluente e o enriquecimento individual como principais objetivos na vida, o que enfraquece o tecido social e leva à sua desagregação". RATTNER (2002, p. 6)

Nos grupos sociais em que mais se sente a falta dos recursos econômicos são também os que mais sofrem com os efeitos da má distribuição de renda e, por isso, são os que mais demandam mudanças que tragam resultados tangíveis. Se os valores de cooperação em busca de desenvolvimento econômico forem trabalhados dentro das células sociais, do indivíduo ao grupo, é impossível não haver resultados positivos. A sociedade, sendo um organismo vivo, é capaz de evoluir se estimulada no sentido correto, porém para que o estímulo seja eficaz é preciso ações constantes e direcionadas.

Para alcançar resultados e para que a Cultura tenha a força de ser motor de transformações em prol do Capital Social, ela deve ser analisada dentro de um contexto mais específico. TEIXEIRA COELHO (2008, p. 17) defende que precisamos ter uma visão não tão abrangente da Cultura para que ela possa atuar no mundo de modo a transformá-lo; ela precisa ser entendida como "instrumental" e

"motriz". Para ele, a Cultura se cristaliza, toma forma em lugares ou "topos" bem determinados, ainda que imaterialmente (p. 34), sendo que o indivíduo possui uma forma muito reduzida e particular de influência sobre seu significado.

É preciso que isso se modifique. A Cultura "cristalizada", como coloca TEIXEIRA COELHO, é parte da cultura latente de um grupo e precisa interagir com seus membros, pois mesmo que um "pedaço cristalizado da Cultura" seja apenas um fragmento de um todo, possui um grande acúmulo de informações que são as principais matérias-primas do nosso desenvolvimento social. Por exemplo, um quadro exposto em um museu carrega consigo uma parte da história em um complexo conjunto de elementos de uma cultura própria de um povo e época que certamente são fontes inesgotáveis de aprendizado. Porém, para que produza efeito, é preciso que a leitura feita pelo indivíduo que o admira passe por uma contextualização e não apenas a contemplação da destreza do pintor ou da beleza da obra.

Buscar a mudança de valores individuais para obter desenvolvimento econômico tendo como um dos elementos a "Cultura Cristalizada", pode parecer um caminho tortuoso, porém a Cultura é capaz de mudanças inimagináveis no indivíduo. Se acreditamos que o ser humano é capaz de aprender com seus pares e com sua história, sabemos que ele também será capaz de compreender o que os demais buscaram transmitir através das obras que compartilham. Todos os "pedaços de cultura cristalizados" encontrados ao nosso redor - como as obras de arte, livros, músicas - são formas que o homem encontrou de eternizar o conhecimento e assim transmiti-lo aos demais, portando as inúmeras informações que acumularam até aquele momento.

Se nos dedicarmos a entendermos a nós mesmos, nossa história, nossos costumes e nossa cultura, podemos encontrar aprendizado em qualquer fragmento dado, quer seja ele produto de nossa cultura ou alheia, e transformar o conhecimento adquirido em base da evolução do grupo, tanto social quanto econômica.

CAPITULO 2 - MUSEUS DE ARTE

2.1. Museus de Arte e Mercado

2.1.1. Conceito e Tipos

Segundo o Conselho Internacional de Museus - ICOM, o conceito museu de acordo com o estatuto adotado na Conferência de Viena em 2007: "uma instituição permanente e sem fins lucrativos a serviço da sociedade e seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, pesquisa, comunica e exhibe uma herança tangível e intangível da humanidade e seu ambiente para os propósitos de educação, estudo e lazer."²³

Há várias subdivisões dentro da categoria museus, como por exemplo: Museus Universitários, Museus Regionais, Museus de Armas e Militar, Museus de Arte Moderna, Museus de Instrumentos Musicais, Museu de Imagem e Som, entre muito outros. Cada tipo de museu possui um comitê internacional específico onde instituições de todo o mundo podem se filiar e participar de foruns de discussões sobre assuntos comuns. Ao todo são 31 comitês internacionais.

Para o trabalho de campo foram selecionados os museus conceituados como Museus de "Fine Arts", ou seja, museus que trabalham com pinturas e esculturas. Um exemplo claro deste tipo de museus é a National Gallery de Londres, que restringe sua coleção a quadros de grande importância no contexto de obras de arte. Todavia, o trabalho de campo também considerou os museus mistos, ou seja, que além de trabalharem com esculturas e pinturas, também contém peças de importância arqueológica, arquitetônica, decorativas etc. Um exemplo deste tipo de museu é Metropolitan Museum de Nova York.

²³ <http://icom.museum/who-we-are/the-vision/museum-definition.html>

2.1.2. Estratégias de mercado: os "Puts" e os "Ps"

Os museus, diferente de outras organizações, não visam o lucro como principal objetivo de sua existência, porém, ainda que seus objetivos sejam diversos, estão inseridos no mercado e sofrem com a influência deste em suas ações e projetos. Por este motivo, não devem ignorar as regras mercadológicas que envolvem todas as organizações, devendo ter uma participação ativa no mercado, sob pena de não conseguir sobreviver dentro do contexto em que está inserido.

Ainda que suas peculiaridades os transformem em organizações diferenciadas, os museus como qualquer outra organização, necessitam interagir com o ambiente a sua volta, criando condições para que seus objetivos sejam alcançados. Portanto devem entender sua posição dentro da sociedade; estabelecer seus objetivos, missão e valores; saber qual o seu principal produto; seus fornecedores; seu público alvo; os preços que deve praticar; seus principais concorrentes; e muitas outras características que uma empresa com fins comerciais é compelida a trabalhar, pois somente desta forma saberá que estratégias necessitará aplicar para conseguir cumprir sua finalidade primordial.

Para trabalhar as estratégias do mercado, analisaremos a Teoria dos Sistemas na Administração e também a Teoria do Composto de Marketing, sempre com foco para a Comunicação, objeto do presente trabalho.

YANAZE (2007, p.46) utiliza a teoria de sistemas na administração para explicar como funciona o fluxograma de uma empresa e assim auxiliar no entendimento de como uma organização deve trabalhar suas necessidades, expectativas e capacidade potencial para suprir o mercado.

A empresa como um organismo vivo necessita realizar troca para sobreviver, por isso tem a função de transformar os recursos disponibilizados pelo ambiente em produtos ou serviços que serão absorvidos pelo mercado. Os recursos fornecidos pelo ambiente externo podem ser os mais diversos como: mão de obra,

matéria-prima, investimentos, equipamento etc. Estes são denominados como "*Inputs*".

Recebidos os "*Inputs*" que, como frisa YANAZE (2007, p. 46), "*Input*, em inglês, quer dizer aquilo que se colocar para dentro"; estes serão trabalhados no interior da organização e para que, combinados, se transformem em algo diferente. Para processar esta transformação, estão os "*Throughputs*" que pode ser definido como "o que se produz por intermédio de, por meio de" (YANAZE, p. 46). Para o autor, "*Throughputs*" é a forma da empresa organizar-se estrutural, funcional e operacionalmente, que possibilitará a utilização e transformação dos "*Inputs*" em "*Outputs*". Como exemplo de "*Throughputs*", apresenta os processos de produção e de compras, os sistemas administrativos, financeiros ou contábeis, as políticas de gestão, entre outros.

"*Outputs*", por sua vez, são os resultado da transformação dos "*Inputs*" pelos "*Throughputs*"; ou seja, é o resultado desta operação, o "produto". Como "*Outputs*" estão os quatro "Ps" do Composto de Marketing: "*Place*", "*Product*", "*Price*" e "*Promotion*". (YANAZE, p. 47). Cada "*Output*" produzido pela organização possui determinados "*Inputs*" e é transformado por "*Throughputs*" específicos.

SHOCKLEY-ZALABAK (1991), ao analisar os *Inputs*, *Throughputs* e *Outputs* da Comunicação, entende que os principais *inputs* são as informações externas colhidas pela organização que serão cruciais para que a empresa adaptar-se e mudar dentro do tempo exato. Quando a organização alcança a informação, o sistema de comunicação inicia o processo conhecido como *communication*

throughput, que concerne na transformação da informação para uso interno. Como *output*, classifica as mensagens que são enviadas pela organização para o ambiente externo.

"Informação do ambiente externo, comumente conhecida como *Inputs* de comunicação, é qualquer informação que possa potencialmente influenciar a tomada de decisão da organização. É crucial para a organização ter informações precisas e pontuais para adaptar-se e mudar." ²⁴ SHIOCKLEY-ZALABAK (1991, p. 43) (tradução autora)

"Quando a informação entra na organização, o sistema de comunicação inicia o processo conhecido como ***communication throughput***, ou a transformação e mudança da informação recebida do ambiente externo para o uso interno da organização." (tradução autora) ²⁵ SHIOCKLEY-ZALABAK (1991, p. 43)

"Mensagens do ambiente externo para dentro da organização são conhecidas como *communication output*. *Output* pode ser o resultado de um trabalho mental do processo do *Inputs* e *Throughput*, estes por sua vez podem ser intencionais ou não-intencionais" ²⁶ SHIOCKLEY-ZALABAK (1991, p. 44) (tradução autora)

A comunicação, analisada acima pela autora como "*output*", é apenas um dos quatro "Ps" que compõe o "Composto de Marketing" criado por Jerome McCarthy nos anos 60.

Marketing, segundo McCARTHY (1982, p. 43), "diz respeito à previsão das necessidades e à direção do fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores. Isto é, feito para satisfazer as necessidades dos consumidores e para atingir os objetivos, não só da economia (a visão macro), como também da empresa (a visão micro)".

Para o autor, planejar segundo a estratégia de *Marketing* é quando a empresa realiza um "quadro geral" do mercado baseando-se no mercado-alvo e no Composto de Marketing, sendo o mercado-alvo um grupo "razoavelmente homogêneo de pessoas (semelhante ao de fregueses que a empresa deseja atrair)"

²⁴ "Information in the external environment, commonly known as ***communication inputs***, is any information that can potentially influence the decision making of the suprasystem (organization). It is crucial for an organization to have accurate and timely information inputs to adapt and change."

²⁵ "When information enters the organization, the communication system begins a process known as ***communication throughput***, or the transforming and changing of input information for internal organizational use."

²⁶ "Messages to the external environment from within the organization are known as ***communication output***. Outputs can be thought of as the results of the input and throughput process and are both intentional and unintentional."

e, o Composto de Marketing, "as variáveis controláveis que a empresa reúne para satisfazer a este grupo-alvo".(McCARTHY, 1982, p. 51).

O Composto de Marketing, formado pelos chamados 4 "Ps", são as variáveis básicas da empresa focada no consumidor:

4 "Ps"	<i>Product:</i>	Produto da organização, objeto ou serviço oferecido para o mercado/consumidor
	<i>Price:</i>	Preço estipulado para venda ou prestação de serviço
	<i>Place:</i>	Local de venda ou distribuição do produto
	<i>Promotion:</i>	Comunicação da empresa para o mercado

KOTLER (1996, p. 33), define o *Marketing* como "a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca", ou ainda "uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visado e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente que seus concorrentes" (p. 42). Para ele, o Composto de Marketing é um conjunto de variáveis através das quais a empresa pode influenciar o consumidor (p. 90).

O Produto (*Product*) pode ser definido segundo vários elementos que o compõe, como sua qualidade, estilo, marca, embalagem, garantia, entre outros; assim como a Praça (*Place*), pode ser definida pelos seus canais de distribuição, pontos de venda, estoques, meios de transporte etc. O Preço (*Price*) é também uma forma de controle de mercado, podendo ser definido por seus descontos, formas de pagamento etc.; todavia a Promoção colocada por KOTLER (1996, p. 402) e também por MCCARTHY (1982, p. 299) se refere basicamente à comunicação voltada para a venda, composta por venda pessoal, promoção de vendas, publicidade e propaganda (ou venda em massa). Os autores não consideram a comunicação como um todo integrado no qual também estão

compostas a Comunicação Administrativa e a Institucional²⁷ da organização, mas sim apenas a que promove o produto, que no capítulo seguinte conceituaremos como "Comunicação Mercadológica".

²⁷ A Comunicação Administrativa, Institucional e Mercadológica compõem o conceito de comunicação integrada que será detalhada no próximo capítulo.

2.1.3. Marketing Cultural e as Melhores Práticas

A acirrada concorrência que reproduz fielmente produtos e serviços, a exigência do consumidor que eleva os níveis de qualidade e aumenta a responsabilidade da organização perante seu ambiente de ação e a globalização que abre as portas para insumos e tecnologias inovadoras são apenas algumas das mais novas preocupações das empresas e não propiciam um ambiente para grandes aventuras mercadológicas.

Segundo dados da pesquisa "Demografia das Empresas" realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, divulgada em novembro de 2008, são criadas em média cerca de 726 mil empresas por ano no Brasil e são extintas cerca de 493 mil no mesmo período²⁸. Perpetuar e obter lucro tornou-se um desafio muito maior na atualidade e as estratégias ordinárias para obtenção de sucesso, que até então eram utilizadas, já não são capazes de produzir os mesmo resultados - é necessário inovar.

Pensando desta forma, as organizações voltaram sua atenção para os públicos com os quais interagem, em busca de um fortalecimento no relacionamento que propiciasse um diferencial perante seus concorrentes. Os públicos passaram a ser diferentemente considerados: não apenas os clientes/consumidores ocupam um papel de destaque neste momento, mas também todos aqueles que de certa forma se relacionam com a empresa - os chamados *stakeholders* - agora são alvos de comunicações direcionadas e específicas.

A propaganda utilizada por muito tempo como principal ou mesmo única forma de expressão da empresa, assume seu verdadeiro papel de ferramenta de venda de produtos, não sendo mais suficiente para promover a mediação entre a empresa e seus *stakeholders*. A comunicação fortalece então seu papel mediador e com a utilização de novas ferramentas, consegue trabalhar os públicos específicos de acordo com suas peculiaridades e não mais como uma única massa homogênea.

²⁸ Dados retirados do site: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1273&id_pagina=1

Este trabalho propicia uma aproximação entre os públicos e a organização, extrapolando os limites da venda e fazendo os indivíduos participarem da organização e a organização da sociedade.

A Cultura foi escolhida como uma das mediadoras neste processo, sendo utilizada pelas organizações como uma estratégia de diferenciação e posicionamento, além de ser lucrativa para ambas as partes. Trabalhar projetos culturais permite que a empresa se aproxime do seu público pelos atributos inerentes à própria arte e cultura, despertando no receptor sentimentos que dificilmente poderiam vir à tona de outras formas; já para a comunidade são viabilizados projetos que seriam inviáveis sem os patrocínios privados.

Ao contrário da publicidade tradicional, direcionada à venda e ao público alvo consumidor, a comunicação através de patrocínio ou realização de projetos culturais pode trazer à organização a atenção de públicos diversos daqueles aos quais o projeto foi direcionado, gerando uma onda de propagação e perpetuação da atividade muito mais ampla. Um exemplo é o patrocínio do Banco Bradesco à exposição de obras do pintor Pablo Picasso em 2004, denominada "Picasso na Oca", realizada na cidade de São Paulo, que recebeu cerca de 905 mil pessoas em mais de cinco meses, sendo que no último mês do evento, a média diária de visitantes chegou à incrível marca de 8 mil pessoas durante a semana e até 10 mil pessoas nos finais de semana²⁹. Essa amostra expôs a marca patrocinadora a uma imensa variedade de indivíduos de classes sociais e idades distintas, criando com eles um fortalecimento do conceito de que o banco patrocinador investe em arte e cultura.

Os benefícios trazidos pelo investimento de organizações comerciais em atividades ou projetos culturais podem ser dos mais diversos; como a identificação com o público de interesse através dos atributos inerentes à arte patrocinada, a facilidade de despertar sentimentos através da arte, a capacidade de propagação por diversos públicos, manutenção de relacionamento com

²⁹ Dados retirados do site: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u45757.shtml>

comunidades específicas, fortalecimento da imagem através da pré-concepção de que empresas que patrocinam cultura patrocinam interesses sociais etc.

Este tipo de comportamento das empresas passou a ser denominado de "Marketing Cultural", termo que começou a ser utilizado correntemente como sinônimo da realização de ações, projetos, eventos ou patrocínio ligados à Cultura por uma organização comercial. Entretanto, seu conceito é fruto de controvérsias por parte de diversos autores que tratam do tema.

MUYLAERT (2000, p. 27) compartilha desta forma conceitual quando defende que Marketing Cultural "é o conjunto de recursos de marketing que permite projetar a imagem de uma empresa ou entidade, através de ações culturais". Para ele, Marketing Cultural nada mais é que um instrumento do qual a empresa pode se utilizar para projetar sua imagem através da Cultura. Se, todavia, a organização utilizasse de ações ambientais, ela praticaria marketing ambiental.

EDUARDO AUGUSTO (in YANAZE, 2000, p. 463) defende que há uma confusão de conceitos, pois quando uma organização se utiliza de ações culturais como ferramentas de promoção de imagem não está trabalhando o Marketing Cultural, mas sim realiza Comunicação por Ações Culturais.

YANAZE (2000) em seu artigo "Esqueça o Marketing" defende que o vocábulo "Marketing" está sendo desgastado, pois tem sido usado como sinônimo de "Promoção", esquecendo-se que Marketing é, na realidade, composto de mais 3 "Ps": Preço, Praça e Produto.

"Outra confusão também bastante recorrente é a relativa ao chamado Marketing Cultural. Dizemos que determinado banco 'faz Marketing Cultural' porque mantém ou patrocina casas de espetáculo, galerias, exposições etc. Na realidade, um banco faz Marketing de produtos bancários e financeiros, que são a razão de sua existência. O que determinado banco pode fazer, e faz, é utilizar produtos culturais (peças de teatro, cinema, shows etc.) como meio de comunicação de sua marca e de seus produtos. A menção de sua marca como patrocinador nos materiais de divulgação de um evento cultural acaba constituindo-se em uma forma privilegiada de comunicação com seu público-alvo. Diferentemente, se esse banco cria uma Fundação que promove a cultura, pode-se dizer que ele próprio passa a fazer 'Marketing Cultural', embora continue sendo, em seus fundamentos, uma instituição

financeira com seus esforços de 'vender' seus produtos e serviços."
YANAZE (2000, "Esqueça o Marketing")

Para o autor, apenas as organizações que trabalham diretamente a Cultura podem dizer que praticam o Marketing Cultural, assim como os museus, produtoras de arte, galerias etc.

Com base nos conceitos apresentados, faremos uma análise dos "Ps" do Composto de Marketing dentro dos Museus de Arte, procurando-se obter uma melhor visualização de como aplicar teorias mercadológicas em organizações sem fins lucrativos para obter resultados. Portanto, pensando no Marketing como estratégia de negócio, podemos considerar que cada "P" criado por McCARTHY (1982) pode ser definido de acordo com as características da instituição e compor a estrutura formada por base e pilares da organização que, por fim, suportará seu objetivo: atingir o mercado.

Propomos, inicialmente, que a base da estrutura que sustentará os três pilares seja o "P" de *Product*. O *Product* (Produto) dos Museus de Arte são as obras que possui; quadros, esculturas, gravuras, ou seja, todo seu acervo. O Produto deve ser a base dos museus por ser a principal razão pela qual o consumidor/cliente/visitante vai até o museu: desfrutar das obras de arte ali expostas. É pela arte e para apreciá-la que o visitante dispõe do seu tempo, se desloca de sua residência e paga o valor do ingresso. Pensando desta forma, concluímos que sem as obras expostas não haveria base para sustentação dos seus demais pilares: *Price* (Preço), *Place* (Praça ou Local) e *Promotion* (Promoção ou Comunicação) ou, sequer, razão de existência do próprio museu.

Base:

Place (Praça ou Local) é o primeiro pilar da estrutura que sustenta o mercado e pode ser considerado como o próprio museu, sua localização geográfica, sua posição, acesso, sistema de venda de ingressos no local ou através de agências de turismo, empresas associadas etc. e outras características que podem ser consideradas relevantes.

Pilar 1:

Promotion (Promoção), segundo pilar de sustentação, é composta pela comunicação dos museus. Apesar dos estudiosos de Marketing considerarem *Promotion* apenas a comunicação direcionada exclusivamente para a venda, aqui ampliaremos o seu conceito, tendo *Promotion* como toda a comunicação que concerne os museus e seus públicos. Utilizaremos o conceito de Comunicação Integrada a ser detalhado no capítulo 3: Comunicação Administrativa, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica. Em *Promotion* estão incluídas todas as ações de promoção de visitação ao acervo ou amostras especiais, eventos, propaganda, relacionamento com públicos diversos, comunicação interna, imagem, identidade etc.

Pilar 2:

Price (Preço), terceiro pilar, é considerado como o valor do ingresso pago para ingressar no museu, os valores dos ingressos para exposições temporárias, eventos, formas de pagamento etc. Para definir o preço, é necessário que se considerem importantes fatores como concorrentes diretos como cinema,

teatro, outros museus; tamanho do acervo; importância das peças expostas; recursos utilizados para auxiliar a visitação; nível de reconhecimento da instituição, entre outros.

Como Mercado podemos considerar todo o público consumidor de arte: frequentadores de museus, exposições, cinemas, teatros etc.

Objetivo de Atingimento:

- Público consumidor de Arte
- Frequentadores de cinema, galerias, teatros, exposições

Aqui estão incluídos:

- Valor Intangível
- Percepção de Valor

Composição da estrutura dos Museus de Arte baseados nos "Ps" de McCARTHY sustentando o mercado:

Para que a estrutura seja mantida adequada e capaz de suportar o mercado é preciso que cada pilar esteja posicionado de forma a garantir a sustentação necessária. Obviamente, nem todos os pilares precisam ter a mesma forma, tamanho ou força para que a organização funcione e obtenha resultados positivos em relação aos seus objetivos, porém, a falta ou desatenção a qualquer deles pode ser um risco muito alto. Ainda que um dos pilares se destaque, é importante considerar que quanto menos dedicação é dada aos demais, mais força o pilar principal necessita manter para sustentar o mercado sem oscilações. Podemos imaginar o caso de produto que não tenha grande destaque perante os concorrentes no mercado, ou seja, nada em sua propriedade é capaz de diferenciá-lo dos seus similares; seu preço é baseado em seus concorrentes, sem grandes diferenças; sua comunicação (de produto e de empresa) é tratada igualmente aos demais que se apresentam no mercado - baseada nestas afirmações seria possível afirmar que o fato deste produto ter uma rede de pontos de venda e distribuição muito superior aos seus concorrentes faz com que suas vendas sejam também superiores? É bem possível que esta resposta seja afirmativa. Se todos os produtos são percebidos pelos consumidores como similares em composição, preço e estratégia de comunicação é bem provável que o ponto de venda e a distribuição deste produto sejam os principais fatores de sucesso, pois a facilidade do acesso seria o motivo da venda já que os demais pilares ("Ps") não se destacam.

Aplicando o mesmo ponto de vista aos Museus de Arte: suponhamos que um Museu X, esteja localizado ao lado de vários outros com a mesma característica, tamanho, relevância e acessibilidade; o preço do seu ingresso é o mesmo praticado pelos demais museus e seu acervo é também compatível com o de seus vizinhos. Caso o Museu X promova mais ações de comunicação, eventos, mantenha recursos inovadores nas exposições e trabalhe melhor a divulgação de seu acervo, conseguirá melhores resultados junto ao mercado alvo? Não podemos afirmar que sim, mas certamente a comunicação trabalhada pela instituição é um diferencial que pode trazer resultados mais significativos quando comparados aos de seus "concorrentes" que não procedem da mesma forma.

Facilmente encontramos museus que trabalham seus pilares de Marketing com muita eficácia, sendo que alguns podem ser considerados como "*benchmarks*" de mercado, ou seja, demonstrações perfeitas de como os "Ps" devem ser trabalhados em busca de alcançar os melhores resultados. Os casos descritos abaixo são meramente exemplificativos e têm apenas a função de evidenciar alguns dos pilares dentro do Composto de Marketing que são fortes o bastante para se destacarem. As escolhas para a exemplificação foram baseadas nas informações disponibilizadas em sites, visitas aos museus em questão e materiais impressos especializados colhidos nos locais ou em pontos de referência.

Melhores Práticas "PRODUCT": Van Gogh Museum (Amsterdã)

Aberto em 1973 é um museu relativamente novo, porém, muito respeitado por seu acervo e pela qualidade de suas exposições. Localizado em Amsterdã, recebe cerca de 1,5 milhões de visitantes por ano com preço de 14 euros pela entrada.

Se analisarmos o preço da entrada e a localização deste museu, podemos afirmar que ambos não são a razão explícita para o grande número de visitantes que ele recebe anualmente: o valor de 14 euros é maior que os 11 euros cobrado pelo Louvre, por exemplo; sua localização na cidade de Amsterdã é um ponto forte, mas o número de habitantes ou turistas que a visitam não pode ser comparado ao de cidades como Paris ou Nova York. A promoção realizada pelo museu, por sua vez, mesmo sendo de extrema qualidade e atingindo o público ao qual está destinado, certamente sozinha não pode ser considerada a base de seu sucesso.

Resta a dúvida: o que atrai 1,5 milhões de pessoas a um museu tão jovem, caro, de média visibilidade e sem estar localizado em uma metrópole de grande visitação? Certamente a resposta será: seu produto.

Considerado um gênio da pintura, Van Gogh nasceu em 1845 e o mais velho de seis irmãos, viveu uma infância modesta e familiar. Três de seus tios eram mercadores de arte, profissão mais tarde abraçada por Theo, irmão menor do pintor e maior apoiador de sua carreira. Antes de firmar-se como artista, passou por muitas tentativas de adaptação de carreiras e empregos, sofreu muita influência religiosa da família e tornou-se um homem solitário e auto-destrutivo. Suas frustrações e desilusões financeiras eram compartilhadas por cartas a Theo que permaneceu fiel ao irmão por toda a vida, até 1890, quando Van Gogh morreu por um tiro disparado por ele próprio no peito. Sua vida e obra foram marcadas tanto por sua genialidade quanto por seu quadro de perturbação psicológica. Sua amizade, cumplicidade, confiança e amor pelo irmão Theo, o fez registrar cada momento vivido e também seu desenvolvimento como artista nas cartas endereçadas a ele

que, como irmão, compreendia a confusão mental de Van Gogh e, como mercador de arte, entendia seu talento e apoiava financeiramente suas obras. O conjunto das numerosas cartas e obras de arte deixadas pelo pintor e por seu irmão, compõe um perfeito legado, pois através destes é possível estudar detalhadamente sua forma de enxergar o mundo, sua maestria, a dedicação ao estudo das formas e cores e principalmente ao seu espírito conturbado.

Incompreendido no período que viveu, deixou um grande número de obras, cartas, desenhos e coleções particulares aos cuidados de seu irmão Theo que, após sua morte, ficaram em posse de sua esposa Johanna, cunhada do pintor. Mesmo tendo vendido diversas obras, Johanna conseguiu manter em seu poder o maior número delas e após sua morte, seu filho Vincent - nome dado em homenagem ao tio - transferiu o acervo para a Fundação Van Gogh, principal organização que apoia o Van Gogh Museum.

Graças ao apoio da Fundação, o Van Gogh Museum possui a maior coleção de obras do artista em todo o mundo, composta por 200 quadros, 500 desenhos e mais cerca de 700 cartas escritas por ele para seu irmão Theo. O museu também conta com a coleção de obras de arte que eram de propriedade do pintor, composta por quadros de amigos e contemporâneos como Paul Gauguin e Toulouse-Lautrec, e também da coleção de suas figuras japonesas, um hobby que exerceu grande influência em sua produção artística. Porém, não é apenas o número de obras que faz desse museu um exemplo de produto; a exposição das obras e os recursos utilizados para tal fazem deste um exemplo perfeito de produto a ser seguido.

O Museu optou por expor o acervo de acordo com uma linha cronológica traçada e baseada na produção artística e nos fatos que mais influenciaram a vida e as obras de Van Gogh:

- Sua produção como jovem artista, da sua infância até 1886,
- Quando morou em Paris, de 1886 até 1888
- O ano que morou em Arles, sul da França, de 1888 até 1889
- O ano que passou no hospício em Saint-Remy, sul da França, de 1889 a 1890

- O período que passou em Auvers-sur-Oise, onde se suicidou em 1890.

Figura retirada do site Van Gogh Museum³⁰

Figura que demonstra a forma de divisão para exposição do acervo. Retirada do site Van Gogh Museum³¹

Cada sala da museu traz não apenas as obras de cada fase da vida do pintor como também uma breve explicação sobre o momento vivido por ele e seu estado de espírito. Auxiliado por recursos áudio-visuais, o visitante é levado a enxergar nos quadros mais do que a arte ali exposta, mas o próprio pintor dentro da sua confusão mental. Trechos das cartas dedicadas a Theo estão nas paredes, nos áudio-guias e é possível identificá-los também nos quadros.

³⁰ http://www.vangoghmuseum.nl/vgm/index.jsp?page=12257&lang=en§ion=sectie_vincent

³¹ http://www.vangoghmuseum.nl/vgm/index.jsp?page=425&lang=en§ion=sectie_museum

Sua genialidade, trajetória sofrida, tormento interno constante, vasta produção artística e a ampla documentação fornecida pelas cartas deixadas tanto por ele quanto por seu irmão, são capazes de retratar passo a passo sua evolução como ser humano e pintor, contribuindo para a criação de um "produto" perfeito. Visitar o Van Gogh Museum é uma experiência muito maior do que conhecer as obras de um gênio. Pelos corredores e salas é possível mergulhar na alma do artista, conhecer seus conflitos internos e acompanhar o seu desenvolvimento e maturação como pintor, experiência que somente é possível devido à utilização de vários recursos auxiliares, fazendo do museu um exemplo de "Melhores Práticas de Produto".

Contribuindo para esta afirmação, o Museu procura aumentar sempre que possível o número de obras de seu acervo permanente. Para tanto, recebe subsídio do governo, utiliza os valores arrecadados em bilheteria, venda de produtos em suas lojas físicas e on line e também das doações de seus patrocinadores. Anualmente, recebe uma quantia substancial do BankGiro, exclusivamente para compra de novas obras, que o permite adquiri-las frequentemente.

Melhores Práticas "PLACE": Louvre (Paris)

Construído como castelo, possui oito séculos de existência e já foi residência real, local para estocar munição, prisão, chegando a ser abandonado e invadido por artistas e comerciantes. Somente no final do século XVIII é concebida a ideia de torná-lo um museu, ainda que apenas em parte de suas instalações, mas a Revolução retardou sua abertura que somente ocorreu em 1793. Apenas em 1981 François Mitterrand decide dedicar todo o Louvre às obras de arte, assim os espaços são renovados e as coleções redistribuídas.

Graças as vitórias de Napoleão I, obras de arte de todas as partes da Europa são trazidas à Paris para compor o acervo do Louvre que possui também a obra mais famosa de Da Vinci, "Mona Lisa", que sozinha é responsável por grande parte das visitas ao museu. Além do conjunto excepcional de obras, o que facilmente o colocaria como "*benchmark*" de produto, o Louvre com seus quatro andares e sua construção imponente possui uma localização que o destaca dos demais e faz dele o museu mais famoso do mundo: no coração de Paris, cidade luz, berço do expressionismo e surrealismo, abrigo de artistas, escritores e filósofos como Descartes, Voltaire, Victor Hugo, Alexandre Dumas, Degas, Monet, Renoir, Da Vinci, Van Gogh, Picasso entre outros.

A história fez de Paris um centro cultural mundial que atrai milhões de visitantes todos os anos para visitar suas ruas, praças, restaurantes e museus. O acesso à cidade pode ser feito por automóvel, trem, avião ou ônibus. Três aeroportos servem Paris - o principal, Charles de Gaulle, é o oitavo maior do mundo e transporta cerca de 70 milhões de pessoas por ano. Vôos chegam à cidade de todas as partes: diretos, quando provenientes dos principais centros financeiros mundiais ou com conexões e escalas, quando provenientes de cidades secundárias. A SNCF, companhia de trens francesa, serve 22 regiões da França com seus trens locais e com seus trens de alta velocidade, os famosos TGVs, ligam Paris ao centro das principais cidades europeias. E mais, é possível chegar à cidade também através das rodovias, pois Paris possui dois anéis viários que interligam as estradas. A Boulevard Périphérique, um de seus anéis, circunda a cidade desde 1973 e pode

ser considerada uma das mais movimentadas auto-estradas na Europa. Com quatro faixas de rolamento em cada sentido, ao longo do limite administrativo da cidade, é possível trafegar pela Périphérique até o limite de 80 km/h. Toda a França possui ligação com a capital através de estradas de alta velocidade pedagiadas ou estradas duplicadas de média velocidade gratuitas.

Uma vez em Paris, chegar ao Louvre, que está localizado à beira do rio Sena, em uma posição central e a curta distância das demais atrações da cidade, é uma tarefa fácil: pode ser feito através do metrô, que existe na cidade desde 1900, possui 16 linhas e cerca de 212 quilômetros de extensão; por bicicleta, que pode ser alugada em diferentes pontos; carro alugado, táxi ou próprio; ônibus de linha e de turismo ou, até mesmo a pé, dado seu ponto central.

Há 12 entradas disponíveis para se chegar à bilheteria do museu, sendo 3 delas mais conhecidas: a primeira e principal é através da famosa pirâmide de vidro, obra de Ieoh Ming Pei, arquiteto americano de origem chinesa; a segunda é subterrânea e pode ser acessada através da estação de metrô Palais Royal/Musée du Louvre; a terceira, menos conhecida e quase não usada por turistas, é chamada de Porte des Lions.

Com seus 4 andares, corredores largos, escadarias longas e uma arquitetura conservada, guarda não apenas obras de artes espetaculares e únicas, mas também o "glamour" da época napoleônica e muita história em suas paredes.

Certamente o conjunto de obras que compõe o acervo do Louvre é responsável por grande parte de seu sucesso, porém, a facilidade de acesso, o seu tamanho, localização central dentro da cidade e, principalmente, por estar em Paris, o tornam ponto forte de sua bilheteria, que atinge a marca de 8 milhões de pessoas por ano. Obviamente, estar localizado em Paris proporciona a qualquer museu receber visitantes de todo o mundo que vêm à cidade em busca do melhor que possa oferecer, porém, estar no centro da capital e na beira do Rio Sena, o faz ser uma parada obrigatória. Por sua localização, acessibilidade, tamanho e bagagem história, podemos considerar o Louvre *"Melhores Práticas de Place"*.

Melhores Práticas "PRICE": Metropolitan (Nova York)

Fundado em 1879 por um grupo de homens de negócio, artistas e pensadores que queriam criar um museu para trazer arte e educação fora do circuito europeu, o Metropolitan somente atingiu o status de um grande centro de arte mundial no século XX. No ano de 1880, mudou-se para seu local atual: Central Park, principal parque da ilha de Manhattan. O prédio que abriga o museu passou por muitas reformas para torná-lo mais acessível, interessante e informativo aos visitantes e, apesar de não passar mais por reformas atualmente, continua reorganizando regularmente as coleções nos espaços existentes em seu interior.

O valor do ingresso do Metropolitan é "sugerido" em 20 dólares. Há descontos para estudantes e maiores de 65 anos, já os menores de 12 anos e membros do museu tem acesso gratuito.

A pergunta óbvia é: por que considerar o Metropolitan um exemplo de melhores práticas de "*price*" se o valor cobrado pela entrada no museu é de 20 dólares, caro quando comparado com seus similares? A resposta pode ser obtida facilmente se olharmos cuidadosamente o complexo sistema de arrecadação de recursos que possui o museu. Este sistema garante a renda necessária para a manutenção de grande parte do acervo e possibilita que o ingresso seja cobrado com base em valores "sugeridos" e não "fechados", o que significa que o próprio visitante informa o valor que gostaria de pagar para entrar, caso não disponha dos 20 dólares que, segundo a instituição, seria o valor justo para a entrada em um museu de sua categoria. Podemos afirmar aqui que esta é a melhor política de acesso à Arte: qualquer pessoa que queira visitar o museu mas não disponha de recursos para tal, será admitido.

Para garantir esta política, o Metropolitan conta uma injeção de recursos provenientes de diversos locais. Entre eles, um programa de "*Membership*" onde pessoas físicas ou jurídicas podem se tornar "Amigos ou Patrocinadores" do museu. Neste programa, para pessoas físicas que desejam ser "colaboradoras" do Metropolitan, há 15 níveis diferentes de associação que estipulam doações anuais

entre 60 e 20.000 dólares; em troca, os filiados receberão benefícios gradativos conforme seu nível de associação, como entradas gratuitas, descontos nas lojas do museu etc. Para pessoas jurídicas existe o "*Corporate Patron Program*", com cotas de participação de 1.500 a 100.000 dólares, também com benefícios gradativos que são distribuídos pelo museu conforme o nível da associação. O que chama a atenção para este tipo de programa são os benefícios oferecidos pelo museu, como utilização de salas privativas, associação do nome da empresa à instituição, distribuição de ingressos gratuitos, entre outros. Atualmente, cerca de 130 empresas de diversos tamanhos são filiadas ao Metropolitan, entre elas Basf, Canon, Cartier, Citi, IBM, Johnson, Pfizer, Sony, Toshiba e Toyota.

Esta política de arrecadação de recursos privados corresponde a 11% do total de recursos anuais obtidos pelo museu que, somados às parcerias com o governo local, vendas das lojas, entre outros (vide gráfico acima), possibilita a aplicação de "valor sugerido" para a admissão no museu.

Este trabalho bem articulado e complexo combinado com uma localização privilegiada, com um acervo de cerca de 2 milhões de obras e uma

comunicação eficaz, faz do Metropolitan Museu de Arte um dos mais importantes museus da atualidade, visitado por aproximadamente 5 milhões de pessoas por ano.

Somente um museu que possui um amplo acesso à Arte, possibilitando a qualquer cidadão, independente de pagamento de entrada, apreciar as obras em suas paredes e corredores, poderia ser considerado um exemplo de "Melhores Práticas de *Price*".

"PROMOTION": Ampliação do Conceito

Quando McCARTHY nos anos 60 criou o "Composto de Marketing" e seus 4 "Ps", o termo *Promotion* era apenas pensado pelo enfoque do produto, porém, o conceito de comunicação evoluiu muito desde então. À Comunicação Mercadológica se somaram a Comunicação Administrativa, que engloba toda as ações necessárias para o correto funcionamento dos processos da empresa, e a Comunicação Institucional, que abarca, por exemplo, a imagem e identidade corporativas. Ampliar o conceito de *Promotion* é considerar que a comunicação é mais que apenas ações de promoção de venda; é a junção das Comunicações Administrativa, Mercadológica e Institucional da organização.

Pensando desta forma, para escolher um exemplo de "Melhores Práticas de *Promotion*" seria necessária uma avaliação destas três vertentes, o que demandaria uma investigação mais profunda das atividades da organização. Porém, na tentativa de agregar conhecimento e expor a aplicação da teoria do Composto de Marketing nos Museus, podemos considerar como exemplo de coerência de comunicação mercadológica, o caso do Museu/Castelo Chenonceau, localizado no Vale do Loire, França.

O caso Chenonceau (Vale do Loire - França)

Chenonceau foi construído em 1513 por Katherine Briçonnet e é conhecido como o *Chateau des Dames*, pois grande parte de suas belezas e estado de conservação devem se à dedicação das mulheres que o habitaram, entre elas Catherine de Médicis, rainha da França de 1547 a 1559. Sua arquitetura diferenciada - o castelo atravessa o rio Cher, formando uma ponte sobre este - o faz ser cartão postal e um dos mais visitados monumentos do Vale do Loire. Escapou da Revolução Francesa intacto e atualmente expõe móveis renascentistas, tapeçarias do século XVI e XVII e um grande número de obras de arte de pintores como Rubens, Tintoret, Rigaud, Nattier, Van Loo, entre outros.

Para promover visitas às dependências do castelo e a seu acervo de obras de arte são utilizados diferentes instrumentos de comunicação que foram adaptados ao público e local aos quais são expostos ou distribuídos. Um exemplo são os materiais impressos produzidos com diferentes características (tamanho, tipo de papel, quantidade de informação), porém, sempre seguindo uma mesma linha de arte visual, mesmas cores, fotografias, fonte, descrição, linguagem etc.

A comunicação impressa segue um padrão de detalhamento interessante:

- Aquelas disponíveis em restaurantes, pontos turísticos da região, lojas e hotéis, são menores mas utilizam papel brilhante e de boa qualidade, pois necessitam primordialmente "chamar a atenção" do público-alvo que se mistura como outros públicos que frequentam o mesmo local. As fotos são pequenas porém de excelente qualidade, conseguem dar um panorama geral sobre o museu e trazem as informações necessárias para a visita, como hora, dias de abertura e mapa de localização.
- A comunicação exposta em museus da mesma categoria ou nos centros de informações é maior, possui as mesmas fotos, porém, em maior tamanho e riqueza de detalhes. Neste ponto o público-alvo já está selecionado e o que se necessita é criar a vontade de visitar o museu dentre outros semelhantes.
- Na bilheteria do museu, o visitante é questionado sobre sua nacionalidade e lhe é entregue uma brochura de visita contendo 10 páginas, com descrição dos detalhes a serem percebidos durante a visita. A brochura contém cores mais sóbrias, predominando o branco e já não utiliza o vermelho. Na quarta capa há um mapa do local desenhado à mão com número de localização dos principais pontos de visita externa. A comunicação é coerente com o estado de espírito do visitante no momento, pois sua principal prioridade no momento é garantir uma visita confortável, interessante e completa.

Comunicação em 3 categorias: impressos pequenos para serem distribuídos em hotéis, restaurantes; impresso médios para centros turísticos e outros castelos de mesma categoria e brochura com imagens, informações detalhadas e mapas para os visitantes.

O site do museu³² segue os mesmos parâmetros impressos e traz informações completas, em inglês, francês ou espanhol, sobre o local, o acervo, as exposições, horas de visitação, localização, calendário de eventos, mapa em três dimensões, histórico arquitetônico com animação virtual, material para Ipod (áudio tour para download), vendas de ingressos e reservas on line etc.

Página inicial do site do local

³² Página inicial do site: http://www.chenonceau.com/media/fr/index_fr.php

O caso Chenonceau é um excelente exemplo de utilização de ferramentas específicas para atingir o público alvo, com diversificação de instrumentos e adaptação conforme modo de apresentação, exposição e disponibilização, sem modificar a coerência da comunicação utilizada.

CAPÍTULO 3 - COMUNICAÇÃO

3.1. Comunicação Organizacional

Todos os dias necessitamos interagir com outros seres humanos, quer seja através do uso de palavras ou apenas através de gestos; é necessário que sejamos compreendidos para que tenhamos nossas necessidades satisfeitas. Precisamos expressar nossos sentimentos, comprar ou vender algo, convencer alguém, trocar ou obter informações, tarefas diárias que somente podem ser realizadas através da interação. A simplicidade de "fazer-se compreender" é logo quebrada pelas inúmeras variáveis do ambiente, tornando o ato de comunicar-se uma tarefa repleta de sinuosidades.

Se um simples pedido de um prato no restaurante pode gerar um problema de comunicação, imaginemos os ruídos que esta pode sofrer dentro das organização composta de centenas de pessoas. É impossível pensar no mundo sem as organizações para fazê-lo funcionar; desde o momento que nos acordamos até o momento que nos deitamos, estamos inseridos dentro do ambiente regido pelas organizações. A companhia de energia elétrica, de gás, de água, de telefone; a empresa de ônibus, de laticínios, de produtos higiênicos, de jornal; a emissora de televisão; a escola, o hospital, a produtora de filmes, todas são organizações que controlam e envolvem nossa vidas, direcionando o mundo ao nosso redor.

As organizações regem o mercado, mudam a economia, influenciam as condições sociais e dão base ao sistema econômico-social que construímos. São sistemas abertos compostos de pessoas que se associam sob um propósito, se estruturam para conseguir alcançar seus objetivos e que necessitam se comunicar, interna e externamente, para conseguirem sobreviver.

Para THAYER (1961, p. 3.), a melhor forma de medir a efetividade da administração de uma organização é medindo a efetividade de sua comunicação. "Comunicação pobre, administração pobre. Efetiva e eficiente comunicação, efetiva

e eficiente administração"³³. Ressalta que a administração de uma organização é quase totalmente dependente da comunicação nela trabalhada e que o sucesso de uma boa administração é determinado em grande parte pela forma com que quem a administra é capaz de comunicar-se.

Para ele, mergulhado nos anos 60, o sucesso de uma organização dependia quase que exclusivamente da forma com que o administrador fosse capaz de comunicar-se com seus pares, o que não significava ser formal na forma de fazê-lo, mas sim conseguir compreender e ser compreendido pelos demais. Esse pensamento, ainda atual, sofreu modificações temporais de acordo com a evolução das organizações no ambiente, porém não deixa de ser fundamental: toda organização precisa comunicar-se para atingir seus objetivos e quanto mais consegue fazer-se compreender pelos demais, organizações ou indivíduos, mais facilmente alcançará o que busca. E para que seja um todo, um conjunto coordenado, precisa unificar as partes que a compõe, fazendo-as caminhar em uma única e compassada direção. Esta é a função da comunicação.

"A comunicação entre pessoas de uma organização é atualmente o único meio de afetar uma as outras. Sem comunicação, o comportamento organizado seria impossível. Desse modo, comunicação é a única ligação, o meio de contato, entre membros de uma organização."³⁴ THAYER (1961, p. 6) (tradução autora)

MERRIHUE (1960, p. 30), autor do livro "*Managing by Communication*"³⁵, fez carreira na General Eletric em Nova York onde gerenciou a área de comunicação com clientes e funcionários durante um longo período, acreditava, na década de 60, que três dos elementos do trabalho de gerenciamento - planejamento, organização e medição - eram extremamente dependentes da comunicação entre funcionários, sendo que o quarto elemento - integração - era praticamente sinônimo de comunicação.

³³"Poor communication, poor administration. Effective and efficient communication, effective and efficient administration"

³⁴"Communication between people in organizations is actually the only means they have of affecting each other. Without communication, organized behavior would be quite impossible. Communication is thus the link, the means of contact, between members of an organization."

³⁵ "O uso da comunicação na introdução de modificações" - Título em Português

SHOCKLEY-ZALABAK (1994, p. 3) defende que a comunicação organizacional é organização, decisão, planejamento, realização, controle e coordenação. São pessoas, mensagens e significados. É o processo através do qual indivíduos e organizações têm orientação de comportamento dentro do ambiente em que estão inseridos, assim, comunicação organizacional pode ser entendida como uma combinação de processos, pessoas, mensagens, significados e propósitos.

HORTON (1995, p. 21) define a Comunicação Corporativa como um processo que coleta informação do ambiente, desenvolve mensagens da informação coletada e as transmite para conseguir específicos resultados econômicos.

ROCKEY (1984, introdução) nos faz pensar na organização como um corpo vivo, onde cada parte do corpo representaria uma de suas funções: o cérebro é comparado ao planejamento da organização e o esqueleto à sua estrutura. Dentro desta perspectiva, questiona qual seria a parte do corpo que melhor representaria a função da comunicação e, nos apresenta para tal, a imagem do sistema nervoso que impulsiona os órgãos, conectando as partes e coordenando todo o corpo. Propõe que utilizemos a visão do impulso elétrico gerado pelo sistema nervoso para que entendamos a real função da comunicação dentro da organização e defende que uma organização saudável requer uma comunicação efetiva.

Para que uma comunicação seja considerada efetiva, ela precisa cumprir o propósito que uma informação seja entendida pelo receptor da forma com que o emissor pretendia ao emití-la. Ao ser emitida, a mensagem verbal ou não-verbal é codificada pelo emissor e influenciada por uma bagagem cultural, emocional e particular distinta daquela possuída pelo receptor que posteriormente irá decodificá-la, e estará predisposta a sofrer ruídos durante o caminho a ser percorrido para chegar até ele. A comunicação de uma organização também precisa ser efetiva em receber e transmitir informações, porém, transpõe este conceito ao buscar propósitos mais específicos. Para que a informação consiga atingir pontos tão específicos é preciso que a comunicação seja planejada, elimine barreiras e alcance o alvo. Se a mensagem não for compreensível, se o canal utilizado não for adequado, se os códigos utilizados não forem familiares aos receptores ou se

qualquer outro entrave ocorrer no processo, a informação não será compreendida e a comunicação será ineficaz.

REDFIELD (in REDDING e SANBORN, 1964, p. 66) apresenta em seu artigo "*Communication: the Lifestream of Every Organization*³⁶", um interessante caso de problema de comunicação, porém com consequências desastrosas:

"Um dia desses no último outono, uma torre de controle de um aeroporto holandês enviou a seguinte mensagem: 'Henk, seu avião está em chamas'. A muitos pés de altitude, o piloto Henk ouviu a mensagem, checkou seu pára-quedas e saltou. Enquanto pousava em terra firme, ele viu seu avião colidir em um campo próximo. Ele também viu um outro avião em chamas no caminho do aeroporto. O segundo avião, ele soube poucos minutos depois, também estava sendo pilotado por um homem chamado Henk. Era aquele avião que estava em chamas quando a torre de controle mandou a primeira mensagem de fogo. A mensagem 'Henk, seu avião está em chamas' foi muito clara. Porém, não importa quão clara seja a mensagem, ela deve atingir a pessoa apropriada no momento apropriado antes que possa ser eficiente."³⁷ (tradução autora)

No exemplo acima, a mensagem entregue foi clara, direcionada, com utilização do canal correto e o resultado obtido foi totalmente ineficaz, causando muitos danos. Este pode ser um exemplo importante dentro de uma organização, como salienta REDFIELD, não importa o quanto claro possa ser a mensagem, ela deve alcançar a pessoa certa e na posição certa para que possa ser considerada efetiva.

Se a comunicação entre dois indivíduos através de um canal pode não ser uma tarefa simples, a comunicação de uma organização é potencialmente mais propensa a problemas dada a multiplicidade de pessoas, complexidade de informações e especificidade de objetivos. Muitos autores classificam a comunicação organizacional de diversas formas com a finalidade de que possa ser trabalhada de acordo com suas particularidades, dado o distinto caráter que suas sub-divisões

³⁶ "Comunicação: o fluxo de vida de cada organização" (tradução autora)

³⁷ "One day last autumn the control tower at a Dutch airport sent out a signal: 'Henk, your plane is on fire.' Several thousand feet up Pilot Henk heard the signal, checked his parachute, and bailed out. As he drifted to earth at the airport he saw his plane crash in a field nearby. He also saw a plane afire in the airport runway. This second plane, he learned a few minutes later, had also been piloted by a man by the name of Henk. It was that plane on the runway which had been afire when the control tower first sent out its signal. The message, 'Henk, your plane is on fire', was perfectly clear. But no matter how clear a message may be, it must reach the proper person in the proper position before it can be effective."

apresentam, como é o caso de HUNT (1980, p. 39) que focaliza seu estudo através das três perspectivas que considera mais relevantes:

1. Macro Approaches

Neste plano, as organizações são vistas globalmente, ou seja, como um ente único interagindo com outras organizações ou indivíduos (clientes), dentro do ambiente em que estão inseridas.

2. Micro Approaches

Foco nos grupos ou áreas dentro da organização.

3. Individual Approaches

Trata da comunicação entre indivíduos da organização.

Já KREPS (1986, p. 21) divide a comunicação organizacional em interna e externa, sendo estas as duas divisões primárias, onde classifica a comunicação interna como as interações humanas que ocorrem dentro da organização e entre seus membros e, a externa, como as interações que esta mantém com organizações ou indivíduos externos. Defende que estes dois tipos de comunicação são interdependentes, devem ser orquestrados e coordenados de modo que sirvam de suporte um para o outro dentro dos propósitos da organização. Coordenados, os canais internos e externos de comunicação ajudam a organização a manter um produtivo balanço entre a estabilidade e a inovação das atividades organizacionais.

Além das divisões externas e internas, KREPS (1986, p. 53) acredita que a comunicação entre os seres humanos é processo extremamente complexo e que, dentro da vida de uma organização, ela ocorre em níveis: intrapessoal, interpessoal, pequenos grupos e multigrupos.

1. Intrapessoal

É a comunicação em seu nível mais básico. Consiste na interpretação pessoal da mensagem recebida e também na formulação de mensagens a serem enviadas a outras pessoas. É a comunicação com nós mesmos.

2. Interpessoal

É a comunicação entre duas pessoas, geralmente face-a-face, porém pode ser utilizado um meio (canal) para que a comunicação ocorra. O resultado mais importante deste tipo de comunicação é o desenvolvimento das relações humanas, pois as pessoas dependem das outras para conseguir a cooperação em torno dos objetivos que buscam. É o menor sistema de comunicação social dentro de uma organização.

3. Comunicação entre Pequenos Grupos

Ocorre quando três ou mais pessoas interagem para alcançar os objetivos traçados. É mais complexo que a comunicação Interpessoal, pois um grupo é composto de muitas interações e, à medida que são acrescentadas pessoas ao grupo, mais cresce o número potencial de mensagens trocadas. Além disso, quanto maior o grupo, maior também a chance de se formarem sub-grupos que podem gerar problemas de relacionamento entre os membros com muita influência no resultado final objetivado pelo todo. Um grupo pequeno é uma unidade importante de trabalho dentro de uma organização, pois agem como suporte e possuem características que somadas, são muito superiores à possuídas por um indivíduo sozinho.

4. Comunicação entre Multigrupos

Ocorre dentro de um sistema social composto por pequenos grupos interdependentes que dividem tarefas para alcançar um objetivo comum a todos. Este nível de comunicação abrange todos os outros níveis: intrapessoal, interpessoal e comunicação entre pequenos grupos. É uma forma de comunicação vital para o funcionamento de grandes corporações, pois é a forma com que os membros da organização coordenam suas atividades para alcançar um fim determinado. Porém, dado ao tamanho e complexidade das organizações, é necessário que existam canais formais de comunicação para que este tipo de comunicação possa fluir sem problemas.

Para KREPS (1986), a comunicação intrapessoal possibilita a comunicação interpessoal, esta por sua vez é a base da comunicação entre pequenos grupos que finalmente são o suporte para a comunicação entre múltiplos grupos, de acordo com a complexidade exigida de interação. Todavia, em complemento aos quatro níveis apresentados, o autor acrescenta duas formas de

comunicação que frisa serem "especiais": Comunicação Pública e Comunicação de Massa³⁸.

Como Comunicação Pública, considera o tipo de comunicação que um pequeno grupo ou pequeno número de pessoas endereça para um grande número de pessoas, como por exemplo palestras, aulas, relatórios orais etc. Como Comunicação de Massa, classifica o tipo de comunicação expedida por um pequeno número de pessoas para um grande, anônimo e geralmente heterogêneo número de pessoas, através de meios especializados como filmes, televisão, rádio, jornais, livros e revistas.

Para SPIKER e DANIELS (1987, p. 233), a comunicação entre grupos é objeto central dentro de uma organização, pois muitas de suas decisões vitais são tomadas através dos grupos que a compõe. Defendem, ainda, que os grupos têm não somente diversas funções dentro do sistema, mas também lutam para sobreviver dentro dele e muitas vezes seus objetivos conflitam com um ou outro objetivo da organização. Além da comunicação entre grupos, mencionam a comunicação interpessoal e a comunicação pública, sendo esta última dividida entre Comunicação Pública Interna e Comunicação Pública Externa.

Classificam como Comunicação Pública das organizações os processos de comunicação que acontecem quando há de um lado um limitado número de pessoas (emissores) e, de outro, um grande número de pessoas (receptores). Consideram como Comunicação Pública Interna praticamente todo tipo de comunicação dentro da organização que visa disseminar informações ou mensagens para todos os funcionários ou apenas a grupos específicos. Para os autores, a Comunicação Pública Externa é o meio através do qual as organizações podem entender e responder às expectativas dos públicos, podendo ser classificada em suas três maiores formas:

1. Propaganda e promoção de produtos e serviços
2. Criação de uma desejável imagem pública da organização
3. Formar opiniões públicas que são importantes para a organização

³⁸ Utiliza os termos *Public Communication* e *Mass Communication* (1986, p. 56)

3.2. Comunicação Integrada: Comunicação Administrativa, Institucional e Mercadológica

Para KUNSCH (2003, p. 150), a simples divisão em externa e interna que muito autores fazem sobre a comunicação organizacional, não compreende todos os aspectos das atividades relacionadas à comunicação dentro de uma organização, propondo, assim, uma divisão mais detalhada e consistente:

1. Comunicação Administrativa
2. Comunicação Interna
3. Comunicação Institucional
4. Comunicação Mercadológica

O conjunto dessas sub-divisões compõe o Composto da Comunicação Organizacional que deve ser entendida como Integrada, que segundo a autora, ao passo que visualizamos a comunicação de uma organização como um *mix*, ou seja, um composto, ela passa a ser entendida como convergente, permitindo uma atuação sinérgica.

"Esta (Comunicação Integrada) deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia". KUNSCH (2003, p. 150)

Na visão da autora, as quatro sub-divisões da comunicação são fluidas, comunicam-se dentro do ambiente da organização e, se trabalhadas conjuntamente como um verdadeiro composto, poderão assumir um papel estratégico dentro da organização ao invés de apenas promoverem ações isoladas como é comum observarmos.

Mesmo parecendo claro o papel que a comunicação deve assumir dentro da organização, não é uma tarefa simples de ser realizada, pois cada sub-divisão colocada pela autora envolve áreas muito densas, complexas, mergulhadas em seus próprios objetivos, compostas por indivíduos com formações muito distintas e que têm sua própria forma de trabalhar a comunicação.

A Comunicação Administrativa, segundo KUNSCH (2003, p. 152), é "aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes". Em outras palavras, é a comunicação que realmente faz da organização um todo e não apenas um conjunto de partes isoladas, compreendendo o necessário para que se processe a informação dentro da organização e possibilitando a produção de seu produto final, independente do qual seja ele. Por Comunicação Administrativa podemos entender toda a comunicação que preenche as formas necessárias para que o fluxo de informação aconteça; ela une as áreas da organização, possibilitando a troca de informação e mantendo as relações ligadas às funções.

REDFIELD (1958, p. 29) propõe, na década de 60, um conjunto de princípios que segundo ele poderão servir de guia para uma efetiva comunicação administrativa, independente da situação em que esteja inserida³⁹:

1. Clareza

Clareza e simplicidade da linguagem utilizada.

2. Consistência

Mensagens distintas não podem ser contraditórias, devem ser consistentes com o objetivo comum da organização.

3. Adequação

Adequação quanto ao tamanho da mensagem que deve ter como parâmetros o que se necessita comunicar e o que convém comunicar.

4. Momento e Atualização

O momento em que a mensagem será recebida é muito importante e deve ser considerado ao emití-la, assim também como os dados que constarem dentro da mensagem devem estar atualizados, para que não gerem equívocos.

5. Distribuição

O alcance da mensagem pelo destinatário, sendo esta a pessoa correta a ser endereçada.

³⁹ Os princípios foram traduzidos pela Autora

6. Adaptação e Uniformidade

Por Adaptação entende-se flexibilidade, individualidade, customização; já Uniformidade tem um sentido totalmente oposto, visto que toda organização necessita de um determinado nível de uniformidade para trazer celeridade e diminuir custos dos processos.

7. Interesse e Aceitação

São princípios básicos para a efetividade de mensagem, pois uma resposta positiva à mensagem emitida depende do interesse e da aceitação do destinatário.

A Comunicação Interna, para KUNSCH (2003, p. 154), "corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu funcionamento". É basicamente a comunicação entre os seres humanos sobre todo e qualquer assunto, ou seja, toda a comunicação necessária para que um indivíduo ou grupo interaja com seus pares. Porém, não pode ser uma forma de comunicação desestruturada, deve haver um setor que planeje as bases, defina objetivos e viabilize modo de alcançá-los. Deve ser uma ferramenta estratégica que funcione para a interação do funcionários junto da organização, devendo ser tratado não apenas como um público multiplicador, mas também como ser humano. A principal função da comunicação externa é permitir aos funcionários que dialoguem com a organização, mas para isso é preciso que a cúpula diretiva tenha a compreensão da necessidade de compartilhar informações e busque uma gestão participativa ou o diálogo será vazio.

Por Comunicação Institucional, a Autora define a comunicação que é responsável diretamente pela formação da imagem e identidade corporativas da organização.

"A comunicação institucional, por meio as relações públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos." KUNSCH (2003, p. 165)

KUNSCH acredita que fazer comunicação institucional é algo complexo e não apenas uma divulgação institucional e de marcas, pois é preciso

que se conheça a organização e seus atributos como missão, visão, valores, filosofia e políticas, para que se possa falar de sua comunicação institucional.

A imagem da organização tem que estar associada à sua identidade, seus valores e princípios. Se a comunicação institucional promover a criação de uma imagem corporativa que não seja compatível com a identidade da empresa, ela ruirá facilmente, pois como um organismo composto de pessoas que são potenciais públicos multiplicadores, a imagem não se sustentará se não for compatível com a realidade do negócio. Tomemos como exemplo uma empresa que não tem como princípio apoiar ação em prol da cultura junto ao seu público interno, porém trabalha uma imagem de incentivadora da Cultura. Essa dissociação da sua identidade com sua imagem será facilmente multiplicada externamente pelos próprios funcionários que se sentirão ludibriados ou preteridos.

Como instrumento da Comunicação Institucional, a Autora elenca as Relações Públicas, Jornalismo Empresarial, Assessoria de Imprensa, Editoração Multimídia, Imagem Corporativa, Identidade Corporativa, Propaganda Institucional, Marketing Social e Marketing Cultural.

KUNSCH (2003, p. 162) define a Comunicação Mercadológica como "responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa." É a comunicação voltada para a venda de produtos ou serviços que, geralmente, é trabalhada pela área de marketing de uma organização através de da propaganda, promoção de vendas, merchandising, ou seja o *mix* da comunicação mercadológica.

Comunicação Integrada é, em resumo, a junção das quatro vertentes da Comunicação: Administrativa, Interna, Institucional e Mercadológica; que devem ser trabalhadas sob uma visão estratégica capaz de nortear a organização. Se cada área da Comunicação dentro da empresa tiver apenas uma visão reduzida da comunicação, ela não poderá ser trabalhada estrategicamente e se reduzirá a ações isoladas. Pensar a Comunicação sob uma visão de integração,

possibilita que se enxerguem estratégias de atuação que isoladamente não seriam possíveis e, conseqüentemente, com alcance de resultados muito mais interessantes, criando uma unicidade de discurso e ações necessários para que toda organização consiga atingir seus objetivos comuns.

Para que a Comunicação tenha um papel estratégico, é preciso que, além de integrada, tenha uma posição relevante dentro da organização, ligada à cúpula e capaz de orientar o seu caminhar. Assim, ela unirá as partes do todo, conseguirá planejar com base em uma política global e terá força para atuar.

"A importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas. Com um sistema integrado, os vários setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais e aos mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada setor. Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia." KUNSCH (2003, p. 180)

YANAZE (2007, p 332) propõe uma visão sobre Comunicação Integrada que se aproxima do conceito proposto por KUNSCH, porém, acredita que o composto é formado não por quatro vertentes e sim por apenas três: Comunicação Administrativa, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica. Para o Autor, todas estas três vertente realizam interação com o ambiente interno e externo da comunicação; portanto, ele elimina a Comunicação Interna do composto ao mesmo tempo que amplia sua extensão.

Para YANAZE, Comunicação Organizacional é composta por:

1. Comunicação Administrativa - Interna e Externa
2. Comunicação Institucional - Interna e Externa
3. Comunicação Mercadológica - Interna e Externa

1. Comunicação Administrativa

É a comunicação que "trata das estratégias e meios de comunicação a serviço das atividades de gestão da empresa, ou seja, do planejamento, organização, coordenação e controle". YANAZE (2007, p. 333)

Ela interliga os setores da empresa, independente do fluxo da informação. Afirma que este tipo de comunicação pode ocorrer através do uso de ferramentas formais como memorandos, intranet, relatórios, quadros de aviso, circuito interno de televisão e rádio, entre outros, ou através do uso de ferramentas informais como bate-papos, bilhetes, ligações telefônicas, happy-hour etc.

2. Comunicação Institucional

Para o Autor, a empresa no ambiente atual assume diversos papéis perante seu público e alguns deles podem parecer antagônicos, portanto, é preciso que a organização atenda-se cada vez mais à sua imagem e identidade, o que fortalece o papel da Comunicação Institucional.

Acredita que a relação com todos os públicos deve basear-se na criação dos chamados "fatos comunicáveis", ações ou realizações que sejam merecedoras de menção ou referência. Os "fatos comunicáveis", ao serem identificados, devem ser transformados em informação capaz de ser entendida (texto e figuras) e, posteriormente, divulgadas aos públicos específicos.

Os "fatos comunicáveis" criaram imagens positivas com os públicos de interesse com os quais a empresa interage, fortalecendo sua imagem corporativa. YANAZE (2007, p. 348) , porém, adverte:

"Não é só por meio dos fatos comunicáveis que a empresa se relaciona com seus públicos. Tudo da empresa, de alguma forma, comunica, contribui para construir sua imagem pública. A aparência física de suas instalações, o cuidado com o asseio, o estilo da decoração, a aparência e a conservação dos veículos de transporte, o comportamento de seus dirigentes, as condições de trabalho oferecidas aos seus colaboradores e visitantes, a conservação e a limpeza dos uniformes dos operários etc., são elementos muitas vezes destituídos de qualquer intencionalidade comunicativa explícita, mas que compõem uma enorme carga de significados para os públicos que com eles tenham contato."

3. Comunicação Mercadológica

YANAZE (2007, p. 334) define Comunicação Mercadológica como "o processo de administrar o tráfego de informações com o público-alvo, isto é, com aquelas parcelas de público - interno ou externo - potencialmente interessados em reagir favoravelmente às negociações e transações oferecidas pela empresa ou entidade emissora".

Com enfoque na Comunicação Mercadológica Externa, identifica os dois fluxos básicos:

- A) Dos fornecedores para a empresa (e vice-versa)
- B) Da empresa para os clientes (e vice-versa)

Independente da classificação ou divisão adotada pelos autores apresentados, é patente que a comunicação é vital para a organização e que precisa assumir uma posição de relevância na estrutura para que possa cumprir seu papel estratégico. A comunicação pensada como um composto integrado conforme apresentado por KUNSCH e YANAZE, nos auxiliam a entender como ela poderiam desempenhar este papel estratégico ao unir funções que lhe são inerentes porém dispares, uma vez que esclarece a função de cada tipo de comunicação dentro do todo.

Hoje é possível pensar a comunicação mais amplamente e trabalhá-la dentro da empresa de forma ostensiva, não apenas baseada na forma mercadológica clássica e totalmente voltada à venda final, como é sua forma mais conhecida. A multiplicidade de público aos qual a organização deve se comunicar, torna-se a cada dia mais importante para que alcance sucesso comercial; por isso é preciso pensar nas várias formas de interação que devem ocorrer neste processo. Se a comunicação não agir como um composto no interior da organização, não há como sua resposta ser coerente para todos os públicos que necessita trabalhar.

Um ponto importante a ser abordado é a segmentação de públicos, primeiro passo para que as organizações consigam realizar uma comunicação direcionada e mais efetiva. Nas organizações sem fins lucrativos como os museus, além da segmentação ser imprescindível, é vital que também exista toda uma estratégia diferenciada da comunicação para alguns públicos, como por exemplo com o de "fornecedores". Fundamentais para qualquer organização, os fornecedores tomam uma nova dimensão de importância dentro de organizações sem fins lucrativos. Isso acontece pois muitos dos projetos realizados dentro destas instituições são feitos em parcerias, permutas ou dentro de cotas filantrópicas. O

bom relacionamento com os fornecedores pode ser um fator decisivo para que um projeto saia do papel e se torne real, por exemplo.

Trabalhamos aqui o conceito de Marketing Reverso nos apoiando em YANAZE (2007, p. 9): "Marketing reverso refere-se à gestão estratégica visando o mercado fornecedor". É necessário que os fornecedores dos museus possam experimentar uma relação que extrapole o retorno financeiro comum nas transações de compra e venda ou fornecimento de serviços. Os museus precisam trabalhar estratégias de parcerias e benefícios para atrair bons fornecedores e assim conseguir realizar seus projetos de forma eficiente. Isso também inclui a questão dos patrocinadores físicos ou jurídicos.

As leis de incentivo estaduais e federais, por exemplo, são uns dos fortes aliados deste tipo de organização. A falta de conhecimento e também a ausência de um procedimento claro por parte das instituições beneficiadas faz com que muito recurso privado deixe de ser captado e, conseqüentemente, menos orçamento esteja disponível para a execução de projetos.

A comunicação com o público fornecedor tem características diferenciadas e deve ocorrer dentro do planejamento estratégico da comunicação. Somente com uma correta comunicação aliada a uma atrativa política de benefícios será possível para criar parcerias proveitosas para ambas partes. Um exemplo de uma parceria duradoura é a que ocorre entre a Universidade de Columbia e o Metropolitan Museum em Nova York: a universidade é uma das principais patrocinadoras do museu e, um dos benefícios que recebe, é a entrada gratuita de todos seus alunos no museu.

Todavia, para alcançar resultados com seus fornecedores ou demais públicos da organização, a Área de Comunicação de um museu precisa ter uma função estratégica. É preciso suplantiar as barreiras de falta de credibilidade, escassez de funcionários, ausência de centralização e planejamento e manter o foco no escopo de auxiliar a organização a alcançar seus objetivos gerais com eficácia.

PARTE II - TRABALHO DE CAMPO

1. INTRODUÇÃO AO CAMPO

A pesquisa de campo aqui desenvolvida teve sustentação teórica baseada na revisão bibliográfica iniciada com o projeto de pesquisa contemplado com uma bolsa de estudos do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq. Mais tarde, esta revisão foi aperfeiçoada para a qualificação do estudo e agora é apresentada na primeira parte deste trabalho, com as modificações e acréscimos sugeridos pela banca examinadora.

A pesquisa tinha como objetivo principal inicial entender o funcionamento das áreas de comunicação dos museus, seus projetos, principais atuações, objetivos etc. e, para isso, buscava-se obter uma entrevista pessoal e gravada (áudio) com coordenadores das áreas de comunicação de cada organização da amostra contactada. As entrevistas seriam realizadas com um questionário semi-estruturado e adaptável de acordo com o conteúdo, estrutura, forma de trabalho ou qualquer particularidade apresentada no momento das entrevistas.

O tempo de resposta, positiva ou negativa para a entrevista, variou bastante dentro das organizações procuradas. Alguns museus funcionaram perfeitamente apenas com contato on line e respostas imediatas, outros porém, mesmo através de contatos telefônicos semanais, demoraram em torno de 2 meses para confirmar data e horário.

Certamente uma das maiores conquistas deste trabalho foi a entrevista da Vice-Presidente de Comunicação do "*The Metropolitan Museum of Art*" da cidade de Nova York, em março de 2011. Após rápido contato através de e-mail diretamente com a área de comunicação, houve a disponibilização das datas e confirmação imediata. A Vice-Presidente, Elyse Topalian, forneceu entrevista de 40 minutos, gravada em áudio em sua sala no interior do próprio museu. Explanou

detalhadamente sobre as questões postas e disponibilizou-se a esclarecer dúvidas futuras, casos existissem.

Assim, das 11 organizações nacionais e internacionais procuradas, apenas 5 se dispuseram a fornecer as entrevistas. Diante deste fato, pensando em ampliar o trabalho e coletar mais informações para análise, foi elaborado um roteiro de observação com base no questionário das entrevistas e também na revisão bibliográfica alicerce deste estudo. Este roteiro seria aplicado nas visitas realizadas em todos os museus da amostra, enriquecido com imagens e teria como principal função realizar descobertas nem sempre possíveis de serem destacadas nas entrevistas.

Desta forma, a pesquisa deste estudo utilizou questionário semi-estruturado para entrevistas gravadas em áudio e roteiro de observação para as visitas físicas e virtuais.

Foram realizadas 6 entrevistas em 5 museus distintos e preenchidos 12 Roteiros de Observação nos 12 museus visitados. As entrevistas ocorreram conforme o esperado e foram capazes de fornecer informações que seriam impossíveis de serem adquiridas de uma forma distinta. Os roteiros de observação acrescentaram informações relevantes e destacaram bons exemplos de aplicação da comunicação, informações vitais à conclusão deste trabalho. As duas formas de coletas de dados revelaram-se complementares e propiciaram que o estudo pudesse atingir seu objetivo.

2. A PESQUISA

2.1. Pesquisa Exploratória - Amostra

De acordo com o objeto deste trabalho, foi escolhida a realização de um estudo qualitativo sem objetivo de confirmação de hipótese ou estabelecimento de gráficos quantitativos sobre os resultados coletados.

Sendo um estudo exploratório e, tendo a pretensão de abrir horizontes e fornecer subsídios para os profissionais dos museus, os dados coletados neste trabalho de campo - muitas vezes inacessíveis aos profissionais de comunicação da mesma área - devem servir como guia e informação para auxiliar os profissionais a repensar sua forma de trabalho.

Para isso, foi escolhida a utilização de uma amostra não-probabilística, onde a interferência estatística não pode ser utilizada.

“Na amostra não probabilística a inferência estatística não pode ser legítima, uma vez que o pesquisador não conhece a probabilidade que cada unidade tem de ser selecionada para fazer parte da amostra. Neste caso, a amostra é dita significativa ou de representatividade social (não-estatística), e os métodos de tratamento dos dados são qualitativos”. (LOPES, 2005, p. 145)

Foram estabelecidos os seguintes critérios iniciais para a escolha da amostra:

- 1. Devem ser Museus de Arte** – “Instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberto ao público e que adquire, conserva, estuda, comunica e expõe testemunhos materiais do homem e do seu meio ambiente, tendo em vista o estudo, a educação e a fruição.”⁴⁰
- 2. Ter Reconhecimento Social** – Entendimento da organização como parte fundamental na estrutura social e cultural, nível de conhecimento sobre a instituição ou notoriedade.

⁴⁰ <http://www.icom-portugal.org/conteudo.aspx?args=55,conceitos,2,museu>

- 3. Tamanho da Organização e do Acervo** – Localização, tamanho da estrutura, número de funcionários, número de obras, número de exposições realizadas anualmente.
- 4. Organizações Ativas** – Devem estar em funcionamento com tempo mínimo necessário para responder as questões a serem formuladas
- 5. Aberta ao Público** – Devem promover a visitação ao acervo e /ou exposições temporárias. Organizações com maior número de visitas anuais terão prioridade na escolha como parte da amostra quando satisfeitos os demais requisitos.

Estabelecidos estes critérios, foi realizada uma pesquisa documental em fóruns, sites e revistas que culminou na escolha dos seguintes museus brasileiros:

1. MASP - Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand

Cidade: São Paulo

700 mil pessoas/ano

2. Pinacoteca do Estado de São Paulo

Cidade: São Paulo

500 mil pessoas/ano

3. MON - Museu Oscar Niemeyer

Cidade: Curitiba

190 mil visitantes anuais/ano

4. MAM - Museu de Arte Moderna de São Paulo

Cidade: São Paulo

100 mil pessoas/ano

5. MAC - Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo

Cidade: São Paulo

100 mil pessoas/ano

Para os museus no exterior, foram utilizados os mesmo critérios anteriormente estabelecidos, porém com o seguinte adicional:

Europa:

- Museus em grandes centros urbanos
- Países de diferentes valores e organização cultural
- Alta visitação
- Referência no setor
- Gratuitos e pagos

Estados Unidos:

- Museus em grandes centros urbanos - cidades turísticas e não turísticas
- Referência em comunicação
- Referência no setor
- Alta visitação
- Gratuitos e pagos

Com base no conjunto de critérios foram escolhidos os seguintes museus:

1. Museo Nacional del Prado

País: Espanha

2,7 milhões de pessoas/ano

2. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofia

País: Espanha

2,3 milhões de pessoas/ano

3. The National Gallery

País: Inglaterra

4 a 5 milhões de pessoas/ano

4. The British Museum

País: Inglaterra

6 milhões de pessoas/ano

5. The Metropolitan Museum of Art

País: EUA

5,2 milhões de pessoas/ano

6. MOMA - The Museum of Modern Art

País: EUA

3 milhões de pessoas/ano

7. The Art Institute of Chicago

País: EUA

1,6 a 1,8 milhões de pessoas/ano

2.2. Instrumento de Pesquisa - Coleta de Dados

Com o objetivo de reunir informações de relevância e extrair deste contexto uma linha guia que possa indicar quais pontos devem ser aprofundados futuramente em novas pesquisas, as técnicas de coleta empregadas que, segundo LOPES (2005) são instrumentos por meio dos quais são obtidas as informações ou dados brutos e devem variar de acordo com a natureza da pesquisa a ser empregada, foram:

1. Entrevistas em Profundidade

Com utilização de questionário semi-estruturado, flexível e adaptativo. Entrevistas gravadas em áudio.

2. Visitas Físicas e Virtuais

Com utilização de Roteiro de Observação para as visitas nos locais e também nos sites oficiais dos museus da amostra.

2.2.1. Entrevistas em Profundidade

As entrevistas em profundidade foram substanciais para conhecer os detalhes das áreas de comunicação dos museus da amostra. Através dos questionários semi-estruturados e com a possibilidade de adaptação de acordo com o ambiente e necessidade, pôde-se obter um panorama da importância dada a estas áreas dentro da estrutura, como elas procediam no seu dia-a-dia, seus principais objetivos, entre outras informações vitais.

Inicialmente, foi feita uma pesquisa nos sites dos museus da amostra com objetivo de identificar dentro de sua estrutura a pessoa correta a ser abordada. Após contato telefônico ou através de e-mail, as entrevistas confirmadas foram realizadas dentro das organizações da amostra e tiveram a duração entre 30 a 50 minutos cada. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, com exceção da

entrevista realizada no Museo Nacional del Prado, instituição que teve dados coletados através de respostas fornecidas via e-mail.

Questionário Aplicado:

INFORMAÇÕES SOBRE O ENTREVISTADO

1. Cargo ocupado
2. Formação Acadêmica
3. Tempo que atua na Área de Comunicação do Museu

PERGUNTAS GERAIS SOBRE O MUSEU

1. Número de Visitantes Anuais
2. Há meta de venda de entradas?
3. A venda de entradas e os produtos da loja do museu compõem o orçamento da instituição?
4. Qual o valor arrecadado com a venda de ingressos anualmente?
5. Quais os objetivos gerais do Museu?
6. Há estudo de segmentação do público frequentador do museu?
7. Qual o principal público frequentador?

PERGUNTAS SOBRE A ÁREA DE COMUNICAÇÃO

1. Quantas pessoas trabalham na Área de Comunicação?
2. A Área de Comunicação reporta a quem ou a que área dentro da estrutura do Museu?
3. Há outras pessoas que atuam em comunicação e que não estejam indicadas no item 6?
4. Há terceiros contratados para trabalhar na comunicação do Museu? (Ex. agências, profissionais tercerizados etc.)
5. Quais os objetivos da Comunicação do Museu?
6. Há planejamento anual de estratégias da área de Comunicação? Quem realiza?
7. Há planejamento anual de ações e projetos da Área de Comunicação?
8. Há orçamento específico da Área de Comunicação?
9. A área tem liberdade de utilização do orçamento?

10. Há comunicações diferenciadas para cada público frequentador do museu? Há um público "target" específico?

PERGUNTAS SOBRE OS PROJETOS E OUTROS

1. Quem demanda os projetos de comunicação? Há algum processo de validação ou aprovação de projetos?
2. Quais são os principais projetos realizados nos últimos 12 meses?
3. Há definição de metas para os projetos de comunicação? (ex. Número de visitas no site, publicações em periódicos, meta de retweets etc)
4. Efetuam medições dos resultados? (verificam o cumprimento das metas através de meios de controle como pesquisas, monitoramento etc)
5. Que ferramentas e canais de comunicação são utilizados pelo Museu? (Postais, banners, flyers, folders, periódicos, página web, mídias sociais, e-mail, associação com organizações similares, governo ou agências de turismo; televisão, rádio, palestras, workshops, feira de artes etc.)
6. Como se faz a distribuição dos materiais impressos? (Ex. centros turísticos, outros museus, restaurantes, hotéis etc.)
7. O Museu possui patrocinadores (físicos ou jurídicos)?
8. Há campanhas de busca de patrocínio?
9. A comunicação da loja do Museu é de responsabilidade da estrutura de comunicação?
10. Há uma orientação institucional para a criação da comunicação do Museu? (Ex. uso de cores, dimensões, materiais, definição de fontes etc.)
11. Há alguma característica especial na comunicação das exposições temporárias? (Descrever como trabalham a comunicação das exposições temporárias. Os mesmo padrões utilizados nas comunicações regulares do museu são seguidos ou se há alguma especificidade.)

2.2.2. Visitas Físicas e Virtuais

No Roteiro de Observação elaborado para ser utilizado nas visitas físicas e virtuais foram estabelecidos pontos de observação que estivessem conexão com os pontos abordados nos questionários das entrevistas em profundidade.

Para cada ponto constante no roteiro e posteriormente observado nas visitas aos museus da amostra, realizou-se uma gravação de áudio correspondente que mais tarde foi utilizada para preenchimento dos relatórios de observação da pesquisa. Imagens dos museus visitados foram capturadas no momento da observação e adicionadas aos relatórios com a finalidade de enriquecer os dados.

As visitas foram realizadas em dias comuns de visitação. Os roteiros foram utilizados como guias flexíveis, tendo sido adicionados destaques encontrados durante as visitas quando relevantes.

As visitas virtuais, em geral, se restringiram aos sites oficiais dos museus da amostra. Todavia, em alguns casos, foram visitados sites ou páginas correspondentes e interligados como, por exemplo, site independentes das lojas do museus, site de podcasts, mídias sociais etc.

Roteiro de Observação:

1. Nome
2. Localização
3. Número de visitas anuais
4. Preço ingresso
5. Dia da visita:

FORMAS DE PESQUISA:

1. In Loco
2. Internet

IN LOCO

Externo

- Presença de Banners, Faixas, Outdoor
- Utilização de cores
- Estado de conservação da Comunicação
- Identificação do Museus

Interno

- Panfletos, Flyer, Folder (do acervo, exposições temporárias, outros museus)
- Display, Banner
- Mapas de Localização (outras línguas)
- Utilização da Marca
- Localização Balcão de Informações
- Material e cores utilizadas
- Áudio-Guias, Visitas Guiadas

Acervo

- Forma de exposição das obras
- Ferramentas utilizadas na exposição (impressos - papéis, paredes, etiquetas das obras, áudio-visuais)
- Informação da sala e obras (forma da exposição, contexto histórico, autor)

Exposições Temporárias (interior museus)

- Material de Divulgação (folders, displays, faixas, banners)
- Indicação do local
- Ferramentas de comunicação utilizadas na exposição

Loja do Museus

- Localização
- Quantidade e variedade de objetos
- Utilização da Marca/Cores

INTERNET**Página**

- Endereço
- Visual e Utilização da Marca
- Facilidade de Acesso e Navegação
- Horários e preços
- Acervo e Exposição Temporária (informações)
- Compra on line (ingressos e produtos)
- Patrocínio

Outras Ferramentas ou Instrumentos de Comunicação Digital Utilizados

3. RELATÓRIOS

Índice do Material Coletado: Entrevistas e Visitas

1. Pinacoteca do Estado de São Paulo

Entrevista: Coordenadora de Relacionamento e Comunicação (responsável pela Área de Comunicação)

Data: Outubro 2010

Visita: Junho 2011

2. MAC - Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo

A. Entrevista: Analista de Comunicação (área de internet)

Data: Fevereiro 2011

B. Entrevista: Analista de Comunicação (área de produção da comunicação)

Data: Fevereiro 2011

Visita: Junho 2011

3. Museo Nacional del Prado

Entrevista: Funcionário da área de comunicação (cargo não identificado)

Data: Março 2011

Visita: Março 2011

4. The Metropolitan Museum of Art

Entrevista: Vice-Presidente da Área de Comunicação

Data: Março 2011

Visita: Março 2011

5. MASP - Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand

Entrevista: Gerente de Comunicação

Data: Abril 2011

Visita: Junho 2011

6. MON - Museu Oscar Niemeyer**Visita:** Fevereiro 2011**7. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofia****Visita:** Março 2011**8. The British Museum****Visita:** Março 2011**9. The National Gallery****Visita:** Março 2011**10. MOMA - The Museum of Modern Art****Visita:** Março 2011**11. The Art Institute of Chicago****Visita:** Março 2011**12. MAM - Museu de Arte Moderna de São Paulo****Visita:** Junho 2011

MUSEU 1: PINACOTECA DO ESTADO DE SÃO PAULO

ENTREVISTA PINACOTECA: Coordenadora Área Comunicação

Instituição: Pinacoteca do Estado de São Paulo

Localização: São Paulo - Brasil

Data da Pesquisa: Outubro de 2010

Forma de contato: Primeiro contato com a Área de Educação que informou o responsável pela Área de Comunicação.

Contato: Coordenadora de Relacionamento e Comunicação (responsável pela Área de Comunicação)

Forma de Coleta de Dados: Entrevista pessoal com gravação de áudio.

Nota: Letras em itálico são transcrições das falas da entrevistada.

INFORMAÇÕES SOBRE O ENTREVISTADO

1. Cargo ocupado

Coordenadora de Relacionamento e Comunicação

"Aqui a gente não tem o cargo de gerente, as áreas chamam-se núcleos, não são departamentos, e o maior cargo dentro dos núcleos é o cargo de coordenação".

2. Formação Acadêmica

Jornalista, com pós em Comunicação.

3. Tempo que atua na Área de Comunicação do Museu

Desde 2008. Foi contratada para criar o núcleo de Comunicação no Museu.

PERGUNTAS GERAIS SOBRE O MUSEU

1. Número de Visitantes Anuais

"A gente recebe cerca de 500 mil visitantes."

"Na verdade, a gente faz a gestão de 3 instituições museológicas: tem a Pinacoteca Luz, que é essa que a gente está; tem a Estação Pinacoteca, que é ali ao lado da Sala São Paulo e tem o Memorial da Resistência de São Paulo, que fica no mesmo prédio da Estação (Pinacoteca), mas é um outro museu, inclusive o tema é outro, a história é outra, mas tem a mesma direção e a mesma gestão. Então esse número de 500 mil/ano é aqui (Pinacoteca). Lá a gente tem um número menor que deve estar... na Estação Pinacoteca deve estar com 200 mil/ano, mais ou menos. E o Memorial é uma coisa recente, então a gente ainda está fazendo esse levantamento."

2. Há meta de venda de entradas?

3. A venda de entradas e os produtos da loja do museu compõem o orçamento da instituição?

"O orçamento da secretaria cobre, sei lá, 70% dos gastos, o resto vem da loja, da cessão de espaço, vem da bilheteria. Então a gente precisa vender bastante coisa na loja, precisa ter bastante pagante, precisa fazer cessão de espaço..."

4. Qual o valor arrecadado com a venda de ingressos anualmente?

5. Quais os objetivos gerais do Museu?

"Tem o objetivo de preservar o acervo, não só de obras como o bibliotecômano que é a parte de documentação que a gente na biblioteca. E comunicar essa, o que se chama comunicar é expor essa obra, preservar, restaurar, cuidar, educar, isso também faz parte. No site você tem essa missão, visão, valores, tem tudo lá, então lá tá bem claro."

6. Há estudo de segmentação do público frequentador do museu?

Não.

7. Qual o principal público frequentador?

"A única diferenciação que se pode fazer é, por exemplo, entre o público que vem ver arte contemporânea e o o público que vem ver o nosso acervo que vai do século XIX até os dias atuais. Tem um público mais ou menos fixo que tá interessado nesse tipo de arte e tem um público que gosta de arte contemporânea, que é uma coisa diferente."

PERGUNTAS SOBRE A ÁREA DE COMUNICAÇÃO

1. Quantas pessoas trabalham na Área de Comunicação?

5 pessoas.

"São todos pares (4 pessoas) que reportam para mim".

"Eu tenho uma assessora de imprensa, eu tenho uma assessora para eventos, tenho uma assistente administrativa e tenho um responsável técnico pelos eventos também".

"Esse núcleo (Área de Comunicação), ele foi criado em 2008, até antes disso não existia. Existia apenas a parte de eventos, com um jornalista responsável pela divulgação das exposições do museu e essa pessoa de eventos que fazia uma coisa assim mais... não tão... mais amadora, menos profissional. Ela cuidava... fazia uma 'festinha' aqui..., ela não era uma área, não se configurava numa área. A criação dessa área foi uma demanda da Secretaria de Cultura, por conta do tamanho do museu. Falou: 'não, um museu desse porte precisa ter um núcleo que cuide especificamente de comunicação'."

"Foi criado em 2008, ele não existia, então faz uma diferença"

2. A área de Comunicação reporta a quem ou a que área dentro da estrutura do Museu?

Reporta à Direção Técnica.

"Nós temos duas direções: o Diretor Técnico e o Diretor Financeiro. O meu núcleo responde à Direção Técnica."

3. Há outras pessoas que atuam em comunicação e que não estejam indicadas no item 6?

"Tem. Na Área de Ação Educativa, por exemplo, que é uma área bastante atuante aqui, ele produzem muito material, muito folheto para as visitas educativas, material para professor, material para os públicos especiais... essa produção é feita por eles."

Questionada se o material produzido pela Área Educativa tem o "OK" da Área de Comunicação:

"As vezes passa (pela Área de Comunicação), não é uma coisa muito... não é um procedimento, não é um processo. As vezes é: 'dá uma olhada naquele material pra mim'."

"O que passa sempre por mim é a questão da imagem, se o logo foi aplicado certo, mas questão do texto do conteúdo as vezes sim, as vezes não"

4. Há terceiros contratados para trabalhar na comunicação do Museu? (Ex. agências, profissionais tercerizados etc.)

Sim. Há uma agência que auxilia na parte de propaganda e imagem. Também há outros profissionais.

Sobre confecção do material das Exposições: *"A gente tem um fornecedor que está aqui no museu já há muito tempo, ele já sabe como faz, então a gente escolhe, normalmente ou a direção ou a curadoria escolhe a imagem que vai, ele já tem mais ou menos um padrão. Eu só olho mais essa questão mais do logo, dos patrocinadores."*

5. Qual os objetivos da Comunicação do Museu?

"Meu núcleo cuida da Comunicação Institucional e a Corporativa"

"Olha, a gente... assim, do mais abrangente para o mais específico, a gente cuida... a idéia central é cuidar da imagem da instituição, tanto dentro quanto fora. Então é um museu que tem mais de 100 anos, que já tem uma imagem construída, não é uma questão de se construir uma imagem, não tem uma imagem para construir. Já tem uma imagem feita, consolidada. É muito difícil você andar pela cidade e alguém disser... pode nunca ter vindo, isso muito, mas não sei o que é, não conheço e nunca ouvi falar, é mais difícil. Porque é uma instituição bastante conhecida dentro da área. Então já existe uma imagem, uma imagem que foi muito bem construída. Tem a repercussão, a reputação, que hoje se fala muito nisso. É muito... já ta muito consistente, consolidada. É um desafio, porque você tem cuidar disso assim... nos mínimos detalhes, a gente está com a atenção voltada muito para isso."

"Depois a gente tem a questão da divulgação das exposições e do que a gente faz aqui em todas as áreas. Não é só a exposição, é o trabalho da Ação Educativa, o trabalho restauro, a gente trabalha com todas as áreas. Tem a questão da comunicação interna, que a gente tem ai um trabalho que a gente está fazendo que desde o núcleo foi constituído. E a gente tem a questão agora, que também está na minha área, que é a questão da publicidade e da propaganda que a gente começou a trazer para o museu que é uma coisa que não faz muito parte da 'cultura' do museu, no começo parece uma muito ofensiva, mas aos pouquinhos ta trabalhando isso e tá conseguindo algumas coisas."

"Tem como meta trazer mais público à Pinacoteca, então é uma meta do plano estratégico. Ai 'como', 'de que forma', 'que tipo de público', a gente vai tentando ir esmiuçando cada um desses tópicos."

6. Há planejamento anual de estratégias da Área de Comunicação? Quem realiza?

"Olha a gente tem um planejamento de um ano para cá, veio um consultor e a gente trabalhou a questão do planejamento estratégico do museu como um todo, de todas

as áreas. A gente definiu missão, visão, valores, imagem e aí em cima disso, as áreas já têm algumas coisas que foram determinadas neste plano, que foram apontadas nesse plano. Então, cada área tem que desenvolver suas ações que estão lá apontadas."

7. Há planejamento anual de ações e projetos da Área de Comunicação?

"Independente disso (mencionado o planejamento estratégico do item anterior), eu faço um trabalho com a minha equipe mais é uma coisa mais informal, não é uma coisa assim 'ah, vamos sentar e fazer um plano'. A gente conversa, faz reuniões, é uma coisa muito dinâmica. Como a gente não é uma instituição que tem uma obrigação com o lucro, não tem esse perfil, então a gente tem uma certa liberdade para ir trabalhando as coisas na medida em que elas... que muda muito, é muito dinâmico, é outro ritmo. É um trabalho informal, não existe tanto uma formalidade.. 'eu tenho um plano específico para minha área'. Claro que sim, mas ele não é tão formal como nas outras empresas."

8. Há orçamento específico da área de comunicação?

Sim. Está locado na Área de Comunicação.

9. A área tem liberdade de utilização do orçamento?

Sim.

"Eu acho que cabe aqui esclarecer que a Pinacoteca, hoje, ela faz a gestão, tanto cultural como financeira junto à Secretaria de Cultura... a gente é uma organização social de cultura, então a gente recebe o dinheiro e a gestão do desse dinheiro é feita internamente, por uma organização social. Não é a Secretaria diretamente que faz essa gestão, tem uma pessoa que foi contratada para isso."

"A gente tem que fazer um orçamento que ele é apresentado para a Secretaria de Cultura de tudo que cada área vai fazer naquele ano, porque a verba vem de lá. Então é a Secretaria que diz: 'olha isso aqui vai dar, isso aqui não vai'. Na verdade ela aprova uma verba para as áreas e aí, como normalmente é um pouco aquém do

que a gente pede, a gente depois vai fazendo um ajuste: isso não vai dar pra fazer esse ano, vai entrar no orçamento do ano que vem. Mas a gente faz por ação."

10. Há comunicações diferenciadas para cada público frequentador do museu?

Há um público "target" específico?

"Com a vinda da agência de publicidade para o meu núcleo, a gente começou a fazer uma comunicação nos anúncios usando, mesmo que pouco, porque a gente não tem verba, com uma linguagem mais jovem, mais moderna."

"A gente fez uma campanha agora para a exposição sobre o museu do oro, que era uma coisa bem bacana, tentando relacionar elementos de oro e fazendo o paralelo da imagem de um Iphone com uma peça do século V-VI, para poder justamente para falar: vem ver que é bacana, não é tão antigo, é moderno."

PERGUNTAS SOBRE OS PROJETOS E OUTROS

1. Quem demanda os projetos de comunicação? Há algum processo de validação ou aprovação de projetos?

2. Quais são os principais projetos realizados nos últimos 12 meses?

LOGO: *"A gente tá tentando fazer o trabalho, por exemplo, de mudança de logo do museu, porque esse é uma forma de que a gente tem de, e também vindo da agência que trabalha com a gente, modernizar. A Pinacoteca é um museu muito jovem, muito livre, muito contemporâneo, a gente faz coisa aqui muito contemporânea, que não condiz muito com essa forma como ela se apresenta. Esse logo existe desde sempre, é uma coisa que precisa ser arejada, precisa ser reformulada. E a gente entende que com isso a gente vai estar trazendo também, isso é uma forma de trazer um público diferente. Tem muita coisa planejada para isso"*

SITE: *"A gente deu uma super incrementada do site que a gente tinha. A gente tinha um site que era um site basicamente para mostrar o que é o museu. A gente refez*

ele todinho, desde o layout às funcionalidades e introduziu coisas que tem a ver com público mais jovem."

3. Há definição de metas para os projetos de comunicação? (ex. Número de visitas no site, publicações em periódicos, meta de retweets etc)

Não.

4. Efetuam medições dos resultados? (verificam o cumprimento das metas através de meios de controle como pesquisas, monitoramento etc)

SITE: *"A gente mede resultados de visitaçaõ, page views... desde que abriu para cá o que mudou. A gente também cuida da questão do fale conosco pelo no site, então mudou completamente o perfil das perguntas. A gente por ai viu que algumas coisas passaram a funcionar, perguntas que as pessoas faziam e que agora deixaram de fazer porque encontram no site."*

5. Que ferramentas e canais de comunicação são utilizados pelo Museu? (Postais, banners, flyers, folders, periódicos, página web, mídias sociais, e-mail, associação com organizações similares, governo ou agências de turismo, televisão, rádio, palestras, Workshops, feira de artes etc.)

TWITTER e FACEBOOK: *"A gente, claro, entrou no Twitter e no Facebook. A gente manda mensagem dizendo o que tá acontecendo, tentando se aproximar do público através da linguagem."*

JORNAIS: *"Pouco porque a gente não tem verba, porque é muito caro. Então a gente só usa quando tem permuta".*

NEWSLETTER: *"A gente faz mensalmente, as vezes duas vezes por mês dependendo do tempo que a gente tem, uma newsletter que manda por mailing que a gente tem através do cadastro feito pelo site."*

MICA (cartões postais distribuídos em bares e restaurantes): *"A gente fez para o 'Andy Warhol', para o 'Matisse', também é uma forma de falar com o público mais jovem."*

SITE: *"A gente tem podcast, videocast, a gente tem coisas para tentar falar uma linguagem do público mais jovem, para trazê-los"*

TV DE PLASMA (entrada do Museu): *"A gente acabou de colocar um plasma ali na entrada do museu, que era uma coisa assim super nova, não tinha."*

"A gente tinha na recepção vários displays com várias informações: 'olha, veja a galeria tal...', 'amanhã o museu está fechado'... era uma coisa que o público chegava e tinha que ler; tinha que parar e ficar lendo display por display e, normalmente você não para, vem direto."

"Tem uma cara mais moderna, a informação ficou mais organizada, mais fácil de ler."

Áudio GUIDE: *"A gente fez uma experiência com áudio-guia na exposição do Andy Warhol na Estação, mas é uma coisa que culturalmente o brasileiro não está acostumado. Você vai em qualquer museu fora daqui, a primeira coisa... mas aqui não tem muito essa cultura. Então a gente fez um esforço até para testar, teve um retorno mas muito aquém do que a gente imaginava. A gente imaginava que aquilo fosse 'nossa!', vamos disponibilizar que vai... não foi assim. Foi pago, era pouquinho, mas é porque foi um investimento que a gente fez, a gente não tem de onde tirar (investimento)..."*

GALERIA TÁCTIL: *"A gente tem uma galeria tátil, eles (deficientes visuais) têm m áudio-guia para acompanhar, tocam as obras e ouvem".*

VISITAS GUIADAS: *"Tem, a gente tem com educadores. A gente não tem... não são visitas guiadas, são visitas educativas. Tem o pessoal da ação educativa que fica ali disponível para quando formam grupos espontâneos que quando chegam 4, 5 pessoas, formam um grupo e saem, ou visitas agendadas para escolas."*

"Principalmente no acervo. Nas exposições temporárias, algumas têm outras não têm".

Questionada sobre comunicação ser bilingue:

"Língua é um problema, língua aqui é um problema... Mas a gente vai fazer, porque o ano que vem vai mudar a exposição do acervo, vai reformular tudo, vai sair essa

exposição que está aí há 8 anos, vai sair e vai entrar uma nova. Tá previsto todo o material bilingue.."

Sobre Comunicação dentro do Museu:

"O que falta muito é uma comunicação visual, uma orientação visual pro visitante, o visitante se perde aqui. Como tem dois pátios que são parecidos, ele não sabe onde ele está, não tem uma comunicação que ajude, ele se perde, não sabe onde é a saída, onde é o banheiro, não sabe onde é a loja. Isso realmente... já é o terceiro ano que está no meu orçamento para fazer isso."

6. Como se faz a distribuição dos materiais impressos? (Ex. centros turísticos, outros museus, restaurantes, hotéis etc.)

7. O Museu possui patrocinadores (físicos ou jurídicos)?

Sim.

"A gente tem os 'Amigos da Pinacoteca' e a gente tem alguns patrocinadores como o Santander (Banco) que sempre patrocina as exposições do octógono e patrocina muitas muitas ações da área educativa; a gente tem o Bradesco (Banco) que normalmente patrocina uma grande exposição por ano."

"Não, isso é mais a nível da direção (sobre comunicação com e para os patrocinadores). O que a gente mais faz é montar um projetinho. A gente monta um projeto, bota foto, faz pesquisa dos artistas, isso a gente monta, mas normalmente o contato é com a direção."

8. Há campanhas de busca de patrocínio?

"A gente faz uma coisa meio tímida, a gente faz um e-mail marketing e manda para o mailing e quando a gente consegue um mailing diferente, a gente já fez um folder que está sendo feito..."

9. A comunicação da loja do Museu é de responsabilidade da estrutura de comunicação?

"A gente também cuida da loja. A gente gostaria de fazer mais. Para o ano que vem a gente tem proposto uma campanha com anúncios da loja. A gente faz a criação, muitas vezes, de produtos que tem a ver com a exposição. Quando teve a exposição do 'Oro' a gente fez pingentes, fez..."

"A gente faz a ponte com agência. A agência de publicidade que a gente fez uma parceria desde o ano passado, uma agência que é super parceira nossa, que tem trabalho bem legal, então eles botam lá os criadores deles para desenhar os produtos, aí a Juliana que cuida da parte de eventos orça, cuida de toda parte operacional e a gente põe na loja para vender."

10. Há uma orientação institucional para a criação da comunicação do Museu? (Ex. uso de cores, dimensões, materiais, definição de fontes etc.)

11. Há alguma característica especial na comunicação das exposições temporárias? (Descrever como trabalham a comunicação das exposições temporárias. Os mesmo padrões utilizados nas comunicações regulares do museu são seguidos ou se há alguma especificidade.)

"A comunicação dessa exposição é feita aqui, às vezes, por exemplo um release que feito fora a gente usa um pouco... algumas informações que são próprias da exposição, para facilitar o trabalho da imprensa."

ENTREVISTA PINACOTECA: Conclusão

Primeiros Contatos

Entrei em contato por telefone com a área de Educação do museu e expliquei o objetivo da minha pesquisa. A pessoa que me atendeu recomendou que eu falasse diretamente com a responsável pela área de comunicação do museu. Na segunda tentativa, agora com o nome e cargo da pessoa que deveria ser entrevistada, falei

diretamente a responsável pela área de comunicação, expliquei a pesquisa rapidamente e requisitei a entrevista. Ela, porém, informou que naquele momento não poderia atender, mas que retornasse o contato a partir de uma determinada data.

Após o período mencionado, retornei o contato com a mesma pessoa e expliquei novamente a pesquisa. Ela recordou sobre a conversa anterior e prontamente agendou a entrevista para semana seguinte.

A Área de Comunicação

A área de comunicação do museu foi criada em 2008 e é responsável por 3 instituições: Pinacoteca, Estação Pinacoteca e Memorial da Resistência. Antes deste período, havia apenas pessoas dispersas dentro da organização que faziam tarefas de comunicação.

A responsável pela área é jornalista e entrou no museu para constituir o núcleo de comunicação, hoje composto por 5 pessoas. Há funcionários que trabalham comunicação e que não estão lotados na área e também há terceiros externos que realizam serviços especializados. Outras áreas produzem material de comunicação sem interferência da área de comunicação.

A área conseguiu definir missão, visão e valores através de um primeiro projeto de planejamento, todavia, por devido ao núcleo ser recente, ainda trabalha sem uma estratégia de atuação definida para projetos e ações. Trabalha de forma "informal", ou seja, não há rigidez nos projetos e ações, sendo que muitos acontecem originados na própria área.

Não faz segmentação de público, contudo procura utiliza uma linguagem mais moderna e jovem na comunicação que realiza, principalmente na comunicação on line.

O orçamento está alocado na própria área, podendo utilizá-lo conforme entenda adequado.

Recentemente reestruturou o site da organização e está trabalhando na atualização da marca.

Principais meios e ferramentas utilizada: Twitter, Facebook, Newsletter, Mica (cartões postais deixados em restaurantes, bares etc), Podcast, Vídeocast, Anuncios na tv da plasma da entrada do museu, visitas guiadas.

Não há metas para os projetos que realiza, porém faz algumas medições como números de visitantes no site.

Nenhuma comunicação realizada é feita em outro idioma, mesmo a digital.

Há parceria para desenvolvimento de produtos para a loja do museu. A comunicação da loja é de responsabilidade da área de comunicação.

VISITA PINACOTECA: Relatório de Observação

1. Nome: Pinacoteca do Estado de São Paulo

2. Localização: São Paulo - Brasil

3. Número de visitas anuais: Cerca de 500 mil⁴¹

4. Preço ingresso:

Entrada Regular: R\$ 6

5. Dia da visita: Sábado, 18 de junho de 2011

FORMAS DE PESQUISA:

1. In Loco

2. Internet

1. IN LOCO

1.1. Externo

- Presença de Banners, Faixas, Outdoor

Banners sobre as exposições temporárias na fachada.

Monitor de alta definição com informações sobre o museu.

⁴¹ Segundo entrevista pessoal e gravada realizada em outubro de 2010 com funcionária da área de comunicação do museu.

Banners Fachada:
Exposições Temporárias

- Utilização de cores

As cores da comunicação impressa são definidas pela exposição que representam. Cada exposição tem seus próprios padrões de comunicação: cores, fontes, imagens etc.

- Estado de conservação da Comunicação

Bom.

- Identificação do Museus

Há placas de informação na estação de metrô/trem localizada ao lado do museu e também placas nas ruas.

O prédio de grandes proporções e os banners na fachada auxiliam a identificação.

1.2. Interno

- **Panfletos, Flyer, Folder** (do acervo, exposições temporárias, outros museus)
- *Bienais de Veneza e Istambul*: Impresso externo de agência de viagens conveniada ao museus
- *Temporada 2011 Osesp*: Impresso externo da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo

- *Programação Junho 2011*: Impresso externo da Fundação Memorial da América Latina
- *Exposição Temporária* "Paulo Werneck - Muralista Brasileiro"

- Display, Banner

Não

- Mapas de Localização (outras línguas)

Não

- Utilização da Marca

Há um logo do museu que é utilizado nas cores preto e vermelho. Porém, é possível encontrar sua aplicação em outras cores (em placas dentro do museu) e também suprimido a frase "do estado de São Paulo" que consta na maioria dos impressos entregues ou expostos no museu.

- Localização Balcão de Informações

O balcão de informação está localizado à direita da entrada, identificado como "recepção". À sua frente está o balcão de mesmo tamanho da Ação Educativa.

- Material e cores utilizadas

Cada exposição temporária conta com uma comunicação com padrões próprios.

- Áudio-Guias, Visitas Guiadas

Não há áudio-guia.

Visita guiada feita pela Ação Educativa, não precisa ser agendada.

1.3. Acervo

- Forma de exposição das obras

No momento da visita o museu estava em obras e todo o segundo andar do prédio, onde era exposto o acervo, estava fechado (há 7 meses).

Um recorte contendo 35 obras do acervo foi transformado em exposição temporária.

Algumas obras do acervo podiam ser encontradas nos corredores do museu.

- Ferramentas utilizadas na exposição (impressos - papéis, paredes, etiquetas das obras, áudio-visuais)

Nenhuma, apenas etiquetas das obras com informações básicas: nome, autor, data, material utilizado.

Nas poucas obras encontradas nos corredores, era possível encontrar uma comunicação mais trabalhada, com painéis impressos e etiquetas das obras para deficientes visuais.

- Informação da sala e obras (forma da exposição, contexto histórico, autor)

Na parede que antecede a sala, é possível encontrar a justificativa do recorte do acervo e a explicação sobre a escolha das obras ali expostas. Ao entrar no local onde estão as obras, nenhuma informação adicional é encontrada.

1.4. Exposições Temporárias (interior museus)

- Material de Divulgação (folders, displays, faixas, banners)

Somente para uma das exposições temporárias havia folder de divulgação no balcão de informações. Demais exposições contavam com banners externos ou não havia nenhuma divulgação.

- Indicação do local

Havia indicação para cada exposição temporária do museu.

- Ferramentas de comunicação utilizadas na exposição

Impressos na paredes, fotos, monitores, vídeos.

1.5. Loja do Museus

- Localização

Dentro do museu, em sua lateral.

- Quantidade e variedade de objetos

Poucos objetos, em sua maioria livros de arte.

Havia alguns objetos desenvolvidos especialmente para uma exposição temporária que já havia sido encerrada.

Produtos com a marca do museu.

- Utilização da Marca/Cores

Não há uma marca própria.

2. INTERNET

2.1. Página

- Endereço

<http://www.pinacoteca.org.br/pinacoteca/>

- Visual e Utilização da Marca

O site utiliza uma marca diferente do logo adotado nas comunicações impressas. O logo original utilizado somente no canto da página.

- Facilidade de Acesso e Navegação

Fácil acesso e navegação, porém, somente em português.

- Horários e preços

Os horários e valores podem ser encontrado no item "serviços". Não estão em local de destaque.

- Acervo e Exposição Temporária (informações)

É possível consultar as peças do acervo on line, porém, as imagens não estão em alta definição e há pouca informação adicional.

As exposições temporárias ocupam, em alternância, local de destaque no site.

- Compra on line (ingressos e produtos)

Não é possível comprar entradas on line.

Alguns produtos da loja podem ser comprados pelo site.

- Patrocínio

Não há menção de patrocínio na página oficial do museu.

2.2. Outras Ferramentas ou Instrumentos de Comunicação Digital Utilizados

Através da página do museu há links para podcasts e Twitter.

MUSEU 2: MAC - MUSEU DE ARTE CONTEMPORÂNEA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ENTREVISTA MAC 1: Analista de Comunicação

Instituição: Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo

Localização: São Paulo - Brasil

Data da Pesquisa: Fevereiro de 2011

Forma de contato: Através de informações do site

Contato: Analista de Comunicação

Forma de Coleta de Dados: Entrevista pessoal com gravação de áudio.

Nota: Letras em itálico são transcrições das falas da entrevistada.

INFORMAÇÕES SOBRE O ENTREVISTADO

1. Cargo ocupado

Analista de Comunicação

"Eu especialmente cuido da parte de internet e redes sociais"

2. Formação Acadêmica

Formada em editoração

3. Tempo que atua na Área de Comunicação do Museu

Há cerca de 6 meses.

PERGUNTAS GERAIS SOBRE O MUSEU

1. Número de Visitantes Anuais

Não sabe informar

2. Há meta de venda de entradas?

"Não, não tem meta."

"A gente tem um controle, que a gente soma aqui, soma no Ibirapuera (outra sede do MAC) mas é um controle... não é diretriz, digamos assim. A gente tem que prestar contas para a Reitoria periodicamente, mas não que tenha metas para isso."

3. A venda de entradas e os produtos da loja do museu compõem o orçamento da instituição?

Não sabe.

4. Qual o valor arrecadado com a venda de ingressos anualmente?

"A gente não cobra entrada."

5. Quais os objetivos gerais do Museu?

"O MAC é um museu universitário, então um dos objetivos principais é atender também a comunidade universitária, pesquisador, estudante... essa é uma das funções dele, por isso ele pertence à USP e é administrado pela USP. Além disso, uma das funções dos museus em geral e do MAC também, é conservar o patrimônio, conservar obras e documentos e também divulgar para a sociedade, porque na verdade ele é guardião de um patrimônio que pertence à sociedade. Então passa por um... conservar e tornar isso acessível."

Um dos objetivo é também atrair visitantes?

"...Isso (número de visitantes) não gera de fato nenhum retorno material para o museu, o fato de ter um visitante ou de ter 500 visitante. Mas o interesse do museu é divulgar isso (as obras), então a idéia é atrair visitantes também."

6. Há estudo de segmentação do público frequentador do museu?

7. Qual o principal público frequentador?

O MAC possui dois prédios: um na Universidade de São Paulo, que é mais frequentado por estudantes devido a sua localização, e outro no parque do Ibirapuera (SP), visitado por um público mais misto.

PERGUNTAS SOBRE A ÁREA DE COMUNICAÇÃO

1. Quantas pessoas trabalham na Área de Comunicação?

"Na imprensa nós temos 5 pessoas"

Chefe do Departamento - Jornalista

Bolsista - Assuntos de internet, principalmente site

Analista de Comunicação - Coordena site e mídia sociais

'Artista' Gráfica - Faz a arte gráfica dos folder, cartaz, convite virtual.

Secretária - Cuida dos assuntos administrativos da área

2. A Área de Comunicação reporta a quem ou a que área dentro da estrutura do Museu?

Subordinado direto à diretoria.

3. Há outras pessoas que atuam em comunicação e que não estejam indicadas no item 6?

"... e tem o pessoal da produção também, não sei exatamente quantos são. A produção é a que faz a sinalização gráfica. Não sei exatamente quantas tem, acho que tem umas 8 a 10 pessoas que cuidam disso"

"Mas, em geral, tudo que vai para o público externo passa pela gente".

4. Há terceiros contratados para trabalhar na comunicação do Museu? (Ex. agências, profissionais tercerizados etc.)

"Normalmente não. Tem casos, por exemplo, no website a gente pretende contratar uma empresa, um profissional para produzir nosso website. No passado já foi produzido algumas coisas dessa forma também. A gente tinha uma revista que teve pouco números, uma revista on line sobre arte que era um estúdio externo contratado que produzia a revista e botava no ar"

5. Qual os objetivos da Comunicação do Museu?

"É ser a voz do museu no exterior. Ser a comunicação oficial do museu, então tudo passa pela gente. Qualquer notícia que vai sair tem que passar pela gente, qualquer evento que vai ter a gente divulga...é ser a cara do museu para fora, essa é a nossa responsabilidade"

6. Há planejamento anual de estratégias da Área de Comunicação? Quem realiza?

"Não costuma ter um planejamento anual, por exemplo uma meta a atingir ou objetivo a atingir... (exemplo) aumentar tantos visitantes... não. Em geral, tem essas orientações, que a gente fala, em relação a como fazer a comunicação, o que divulgar o que não divulgar. Varia de diretor para diretor, então de 4 em 4 anos, se muda o diretor, muda um pouco a linha de comunicação do museu. De acordo com a opção pessoal do diretor, o que ele acha melhor para o museu naquele momento. Não tem definido assim claramente".

7. Há planejamento anual de ações e projetos da Área de Comunicação?

Não tem.

Sobre o planejamento das exposições temporárias: *"A gente trabalha com o material que é dado para gente, a gente não participa desse planejamento de datas, o que seria legal para uma entidade que quisesse coordenar justamente isso: coordenar a exposição da China com o ano novo chinês... Mas o MAC não acontece dessa forma".*

8. Há orçamento específico da Área de Comunicação?

"É um orçamento passado pela Reitoria⁴² para o museu..."

"Não tem uma verba específica destinada, 'fechadinha', destinada a comunicação"

9. A área tem liberdade de utilização do orçamento?

"Tem as coisas já previstas, por exemplo, quando estão organizando a exposição, eles já preveem vai precisar de uma verba para imprimir convite e enviar convites,

⁴² da Universidade de São Paulo

por exemplo, vai precisar da verba para produzir as etiquetas que colar na exposição. Não temos uma verba que a gente possa criar algo em cima dela... "

10. Há comunicações diferenciadas para cada público frequentador do museu?

Há um público "target" específico?

"Não há uma estratégia... a gente põe no web site e agora com o Facebook e com o Twitter, a gente divulga por esse meios também. Inclusive, isso é bem recente e tem dado uma resposta interessante, até porque Twitter quem mexe são os jovens, principalmente. Facebook, também, mas varia um pouco mais. Então a gente chega num público que antes não chegava, mas isso é recente e é uma iniciativa do próprio departamento, não é uma política oficial do museu"

"... quando tem algum evento específico que pode interessar algum público específico, normalmente, as pessoas falam... Por exemplo, os professores (muitas pessoas que trabalham no museu são professores da ECA⁴³) falam para os alunos, o pessoal que dá aula para a terceira idade fala pro pessoal... não tem um direcionamento específico."

PERGUNTAS SOBRE OS PROJETOS E OUTROS

1. Quem demanda os projetos de comunicação? Há algum processo de validação ou aprovação de projetos?

Os projetos são demandados pelo diretor do museu, pela curadoria quando é a respeito de novas exposições ou a própria área cria suas demandas.

A área tem autonomia para pequenos projetos, mas quando se tratam de projetos polêmicos ou ações que possam impactar, devem pedir aprovação do diretor.

2. Quais são os principais projetos realizados nos últimos 12 meses?

"MAC Encontra os Artistas": *"Abrir espaço para os artista contemporâneos, conhecidos, darem uma palestra, mostrarem seu trabalho aqui no auditório do MAC. Então a gente convidava as pessoas pela internet, pelos meios que agente*

⁴³ Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

dispunha. A gente divulgava na imprensa também. A gente filmou todas as palestras e colocou disponível no site para quem quisesse ver.

3. Há definição de metas para os projetos de comunicação? (ex. Número de visitas no site, publicações em periódicos, meta de retweets etc)

Não.

4. Efetua medições dos resultados? (verificam o cumprimento das metas através de meios de controle como pesquisas, monitoramento etc)

"Não temos de cada evento específico"

5. Que ferramentas e canais de comunicação são utilizados pelo Museu? (Postais, banners, flyers, folders, periódicos, página web, mídias sociais, e-mail, associação com organizações similares, governo ou agências de turismo, televisão, rádio, palestras, workshops, feira de artes etc.)

Impressos em folhas simples, convites para exposições, releases, mailing on line e físico, Facebook para divulgação de projetos e contato com artistas, Twitter, site, imprensa (Folha de São Paulo e Estado de São Paulo), entrevistas, banner (somente na unidade Ibirapuera), folder (em apenas algumas exposições), canal de comunicação do site, caixa de sugestões físicas, palestras.

6. Como se faz a distribuição dos materiais impressos? (Ex. centros turísticos, outros museus, restaurantes, hotéis etc.)

Tem distribuição de impressos no restaurante e nas escolas da universidade.

Não há distribuição em outros museus ou pontos turísticos.

7. O Museu possui patrocinadores (físicos ou jurídicos)?

Não.

"Houve momentos em que teve exposição patrocinada, mas não é costume do MAC".

8. Há campanhas de busca de patrocínio?

9. A comunicação da loja do Museu é de responsabilidade da estrutura de comunicação?

Não.

"Nunca soube de uma ação nesse sentido"

10. Há uma orientação institucional para a criação da comunicação do Museu? (Ex. uso de cores, dimensões, materiais, definição de fontes etc.)

Tudo feito internamente por uma equipe, o que facilita a padronização da comunicação.

11. Há alguma característica especial na comunicação das exposições temporárias? (Descrever como trabalham a comunicação das exposições temporárias. Os mesmo padrões utilizados nas comunicações regulares do museu são seguidos ou se há alguma especificidade.)

ENTREVISTA MAC 2: Analista de Comunicação

Instituição: Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo

Localização: São Paulo - Brasil

Data da Pesquisa: Fevereiro de 2011

Forma de contato: Através da Área de Comunicação.

Contato: Analista de Comunicação

Forma de Coleta de Dados: Entrevista pessoal com gravação de áudio.

Nota: Letras em itálico são transcrições das falas da entrevistada.

INFORMAÇÕES SOBRE O ENTREVISTADO

1. Cargo ocupado

Analista de Comunicação

2. Formação Acadêmica

Artes Plásticas.

3. Tempo que atua na Área de Comunicação do Museu

18 anos na mesma função.

PERGUNTAS GERAIS SOBRE O MUSEU

1. Número de Visitantes Anuais

Não sabe informar.

"Nós já tivemos catraca, esse tipo de coisa, hoje em dia nós não temos mais. Há uma contagem, mas não sei como é feita"

2. Há meta de venda de entradas?

Não

3. A venda de entradas e os produtos da loja do museu compõem o orçamento da instituição?

4. Qual o valor arrecadado com a venda de ingressos anualmente?

Entrada gratuita

5. Quais os objetivos gerais do Museu?

"...acho que o objetivo maior é difundir as pesquisas feitas em cima do seu acervo, então é uma coisa um pouco mais educacional voltada para escolas, para o público em geral... Mas, assim, acho que o que é o centro maior aqui dentro do museu seriam as pesquisas das docentes em cima do acervo do próprio museu"

6. Há estudo de segmentação do público frequentador do museu?

Não sabe responder

7. Qual o principal público frequentador?

"De uma maneira geral, como museu todo público é interessante para nós, independe. Você não vai escolher 'eu quero esse ou aquele público', mas o que a gente acaba alcançando mais é o público universitário, é o público das escolas..."

"...você (o museu) acaba alcançando um público universitário ou as escolas, esse tipo de coisas, porque a gente tem exatamente um estudo anterior, uma pesquisa em cima das obras, então as pessoas que acabam procurando mais são aquelas que se interessam por pesquisa também"

PERGUNTAS SOBRE A ÁREA DE COMUNICAÇÃO

1. Quantas pessoas trabalham na Área de Comunicação?

"No meu trabalho (de comunicação) sou eu e uma assistente, mas eu estou dentro de um setor que faz a produção das exposições e a produção de eventos em geral do museu. Essa é a parte mais executiva, digamos assim"

2. A área de Comunicação reporta a quem ou a que área dentro da estrutura do Museu?

À Diretoria do museu

3. Há outras pessoas que atuam em comunicação e que não estejam indicadas no item 6?

Tem a área de Comunicação Social que cuida da imprensa e comunicação digital.

"Nós não temos um setor de comunicação específico, porque se a gente falar assim: 'comunicação é só o que o Sérgio, no caso, faz'. Só relações com a imprensa e o que ele divulga dentro do site. Não é. Porque a comunicação é maior que isso."

Então tem diversas pessoas aqui que não tem a nomenclatura de comunicação mais que está envolvido num serviço que é comunicação também."

4. Há terceiros contratados para trabalhar na comunicação do Museu? (Ex. agências, profissionais tercerizados etc.)

"Teve gestão que a gente estava abrindo quase que 1 exposição por mês, umas com patrocinadores, outras sem. Então algumas encavalava da gente ter que fazer 3 livros em 1 mês e ao mesmo tempo fazer a exposição, fazer o material. Quando acontece isso a gente consegue fazer umas contratações externas... as vezes a gente consegue fazer isso, mas não é assim, todo mês eu tenho uma tercerização... a gente tem tercerização dependendo da demanda". "Também é uma coisa bem controlada"

5. Qual os objetivos da Comunicação do Museu?

Área de Projetos Gráficos e Comunicação Visual:

"A área que eu trabalho é a área que tenta pegar o material de pesquisa do professor, do docente, do curador e fazer, de forma visual, com que o público em geral consiga entender o que aquele curador, aquele professor faz."

"é muito difícil a gente fazer um material de divulgação para chamar o público."

"Nós não temos a publicidade do museu, não desenvolvemos por ser um museu da universidade. Normalmente, as gestões do museu, pelo menos até agora, elas não têm tido interesse em fazer publicidade. Elas querem fazer a divulgação do seu material, do seu conteúdo, mas uma divulgação que tenha conteúdo do que ela está apresentando." Quando eu faço um material, o máximo de 'publicidade' que a gente faz é o convite, porque ali você tá convidando a pessoa a conhecer o museu. É a nossa divulgação."

"...não sei se eu diria que é negativo nós não termos a publicidade aqui dentro, não é o foco. É diferente de ser 'não tem por que não pode, não tem porque não quer', não é o foco. Até hoje o foco do museu tem sido a sua pesquisa, seu acervo e passar isso da melhor forma possível".

"O meu trabalho dentro do museu, a intenção é a divulgação e a produção de materiais que contenham o conteúdo de cada evento, de cada... seja exposição, seja outro tipo de evento. É conteúdo e divulgação, mas divulgação nessa forma que te falei, divulgação para esse público das escolas ou até o público em geral, mas é... a mediação entre o curador e o público. Então é assim, um serviço de mediação, uma decodificação do que o curador tá querendo fazer. A gente faz esse trabalho e tenta fazer com que o público tenha (mais interesse)... é o atrativo, é tentar fazer com que aquilo ali seja atrativo ao público. Meu trabalho é tentar passar a informação da maneira que o curador quer, que o pesquisador quer, a pessoa que pede o serviço quer... passar a informação dele, decodificar visualmente e alcançar o público. Fazer com que o público já na primeira olhada já entende e tenha o interesse naquele assunto"

6. Há planejamento anual de estratégias da Área de Comunicação? Quem realiza?

"...depende muito das gestões, porque de 4 em 4 anos muda de gestão. Então isso tem uma influência gigantesca no tipo de serviço que você vai ter naqueles 4 anos. Você passa um ano tentando entender qual o direcionamento daquela gestão e quando você entende, você implanta alguma coisa."

7. Há planejamento anual de ações e projetos da área de comunicação?

"Na maioria das vezes é por demanda. Esse ano nós estamos tentando implantar uma previsão quantitativa do que a gente vai usar, inclusive por ser um órgão do governo, para tentar facilitar nossa vida na hora de poder fazer e produzir esse material."

"A gente vai tentar quantificar quantas exposições normalmente em média a gente tem anualmente... e a gente vai tentar fazer, esse ano, um estudo parecido com isso. A gente vai quantificar para poder entrar em uma licitação e fazer um pedido do ano inteiro de produtos que a gente pretende fazer entre folders, convites e catálogos. A gente vai fazer uma reunião para estudar e tentar chegar em um número médio... mas até agora era por demanda"

8. Há orçamento específico da Área de Comunicação?

"Nós trabalhamos com duas formas de orçamento dentro do museu. Uma é o repasse da Reitoria (da USP) que é bem restrito e a outra é quando a gente tem patrocinador. Quando temos patrocinador, facilita um pouco porque você consegue fazer um material mais atrativo, mais interessante. A hora que a gente tem que ser mais criativo mesmo é quando não tem patrocinador, quando é o repasse. A gente já acostumou um pouco a trabalhar dessa forma: você tem um valor 'x' e você sabe que você não pode ultrapassar aquele valor. Então você começa a elaborar coisas que possam ser criativas e atrativas, mas que ao mesmo tempo não vão ultrapassar o valor 'x' que você pode usar mensalmente. Ai a agente sempre acaba calculando as coisas..."

"a parte criativa é bem engessada e principalmente por motivos financeiros"

9. A área tem liberdade de utilização do orçamento?

Sim, mas o orçamento é bem restrito e mensal. Tem a liberdade de escolher onde usar ou guardar para acumular para outro mês.

10. Há comunicações diferenciadas para cada público frequentador do museu?

Há um público "target" específico?

PERGUNTAS SOBRE OS PROJETOS E OUTROS

1. Quem demanda os projetos de comunicação? Há algum processo de validação ou aprovação de projetos?

O Conselho Deliberativo é quem aprova os eventos e exposições. Assim que aprovado, é feita a demanda para a entrevistada.

Há outras áreas que demandam serviços da comunicação, como por exemplo a área de educação e área do acervo.

"Nós somos um setor que, cada área dentro do museu, eles pedem um serviço. Não é que a gente fez um projeto para que cada um deles... eles demandam, como se eles fossem nossos clientes."

2. Quais são os principais projetos realizados nos últimos 12 meses?

Projeto em curso há pelo menos 6 anos: *"Nós fizemos uma vez um projeto - que era um projeto da educação - que eram uns banners com as obras de arte e uns folders que acompanham os banners."*

O projeto consistia em reproduzir obras de arte nos banners e enviá-los às escolas, onde ficariam expostos por cerca de 1 semana. Os professores receberiam folders sobre essa "exposição" e poderiam dar aulas sobre os quadros. O projeto foi originado na área de educação que solicitou os trabalhos da área de comunicação para desenvolver os banners e folders a serem utilizados

3. Há definição de metas para os projetos de comunicação? (ex. Número de visitas no site, publicações em periódicos, meta de retweets etc)

4. Efetua medições dos resultados? (verificam o cumprimento das metas através de meios de controle como pesquisas, monitoramento etc)

5. Que ferramentas e canais de comunicação são utilizados pelo Museu? (Postais, banners, flyers, folders, periódicos, página web, mídias sociais, e-mail, associação com organizações similares, governo ou agências de turismo, televisão, rádio, palestras, Workshops, feira de artes etc.)

"O básico é convite, folder e catálogo"

"ele não é um material 'de divulgação' é 'de exposição'. Então ele fica cada um na sua exposição e fica um pouco do material da exposição que está acontecendo na cidade universitária lá no Ibirapuera e vice-versa."

FOLDER: *"O folder normalmente não é um folder publicitário, ele é um folder de conteúdo. Ele fala sobre as obras, ele fala sobre a pesquisa daquele curador, ele tem um texto do diretor sobre a exposição."*

CATALOGO: *"A gente faz um catálogo com conteúdo das exposições dos curadores, dos seus pesquisadores."*

"Catálogo as vezes sai, as vezes não sai, depende da verba. Depende de se a gente consegue alguma verba externa para poder produzir, porque o catálogo sai fora dessa verba mensal que a gente tem. Ele normalmente é bem mais caro".

"FILIPETA" DE DIVULGAÇÃO DE EVENTO: *"ela é rápida, direta, mas é o máximo que se faz de publicidade".*

CONVITE: Sempre é feito em todas as exposições, são raras as ocasiões em que não é produzido.

BANNER: *"As vezes a gente trabalha com alguns. Lá no Ibirapuera nós temos um banner de pé de rampa."*

"Antigamente a gente usava aqueles banners gigantescos que você coloca a exposição para chamar a atenção. Colocávamos aqui também. Mas depois dessa regra (a respeito da lei dos outdoors), a gente parou de usar um pouco. Os banners que a gente usa ou são internos, dentro do espaço mesmo..."

INTERNET: A comunicação utilizando meios digitais é trabalhada pelo Sérgio (responsável pela setor que trabalha a comunicação digital e a imprensa:

- Desenvolve convite
- Trabalha o mailing
- Contato direto com o jornalista

6. Como se faz a distribuição dos materiais impressos? (Ex. centros turísticos, outros museus, restaurantes, hotéis etc.)

Os materiais feitos pela área de comunicação não são de divulgação, são da exposição, portanto não são distribuídos fora do museu.

A entrevistada mencionou que antigamente havia um contato com um órgão municipal para divulgação de exposições, intercambiando material impresso entre museu, mas isso não ocorre na atualidade.

7. O Museu possui patrocinadores (físicos ou jurídicos)?

É possível que pessoas físicas façam doações através da organização "AMAC - Amigos do Museu".

AMAC é um órgão de auxílio, mas não faz parte do museu. Não há envolvimento da área de comunicação com este órgão.

Há algumas empresas, como por exemplo as transportadoras que prestam serviços ao museus, que também doam serviços especializados em algumas ocasiões.

Há alguns projetos que são patrocinados por empresas: "O Santander pagou a elaboração do site do museu. Existia um site, mas a reformulação... uma nova estrutura... há 8 anos atrás o Santander que fez em cima de um projeto elaborado. Eles aceitaram o projeto. É esporádico e pontual"

8. Há campanhas de busca de patrocínio?

Não.

9. A comunicação da loja do Museu é de responsabilidade da estrutura de comunicação?

10. Há uma orientação institucional para a criação da comunicação do Museu?

(Ex. uso de cores, dimensões, materiais, definição de fontes etc.)

LOGO: *"Eu criei esse ano um manual de regras da utilização do logotipo original, então a partir deste ano o que vocês vão ver daqui para frente seria o logotipo original sendo respeitado com todas as suas regras."*

11. Há alguma característica especial na comunicação das exposições temporárias? (Descrever como trabalham a comunicação das exposições temporárias. Os mesmo padrões utilizados nas comunicações regulares do museu são seguidos ou se há alguma especificidade.)

"...existem 'n' tipos de exposição ... mas, assim, de uma forma bem resumida, as exposições normalmente vêm ou dos docentes, ou do diretor que também é um docente, ou das pesquisas, ou de um curador externo. Mas qualquer uma delas para que elas aconteçam elas passam pelo nosso conselho deliberativo, então todas as exposições que acontecem dentro do museu e normalmente também os eventos (congressos etc.) passam pelo conselho deliberativo. Então o conselho é que aprova: 'entra, não entra' 'vem uma exposição de fora: vai acontecer?' 'o museu pode abraçar essa exposição?'. Tudo isso passa pelo conselho. Ai depois que passa pelo conselho - até das próprias curadoras internas passam as exposições pelo conselho - passou pelo conselho ai eu passo a conversar com a pessoa de quem foi o pedido daquela exposição."

ENTREVISTAS MAC: Conclusão

Primeiros Contatos

Através de contato telefônico com funcionário do museu, obtive a informação da pessoa responsável pela área de Imprensa, bem como seus contatos e telefones.

No segundo contato telefônico já com a área de Imprensa, obtive nova informação de que o responsável pela área estava de férias. Porém, a funcionária se disponibilizou a dar entrevista, caso fosse conveniente. A entrevista foi agenda para a semana seguinte.

A entrevistada da área de comunicação informou que havia mais pessoas dentro da organização que também trabalhavam com comunicação e indicou uma de outra área funcionária para ser entrevistada.

Ao total foram realizadas 2 entrevistas no museu.

A Área de Comunicação

Não há um centralização da comunicação realizada pelo museu, há uma área de comunicação, porém trabalha mais a comunicação digital e com a imprensa. Esta área é formada por 4 pessoas e 1 secretária para serviços administrativos. O responsável pela área é jornalista.

Há também pessoas de comunicação locadas em outras áreas do museu, como é o caso da segunda entrevistada. Há pessoas nos cargos de comunicação com mais de 18 anos na mesma função.

Há casos de contratação de terceiros para serviços de comunicação, mas esporadicamente.

O museu tem entrada gratuita e possui dois pontos de exposição: Universidade de São Paulo e Parque do Ibirapuera.

O museu tem gestão de 4 em 4 anos, o que prejudica o trabalho contínuo da área e também dos objetivos gerais da organização, pois cada direção estabelece novas diretrizes.

Não há planejamento estratégico da comunicação para ser definido em projetos e ações, a maior parte do trabalho é feito por demanda.

Trabalham com verba muito reduzida, através de repasse da reitoria da Universidade de São Paulo. Tem certa liberdade de utilização, mas como o orçamento é muito pequeno, já existem um enderçamento de utilização.

Não há segmentação de público, porém há uma atenção especial com o público universitário, pois uma das funções prioritárias do museu é atender às pesquisas e programas educacionais da universidade.

Recentemente uma funcionária foi contratada para cuidar da comunicação on line, principalmente mídias sociais como Facebook e Twitter.

Principais meios e ferramentas utilizada: Twitter, Facebook, Site, Catálogo de Exposições, convite, folder.

Não há metas para os projetos que realiza, não fazem medição de nenhuma ação realizada.

VISITA MAC: Relatório de Observação

1. Nome: Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo

2. Localização: Parque do Ibirapuera São Paulo - Brasil

3. Número de visitas anuais: 100 mil pessoas⁴⁴

⁴⁴ <http://www4.usp.br/index.php/usp-em-numeros>

4. Preço ingresso:

Gratuito

5. Dia da visita: Quarta-feira, 22 de junho de 2011.

FORMAS DE PESQUISA:**1. In Loco****2. Internet****1. IN LOCO****1.1. Externo****- Presença de Banners, Faixas, Outdoor**

Nas paredes da rampa de acesso e também da entrada do museu é possível encontrar a marca estampada em grandes proporções. Ao lado da porta de entrada há dois pequenos cartazes informando sobre as exposições que estão ocorrendo.

- Utilização de cores

Cada exposição temporária trabalha uma comunicação própria, cores, fontes e imagens. As cores utilizadas na marca e placas informativas: preto, vermelho e branco. Predominância do preto.

- Estado de conservação da Comunicação

Bom aspecto.

- Identificação do Museus

O museu ocupa duas grandes salas no último andar do prédio localizado no parque do Ibirapuera. Há placas indicativas de direção já dentro do parque e também uma placa própria do museu localizada na entrada da rampa de acesso, contendo informações básicas aos visitantes e mencionando as exposições atuais.

1.2. Interno

- Panfletos, Flyer, Folder (do acervo, exposições temporárias, outros museus)

- Exposição Temporária "Um dia que terá que ter terminado"

- *Exposição Temporária "MAC em Obras"*

- **Display, Banner**

Não.

- **Mapas de Localização (outras línguas)**

Não

- **Utilização da Marca**

Comunicação da fachada e impressa com padrões semelhantes.

- **Localização Balcão de Informações**

Localizado na entrada do museu com alguns impressos e peças para venda.

- **Material e cores utilizadas**

O material impresso e disponível para o público segue os mesmos padrões do exibido na entrada do museu: cada exposição trabalha uma comunicação própria.

- **Áudio-Guias, Visitas Guiadas**

Não

1.3. Acervo

- **Forma de exposição das obras**

Apenas duas exposições ocupam as salas do museu, ambas recortes do acervo.

- **Ferramentas utilizadas na exposição (impressos - papéis, paredes, etiquetas das obras, áudio-visuais)**

Paredes impressas com fotos e informações, vídeo, monitores, computadores, etiquetas das obras.

- **Informação da sala e obras (forma da exposição, contexto histórico, autor)**

Há impressos nas paredes da entrada de cada exposição com informações.

Em algumas obras expostas, há etiquetas com riqueza de detalhes. Porém, muitas obras apenas trazem etiquetas com informações básicas.

1.4. Exposições Temporárias (interior museus)

- Material de Divulgação (folders, displays, faixas, banners)

As duas exposições temporárias são recortes do acervo.

Utilização de folders e cartazes.

- Indicação do local

Cada exposição tem sua entrada identificada.

- Ferramentas de comunicação utilizadas na exposição

Mencionado no item 1.3.

1.5. Loja do Museus

- Localização

Não há.

- Quantidade e variedade de objetos

- Utilização da Marca/Cores

2. INTERNET

2.1. Página

- Endereço

<http://www.mac.usp.br/>

- Visual e Utilização da Marca

Página inicial de diferente tamanho e estrutura das demais páginas do site.

Utilização da marca no site.

- Facilidade de Acesso e Navegação

Páginas com carregamento comprometido, presença de lentidão e erro.

- Horários e preços

Informações disponíveis no site em 1 clique da página inicial, porém não em local de destaque, o que torna difícil a localização (dentro do link "Institucional").

- Acervo e Exposição Temporária (informações)

As exposições temporárias têm local de destaque no site, em alternância com eventos e notícias. As exposições contam páginas especiais dentro do site e podem ser acessadas através de links.

É possível consultar o acervo on line. As obras podem ser vistas em pequenas imagens de baixa resolução com informações adicionais sobre os seus artistas.

- Compra on line (ingressos e produtos)

Entrada gratuita.

Não é possível comprar produtos pelo site.

- Patrocínio

Sem menção de patrocínio.

2.2. Outras Ferramentas ou Instrumentos de Comunicação Digital Utilizados

Utiliza os programas de mídia social: Facebook e Twitter

MUSEU 3: MUSEO NACIONAL DEL PRADO

ENTREVISTA PRADO: Funcionário da Área de Comunicação

Instituição: Museo Nacional del Prado

Localização: Madri - Espanha

Data da Pesquisa: Março de 2011

Forma de contato: Através das informações encontrados no site.

Contato: Funcionário da Área de Comunicação. Não se identificou.

Área de Comunicación

Museo Nacional del Prado

Ruiz de Alarcón, 23

28014 Madrid

Tel: +34 91 330 28 60 / 23 73

Fax: +34 91 330 28 58

area.comunicacion@museodelprado.es

www.museodelprado.es

Forma de Coleta de Dados: Foram respondidas as perguntas do questionário de forma escrita e enviadas por e-mail.

INFORMAÇÕES SOBRE O ENTREVISTADO

1. Cargo ocupado

2. Formação Acadêmica

3. Tempo que atua na Área de Comunicação do Museu

PERGUNTAS GERAIS SOBRE O MUSEU

1. Número de Visitantes Anuais

Em 2010 o Museu do Prado obteve 2.732 mil visitantes, superando a marca de 2,7 milhões de visitantes anuais, fato que já ocorre há três anos consecutivos.

2. Há meta de venda de entradas?

3. A venda de entradas e os produtos da loja do museu compõem o orçamento da instituição?

Os orçamento do museu procede de diferentes locais como, por exemplo, a venda de entradas e a comercialização de produtos e publicações, que é de responsabilidade da Sociedade Museo Nacional del Prado Difusión.

4. Qual o valor arrecadado com a venda de ingressos anualmente?

Em 2009, se arrecadou 21.023.210,00 euros (cerca de 21 milhões de euros) com venda de entradas.

5. Quais os objetivos gerais do Museu?

O Museu do Prado tem por objetivo alcançar os seguintes fins:

- Garantir a proteção e conservação, assim como promover o enriquecimento e a melhora dos bens do Patrimônio Histórico Espanhol que possui;
- Exibir ordenadamente as coleções em condições adequadas para sua contemplação e estudo;
- Fomentar e garantir o acesso das mesmas ao público e facilitar o estudo dos pesquisadores. Impulsionar o conhecimento e a difusão das obras e da identidades do patrimônio do museu, favorecendo o desenvolvimento dos programas de educação e atividades de divulgação cultural;
- Desenvolver programas de pesquisa e formação de pessoas especializadas e estabelecer relações de colaboração com outros museus, universidades ou instituições culturais, organizando exposições temporárias e desenvolvendo ações conjuntas para o cumprimento de seus fins. Estas relações de colaboração se desenvolverão preferencialmente com as instituições dependentes ou vinculadas

às Administrações Públicas, prestando especial atenção àquelas com maior relevância e projeção no âmbito museístico;

- Prestar serviços de assessoramento, estudos, informação de carácter científico ou técnico que sejam requeridos pelos órgãos competentes da Administração Geral do Estado e que sejam provenientes dos convênios ou contratos outorgados com as entidades públicas ou privadas com as pessoas físicas, nas condições e com os requisitos estabelecidos pelas regras.

Artigo 3 da Lei 46/2003, de 25 de novembro, regulamentadora do Museu Nacional do Prado.

6. Há estudo de segmentação do público frequentador do museu?

O Instituto de Estudos Turísticos faz um trabalho sobre o público frequentador, o Museu do Prado faz colabora com este estudo.

7. Qual o principal público frequentador?

De acordo com os dados de 2010, foi verificado que entre os meses de abril e novembro 43% dos visitantes são residentes na Espanha (Comunidade de Madri 26,5%, Catalunha 4,1% e Andaluzia 3,2%). Os 57% restantes são não residentes e seus principais países de procedência são: Itália (8,4%), Estados Unidos (7,9%), França (7,3%) e Alemanha (4,1%).

PERGUNTAS SOBRE A ÁREA DE COMUNICAÇÃO

1. Quantas pessoas trabalham na Área de Comunicação?

10 pessoas.

2. A área de Comunicação reporta a quem ou a que área dentro da estrutura do Museu?

A área de Comunicação responde diretamente a Direção do Museu.

3. Há outras pessoas que atuam em comunicação e que não estejam indicadas no item 6?

4. Há terceiros contratados para trabalhar na comunicação do Museu? (Ex. agências, profissionais terceirizados etc.)

Recentemente foi contratada uma agência de publicidade para que realize a gestão de contratação dos espaços publicitários sob a supervisão dos funcionários do Museu do Prado.

5. Qual os objetivos da Comunicação do Museu?

Esta área define, executa e avalia a estratégia de comunicação do Museu, ocupando-se principalmente das relações com os meios nacionais e internacionais, da compilação, classificação, análise e distribuição interna das notícias sobre a instituição e da edição e atualização dos conteúdos do site do Museu.

Objetivos: Reforçar a proteção e a imagem do Museu do Prado (associada aos itens de excelência, acessibilidade e gozo) em nível local, nacional e internacional.

Reforçar o posicionamento do "Campus Prado" como um centro de referência dentro do circuito museístico internacional, aproveitando o momento da sua criação para consolidar a nova imagem da marca do museu.

Aumentar a penetração do museu nos diferentes setores da sociedade espanhola e especialmente no âmbito local (Madrid e Comunidade)

Difundir as exposições temporárias de forma extensiva, explorando novos canais como o veículo de atração de novos públicos.

6. Há planejamento anual de estratégias da área de Comunicação? Quem realiza?

Atuação:

Explorar todos os ângulos informativos das distintas vertentes de atividade desenvolvidas pelo Museu: exposições, publicações, atividades educativas, serviços, produtos, programas de captação de recursos etc.

Diversificar as estratégias de comunicação em função dos diferentes tipos de "target - público de interesse" do Museu, planejando a utilização dos canais mais adequados ou afins para cada um deles: opinião pública em geral, mundo científico, acadêmico e cultural, setor turístico, patrocinadores, consumidores de produtos e serviços culturais.

Consolidar e ampliar as relações com os meios de comunicação internacionais e regionais, sistematizando a organização de viagens de imprensa como parte fundamental da estratégia de comunicação dirigida ao exterior.

Desenvolver campanha de imprensa específicas para cada um dos grandes acontecimentos e principais novidades programadas (exposições, inaugurações de novos espaços, "Escola do Prado", lançamento do "Prado.es", "Prado Intinerante", "Prado Aberto", "Programas de Membros Corporativos" etc)

Informar sistemática e pró-ativamente sobre todos as demais atividades do Museu, com especial atenção às de caráter educativo e àquelas relacionadas com as aquisições de obras.

Analisar o alcance das ações de comunicação desenvolvidas anualmente com o fim de medir sua eficácia a respeito do seu grau de cumprimento dos objetivos expressados e buscados, em sua totalidade ou parcialmente, para cada uma delas: A imagem ou percepção do "Novo Prado", o aumentos da penetração social e da captação de novos públicos. Se se deseja uma análise mais rigorosa, necessitaria se realizar uma auditoria externa, mas a própria área de comunicação considerará os resultados parciais e reajustará sua estratégia, se for conveniente, tomando como referência os novos dados disponíveis através das pesquisas de público, estatísticas de visitantes, opiniões etc.

7. Há planejamento anual de ações e projetos da área de comunicação?

O planejamento de comunicação é feito pelo responsável pela área de comunicação coordenado com a direção do Museu.

8. Há orçamento específico da área de comunicação?

Sim.

9. A área tem liberdade de utilização do orçamento?

Sim, o orçamento de comunicação é gerenciado segundo as necessidades da área.

10. Há comunicações diferenciadas para cada público frequentador do museu?

Há um público "target" específico?

PERGUNTAS SOBRE OS PROJETOS E OUTROS

1. Quem demanda os projetos de comunicação? Há algum processo de validação ou aprovação de projetos?

2. Quais são os principais projetos realizados nos últimos 12 meses?

Durante 2009 aconteceram 19 convocatórias de imprensa no Museu e se emitiram 29 notas informativas correspondentes à estas. Além disso, todas as atividades extraordinárias e que não fossem organizadas pela área de educação do Museu, foram comunicadas pontualmente por diversos meios.

O número de notas informativas emitidas tem uma relação direta com os diferentes acontecimentos de interesse público que aconteceram durante esses meses de vida da instituição, como o programa de exposições temporárias e a atividade educativa gerada em torno do mesmo, os avanços relacionados com o projeto de reordenação de coleções incluído no Plano de Atuações do Museu do Nacional do Prado 2009/2012 e outras iniciativas contempladas também neste plano, como a inauguração do Centro de Estudos, a abertura da sua Biblioteca e o novo programa expositivo "A Obra Convidada".

O primeiro dos acontecimentos que despertou grande interesse da mídia se produziu no mês de janeiro com a apresentação do projeto "Obras Primas do Prado no Google Earth", capa dos diários "ABC" e "El País", tendo também as emissoras de televisão dedicado uma importante cobertura. Do total das informações relacionadas com o Museu do Prado durante este ano, 2170 notícias foram sobre o programa de exposições temporárias desenvolvido neste período. As mostras que obtiveram maior número de notícias registradas foram "Joaquim Sorolla", "Francis Bacon" e "Juan Bautista Maíno" que juntas foram responsáveis por cerca de 79% da cobertura da mídia. Outras atividades deste período que obtiveram grande acompanhamento pelos meios de comunicação foram a inauguração dos primeiro ciclo de conferências da "Cátedra do Prado", dirigido por Philippe de Montebello; a incorporação da pintura do século XIX à Coleção Permanente - constante do projeto de reordenação da coleções -; e as atividades de carácter educativo dedicadas ao público escolar e familiar como "A Arte de Educar", em colaboração com a "La Caixa" (banco espanhol), o lançamento dos áudio-guias infantis.

A equipe de comunicação do Museu apoio também cada uma das convocatórias de imprensa realizadas com o motivo da apresentação da exposição "El bodegón Español no Prado" (Programa Prado Itinerante) nas distintas sedes das que se celebrou durante um ano: Santa Cruz de Tenerife, A Coruña e Valladolid.

A comunicação das atividades colocadas em prática pela área de educação em diferente momentos do anos de 2009 se fez através da redação e envio de comunicados de imprensa a meios de difusão nacional e local, assim como meios especializados. De esta forma se comunicaram também as atividades de carácter extraordinário como a celebração do 190º aniversário da fundação do Museu do Prado ou a participação da instituição em celebrações como o Dia do Livre e a Noite dos Livros, com a abertura excepcional da nova Biblioteca, o Dia Europeu da Música, a Noite em Branco, o Dia Internacional dos Museus.

A atual página web do Museu está consolidada como um canal de comunicação e informação de referência tanto para os internautas interessados nas coleções e atividades do Prado como para seus visitantes físicos. Em nível de desenvolvimento da mesma, em 2009 foi um período de adaptação das tendências que

constantemente surgem na internet para a ampliação e melhora dos desenvolvimentos e conteúdos existentes, assim como para a fidelização e ampliação de usuários.

3. Há definição de metas para os projetos de comunicação? (ex. Número de visitas no site, publicações em periódicos, meta de retweets etc)

4. Efetuam medições dos resultados? (verificam o cumprimento das metas através de meios de controle como pesquisas, monitoramento etc)

Na Área de Comunicação se realiza uma análise de alcance das ações de comunicação desenvolvidas anualmente com a finalidade de medir sua eficácia em quanto ao grau de cumprimento dos objetivos perseguidos, global ou parcialmente, como são o aumento da penetração social e a captação dos novos públicos. Estudam-se variáveis relacionadas principalmente com as exposições temporárias - como o número e extensão das notícias publicadas e investimento publicitário em relação à cifra de visitantes registrada.

5. Que ferramentas e canais de comunicação são utilizados pelo Museu? (Postais, banners, flyers, folders, periódicos, página web, mídias sociais, e-mail, associação com organizações similares, governo ou agencias de turismo; televisão, rádio, palestras, Workshops, feira de artes etc.)

6. Como se faz a distribuição dos materiais impressos? (Ex. centros turísticos, outros museus, restaurantes, hotéis etc.)

A Área de Comunicação não realiza a distribuição de nenhum material, exceto aquele destinado aos meios de comunicação.

7. O Museu possui patrocinadores (físicos ou jurídicos)?

O Prado iniciou um programa de patrocínio pelo qual empresas e instituições podem escolher o grau de colaboração que melhor se adapte às suas necessidades.

8. Há campanhas de busca de patrocínio?

9. A comunicação da loja do Museu é de responsabilidade da estrutura de comunicação?

10. Há uma orientação institucional para a criação da comunicação do Museu? (Ex. uso de cores, dimensões, materiais, definição de fontes etc.)

Existe uma orientação institucional claramente determinada para qualquer material que o Museu do Prado execute.

11. Há alguma característica especial na comunicação das exposições temporárias? (Descrever como trabalham a comunicação das exposições temporárias. Os mesmo padrões utilizados nas comunicações regulares do museu são seguidos ou se há alguma especificidade.)

As rodas de imprensa das apresentações das exposições temporárias acontecem habitualmente no auditório do Museu, porém se for necessário, pode-se celebrar nas salas de exposição nas datas que podem variar entre sexta ou segunda anteriores à abertura ao público.

Realiza-se uma única convocatória na qual comparecem jornalistas dos meios de comunicação nacionais. A convocatória se reemite por e-mail aos meios de comunicação selecionados. Também se realizam viagens para que a imprensa internacional conheça a exposição ou para que estes venham a visitá-la durante o seu período de abertura.

As datas da convocatória são decididas pelos critérios de oportunidade e organização.

São elaborados nota ou dossiê de imprensa, assim como um CD das imagens escolhidas para publicidade. Todo este material é entregue aos jornalistas na roda de imprensa. Previamente, o dossiê completo (incluindo imagens) é enviado às revistas e demais meios de acordo com um calendário correspondente à sua periodicidade e especialização.

ENTREVISTA: Conclusão

Primeiros Contatos

Após contato via e-mail com a área de comunicação, houve a negativa da entrevista pessoal, mas foi sugerido como alternativa o envio do questionário para ser respondido e via e-mail.

Enviado o questionário, as respostas às questões foram enviadas em questão poucos dias.

Não houve identificação do funcionário que respondeu ao questionário.

A Área de Comunicação

A área de comunicação é composta por 10 pessoas e responde diretamente à direção do museu. Há uma agência que foi recentemente contratada para contratação de espaço publicitário para o museu.

A área de comunicação tem objetivos definidos e estratégia de atuação. O planejamento tático é realizado pelo chefe da área alinhado com a direção do museu. Segundo o entrevistado, uma das metas é medir o cumprimento dos objetivos buscados através de pesquisas e alinhar a estratégia caso seja necessário. Há orçamento da área e é utilizado segundo as necessidades.

Há avaliação e medição de objetivos gerais e também de projetos ou ações.

Instrumentos e ferramentas mencionados: e-mail, convocatória de imprensa, site, press release, kit para imprensa com cd de imagens, viagens de divulgação de exposições, jornais, revistas, meios de comunicação de massa atingidos através da assessoria de imprensa.

VISITA PRADO: Relatório de Observação

1. Nome: Museo Nacional del Prado

2. Localização: Madri - Espanha

3. Número de visitas anuais: Cerca de 2,7 milhões de visitantes (dados fornecidos pelo museu em entrevista)

4. Preço ingresso

Acervo: 8 euros

Temporária: 10 euros

Acervo + Temporárias: 12 euros

5. Dia da visita: Domingo 13 de março 2011

FORMAS DE PESQUISA:

1. In Loco

2. Internet

1. IN LOCO

1.1. Externo

- Presença de Banners, Faixas, Outdoor

Não há comunicação ostensiva na fachada, presença de três banners nos arredores do Museu sobre a exposição temporária. Na entrada principal há murais com informações das atividades do mês

- Utilização de cores

Repetição da cor vermelha na marca, mas não há uma cor predominante na comunicação. A exposição temporária tem uma comunicação própria, sem ligação específica com a comunicação do museu.

- Estado de conservação da Comunicação

Bom, comunicação nova.

- Identificação do Museu

A identificação do Museu é facilitada por sua localização, tamanho e estrutura do prédio e presença dos banners na entrada. No entanto, a entrada do museu é diferente do local da compra dos ingressos, o que torna o fluxo de pessoas confuso. Há placas indicativas e também pessoas informando onde os visitantes têm que se dirigir.

1.2. Interno

- **Panfletos, Flyer, Folder** (do acervo, exposições temporárias, outros museus, outros)

Actividades de Marzo: Programa detalhado das atividades do mês

Invierno: Programa das atividades de janeiro a março

Planta: 6 idiomas: Alemão, Italiano, Português, Espanhol, Inglês e Francês

Hazte Amigo e Carnet Regalo: Convite para membro do museu, com lista de benefícios

Tu opinión nos interesa: Impresso de pesquisa de opinião

- Display, Banner

Após entrar no museu, encontram-se apenas alguns cartazes sobre a exposição temporária em cartaz e também as próximas exposições que acontecerão.

- Mapas de Localização (outras línguas)

Os mapas de localização no balcão de informações estão disponíveis em seis línguas e trazem não apenas as salas do museu numeradas e coloridas de acordo com o critério de exposição adotado pelo museu, mas também informações básicas como horários e preços.

Dentro do mapa é possível encontrar pequenas imagens das obras de maior destaque do acervo como incentivo à visita.

Mapa: Imagens em tamanho reduzido das principais obras do museu

- Utilização da Marca

Há fonte específica e critério de utilização claros. Foi verificada a utilização da cor da letra da marca em branco ou preto. Porém, é fácil encontrar a marca utilizada fora dos critérios/especificações estabelecidos (Imagem: Etiqueta de Identificação do Visitante).

Marca em Impressos

Etiqueta de Identificação do Visitante

- Localização Balcão de Informações

Ao entrar no Museu por sua entrada principal, o balcão de informações é de fácil localização e encontra-se identificado. Junto ao balcão de informações há também

um balcão de áudio-guias e outro para captar colaboradores, identificado como "Amigos do Museu".

Amigos do Museu

Criada em 1980, a Fundación Amigos Museo del Prado é uma instituição cultural privada sem fins lucrativos que tem por objetivo promover e fomentar ações que tenham relações com as atividades do Museu do Prado. Para captar novos doadores, a fundação conta hoje com cerca de 19 mil amigos, oferece benefícios como entradas gratuitas ao Museu do Prado e outros museus públicos, descontos na loja e restaurante do museu, programa de atividades exclusivas, desconto em imposto de renda do valor doado, entre outros benefícios.

O visitante pode se tornar uma "Amigo" ou mesmo presentear um terceiro com a adesão através do site www.amigosmuseoprado.org ou do balcão localizado dentro do museu ao lado do balcão de informações.

Há uma comunicação específica para a marca, com a presença de um logo próprio e também informativos e impressos específicos da fundação que podem ser encontrados no local.

- Material e cores utilizadas

Não há uma cor percebidamente predominante. A utilização do vermelho é encontrada com frequência na comunicação impressa, mas em várias tonalidades e em diferentes locais.

- Áudio-Guias, Visitas Guiadas

O áudio-guia do museu é pago e patrocinado por uma empresa privada - Telefonica, multinacional espanhola de grande porte. O aparelho utilizado possui um formato de telefone e traz uma fita para ser colocado no pescoço com a marca do patrocinador. Apesar do patrocínio, o áudio-guia é limitado a poucas obras. Não há visitas guiadas.

1.3. Acervo

- Forma de exposição das obras

A exposição das obras é feita pela época histórica e origem do país, mas há várias salas que não há uma coerência seguindo este critério. Há obras de pintores como, por exemplo Goya, que estão espalhadas por várias salas, ainda que tenham sido pintadas em um mesmo período histórico.

- Ferramentas utilizadas na exposição (impressos - papéis, paredes, etiquetas das obras, áudio-visuais)

Algumas obras têm uma informação mais detalhada nas etiquetas e painéis impressos, mas não é uma regra. Destaque para os quadros "Adán" e "Eva" de Dürer: a restauração destas obras é mostrada aos visitantes através de painéis de luz, fotografias gigantes, monitores de vídeo, entre outros recursos.

Mini-Guias

É possível encontrar guias nas lojas do museu em vários tamanhos e também mini-guias específicos de determinadas salas ou conjuntos de obras que são vendidos em máquinas espalhadas pelos corredores do museu.

Máquina de Mini-guias: Mini-guia "El Bosco (Bosch)". Colocada na entrada da sala onde estão expostas obras do pintor

- Informação da sala e obras (forma da exposição, contexto histórico, autor)

Algumas obras do acervo têm etiquetas explicativas com informações detalhadas em espanhol e traduzidas para o inglês; outras, porém, têm etiquetas apenas com nome da obra, autor e data, apenas em espanhol. No entanto é comum encontrar obras sem qualquer identificação, apenas expostas.

Nas obras onde há maior comunicação, seja impressa e colocada no local onde está exposta ou no áudio-guia, é possível encontrar informações sobre o autor, o quadro, a técnica de pintura, o contexto histórico, entre outros.

1.4. Exposições Temporárias (interior museus)

- Material de Divulgação (folders, displays, faixas, banners)

Não há material impresso exclusivo das exposições temporárias a ser entregue para os visitantes no balcão de informações, porém, há alguns cartazes espalhados pelo Museu sobre as exposições que estão ocorrendo e também sobre as demais que virão a acontecer. Este material também é encontrado externamente, nos arredores do museu e em estações de metrô, por exemplo. No acesso da entrada da exposição temporária há monitores eletrônicos com informações sobre a exposição e sobre o museu.

Vale salientar que, apesar de não haver uma comunicação impressa exclusiva da exposição temporária no balcão de informações, esta consta e apresenta-se como capa no folder impresso de programação de inverno do Museu que está disponível neste local.

- Indicação do local

A entrada do local é próxima à entrada principal do museu, fácil acesso e identificação.

- Ferramentas de comunicação utilizadas na exposição

A exposição não foi visitada

1.5. Loja do Museu

- Localização

Há lojas espalhadas dentro do museu, porém de tamanho inferior à loja localizada na entrada/saída principal. Esta loja de grande tamanho está estrategicamente localizada entre o balcão de informações e o café/restaurante do museu. Foi projetada com várias entradas e com a aparência de um quiosque, conferindo-lhe bastante originalidade.

- Quantidade e variedade de objetos

As mais famosas obras do museu e seus artistas, em particular os pintores espanhóis que são uma das principais atrações do local, estão presentes em uma grande variedade de objetos. Há stands exclusivos para os pintores Goya e Velázquez e também produtos desenvolvidos especialmente para a exposição temporária como marcadores de livros, cartões postais, calendários, fotografias, cadernos, livros de arte, canetas, entre outros.

Impressão por Demanda

Os visitantes do museu dispõem de um serviço de impressão de reprodução de obras de arte de acordo com o tamanho e material escolhido.

As reproduções são feitas a partir de um cuidadoso processo de digitalização das imagens tendo sido utilizada como referência cromáticas as obras originais, o que confere exclusividade e fidelidade ao trabalho realizado.

A impressão pode ser feita em papel fotográfico de 180 gramas certificado ou em tela de 350 gramas, ambos disponíveis em 3 tamanhos. A imagem impressa é proporcional à obra original, tem garantia de alta definição e durabilidade e é entregue ao comprador pronta para ser emoldurada juntamente com o texto explicativo da obra reproduzida.

- Utilização da Marca/Cores

Não há uma marca ou cor específica da loja.

2. INTERNET

2.1. Página

- Endereço

www.museodelprado.es

- Visual e Utilização da Marca

Cores neutras com alternância de tons de cinza, fotos das obras de arte e pequenos textos.

Utilização da marca nos padrões encontrados na comunicação impressa.

- Facilidade de Acesso e Navegação

Página do site leve e de rápido carregamento, nas versões inglês e espanhol.

As principais informações sobre as exposições temporárias, calendário de atividades, obras do acervo, entre outros, estão dispostas no site de forma simples com imagens e links.

- Horários e preços

Fácil localização à direita da página principal sob o tema "Visita el Museo". As informações estão dispostas no site em doze línguas e são identificadas por cor.

- Acervo e Exposição Temporária (informações)

As informações sobre as exposições temporárias estão na primeira página do site, com pequenos textos e fotos. Há ainda links para informações mais detalhadas e também calendário de exposições.

Acervo: Galeria On Line

Um grande destaque da página oficial do Museu do Prado é a sua "Galería On Line" onde é possível ver em detalhes algumas das obras do acervo do museu, acompanhada de um áudio-guia ou uma pequena explicação escrita. Há a opção de áudio-guia na linguagem dos sinais.

É possível consultar as obras do acervo por seu título ou pelo nome do artista. Ao acessar uma obra, encontram-se informações a seu respeito como título, autor, data, medidas, material utilizado, entre outras.

- Compra on line (ingressos e produtos)

Sim, é possível comprar entrada para acervo, exposição temporária e também produtos através do site do museu.

- Patrocínio

Há apoio da empresa privada "Telefonica". Seu logo está na primeira página do site do museu e há também um link de acesso para a página da empresa.

2.2. Outras Ferramentas ou Instrumentos de Comunicação Digital Utilizados

Recursos utilizados:

Facebook e Twitter - Mídias sociais

"Prado Media"

Espaço dedicado, dentro da página do museu, a arquivar todos os conteúdos multimídias referentes a este, podendo ser acessados a qualquer tempo: vídeos, jogos, áudio-guias etc.

MUSEU 4: THE METROPOLITAN MUSEUM OF ART

ENTREVISTA METROPOLITAN: Vice-Presidente de Comunicação

Instituição: Metropolitan Museum of Art

Localização: New York - EUA

Data da Pesquisa: Março 2011

Forma de contato: Através de informações do site

Contato: Vice-Presidente de Comunicações

Forma de Coleta de Dados: Entrevista pessoal com gravação de áudio.

Nota: Letras em itálico são transcrições das falas da entrevistada traduzidas.

INFORMAÇÕES SOBRE O ENTREVISTADO

1. Cargo ocupado

Vice-Presidente de Comunicações

2. Formação Acadêmica

3. Tempo que atua na Área de Comunicação do Museu

Está no museu desde 1986.⁴⁵

PERGUNTAS GERAIS SOBRE O MUSEU

1. Número de Visitantes Anuais

Cerca de 5 milhões e 240 mil pessoas.

⁴⁵ http://www.metmuseum.org/Press_Room/full_release.asp?prid=%7BC9EE23D5-5994-11D5-93F8-00902786BF44%7D

2. Há meta de venda de entradas?

3. A venda de entradas e os produtos da loja do museu compõem o orçamento da instituição?

Sim, tanto a bilheteria quanto a venda dos produtos da loja.

Na cidade de New York há um acordo entre o governo local e os museus, possibilitando a cobrança de um valor recomendado para a entrada. Ou seja, é recomendado o pagamento de U\$ 20 para acesso, mas o visitante pode contribuir com qualquer valor, inclusive inferior, para entrar no museu.

"Isso é algo somente na cidade de New York e não é uma situação comum. A cidade é dona das terras onde estão o museu e também é dona do prédio e nós somos uma organização que tem propriedade das obras de arte e contrata pessoas para trabalhar aqui. São cerca de 32 ou 33 instituições como esta na cidade de New York que ocupam terras e prédios de propriedade da cidade. Eles na verdade nos dão certa porcentagem do nosso custo operacional. E isso tem mudado recentemente, diminuindo o quanto eles têm dado para nós, por causa da situação financeira (a respeito da crise financeira mundial recente). Nós sempre tentamos mostrar para eles, através de estatísticas, que é muito importante eles continuarem nos mantendo, porque nós trazemos muito turistas para a cidade de New York. Nós temos muitos museus aqui, mais de 2 mil em toda a cidade, isso se torna uma atração cultural em escala internacional. As pessoas vêm para cá e visitam muitos tipos de museus, você pode ver muita arte aqui. Nós recebemos "privilégios" da cidade que nos ajudam a manter o prédio aberto, pagam pela luz, pelo aquecimento, mas não completamente.

4. Qual o valor arrecadado com a venda de ingressos anualmente?

14% do orçamento do museu anualmente vêm da bilheteria.

5. Quais os objetivos gerais do Museu?

"Educação para a arte é nossa missão prioritária. Não somente mostrar arte para as pessoas, mas também educar. Nós olhamos dessa forma"

Tem o objetivo de envolver famílias e, em especial crianças mesmo que com pouca idade, pois assim acreditam que elas farão parte do museu e voltaram muitas vezes. Constroem esse relacionamento com diversos recursos: Centro Educacional, restaurantes, loja etc.

"Nós reconstruímos nosso centro educacional em 2007 e há muitas aulas lá. As crianças podem fazer arte. Nós temos programas gratuitos em que as famílias podem participar durante os finais de semana".

"Nós tentamos envolver as famílias e as crianças desde cedo. Nós criamos esses programas de sócios, temos 2 ou 3 bons restaurantes no prédio e lojas onde se podem comprar mercadorias relacionadas com as coleções"

"Se você der às pessoas essas razões especiais para se envolver e voltar, não apenas para voltar uma vez, mas para voltar diversas vezes e voltar periodicamente... estamos falando sobre muitos desafios aqui..."

Questionada: Se não há esse envolvimento desde cedo com o público, acredita que a comunicação pode "preencher" essa lacuna?

"Ela pode ajudar, sim, absolutamente sim. É muito importante as pessoas tem que saberem que está lá e como podem ajudar. E isso é o porque da gente ter muita campanha de propaganda, não só para dizer às pessoas o que está exposto e que elas podem querer ver, mas também propagandas gerais. As vezes fazemos propagandas que mostra como as pessoas podem se interessar pela sua instituição de forma geral, não somente pela exposição que está ocorrendo."

6. Há estudo de segmentação do público frequentador do museu?

"Nós fazemos pesquisas dentro das galerias para descobrir quem são as pessoas que nos visitam. Esses visitantes estão vindo pela primeira vez ou vêm bastante? Estão vindo pela exposições temporárias ou pela coleção permanente? Quantas vezes já vieram? Nós tentamos descobrir dessa forma."

7. Qual o principal público frequentador?

O museu tem interesse em todos os públicos e há uma grande variedade de pessoas que o frequentam. Um dos principais públicos mencionado pela entrevistada é o de turistas, crianças de idade escolar e moradores da cidade de New York e regiões.

PERGUNTAS SOBRE A ÁREA DE COMUNICAÇÃO

1. Quantas pessoas trabalham na Área de Comunicação?

9 pessoas.

1. Vice-Presidente de Comunicação - Responsável pela estratégia e coordenação da área
2. Gerente Associado - Trabalha com ligação direta à Vice-Presidente, responsável pelas tarefas específicas diárias
3. 5 Funcionários - Responsáveis pela promoção das exposições. Começam a trabalhar a divulgação muitos meses antes da sua abertura, continuam durante sua vigência e também após seu encerramento.
4. Assistente da Vice-Presidência - Auxilia a Vice-Presidente no necessário e também posta informações em diferentes web sites, especialmente para jovens.
5. Responsável pela coleta de informações nos meios de comunicação - revistas, web sites, tv, rádio, jornais

6. A Área de Comunicação reporta a quem ou a que área dentro da estrutura do Museu?

"Essa área faz parte de uma área maior chamada 'External Affairs' que tem como responsável um Vice-Presidente Senior."

7. Há outras pessoas que atuam em comunicação e que não estejam indicadas no item 6?

Sim, como por exemplo, as pessoas que fazem a comunicação das lojas.

8. Há terceiros contratados para trabalhar na comunicação do Museu? (Ex. agências, profissionais terceirizados etc.)

Sim, como por exemplo, agência de propaganda que desenvolveu o logo que está sendo utilizado.

Também para escrever para públicos especializados são contratados serviços externos de comunicação, como por exemplo, há uma pessoa externa especializada em música que escreve os press releases para serem aprovados pela entrevistada.

9. Qual os objetivos da Comunicação do Museu?

10. Há planejamento anual de estratégias da área de Comunicação? Quem realiza?

O planejamento estratégico é feito anualmente e é utilizado para justificar o planejamento orçamentário. É feito pela entrevistada com aval do Vice-Presidente ao qual reporta e também do Presidente do museu.

11. Há planejamento anual de ações e projetos da área de comunicação?

Sim, é feito detalhadamente para a aprovação do orçamento anual.

12. Há orçamento específico da área de comunicação?

"Nós temos um orçamento, mas parte da nossa proposta feita essa semana (refere-se ao planejamento estratégico e orçamentário para o ano seguinte que estava sendo preparado na semana da entrevista), nós temos a oportunidade de requerer uma aumento no orçamento para alguma coisa. Então a gente tem que explicar nossa estratégia para justificar porque a gente gostaria de mais dinheiro para determinada 'área', por exemplo porque estamos expandindo a 'area', ou ainda porque não precisamos de tanto dinheiro aqui"

13. A área tem liberdade de utilização do orçamento?

O orçamento deve ser utilizado de acordo com o planejamento apresentado para o ano.

"Ele somente pode ser usado para as coisas aos quais foram designados. Ele é seccionado em partes para coisas bem específicas e você somente pode utilizá-lo para estas coisas. Isso é absolutamente muito controlado. Nós temos pessoas que verificam todos os gastos para garantir de que foram corretamente realizados.

14. Há comunicações diferenciadas para cada público frequentador do museu?

Há um público "target" específico?

Sim. Trabalham especialmente com o público escolar, pois acreditam que serão, mais tarde, os que darão suporte ao museu.

"Nós temos mais de 2500 escolas que vêm aqui todos os anos de New York e das áreas vizinhas. Se as escolas de New York vêm aqui, não precisam pagar nada para entrarem."

"Nós trabalhamos muito ligados ao órgão responsável pela educação da cidade e das áreas vizinhas"

"Nós temos educadores que trabalham na nossa equipe. Eles ficam com as classes, podem levá-las para dar uma volta e mostrar coisas, ensinando-as sobre arte. E nós também temos programas que ensinam aos professores. Nós temos dias especiais que apenas os professores vêm, nós os ensinamos sobre certas coisas e eles podem trazer suas classes."

"Nós aprendemos que a maioria dos visitantes, em certa parte do ano (no verão e de final de novembro até final de dezembro), são turistas e talvez eles venham apenas uma vez. E, nos pensamos, 'ok'. Então fizemos uma brochura com informações gerais e pagamos uma companhia para colocar nos aeroportos".

"Nós temos uma área para atingir diferentes comunidades, se chama 'Multicultural Audience Development Initiative', então a gente tem certeza de incluir todas as diferentes comunidades locais que gostariam saber sobre arte."

PERGUNTAS SOBRE OS PROJETOS E OUTROS

1. Quem demanda os projetos de comunicação? Há algum processo de validação ou aprovação de projetos?

2. Quais são os principais projetos realizados nos últimos 12 meses?

- Campanha **"Get Closer"**: Imagens de detalhes das obras de arte foram impressas e colocadas no quarteirão do museus. As pessoas também eram incentivadas a tirar fotografias de detalhes das obras segundo escolha pessoal e enviar para o site do museus. Os participantes das melhores fotografias eleitas ganhariam prêmios e poderiam ver suas imagens colocadas no site do museu.
- Mudança do Mapa: Novo mapa impresso e também na internet, onde as galerias estão numeradas e ao clicá-las, é possível obter várias informações sobre o local
- Utilização de Aplicativo para Iphone na exposição **"Guitar Heros"**: Ao visitar a exposição, gratuita para todos que estão dentro do museu, é possível utilizar o aplicativo baixado anteriormente pela internet ou adquirido um guia multimídia disponibilizados em aparelhos Ipod Touch.

3. Há definição de metas para os projetos de comunicação? (ex. Número de visitas no site, publicações em periódicos, meta de retweets etc)

Sim.

"Nós temos os 5 funcionários e todos têm as suas tarefas e antes deles começarem cada uma delas, nós sentamos e conversamos: o que nós tentaremos alcançar com cada projeto?"

4. Efetuam medições dos resultados? (verificam o cumprimento das metas através de meios de controle como pesquisas, monitoramento etc)

"Sim, nós verificamos para ver... nós verificamos frequentemente, até quando a exposição/evento já está acontecendo."

"Nós realmente vemos os números muito cuidadosamente em todos os momentos e comparamos os resultados das exposições de temas similares. Para todas as exposições nós tentamos adivinhar quantas pessoas comparecerão, porque você

precisa preparar seus recursos também. Eles são muito bons nisso... as pessoas de pesquisa que trabalham aqui, que fazem essas projeções. Eles olham outras projeções que poderiam ser similares para tentar descobrir quais os públicos que poderiam estar interessados. Tudo é baseado no público que pode se interessar e que comparecerá."

5. Que ferramentas e canais de comunicação são utilizados pelo Museu? (Postais, banners, flyers, folders, periódicos, página web, mídias sociais, e-mail, associação com organizações similares, governo ou agências de turismo, televisão, rádio, palestras, Workshops, feira de artes etc.)

- Propaganda em ônibus
- Web sites relacionados a arte
- Web sites gerais: New York Times, New York Magazine etc.
- Web sites para jovens: Facebook, Flavorpill, Twitter
- Propaganda de rádio; as estações são escolhidas de acordo com a relevância ao assunto (preferência para estações de música clássica)
- Folder impresso com informações gerais: colocado nos aeroportos por uma companhia terceirizada
- Press releases (agora somente digitais) - Temos cerca de 10 mil contatos no mundo
- Conferência de Imprensa
- Encontros especiais - Almoços com o Diretor
- Intranet - Para informações com os públicos internos
- Eventos
- Press Kits - Feitos internamente em Cds e disponibilizados on line

6. Como se faz a distribuição dos materiais impressos? (Ex. centros turísticos, outros museus, restaurantes, hotéis etc.)

Contratam serviços externos.

7. O Museu possui patrocinadores (físicos ou jurídicos)?

Sim.

8. Há campanhas de busca de patrocínio?

9. A comunicação da loja do Museu é de responsabilidade da estrutura de comunicação?

A comunicação da loja é feita por outra equipe, mas trabalham em parceria com a área de comunicação.

"Nós temos todo um departamento para "Merchandising" e eles trabalham com os curadores e com as coleções também, tentando fazer objetos relacionados com as nossas coleções de artes. Eles vendem nas lojas dentro do prédio e nós também temos algumas lojas fora do prédio".

10. Há uma orientação institucional para a criação da comunicação do Museu? (Ex. uso de cores, dimensões, materiais, definição de fontes etc.)

"Por anos ninguém prestou atenção para isso, por essa razão, nós estamos tentando fazer com que as pessoas sejam consistentes. Essa é uma das coisas que eu falo aqui todo o tempo. E agora nós temos esse logo que foi desenvolvido por nossa agência há alguns anos atrás, nós tentamos fazer todo mundo usar o logo em todos os diferente lugares (mostrou uma imagem). Este também é um tipo de logo para nós (mostrou outra imagem, diferente da primeira, a letra 'M' trabalhada e utilizado pelo museu em muitos lugares), isso é da coleção, é o alfabeto que Leonardo daVinci fez, então nós usamos este 'M' como nosso especial símbolo."

"Se você olhar em volta você verá que estas palavras são usadas de diferente formas em vários lugares diferentes e nós estamos tentando mudar isso."

11. Há alguma característica especial na comunicação das exposições temporárias? (Descrever como trabalham a comunicação das exposições temporárias. Os mesmo padrões utilizados nas comunicações regulares do museu são seguidos ou se há alguma especificidade.)

"Temos cerca de 35 exposições por ano, o que é muito. Então nós fazemos 35 press releases, fazemos coletivas, em alguns casos, somente para jornalistas. Eles vêm conhecem o curador, fazem entrevistas, tiram fotos, colhem informações. Fazemos 2 vezes por ano, com nosso Diretor, um almoço especial onde ele fala sobre todas as exposições que ocorrerão nos próximos 6 meses. Os editores vêm para isso e ficam

sabendo das exposições que mais interessam para as revistas deles e podem fazer matérias sobre elas, pois eles não podem cobrir tudo. Para nós nesse departamento é muito importante fornecer todas as informações para os jornalistas e ter coisas publicadas sobre o museu, pois as pessoas leem e querem vir "

ENTREVISTA METROPOLITAN: Conclusão

Primeiros Contatos

Após contato via e-mail com a área de comunicação, houve a confirmação imediata da entrevista e a disponibilização da data.

A Área de Comunicação

O museu tem como objetivo geral educar, objetivo também é compartilhado pela área de comunicação. Para seu atingimento, realiza projetos específicos para público jovem, crianças e famílias e também faz contato com as organizações governamentais para acordos de incentivo para visitação.

Há pesquisa de segmentação de público para saber quais as galerias mais visitadas, quem são as pessoas que mais visitam, quais os principais interesses, características etc. Com isso consegue fazer uma comunicação especial para diferentes públicos, como por exemplo para turistas. Há um tipo de impresso que é distribuído em locais turísticos e aeroporto nos períodos de julho e entre novembro e dezembro.

A área de comunicação é composta por 9 pessoas. Há pessoas que atuam em comunicação e que não fazem parte desta estrutura dentro e fora do museu. Há profissionais contratados externos para vários serviços, como por exemplo para escrever press releases especializados em determinados assuntos.

O planejamento é feito anualmente pela responsável pela área e aprovado pelo Vice-Presidente Senior, ao qual reporta, e também pelo Presidente do museu. O planejamento tático é feito detalhadamente assim como seu orçamento. Todos os gastos da área são controlados através do planejamento de ações e projetos

(tático). Nenhuma utilização do orçamento pode ser feita sem estar previamente aprovada no planejamento.

Todos os projetos e ações realizados tem objetivos a serem cumpridos e metas a serem alcançados. É realizada a medição de resultados após o encerramento do projeto ou ação e também durante seu acontecimento, para alinhamento de atingimento de meta. Há comparação de números das ações que estão sendo medidas com ações anteriores de características parecidas.

Principais meios e ferramentas utilizadas: Propaganda em ônibus, Web sites relacionados a arte e gerais (jornais, revistas), Facebook, Flavorpill, Twitter, Propaganda de rádio, Folder impresso, Press releases (agora somente digitais), Conferência de Imprensa, Encontros especiais, Intranet, Eventos, Press Kits.

VISITA METROPOLITAN: Relatório de Observação

1. Nome: The Metropolitan Museum of Art

2. Localização: New York - Estados Unidos

3. Número de visitas anuais: 5,2 milhões de visitantes⁴⁶

4. Preço ingresso

Preço sugerido: U\$ 20

O museu trabalha com sugestão de valor para entrada de U\$ 20, porém, o visitante pode pagar o valor que desejar para entrar no museu.

5. Dia da visita: Terça-feira 15 de março 2011

FORMAS DE PESQUISA:

1. In Loco

2. Internet

⁴⁶http://www.metmuseum.org/press_room/full_release.asp?prid=%7B7D5F61D5-8AE6-4A0A-8A04-BDB5A38E494B%7D

1. IN LOCO

1.1. Externo

- Presença de Banners, Faixas, Outdoor

Faixas sobre as exposições temporárias. Totens da Campanha "*Get Closer*".

"*Get Closer*"

Antes de chegar às escadas de acesso e a entrada principal do museu, é possível encontrar em todo quarteirão totens de promoção da campanha "*Get Closer*".

"*Get Closer*" é um convite à participação de um concurso fotográfico onde os visitantes devem fotografar detalhes das obras de arte em exposição e enviarem, dentro de um prazo limite, para uma página especialmente criada pelo museu.

Como prêmio os ganhadores receberão um anuidade de *Membership*, podendo usufruir dos benefícios disponíveis apenas para os membros do museu.

Para a promoção da campanha também são distribuídos dois tipos folhetos impressos.

Imagens da Campanha "*Get Closer*"

- Utilização de cores

Utilização das cores vermelha e azul nas faixas da fachada.

- Estado de conservação da Comunicação

Bom, comunicação nova.

- Identificação do Museu

Prédio de grandes proporções com colunas romanas de fácil identificação. Totens de comunicação presente em todo o quarteirão com a marca do museu.

1.2. Interno

- **Panfletos, Flyer, Folder** (do acervo, exposições temporárias, outros museus)

Impressos encontrados:

- *Museum Map*: Mapa
- *Family Map*: Mapa infantil com desenhos
- *Access Map*: Mapa para pessoas com deficiências físicas
- *Get Closer*: Concurso fotográfico
- *Now on View*: Programa de exposições temporárias e instalações de março a abril
- *Metmuseum.org/Connections*: Marcador de livro
- *Every Picture tells a story*: Impresso lúdico sobre artes
- *Dining Guide*: Impresso para bolso contendo informações sobre todos os restaurantes e cafés do museu
- *Met Holiday Monday*: Impresso especial para feriado da semana de verão em abril
- *Exhibitions Programs*: Informativos em folha A4 sobre exposições, programas e eventos.
- *Adult Programs*: Programação de March 2011
- *Youth Programs*: Programação de inverno e primavera para jovens e crianças
- *Art Adventure Percy Jackson The Olympians*: Impresso lúdico para crianças com mapa das obras relativas ao filme
- *Armaduras*: Especial sobre armaduras em espanhol, guia familiar
- *Make Your Mark*: Impresso lúdico que incentiva os primeiros traços artísticos
- *Kings, Wings...*: Impresso lúdico sobre determinadas obras de arte
- *Kid's Q&A*: Impresso em espanhol para crianças com obras em destaque.
- *El Primer Contacto con el Arte*: Programa de atividades que acontecem em espanhol.
- *Membership*: Programa de membros do museu com lista de categorias e benefícios.

- Display, Banner

Cartazes, banners, faixas, painéis, monitores de vídeo, projetores.

- Mapas de Localização (outras línguas)

Mapas em inglês e também em outros idiomas.

Mapas para crianças e deficientes físicos.

- Utilização da Marca

Há uma confusão na utilização da marca do museu. Há um logo com a letra "M" que é utilizado na comunicação impressa e em produtos mas, em alguns casos, a identificação é feita apenas pelo o nome do museu. Há a tentativa de utilizar um padrão, mas é fácil encontrar o nome do museu escrito em diferentes formatos e fontes. Há também um logo do museu desenvolvido para crianças.

- Localização Balcão de Informações

O balcão de informações em formato octogonal encontra-se centralizado no hall de entrada do museu. Em cada um de seus vértices, é possível encontrar um funcionário disponível para prestar informações em diferentes idioma.

- Material e cores utilizadas

Cada exposição temporária utiliza uma cor própria, porém, nas comunicações informativas é comum a utilização do vermelho e azul.

- Áudio-Guias, Visitas Guiadas

Há visitas guiadas. O áudio-guias, ao valor de U\$ 7, é patrocinado pela empresa *Bloomberg* e está disponível em inglês (com versão completa) e também em mais 7 idiomas (em versão reduzida).

1.3. Acervo

- Forma de exposição das obras

Há várias divisões sobre a exposição do acervo: local de origem, tipo de arte, época histórica, coleções particulares etc.

- Ferramentas utilizadas na exposição (impressos - papéis, paredes, etiquetas das obras, áudio-visuais)

Utilização de fotografias, reconstituições de parte das obras danificadas ou não expostas, mapas, desenhos, placas impressas nas paredes, etiquetas das obras.

- Informação da sala e obras (forma da exposição, contexto histórico, autor)

O museu destaca algumas obras e salas do acervo com uma comunicação impressa detalhada, utilizando mapas coloridos para indicar origem, fotos e reconstituições para descrever local e estado original etc. Em geral, nas etiquetas das obras, apesar do espaço reduzido, é possível encontrar informações que a situem dentro de um contexto histórico e cultural, fornecendo informações sobre o período em que foi produzida, o significado da obra, a vida do artista etc.

1.4. Exposições Temporárias (interior museus)

- Material de Divulgação (folders, displays, faixas, banners)

Banners, faixas e cartazes.

- Indicação do local

Nos corredores do museu há indicações para as exposições temporárias. O local da exposição é indicado com cartazes e faixas.

- Ferramentas de comunicação utilizadas na exposição

"Guitar Heroes"

Utilização de fotos, vídeos, projetores, impressos, monitores, Ipod Touch. A exposição, gratuita para todos os visitantes do museu, reuniu peças de instrumentos musicais de luthiers filhos de imigrantes de italianos e nascidos no estado de New York. O espaço dedicado à exposição foi dividido de forma que cada luthier tivesse um local próprio para contar sua história e expor seus instrumentos. Foram utilizadas imagens de músicos utilizando os instrumentos expostos, fotografias dos luthiers em suas oficinas e também de sua infância.

Para essa exposição foi utilizado uma versão inovadora do tradicional áudio-guia: ao valor de U\$ 7 os visitantes recebem um Ipod Touch com um aplicativo desenvolvido especialmente para o aparelho. Para cada peça exposta era possível escolher ouvir a explicação, ver um vídeo sobre o objeto ou até mesmo escutar o som que emite quando tocado. O aplicativo também está disponível gratuitamente para Iphone. Site da exposição: blog.metmuseum.org/guitarheroes/

Imagens retiradas

1.5. Loja do Museu

- Localização

Muitas lojas espalhadas dentro do museu e também alguns endereço externos.

A principal loja dentro museu está localizada à direita do hall de entrada.

- Quantidade e variedade de objetos

Grande portfólio de produtos, desde obras de arte até pequenos souvenirs. Loja principal com grande livreria de arte. Há produtos exclusivos desenvolvidos levando a marca do museu e suas principais obras, coleções de peças de roupas e objetos assinadas por artistas atuais e objetos sobre a cidade de New York.

Marca do Museu

Produtos NY

Coleção Assinada

- Utilização da Marca/Cores

Não há uma cor ou marca específica adotada para a loja do museu.

- Destaques

Loja exclusiva da Exposição Temporária

Foi montado um stand de produtos desenvolvidos exclusivamente para a exposição temporária *"Guitar Heroes"*. São camisetas, brinquedos, souvenirs, livros, entre outros produtos. É possível encontrá-los também nas lojas do museu, internas e externas, mas em menor variedade.

Os demais produtos da loja do museu não estão disponíveis neste stand.

2. INTERNET

2.1. Página

- Endereço

www.metmuseum.org

- Visual e Utilização da Marca

Divisão da página em quadrantes, utilização de cor neutra para fundo da página.

Utilização da marca, disposição de letras e fonte, em padrões diferentes dos adotados na maioria das comunicações impressas.

- Facilidade de Acesso e Navegação

Página do site em inglês. Apenas as informações de visitas são traduzidos em outras 9 línguas. Possibilidade de utilizar o tradutor do Google para outras línguas em algumas páginas específicas (as páginas disponíveis trazem o símbolo do tradutor em destaque).

- Horários e preços

As informações sobre horário estão disponíveis na primeira página do museu. As informações sobre valores estão disponíveis em um clique da página inicial.

- Acervo e Exposição Temporária (informações)

As exposições temporárias estão comunicadas em local de destaque na primeira página do museu, em alternância.

O acervo on line abarca mais de 340 mil obras do museu. Ao clicar em uma obra, que pode ser consultada através de seu nome, do nome do seu autor, da coleção à que pertença etc; um pequeno texto informativo acompanhado de uma imagem reduzida objeto escolhido são dispostos ao visitante. É possível aumentar a imagem para ver detalhes da obra.

- Compra on line (ingressos e produtos)

Podem ser adquiridos ingressos e produtos através do site da loja.

- Patrocínio

Não á indicação de patrocínio para a página do museu.

2.2. Outras Ferramentas ou Instrumentos de Comunicação Digital Utilizados

Na página inicial do museu é possível encontrar atalhos para os recursos:

Facebook, Twitter, Myspace, Delicious e Foursquare - Mídias sociais

Flirck e Youtube - Fotos, Imagens e Vídeos.

Podcasts - Disponíveis em página própria, Itunes, Yahoo, Google.

Blog - Do próprio site do Metropolitan

Itunes - Vídeos e podcasts

MUSEU 5: MASP - MUSEU DE ARTE DE SÃO PAULO

ENTREVISTA MASP: Gerente de Comunicação

Instituição: Museu de Arte de São Paulo - Assis Chateaubriand

Localização: São Paulo - Brasil

Data da Pesquisa: Abril de 2011

Forma de contato: Através das informações encontrados no site.

Contato: Estagiário e Gerente de Comunicação

Forma de Coleta de Dados: Entrevista pessoal com gravação de áudio.

Nota: Letras em itálico são transcrições das falas da entrevistada.

INFORMAÇÕES SOBRE O ENTREVISTADO

1. Cargo ocupado

Gerente de Comunicação

2. Formação Acadêmica

Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda. Pós-graduação em Comunicação e Gastronomia.

3. Tempo que atua na Área de Comunicação do Museu

"Eu comecei prestando um serviço pro MASP de consultoria. Depois eu fui contratada como funcionária e montei a área de comunicação do museu"

A área de comunicação existe há 2 anos.

PERGUNTAS GERAIS SOBRE O MUSEU

1. Número de Visitantes Anuais

"O ano passado foi cerca de 700 mil visitantes. A gente tem uma média de 2 mil visitantes por dia, é uma média. Terça-feiras a entrada é gratuita, então tem sempre muito mais visitantes do que nos outros dias. Fins de semana também a gente tem uma boa média."

2. Há meta de venda de entradas?

"Não, não tem algum trabalho desse tipo não"

3. A venda de entradas e os produtos da loja do museu compõem o orçamento da instituição?

"Sim, parte importante"

4. Qual o valor arrecadado com a venda de ingressos anualmente?**5. Quais os objetivos gerais do Museu?**

"Tá na missão do MASP não só ser um local de exposições, então lógico que o produto, e falando de produto, que nós temos de mais importante aqui no MASP é o acervo, é a coleção do museu. Então, a coleção hoje é formada por aproximadamente por 8 mil peças, dentre elas tem peças assim.. enfim, é um acervo que não tem preço e lógico que é o carro-chefe. Mas nós temos também outras atividades aqui no MASP que é a parte de espetáculos e eventos: tem dois auditórios, tem um auditório com capacidade para 400... 397 pessoas, tem o serviço educativo, a biblioteca. Então assim: o objetivo é mostrar ao público que nós somos um centro de cultura, de artes plásticas, não só de artes plásticas, mas também de outros tipos de arte. E é atrair todos os públicos para esse centro cultural. Então, não só um público que passa e enfim, olha o MASP ali naquele "pedestal", porque para olhar pro MASP você tem que olhar para cima (risos)... Tirar um pouco essa ideia das pessoas, mostrar que o MASP é acessível e quer receber todos."

6. Há estudo de segmentação do público frequentador do museu?

"Tem uma pesquisa que foi feita por uma agência... por uma empresa de consultoria em 2006, não tem algo mais recente que isso."

7. Qual o principal público frequentador?

"Grande maioria mulheres, público A/B e na faixa de uns 30 anos"

PERGUNTAS SOBRE A ÁREA DE COMUNICAÇÃO

1. Quantas pessoas trabalham na Área de Comunicação?

2 pessoas: Gerente e Estagiário de Comunicação

2. A área de Comunicação reporta a quem ou a que área dentro da estrutura do Museu?

"Justamente hoje nós estamos numa reformulação de organograma, eu não saberia te dizer exatamente a quem eu respondo. Eu sei que tem.. eu falo diretamente com a diretoria sobre algumas questões e com o secretário do conselho deliberativo para alguma aprovação"

3. Há outras pessoas que atuam em comunicação e que não estejam indicadas no item 6?

Não há uma centralização efetiva da comunicação no museu, por exemplo a Área de Educação tem agência de comunicação própria para seus projetos:

"A Área de Comunicação aqui no MASP, no museu, existe há 2 anos. O Serviço Educativo existe há 17, acho. Então a Área de Comunicação, até hoje eu tento mostrar para as demais áreas, o quanto é importante nós trabalharmos juntos. Mas o Serviço Educativo, é um exemplo até, eles tem uma agência deles. A agência própria que desenvolve os materiais para eles e eles estão acostumados a comunicar. Eles têm um grupo de professores e eles conversam com esses professores."

4. Há terceiros contratados para trabalhar na comunicação do Museu? (Ex. agências, profissionais tercerizados etc.)

Sim, esporadicamente pela Área de Comunicação são feitas parcerias com agências para: construção do site, vídeo institucional etc.

A Área de Educação tem agência externa própria para seus projetos.

"A Área de Comunicação aqui nós dividimos em 3 partes: tem a Comunicação Institucional, que é da qual eu cuido, que é essa parte da imagem do museu. Tem a comunicação para a assessoria de imprensa, que é uma agência tercerizada que é a 'Comunique', que se reporta diretamente ao curador e temos a comunicação interna que é o que nós tentamos desenvolver hoje com o superintendente geral."

5. Qual os objetivos da Comunicação do Museu?

"Eu procuro estabelecer relacionamentos com as pessoas que procuram o museu"

"Os objetivos da área são... comunicar para pessoas, para diversos públicos, algumas informações que antes ficavam paradas. A comunicação ela já funciona no museu há bastante tempo, mas cada área aqui do museu trabalhava muito isolada."

6. Há planejamento anual de estratégias da área de Comunicação? Quem realiza?

Não.

7. Há planejamento anual de ações e projetos da área de comunicação?

"Eu vejo as necessidades pontuais. Eu acho que 2 anos, nem tem 2 anos ainda, vai fazer em setembro, foi muito pouco tempo para poder... por enquanto eu só apaguei... não vou falar incêndio que essa palavra é proibida aqui (risos), mas assim por enquanto eu só vi as necessidades básicas."

"Então, primeiro foi fazer um novo site, aí agora trabalhar as redes sociais, agora desenvolver um vídeo, enfim esse vídeo vai ser colocado no Youtube. E até a falta de treinamento da equipe de atendimento daqui do museu me fez pensar em fazer esse vídeo."

8. Há orçamento específico da área de comunicação?

"Área de Comunicação não tem verba, tem verba ZERO, então tudo que eu faço é fechando parcerias"

9. A área tem liberdade de utilização do orçamento?

Não há orçamento.

Questionada sobre a liberdade da área de buscar verba ou parcerias sem precisar passar pela área de captação: *"A área acaba também tentando fazer por própria conta"*

10. Há comunicações diferenciadas para cada público frequentador do museu?

Há um público "target" específico?

"Nós procuramos através da comunicação on line, através do site, do Twitter, das redes sociais, atrair um público mais jovem. Porque a gente vê na internet uma oportunidade de passar para frente algumas mensagens como por exemplo: toda terça feira a entrada é gratuita - para atrair um público que talvez não tenha condições de vir pagar R\$ 15, as vezes uma família com 4 pessoas. A gente tenta atrair um público que trabalha full time: toda quinta feira o MASP fica aberto até as 8."

PERGUNTAS SOBRE OS PROJETOS E OUTROS

1. Quem demanda os projetos de comunicação? Há algum processo de validação ou aprovação de projetos?

"É meio pela observação mesmo e, até como eu te falei, de uma experiência anterior de mercado e o que eu vejo assim que é uma necessidade imediata. E, lógico, que também de um feedback dos meus colegas. Eu vejo, por exemplo... converso bastante com os coordenadores das outras áreas também, aí eu vejo com o educativo, a biblioteca, espetáculos e eventos: a principal dificuldade é divulgar a sua própria programação? Então, busco ajudá-los também a divulgar essa programação. Aí, eu dou uma prioridade para isso."

2. Quais são os principais projetos realizados nos últimos 12 meses?

SITE: *"... reformular o site que quando eu entrei, ele estava parado justamente porque tinha uma agência que fazia o site para o MASP antes, mas ela fechou e o*

site não tinha ferramenta administrativa. Logo, quando a agência fechou, o MASP ficou sem site e o site ficou desatualizado quase 6 meses. Então, foi uma situação assim... super complicada. E hoje em dia você não ter um site, realmente foi terrível."

VÍDEO INSTITUCIONAL: *"Fechei uma parceria também para desenvolvimento um vídeo institucional, que explique o museu para diversos público. Esse vídeo vai ter 3 minutos de duração, é para o visitante chegar no museu e já assistir, ser meio que "umas boas vindas" para ele. Para ele entender tudo que o MASP pode oferecer, além das exposições."*

"O vídeo institucional veio suprir essa necessidade do museu em comunicar as outras atividade, pra você não ir embora daqui do MASP, depois de que você viu a exposição, que foi o que te trouxe até aqui, sem saber que lá embaixo tem uma biblioteca, ou tem um atelie, que ali (apontou) é o grande auditório. Então você vai assistir o vídeo pra poder saber um pouco mais do que o MASP oferece".

3. Há definição de metas para os projetos de comunicação? (ex. Número de visitas no site, publicações em periódicos, meta de retweets etc)

4. Efetua medições dos resultados? (verificam o cumprimento das metas através de meios de controle como pesquisas, monitoramento etc)

"A gente tem o 'Google Analytics', tudo que é free (risos)."

"De números do ano passado, por exemplo, o site do MASP teve aproximadamente 3 milhões de page views, isso a gente pode considerar mais ou menos 400 mil visitantes únicos, que é importante também a questão dos visitantes únicos. São números bem expressivos, principalmente se tratando de área cultural"

"Uma coisa que a gente consegue ver é que... quando a gente manda um retweet, a gente consegue ver que aumentou o tráfego naquela área, então por exemplo, se a gente mandou tweets sobre espetáculos e eventos, a gente consegue monitorar

aqui, naquele momento, naquele dia, aumentou o número de visitantes na página de eventos do site."

"E hoje o Twitter é a quarta forma em que as pessoas vão com mais frequência para o site... através do Twitter, elas vão para o site do MASP. Então, por ser o quarto lugar hoje, depois de Google ou do próprio acesso, não consigo me lembrar do terceiro agora..., mas a quarta forma de acesso é pelo Twitter, é porque o Twitter dá resultado."

5. Que ferramentas e canais de comunicação são utilizados pelo Museu? (Postais, banners, flyers, folders, periódicos, página web, mídias sociais, e-mail, associação com organizações similares, governo ou agências de turismo; televisão, rádio, palestras, Workshops, feira de artes etc.)

"Redes sociais, nos dias de hoje, é um filão que a gente tem que aproveitar ao máximo" - Falando a respeito da gratuidade dos recursos, pois a comunicação trabalha com verba "zero".

TWITTER: *"Hoje nós temos mais de 17 mil seguidores e nós começamos do zero e nós nunca sortearmos uma TV, por exemplo, para ter esse 17 mil seguidores, então a gente vê ali um público qualificado. Nós nunca fomos atrás desse publico, os 17 mil entraram por livre e espontânea... porque eles querem receber as atividades, as notícias do MASP. Então para nós é valioso, é uma ferramenta valiosa, até por isso: são pessoas que realmente, se a gente põe ali a notícia, eles querem receber aquela notícia.*

FACEBOOK: *"De Facebook, a mesma coisa. A gente tem quase 4 mil pessoas hoje, 4 mil fãs. Mas também, nós não fomos atrás deste amigos, os amigos vieram. Então é sempre essa a intenção: a gente quer uma qualidade de pessoas e não quantidade."*

"A gente começou um trabalho também de deixar mais "apetitoso" para as pessoas. Não é só a questão de arte como sendo algo assim... de uma pessoa especializada. Não, arte é para todos. A gente procurou fazer pelo Facebook, que a gente vê esse

espaço... tentando desenvolver esse trabalho, provocar curiosidade pelo acervo do MASP. Colocar curiosidade sobre os artistas que o MASP tem obras. Por exemplo, aniversário do 'Modigliani': a gente comenta no Facebook e no Twitter que é aniversário do 'Modigliani' e comenta que o MASP tem 6 obras no acervo. 'Você sabe quais são elas?' (pergunta colocado no Facebook e Twitter). A gente coloca o link para a pessoa entrar na página do site para ela conferir quais são as 6 obras do 'Modigliani'."

"A gente comenta algumas obras, como por exemplo, uma obra do 'Monet' que é o 'Canoa sobre o rio Etpe'. A gente comenta que aquele rio ficava atrás da casa do 'Monet' e aquelas duas mulheres na canoa geralmente passavam todos os dias por lá. Enfim, a gente conta de uma forma acessível. Eu procuro contar da forma como eu entendo e eu não sou uma pessoa especializada, não tenho uma formação de artes plásticas. Mas de que forma que eu conto para a pessoa que está ali do outro lado?"

Questionada sobre colocação de etiquetas com informações detalhadas nas obras expostas, assim como no Facebook: *"Aí eu interfiro em Exposições (área) e Curadoria, que já pensam um pouco diferente"*

NEWSLETTER: *"O MASP tem o 'Acontece no MASP'. Nós mandamos todos os meses pro mailing hoje com 90 mil pessoas, inclusive as pessoas podem se inscrever ali, naquele terminal (apontou um totem próximo à loja do museu). Então visitante que ele vem aqui, passa o dia, ele vê ali o terminal...Ele se inscrevendo no terminal, ele vai receber depois todos os meses a Newsletter."*

"... é uma das ferramentas onde a gente junta a informação de todas as áreas num só material. Então é um material institucional que já existe a bastante tempo, através dele eu tento mostra a importância deste institucional e através de outras ferramentas."

SITE: *"Hoje o site é bem dinâmico, porque eu atualizo ele daqui do museu, não dependo da agência."*

6. Como se faz a distribuição dos materiais impressos? (Ex. centros turísticos, outros museus, restaurantes, hotéis etc.)

Não há impressos.

7. O Museu possui patrocinadores (físicos ou jurídicos)?

Sim.

"Pensando que como qualquer área cultural, como qualquer instituição cultural, o MASP, ele é uma instituição privada sem fins lucrativos, então tudo que chega de patrocinador, por exemplo, já chega as vezes para a própria manutenção do prédio. Nós temos aqui custos básico, como por exemplo luz, água... o ar condicionado é 24 horas, a iluminação de algumas áreas também. Então, são custos gigantescos para um prédio deste tamanho que daí já se consome quase toda verba arrecadada através de patrocinadores."

8. Há campanhas de busca de patrocínio?

Tem equipes de captação de recursos que são responsáveis por projetos. Não há envolvimento da área de comunicação.

"O curador idealiza uma exposição, ele desenvolve o projeto daquela exposição e ele entrega para uma equipe que vai atrás de um patrocinador para aquela exposição. Então são coisas pontuais. Tem por exemplo, um projeto, um grande projeto que é realizado todos os anos pelo secretário do conselho deliberativo, que é o projeto para manutenção do MASP. Esse grande projeto envolve um valor que vai ajudar a pagar a todos os custos de manutenção do prédio. Mas, são sempre pontuais. Dentre todos estes projetos não tem hoje um específico para a área de comunicação."

9. A comunicação da loja do Museu é de responsabilidade da estrutura de comunicação?

"A loja é própria do museu, ela é do MASP".

"Eu vejo o produto (vendidos na loja do museu) como sendo uma mídia. No produto você vai colocar a assinatura MASP e a pessoa vai comprar uma caneca e aquela caneca vai se tornar um objeto de relacionamento".

"Procurei desenvolver um projeto logo no começo (linha de produtos MASP), eu tenho esse projeto pronto e a gente tá tentando patrocínio"

"Também tem um projeto de parceria com uma empresa de comunicação visual. Eles se propuseram a fazer uma nova sinalização do prédio e aí uma nova identidade visual da loja entraria nesse projeto de identidade visual do prédio. Que também, por enquanto, tá no papel."

10. Há uma orientação institucional para a criação da comunicação do Museu?

(Ex. uso de cores, dimensões, materiais, definição de fontes etc.)

Passa por você tudo que vai com o logo do MASP, por exemplo?

"Não tudo. Eu tento mostrar a importância, pra gente trabalha isso".

"Muitas vezes os materiais, ele são desenvolvidos... a criação e mesmo a produção pelos parceiros do MASP. Por exemplo, a área de espetáculos e eventos: toda terça eles promovem esses espetáculos meio-dia e meia, com o projeto música no MASP, que é um projeto MASP Artinveste. 'Artinveste' que é o parceiro do MASP neste projeto, eles que desenvolvem os materiais de divulgação do 'Música no MASP'... então também, é de uma outra agência, uma outra equipe. E, eles já trazem para cá os folhetos prontos nas terças-feiras.

Então antes, não tinha uma área que cuidasse.. mesmo que vai ser produzido fora, eles não tinham como orientação um manual de orientação da marca. As vezes eles usavam um logotipo... acabavam redesenhando o logo.. você via ali que não tava... a fonte do logo do MASP é a 'Futura MDB Bold', muito micros não tem essa fonte, então colocavam uma 'Century Gotic' porque é parecida e 'vamo lá', sabe... 'se colar colou'. Então hoje a gente já tem um controle maior disso, até porque eu procuro mostrar e explicar a importância."

11. Há alguma característica especial na comunicação das exposições temporárias? (Descrever como trabalham a comunicação das exposições temporárias. Os mesmo padrões utilizados nas comunicações regulares do museu são seguidos ou se há alguma especificidade.)

"A questão das exposições, é algo pontual. Por exemplo, vou te exemplificar com essa exposição 6 Bilhões de outros. Quando ela veio para o MASP, ela já veio com o patrocinador, que é o banco BNP Paribas. Então o Paribas já patrocinou essa exposição em outros lugares. Então ela já vem com uma verba para a exposição aqui no museu. Dentro desse pacote eles já prevêem os materiais de divulgação dessa exposição. Eles já prevêem, por exemplo, criação e produção de folders, do banner..."

Mas isso passa por você, mesmo que seja feita em uma agência externa?

"Por enquanto quem cuida disso é a curadoria. A curadoria do MASP."

Mas para colocar, por exemplo, o logo do MASP, não passa por você?

"Passa pela área de comunicação só para eu conferir a aplicação do logo. E se o texto institucional, que explica todas as áreas do museu, se está correto. Mas eu não posso interferir, por exemplo, na questão do layout."

ENTREVISTA MASP: Conclusão

Primeiros Contatos

O primeiro contato com a área de comunicação foi realizado por telefone com o assistente da gerência, obtendo-se a informação que a responsável pela área estava em férias. Pediu que enviasse um e-mail sobre a pesquisa.

No seguinte contato telefonico, a gerente da área solicitou novo envio do e-mail com explicação da pesquisa e também com o questionário a ser realizado na entrevista, pois explicou que necessitaria de aprovação da direção. Após alguns tentativas de contato, a responsável pela área informou que não havia recebido o e-mail. Pediu que enviasse novamente. Após novas tentativas de contato, a gerente confirmou o

recebimento do e-mail e prometeu uma resposta em alguns dias. Confirmou a entrevista em 2 meses após o primeiro contato telefônico.

Área de Comunicação

A área de comunicação é recente no museu, menos de 2 anos. É composta por 2 pessoas: gerente de comunicação e assistente. Há uma confusão quanto ao organograma do museu, que está sob reformulação. No momento da pesquisa, a entrevistada não sabia informar corretamente a quem respondia na estrutura.

Não existe uma centralização da comunicação. A área de educação, por exemplo, tem uma agência externa que realiza a comunicação da área e não há envolvimento da área de comunicação.

Há uma agência externa que cuida da parte de assessoria de imprensa. Alguns terceirizados são contratados, principalmente através de parcerias com a área.

Não há planejamento estratégico ou de projetos e ações anual. São realizadas ações pontuais de acordo com a necessidade encontrada.

Não há orçamento para a área. Orçamento ZERO.

Foi realizada uma pesquisa de segmentação de público em 2006, mas não há nada recente. Não há uma comunicação diferenciada para diferentes públicos, porém o museu procura desenvolver um trabalho especial com as mídias sociais.

Faz medição através de ferramentas on line e gratuitas, pois não tem verba outros tipos de trabalhos. Faz contagem de *retweet* e *page views*.

Principais meios e ferramentas utilizadas: Twitter, Facebook, Newsletter e site.

Há muitos projetos a serem realizados, mas não há mão de obra e orçamento para realização.

VISITA MASP: Relatório de Observação

1. Nome: Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand

2. Localização: São Paulo - Brasil

3. Número de visitas anuais: Cerca de 700 mil⁴⁷

4. Preço ingresso:

Entrada Regular R\$ 15

5. Dia da visita: 21 de junho de 2011

FORMAS DE PESQUISA:

1. In Loco

2. Internet

1. IN LOCO

1.1. Externo

- Presença de Banners, Faixas, Outdoor

No corredor de acesso à bilheteria externa ao museu, há cartazes e placas sobre as exposições que estão acontecendo e também informações do gerais.

Comunicação externa das exposições em cartaz

- Utilização de cores

Não há uma cor única. Cada exposição utiliza uma comunicação com padrões próprios.

- Estado de conservação da Comunicação

Sem aparência de novo.

⁴⁷ Dados fornecidos pela responsável da Área de Comunicação do museu em entrevista pessoal realizada em abril de 2011.

- Identificação do Museu

O museu é reconhecido pela sua arquitetura exclusiva, que o faz ponto turístico da cidade.

Há placa indicativa de pequeno porte na entrada do museu.

1.2. Interno

- **Panfletos, Flyer, Folder** (do acervo, exposições temporárias, outros museus, outros)

- *Exposição Temporária "6 bilhões de Outros"*

- Display, Banner

No elevador que dá acesso ao museu, é possível encontrar pequenos impressos pregados na parede sobre as exposições que estão ocorrendo.

- Mapas de Localização (outras línguas)

Não

- Utilização da Marca

É possível encontrar um padrão na utilização da marca.

- Localização Balcão de Informações

Não há. Os impressos estão disponíveis no guichê de venda de ingressos. Para informações, os visitantes devem procurar um funcionário do museu.

- Material e cores utilizadas

O único material impresso e entregue aos visitantes é sobre uma exposição temporária "6 Bilhões de Outros". Com material próprio, feito por agência externa ao museu, utiliza cores, formato e fontes escolhidos especialmente para a exposição.

- Áudio-Guias, Visitas Guiadas

Não há áudio-guia. Visitas guiadas somente com agendamento para grupos.

1.3. Acervo

- Forma de exposição das obras

Expõe o acervo em recortes temporários.

Atualmente utiliza 4 temas para exposição:

1. Romantismo: A arte do entusiasmo
2. Deuses e Madonas: A arte do sagrado
3. Olhar e Ser Visto - Retratos
4. Papéis Brasileiros - Gravuras 1910 - 2008

- Ferramentas utilizadas na exposição (impressos - papéis, paredes, etiquetas das obras, áudio-visuais)

Etiquetas das obras, paredes coloridas e com impressões de textos, vídeos, monitores.

- Informação da sala e obras (forma da exposição, contexto histórico, autor)

Cada recorte do acervo exposto é justificado com um texto introdutório com tradução para o inglês.

Há frases e texto impressos nas paredes, vídeos explicativos sobre o período histórico e detalhes de determinadas obras.

Há etiquetas com riqueza de detalhes em várias obras expostas, mas não chegam a ser a maioria.

Reprodução de parte do texto constante na etiqueta da obra "São Francisco recebendo as estigmas" de El Greco:

"Tratando-se da experiência do fervor místico, El Greco plasma aqui São Francisco num ambiente tenebrista, onde a lux divina fulgura através de relampejos metálicos."

- Destaque

Retratos de Pompa - Exposição "Olhar e Ser Visto - Retratos"

Parede exclusiva do retrato "Cardeal Cristoforo Madruzzo"

No retrato do Cardeal feito por Ticiano, classificado como "Retrato de Pompa", são utilizados 3 elementos:

1. Textos impressos na parede: O texto escrito explica a conotação dos retratos de pompa dentro de sua época histórica.
2. Etiqueta da obra: A etiqueta explica detalhes do quadro
3. Vídeo: Vídeo exclusivo sobre a obras, trazendo a cidade de Trento, local onde viveu a personalidade do quadro; detalhes da pintura; outras obras o artista etc.

1.4. Exposições Temporárias (interior museus)

- Material de Divulgação (folders, displays, faixas, banners)

Folder, placa indicativa e cartazes.

- Indicação do local

Não havia indicação de local na entrada da exposição.

- Ferramentas de comunicação utilizadas na exposição

Exposição externa, sem interferência do museu: vídeos, monitores, banners, impressos nas paredes, folders, computadores, aparelhos de som.

1.5. Loja do Museus

- Localização

Subsolo do museu, próximo ao café, restaurante e local para exposições temporárias.

- Quantidade e variedade de objetos

Pouca variedade de objetos. Maioria livros de arte.

Alguns objetos assinados por artistas e também objetos de outros museus, como por exemplo, do Museu do Louvre.

- Utilização da Marca/Cores

Não há marca própria.

Nenhuma identificação.

2. INTERNET

2.1. Página

- Endereço

<http://masp.art.br/masp2010/index.php>

- Visual e Utilização da Marca

Utilização da marca encontrada na comunicação impressa do museu.

- Facilidade de Acesso e Navegação

Facilidade de navegação e carregamento de informações. As principais informações estão em local de destaque. Não há tradução para outras línguas.

- Horários e preços

Disponíveis no link visite o museu e também ao clicar na foto central do site.

- Acervo e Exposição Temporária (informações)

É possível consultar o acervo do museu através do site. Imagens das obras em tamanho médio podem ser encontradas através do nome do autor, título, categoria ou tipo de obra.

As exposições temporárias ocupam local de destaque, em alternância, na página inicial do site. Cada exposição tem conta com uma página própria contendo explicações, texto e imagens das obras, em alguns casos, em alta definição.

- Compra on line (ingressos e produtos)

Não é possível comprar ingressos ou produtos da loja pelo site do museu.

- Patrocínio

Há lista de parceiros do museu que pode ser acessada pelo link "parceiros".

2.2. Outras Ferramentas ou Instrumentos de Comunicação Digital Utilizados

Há links dos programas de mídia social Facebook e Twitter no site do museu.

MUSEU 6: MON - MUSEU OSCAR NIEMEYER

VISITA MON: Relatório de Observação

1. **Nome:** Museu Oscar Niemeyer
2. **Localização:** Curitiba - Brasil
3. **Número de Visitas anuais:** 190 mil de visitantes⁴⁸
4. **Preço ingresso**
Preço sugerido: R\$ 4
5. **Dia da visita:** Sábado 12 de fevereiro 2011

FORMAS DE PESQUISA:

1. In Loco
2. Internet

1. IN LOCO

1.1. Externo

- Presença de Banners, Faixas, Outdoor

Presença na fachada de banner sobre as exposições temporárias.

- Utilização de cores

Cada exposição temporária trabalha uma comunicação própria, cores e fontes.

- Estado de conservação da Comunicação

Bom, comunicação nova.

- Identificação do Museus

O prédio em formato de olho, além de ser inconfundível para sua identificação, é uma das atrações do museu, apelidado de "Museu do Olho". A comunicação da fachada é mais um elemento de auxílio na identificação do local.

⁴⁸<http://maringa.odiario.com/dmais/noticia/398935/tempo-de-mudancas/>

1.2. Interno

- **Panfletos, Flyer, Folder** (do acervo, exposições temporárias, outros..)
- *Museu Oscar Niemeyer em Revistas*: Revista do museu com matérias sobre as principais exposições temporárias
- *Guia do Visitante*: Mapa
- *Ingressos Colecionáveis MON*: Impresso de produto vendido na loja do museu
- *Revistinha do MON e Uma visita ao MON* : Impressos educativos para crianças
- *Programação 2011*: Programação de exposições temporárias de janeiro a março
- *Biblioteca Pública do Paraná*: Impresso de outra instituição
- *Ação Educativa Oficinas*: Programação das oficinas de janeiro a março
- "*Vasarely*"; "*Haruo Ohara*"; "*Alfredo Andersen*"; "*Magda Frank*"; "*Silêncio e Solidão*"; "*O Estado da Arte*"; "*Au Fil du Temps*"; "*John Graz*"; "*Cones*"; "*De Picasso a Gary Hill*": Impresso das exposições temporárias

- Display, Banner

No balcão de compra de ingressos, localizado dentro espaço dedicado à loja e ao café (externo ao prédio das exposições), é possível encontrar material impresso e também monitor digital com informações e programação do museu.

- Mapas de Localização (outras línguas)

Impresso colorido intitulado de "Guia do Visitante" leva desenhos, informações e fotografias. Disponível em inglês e português. Patrocinado pela "Caixa Econômica Federal".

- Utilização da Marca

O museu desenvolveu uma marca vazada que é utilizada em todos seus impressos.

- Localização Balcão de Informações

O balcão de informações se encontra na entrada para as exposições, com impressos informativos e impressos das exposições temporárias.

- Material e cores utilizadas

Cada exposição temporária utiliza uma cor própria, porém, nas comunicações informativas é comum a utilização do vermelho, amarelo e preto.

- Áudio-Guias, Visitas Guiadas

Há visitas guiadas no local ou por agendamento. Áudio-guia não encontrado no local

1.3. Acervo

- Forma de exposição das obras

Não há nenhuma divisão. Diferentes movimentos artísticos são exposto em um mesmo local.

- Ferramentas utilizadas na exposição (impressos - papéis, paredes, etiquetas das obras, áudio-visuais)

Escasso recurso impresso, nenhum outro recurso utilizado.

- Informação da sala e obras (forma da exposição, contexto histórico, autor)

Apenas um painel impresso com informações na entrada da sala do acervo.

As etiquetas das obras somente trazem as informações básicas.

1.4. Exposições Temporárias (interior museus)

- Material de Divulgação (folders, displays, faixas, banners)

Banners, cartazes, folders.

Foi possível encontrar folders no balcão de informações sobre todas as exposições temporárias do museu.

- Indicação do local

Cada local das exposições temporárias estava identificado com suas respectivas as cores e impressos nas paredes.

- Ferramentas de comunicação utilizadas na exposição

Vídeos, projeções, impressos nas paredes, etiquetas das obras, desenhos, fotografias, monitores, destaque de obras através de utilização de cores diferenciadas nas paredes.

1.5. Loja do Museu

- Localização

No lado externo das exposições, juntamente com a bilheteria e o café do museu.

- Quantidade e variedade de objetos

Variedade no portfólio de produtos com a marca do museu: lápis, canetas, chaveiros, bolsas, camisetas, livros de arte, marcadores de página, objetos de decoração, brinquedos, capa para Ipad, cofre, bijuterias, lixo para carro etc.

- Utilização da Marca/Cores

Foi desenvolvida um logo próprio para loja, variação da marca do museu:

Imagem de

- Destaques

Embalagens recicladas

A loja desenvolveu embalagens feitas de papel utilizado nos antigos outdoor de propaganda do museu.

As embalagens entregues juntamente com as compras realizadas pelos visitantes trazem além de recortes exclusivos, utilizando o formato característico do "olho" do museu, etiquetas informativas de seus propósitos (com tradução para inglês)

Café do Museu

Localizado juntamente com a loja e a bilheteria do museu, o café foi especialmente desenvolvido para os visitantes. Possui um logo próprio e decoração relacionada ao museu.

2. INTERNET

2.1. Página

- Endereço

www.museuoscarniemeyer.org.br

- Visual e Utilização da Marca

Página branca utilizando as cores vermelho, preto e escala de cinza.

Não utiliza a marca do museu. Site não tem a mesma identidade visual da comunicação impressa encontrada no museu.

- Facilidade de Acesso e Navegação

Site somente em português.

- Horários e preços

As informações sobre horário e valor do ingresso estão disponíveis na primeira página do museu.

- Acervo e Exposição Temporária (informações)

Não há como consultar o acervo on line.

As exposições temporárias tem local de destaque no site, porém, há deficiência de informação, como por exemplo data em que estará no museu, em alguns casos é preciso abrir um arquivo em PDF para ter informações mais detalhadas.

- Compra on line (ingressos e produtos)

Não é possível comprar ingressos do museu ou objetos da loja pelo site.

- Patrocínio

Há indicação de cerca de 15 instituições privadas e estatais no site do museu.

2.2. Outras Ferramentas ou Instrumentos de Comunicação Digital Utilizados

Na página inicial do museu é possível encontrar atalhos apenas para Twitter , porém também participa do Facebook. (programas de mídias sociais)

MUSEU 7: MUSEO NACIONAL CENTRO DE ARTE REINA SOFIA

VISITA REINA SOFIA: Relatório de Observação

- 1. Nome:** Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofia
- 2. Localização:** Madri - Espanha
- 3. Número de Visitas anuais:** Cerca de 2,3 milhões de visitantes (dados retirados de pesquisa em internet)
- 4. Preço ingresso**
Acervo: 6 euros - Temporária: 3 euros
Entrada para 3 museus (Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofia, Museo Nacional del Prado e Museo Thyssen-Bornemisza): 17,60 euros
- 5. Dia da visita:** Domingo 13 de março 2011

FORMAS DE PESQUISA:

- 1. In Loco**
- 2. Internet**

1. IN LOCO

1.1. Externo

- Presença de Banners, Faixas, Outdoor

Há apenas um painel na entrada do museu sobre as exposições temporárias.

- Utilização de cores

São usadas fotos e cores na escala de cinza para a comunicação de forma geral, porém as exposições temporárias têm uma comunicação própria.

- Estado de conservação da Comunicação

Bom, comunicação nova.

- Identificação do Museus

Devido ao prédio austero e escassas indicações de localização, torna-se um pouco difícil identificar o museu e sua entrada principal.

1.2. Interno

- **Panfletos, Flyer, Folder** (do acervo, exposições temporárias, outros museus, outros)

Apenas impressos das exposições temporárias, cerca de quatro, estão disponíveis para o público na entrada da museu.

Ingresso

Utilização de peças do museu para confecção dos ingressos.

Ingressos

- Display, Banner

As informações sobre o museu estão descritas em um grande painel impresso ao lado do balcão para compra de ingressos.

Dentro do museu é possível encontrar vários monitores com indicação das exposições temporárias. Não há presença de banners ou cartazes.

- Mapas de Localização (outras línguas)

Não havia mapas de localização das obras ou das salas impressos para serem distribuídos aos visitantes. Informou-se que recentemente ocorreu uma mudança na ordem da exposição do acervo e os mapas impressos ainda não estavam disponíveis com a nova configuração. Em todos os andares havia painéis impressos com o mapa do museu e também funcionários para informações, porém foi comum encontrar visitantes desorientados.

- Utilização da Marca

A marca utiliza as cores preta e branca e está presente na comunicação do museu tanto impressa quanto on line, dentro das mesmas especificações.

- Localização Balcão de Informações

Não há um balcão principal de informações, mas sim pequenos balcões espalhados pelo museu.

- Material e cores utilizadas

Não há cores específicas na comunicação impressa, mas há a predominância da utilização da escala de cinza. A comunicação do museu é caracterizada pelo uso de uma mesma fonte, impressa em cores diferente e em papel branco.

- Áudio-Guias, Visitas Guiadas

Há visitas guiadas oferecidas gratuitamente, mas em poucos horários. O áudio-guia tem o valor de 4 euros, está disponível em cinco línguas e restringe-se a apenas 40 obras do acervo. O balcão de áudio-guias é pequeno, com poucas indicações e não oferece nenhum serviço ou produto extra.

1.3. Acervo

- Forma de exposição das obras

No primeiro momento é possível afirmar que as obras do acervo são expostas segundo o movimento a que fazem parte - cubismo, realismo etc -, porém, é possível encontrar salas com obras de apenas um artista, propondo assim mais uma forma de divisão.

"Guernica" de Picasso

Considerado uma das principais obras de Pablo Picasso e certamente a mais importante obra do museu, o quadro "Guernica" retrata o bombardeio alemão que destruiu a pequena cidade basca Guernica em 1937, com apoio do então ditador espanhol Francisco Franco.

Este quadro pintado a óleo e medindo 349,3 x 776,6 cm, está exposto no museu Reina Sofia em uma sala juntamente com outras obras, porém, há indicações de localização específicas para o quadro, uma exceção na organização do **acervo**.

Guernica - Pablo Picasso, 1937 - Imagem retirada do site offtoeurope.com

- Ferramentas utilizadas na exposição (impressos - papéis, paredes, etiquetas das obras, áudio-visuais)

Há utilização de recursos impressos como as etiquetas das obras e também folhas de tamanho A4 plastificadas colocadas nas entradas das salas. São encontrados também recursos áudio-visuais como projetores, vídeos etc.

Disponíveis na entrada da sala

Folhas A4 plastificadas - 2 idiomas

- Informação da sala e obras (forma da exposição, contexto histórico, autor)

Todas as obras estão identificadas com etiquetas contendo o nome da obra, artista, data e material utilizado.

Um recurso simples utilizado para agregar informação à exposição são as folhas de papel A4 plastificadas que são colocadas nos cantos das paredes, em geral na entrada das salas. Nestas páginas, é possível encontrar textos enxutos, em espanhol ou inglês, sobre obras expostas naquele lugar, inserindo-as no contexto histórico em que foram produzidas.

1.4. Exposições Temporárias (interior museus)

- Material de Divulgação (folders, displays, faixas, banners)

Após entrar no museu, em alguns pontos é possível encontrar impressos sobre a exposição temporária feitos em folhas brancas, utilizando a fonte padrão da comunicação do museu em cores diferentes.

Ao lado dos mapas de acesso impressos nas paredes, encontram-se monitores de vídeo com imagens alternadas das exposições que estão ocorrendo.

- Indicação do local

As exposições temporárias ocorrem na parte térrea do museu, mas não há indicação de localização, exceto um pequeno cartaz logo na entrada da sala.

- Ferramentas de comunicação utilizadas na exposição

Projetores, monitores, vídeos, impressos na parede.

1.5. Loja do Museus

- Localização

Apenas uma loja na entrada/saída do museu. Loja pequena.

- Quantidade e variedade de objetos

Mesmo sendo uma loja pequena, possui uma considerável variedade de objetos. Há produtos desenvolvidos especialmente para os principais quadros como o

"Guernica" e também para artistas do museu como Picasso, Salvador Dali e Miró. Há também produtos que levam apenas a marca do museu, com o logo impresso.

- Utilização da Marca/Cores

A loja do museu é chamada "La Central". Seu nome está escrito em branco com fonte semelhante à utilizada em toda comunicação do museu.

2. INTERNET

2.1. Página

- Endereço

www.museoreinasofia.es

- Visual e Utilização da Marca

Página branca com letras pretas, acompanhando a comunicação utilizada no museu. Fotos e links para as informações.

Utilização da marca nos padrões encontrados na comunicação impressa.

- Facilidade de Acesso e Navegação

Página do site leve e de rápido carregamento, nas versões inglês e espanhol.

- Horários e preços

Estas informações estão disponíveis com apenas um clique da página principal.

- Acervo e Exposição Temporária (informações)

É possível consultar as obras do acervo no catálogo on line através de seu nome, do nome do artista, do movimento artístico ou data em que foi produzida. Todavia, as imagens das peças ou dos quadros do catalogo on line estão em baixa definição e trazem escassa informação adicional.

- Compra on line (ingressos e produtos)

Não é possível comprar ingressos ou objetos da loja. A loja "La Central" não está na internet.

- Patrocínio

Não há patrocínio explícito de empresas na página inicial do museu, exceto o logo do governo espanhol.

2.2. Outras Ferramentas ou Instrumentos de Comunicação Digital Utilizados

Através do link "Comunidad on line" na primeira página do site, é possível encontrar uma lista com os seguintes links:

Google Art Project - Possível visitar o museu on line

Vimeo, Youtube e Blip.tv - Sites de vídeos

Blogs

Flickr - Programa para arquivo e visualização de fotos

Twitter e Facebook - Mídias sociais

Issuu - Onde é possível encontrar digitalizadas as páginas impressas em A4 que estão disponíveis nas salas do museu

MUSEU 8: THE BRITISH MUSEUM

VISITA BRITISH: Relatório de Observação

1. **Nome:** The British Museum
2. **Localização:** Londres - Inglaterra
3. **Número de Visitas anuais:** 6 milhões de visitantes⁴⁹
4. **Preço ingresso**
Acesso gratuito ao acervo. Exposição temporária: 10 £
5. **Dia da visita:** Terça-feira 8 de março 2011

FORMAS DE PESQUISA:

1. In Loco
2. Internet

1. IN LOCO

1.1. Externo

- Presença de Banners, Faixas, Outdoor

Presença de banners e cartazes na fachada do museu e no muro externo.

- Utilização de cores

Cada comunicação tem cor própria da exposição temporária a que se destina.

- Estado de conservação da Comunicação

Bom, comunicação nova.

- Identificação do Museus

Prédio de grandes proporções com colunas romanas, ocupando um grande quarteirão. Na proximidades do museu podem ser encontrados cartazes sobre as exposições do museu e também placas indicativas.

⁴⁹http://entertainment.timesonline.co.uk/tol/arts_and_entertainment/visual_arts/article5400493.ece

1.2. Interno

- **Panfletos, Flyer, Folder** (do acervo, exposições temporárias, outros museus)

Há impressos de programação e doações disponíveis para os visitantes no balcão de informações e também no pátio central da entrada do museu. Cada impresso leva uma cor diferente, dependendo do tipo de foco pretendido.

Impressos encontrados:

- *Museum Map*: Mapa
- *Became a Member Today*: programa para tornar-se membro, com doação de valores e descrição de benefícios
- *Became a Young Friend*: programa para tornar-se membro para crianças
- *A History of the World*: impresso sobre programação da rádio BBC sobre peças do museu
- *What's on*: programação de março a abril
- *Families*: programação específica para crianças e adolescentes de janeiro a abril
- *Tell us about your visit*: Pesquisa de opinião
- *Afghanistan*: 2 impressos da exposição temporária; programação e propaganda.

- **Display, Banner**

Cartazes, banners, faixas, painéis, monitores de vídeo.

- **Mapas de Localização (outras línguas)**

Pede-se uma doação de 1 £ para adquirir os mapas de localização, em preto e branco e somente em inglês, que contêm informações gerais do museu, guia de atividades resumido e também um espaço dedicado à programação "*A History of the World in 100 Objects*" em parceria com a BBC Radio.

É possível adquirir mapas coloridos e ilustrados pelo valor de 2 £.

- **Utilização da Marca**

Uniformidade de critérios na utilização da marca do museu.

- **Localização Balcão de Informações**

Dois balcões localizados no grande hall de entrada do museu, devidamente identificados.

- Material e cores utilizadas

Cada comunicação leva uma cor específica. As comunicações sobre um mesmo evento, tem uniformidade de cores e letras. Para as comunicações informativas, há a repetição da cor branca e escalas de cinza.

- Áudio-Guias, Visitas Guiadas

Há visitas guiadas que acontecem regularmente ou que podem ser agendadas para grupos. Há também pequenos tours que acontecem em horas marcadas em diversos pontos de encontro, que são específicos para determinado assunto ou para determinada galeria do museu.

"Multimedia Guide"

O museu possui uma opção de *Multimedia Guide* que substitui o áudio guide comum utilizado pelos museus. Disponível em 10 idiomas e patrocinado pela Korean Air, o Multimedia Guide tem o valor de 5 £ e armazena informações sobre cerca de 200 peças do museu. Um aparelho sensível ao toque é disponibilizado ao visitante onde, além de reproduzir os imagem e comentários gravados sobre as peças, é possível assistir a vídeos relacionados ao objeto e sua história. Através de um mapa interativo, o visitante consegue selecionar a sala de interesse, escutar um comentário geral sobre o local escolhido e os objetos que ali estão expostos. Ao selecionar um objeto, uma lista de comentários e vídeos é aberta para que o visitante escolha o que deseja ouvir e assistir. É possível selecionar um objeto pelo número que consta no local em que está exposto.

1.3. Acervo

- Forma de exposição das obras

As obras são expostas de acordo com o local e período de origem.

- Ferramentas utilizadas na exposição (impressos - papéis, paredes, etiquetas das obras, áudio-visuais)

Impressos nas paredes, fotografias, desenhos, placas indicativas, figuras, reproduções de objetos, mapas, explicações visuais, painéis de luz, etiquetas.

"Hands on"

Dentro das salas de exposição pode-se encontrar um balcão com objetos que podem ser tocados pelos visitantes. Uma funcionária do museu, especialista no tema, auxilia os visitantes incentivando perguntas e fornecendo informações sobre os objetos expostos.

Funcion

"EyeOpener Tour"

Em 15 diferentes pontos do museu, guias especializados encontram-se com os visitantes em horários pré-estabelecidos para pequenos tours direcionados. São explicações sobre a sala e peças da coleção com duração de 30 a 40 minutos.

- Informação da sala e obras (forma da exposição, contexto histórico, autor)

Há bastante detalhes nas etiquetas das obras e nos impressos das paredes das salas. Utilização de fotografias ou desenhos do local onde a obra estava ou foi encontrada, mapas de localização de sua origem, reconstituição de danificações explicação de conceitos etc, situam a obra dentro do contexto histórico e cultural.

- Destaques

"The Mitsubishi Corporation Japanese Galleries"

A Mitsubishi Corporation há 10 anos é parceira do museu e patrocina as salas do museu dedicadas à cultura japonesa. As salas têm cor e iluminação próprias, conferindo uma identidade diferenciada das demais salas. Há um impresso disponível aos visitantes em inglês e japonês.

Cerimônia do Chá

Uma réplica em tamanho reduzido de uma casa de chá japonesa foi construída na sala de exposição. Todos os meses, os visitantes podem participar, ou apenas observar, a tradicional "cerimônia do chá" reproduzida no local.

1.4. Exposições Temporárias (interior museums)

- Material de Divulgação (folders, displays, faixas, banners)

Folders, impressos, banners, faixas, cartazes e monitores de vídeo. Externa: fachada e arredores do museu; Interna: hall de entrada, corredores e salas. Exposição "*Afghanistan*" patrocinada por Bank of America Merrill Lynch.

- Indicação do local

A principal exposição temporária fica em local de destaque no museu - hall de entrada, construção central elevada. A entrada é indicada com cartazes e faixas.

- Ferramentas de comunicação utilizadas na exposição

1.5. Loja do Museus

- Localização

Localizada dentro do museu em 3 pontos distintos, estando duas lojas no hall da entrada principal, em grande destaque.

- Quantidade e variedade de objetos

Grande variedade de objetos. É possível encontrar coleções inteiras sobre as peças mais famosas do museu, como por exemplo "Rosetta Stone", pedra utilizada por Champollion para decifrar os hieróglifos.

Há peças de decoração, lembranças do museu e da cidade de Londres, roupas, brinquedos, livros, utensílios domésticos, relógios etc.

- Propaganda nas Galerias

Ao visitar algumas salas do British Museum, o visitante é informado, através de impressos nas paredes, da possibilidade de adquirir na loja do museu produtos

específicos sobre as obras expostas naquele local.

- Utilização da Marca/Cores

Não há uma cor ou marca específica adotada para a loja do museu.

2. INTERNET

2.1. Página

- Endereço

www.britishmuseum.org

- Visual e Utilização da Marca

Página branca com letras pretas. Divisão da página em colunas.

Utilização da marca nos mesmos padrões encontrados na comunicação impressa do museu.

- Facilidade de Acesso e Navegação

Página do site em inglês. Apenas as informações de visitas são traduzidos em outras 9 línguas, exceptuando-se árabe e chinês, pois é possível encontrar mais páginas traduzidas nestes idiomas.

- Horários e preços

As informações sobre horário e gratuidade estão disponíveis na página principal.

- Acervo e Exposição Temporária (informações)

As exposições temporárias estão comunicadas na primeira página do museu.

É possível consultar e obter informações sobre cerca de 4 mil peças do acervo. Ao escolher uma peça, um pequeno texto é aberto juntamente com a imagem do objeto que poderá ser ampliado, caso o visitante deseje. A consulta pode ser feita pelo nome do autor, do objeto, pelo tema, pela cultura a qual pertença, pela sala em que está exposto etc.

- Compra on line (ingressos e produtos)

É possível comprar ingressos on line para as exposições temporárias.

A loja on line possui grande variedade de produtos e utiliza o mesmo site do museu.

É possível comprar pela página da loja localizando o objeto por sua categoria ou pela coleção a que pertença, por exemplo, a coleção de objetos "*Rosetta Stone*".

- Patrocínio

Não há indicação de patrocínio para a página do museu.

2.2. Outras Ferramentas ou Instrumentos de Comunicação Digital Utilizados

Na página inicial do museu é possível encontrar atalhos para os seguintes recursos:

Facebook e Twitter - Mídias sociais

Youtube - Vídeos

Flirck - Fotos e Imagens

MUSEU 9: THE NATIONAL GALLERY

VISITA NATIONAL GALLERY: Relatório de Observação

1. **Nome:** The National Gallery
2. **Localização:** Londres - Inglaterra
3. **Número de Visitas anuais:** Entre 4 a 5 milhões de visitantes⁵⁰
4. **Preço ingresso**
Acesso gratuito ao acervo. Exposição temporária: 10 £
5. **Dia da visita:** Quinta-feira 10 de março 2011

FORMAS DE PESQUISA:

1. In Loco
2. Internet

1. IN LOCO

1.1. Externo

- Presença de Banners, Faixas, Outdoor

Há quatro grandes faixas vermelhas na parte externa. Duas faixas na parte frontal trazem o nome do museu e duas na lateral informam a gratuidade de admissão.

- Utilização de cores

Cor vermelha.

- Estado de conservação da Comunicação

Bom, comunicação nova.

- Identificação do Museus

Fácil identificação pelas faixas com o nome do museu e, principalmente, pela arquitetura e localização do prédio, que ocupa um quarteirão de uma praça.

⁵⁰ <http://www.nationalgallery.org.uk/about-us/press-and-media/devotion-by-design>

A estação "Charing Cross"

A plataforma de embarque e desembarque da estação de metrô mais próxima ao museu, Charing Cross, tem em suas paredes grandes painéis impressos com informações sobre o The National Gallery. É possível ler um pequeno texto sobre a criação do museu e acervo, ver um mapa de sua localização e também fotografias de algumas de suas obras de arte.

1.2. Interno

- **Panfletos, Flyer, Folder** (do acervo, exposições temporárias, outros museus)

Há impressos de programação e doações disponíveis para os visitantes no balcão de informações. Cada impresso leva uma cor diferente, porém todos são impressos em papel fosco e utilizam uma mesma fonte.

Impressos encontrados:

- *Book Now*: cursos, workshops, filmes etc - Primavera 2011
- *What's on*: exposições, concertos, notícias - Março 2011
- *Free Family Fun*: Programação infantil e familiar - Janeiro a Abril 2011
- *Renaissance*: Exposição temporária

"Make a Donation"

Impressos para incentivo de doação ao museu com utilização de quadros do acervo:

- Display, Banner

Utilização de cartazes e monitores para divulgar informações tanto na entrada do museu quanto em seus corredores, entre as salas do acervo.

- Mapas de Localização (outras línguas)

Pede-se uma doação de 1 £ para adquirir os mapas de localização que estão disponíveis em oito línguas e são impressos no mesmo vermelho adotado nas faixas externas da fachada. Os mapas levam o logotipo de patrocínio do "Credit Suisse", empresa do setor bancário.

- Utilização da Marca

Observa-se tanto na comunicação impressa quanto digital uma uniformidade de critérios na utilização da marca do museu.

- Localização Balcão de Informações

O balcão de informações está localizado na entrada do museu, devidamente identificado.

- Material e cores utilizadas

Há uma repetição da cor vermelha na comunicação informativas, banners, faixas, paredes etc, porém os impressos de programação levam fotos e cores próprias.

- Áudio-Guias, Visitas Guiadas

O áudio-guia do museu inclui comentários detalhados em inglês sobre cerca de mil pinturas do acervo e tem o valor cobrado de 3,5 £, incluindo mapa de visitação. Há opção de uma versão reduzida de 30 obras em 11 línguas pelo mesmo valor. Há visitas guiadas.

1.3. Acervo

- Forma de exposição das obras

São feitas duas divisões para expor o acervo: por século, identificadas por cores; e por local ou artista.

- Ferramentas utilizadas na exposição (impressos - papéis, paredes, etiquetas das obras, áudio-visuais)

Apenas as etiquetas informativas das obras.

- Informação da sala e obras (forma da exposição, contexto histórico, autor)

As etiquetas das obras, apesar de seu tamanho reduzido, possuem uma riqueza de detalhes, inserindo a obra refere dentro de um contexto cultural e histórico.

- Destaques

"ArtStart Interactive Guide"

ArtStar é um sistema multimídia interativo patrocinado pela "American Express que permite os visitantes da National Gallery explorar seu acervo através de monitores de alta definição *touch screen* localizados no café do museu.

É possível navegar pelo acervo escolhendo as obras através de seus artistas ou temas. Ao selecionar uma obra, ela é colocada em destaque na tela seguinte juntamente com um texto inicial explicativo. Nas páginas que se seguem, o visitante pode escolher saber mais sobre a obra através de textos e áudios.

Caso o visitante deseje ver a obra fisicamente, poderá adicioná-la em um mapa personalizado, juntamente com outras obras de sua preferência. O Mapa poderá ser impresso no mesmo local, imediata e gratuitamente. O programa também oferece a opção de *tours* temáticos ou por número de horas.

"Artstart"- Mapa personalizado impresso

A Pintura do Mês

Todo mês uma obra do acervo é escolhida para figurar como "Pintura do Mês". Ela entra em destaque na comunicação impressa e digital, ganhando relevância nos eventos do período.

No local onde está exposta, uma comunicação diferenciada é colocada, trazendo informações mais detalhadas sobre o quadro, sobre a época em que foi feito, seu autor e a técnica utilizada.

1.4. Exposições Temporárias (interior museus)

- Material de Divulgação (folders, displays, faixas, banners)

No balcão de informações é possível encontrar monitores, cartazes e também folders impressos sobre a exposição temporária em andamento.

Externo ao museu, é possível encontrar nos transportes públicos, painéis e cartazes em displays da mesma comunicação utilizada dentro do museu.

Como a entrada da exposição temporária é diferente da entrada do acervo, há uma comunicação externa com faixas e cartazes específicos. No balcão de venda de ingressos, há cartazes e quadros sobre a exposição.

- Indicação do local

O local de entrada das exposições temporárias é diverso da entrada principal do museu. Encontra-se um balcão próprio para venda de ingressos, monitores de vídeo, banners e cartazes na entrada.

- Ferramentas de comunicação utilizadas na exposição

Exposição não foi visitada.

1.5. Loja do Museus

- Localização

Localizada dentro do museu, a principal loja é relativamente pequena e, se utilizada a entrada principal para acesso ao museu, não está posicionada de forma visível, pois fica em um andar inferior à entrada.

- Quantidade e variedade de objetos

A loja possui uma grande variedade de objetos e brinca com as cores para propor stands de produtos em seu interior.

A primavera era o tema presente em toda a loja, devido a entrada desta estação ser iminente no momento da visita. A loja combinou a estação do ano aos quadros e artistas do museu, confeccionando produtos que ressaltassem a proposta.

Um destaque da coleção é a obra "Madame Moitessier", retrada por de Ingres em 1856 com um longo vestido florido, estampa usada em diversos produtos do museu.

Os stands de Van Gogh e Monet, autores de muitos quadros inspirados por flores e plantas, são também destaques nos produtos da loja.

Stand Van Gogh

Stand Monet

- Utilização da Marca/Cores

Apresenta uma comunicação em uma linha diferente da adotada pelo museu, utilizando um mix de cores alegres. A loja tem uma marca própria.

2. INTERNET

2.1. Página

- Endereço

www.nationalgallery.org.uk

- Visual e Utilização da Marca

Página branca com letras alternando a escala de cinza. Utilização de fotos e quadrantes para divisão de assunto. Utilização da marca e cores nos mesmos padrões encontrados na comunicação impressa do museu.

- Facilidade de Acesso e Navegação

Página do site com muitas informações em inglês, apenas as informações de visitas e os links relacionados são traduzidos em outros idiomas (7 línguas estrangeiras). Devido ao conteúdo extenso, informações pontuais podem não ser fáceis de obter.

- Horários e preços

As informações sobre horário e acessibilidade estão disponíveis em um clique da página principal. A gratuidade de admissão não é expressa de forma clara.

- Acervo e Exposição Temporária (informações)

As exposições temporárias ocupam local de destaque na primeira página do museu. É possível ter acesso a algumas imagens e informações sobre a exposição.

Catálogo On line - "*Explore the Paintings*"

O museu possui cerca de 2.300 obras e todas estão digitalizadas e disponíveis em seu catálogo on line. É possível consultar as obras através do nome do autor ou do século em que foi produzida. O site também faz uma seleção de trinta obras consideradas de grande importância e mais visitadas.

Ao selecionar um artista, é possível ver um resumo de sua vida e imagens de obras de sua autoria que estão expostas no museu. Ao clicar em umas das imagens, a pintura escolhida poderá ser explorada em detalhes, acompanhada de um texto explicativo. É possível acessar um link com obras pertencentes ao mesmo movimento artístico, saber onde estão localizadas dentro do museu, ver os demais

quadros que estão expostos na mesma sala ou mesmo comprar uma reprodução da imagem em diferentes papéis, tamanhos ou molduras.

- Compra on line (ingressos e produtos)

É possível comprar produtos e ingressos on line para as exposições temporárias.

- Patrocínio

Na página inicial do museu é possível ver em destaque o logo do "Credit Suisse", mesma empresa do setor bancário que patrocina os mapas impressos, aqui descrita como parceira.

2.2. Outras Ferramentas ou Instrumentos de Comunicação Digital Utilizados

Através do site do museu é possível baixar ou escutar mais de 60 Podcasts e áudios tours produzidos pelo museu.

Também participam de: (embora não haja menção na página do museu)

Google Art Project - Possível visitar o museu on line

Facebook - Mídias sociais

MUSEU 10: MOMA - THE MUSEUM OF MODERN ART

VISITA MOMA: Relatório de Observação

1. **Nome:** The Museum of Modern Art
2. **Localização:** New York - Estados Unidos
3. **Número de visitas anuais:** 3 milhões de visitantes⁵¹
4. **Preço ingresso**
Entrada Regular: U\$ 20
5. **Dia da visita:** Terça-feira 16 de março 2011

FORMAS DE PESQUISA:

1. In Loco
2. Internet

1. IN LOCO

1.1. Externo

- Presença de Banners, Faixas, Outdoor

Entrada principal sem presença de comunicação impressa, mas em todo o quarteirão do museu é possível encontrar faixas nos postes de luz. Entrada se confunde com a fachada da loja do museu. Utilização de vidros coloridos impressos com mensagem para os visitantes se tornarem membros do museu. Diferentes línguas utilizadas nas mensagens levam cores distintas.

Fachada loja e uma das entradas do museu

⁵¹<http://on line.wsj.com/article/SB10001424052748703964104575335301840480246.html>

- **Utilização de cores**

Comunicação utiliza mix de cores fortes e atrativas.

- **Estado de conservação da Comunicação**

Bom, comunicação nova.

- **Identificação do Museus**

Algumas faixas de identificação em preto e branco com o nome do museu e também as cores fortes da comunicação da fachada da loja chamam a atenção dos visitantes, mas o museu é realmente identificado pela multidão de pessoas nas filas externas ao prédio.

1.2. Interno

- **Panfletos, Flyer, Folder** (do acervo, exposições temporárias, outros museus, outros)
- *Moma Kids, Family Activity Guide*: Impresso temáticos com atividades para crianças, envolvendo as obras de arte do museu, de acordo com um tópico escolhido. É possível encontrar este impresso de atividades infantis com o tema da exposição temporária atual.
- *Mar 2011*: Exposições, Filmes e Programação de Atividades
- *Abstract, Expressionist New York*: Exposição Temporária
- *Talks Winter/Spring 2011*: apresentações, palestras, eventos.
- *Material Lab*: Laboratório de experimentação de técnicas utilizando programa de computação desenvolvido pela Microsoft
- *Membership*: Programa de doações com gráfico de benefícios de acordo com a categoria escolhida.
- *Maps*: 8 idiomas

- **Display, Banner**

Cartazes das exposições temporárias padronizados. Utilização de impressos nas paredes e monitores para informações.

- Mapas de Localização (outras línguas)

Em 8 idiomas disponíveis, sendo impresso em cores distintas já adotadas pelo museu.

- Utilização da Marca

Observa-se tanto na comunicação impressa quanto na digital uma uniformidade de critérios na utilização da marca do museu.

- Localização Balcão de Informações

O balcão de informações está localizado na entrada do museu. Devido ao grande volume de visitantes é possível comprar também ingressos no balcão de informações, o que causa uma certa confusão na entrada. Os impressos ficam distribuídos em vários pontos da entrada e dentro do museu. Há também pequenos balcões de informações em todos os andares.

- Material e cores utilizadas

O museu adota um conjunto de cores em tons degradê fortes e atrativos semelhantes às paletas de tintas. As comunicações impressas utilizam papel fosco e alternam as cores para diferenciar ou destacar idiomas ou tipos de impressos.

Mapas, utilização de uma cor para cada idioma

- Áudio-Guias, Visitas Guiadas

O áudio-guia do museu é gratuito, está disponível em 8 idiomas e é patrocinado pela empresa "Bloomberg". Através do aparelho, é possível ver a obra miniaturizada enquanto se escuta o comentário do áudio. Há também opções de guia especiais para crianças e deficientes auditivos.

Aplicativo para Celular

O museu disponibiliza um aplicativo gratuito para Iphone onde é possível visitar o acervo e as exposições temporárias do museu acompanhando um áudio explicativos sobre as obras. É possível encontrar a obra através do número que contem no local em que está exposta, de seu artista ou coleções a que pertença. O aplicativo também contém opção de tours para crianças, adolescentes e deficientes auditivos.

O aplicativos traz ainda informações como horários de abertura, preços, *membership*, restaurante e café do museu, eventos etc.

1.3. Acervo

- Forma de exposição das obras

Por tipo de exposição: arquitetura, desenhos, quadros, esculturas, designe etc.

- Ferramentas utilizadas na exposição (impressos - papéis, paredes, etiquetas das obras, áudio-visuais)

As principais informações sobre as obras constam no áudio guide gratuito a todos os visitantes e também nas placas das obras. Há obras que possuem placas informativas de grande tamanho e com informações detalhadas, todavia, há obras de grande importância com etiquetas em que constam apenas nome da obra, artista, data e tipo do material utilizado.

Utiliza também impressos nas paredes.

- Informação da sala e obras (forma da exposição, contexto histórico, autor)

As etiquetas das obras, quando detalhadas, são ricas em informações e inserem a obra e seu artista dentro de um contexto cultural e histórico. Há salas exclusivas para algumas obras, como por exemplo, os grandes painéis pintados por Claude Monet de seu jardim oriental, que trazem além de uma detalhada explicação sobre os quadros, etiquetas sobre a sala contendo um pequeno histórico de como as obras ali expostas foram concebidas e os fatos ocorridos para pertencerem ao museu na atualidade.

1.4. Exposições Temporárias (interior museums)

- Material de Divulgação (folders, displays, faixas, banners)

Os cartazes expostos no saguão de entrada sobre as exposições temporárias são padronizados e acompanham a comunicação do museu.

Há impressos de atividades relacionados com as exposições temporárias.

Criança no corredor do museu usando material de atividade infantil da exposição temporária

- Indicação do local

Há um andar próprio para exposições temporárias, mas elas ocorrem também em dois outros andares do museu. As salas e andares das exposições temporárias são marcadas por uma comunicação diferenciada, utilizando cores fortes e de grandes proporções.

Indicação local de exposição temporária

Entrada da exposição temporária

- Ferramentas de comunicação utilizadas na exposição

Impressos nas paredes, vídeos, projetores de imagens, monitores.

1.5. Loja do Museu

- Localização

Duas lojas, "Moma Design and Book Store" localizada dentro do museu e "Moma Design Store" localizada na calçada oposta. A fachada da loja é a principal comunicação da entrada do museu.

- Quantidade e variedade de objetos

As duas lojas possuem objetos semelhantes, porém, apenas na loja localizada dentro do museu é possível encontrar livros de arte. A loja localizada fora do museu, possui um foco maior para objetos de design, mas também possui uma grande variedade de objetos de decoração, brinquedos, acessórios femininos, utensílios domésticos etc. Há objetos com a marca do museu e outros assinados por artistas e designers contemporâneos.

- Utilização da Marca/Cores

A comunicação das lojas segue o mesmo padrão de comunicação do museu, inclusive utilizando as mesmas cores adotadas por este.

2. INTERNET

2.1. Página

- Endereço

www.moma.org

- Visual e Utilização da Marca

A arquitetura da página propõe inovação. Utiliza o índice de navegação no final da página.

Utilização da marca e cores no mesmo padrão encontrado na comunicação impressa.

- Facilidade de Acesso e Navegação

Página do site em inglês. Foi desenvolvida uma página com um resumo de informações e atividades mais relevantes do museu com tradução para 7 idiomas.

- Horários e preços

As informações sobre horário e acessibilidade estão disponíveis de forma simples e com tradução para 7 idiomas.

- Acervo e Exposição Temporária (informações)

As exposições temporárias, em alternância, ocupam local de destaque na primeira página do museu. Há uma página específica dedicada a cada exposição ocorrendo na atualidade.

Catálogo On Line - Acervo

É possível consultar as obras do acervo através de um catálogo on line, consultando através do nome do artista, o tipo de arte a qual faz parte - pintura, escultura, arquitetura etc -, pelas recentes aquisições ou ainda por uma seleção feita pelo próprio museu.

Ao clicar no nome de um artista, informações sobre sua vida, arte, história, técnica etc, são disponibilizadas ao visitante. Miniaturas de imagens de suas obras são expostas juntamente com as informações, permitindo ao visitante, escutar o áudio referente à obra e visualizá-la em um tamanho ampliado.

- Compra on line (ingressos e produtos)

É possível comprar ingressos on line para o museu.

A loja possui uma página própria que pode ser acessada da página do museu.

- Patrocínio

Não há indicação de patrocínio.

2.2. Outras Ferramentas ou Instrumentos de Comunicação Digital Utilizados

Na página do museu é possível encontrar os atalhos para os seguintes programas on line:

Google Art Project - Possibilita visitar o museu on line

Facebook, Twitter e Four Square - Mídias sociais

Youtube e Art Babble - Vídeos

Flirck - Fotos

Itunes U - Áudios

MUSEU 11: THE ART INSTITUTE OF CHICAGO

VISITA ART INSTITUTE: Relatório de Observação

1. **Nome:** Art Institute Chicago
2. **Localização:** Chicago - Estados Unidos
3. **Número de Visitas anuais:** 1,6 a 1,8 milhões de visitantes⁵²
4. **Preço ingresso**
Entrada Regular: U\$ 18
5. **Dia da visita:** Terça-feira 31 de março 2011

FORMAS DE PESQUISA:

1. In Loco
2. Internet

1. IN LOCO

1.1. Externo

- Presença de Banners, Faixas, Outdoor

Fachada da entrada principal com 5 grandes banners: 3 de exposições temporárias, 2 com marca do museu e informações básicas aos visitantes.

No quarteirão ocupado pelo museu há a presença faixas de comunicação em postes de luzes e também cartazes nos pontos de ônibus.

Ponto de ônibus em frente à entrada principal e faixas nos postes do quarteirão.

⁵²<http://www.suntimes.com/news/3486469-418/million-2010-museum-museums-attendance.html>

- Utilização de cores

Cada exposição temporária utiliza cores específicas em sua comunicação, porém, o museu adota o vermelho como cor oficial, utilizando as cores preta e branca para letras e contrastes.

- Estado de conservação da Comunicação

Bom, comunicação nova.

- Identificação do Museu

Além do tamanho, localização e arquitetura do prédio em que está localizado, o museu trabalha uma linha intensa de comunicação em seu entorno. Torna-se ainda mais fácil identificá-lo através da sua marca impressas em grandes faixas na fachada do prédio.

1.2. Interno

- Panfletos, Flyer, Folder (do acervo, exposições temporárias, outros museus)

Impressos encontrados:

- *Visitor Guide*: Mapas
- *Self Guide*: Pequena folha impressa com seleção de algumas peças do museu por tema. As peças escolhidas em cada *self guide* levam uma pequena explicação e indicação de localização.
- *Road Scholar*: Impresso em A4 sobre palestras e excursões temáticas.
- *The Seeing Things Visit*: Palestras, performances, eventos da Chicago Symphony Orchestra, Hubbard Street Dance Chicago e Poetry Foundation.
- *Artists Connect*: Pequeno impresso de palestras
- *SAIC*: Programa da School of the Art Institute of Chicago.
- *Exhibitions*: Folha A4 com calendário semanal de programação
- *Family Programs*: encarte com programação para crianças
- *Membership*: benefícios aos associados com opção para "e-member.

- Display, Banner

Banners internos sobre as exposições temporárias. Utilização de painéis multimídia para comunicação variadas.

- Mapas de Localização (outras línguas)

Apenas em dois idiomas: Inglês e Espanhol.

O mapa traz informações gerais sobre o museu como áudio-guide, loja, restaurantes e horários.

É também possível encontrar uma sugestão de visitar para quem dispõe apenas de uma hora no local.

- Utilização da Marca

É possível encontrar dois critérios de utilização da marca: letras brancas em fundo vermelho, utilização mais comum, ou letras brancas em fundo vazado colorido.

Há também uma versão infantil para os impressos familiares.

- Localização Balcão de Informações

O balcão de informações está localizado no centro da entrada do museu.

Os principais impressos de comunicação estão visíveis, porém a grande maioria dos impressos está disponível em locais de pouco acesso aos visitantes.

- Material e cores utilizadas

Apesar de adotar o vermelho como cor oficial da marca, é possível encontrar a comunicação impressa utilizando outras cores, de acordo com o objetivo da comunicação.

- Áudio-Guias, Visitas Guiadas

Patrocinado pela Bloomberg, o áudio guide do museu tem o valor de 7 dólares e está disponível em apenas dois idiomas: inglês e espanhol.

O aparelho convencional traz poucas obras do acervo detalhadas.

Há quatro tours disponíveis:

1. Seleção do diretor e presidente do museu: 40 obras
2. Pinturas Americanas

- 3. Lion Trail Family Tour: 32 obras
- 4. Highlights Colletion: principais obras

1.3. Acervo

- Forma de exposição das obras

Não há uma linha clara de divisão para exposição do acervo.

Há uma divisão étnica, por tipo de arte, por movimento de pertencimento, por época etc.

- Ferramentas utilizadas na exposição (impressos - papéis, paredes, etiquetas das obras, áudio-visuais)

O principal recurso utilizado na exposição do acervo é o material impresso. É possível encontrar material impresso nas paredes e também junto às obras.

- Informação da sala e obras (forma da exposição, contexto histórico, autor)

Algumas obras trazem etiquetas de identificação somente com informações básicas, porém, é comum encontrar etiquetas que se aprofundem em informações.

Em alguns locais, salas ou espaços criados para exposição de peça em destaque, é possível encontrar informações específicas sobre um conjunto de obras, fatos ou época histórica.

Destaque do Acervo

"O Arlequim de Cezánne"

Optou-se pela exposição do quadro *"Harlequim"* de Paul Cézanne juntamente com outros de mesmo tema, acompanhados de uma detalhada explicação sobre a figura do arlequim dentro do universo da Commedia dell'arte, o famoso teatro de rua italiano que teve início no século XV. As obras estão expostas em uma parede em cor diferenciada do restante da sala, com informações impressas, explicações detalhadas e esboços das vestimentas usadas pelo personagem.

1.4. Exposições Temporárias (interior museus)

- Material de Divulgação (folders, displays, faixas, banners)

Cartazes, banners e faixas impressos externos e internos. Não há material impresso exclusivo das exposições temporárias no balcão de informações.

- Indicação do local

É possível encontrar cartazes e banners impressos das exposições temporárias espalhados pelos corredores do museu com indicativo de local. Cada exposição é personalizada com fotos e cores. A exposição se encontra em local de destaque.

Entrada da exposição temporária

- Ferramentas de comunicação utilizadas na exposição

Impressos nas paredes de diferentes tamanho, formatos e cores, vídeos, projetores de imagens, livros para pesquisa, displays luminosos. Áudio-guia incluído quando adquirido para o acervo.

As obras foram expostas com o intuito de contar uma determinada história através dos objetos. Toda peça da exposição possui um texto explicativo que a situa no momento ou no local tema da exposição.

1.5. Loja do Museus

- Localização

As duas lojas principais se localizam nas duas entradas do museu, porém, há stands de produtos nos corredores.

- Quantidade e variedade de objetos

Grande variedade de livros e objetos como canecas, brinquedos, camisetas etc, com a marca do museu e também com imagens das suas obras de arte. Há produtos de decoração e pequenas obras de arte desenvolvidos exclusivamente para a loja, livros e outros objetos exclusivos das exposições temporárias.

- Utilização da Marca/Cores

A loja utiliza a mesma marca do museu, acrescentando apenas "*Museum Shop*". Não há destaques na comunicação da loja.

2. INTERNET

2.1. Página

- Endereço

www.artic.edu/aic/

- Visual e Utilização da Marca

Página branca com utilização de letras em escala de cinza.

Utilização da marca e cores no mesmo padrão encontrado na comunicação impressa.

- Facilidade de Acesso e Navegação

Site em inglês. Apenas página de informações gerais com tradução para espanhol. Página inicial com resumo de informações e links de acesso rápido.

- Horários e preços

Informações de acesso e preço estão na primeira página. Informações mais detalhadas podem ser encontradas com apenas um clique no link "*Visit*".

- Acervo e Exposição Temporária (informações)

As exposições temporárias, em alternância, ocupam local de destaque na primeira página do museu.

É possível consultar o acervo do museu pelo seu site através do nome do artista, tipo de arte, título da obra, categoria de pertencimento etc. Ao selecionar uma obra, é possível vê-la em um tamanho ampliado, mas sem detalhes. Pouca informação é encontrada juntamente com as imagens das obras.

- Compra on line (ingressos e produtos)

É possível comprar ingressos on line para o museu.

A loja possui uma página própria que pode ser acessada da página do museu. É possível comprar objetos on line.

- Patrocínio

Não há indicação de patrocínio.

2.2. Outras Ferramentas ou Instrumentos de Comunicação Digital Utilizados

Na página do museu é possível encontrar os atalhos para cerca de 350 ferramenta de divulgação on line.

MUSEU 12: MAM - MUSEU DE ARTE MODERNA DE SÃO PAULO

VISITA MAM: Relatório de Observação

1. **Nome:** Museu de Arte Moderna de São Paulo
2. **Localização:** Parque do Ibirapuera São Paulo - Brasil
3. **Número de Visitas anuais:** inferior a 100 mil pessoas⁵³
4. **Preço ingresso:**
Entrada Regular R\$ 5,50
5. **Dia da visita:** Quarta-feira, 22 de junho de 2011.

FORMAS DE PESQUISA:

1. In Loco
2. Internet

1. IN LOCO

1.1. Externo

- Presença de Banners, Faixas, Outdoor

Não há a presença de banners, faixas, cartazes.

Na entrada do museu é possível obter informações impressas na porta de vidro como as exposições em cartaz, horário etc.

- Utilização de cores

Utiliza-se a cor vermelha, branca e preta para informações.

- Estado de conservação da Comunicação

- Identificação do Museu

O museu está localizado dentro do Parque do Ibirapuera, grande área verde com muitas atrações. Há placas indicativas de direção quando o visitante está dentro do parque, porém, a falta de comunicação impressa sobre as atrações ou exposições do museu, dificulta a localização do prédio dentro do parque.

⁵³ <http://www.sampa.art.br/museus/mam/>

As obras de arte expostas no jardim ao redor do museu ajudam a identificação.

1.2. Interno

- **Panfletos, Flyer, Folder** (do acervo, exposições temporárias, outros museus, outros)
- *Moderno Mam*: Revista com tamanho de 1/4 de página, contendo matérias sobre artes, artistas e também sobre as exposições em cartaz
- *Mapa das Artes São Paulo*: Impresso externo sobre programação sobre artes
- *Sócio Mam*: Programa de doação de valores com categoria de benefícios

- Display, Banner

Dentro do museu há um monitor de alta definição com comunicação sobre notícias, exposições e logo dos patrocinadores do local. O logo dos patrocinadores tem tamanhos diferente, segundo a categoria de doação que realizam.

- Mapas de Localização (outras línguas)

Não há.

- Utilização da Marca

A marca é utilizada com variação das cores vermelha, preta e branca.

- Localização Balcão de Informações

O balcão é localizado dentro do museu, à direita da entrada.

Há folhetos informativos e funcionários uniformizados para atendimento.

- Material e cores utilizadas

Cada impresso trabalha uma comunicação própria.

As comunicações informativas impressas nas paredes utilizam as cores da marca.

- Áudio-Guias, Visitas Guiadas

Há educadores de plantão que podem tirar dúvida dos visitantes, mas visitas guiadas somente com agendamento.

Há áudio-guia com utilização de Ipod.

Há vídeo guia para deficientes auditivos disponível em Ipod Touch.

O setor de acessibilidade realiza tours especiais para deficientes.

1.3. Acervo

- Forma de exposição das obras

O museu não expõe o acervo, somente recortes deste.

Na data da visita havia 2 exposições externas. Nenhum recorte do acervo estava sendo exposto.

- Ferramentas utilizadas na exposição (impressos - papéis, paredes, etiquetas das obras, áudio-visuais)

- Informação da sala e obras (forma da exposição, contexto histórico, autor)

1.4. Exposições Temporárias (interior museus)

- Material de Divulgação (folders, displays, faixas, banners)

Revista "Moderno Mam" entregue no balcão de informações, juntamente com o ingresso.

- Indicação do local

Não havia indicação de local, foi necessário perguntar.

- Ferramentas de comunicação utilizadas na exposição

As exposições em cartaz apenas ocuparam o espaço do museu, todos os recursos são externos.

1.5. Loja do Museus

- Localização

Localizada na entrada do museu, passagem obrigatória a todos os visitantes, incluindo os que somente vão ao restaurante do museu.

- Quantidade e variedade de objetos

Boa variedade de objetos: decoração, brinquedos, bijuterias etc.

Há produtos com a marca do museu: lápis de cor, estojos, cadernos, borrachas, canecas, imãs etc.

- Utilização da Marca/Cores

A loja tem um logo próprio desenvolvido com base nas cores da marca do museu.

- Destaque

Restaurante do Museu

O Restaurante do museu leva sua marca e é uma grande atração do local. Oferece um buffet a preço fixo e é dedicado ao público A/B.

Restaurante leva a marca do museu. Atração local

2. INTERNET

2.1. Página

- Endereço

<http://www.mam.org.br/>

- Visual e Utilização da Marca

Marca de acordo com os padrões encontrados in loco.

Utilização de fotografias e links de acesso às notícias, eventos e exposições.

- Facilidade de Acesso e Navegação

Páginas de carregamento rápido. Site somente em português.

- Horários e preços

As informações gerais estão a um clique da página inicial.

- Acervo e Exposição Temporária (informações)

É possível consultar algumas peças do acervo, porém, em imagens de baixa resolução. Não há muita informação adicional sobre as obras.

As exposições temporárias ocupam local de destaque na página inicial.

- Compra on line (ingressos e produtos)

Não é possível comprar ingressos ou produtos pelo site. Todavia, há fotografias dos produtos vendidos na loja.

- Patrocínio

É possível ver a lista de patrocinadores do museu acessando o link "parceiros".

2.2. Outras Ferramentas ou Instrumentos de Comunicação Digital Utilizados

Há atalhos no site para os seguintes programas:

Mídia Social: Facebook e Twitter

Vídeo - Youtube

CONCLUSÃO

Diante do grande volume de informações encontrado durante o trabalho de campo, especialmente nas visitas realizadas aos museus da amostra, foi preciso realizar um rígido critério de seleção dos dados a serem analisados. Para que isso ocorresse sem prejuízos ao estudo, procurou-se manter o foco ao objetivo central do trabalho, estabelecido desde o projeto de pesquisa que o originou.

No entanto, ainda que um grande volume de informações coletadas tenham sido excluídas, procurou-se manter quase na totalidade o conteúdo das entrevistas realizadas com os profissionais dos museus. Acredita-se que os dados obtidos durante as entrevistas são de grande importância para revelar a realidade do trabalho da área de comunicação com seus principais desafios e conquistas, mas principalmente, a posição estratégica que ocupa dentro da organização.

Os dados coletados em campo podem ser trabalhados de diversas formas, sendo possível agrupá-los de vários modos para obter panoramas diferentes de análise. Optou-se aqui por expor alguns gráficos conceituais, mas tendo anexados os relatórios e roteiros neste trabalho, é possível que se transcenda às análises aqui propostas e que se realize diferentes propostas de cruzamento de informações. Todavia, antes de se realizar a apresentação das informações em gráficos é preciso analisar as respostas obtidas sobre a seguinte questão: "Qual o objetivo de um museu de arte?"

Segundo a fundamentação da revisão bibliográfica exposta na primeira parte deste trabalho, o museu de arte é uma organização fundamental na sociedade pois mantém viva a história de um povo, seus costumes, hábitos sociais e fatos marcantes. O museu auxilia na construção do ser humano e o presenteia com um acúmulo de cultura cristalizado que dificilmente pode ser encontrado em outro local físico.

Mas, apesar de nos parecer clara sua função dentro da sociedade, é preciso conhecer exatamente o objetivo que a instituição propõe para sua atuação, por isso abaixo estão destacados os objetivos principais mencionados pelos entrevistados:

PINACOTECA

*"...expor essa obra, preservar, restaurar, cuidar, **educar**, isso também faz parte."*

MAC/USP

*"...acho que o objetivo maior é difundir as pesquisas feitas em cima do seu acervo, então é uma coisa um pouco mais **educacional** voltada para escolas, para o público em geral..."*

MUSEO DEL PRADO

*"Exibir ordenadamente as coleções em condições adequadas para sua contemplação e **estudo**
Fomentar e garantir o acesso das mesmas ao público e **facilitar o estudo** dos pesquisadores. **Impulsionar o conhecimento** e a difusão das obras e da identidades do patrimônio do museu, favorecendo o desenvolvimento dos programas de **educação** e atividades de divulgação cultural. Prestar serviços de assessoramento, **estudos**, informação de caráter científico ou técnico..."*

METROPOLITAN

*"**Educação** para a arte é nossa missão prioritária. Não somente mostrar arte para as pessoas, mas também **educar**."*

Para os entrevistados, os museus da amostra antes de exibir obras de arte, conservar o acervo ou qualquer outra função, tem o objetivo de EDUCAR a sociedade.

Tomemos, assim, o objetivo "**educar a sociedade**" como base da nossa pesquisa para desenvolvimento da conclusão.

Se o museu tem como objetivo fazer parte da educação do ser humano, deve ocupar um local de relevância dentro da sociedade para que possa cumprir sua função. Ele precisa fazer parte da vida social e ser considerado uma instituição de referência, ou seja, inicialmente, é preciso que as pessoas **frequentem** o museu.

O trabalho de trazer o museu para o dia a dia das pessoas deve ser feito desde cedo, com a inclusão de crianças e da família. O programa de sócios, o desenvolvimento de atividades lúdicas e pedagógicas, as atrações variadas, os objetos vendidos nas lojas, restaurantes, entre outros atrativos são fundamentais para tornar o museu um local de entretenimento e cultura.

Tomemos como exemplo o trabalho desenvolvido no Metropolitan Museu de Nova York:

"Nós tentamos envolver as famílias e as crianças desde cedo. Nós criamos esses programas de sócios, temos 2 ou 3 bons restaurantes no prédio e lojas onde se podem comprar mercadorias relacionadas com as coleções"

"Nós reconstruímos nosso **centro educacional** em 2007 e há muitas aulas lá. As crianças podem fazer arte. Nós temos programas gratuitos em que as famílias podem participar durante os finais de semana".

"Se você der às pessoas essas razões especiais para se envolver e voltar, não apenas para voltar uma vez, mas para voltar diversas vezes e voltar periodicamente..."

Um museu que consegue atrair visitantes de sua comunidade ou em uma escala maior, também pessoas que estejam alheias de seu entorno, como por exemplo turistas, certamente é uma instituição que pode ser considerada parte integrante da sociedade e que está apta a cumprir a função de educar.

"Educar" pode ser aqui traduzido como **"fazer-se entender"**, ou seja, transmitir uma mensagem e conseguir que ela seja recebida e entendida pelo destinatário. Obras de arte sem contexto, referência histórica ou qualquer outra informação que de certa forma situe o espectador, não significam mais do que apenas bela produções, pois pouco podem agregar ao visitante comum.

O que significaria o quadro "Guernica" de Pablo Picasso a uma criança ou pessoa que nunca teve contato com suas obras, se nenhuma explicação fosse fornecida a seu respeito? Talvez causassem impacto por seu tamanho e expressividade, mas nunca teria o poder de educar. Ao explicar o contexto em que foi produzida - expressa o massacre do bombardeio de aviões alemães durante a Segunda Guerra Mundial a cidade espanhola de Guernica - modifica totalmente a percepção do espectador. Por essa razão, defende-se que "educar" significa "entender". Assim, o museu cumpre o seu objetivo de educar quando:

1. Tem presença/frequência - VISITANTES

2. Transmitir informação: fazer o visitante entender o que está dentro - ENTENDER

São duas ações que se retro-alimentam: o visitante que vêm ao museu e entende o que ali se apresenta, desenvolve um sentimento de pertencimento e maiores são as probabilidade de que volte ao museu.

Todavia no Brasil, apesar de muitas ações de incentivo destinadas às escolas, não é parte da formação dos nossos cidadãos o costume de frequentar museus. Esta é uma conclusão simples de ser tomada quando verificamos que o MASP, museu de maior relevância do país e também com o mais importante acervo da América Latina, localizado em uma grande metrópole como São Paulo, possui apenas cerca de 700 mil visitantes anuais.

Diante deste panorama, um dos primeiros desafios dos museus brasileiro está inicialmente em fazer parte do dia a dia da sociedade. Isso significa

buscar visitantes de todos os tipos; atrair aqueles que tiveram pouco ou nenhum contato com a instituição durante suas vidas e, por não tê-la como referência em sua educação, desconhecem sua importância e papel social. Uma forma de participar da vida social é integrar-se junto às entidades estabelecidas, como por exemplo as escolas. O trabalho dedicado a estas instituições deve ser diferenciado, com programas próprios, acordos sobre isenção de tarifas, comunicação diferenciada etc. Todavia, isso é apenas um passo. É importante que os museus consigam acordos com órgãos públicos de acesso a instituições de relevância, como por exemplo, a Secretaria de Educação, Secretária de Turismo, a prefeitura da cidade, associações de bairros etc.

Juntamente com esse processo de integração devem ser combinadas **ações de promoção para atrair visitantes**: ações de comunicação.

Como ações de comunicação direcionadas para atrair visitantes, podemos destacar alguns exemplos encontrados durante no trabalho de campo:

National Gallery - Estação de metro Charing Cross

A Estação de metro Charing Cross que dá acesso ao museu tem as paredes de sua plataforma cobertas por uma comunicação exclusiva sobre as obras de arte, história, localização e outras informações da instituição de arte.

Museo del Prado - Comunicação externa da exposição temporária

O Museo del Prado dispõe cartazes, banners, outdoors de vários tamanhos e formatos que são colocados do lado externo do museu; em totens, paredes das casas, estações de metro, etc.

Metropolitan - Campanha "Get Closer"

O museu lançou uma campanha comunicada através de cartazes, banners, folders, entre outros, convidando aos visitantes a tirarem fotos de detalhes das obras de arte do museu e enviarem para o site da campanha. As melhores fotos seriam premiadas com anuidades de sócio do museu.

MON Museu Oscar Niemeyer - Café e Loja

A loja possui uma grande variedade de objetos a preços acessíveis com a marca do museu e está localizada juntamente à bilheteria. O café também localizado no mesmo ambiente possui decoração própria e ambiente atrativo.

A Loja e os Produtos

Uma forma de atrair visitantes, comunicar a marca e objetos de arte do local é através dos produtos desenvolvidos para serem vendidos pelas lojas do museu.

Em todos os museus pesquisados foi encontrada pelo menos um ponto de venda dos produtos do local. As lojas mais elaboradas trazem marca própria, vários pontos de venda, inclusive externos ao museu como é o caso das lojas do Metropolitan Museum.

Há linhas de produtos e até mesmo pontos de venda desenvolvidos exclusivamente para as exposições temporárias, como o caso da loja provisória montada na entrada da exposição "Guitar Heros" também no Metropolitan Museum.

Um destaque neste ponto são as lojas do British Museum: com vários pontos de venda espalhados pelo museu e com uma loja principal localizada no ponto de

acesso convergente para as galerias e entrada, possui uma ampla variedade de objetos para diferentes os públicos. Há coleções inteiras sobre as principais peças do museu e para as exposições temporárias, pequenas lembranças, muitos livros de arte, artigos especiais pra crianças entre outros.

Exposições Temporárias

As exposições temporárias é a principal estratégia dos museus para manter o fluxo de visitantes. É comum encontrar exposições que utilizam muitos recursos, com verbas próprias trazidas por patrocinadores externos. É o caso do MON, Museo Oscar Niemeyer de Curitiba. Com grande parte do museu ocupado por exposições temporárias concomitantes, o museu deixa seu acervo relegado a segundo plano, com poucos recursos para visitação.

É possível enumerar muitas exposições excepcionais como as seguintes encontradas durante a pesquisa de campo:

Art Institute (Chicago): Exposição "Kings, Queens e Courtiers" - utilização de impressos nas paredes, banners, faixas, videos, projetores, produtos exclusivos para as lojas.

Masp (São Paulo): Exposição "6 Bilhões de outros" - utilização de caixas de som, material de projeção, vídeos, monitores de alta definição, tendas de tecido, computadores.

Metropolitan (Nova York): Exposição "Guitar Heros" - utilização de vídeos, projetores, aplicativos de celular, Ipod Touch, fotografias, banners, faixas, material impresso.

Todavia, as ações de comunicação voltadas para atrair visitantes não podem ser isoladas. É preciso que sejam trabalhadas juntamente com outras ações do museu, especialmente aquelas voltadas para a transmissão da informação - o "entender". Uma comunicação bem realizada voltada para atrair visitantes pode alcançar o resultado a que foi proposta, mas é preciso que o museu tenha ações mais profundas e que cativem o visitante e o façam querer voltar mais vezes ao museu.

As obras de arte para serem entendidas pelo público não especializado, necessitam de uma explicação, ainda que simples, mas que sejam suficientes para levar o espectador ao nível da interação. É necessário situar a obra dentro de um **contexto cultural/histórico**:

1. O que quer dizer essa obra?
2. Em que momento histórico foi produzida?
3. Por quem?
4. O que significam os elementos que a compõe - formas, cores, tipo de obra?
5. Qual a história do artista?
6. Qual a história da obra?
7. O que ela significa?

Essa conexão entre obra de arte e espectador deve acontecer através das ferramentas de comunicação disponibilizadas no momento da visita e que serão responsáveis por transmitir a informação necessária para o processo. As obras de arte são cristalizações de determinados momentos históricos da vida de uma sociedade e para serem capazes de transmitir conhecimento, é preciso que sejam decifradas.

Há muitas ferramentas de comunicação que podem ser utilizadas para que a informação alcance o visitante e assim transformar a obra de arte apreciada em parte viva de sua cultura. Áudio-guias, materiais impressos, visitas guiadas, aplicativos de celular são apenas alguns desses recursos que podem ser utilizados.

Os áudio-guias são uma poderosa arma para colocar o visitante dentro do contexto das obras expostas pelo museu. É preciso, no entanto, que não se resuma a detalhes técnicos e informações básicas, é preciso transcender. O exemplo abaixo foi retirado do áudio-guia do museu Metropolitan sobre um auto-retrato de Rembrandt, um dos muitos realizados pelo pintor durante sua carreira:

"Datado de 1660, este auto-retrato foi realizado por Rembrandt na idade de 54, ainda que pareça mais velho. Nesta época, ele havia sofrido muitas provações: a morte de sua esposa e vários de seus filhos, assim como problemas econômicos que o levaram a falência."

O auto-retrato de Rembrandt toma outra perspectiva após o visitante escutar as informações do áudio-guide. Agora Rembrandt ali retratado é não apenas mais uma figura igual a muitas de sua época; ele é um homem de 54 anos, viúvo, experimentou a perda de muitos de seus filhos e também sofre pela falta de dinheiro. Ao contextualizar a imagem, o visitante é transportado ao íntimo de Rembrandt e aprende um pouco de sua vida e história.

Há alguns exemplos de ações bem sucedidas que são capazes de envolver os visitantes:

British Museum - "HANDS ON"

Funcionária está nas galerias com peças da exposição que podem ser tocadas pelos visitantes. Ela fornece explicação sobre o objeto e incentiva a interação.

British Museum - "EyeOpener Tour"

Em diferentes locais do museu, há pontos de encontro onde guias especializados levam visitantes para pequenos tours direcionados com duração de 30 a 40 minutos.

Metropolitan Museum - Aplicativo Exposição Temporária "Guitar Heros"

Foi desenvolvido um aplicativo para Iphone que podem ser baixados gratuitamente pelo Itunes e funciona como guia multimídia da exposição temporária "Guitar Heros". Essa exposição que conta a história de lutieres descendentes de imigrantes italianos da cidade de New York e é a primeira a utilizar esse recursos pelo museu. Através do aplicativo, o visitante pode ver vídeos, escutar o som dos instrumentos expostos, etc.

MOMA - Áudio-Guia gratuito, opção de utilização de celular

O ingresso de acesso ao museu já inclui o áudio-guia disponibilizado em aparelhos próprios, mas também há a opção de ser baixado gratuitamente no Itunes.

Todavia, algumas ações de comunicação requerem profissionais qualificados, especialistas em determinados assuntos, grandes somas de dinheiro, aplicação de materiais caros, etc. Isso é algo comum quando se pensa em comunicação e impensável quando se aplica aos museus. Como organizações sem fins lucrativos, dependentes de verbas governamentais ou patrocínios privados, os museus trabalham com verbas restritas e é fácil encontrar áreas de comunicação que não dispõem de orçamento para seus projetos.

Porém, para enfrentar a falta de recursos e cumprir a função da área é necessário a promover ações com **criatividade** e fortalecer **parcerias**.

Uma forma simples de agregar valor aos objetos expostos é utilizando as etiquetas das obras como locais de expor informações. Seguem exemplos de etiquetas contextualizadas do museu National Gallery de Londres:

Quadro: "Sunflower" (Os Girassóis) - Van Gogh

"Van Gogh associa a cor amarela com esperança e amizade. Ele sugere que seus 4 quadros de girassóis, pintados como decoração para sua casa em Arles, possam expressar uma "ideia que simbolize gratidão". Ele parece ter um prazer especial com este quadro, o qual pendurou no

quarto de hóspedes para receber seu amigo, o artista Paul Gauguin"

Quadro: "The execution of Lady Jane Grey" (A execução de Lady Jane Grey) - Paul Delaroche

"Lady Jane Grey reinou como rainha por 9 dias em 1553 até ser deposta por apoiadores da rainha católica Mary. Ela foi decapitada na Torre Hill, ainda nova na idade de 17 anos. O pintor francês Delaroche era famoso em sua época por retratar cenas da vida da realeza britânica, especialmente aqueles condenados a morte".

O MASP em seu último recorte do acervo - "Olhar e Ser Visto - Retratos" utiliza a etiqueta de algumas obras para fornecer informações sobre o artista, momento histórico, técnica utilizada. É o caso do retrato do Cardeal Cristoforo Madruzzo de Ticiano, onde são utilizados 3 recursos para dar contexto à obra: etiqueta da obra detalhada, parede com textos impressos ao redor do quadro, monitor de vídeo com imagens sobre o local onde viveu o personagem, sua importância política, roupas, etc.

Abaixo seguem exemplos utilizando poucos recursos:

Art Institute of Chicago - O Arlequim de Cézanne

O quadro "Harlequim" de Paul Cézanne está exposto juntamente com outras obras de mesmo tema, acompanhado de um impresso exposto na parede da sala em que explica a figura do arlequim dentro do universo da Commedia dell'arte, teatro de improviso italiano. Cada obra de arte é acompanhada de um desenho sobre as roupas usadas pelos personagens e uma explicação particular. Cartazes são colocados nos corredores do museus para incentivar a visita a obra.

Museo Reina Sofia - Folhas de papel A4 nas Galerias

Uma forma simples e capaz de introduzir muita informação a determinada sala de exposição ou obras de arte é a utilização de material escrito e impresso reutilizável.

O Reina Sofia disponibiliza folhas de papel A4 em plastificadas que podem ser utilizadas pelos visitantes enquanto estiverem nas galerias. As folhas trazem informação em 2 idiomas sobre as obras expostas na sala, colocando-as dentro de um contexto sócio-cultural, importante para o entendimento da exposição. Este material também está disponível para *download* no site do museu.

Uma forma de conseguir reduzir gastos é a utilização mais efetiva dos meios digitais. É possível disseminar informação através das redes sociais, podcasts, videocasts, aplicativos para celular, entre outras ferramentas.

Todavia muitos projetos, inclusive digitais, necessitam de aporte de investimentos, por isso o estabelecimento de parcerias é fundamental para o museu conseguir promover ações de comunicação de grande amplitude ou que requerem recursos mais sofisticados. É o caso de muitos áudio-guias encontrados na pesquisa de campo, como por exemplo, o áudio-guia do Museo del Prado patrocinado pela empresa Telefonica, o áudio-guia do Metropolitan e Moma patrocinado pela empresa Bloomberg, o guia multimídia do British Museum patrocinado pela Korean Air, etc.

O guia multimídia do British Museum é um exemplo de uma parceria que conseguir aumentar a qualidade de um recurso:

Guia Multimídia British Museum - Londres

Patrocinado pela Korean Air, o guia do museum é disponibilizado em 10 idiomas em um aparelho multimídia sensível ao toque e capaz de reproduzir vídeos e comentários de áudio sobre a coleção do museus. Com mapas interativos, destaques da coleção, partes de documentários e imagens, é possível obter informação sobre detalhes sobre a peça, seu local de origem e também sobre a sala em que está exposta.

Outro exemplo de sucesso é o programa *ArtStart* desenvolvido para o museu National Gallery em parceria com a empresa American Express. O programa conta com monitores *touch screen* localizados no café do museu onde o visitante pode consultar o acervo, ver detalhes da obras e até mesmo programar e

imprimir um *tour* personalizado. Esse tipo de projeto é inconcebível se pensado apenas com a verba disponível para a comunicação. Sua realização, ainda que em um museu de grande porte, requer uma parceria que disponha de capital de investimento.

O Moma em New York tem uma parceria com as lojas Target, rede de departamento de grande porte nos Estados Unidos, onde todas as noites das sextas-feiras, das 16 a 20 horas, a empresa patrocina os ingressos de entrada no museu. Para se beneficiar desta parceria, o visitante precisa estar no local no dia e horários estabelecidos e retirar o ingresso cortesia na bilheteria.

As parcerias possibilitam que a organização realize ações que transforme a visita em experiência mais profunda e enriquecedora. Para isso, os museus devem buscar realizar **experiências marcantes** nos visitantes.

É o caso da parceria da Mitisubishi Corporation e British Museum. As salas dedicadas a arte japonesa do museu são patrocinadas pela corporação que, além de atribuir um ambiente diferenciado ao local, proporciona o acontecimento da cerimônia do chá em uma réplica de casa de chá. O visitante é convidado a entrar no local e experimentar fazer parte de uma cerimônia tradicional da cultura japonesa. Certamente é experiência que ele levará consigo por muito tempo.

Muitos dos exemplos retirados da pesquisa de campo e aqui colocados não são apenas ações de comunicação. Quando falamos, por exemplo, em acrescentar texto nas etiquetas das obras, entendemos que isso afeta outras áreas da organização, como foi relatado pela gerente de comunicação do MASP durante a entrevista realizada. Portanto, para que muitas das ações aqui exemplificadas possam ocorrer, é preciso uma integração dentro da organização e, principalmente, que as áreas entendam o quanto a área de comunicação pode auxiliar em seus projetos. Falamos sobre **interação entre as áreas**. Neste caso, necessitamos discutir um pouco sobre a atuação da área de comunicação.

O papel da área de comunicação dentro da organização precisa ser estratégico, planejado com cronograma de ações e projetos e, acima de tudo, mensurado.

O reconhecimento do trabalho da área de comunicação somente acontecerá quando esta for capaz de demonstrar o valor que pode agregar à organização. Para isso é preciso **estruturação**. A área deve trabalhar com um planejamento estratégico definido para o ano e que deve ser desmembrado em um planejamento tático com toda a programação de ações e projetos que devem acontecer no período. Cada projeto precisa ter estabelecido seus objetivos e também as metas que devem ser alcançadas. Durante a realização dos projetos e ações, é preciso acompanhar os resultados que estão sendo alcançados e alinhar estratégias para atingir as metas antes definidas. Esse comportamento permitirá que a área de comunicação concentre esforços, ganhe experiência com as ações realizadas e demonstre resultados para toda a organização.

A área de comunicação do Metropolitan Museum é um exemplo de comprometimento com resultados. Fruto de uma estrutura já há muito estabelecida, esta área faz um planejamento estratégico anual sobre o qual é formatado o planejamento tático, onde estão elencados os projetos e ações que serão realizados. Esse planejamento tático somente é possível pois há uma convergência de informações dentro da organização, ou seja, as demais áreas do museu informam seu plano de ação para o ano seguinte, o que permite que as ações de comunicação possam ser pensadas dentro deste contexto.

Para cada ação ou projeto há um funcionário responsável e também um resultado a ser alcançado, definido com base em número das ações anteriores que sejam semelhantes. Durante o acontecimento das ações são medidos resultados e calibrados os meios para alcançar as metas. Ao final são mensurados os resultados alcançados.

"Nós temos os 5 funcionários e todos tem as suas tarefas e antes deles começarem cada uma delas, nós sentamos e

conversamos: o que nós tentaremos alcançar com cada projeto?"

Entrevista Vice-Presidente de Comunicação Metropolitan

"Nós realmente vemos os números muito cuidadosamente em todos os momentos e comparamos os resultados da exposições de temas similares. Para todas as exposições nós tentamos adivinhar quantas pessoas comparecerão, porque você precisa preparar seus recursos também. Eles são muito bons nisso... as pessoas de pesquisa que trabalham aqui, que fazem essas projeções. Eles olham outras projeções que poderiam ser similares para tentar descobrir quais os públicos que poderiam estar interessados. Tudo é baseado no público que pode se interessar e que comparecerá."

Entrevista Vice-Presidente de Comunicação Metropolitan

Cada ação de comunicação é direcionado a um público específico e são feitas pesquisas para conhecer quem frequenta o museu, qual a galeria que mais visita e também suas outras preferencias. Conhecendo o público, pode-se utilizar o meio de comunicação mais adequado para alcançá-lo.

"Nós fazemos pesquisas dentro das galerias para descobrir quem são as pessoas que nos visitam. Esses visitantes estão vindo pela primeira vez ou vêm bastante? Estão vindo pela exposições temporárias ou pela coleção permanente? Quantas vezes já vieram? Nós tentamos descobrir dessa forma."

Entrevista Vice-Presidente de Comunicação Metropolitan

Toda a comunicação do museus deve ser coerente com os objetivos da organização. Estabelecida essa diretriz, as ações de comunicação devem servir para potencializar as ações desenvolvidas por outras áreas, portanto a área deve ter conhecimento as ações de impacto a serem realizadas pela organização. As áreas do museus devem fornecer informações à área de comunicação e é ela quem deve direcionar e orientar sobre a correta utilização dos meios e ferramentas de comunicação para cada projeto ou ação a ser realizado. Se cada área, de forma independente, comunicar por si mesma com o canal ou ferramenta que acredita ser correta, haverá uma confusão de mensagem ao público receptor. Isso ocorre porque as áreas do museu tem apenas um visão restrita da organização, focada em seu

próprio trabalho, cabendo à área de comunicação a visão geral e estratégica do negócio.

Comunicação externa realizada por qualquer área: utilização de muitos canais, confusão e enfraquecimento das mensagens.

Fluxo de informação direcionado para a área de comunicação, utilização de canais apropriados. Fortalecimento das mensagens:

Outro ponto imprescindível a ser abordado é a **mensuração**. Uma área que não mede resultados é uma área que não prova valor dentro da organização. Ações de comunicação baseadas em dados concretos geram confiança e credibilidade. Mensurar é a base da demonstração de resultados.

É preciso ter em mente que nenhum projeto ou ação está finalizado se não for medido os resultados alcançados. Toda medição é o caminho para melhorar uma ação similar posterior e realizar projeções mais apuradas.

Se a área de comunicação for a responsável pela comunicação da organização de forma efetiva, atuar sob um planejamento estratégico e tático onde os projetos e ações tenham metas a serem atingidas e, acima de tudo, medir os resultados alcançados, terá a oportunidade de formar uma bagagem de informação inestimável, conseguirá o respaldo da diretoria em seus projetos e conseguirá muito colaboração das demais áreas do museu.

Um importante papel delegado à área de comunicação na atualidade é a **comunicação por meios digitais**. A internet revolucionou a forma com que a informação é consumida pelo público geral e isso também afetou o consumo da arte.

Hoje, os **sites** dos museus são portas de entrada para conhecer mais sobre a instituição, saber o que está exposto, obter informações e adquirir conhecimento. Por isso, precisam sempre estar atualizados, conseguir agregar o máximo de informação possível e, principalmente, dispô-las de forma organizada e de fácil acesso.

É também fundamental que o site esteja disponível em **idiomas** diferentes, pois grande parte do público dos museus é composto por turistas. A questão do idioma na comunicação dos museus brasileiros pode ser considerado um problema. Tanto na comunicação digital quanto na encontrada dentro dos museus é raro a utilização de uma segunda língua. Ainda que não seja possível traduzir todas as páginas do site do museu, devido ao conteúdo extenso que administra, é importante que páginas que contenham as principais informações de

acesso possam ser traduzidas. É o que ocorre, por exemplo, nos museus National Gallery que disponibiliza site somente em inglês, porém com página de informações gerais traduzida para 7 idiomas e Metropolitan Museum com site também disponível apenas em inglês e com página de informações gerais traduzida para 9 idiomas. O British Museum, por sua vez, além de disponibilizar o site em inglês com tradução das informações gerais para visitantes em outras 9 línguas, tem dois sites com conteúdos reduzidos nos idiomas chinês e árabe.

A disponibilização do **acervo on line** é também uma questão que merece consideração. Museus com uma grande variedade de peças tem certa dificuldade de conseguir disponibilizar todas as imagens e informações on line, o que exige um trabalho especializado e, portanto, um investimento considerável. Nos sites dos museus da amostra é possível encontrar várias formas de disponibilização on line do acervo, desde opções elaboradas de imagens em alta definição, interligamento de obras, grande quantidade de informação sobre o artista e o quadro, até apenas fotografias em baixa resolução apenas com nome da obra, autor, data e material utilizados.

É importante salientar que o acervo on line gera interesse pelas obras expostas atraindo visitantes ao museu e, se estas estiverem contextualizadas, conseguem ainda disseminar informação e educar.

Um destaque dos museus da amostra é a National Gallery de Londres. Através de um sistema de procura que dá destaque as principais obras do museu, pode-se localizar os quadros do acervo através de seus artistas ou pelo século em que foram produzidas. Ao clicar na obra, além de ser possível ver sua imagem em alta definição e obter informações, há a opção de acessar a bibliografia do artistas, as demais obras expostas na mesma sala, adquirir a licença para reprodução da imagem e até mesmo comprar a imagem impressa.

Um grande projeto na atualidade que contribui para a divulgação dos museus é o **Google Art Project**. Através de uma parceria da empresa Google, os museus de arte podem disponibilizar seu acervo gratuitamente no site do projeto,

idealizado para que o visitante consiga passear pelas galerias do museu como faria em visita presencial. Apesar de não disponibilizar todas as imagens em alta definição - apenas alguns quadros podem ser visualizados desta forma - a possibilidade do visitante percorrer as galerias do museu, faz com que conheça as obras do local e crie maior interesse sobre o que está exposto, bem como sobre a instituição de arte.

Outros recursos gratuitos e capazes de disseminar informação de forma massiva são as **mídias sociais**. Programas como Facebook e Twitter revolucionaram a forma de comunicação com o público jovem e são capazes de além de disseminar informação gratuitamente, aproximar o público de uma maneira informal criando intimidade entre as partes. A utilização destes recursos para divulgar exposições ou projetos do museu é também uma forma de reduzir gastos com material impresso.

Todavia, há uma ressalva quanto a utilização das novas ferramentas da comunicação digital: elas não devem ser utilizadas fora do planejamento da comunicação. Devido à sua característica imediatista, pois a alimentação da informação deve ocorrer ao passo que os eventos ocorrem, sob pena de não cumprirem sua função, é comum que sejam considerados como apêndices de um processo mais complexo. Toda ferramenta digital deve conter informações e estratégias de comunicação acordadas aos objetivos estratégicos da área de comunicação e também do museu, devendo ser analisado o público alvo, ter metas de atingimento e medições de resultados.

CONCLUSÕES DA ANÁLISE DE CRUZAMENTO DE DADOS E GRÁFICO CONCEITUAIS

Optou-se por utilizar uma forma de análise através de gráficos conceituais com objetivo de expor visualmente os principais projetos, ações e ferramentas encontrados nos museus da amostra.

Esta análise terá como base a parte inicial da conclusão deste trabalho onde é defendido que o objetivo primordial dos museus é **EDUCAR**. Para que consigam ver seus objetivo atingidos, inicialmente os museus devem promover ações que consigam **ATRAIR VISITANTES** e, posteriormente, fazer com que as informações que armazenam e desejam disseminar consigam ser recebida com eficácia, ou seja, **PROMOVER ENTENDIMENTO**.

Para compor o gráfico foram estabelecidos duas vertentes sob as quais todas as ações foram analisadas: ATRAIR VISITANTES x PROMOVER ENTENDIMENTO. Modelo de gráfico:

As ações localizadas próximas ao ponto C são aquelas que possuem baixo potencial tanto para atrair visitantes quando para promover de entendimento, as localizadas próximas aos pontos Bs possuem bom potencial para atrair visitantes ou promover entendimento e as localizadas próximas ao ponto A possuem bom potencial para ambos.

Os critérios utilizados para posicionamento das ações, projetos ou ferramentas foram:

ATRAIR VISITANTES

1. Inovação: Analisado a inovação da ação, projeto ou ferramenta.
2. Preço: O valor pago pelo visitante pela utilização ou acesso
3. Abrangência: Nível de atingimento de público
4. Acessibilidade: Facilidade de acesso ao público
5. Atratividade: Potencial de atrair pessoas, chamar a atenção.

PROMOVER ENTENDIMENTO

1. Acesso: Possibilidade de ser acessado pelo público
2. Volume de Informação: Quantidade de informação
3. Contextualização: Inserção dentro ambiente cultural, histórico, político, etc.
4. Facilidade de uso: Facilidade de ser utilizado ou consumido
5. Interatividade: Nível de interação com o usuário

É importante salientar que não foram utilizados números para medir as ações, projetos ou ferramentas que estão expostas nos gráficos a seguir. O posicionamento gráfico não considera a eficiência da utilização do recurso, apenas seu **potencial** de atingimento de acordo com os critérios estabelecidos acima. A análise a seguir tem apenas o intuito de expor visualmente o potencial de atração de visitantes versus o potencial de promoção de entendimento de cada item analisado.

Foram analisados em todos os museus da amostra os itens:

1. Site
2. Loja
3. Acervo on line

Os áudio-guias analisados referiam-se ao acervo, portanto museu que apenas disponibilizavam este recurso para exposições temporárias, o item não foi considerados. Os demais itens considerados na análise são específicos de cada

museu e foram escolhidos devido a sua relevância na função de atratividade ou entendimento.

1. Gráfico Pinacoteca do Estado de São Paulo

Itens analisados:

1. **Site:** Site do museu
2. **Loja:** Loja interna do museu
3. **Audio Guia:** Áudio-guia para visitação do acervo - não há.
4. **Acervo On line:** Disponibilização do acervo on line
5. **Exposições Temporárias:** Exposições em curso

2. Gráfico MAC - Museu de Arte Contemporânea da USP

Itens analisados:

1. **Site:** Site do museu
2. **Loja:** Loja interna do museu - não há na unidade Ibirapuera
3. **Audio Guia:** Áudio-guia para visitação do acervo - não há na unidade Ibirapuera
4. **Acervo On line:** Disponibilização do acervo on line
5. **Exposições Temporárias:** Exposições em curso

MAC - Museu de Arte Contemporânea da USP

3. Gráfico Museo Nacional del Prado - Madri

Itens analisados:

1. **Site:** Site do museu
2. **Loja:** Loja interna do museu
3. **Audio Guia:** Áudio-guia para visitaço do acervo
4. **Acervo On line:** Disponibilizao do acervo on line
5. **Obras Adn e Eva:** Comunicao sobre a restaurao dos quadros de Drer.
6. **Prado Media:** Compilao da comunicao on line.

Museo del Prado

4. Gráfico Metropolitan Museum - Nova York

Itens analisados:

1. **Site:** Site do museu
2. **Loja:** Loja interna do museu
3. **Audio Guia:** Áudio-guia para visitação do acervo
4. **Acervo On line:** Disponibilização do acervo on line
5. **"Get Closer":** Campanha para os visitantes tirarem foto de detalhes das obras do museu e enviarem para o site desenvolvido especialmente para a promoção

5. Gráfico MASP - São Paulo

Itens analisados:

1. **Site:** Site do museu
2. **Loja:** Loja interna do museu
3. **Audio Guia:** Áudio-guia para visitação do acervo
4. **Acervo On line:** Disponibilização do acervo on line
5. **Quadro de Ticiano:** Comunicação do quadro do Cardeal Cristoforo Madruzzo no tema "Retrato de Pompa" da Exposição "Olha e ser Visto"
6. **Placas Obras:** Informações contidas nas placas das obras com imagens e textos
7. **Zoomart:** Obras do acervo expostas e digitalizadas no site em alta definição

6. Gráfico MON Museu Oscar Niemeyer - Curitiba

Itens analisados:

1. **Site:** Site do museu
2. **Loja:** Loja interna do museu
3. **Audio Guia:** Áudio-guia para visitação do acervo
4. **Acervo On line:** Disponibilização do acervo on line
5. **Temporárias:** Exposições temporárias no momento da visita

7. Museo Reina Sofia - Madri

Itens analisados:

1. **Site:** Site do museu
2. **Loja:** Loja interna do museu
3. **Audio Guia:** Áudio-guia para visitação do acervo
4. **Acervo On line:** Disponibilização do acervo on line
5. **A4:** Folhas de papel reutilizáveis com informações disponíveis nas galerias

8. British Museum - Londres

Itens analisados:

1. **Site:** Site do museu
2. **Loja:** Loja interna do museu
3. **Multimídia Guia:** Guia para visitação do acervo
4. **Acervo On line:** Disponibilização do acervo on line
5. **Placas das obras:** informações colocadas nas obras
6. **Hands on:** Ação onde funcionária está locada nas galerias explicando sobre determinados objetos de arte que podem ser tocados pelos visitantes
7. **Cerimônia do Chá:** Experiência da galeria japonesa do museu, patrocinada por empresa privada
8. **Eye Opener Tour:** Pequenos tours específicos que ocorrem em pontos específicos do museu

9. National Gallery - Londres

Itens analisados:

1. **Site:** Site do museu
2. **Loja:** Loja interna do museu
3. **Audio Guia:** Audio guia para visitação do acervo
4. **Acervo On line:** Disponibilização do acervo on line
5. **Estação Charing Cross:** Comunicação sobre o museu nas paredes do metrô
6. **Pintura do Mês:** Ação de comunicação sobre obra de arte escolhida no mês
7. **ArtStar:** Programa de consulta a obras através de monitores no café do museu

10. MOMA - Nova York

Itens analisados:

1. **Site:** Site do museu
2. **Loja:** Loja interna do museu
3. **Audio Guia:** Audio guia para visitação do acervo
4. **Acervo On line:** Disponibilização do acervo on line
5. **Aplicativo para Celular:** Guia multimídia do acervo para celular

11. Art Intitute of Chicago

Itens analisados:

1. **Site:** Site do museu
2. **Loja:** Loja interna do museu
3. **Acervo On line:** Disponibilização do acervo on line
4. **Arlequim:** Forma de exposição das obras sobre arlequins, em especial o quadro "Harlequim" de Cezanne.
5. **Temporária:** Exposição temporária "Kings, Queens and Courtiers"

Art Institute of Chicago

12. MAM Museu de Arte Moderna de São Paulo

Itens analisados:

1. **Site:** Site do museu
2. **Loja:** Loja interna do museu
3. **Acervo On line:** Disponibilização do acervo on line
4. **Temporária:** Exposições temporárias em andamento durante a pesquisa

MAM

Ao unir os pontos presentes em todos o gráficos dos museus brasileiros, obtemos a localização no gráfico da principal área de concentração das ações, projetos e ferramentas analisados. Da mesma forma, ao unir todos os pontos dos gráficos dos demais museus da amostra, também obtemos a localização gráfica da área de concentração referente às ações, projetos e ferramentas analisados nos museus do exterior.

Se cruzarmos os dados dos gráficos dos museus brasileiro com os dos demais museus da amostra, vemos que as concentrações dos pontos são distintos, conforme gráfico abaixo:

Esse confronto entre cruzamento de dados indica a deficiência de potencial das ações realizadas pelos museus brasileiros frente as ações realizadas pelos demais museus aqui analisados. É possível visualizar pelo gráfico acima, que as ações, projetos ou ferramentas analisadas dos museus brasileiros concentram-se mais próximas ao ponto C do gráfico de referência, localizado ao lado direito do gráfico "Museus Brasileiros versus Demais Museus". A proximidade com o ponto C significa baixo potencial para atrair visitantes e também baixo potencial para promover entendimento. Já as ações, projetos ou ferramentas analisadas dos demais museus da amostra concentram-se mais próximos ao ponto A do gráfico de referência, o que significa maior potencial para atrair visitantes e também para promover entendimento.

Essa deficiência se reflete tanto no volume de visitantes que os museus brasileiros experimentam quanto na sua capacidade de promover o entendimento e contextualização das obras que expõem.

Nos deparamos com questionamentos importantes após analisarmos os pontos abordados no trabalho de campo:

1. Por que é difícil encontrar ferramentas, ações e projetos com grande potencial de atrair visitantes ou promover entendimento nos museus brasileiros?
2. O que pode ser feito para alcançar a excelência em comunicação no museu?
3. Quais são os resultados da falta destes recursos para os museus?

São questionamentos que envolvem mais do que a área de comunicação, obviamente. Podemos afirmar que é uma questão sistêmica, ou seja, nasce da cultura organizacional das instituições e engloba outras variáveis do Marketing Cultural.

No Brasil temos a distinção entre museus privados e museus estatais. Ambos, em maior e menor grau, tem um problema de administração que é o centro inicial de todas as dificuldades, refletindo nas áreas internas dos museus. A escolha para curadores e diretores dos museus, independente de públicos ou privados, não deve ser política, mas deve se concentrar na experiência e capacidade administrativa do candidato. Um curador ou diretor deve ter um comprometimento de administração sólida e voltada para os interesses da sociedade, por isso, uma administração não pode ser trocada após poucos anos de atuação.

Recentemente, o diretor geral do Metropolitan Museum em Nova York, o francês Philippe de Montebello aposentou-se após 31 anos de serviços prestados ao museu. A escolha do novo diretor teve início com a indicação de candidatos através da seleção de currículo por uma empresa de *Head Hunting*, consultoria especializada na contratação de profissionais para altos cargos; em

seguida, o nome escolhido passou pela aprovação da curadoria e também pela corpo diretivo do museu. Este é um exemplo de busca pela eficiência e profissionalismo, resultado de um comprometimento com resultados e de uma política organizacional solidificada pela continuidade.

Comprometimento com resultados é o principal ponto a ser buscado e é preciso que isso esteja enraizado na cultura da instituição. Uma administração séria e competente participa ativamente do planejamento estratégico da organização, acompanha e exige resultados das metas que são colocadas no planejamento estratégico das áreas.

Uma reclamação comum encontrada nas entrevistas e utilizada como justificativa em relação aos pontos analisados é o baixo orçamento dedicado à área de comunicação. Porém, os principais recursos considerados nos demais museus acontecem devido a **parcerias**. Um exemplo é o guia multimídia do British Museum, aparelho e aplicativo que podem ser considerados como exponenciais perante seus similares. O guia multimídia tem alto potencial para atrair visitantes e também proporcionar entendimento durante a visita, disponível graças a parceria entre o museu e a Korean Air. Se considerarmos que a maioria dos museus brasileiros visitados não possuem audio-guide, podemos entender a diferença que uma boa parceria com empresas privadas pode realizar dentro do museu.

A falta de orçamento é um problema, mas não deve ser a justificativa para os resultados encontrados. As parcerias são importantes, mas se a área de comunicação tiver comprometimento com resultados, conseguirá mais força e respaldo que futuramente podem ser revertidos em uma maior participação no orçamento da instituição. O resultado do "despreparo" dos museus brasileiros é um baixo nível de visitação, acompanhado de orçamento reduzido que impede a realização de projetos das áreas. É um efeito cascata, um ciclo vicioso.

Todavia, não há uma resposta direta para as três questões propostas acima. Os questionamentos foram postos para serem refletidos. Este estudo, mesmo com seu intuito exploratório, buscou obter respostas para esses e

outros problemas que assolam os museus brasileiros e procurou-se encontrar diretrizes de atuação que auxiliem estas instituições. Contudo, é preciso novos estudos na área como por exemplo, sobre o marketing reverso, a questão da política pública, falta de profissionalização dos funcionários, integração entre as áreas, parcerias e patrocínios etc.

O material coletado e analisado é vasto, pode ser utilizado em diferentes forma de cruzamento de dados e análise de conteúdo, como por exemplo as ação, projeto e ferramenta podem ser estudados em detalhes e utilizado como material de referência dentro dos museus.

Espera-se que este estudo auxilie os profissionais da áreas de comunicação e que instigue novos estudos acadêmicos na área. Contudo, o maior desejo deste trabalho é ajudar os museus brasileiros a alcançarem a excelência em seus projetos e superar as dificuldades sistêmicas e culturais que enfrentam diariamente, pois somente desta forma poderão ocupar seu verdadeiro lugar na sociedade.

5. Referências Bibliográficas

ADORNO, Theodor e HORKHEIMER, Max. **Dialética do Esclarecimento: fragmentos filosóficos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

AUGUSTO, Eduardo. **Marketing Cultura e Comunicação por Ações Culturais**. In: YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação. Avanços e Aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BALABAN, Maria Delith. **Os indicadores da cultura**. In: WEFFORT, F.; SOUZA, M. (Org.). **Um olhar sobre a cultura brasileira**. Rio de Janeiro: Associação dos Amigos da Funarte, 1998.

BAUDRILLARD, Jean. **Função-signo e Lógica de Classe**. Para uma crítica da Economia Política do Signo. Rio de Janeiro: Elfos 1995.

BAUERLEIN, Mark. **The Dumbest Generation: How the Digital Age Stupefies Young Americans and Jeopardizes Our Future**. New York: Tarcher Penguin, 2009.

BAYLE, Françoise. **Louvre: guia de visita**. Artlys, 2001.

BEGLEY, Sharon e INTERLANDI Jeneen. **The Dumbest Generation. Don't Be Dumb**. Artigo de Periódico: Newsweek 9 de junho de 2008. Nova Iorque. Estados Unidos.

BENHAMOU, Françoise. **A Economia da Cultura**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2007.

BERNARDES, Cyro. **Teoria geral das organizações: os fundamentos da administração integrada**. São Paulo: Atlas, 1988.

BOURDIEU, Pierre; DARBEL, ALAIN. **O amor pela arte: os museus de arte na Europa e seus públicos**. Porto Alegre: Zouk, 2007.

BOURDIEU, Pierre. **Gostos de Classe e Estilos de Vida**. Org.: Renato Ortiz. São Paulo: Ática, 1983.

BRANT, Leonardo. **Políticas Culturais vol. I**. São Paulo: Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2002

CALDAS, Waldenyr. **Cultura. Série Para Entender**. São Paulo: Global, 1986. 4 edição - Volume 5.

CESNIK, Fábio de Sá. **Cultura e investimento social privado – Financiamento à cultura. Curso de Marketing Cultural e Ação Social**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2003.

COELHO, Teixeira. **Dicionário Crítico de Política Cultural**. Ed. Iluminuras. São Paulo, 1997.

COELHO, Teixeira. **Usos da Cultura: políticas de ação cultural**. Rio de Janeiro: Terra e Paz, 1986.

COELHO, Teixeira. **A Cultura e seu Contrário: Cultura, Arte e Política pós-2001**. São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural, 2008.

DURAND, José Carlos. **Política e Gestão Cultural: Brasil, USA e Europa**. Núcleo de Pesquisas e Publicações (NPP). FGV. Relatório nº 13/200.

ELIOT, T.S. **Notas para uma definição de cultura**. São Paulo: Perspectiva, 1988.

EMMRIJ, Louis e ARCO, José Núñez del. Org. **El Desarrollo Económico y Social en los umbrales del siglo XXI**. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, 1998.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HAMASAKI, Naia Caroline. **Retorno de Investimento de Projetos Culturais**. Monografia de conclusão do curso de pós-graduação Lato-sensu Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

HORTON, James L. **Integrating Corporate Communications: the cost-effective use of message and medium**. Connecticut: Quorum Books, 1995.

HUNT, Gary T. **Communication Skills in the Organization**. New Jersey: Prentice-Hall, 1980.

KLIKSBERG, Bernardo. **Un Tema Estratégico: El Rol Del Capital Social y La Cultura em El Proceso de Desarrollo**. College Park: University of Maryland, 1999.

KLUCKHON, Clyde. **Antropologia, Um Espelho para o Homem**. Belo Horizonte, 1963.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

KREPS, Gary L. **Organizational Communication. Theory and Practice**. New York: Longman, 1986.

KROEBER, A.L.; KLUCKHOHN, Clyde e WHITE, Leslei A. **Cultura, Símbolo, Comportamento Humano**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1971.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003. 4 ed.

LAPLATINE, François. **Aprender Antropologia**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

LERNER, Erik M. Rish. **El Valor de la Cultura en los Procesos de Desarrollo Urbano Sustentable**. Tese de Mestrado. Universitat Pompeu Fabra. Dezembro 2005.

LOPES, M. Immacolata V. **Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Loyola, 3^a.ed, 1997.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Uma teoria Científica da Cultura**. Rio de Janeiro, 1970.

McCARTHY, E. Jerome. **Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

MERRIHUE, Willard V. **Managing by Communication**. New York: McGraw-hill books Company, 1960.

METZGER, Rainer e WALTER, Ingo. **Van Gogh**. Taschen, 1998.

MUYLAERT, Roberto. **Marketing Cultural e Comunicação Dirigida**. 5^a edição. São Paulo: Globo, 2000.

PAIVA, Márcia de. MOREIRA, Maria Ester (coord). **Cultura Substantivo Plural**. São Paulo: Editora 34, 1996. Artigo: A obsessão pela Cultura. José Reginaldo Santos Gonçalves

PUGNALONI, Clara Maria. **Do Uso da Ação Cultural como Fator de Difusão da Imagem Corporativa. O Caso Gerdau**. Tese de Mestrado da Universidade de São Paulo - Escola de Comunicações e Artes. São Paulo, 2004.

PUTNAM, Robert. **Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy**. New Jersey: Princeton University Press, 1993.

RATTNER, Henrique. **Prioridade: construir o capital social**. 2002. Artigo. Texto disponível em www.abdl.org.br/rattner

REDDING, Charles. e SANBORN, George. **Business and Industrial Communication**. Nova York, 1964.

REDFIELD, Charles E. **Communication in Management**. Chicago: The University of Chicago Press, 1958.

ROCKEY, Edward H. **Communication in Organizations**. Lanham: University Press of America, 1984.

SANTAYANA, GEORGE. **The Life of Reason**. Data do livro: 1905. e-book (<http://www.gutenberg.org/etext/15000>) de 14/02/2005.

SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela. **Understanding Organizational Communication. Cases, Commentaries, and Conversations**. New York: Longman, 1994.

SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela. **Fundamentals Organizational Communication. Knowledge, Sensitivity, Skill, Values**. New York: Longman, 1991.

SPIKER, Barry K. e DANIELS, Tom D. **Perspectives on Organizational Communication**. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers, 1987. 2 edição.

THAYER, Lee O. **Administrative Communication**. Illinois: Richard D. Irwin, 1961.

THOMAZ, Omar Ribeiro. **A antropologia e o mundo contemporâneo: cultura e diversidade**. In: SILVA, Aracy Lopes da & GRUPIONI, Luís Donisete Benzi. A temática indígena na escola: novos subsídios para professores de 1º e 2º graus. Brasília: MEC/MARI/UNESCO, 1995.

TOLILA, Paul. **Cultura e Economia: Problemas, Hipóteses, Pistas**. São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural, 2007.

WILLIAMS, Raymond. **Palavras-chave: um vocabulário de cultura e sociedade**. São Paulo: Boitempo, 2007.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação. Avanços e Aplicações.** São Paulo: Saraiva, 2007.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Esqueça o Marketing. Artigo de Periódico.** Líbero, São Paulo, v.3, n.5, p. 88/92. Ano 2000.

SITES

<http://noticias.terra.com.br/mundo/interna/0,,OI698058-EI865,00.html>

http://pt.wikipedia.org/wiki/Cronologia_da_História_dos_Estados_Unidos_da_América

http://pt.wikipedia.org/wiki/Guerra_do_Golfo

http://pt.wikipedia.org/wiki/Guerra_do_Iraque

<http://www1.folha.uol.com.br/folha/mundo/ult94u510384.shtml>

http://en.wikipedia.org/wiki/Dick_Cheney

<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI19331-15224-1,00-MARK+BAUERLEIN+O+AMERICANO+DE+ANOS+E+UM+IDIOTA.html>

<http://www.gutenberg.org/etext/15000>

http://pt.wikipedia.org/wiki/Leis_de_Jim_Crow

http://pt.wikipedia.org/wiki/Martin_Luther_King_Jr.

http://pt.wikipedia.org/wiki/Guerra_de_Secessão

http://www.passeiweb.com/na_ponta_lingua/sala_de_aula/historia/historia_da_america/estados_unidos/eua_guerra_secessao

<http://www.mundodigital.unesp.br/sulamericana/materias/6prioridadeconstruirocaptalsocial-henriquerattner.pdf>

<http://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/Como%20hacer%20funcionar%20la%20democracia.pdf>

<http://www.minc.gov.br/textos/olhar/numeroscultura.htm>

http://pt.wikipedia.org/wiki/William_Shakespeare

http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1273&id_pagina=1

<http://www.universia.com.br/especiais/picasso/frame.htm>

<http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u45757.shtml>

<http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u488343.shtml>

<http://www.nytimes.com/2005/04/06/arts/design/06lisa.html>

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Paris>

http://www.metmuseum.org/press_room/full_release.asp?prid={8EAB3ECC-C29C-4B26-ABC0-70D58D45E5E3}

http://www.vangoghmuseum.nl/vgm/index.jsp?page=215&lang=en§ion=sectie_museum
http://www.chenonceau.com/media/fr/index_fr.php
<http://www.pedefigueira.com.br/entretenimento.466.as-10-pinturas-mais-caras-do-mundo>
<http://www2.rodoviasevias.com.br/revista/materias.php?id=531&edicao=Nacional%2044>
<http://www.tgv.com/FR/>
<http://www.sncf.com/>
http://pt.wikipedia.org/wiki/L._M._Pei
<http://vamboravambora.wordpress.com/2009/05/27/vivendo-e-aprendendo-louvre-sem-filas/>
<http://www.louvre.fr/llv/commun/home.jsp>
http://www.vangoghmuseum.nl/vgm/index.jsp?page=12257&lang=en§ion=sectie_vincent
<http://www.distinguishedwomen.com/biographies/medici-c.html>
http://www.chenonceau.com/media/fr/index_fr.php
<https://sistemas.usp.br/fenixweb/fexDisciplina?sgldis=CCA5729>
<http://icom.museum/>
<http://www.grimsbyuk.co.uk/newsdetail.php?id=75538&cid=913&f=Grimsby>
<http://www.nationalgallery.org.uk/about-us/press-and-media/devotion-by-design>
<http://www.galleryproducts.co.uk/index.php?p=39>
<http://www.jamesbruce.co.uk/national-gallery.htm>
<http://on line.wsj.com/article/SB10001424052748703964104575335301840480246.html>
<http://www.suntimes.com/news/3486469-418/million-2010-museum-museums-attendance.html>
<http://www.artic.edu/aic/>
<http://www.moma.org/>
<http://www.museoreinasofia.es/index.html>
<http://www.museodelprado.es/>
<http://nationalgallery.org.uk/>
http://www.metmuseum.org/press_room/full_release.asp?prid=%7B7D5F61D5-8AE6-4A0A-8A04-BDB5A38E494B%7D

<http://www.britishmuseum.org/>

<http://www.metmuseum.org/home.asp>

<http://maringa.odiario.com/dmais/noticia/398935/tempo-de-mudancas/>

<http://www4.usp.br/index.php/usp-em-numeros>

<http://www.mac.usp.br/>

<http://www.offtoeurope.com/15-things-everyone-should-do-in-spain/comment-page-1/>

<http://opinioenoticia.com.br/cultura/metropolitan-museum-of-art-tem-novo-diretor/>