



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONOMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO
PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
**DEMOCRATIZAÇÃO DO ACESSO
AO MUSEU VICTOR MEIRELLES**

MARIANA GUEDES ARIZA

FLORIANÓPOLIS, 2014

MARIANA GUEDES ARIZA

**DEMOCRATIZAÇÃO DO ACESSO AO MUSEU
VICTOR MEIRELLES**

Dissertação apresentada como
requisito à obtenção do grau de Mestre
em Administração, Curso de Mestrado
Profissional em Administração, Área
de concentração: Gestão Estratégica
das Organizações, Linha de Pesquisa:
Gestão Pública e Coprodução.

Orientador Prof.^o Leonardo Secchi, Dr.

Florianópolis – SC
2014

A719d

Ariza, Mariana Guedes.

Democratização do acesso ao Museu Victor Meirelles /
Mariana Guedes Ariza. – Florianópolis, 2014.

160 f. : il.

Bibliografia: f. 139-146

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado Santa
Catarina, Centro de Ciências de Administração e
Socioeconômicas, Mestrado Profissional em Administração,
Florianópolis, 2014.

Orientador: Profº. Drº. Leonardo Secchi

1. Administração - museus. 2. Democratização do acesso
aos museus. 3. Seleção e avaliação de políticas públicas. 4.
Geração de ideias. 5. Museu participativo. I. Secchi, Leonardo
Graziela Dias. II. Universidade do Estado Santa
Catarina. III. Título.

CDD: 658 - 20 ed.

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Élia da Silva – CRB-14/1250.

MARIANA GUEDES ARIZA

**DEMOCRATIZAÇÃO DO ACESSO AO MUSEU
VICTOR MEIRELLES**

Dissertação apresentada ao mestrado profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Banca Examinadora

Orientadora:

Prof.º Dr.º Leonardo Secchi
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

Prof. Dra. Aline Regina Santos
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

Prof. Dra. Eloise H. Livramento Dellagnelo
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 27 de fevereiro de 2014.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos aqueles que me ajudaram, colaboraram e me incentivaram durante todo o processo de realização e conclusão deste mestrado.

Obrigada à minha família, especialmente meu pai e minha mãe, que me proibiram de desistir. Aos meus amigos do mestrado, que deixaram tudo mais divertido. Ao meu orientador, que me ajudou a definir meus rumos profissionais. Aos meus amigos do Museu Victor Meirelles, com quem aprendi tanto.

Os quase três anos que morei em Florianópolis foram muito importantes pra mim, em vários sentidos; e sem as pessoas que conheci nada teria sentido. Muito obrigada.

RESUMO

ARIZA, Mariana Guedes. **Democratização do acesso ao Museu Victor Meirelles**. 2014. 160f. Dissertação (Mestrado em Administração – Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações)-Universidade do Estado de Santa Catarina, Programa de Pós graduação em Administração, Florianópolis, 2014.

Esta dissertação tem por objetivo gerar e selecionar as melhores alternativas, segundo os critérios de menor custo e alto impacto, para tornar mais democrática a visitação no Museu Victor Meirelles, museu público federal localizado no centro histórico de Florianópolis/SC. A pesquisa se justifica porque o Museu Victor Meirelles, como muitos museus brasileiros de pequeno ou médio porte, enfrenta problemas na implementação das políticas públicas dedicadas à democratização do acesso do público ao museu, por conta das limitações físicas, de recursos humanos e de orçamento. Pensar em como ultrapassar essas limitações é um desafio que as instituições culturais devem enfrentar e as soluções podem estar em buscar alternativas criativas, que sejam simples e de fácil implementação. A fundamentação teórica se deu em torno do tema políticas públicas, geração de ideias, contexto dos museus brasileiros e as principais ideias em torno do conceito de museu participativo. As alternativas foram geradas por meio das técnicas de entrevista, *benchmarking*, *brainstorming* e, logo após, avaliadas por meio dos critérios de custo e impacto, dentro de uma escala de um a dez. Com o resultado final da avaliação, foi construída um gráfico dividido em quatro quadrantes onde é possível visualizar as alternativas que foram melhores avaliadas, sendo estas as mais indicadas para serem priorizadas para a implementação pelos funcionários do Museu Victor Meirelles. Nem todas as alternativas são exclusivas do MVM, podendo ser adaptadas e implementadas também por outros museus brasileiros.

Palavras-chave: Administração - museus. Democratização do acesso. Seleção e avaliação de políticas públicas. Geração de ideias. Museu participativo.

ABSTRACT

ARIZA, Mariana Guedes. **Democratization of public access to the Victor Meirelles Museum.** 2014, 160f. Dissertação (Mestrado em Administração – Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações)-Universidade do Estado de Santa Catarina, Programa de Pós graduação em Administração. Florianópolis, 2014.

The current work aims to create and select the best options according to the criteria of low cost and high impact as a way to make more democratic the visitation in the Victor Meirelles Museum, a federal museum located at the historical downtown of Florianópolis/SC. The theme is relevant because Victor Meirelles Museum, like many other small and medium size Brazilian museums, have to face a range of difficulties to implement the policies related to the democratization of public access to the museum, mostly because of limited human resources and small budget. Find a good way to overcome these limitations is a challenge that cultural institutions must confront and the solutions may be to seek creative alternatives that are simple and easy to implement. The theoretical fundaments were based on the public policy issue, idea generation, the context of Brazilian museums and the main ideas around the concept of participatory museum. The alternatives were created through interview techniques, benchmarking, brainstorming and, after that, they were evaluated from a one to ten grade according to the criteria mentioned above. As a result, it was presented a graphic divided into four quadrants in which is possible to visualize the best alternatives to be prioritized for the implementation in the Victor Meirelles Museum. The alternatives are not exclusive for the VMM, but they can also be adapted and implemented by other museums as well.

Keywords: Government - museums. Democratization of public access. Selection e evaluation of public policies. Ideias generation. Participatory museum.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Quantidades de museus por unidade da federação.....	60
Figura 2 – Dispersão geográfica dos museus brasileiros.....	61
Figura 3 – Comparação entre renda média e dispersão geográfica dos museus brasileiros.	65
Figura 4 – Mapa de dispersão dos museus de Santa Catarina.	68
Figura 5 – Fachada do Museu Victor Meirelles.	70
Figura 6 – Postagem do MVM no <i>Facebook</i>	74
Figura 7 – Estágios para a participação social.....	87
Figura 8 – Postagem do MoMA no <i>Facebook</i>	103
Figura 9 – Postagem do Tate Modern no <i>Facebook</i>	104
Figura 10 – Mapa de prioridades para implementação.....	129

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Porcentagem (%) de museus segundo natureza administrativa, Brasil, 2010.....	59
Gráfico 2 – Porcentagem (%) de museus por valor cobrado de ingresso, Brasil, 2010.	66
Gráfico 3 – Porcentagem (%) de museus por categorias de natureza administrativa, Santa Catarina, 2010.....	69
Gráfico 4 – Visitação no MVM em 2011 e 2012.	75
Gráfico 5 – Visitantes homens e mulheres em 2011 e 2012.	76
Gráfico 6 – Visitação por origem geográfica em 2011.	77
Gráfico 7 – Visitação por origem geográfica em 2012.	77
Gráfico 8 – Faixa etária dos visitantes em 2011 e 2012.....	78
Gráfico 9 – Escolaridade dos visitantes em 2011 e 2012.....	79
Gráfico 10 – Escolaridade da população de Santa Catarina, 2010.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Composição do orçamento das unidades museológicas, Brasil, 2010.	67
Quadro 2 – Análise SWOT do Museu Victor Meirelles, 2012.	72
Quadro 3 – Como definir o melhor projeto participativo.	89
Quadro 4 – Descrição dos critérios CUSTO e IMPACTO.	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de museus nas capitais, nas UFs e porcentagem de concentração de museus nas capitais e no Distrito Federal, Brasil, 2010.	62
Tabela 2 – Distribuição de municípios, população e museus por Unidade da Federação e grandes regiões.	63
Tabela 3 – Práticas vs Ação e Acervo vs Espaço.	132

LISTA DE SIGLAS

ANCINE – Agência Nacional de Cinema
CF – Constituição Federal
CNM – Cadastro Nacional de Museus
CNPC – Conselho Nacional de Política Cultural
DEMU – Departamento de Museus e Centros Culturais
DF – Distrito Federal
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus
ICOM – *International Council of Museum*
ESAG – Escola Superior de Administração e Gerência
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
FBN – Fundação Biblioteca Nacional
FCC – Fundação Catarinense de Cultura
FCP – Fundação Cultural Palmares
FCRB – Fundação Casa Rui Barbosa
FUNARTE – Fundação Nacional de Artes
MCA – *Museum of Contemporary Art Denver*
MINC – Ministério da Cultura
MOMA – Museum of Modern Art
MVM – Museu Victor Meirelles
PIB – Produto Interno Bruto
PNC – Plano Nacional de Cultura
PNM – Política Nacional de Museus
PNSM – Plano Nacional Setorial de Museus
QR – Quick Response
SBM – Sistema Brasileiro de Museus
SC – Santa Catarina
SEM – Sistema Estadual de Museus
SNIIC – Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais
SPHAN – Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
UDESC – Universidade Federal de Santa Catarina
UF – Unidades Federativas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	25
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	25
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	29
1.2.1	Objetivo geral.....	29
1.2.2	Objetivos específicos	29
1.3	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	29
1.4	LIMITES E LIMITAÇÕES DE ESTUDO	29
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	35
2.1	COMPREENDENDO AS POLÍTICAS PÚBLICAS	35
2.2	O CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	39
2.3	FORMULAÇÃO E SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS.....	46
2.3.1	Abordagens teóricas sobre formulação e seleção de alternativas	46
2.3.2	Métodos de formulação e seleção de alternativas.....	48
2.4	INSTRUMENTOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS NA CULTURA	51
2.4.1	Políticas públicas de cultura	52
2.5	GEOGRAFIA DOS MUSEUS BRASILEIROS.....	58
2.5.1	Os Museus brasileiros.....	59
2.5.2	Os museus de Santa Catarina	67
2.5.3	O museu Victor Meirelles.....	70
2.6	DEMOCRATIZANDO O ACESSO AOS MUSEUS	80
2.6.1	O público como coparticipador	85
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	91
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	91
3.2	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	92
3.3	LIMITAÇÃO DA PESQUISA	99
4	RESULTADO DA GERAÇÃO E SELEÇÃO DAS ALTERNATIVAS	101
4.1	MUSEU É LUGAR DE COISA VELHA?.....	101
4.2	GERAÇÃO, SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS	108
4.2.1	Geração de ideias para o museu Victor Meirelles.....	108
4.2.2	Mapa de prioridades.....	127
4.2.3	Banco de ideias	133
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	135

5.1	RECOMENDAÇÕES AO MUSEU VICTOR MEIRELLES	136
5.2	RECOMENDAÇÕES AOS GESTORES DE MUSEUS	137
	REFERÊNCIAS	139
	APÊNDICE A – Relação de visitantes homens e mulheres no MVM	147
	APÊNDICE B – Relação de visitantes por origem geográfica no MVM.....	149
	APÊNDICE C – Relação de visitantes por faixa etária no MVM	151
	APÊNDICE D – Relação dos visitantes por escolaridade no MVM	153
	APÊNDICE E – Validação da pontuação das alternativas	155

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

No Brasil – um país com tantos problemas ligados a desigualdade social, saúde e violência–, a área da cultura nunca foi tratada como prioridade. Atualmente, entretanto, algumas iniciativas estão sendo tomadas com o objetivo de ampliar o acesso da população aos programas e instituições culturais do país (IPEA, 2012a). Além disso, segundo o IPEA (2012a), com a melhoria e a estabilidade da economia nacional, o brasileiro pode hoje gastar mais com lazer, incluindo as atividades culturais. Mas, dentro desse cenário, é possível perceber que mesmo com a expansão das políticas culturais por parte do governo federal ainda há muitas barreiras que separam a sociedade das instituições artísticas.

A Nota Técnica nº 09, “Gasto Social Federal: prioridade macroeconômica no período 1995-2010” do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2012b), que mensura os recursos destinados a políticas sociais pelo governo federal, diz que a análise comparativa entre as diferentes destinações ajuda a compreender qual a direção concreta que o governo está tomando. De forma geral, as políticas públicas foram divididas tomando por base dois objetivos, sendo o primeiro denominado “Proteção Social”, que são aquelas políticas públicas destinadas a reduzir as situações de risco e vulnerabilidade social da população, e o segundo objetivo foi denominado “Promoção Social”, que são as destinadas a garantir aos cidadãos oportunidades e resultados, onde está inserida a área da cultura (IPEA, 2012b).

Segundo os dados do IPEA (2012b), em 2005 o gasto do orçamento federal destinado à cultura era de 0,5 bilhão de real e em 2010 foi de 1,7 bilhão de real (já descontado o efeito acumulado da inflação no período). Apesar do crescimento aparente, esses valores correspondem a 0,03 e 0,04% do PIB, sendo 0,2 e 0,3% a participação percentual dentro do total dos gastos sociais federais, respectivamente para 2005 e 2010. Ainda assim,

A área de cultura, em que pese o pequeno volume de recursos que mobiliza no orçamento federal, granjeou nos últimos anos um crescimento veloz o

suficiente para elevar sua parcela em relação ao PIB (IPEA, 2012b, p. 26).

No âmbito federal, a área da cultura é organizada da seguinte forma: o Ministério da Cultura (MINC) é o órgão central de planejamento e é a pasta responsável por conduzir o Plano Nacional de Cultura (PNC), instituído pela lei 12.343 de 2 de dezembro de 2010 (BRASIL, 2013a). O PNC é responsável pelo estabelecimento de:

Princípios, objetivos, políticas, diretrizes e metas para gerar condições de atualização, desenvolvimento e preservação das artes e das expressões culturais, inclusive aquelas até então desconsideradas pela ação do Estado no País (BRASIL, 2013b, p. 1).

E possui como objetivos, entre outros, o de proteger e promover o patrimônio histórico e artístico e o de universalizar o acesso à arte e à cultura (BRASIL, 2013b). Sete instituições estão vinculadas ao MinC, sendo três autarquias – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) e Agência Nacional de Cinema (ANCINE); e quatro fundações – Fundação Casa de Rui Barbosa (FCRB), Fundação Cultural Palmares (FCP), Fundação Nacional de Artes (Funarte) e Fundação Biblioteca Nacional (FBN) (BRASIL, 2013c). Todas essas instituições são corresponsáveis na formulação e condução das políticas públicas do setor.

Nos últimos anos, projetos públicos federais - com o intuito de divulgar e ampliar o acesso do brasileiro à cultura - têm crescido quantitativamente. Podemos tomar como exemplo o Projeto Pontos de Memória, pertencente ao IBRAM, que consiste em reconstruir e fortalecer a memória social e coletiva das comunidades e conta, no momento, com doze pontos no país (IBRAM, 2012a). Outro projeto de abrangência nacional, a Semana de Museus, realizou no ano de 2012 a sua 10º edição e contou, somando todas as edições, com a participação de mais de cinco mil museus e mais de quinze mil atividades espalhados pelo país (IBRAM, 2012b).

O Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), criado em janeiro de 2009, é uma autarquia federal, com sede em Brasília, e o responsável pela coordenação da Política Nacional de Museus (PNM) e pela administração direta de trinta museus (BRASIL, 2013d). A criação

desse Instituto visa, principalmente, aumentar a eficiência e melhorar os serviços ligados ao campo museológico, que anteriormente era administrado pelo Departamento de Museus (DEMU) e Centros Culturais do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) (BRASIL, 2013d).

A Política Nacional de Museus dá as diretrizes gerais que os museus devem seguir e colocar em prática e tem como objetivo geral

Promover a valorização, a preservação e a fruição do patrimônio cultural brasileiro, considerado como um dos dispositivos de inclusão social e cidadania, por meio do desenvolvimento e da revitalização das instituições museológicas existentes e pelo fomento à criação de novos processos de produção e institucionalização de memórias constitutivas da diversidade social, étnica e cultural do país (BRASIL, 2013e, p. 1).

A PNM é composta por sete eixos programáticos, sendo que o eixo de número dois é intitulado *Democratização e Acesso aos Bens Culturais* e envolve basicamente ações ligadas ao estímulo e desenvolvimento da gestão participativa, inserção do patrimônio museal na vida contemporânea, circulação de exposições, apoio às ações que tenham como objetivo a democratização do acesso aos museus, desenvolvimento de políticas de comunicação com o público, entre outras (BRASIL, 2013e).

A democratização do acesso à cultura não é simplesmente aproximar, por exemplo, o indivíduo a uma exposição de arte, porque isso não garante necessariamente a qualidade dos serviços oferecidos. Os dados divulgados pelo IBRAM (2012b), como no exemplo citado da Semana de Museus, mostram que as atividades oferecidas ao público estão aumentando. No entanto, na prática, os museus são pouco frequentados pelas comunidades locais e pelas pessoas de baixa renda e escolaridade. A democratização do acesso aos espaços culturais públicos, além da barreira intelectual – já que a cultura é vista por muitos como elitista e de difícil compreensão –, passa também pelo acesso físico a esses ambientes: muitos museus não possuem rampas de acesso ou atividades especiais voltadas a deficientes visuais ou auditivos (SANTOS, 2009).

Além disso, os museus são muitas vezes vistos como espaços do “não”. “É proibido chegar muito perto, é proibido tocar na obra, é proibido tirar foto”. As regras, que na verdade estão presentes em qualquer organização e, no caso dos museus são importantes para a preservação e a conservação das obras salvaguardadas, ajudam a passar a ideia de um lugar sagrado e muito distante do homem comum.

Democratizar o acesso ao museu é torná-lo aberto a todas as camadas sociais e econômicas da sociedade. É permitir que, se uma pessoa quiser, possa entrar em um museu e sentir-se à vontade no seu interior, já que este oferece recursos que o permitem realizar a visita de forma satisfatória. Envolve o acesso físico, sendo a facilidade e a possibilidade de chegar até o museu e conseguir entrar no seu interior e usufruir do seu espaço; o acesso econômico, que se refere aos custos envolvidos para o consumo das atividades culturais oferecidas; e o acesso intelectual, que abarca a compreensão dos significados envolvidos no seu acervo, considerado como sendo o conjunto de obras pertencente ao patrimônio de um museu.

Tendo em vista que muitos museus enfrentam grandes dificuldades de gestão no dia a dia, possuem poucos recursos financeiros, são localizados em casas históricas (e por isso raramente possuem acesso físico a portadores de necessidades especiais), é um grande desafio colocar em prática a Política Nacional de Museus, mais especificamente o eixo programático que se refere à democratização do acesso aos bens culturais. Identificar, analisar e desenvolver soluções para preencher as lacunas entre a situação ideal e a realidade deve ser prioridade para a formulação e aplicação de políticas públicas no setor, no sentido de minimizar as diferenças existentes.

O Museu Victor Meirelles (MVM), unidade museológica pertencente ao IBRAM e localizado no centro histórico de Florianópolis/SC, enquadra-se na realidade da maioria dos museus brasileiros: enfrenta diversas limitações para realizar suas atividades, o que gera entraves para a realização e ampliação de eventos voltados ao público e adequação física do espaço para receber portadores de necessidades especiais. Pensar em alternativas para colocar em prática as políticas públicas da PNM deve passar por critérios que visem a facilidade de implementação e estejam de acordo com a realidade em que o museu está inserido, uma vez que soluções muito complexas e onerosas terão maior probabilidade de serem descartadas.

Tendo como base o contexto apresentado e considerando que os museus são corresponsáveis na implementação das políticas públicas

determinadas nos diversos meios legais, **quais práticas e ações o Museu Victor Meirelles poderia adotar a fim de pode democratizar para toda a população o acesso a seu espaço e a seu acervo?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Propor ações e práticas¹ para a implementação das políticas públicas de democratização do acesso da sociedade ao Museu Victor Meirelles.

1.2.2 Objetivos específicos

- Rever o estado da arte de políticas públicas, análise de políticas publicas, geração de ideias para implementação de políticas públicas de democratização do acesso da sociedade aos espaços museais;
- gerar alternativas que atendam os critérios de baixo custo e alto impacto para a implementação da política de democratização de acesso aos museus, com foco no MVM;
- avaliar e classificar as diversas ações quanto a viabilidade de implementação no MVM;
- reunir as alternativas que melhor atendam os critérios de seleção estabelecidos, resultando em um banco de ideias para democratização do acesso aos museus brasileiros.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

1.4 LIMITES E LIMITAÇÕES DE ESTUDO

¹Entende-se aqui por “ações” o processo para desenvolver um projeto, sendo aquelas atividades voltadas para tratar uma questão pontual, com objetivo próprio e tempo de duração delimitado. Já as “práticas” propostas, é um processo, uma forma de fazer e englobam aquelas atividades que devem ser introduzidas na rotina de trabalho do museu de forma continuada (FERREIRA, 1988).

A relevância deste trabalho encontra-se no fato de que, apesar das muitas críticas que a administração pública enfrenta, há uma ilusão geral de que o serviço público somente encontrará a eficiência quando houver uma ruptura com o sistema burocrático de administração. Entretanto, o objetivo desse trabalho não é propor novos modelos organizacionais de administração pública, mas, sim, buscar alternativas hoje, dentro das limitações legais e de recursos, para atingir o interesse público por meio de serviços públicos de qualidade.

É bastante comum no serviço público a ideia de que as coisas não funcionam. Isso parece ser consenso não só para a sociedade como também para muitos dos próprios funcionários públicos, que podem criar defesas de comportamento projetando, por exemplo, na burocracia excessiva, nos governantes corruptos e na restrição orçamentária a incapacidade de agir e buscar soluções fora dos padrões tradicionais.

Há diversas situações que paralisam a habilidade dos funcionários de empreender ações eficazes e buscar soluções. Frente às diversas limitações enfrentadas cotidianamente, a equipe de trabalho pode desviar o foco da solução do problema para situações externas, criando, de certa forma, uma zona de conforto para justificar a sua inatividade. Morgan (1996) chama esse tipo de situação de prisão psíquica, ideia que se assemelha aos entraves gerados pela cultura organizacional.

Sobre isso, o autor esclarece:

Pressupostos falsos, crenças estabelecidas, regras operacionais sem questionamento e numerosas outras premissas e práticas podem combinar-se para formar pontos de vista muito estreitos do mundo que fornecem tanto uma base, como uma limitação para ações organizadas. Enquanto criam um modo de pensar e sugerem uma forma de agir, tendem também a gerar maneiras de não ver e de eliminar a possibilidade de ações associadas a visões alternativas da realidade. [...] Numerosas empresas desenvolvem culturas organizacionais que as impedem de lidarem com o seu meio ambiente de modo eficaz. À medida que as organizações e os seus membros caem em armadilhas de metáforas favoritas e positivas ou relativas a determinados aspectos assumidos da cultura, há sempre uma tendência para ficarem delas prisioneiros (MORGAN, 1996, p. 208-209).

Conhecer, reconhecer e analisar os entraves que as organizações enfrentam deve ser tarefa frequente para o desenvolvimento de soluções. A falta de condições ideais é bastante comum entre os museus públicos e privados. Não raro, os museus enfrentam problemas de falta de pessoal qualificado, falta de recursos, infraestrutura inadequada, entre outros. Mas a carência de uma situação ideal de trabalho não pode servir de esconderijo para os funcionários dos museus, e talvez a saída esteja em alternativas simples e criativas (MENDES, 2012).

Segundo Secchi (2013), o estudo das políticas públicas em setores específicos – como, no caso, a cultura –, pode contribuir para o entendimento em pontos comuns a outros setores, como a forma que o problema se originou, como formular alternativas e métodos de tomada de decisão, por exemplo. No caso desta proposta de pesquisa, a contribuição se dará em como colocar em prática efetivamente uma diretriz geral determinada por meio de um plano nacional dentro de uma realidade de recursos restritos, tão comuns a várias instituições públicas.

Segundo os resultados apresentados por Bourdieu e Darbel (2007) em pesquisa realizada na década de 1960, o maior acesso às obras culturais é privilégio das classes mais intelectualizadas. Embora a pesquisa tenha sido realizada décadas atrás, a problemática desenvolvida e as conclusões permanecem atuais.

Analizando o perfil dos visitantes no Museu Victor Meirelles nos anos de 2011 e 2012 e comparando com as estatísticas divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a serem apresentadas neste trabalho, é possível perceber que a visitação ao museu não reflete a realidade da população. Dado isso, temos um museu público com grande volume de trabalho interno, gastos envolvendo pessoal, materiais, serviços e manutenção, mas que atende somente uma pequena parcela da população. Em se tratando de um museu público e que possui a entrada gratuita, esse é um dado que chama atenção.

O desenvolvimento deste trabalho é importante porque o foco está em realizar um trabalho prático com promoção da transformação social. Como essa dissertação é fruto de um mestrado profissional, as ações propostas não ficarão restritas ao campo teórico, mas poderão ser colocadas em prática não só pelo Museu Victor Meirelles, como também por outros museus que se encontram na mesma situação e estão inseridos em realidades semelhantes. Em que pese a origem do mestrado profissional ser uma necessidade para atender uma demanda do setor privado (VERGARA; AFONSO, 2005), podemos fazer uma analogia e

concluir que no caso do setor público, o mestrado profissional deve ser voltado para os anseios da sociedade e também para formação do profissional servidor público.

Para a geração e seleção das alternativas, será realizada uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso no Museu Victor Meirelles (MVM), unidade museológica pertencente ao IBRAM e localizada em Florianópolis, Santa Catarina. Esse museu funciona desde 1952 na casa onde nasceu o artista Victor Meirelles em 1832, um sobrado luso-brasileiro oitocentista (MUSEU VICTOR MEIRELLES, 2013). O museu possui um espaço físico pequeno, uma equipe com cerca de 20 pessoas – entre funcionários públicos, colaboradores e terceirizados – e possui autonomia orçamentária e financeira bastante restrita. A contratação de serviços e as compra de materiais são feitas por meio do envio de projetos básicos e termos de referência e todas as fases da despesa estão centralizadas na sede do IBRAM em Brasília/DF. A realidade do Museu Victor Meirelles é muito semelhante a outros museus públicos brasileiros de pequeno e médio porte: estão localizados em edificações históricas tombadas, salvaguardam patrimônios de valor cultural importante e possuem poucos recursos para desenvolver suas atividades.

O estudo de caso é uma importante ferramenta de transferência de conhecimento e fonte de memória nos desafios mais importantes que as instituições enfrentam que, embora seja muito mais usada no ambiente empresarial, ainda é subutilizado nas instituições públicas (GRAHAM, 2010). Além disso, para o autor, é uma forma de postergar o aprendizado organizacional, geralmente captado por poucos, mas que pode ser multiplicado independente da permanência desses na instituição.

Os estudos de caso têm a capacidade de agregar os conhecimentos gerados pelas pessoas, como elas enfrentam os problemas, quais soluções foram encontradas, podendo tornar mais ricas as experiências envolvendo as políticas públicas e a gestão governamental, sendo uma importante ferramenta no contexto da aprendizagem organizacional (GRAHAM, 2010). Para o autor:

[...] o funcionamento do processo e a interação entre ideias, relacionadas às políticas públicas, contexto, política e ambiente restritivo fornecem uma base ideal para os estudos de caso (GRAHAM, 2010, p. 16).

O Museu Victor Meirelles possui um ambiente propício para a realização das atividades propostas, já que a pesquisadora é funcionária da instituição, atuando diretamente nas questões administrativas, mas com acesso às demais áreas. Além disso, há apoio e receptividade da equipe de trabalho e da instituição como um todo. As alternativas geradas poderão ser replicadas para outras instituições museais, dependendo da realidade local de cada museu.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo destina-se a realizar uma revisão bibliográfica acerca dos temas pertinentes para a elaboração desta pesquisa, abordando os principais conceitos dentro da análise de políticas públicas – sua evolução e ciclo de implementação; formulação de alternativas; políticas públicas na área cultural, em especial nos museus; e a realidade dos museus brasileiros e do Museu Victor Meirelles atualmente.

2.1 COMPREENDENDO AS POLÍTICAS PÚBLICAS

Atender o usuário do serviço público de forma eficiente e eficaz é um grande desafio e, para isso, é importante repensar os modelos organizacionais vigentes. A realidade peculiar – diferente do setor privado – o respeito às leis e a regulamentos rígidos e os orçamentos restritos fazem com que os gestores públicos encontrem dificuldades para lidar com problemas e necessidades que surgem diariamente e na velocidade devida (PAULA, 2005). Entretanto, em que pese a necessidade de aprimoramento constante da máquina estatal, a administração pública precisa encontrar meios, dentro da realidade em que está inserida hoje, para atender da melhor forma possível os anseios da sociedade.

As políticas públicas são a forma que os governos tratam dos problemas públicos. É a orientação para decisão e ação em resposta a uma situação dissonante da considerada ideal e reconhecida como relevante. A palavra política (*policy*) é geralmente usada para designar o conjunto de escolhas que uma organização faz (SECCHI, 2013).

Embora os estudos no campo das políticas públicas sejam recentes, a história mostra que suas implicações datam de muito tempo, já que não é de hoje que os governos são criticados pela sociedade por suas ações, mas foi no contexto pós 2º Guerra Mundial que os estudos das *policy sciences* avançaram (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013). Os autores salientam que nesse período os governos se aproximaram da população lançando ambiciosos programas econômicos, surgindo a era dos governos ativos. Antes disso, os governos estavam mais voltados para as áreas normativas e morais, com o intuito de prescrever quais as

ações os governos deveriam focar para atender a população e qual a sua real finalidade. Entretanto, constatou-se que havia um afastamento entre a teoria e a prática, levando os estudiosos a desenvolverem métodos que tivessem como ponto de partida os resultados gerados pelos programas governamentais (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013).

Laswell (1951) destaca que para solucionar problemas devem ser aplicados os métodos e recursos adequados aos objetivos que se desejam alcançar. Durante muito tempo, principalmente entre as duas grandes guerras mundiais, métodos de pesquisas objetivos, com resultados quantitativos, foram muito valorizados pelos resultados obtidos naquele momento crítico.

Com o mundo em crise, novas iniciativas foram tomadas. Observou-se que os recursos metodológicos utilizados no campo das ciências sociais estavam desconectados da realidade. A questão era deslocar o foco dos acontecimentos atuais para os problemas fundamentais da humanidade. Além disso, destaca-se a ideia de que como o homem é complexo, a análise seria incompleta ou imperfeita tomando-se por bases somente os critérios racionais (LASWELL, 1951).

Por outro lado, havia estudos descritivos que focavam somente o aspecto empírico das instituições, concentrando-se nos procedimentos. Nesse contexto de mudança, novas abordagens para estudar os fenômenos políticos foram sendo desenvolvidas. Os estudos atuais concentram esforços no que os governos fazem, nos resultados e produtos de fato alcançados, possuindo, segundo Howlett, Rarmesh e Perl, (2013), três componentes: multidisciplinaridade, foco na resolução de problemas e normatividade. Como o processo político é complexo, esses três elementos foram alterados, mas a essência continua a mesma.

Howlett, Rarmesh e Perl (2013) chamam a atenção para o fato de que muitas análises formais dentro das políticas públicas usam as técnicas derivadas da economia, quais sejam, o positivismo e o racionalismo. Dentro do positivismo, o mercado é responsável por alocar e distribuir os recursos na sociedade. Quando o mercado não consegue atender toda a sociedade, nas chamadas falhas de mercado, as instituições públicas ficam responsáveis por suplementá-lo ou substituí-lo. Entretanto, os autores também lembram que, em críticas recentes, há também as falhas de governo: onde há falhas de mercado não necessariamente os governos conseguirão supri-las, já que é possível perceber que há uma distância visível entre o que o governo prega e o que ele de fato realiza. Já o pospositivismo, movimento que surgiu em oposição ao positivismo, enfoca nas questões subjetivas, na reflexão e

na argumentação, complementando as pesquisas empíricas e objetivas do positivismo, como as correntes críticas e argumentativas. O pospositivismo não é uma teoria, funciona mais como uma orientação. Com a participação da sociedade no processo democrático de análise de políticas, a intenção é que o resultado seja o desenvolvimento de políticas mais adequadas e implementáveis.

Não existe somente um método universalmente aceito capaz de cobrir todas as situações, ou seja, a análise de problemas públicos pode ser feita por meio de diversos caminhos. Tendo como propósito auxiliar os tomadores de decisão, a análise de políticas públicas (*policy analysis*) é uma área essencialmente prática e que se utiliza de ferramentas e metodologias que devem ser adequadas a cada problema público.

A evolução aconteceu para a ênfase em problemas fundamentais e modelos científicos mais complexos. Em várias áreas é cada vez mais comum a interdisciplinaridade como forma de raciocínio e pesquisa. Para entender o contexto de um problema, é necessário considerar o seu passado e projetar o seu futuro. Todo o contexto que envolve o problema deve ser observado.

Como as relações são muito complexas, o uso de modelos criativos pode ser a saída para a resolução de problemas. É necessário o intercâmbio criativo entre os diversos atores envolvidos no processo de análise de políticas. Cultivar técnicas colaborativas entre os diferentes setores envolvidos no problema é de extrema importância para o seu sucesso (LASWELL, 1951).

Política, no sentido em inglês de *policy*, pode ter conotações diferentes, podendo significar tanto uma ideia abstrata e geral como uma ação específica e mais operacional, criando mudanças ou não. O nível mais alto de *policy* é o estratégico e é onde os governantes definem as diretrizes gerais e os meios para atingi-las. No nível mais baixo, operacional, as *policies* definidas pela alta administração são implementadas pelas bases, podendo ser interpretadas de formas diferentes, serem distorcidas, alcançando ou não os objetivos inicialmente traçados (WILSON, 2008).

Wilson (2008) considera *policy* como o exercício do poder pelo Estado, sendo *policy advice* (as opções sugeridas para resolver os problemas públicos) a forma como este poder deveria ser exercido. A análise de políticas é, então, o processo que dá a base para que o poder seja exercido, podendo influenciá-lo ou não. Em todo caso, esse processo depende do contexto em que está inserido. As atividades dos governantes são, em grande parte, conciliar os diferentes pontos de

vistas e opiniões de diferentes grupos de interesse, sendo que terão períodos em que estarão mais propensos a pensar de uma determinada forma ou de outra.

Secchi (2013) conceitua política pública por meio de três nós conceituais: (i) em relação aos atores praticantes (públicos ou privados), (ii) em relação à intencionalidade ou não de ação e (iii) em relação ao nível de abrangência (estratégico, intermediário ou operacional). Para o autor, como características, as políticas públicas são públicas em relação ao problema tratado, e não em função do ator proponente, ou seja, o que importa é se o problema é visto como público e não se a ação é de iniciativa pública ou privada; as políticas públicas são ações intencionais, e não simplesmente omissões; e as políticas públicas englobam as ações estratégicas e operacionais, ou seja, “a política pública pode ser composta por mais políticas públicas que a operacionalizam” (SECCHI, 2013, p. 2).

A *policy analysis* é a ciência que diz como estruturar da melhor maneira possível o processo de análise das políticas e a tomada de decisões. Entretanto, várias barreiras são impostas à *policy analysis* não só pelo próprio processo de formulação das políticas como também pela sociedade e seus aspectos culturais. Vários esforços no sentido de quebrar essas barreiras estão sendo feitos com o aumento do interesse na área, produzindo novos estudos e aumentando a área de conhecimento, interessados e pesquisadores, além do conhecimento gerado fora do ambiente formal (DROR, 1971).

Dror (1971) sugere que as barreiras impostas ao aprofundamento das *policy analysis* devem ser estudadas para serem superadas. Esses obstáculos envolvem a comunidade acadêmico-científica, os formuladores de políticas e a sociedade em geral. No campo científico, a dificuldade na mudança do paradigma científico é uma das barreiras. Além disso, os estudiosos querem que os tomadores de decisão sigam as estruturas e os caminhos que aqueles apontaram, sem levar em consideração a falta de entendimento e compreensão do que as pesquisas dizem. Por outro lado, há também a crença que somente saberá realizar o processo político os próprios decisores, que são capacitados e que possuem experiência para isso, ignorando as orientações dos estudiosos. Em relação à sociedade, os obstáculos se encontram fundamentalmente no campo sociocultural.

Apesar das barreiras citadas, algumas iniciativas conseguiram avanços dentro das *policy analysis*, como: compartilhamento de informações, preocupação por parte dos cientistas em aplicar de forma

prática o conhecimento, ampliação do campo de estudos sociais aplicados, entre outros.

Para Dror (1971), há uma necessidade na mudança de paradigma no estudo das políticas públicas. O autor atenta para as seguintes ideias: preocupação com o processo de tomada de decisão e de conhecimento, que, consequentemente, vão gerar políticas mais adequadas e avançar os estudos nas *policy analysis*; o processo de tomada de decisão não deve se restringir somente às esferas governamentais, mas envolver toda a sociedade em diversas amplitudes; o conhecimento para a tomada de decisão também deve vir do campo prático; e como estudo científico, deve ser feito experimentos que comprovem suas teorias.

Os paradigmas que embasam as *policy analysis* não são, todavia, consenso geral, refletindo muito mais as opiniões de certos autores. Entretanto, para Dror (1971), é necessário que sejam examinados quais paradigmas são essenciais à *policy analysis*, sob pena do termo ser sempre associado a problemas humanos e sociais de forma generalizada. Uma importante fonte de conhecimento para as *policy analysis* é aquele que é apreendido de forma tácita e por meio das experiências pessoais.

A criatividade é um importante método que deve ser estimulada e encorajada. Mas também abarca as estruturas racionais e o conhecimento sistemático para aprimoramento do processo de formulação da política. Dror (1971) reconhece que a criatividade, intuição, carisma e valor de julgamento fazem parte desse processo, que é muito sensível às transformações e deve ser flexível para acompanhar as demandas existentes.

2.2 O CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

O ciclo de políticas públicas são as fases pelas quais a política pública passa. Apesar desse ciclo geralmente acontecer priorizando uma ordem de acontecimentos, as fases podem se confundir e cada política apresentar uma organização específica. As principais fases são: a) identificação do problema; b) formação da agenda; c) formulação de alternativas; d) tomada de decisão; e) implementação; f) avaliação e; g) extinção (SECCHI, 2013).

Embora o processo de análise de políticas públicas, teoricamente, deveria passar por etapas sucessivas e lógicas, desde a identificação até a solução, na área governamental, por diversas razões,

esse processo não é respeitado: etapas podem ocorrer de forma desordenada ou mesmo serem omitidas (WILSON, 2008).

Para Cobb, Ross e Ross (1976), geralmente, os problemas com que os governantes se deparam são maiores que a capacidade que a Administração tem para solucioná-los. Por isso, muitas vezes, assuntos variados competem entre si para fazerem parte da agenda de prioridades de políticas públicas. Por meio de uma análise comparativa, é construída a agenda de políticas públicas.

A análise da construção da agenda de políticas públicas se dá por meio do entendimento de como diferentes grupos tomam conhecimento e/ou participam do processo, sendo que além de abarcar a forma como os decisores são influenciados nas escolhas, comporta também o processo de constituição das próprias alternativas, este último considerado como sendo determinante para a política pública (COBB; ROSS; ROSS, 1976).

Para a construção da agenda, podemos discriminar dois modelos: a agenda pública, formada por aqueles problemas que atingiram grande atenção e visibilidade pública; e a agenda formal, constituída pelos assuntos que os formuladores de políticas priorizaram. Mas mesmo dentro da agenda formal, alguns itens não vão receber a atenção devida pelos políticos, podendo, como Cobb, Ross e Ross (1976, p. 126) chamaram, fazer parte de uma “pseudo agenda”, ou seja, eles estão abarcados na agenda formal, mas não serão seriamente considerados para implementação.

Os autores observam que cada região, cidade, bairro ou mesmo uma comunidade terá sua própria agenda pública (podendo ou não ser influenciada por agendas públicas mais abrangentes). Em pequenos grupos, as questões debatidas ganham destaque mais facilmente. Os problemas são percebidos, geralmente, nas pequenas comunidades, com a pretensão de que sejam expandidos para ganhar mais visibilidade. A demanda inicialmente levantada pode ser alterada à medida que novos grupos aderem à causa, podendo se afastar da ideia e dos proponentes originais. Com diferentes grupos debatendo o mesmo assunto, é normal que o grupo de onde se originou o problema tente conter a expansão da discussão, inseguro de que os objetivos se afastem da ideia original. As demandas apresentadas por um grupo não serão expandidas naturalmente, embora muitas vezes seja esta a intenção. Grupos opositores, com demandas contrárias ou com a intenção de manter o *status quo*, tentarão impedir o avanço de determinados temas (COBB; ROSS; ROSS, 1976).

Cobb, Ross e Ross (1976) identificaram três modelos de construção de agenda de políticas a partir das seguintes características: iniciativa, especificação, generalização e entrada; descritos a seguir.

- No modelo “*outside initiative*” (iniciativas fora da esfera governamental), as iniciativas da sociedade ganham destaque dentro de pequenos grupos até avançarem para a agenda pública e, depois, para a agenda formal. Primeiramente, as iniciativas não governamentais passam por um processo de especificação. Depois, para ganharem visibilidade e serem incluídos na agenda formal, os grupos tentam atrair a atenção de outros grupos ou a relacionar suas demandas com demandas já formadas. Esse momento pode ser bem delicado porque, embora o sucesso do atendimento dessas demandas dependam da maior visibilidade para conquistarem a atenção dos governantes, o grupo pode perder controle quando outros com mais poder entram na discussão. Quando o assunto atinge a agenda pública, tem maior probabilidade de entrar na agenda formal;

- O modelo “*mobilization*” (mobilização) trata das questões de iniciativa governamental que se tornam parte da agenda formal quase automaticamente, entretanto, para o sucesso do atendimento dessas demandas, devem se posicionar, também, na agenda pública. A expansão dessas questões na sociedade é importante para que elas consigam ser implementadas. A especificação é parte necessária do processo e é importante para que os problemas fiquem mais claros e conhecidos para a população. Como no modelo “*outside initiative*”, as questões de iniciativas governamentais tentam alcançar novos grupos de interesse, formal e informalmente;

- No modelo “*inside initiative*” (iniciativa dentro da esfera governamental), as questões são de iniciativa governamental e fazem parte da agenda formal. A intenção é que essas questões não ganhem destaque da sociedade e não façam parte da agenda pública. Essa técnica é usada geralmente em assuntos controversos da sociedade, muito técnicos ou tidos como estratégicos pelo governo. A fase de expansão, nesse caso, se dá para grupos específicos. A pressão para implementação acontece internamente.

Embora os modelos de construção de agenda sejam tratados de forma separados, a definição de uma agenda de políticas pode ser uma tarefa muito complexa, combinando e alternando os três modelos e, da mesma forma, uma mesma demanda pode ser tratada dentro das três abordagens. Além disso, cada modelo pode ser predominante em diferentes sociedades.

A política pública passa por um ciclo de atenção que, após atingir o pico (visibilidade pública e interesse) começa a declinar rapidamente, sendo que o ápice de atenção pública varia para cada área (PETERS; HOGWOOD, 1985).

A definição, o reconhecimento de um problema e a forma como ele é visto pela sociedade e pelos governantes podem determinar muito como eles serão tratados e quais resultados são possíveis esperar. A prioridade dada a alguns assuntos muitas vezes passa pelas condições que os formaram. Essas condições são apontadas por indicadores que podem definir os próprios problemas ou indicar como eles surgiram. Áreas que possuem bons indicadores, que conseguem mensurar de forma mais clara a realidade e serem captados pelos governantes ou pela população tendem a ser mais enfatizados. Bons indicadores podem avaliar corretamente a magnitude de um problema, que pode ser o impacto ou o custo gerado. Quanto maior o alcance, mais fácil de reter a atenção dos governantes. O reconhecimento e a definição correta de um problema afetam significantemente os resultados obtidos (KINGDON, 1984).

Quando um assunto está em destaque na sociedade, pode passar a ser priorizado na agenda. Nesse caso, o problema receberá mais atenção se possuir bons indicadores. Para Kingdon (1984), caso isso não ocorra, essa atenção poderá ser momentânea. Da mesma forma, problemas podem perder atenção e desaparecer da agenda. O autor diz que os próprios governantes podem induzir para esse desaparecimento ou conduzi-los de forma errônea – causando o desaparecimento não intencional, tendo como consequência um desvio de atenção para outro assunto. O fato gerador do problema também pode deixar de acontecer, mudando o contexto inicialmente apresentado ou simplesmente as pessoas se acostumarem com aquela condição.

Existem várias razões para explicar por que alguns problemas são colocados em uma agenda de políticas enquanto outros são negligenciados. Uma das respostas para essa questão está na análise dos participantes envolvidos. Kingdon (1984) diz que cada participante – ou grupo – pode incentivar a atenção dada a um problema ou o favorecimento a determinada alternativa. Da mesma forma, o autor afirma que grupos que se opõem fortemente a um problema ou a uma alternativa, podem, dependendo da força que possuem, alterar as prioridades traçadas ou mesmo riscar algum item da lista.

Em relação aos participantes envolvidos, é possível separá-los, segundo Kingdon (1984), em visíveis e invisíveis. Para o autor, os participantes visíveis (presidente, políticos em geral, mídia, entre outros) conseguem afetar a agenda de políticas, enquanto os participantes invisíveis atuam mais nas alternativas. Dessa forma, a atenção ou a negligência de certos assuntos está geralmente condicionada à participação dos grupos certos em determinadas áreas.

Já os participantes invisíveis são o grupo formado por especialistas, acadêmicos, pesquisadores, funcionários públicos, entre outros. É dentro desse grupo que as alternativas são discutidas e definidas. Geralmente, esse grupo é formado por subgrupos que se especializam em temas cada vez mais específicos dentro das grandes áreas, como a saúde, educação, esporte e cultura, por exemplo. Esses subgrupos estão lotados dentro do sistema e agrupados de acordo com a sua área de conhecimento e o seu nível de especialização. As ideias geradas dentro desses grupos são testadas e postas em discussão em diversos meios, como congressos, artigos, reuniões, entre outros.

Para que uma alternativa seja bem implementada, os tomadores de decisão devem considerar quais os problemas que poderão ocorrer e se essa alternativa, de fato, tem potencial para ser colocada em prática. Há críticas e discordâncias entre os implementadores e os decisores. Pesquisadores do campo de políticas públicas criticam os formuladores que não analisam se os programas propostos podem ser implementados ou não, considerando que os problemas devem ser observados no momento da formulação (ELMORE, 1979-1980).

Os estudos na área de implementação de políticas são muito pertinentes porque os analistas de políticas constataram que as decisões não se executam por si mesmas. Embora os atuais estudos sejam bastante cautelosos em apontar um caminho, é possível distinguir dois tipos de implementação principais: um chamado de *forward mapping* e outro chamado de *backward mapping* (ELMORE, 1979-1980).

O primeiro processo de implementação citado – *forward mapping* – diz respeito à implementação partindo de cima para baixo, tornando as orientações mais específicas gradualmente. No último nível, o resultado é mensurado de acordo com o projeto original. As orientações são seguidas conforme determinado. Basicamente consiste em determinar um objetivo e como esse objetivo será realizado, determinando atividades em diferentes níveis e a avaliação ao final. Entretanto, essa abordagem possui como principal deficiência a

incapacidade dos formuladores prever todo o processo. Em todo caso, a abordagem *forward mapping* parte do princípio que o controle sobre processo de implementação se dá de cima para baixo.

O processo *backward mapping* tem em comum com a *forward mapping* o fato de que os formuladores de políticas tem interesses em influenciar o processo de implementação e os resultados obtidos, mas nesse caso, o processo começa no nível mais baixo. Primeiro, é definido qual o comportamento desejado para então ser formulada a política. A vantagem é que parte de um resultado esperado favorável desde o começo, que vai subindo pela estrutura organizacional de acordo com a habilidade e limitações dos atores, baseando-se em dois questionamentos: qual contribuição essa unidade pode oferecer para a conquista do objetivo e quais recursos são necessários para isso. Esta abordagem parte do pressuposto que quando mais próximo do problema, mais fácil de influenciá-lo, ao contrário do *forward mapping*, em que a influência é hierarquizada.

Algumas das principais críticas para o modelo de cima para baixo é que ele é focado na perspectiva do tomador de decisão central, não considerando os outros atores do processo; que ele não funciona quando a estrutura é composta por diversos atores paralelos sem que um predomine o processo; e que ignoram as estratégias da base em aplicar uma política a seu favor (SABATIER, 1986).

O processo analítico do *forward mapping* centraliza o controle e é mais facilmente manipulável pelos políticos (estrutura organizacional, orçamentos, entre outros). No *backward mapping*, a influência dos políticos sobre o processo é menor, já que é enfatizado mais a habilidade que os funcionários dos níveis mais próximos ao problema têm para resolvê-lo.

Já o modelo de baixo para cima (*bottom-up*) de Hjernet al. (in SABATIER, 1986) identifica, primeiramente, quais são os atores envolvidos na base e quais são seus objetivos, estratégias, atividades e rede de contatos. É por meio desses contatos que é possível identificar toda a rede envolvida no planejamento, financiamento e execução. Assim, é possível mover a política da ponta para o alto da estrutura, envolvendo, então, não só o setor público, como também o privado. Como pontos fortes, com esse modelo é possível identificar toda a rede estrutural responsável pela implementação da política (estrutura de implementação). Como ponto fraco, da mesma forma que o modelo *top-down* enfatiza os atores centrais, o modelo *bottom-up* tende a dar mais importância aos atores periféricos.

Os problemas de implementação serão dificilmente solucionados se a implementação de uma política for vista como uma sequência de atividades hierarquizadas, ou seja, estão dentro de um processo altamente burocratizado, regulado, controlado por diversos órgãos e dentro de uma estrutura formalizada. Pode-se perceber que à medida que a complexidade aumenta, os problemas também aumentarão gradualmente, já que serão maiores os pontos de decisão, diminuindo a probabilidade de sucesso e aumentando a do atraso (EMORE, 1979-1980; PRESSMAN; WIIDAVSKY, 1973).

Para Pressman e Wildavsky (1973), quantos mais atores participantes envolvidos, maiores as chances de conflitos, mesmo que, à princípio, tenha havido um bom planejamento e um bom acordo entre as partes. Há uma tendência para que cada grupo dê prioridade maior a uma parte do programa, tentando determinar uma certa sequência de eventos em detrimento de outras. Por isso que nem todas as atividades apresentadas no planejamento serão vistas com o mesmo grau de prioridade por todos.

Os autores chamam a atenção para os vários pontos de decisão existentes em um programa, ou seja, aqueles momentos onde os autores devem dar ciência e autorizar o andamento das atividades. A cada momento que temos um ponto de decisão, temos uma probabilidade de a atividade ser aprovada e de seguir adiante. Essa probabilidade não é a mesma sempre, vai depender de área para área, sendo que o tempo de decisão também difere de acordo com as prioridades de cada um. O importante a se analisar aqui é que, quanto mais pontos de decisão dentro do processo de execução de um projeto, menor a probabilidade de sucesso no final, porque a cada decisão, a probabilidade acumulada decaí. Dessa forma, a conclusão a se chegar é que, para que o projeto tenha sucesso, a probabilidade de aprovação em cada ponto de decisão deve ser extremamente alta. Quanto maior o projeto, mais complexo ele será, podendo ter mais atrasos, modificações e adaptações dependendo do contexto e do tempo histórico em que ele está inserido.

Sabatier (1986) identificaram seis principais variáveis capazes de influenciar o processo de implementação de uma política: (1) objetivos claros e consistentes; (2) aplicação teórica adequada; (3) estrutura formal de implementação apta a aumentar e colaborar com a conformidade das metas; (4) implementadores comprometidos e eficientes; (5) apoio dos grupos de interesse; e (6) mudanças socioeconômicas não substantivas no contexto em que a questão está

inserida. Embora os autores reconheçam que não é possível controlar completamente todo o processo de implementação, eles argumentam que é possível aplicar certo nível de adaptação, identificando mecanismos políticos aceitos e capazes de influenciar os funcionários e os grupos envolvidos, principalmente se as seis variáveis estiverem presentes.

2.3 FORMULAÇÃO E SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS

Atividade importante da análise de políticas públicas é a identificação das melhores alternativas a serem implementadas. Para Dror (1971), fazem parte dessa atividade dois elementos que estão inter-relacionados, mas que são distintos: (i) geração de alternativas inovadoras e (ii) seleção da melhor alternativa entre as disponíveis. O autor chama a atenção para a diferença entre os dois elementos, observando que o segundo elemento – seleção da melhor alternativa entre as disponíveis – nem sempre indica que a solução escolhida será realmente a mais apropriada. A escolha da melhor alternativa dentro de um conjunto disponível pode significar simplesmente que foi selecionada a alternativa menor pior, podendo esta não se aplicar completamente ao problema. Por outro lado, em tempos de transformações sociais extremamente rápidas, é cada vez mais exigido, dadas as condições atuais, inovar na criação de soluções.

2.3.1 Abordagens teóricas sobre formulação e seleção de alternativas

A formulação das alternativas vai depender do problema a ser enfrentado, a forma como se quer solucioná-lo e quais as consequências que cada alternativa gerará, sendo que o estabelecimento de objetivos será crucial para orientar como será a implementação e as forma de monitoramento e avaliação (SECCHI, 2013).

Lindblom (2009) descreve duas principais abordagens para a formulação de políticas públicas, descritas a seguir:

- MÉTODO RAIZ: o formulador seleciona todos os fatores que podem impactar o assunto em questão, segundo alguns critérios pré-estabelecidos, como a eficiência por exemplo. Dada a universalidade da metodologia, demanda um tempo muito elevado para a comparação de todas as alternativas possíveis, à luz de uma teoria coerente com a análise;

- MÉTODO DA RAMESCÊNCIA: o formulador de políticas estipula uma única meta à princípio, mas acaba por considerar, durante o processo, as alternativas deixadas de lado nesse primeiro momento. Na falta de uma teoria suficiente como orientação, o analista se baseia em registros e em suas próprias experiências passadas, sendo que todo esse processo pode ser repetido várias vezes para se adaptar às novas realidades.

Para o autor, os dois métodos podem ser chamados de método da raiz e método da ramescência, respectivamente, porque:

O primeiro, por pressupor que a decisão deve ser iniciada cada vez de novo a partir dos fundamentos, edificando-se sobre o passado apenas à medida das experiências incorporadas nas teorias, e o deliberador deve estar sempre disposto a recomeçar tudo de novo; o segundo, por admitir que a decisão deve ser construída continuamente a partir da situação presente, passo a passo, e em pequenas etapas (LINDBLOM 2009, p. 165).

A primeira abordagem, por ser muito abrangente, torna-se inviável quando se trata de problemas muito complexos. Lindblom (2009) também define a segunda abordagem como o método das sucessivas comparações e chama atenção que, embora o primeiro seja mais teorizado pelos pesquisadores, o segundo é mais usado dentro da Administração Pública.

O autor chama a atenção que a escolha da segunda metodologia se dá também por conta da relevância. Os formuladores de políticas não modificam as políticas à medida que a realidade muda, acontecendo de forma mais incremental nas políticas já existentes.

Após a criação das alternativas, procede-se à seleção das mesmas. Kingdon (1984), diz que muitas decisões acontecem quando há um momento especialmente conveniente para que isso aconteça. Janela de oportunidade é o nome dado a esse momento propício, denominado como uma convergência de variáveis que se encontram e criam o momento ideal para que uma alternativa seja colocada em prática. Essas oportunidades podem ser previsíveis ou imprevisíveis, e geralmente a janela fica aberta por um período de tempo curto.

Muitas vezes o processo decisório organizacional não é sistemático e nem os participantes estão alinhados aos mesmos objetivos (ou até mesmo faltam objetivos claros e bem definidos).

Conflitos envolvendo a definição de políticas públicas são bastante comuns, já que diferentes grupos de interesse têm diferentes preferências. Entretanto, por causa de recursos limitados ou por envolverem pessoas em situações desvantajosas, é necessário tratar de forma racional essas diferentes opções e traçar as prioridades. A análise de políticas necessita que instrumentos racionais sejam capazes de minimizar os conflitos inerentes às escolhas e propiciar soluções adequadas aos problemas.

Durante o trabalho de análise de políticas públicas é importante conversar com diferentes atores e tomar conhecimento das suas perspectivas e experiências. Para obter as informações certas, é necessário aprender a fazer as perguntas certas e escutar/captar corretamente as informações.

2.3.2 Métodos de formulação e seleção de alternativas

A geração de alternativas é a fase criativa do processo de análise de políticas públicas. É recomendável que sejam criadas a maior quantidade de alternativas para facilitar a escolha das ideias mais adequadas e apropriadas.

Entre os métodos mais utilizados podemos salientar: *Brainstorming*, também chamado de tempestade de ideias, é uma técnica criada pelo publicitário americano Alex Osborn e é provavelmente a técnica de geração de ideias mais conhecida e usada atualmente. Enfatizando o processo criativo em grupo, a intenção é que diferentes ideias e pensamentos sejam convergidos para um denominador comum, potencializando a geração de soluções inovadoras (OSBORN, 1953).

Para que o processo seja conduzido com sucesso, o autor estabelece algumas regras básicas que devem ser seguidas: 1) O condutor do processo deve garantir que todos os participantes compreenderam o problema ou a questão central a ser resolvida; 2) Pode ser interessante fazer um aquecimento antes de iniciar a sessão propriamente dita para que os participantes se sintam mais desinibidos; 3) Os participantes podem dizer suas ideias seguindo primeiramente uma ordem, para dar a chance de todos falarem, para depois ser aberto e todos possam contribuir de forma mais espontânea; 4) Quanto mais ideias melhor. Quantidade deve ser encorajada sempre; 5) As ideias

devem ser julgadas somente em um momento posterior. Durante a geração de ideias, todas são bem vindas; 6) As ideias devem ser registradas da forma como são ditas. Possíveis esclarecimentos deverão ser feitos posteriormente; 7) Enquanto os participantes ainda tiverem ideias para falar, o processo não deve ser encerrado; 8) Após as ideias serem esgotadas, os participantes poderão eliminar ideias duplicadas e irrelevantes, podendo esclarecer-las e/ou modificá-las.

É importante que para que processo de *brainstorming* aconteça a contento se crie um ambiente em que os participantes se sintam a vontade e não sejam criticados pelos seus pares. O grupo ideal deve variar entre 10 e 12 participantes. Grupos muito grandes podem inibir alguns participantes ou todos podem não ter tempo suficiente para expressar suas ideias (OSBORN, 1953).

Benchmarking é a geração de ideias buscando em outras organizações as melhores referências na área. Bogan e English (1996) definem benchmarking como a busca sistemática pelos melhores processos, funções, ideias inovadoras e os procedimentos mais eficazes que conduzam a um desempenho superior. Por meio da busca e análise de processos similares ou de instituições da mesma área, são identificadas as melhores práticas, sendo copiadas e/ou adaptadas. Assim, é possível conhecer e comparar novas formas de lidar com uma situação semelhante. Considerado um processo contínuo e de constante aprendizado, pode fornecer importantes informações para uma organização lidar com problemas e situações semelhantes (BOGAN; ENGLISH, 1996).

Há quatro tipos de benchmarking: 1) competitivo, que analisa as práticas de organizações concorrentes; 2) genérico, que compara parâmetros de funcionalidade que geralmente ocorrem em organizações de mesmo porte; 3) funcional, relativo a um processo de atuação; 4) interno, que compara processos de práticas de diferentes setores dentro da mesma organização.

Outro método usado, as entrevistas podem acontecer de várias maneiras, sendo uma forma de interação social. Possui caráter assimétrico, já que uma das partes deseja coletar as informações que a outra parte detém. Podem ser formais ou informais, focalizada, por pauta, realizadas ou vivo ou não (GIL, 2012). O entrevistador deve ter sensibilidade para deixar os entrevistados confortáveis para poder ter o máximo de aproveitamento da entrevista. Muitas vezes, as soluções estão na base e nos receptores das políticas públicas, sendo estes fontes importantes de ideias.

Forester (2008), usa o termo “planejadores” para denominar os analistas que precisam aprender sobre o ambiente em que está inserido. As entrevistas podem ser formais, mas não raro são aplicadas na informalidade também, o que não significa que não sejam verdadeiras. As conversas informais podem, inclusive, ser mais apropriadas e indicadas em diversas situações. A grande questão das entrevistas bem sucedidas é ganhar a confiança do entrevistado para que eles possam colaborar com a elucidação do caso fornecendo informações verdadeiras e úteis. Essas informações podem ser usadas somente para confirmar antigas suspeitas, mas uma entrevista bem conduzida pode levar a informações novas e inesperadas e é dessa forma que o entrevistador pode aprender com o entrevistado.

A escolha das alternativas é feita por meio de um processo de seleção. Na fase de geração de ideias, as diversas alternativas são criadas indistintamente, recriadas e combinadas. Mesmo que nessa primeira fase a impressão é que as ideias vão sendo geradas, muitas vezes, de maneira casual e ilógica, na fase de seleção a metodologia já é outra. Para a seleção, variáveis como facilidade de implementação, custos envolvidos, aceitação pública e benefício político devem ser considerados de maneira criteriosa. Alternativas consideradas de difícil implementação, segundo os critérios de seleção escolhidos, provavelmente serão rejeitados.

Uma das formas que as diversas alternativas são escolhidas, como foi citado dentro do processo de formação de agenda, é por meio dos participantes invisíveis do processo, também chamados de especialistas. Esses especialistas formam grupos que podem, dependendo das áreas de conhecimento, ser mais conectados que outros. Esses grupos levantam vários questionamentos e geram discussões importantes, em que as mais pertinentes se sobressaem. Esse destaque acontece por vários motivos, como capacidade de implementação e adequação aos valores da sociedade.

Winship (2008) sugere, como alternativa complementar aos já conhecidos métodos tradicionais de análise de políticas, a solução por meio da resolução de jogos, como quebra-cabeças, palavras cruzadas, entre outros. Considerando que existem conflitos e diferentes possíveis soluções a um caso, analogicamente, as diferentes peças de um jogo – representando possíveis soluções – devem ser montadas visando um todo lógico.

Para a resolução de um jogo como o quebra-cabeça, por exemplo, o jogador começa juntando as peças por tentativa e erro: ele

vai combinando as peças até encontrar o encaixe perfeito. Para se conseguir montar um jogo qualquer, diferentes técnicas podem ser usadas, como aproximar peças parecidas, cores similares, enfim, encontrar padrões para juntar essas peças. Entretanto, o jogador pode não saber como o jogo deveria se apresentar no final, sendo o resultado completamente desconhecido. Assim, o feito pode ser bastante complexo, já que as peças podem não se encaixar somente de uma única forma, havendo diferentes possíveis combinações. Nesse caso – resultados desconhecidos – o jogador pode não saber exatamente como isso acontecerá e quando encerrar a partida. Ainda, caso estejam faltando peças ou haja peças estranhas àquele jogo, será mais difícil ainda chegar a um resultado final. Winship (2008) lembra a imagem de peças de dois jogos misturadas. Caso as peças não se encaixem perfeitamente a apenas uma outra, o jogo evolui para novos estágios, já que diferentes soluções podem ser encontradas. Essas soluções podem mudar de acordo com o jogador e com o tempo em que o jogo é jogado.

Todo mundo busca um resultado, mesmo sem saber como ele aparecerá no final e qual estratégia será adotada para consegui-lo. Usando os jogos como analogia, o que o autor sugere que seja alcançado é a coerência (compatibilidade de conflitos). A coerência deve ser buscada sempre, não só no resultado final, mas nas etapas intermediárias também. Devem ser descobertas quais as opções possíveis, quais os diferentes caminhos que podem ser percorridos para se chegar a resultados coerentes e satisfatórios, dentro de um processo racional; e para isso flexibilidade é fundamental para a boa solução de um jogo (WINSHIP, 2008).

2.4 INSTRUMENTOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS NA CULTURA

O Brasil já tentou realizar várias reformas no sentido de otimizar a implementação das políticas públicas. O Estado implementa suas políticas por meio de vários instrumentos, como, campanhas, regulações, incentivos e outros. Ollaik e Medeiros (2011, p. 3) definem instrumento governamental “como um método identificável por meio do qual a ação coletiva é estruturada para lidar com um problema público”.

Os estudos em implementação de políticas públicas deixam claro que não existe processo de implementação perfeito, já que está sempre inserido em um ambiente complexo e com uma multiplicidade de atores, que constantemente apresentarão restrições, limitação de

recursos, falta de objetivos claros, comunicação e planejamentos imperfeitos.

Para escolher o instrumento mais adequado para a implementação de cada política, a análise deve ser realizada segundo critérios bem definidos. Encerrada essa primeira fase de comparação do melhor instrumento para o caso, passa-se à análise dos critérios de objetividade, coercibilidade e visibilidade (OLAIK; MEDEIROS, 2011).

Dentro de todo esse contexto, o analista de políticas públicas deve obter e desenvolver conhecimentos e habilidades capazes de saber

Sobre restrições legais e financeiras para a ação pública, [...] o que levou um problema público a aparecer, a ganhar relevância no seio de uma comunidade política, quais soluções e alternativas existem para mitigar ou extinguir tal problema, por que tais soluções ainda não foram implementadas, quais são os obstáculos para a efetivação de certas medidas, quais são as possibilidades para que certas medidas tragam os resultados esperados, como avaliar os impactos de uma política pública (SECCHI, 2013, p. 12).

2.4.1 Políticas públicas de cultura

Parece haver um consenso que para que uma política pública seja implementada, ou bem implementada, deve haver a participação dos destinatários dessas políticas, seja na definição dos problemas ou na implementação dos mesmos. Sem dúvida é um sinal que a democracia está sendo fortalecida, com mais participação popular nas decisões políticas e que, mesmo ainda longe de ser o ideal e com resultados, ainda, questionáveis, os governos começam a trabalhar para a sociedade e não mais para as minorias historicamente privilegiadas.

O artigo 215 da Constituição Federal brasileira diz que “O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais” (BRASIL, 1988), sendo que no parágrafo 3º diz que lei estabelecerá o plano nacional de cultura, de duração plurianual, com o objetivo de desenvolver a cultura no país por meio da democratização do acesso aos bens culturais, promoção e difusão de bens culturais, entre outros.

Dentro da área cultural é o Ministério da Cultura (MinC) o órgão da administração federal direta responsável pela condução das políticas públicas do setor, tendo como principais competências a política nacional da cultura e a proteção do patrimônio histórico cultural (BRASIL, 2013a).

Para Calabre (2007), o Brasil sempre apresentou pouca atuação e instabilidade no campo das políticas culturais. Foi no governo de Getúlio Vargas (1930 – 1945) que foram implementadas as primeiras políticas culturais no Brasil, da forma como conhecemos hoje, com a criação, por exemplo, do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), mas desde a década de 1920 vários artistas já estavam conscientizados e encampando campanhas pela preservação das cidades históricas brasileiras (CALABRE, 2007).

O Ministério da Cultura, criado em 1985 pelo governo de José Sarney (1985 – 1990), teve dez dirigentes nos primeiros nove anos de existência (CALABRE, 2007). No governo Collor (1990 – 1992, o ministério foi extinto, sendo novamente recriado no governo Itamar Franco em 1992. Já nos governos FHC (1992 – 1995), Francisco Weffort conduziu a pasta por oito anos e nos governos Lula, Gilberto Gil foi o ministro de 2003 a 2008 e Juca Ferreira de 2008 a 2010. Cada governo imprimiu uma personalidade própria, sendo a marca do governo FHC a atuação das políticas culturais apoiada nas leis de incentivo à cultura (repassando para as empresas as decisões de Estado) e já o governo Lula apresentou uma postura mais ativa, embora com as leis de incentivo ainda muito presentes, sendo os primeiros quatro anos voltados para planos de reformulação da estrutura do ministério e alteração da lei de incentivo (CALEBRE, 2007).

Na época em que o ministério da cultura foi comandado por Gilberto Gil, houve uma intenção em revisar o funcionamento da Lei Rouanet. Com a realização de seminários na área cultural em todo o Brasil, a lei foi mais divulgada e houve alguma dispersão nos projetos culturais apoiados pela Lei, embora ainda continuassem muito concentrados no eixo São Paulo – Rio de Janeiro (CALABRE, 2007).

Para combater a instabilidade tradicional no setor, foi instituído pela lei 12.343 de 2 de dezembro de 2010 e com duração de 10 anos o Plano Nacional de Cultura (PNC). (BRASIL, 2010). O PNC determina os princípios, diretrizes, objetivos, políticas e metas do setor e possui três principais eixos norteadores, que são (i) a cultura como expressão simbólica, (ii) a cultura como direito de cidadania e (iii) a cultura como potencial para o desenvolvimento econômico; com foco no

fortalecimento dos processos e da participação social. Composto por 36 estratégias, 275 ações e 53 metas, foi desenvolvido com forte participação popular, por meio de fóruns, seminários e consultas públicas. A partir de 2005, essas atividades passaram a ser supervisionadas pelo Conselho Nacional de Política Cultural (CNPC), criado pelo Decreto nº 5.520/2005 (BRASIL, 2013f).

O PNC é monitorado pelo Ministério da Cultura, seu coordenador executivo. A existência desse plano é uma garantia que a cultura será situada na agenda dos entes federativos, além disso, “sua execução depende da cooperação de todos, e não apenas do Governo Federal, para que seja possível realizar as ações e alcançar as metas” (BRASIL, 2013f). Os dados sobre as políticas culturais são organizados pelo Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC), importante ferramenta de mensuração e avaliação das políticas públicas do setor.

A Constituição federal também estabelece que o Sistema Nacional de Cultura (SNC), será:

organizado em regime de colaboração, de forma descentralizada e participativa, instituindo um processo de gestão e promoção conjunta de políticas públicas de cultura, democráticas e permanentes, pactuadas entre os entes da Federação e a sociedade, tendo por objetivo promover o desenvolvimento humano, social e econômico com pleno exercício dos direitos culturais (BRASIL, 1988, p. 1).

É com a adesão dos estados e das cidades ao Plano Nacional de Cultura (por meio do SNC) que será possível criar um ambiente colaborativo e solidário no atingimento das metas do PNC e com a participação da sociedade civil na construção das políticas públicas culturais (BRASIL, 2013f).

A lei 12.343/2010, no artigo 2º, inciso V, declara que o PNC tem como objetivo universalizar o acesso à arte e à cultura. O PNC tem o seu capítulo III intitulado “Do acesso – universalizar o acesso dos brasileiros à arte e à cultura, qualificar ambientes e equipamentos culturais para formação e fruição do público, permitir aos criadores o acesso às condições e meios de produção cultural”. Entre as estratégias e ações ligadas à democratização da cultura, destaca-se as seguintes:

- Ampliar o acesso à fruição cultural, por meio de programas voltados a crianças, jovens, idosos e pessoas com deficiência, articulando iniciativas como a oferta de transporte, descontos e ingressos gratuitos, ações educativas e visitas a equipamentos culturais;
- Garantir que os equipamentos culturais ofereçam infraestrutura, arquitetura, design, equipamentos, programação, acervos e atividades culturais qualificados e adequados às expectativas de acesso, de contato e de fruição do público, garantindo a especificidade de pessoas com necessidades especiais;
- Fomentar a implantação, manutenção e qualificação dos museus nos Municípios brasileiros, com o intuito de preservar e difundir o patrimônio cultural, promover a fruição artística e democratizar o acesso, dando destaque à memória das comunidades e localidades.

Dentro das 53 metas estipuladas pelo Plano Nacional de Cultura, é possível identificar 25 metas relacionadas direta ou indiretamente ao setor museal. Esta informação pode ser selecionada facilmente pelo site institucional <http://pnc.culturadigital.br>, demonstrando ser uma importante ferramenta de consulta pela população do andamento das atividades governamentais.

Entre as diversas metas, pode-se salientar a Meta 28, que estipula que deve ser aumentado em 60% o número de pessoas que frequentam museu, centro cultural, cinema, espetáculos de teatro, circo, dança e música. Em relação a essa meta, é esclarecido que para que a população exerça seu direito à cultura, deve ser ampliado o acesso às instituições culturais (BRASIL, 2013g).

Outra meta importante, Meta 29 do PNC, diz que o intuito é que 100% de bibliotecas públicas, museus, cinemas, teatros, arquivos públicos e centros culturais atendam aos requisitos legais de acessibilidade e desenvolvam ações de promoção da fruição cultural por parte das pessoas com deficiência. Em relação a essa meta, o PNC explica que “as instituições culturais no país precisam obedecer às leis existentes a esse respeito. Ou seja, têm de eliminar as barreiras ao acesso físico das pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida”, por meio de espaço físico adaptado e serviços desenvolvidos de forma acessível (BRASIL, 2013g).

Em relação ao campo específico dos museus, este é gerido pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) e por meio da Política Nacional de Museus.

O Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), criado pela lei nº 11.906 de 2009, é uma autarquia vinculada ao Ministério da Cultura e

responsável pelos direitos, deveres e obrigações relativos aos museus brasileiros, antes de responsabilidade do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). O IBRAM, além da PNM, é responsável pela administração direta de 30 museus brasileiros, entre eles, o Museu Victor Meirelles (BRASIL, 2013d).

A Política Nacional de Museus foi lançada em 2003 e tem grande importância no fortalecimento do setor museal brasileiro.

É constituída por 07 eixos programáticos:

- 1) Gestão e configuração do campo museológico;
- 2) Democratização e acesso aos bens culturais;
- 3) Formação e capacitação de recursos humanos
- 4) Informatização de museus;
- 5) Modernização de infraestruturas museológicas;
- 6) Financiamento e fomento para museus;
- 7) Aquisição e gerenciamento de acervos culturais.

Da Política Nacional de Museus é criado o Plano Nacional Setorial de Museus, com vigência de 10 anos, de 2010 a 2020, e que apresenta as diretrizes, estratégias, ações e metas no âmbito do setor museal (IBRAM, 2010).

Museu pode ser conceitualizado de várias formas. O *International Council of Museums* (Conselho Internacional de Museus – ICOM), organização governamental sem fins lucrativos criado em 1946 e responsável por desenvolver políticas internacionais para os museus, vem atualizando o conceito de museu permanentemente de acordo com a realidade atual. O conceito apresentado pelo ICOM tem o intuito de ser mundial, mas os diversos países possuem suas próprias definições.

Segundo o ICOM, museu é uma instituição sem fins lucrativos, de caráter permanente, dedicada a prestar serviços para a sociedade em geral em relação à aquisição, conservação, pesquisa, comunicação e exibição do patrimônio tangível e intangível, com a finalidade de educar, estudar e entreter (ICOM, 2013).

De acordo com a definição feita pelo Departamento de Museus e Centros Culturais do IPHAN, responsável pelas políticas públicas do setor até a criação do IBRAM em 2009, museu podia ser conceituado da seguinte forma:

O museu é uma instituição com personalidade jurídica própria ou vinculada a outra instituição com personalidade jurídica, aberta ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento e que apresenta as seguintes características:

I - o trabalho permanente com o patrimônio cultural, em suas diversas manifestações;

II - a presença de acervos e exposições colocados a serviço da sociedade com o objetivo de propiciar a ampliação do campo de possibilidades de construção identitária, a percepção crítica da realidade, a produção de conhecimentos e oportunidades de lazer;

III – A utilização do patrimônio cultural como recurso educacional, turístico e de inclusão social;

IV - a vocação para a comunicação, a exposição, a documentação, a investigação, a interpretação e a preservação de bens culturais em suas diversas manifestações;

V – a democratização do acesso, uso e produção de bens culturais para a promoção da dignidade da pessoa humana;

VI – a constituição de espaços democráticos e diversificados de relação e mediação cultural, sejam eles físicos ou virtuais. Sendo assim, são considerados museus, independentemente de sua denominação, as instituições ou processos museológicos que apresentem as características acima indicadas e cumpram as funções museológicas (MUSEU HOJE, 2011, p.1).

A partir da criação do IBRAM em 2009, pela lei 11.904, de 14 de janeiro, começou a ser adotado o seguinte conceito de museu:

Consideram-se museus, para os efeitos desta Lei, as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento. Parágrafo único. Enquadrar-se-ão nesta Lei as instituições e os processos museológicos voltados para o trabalho com o patrimônio cultural e o território visando ao desenvolvimento cultural e socioeconômico e à participação das comunidades (BRASIL, 2009).

O artigo 45º da lei Lei 11.904/2009, define o que é Plano Museológico, importante ferramenta na gestão das unidades museológicas:

O plano museológico é compreendido como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da vocação da instituição museológica, para definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma das suas áreas de funcionamento, bem como fundamenta a criação ou a fusão de museus, constituindo instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação dos museus na sociedade (BRASIL, 2009).

É por meio do plano museológico que os museus se organizam, definem sua missão e visão e os principais objetivos e ações que desejam cumprir, muito próximo da ferramenta do planejamento estratégico.

2.5 GEOGRAFIA DOS MUSEUS BRASILEIROS

No mundo, são cerca de 55.000 museus espalhados em 202 países. Segundo dados apresentados pelo IBRAM, houve um crescimento de 980% dos investimentos em museus na última década e há uma expectativa de criação de vários novos museus. Quanto à visitação, passou de 15 milhões em 2003 para 80 milhões atualmente (IBRAM, 2013). Por outro lado, pesquisas recentes divulgaram informações que merecem atenção. Apesar dos dados positivos apresentados pelo IBRAM, segundo o IPEA (2010), 70% da população não frequenta museus ou quaisquer tipos de instituições culturais.

A cultura, como instrumento de desenvolvimento, deve ampliar suas formas de conhecimento e para isso é necessário compreender como esse setor está estruturado.

Dessa forma, nesta seção serão apresentadas as principais características dos museus brasileiros atualmente, comparando dados como concentração de renda da população com a localização dos museus, suas estruturas físicas, administrativas, as estatísticas de

visitação, entre outros. Após, será apresentado o Museu Victor Meirelles, suas principais características e qual o perfil do público que o visita atualmente.

A partir da análise do contexto dos museus brasileiros e das informações do Museu Victor Meirelles será possível identificar quais as lacunas existentes, que serão o ponto de partida para a geração de alternativas.

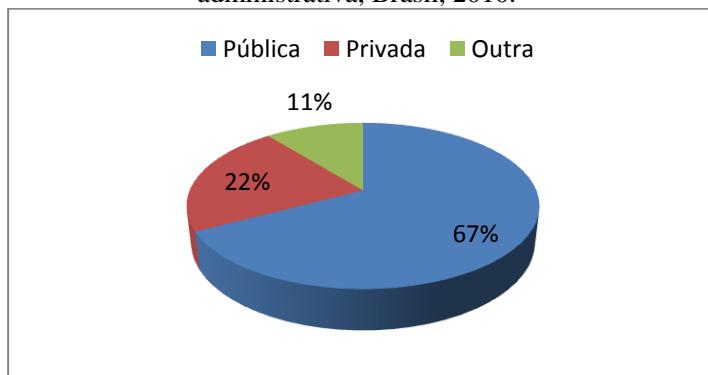
2.5.1 Os Museus brasileiros

Segundo a publicação *Museus em Números* (IBRAM, 2011), que levantou informações acerca dos museus no Brasil gerando um panorama nacional, é possível visualizar como se encontra a situação dos museus brasileiros atualmente. A pesquisa levou em conta 3.025 unidades museológicas até setembro de 2010, mapeadas pelo Cadastro Nacional de Museus.

Constatou-se que, embora haja uma evolução do campo museal no Brasil, com o aumento de instituições culturais e da visitação, ainda há muitos desafios relacionados à democratização do acesso às instituições (IBRAM, 2011).

Primeiramente, os museus brasileiros estão divididos, segundo sua natureza administrativa, da seguinte forma: 67,2% dos museus são instituições públicas, 22% são privados e 10,8% se encaixam em outras categorias.

Gráfico 1 – Porcentagem (%) de museus segundo natureza administrativa, Brasil, 2010.



Fonte: IBRAM (2011).

Analisando os dados apresentados pelo IBRAM (2011), é possível constatar que os museus não estão distribuídos de forma igualitária no território brasileiro, havendo uma predominância nos estados mais ricos e litorâneos. Os dados apresentados na figura 1 demonstram que os estados do Norte possuem 4,8% do total de museus do Brasil, os estados do Nordeste possuem 21%, o Centro-Oeste possui 7,2%, o Sudeste, 38% e o Sul 29%. As regiões Sul e Sudeste apresentam juntas a maioria dos museus, com 67% do total, sendo os estados de São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais, em ordem decrescente, os estados brasileiros com a maior quantidade de museus.

Figura 1 – Quantidades de museus por unidade da federação.



Fonte: IBRAM (2011).

Na figura 2 é possível constatar que a maioria dos museus encontra-se nas áreas mais ricas e próximas ao litoral brasileiro.

Historicamente, diz respeito às dinâmicas sociais e econômicas do país, onde houve maior concentração da população.

Figura 2 – Dispersão geográfica dos museus brasileiros.



Fonte: IBRAM (2011).

O fato de os museus estarem dispersos de forma desigual no país ajuda a refletir sobre a democratização do acesso da população aos museus e é uma das bases para repensar as políticas públicas no setor.

A Tabela 1 apresenta a quantidade de museus presentes nas capitais e no interior dos estados.

Tabela 1 – Número de museus nas capitais, nas UFs e porcentagem de concentração de museus nas capitais e no Distrito Federal, Brasil, 2010.

Capital	Nº de Museus na capital	Nº de Museus na UF	Porcentagem de concentração de Museus nas capitais em relação ao total da UF (%)
Brasil	923	3.025	30,5
Norte	87	146	59,6
Porto Velho (RO)	5	15	33,3
Rio Branco (AC)	14	23	60,9
Manaus (AM)	29	41	70,7
Boa Vista (RR)	4	6	66,7
Belém (PA)	26	42	61,9
Macapá (AP)	6	9	66,7
Palmas (TO)	3	10	30
Nordeste	255	632	40,3
São Luis (MA)	17	23	73,9
Teresina (PI)	6	32	18,8
Fortaleza (CE)	31	113	27,4
Natal (RN)	22	65	33,8
Recife (PE)	44	98	44,9
Maceió (AL)	27	61	44,3
Aracaju (SE)	15	25	60
Salvador (BA)	71	152	46,7
Sudeste	307	1151	26,7
Belo Horizonte (MG)	41	319	12,9
Vitória (ES)	10	61	16,4
Rio de Janeiro (RJ)	124	254	48,8
São Paulo (SP)	132	517	25,5
Sul	161	878	18,3
Curitiba (PR)	70	282	24,8
Florianópolis (SC)	28	199	14,1
Porto Alegre (RS)	63	397	15,9
Centro-Oeste	113	218	51,8
Campo Grande (MS)	16	54	29,6
Cuiabá (MT)	20	43	46,5
Goiânia (GO)	17	61	27,9
Distrito Federal (DF)	60	60	100

Fonte: IBRAM (2010).

É possível perceber que 30,5% dos museus brasileiros estão situados nas capitais, sendo que na Região Norte a maioria, 59,6 % dos museus, está nas capitais. A região Sul é o estado com menos museus

nas capitais, perfazendo um total de 18,3%, o que quer dizer que os museus estão mais distribuídos dentro dos estados. Minas Gerais é o estado com menos museus nas capitais, sendo 12,9% presentes em Belo Horizonte e o restante, 87,1%, nas outras cidades mineiras.

Com os dados da Tabela 2, é possível analisar a quantidade de museus em relação à população. Com esses dados, é possível perceber onde há desigualdade e desproporcionalidade.

Tabela 2 – Distribuição de municípios, população e museus por Unidade da Federação e grandes regiões.

(continua)

Unidade da Federação	Nº de municípios com museus	Nº de municípios	% municípios com museus por total de municípios	população	Nº de museus	População/ Nº de museus
Brasil	1.174	5.564	21,1	183.987.291	3.025	60.822
Norte	49	449	10,9	14.623.316	146	100.160
Rondônia (RO)	9	52	17,3	1.453.756	15	96.917
Acre (AC)	6	22	27,3	655.385	23	28.495
Amazonas (AM)	11	62	17,7	3.221.939	41	78.584
Roraima (RR)	2	15	13,3	395.725	6	65.954
Pará (PA)	11	143	7,7	7.065.573	42	168.228
Amapá (AP)	3	16	18,8	587.311	9	65.257
Tocantins (TO)	7	139	5	1.243.627	10	124.363
Nordeste	246	1.793	13,7	51.534.406	632	81.542
Maranhão (MA)	7	217	3,2	6.118.995	23	266.043
Piauí (PI)	16	223	7,2	3.032.421	32	94.763
Ceará (CE)	55	184	29,9	8.185.286	113	72.436
Rio Grande do Norte (RN)	32	167	19,2	3.013.740	65	46.365
Paraíba (PB)	22	223	9,9	3.641.395	63	57.800
Pernambuco (PE)	31	185	16,8	8.485.386	98	86.586
Alagoas (AL)	19	102	18,6	3.037.103	61	49.789
Sergipe (SE)	7	75	9,3	1.939.426	25	77.577
Bahia (BA)	55	417	13,2	14.080.654	152	92.636

(conclusão)

Unidade da Federação	Nº de municípios com museus	Nº de municípios	% municípios com museus por total de municípios	população	Nº de museus	População/ Nº de museus
Sudeste	432	1.668	25,9	77.873.120	1.151	67.657
Minas Gerais (MG)	149	853	17,5	19.273.506	319	60.419
Espírito Santo (ES)	23	78	29,5	3.351.669	61	54.945
Rio de Janeiro (RJ)	50	92	54,3	15.420.375	254	60.710
São Paulo (SP)	205	645	31,8	39.827.570	517	77.036
Sul	377	1.188	31,7	26.733.595	878	30.448
Paraná (PR)	111	399	27,8	10.284.503	282	36.470
Santa Catarina (SC)	97	293	33,1	5.866.252	199	29.479
Rio Grande do Sul (RS)	168	496	33,9	10.582.840	397	26.657
Centro-Oeste	70	466	15	13.222.854	218	60.655
Mato Grosso do Sul (MS)	24	78	30,8	2.265.274	54	41.950
Mato Grosso (MT)	17	141	12,1	2.854.642	43	66.387
Goiás (GO)	28	246	11,4	5.647.035	61	92.574
Distrito Federal (DF)	1	1	100	2.455.903	60	40.932

Fonte: IBRAM (2011).

Em relação ao estado de Santa Catarina, por exemplo, onde o Museu Victor Meirelles – objeto desta pesquisa – está localizado, podemos extrair os seguintes dados: os 199 museus localizados em Santa Catarina estão presentes em 97 cidades; ou seja, das 293 cidades existentes no estado, 33% têm museus e 66% não têm nenhum museu. Com uma população total de 5.866.252 habitantes, Santa Catarina possui um museu para cada 29.479 pessoas.

É possível fazer a mesma análise para todas as cidades. Só os municípios do Rio de Janeiro e São Paulo possuem juntos 256 museus, o que significa 8,5% dos museus do país.

Analizando a Figura 3, que compara o mapa que indica as maiores rendas médias do Brasil com o mapa que indica as concentrações de museus nas cidades, é possível perceber que os dois mapas são bastante parecidos, o que significa que nas cidades onde há maior concentração de renda há também mais museus.

Figura 3 – Comparação entre renda média e dispersão geográfica dos museus brasileiros.



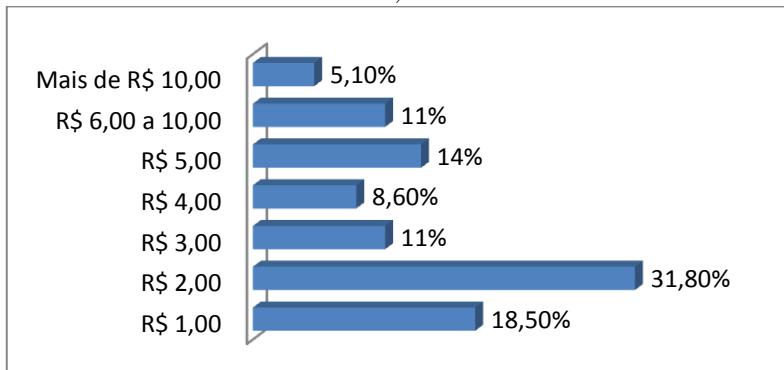
Fonte: IBRAM (2011).

Segundo os dados da publicação Museu em Números (IBRAM, 2011), que correlaciona ainda a quantidade de museus aos lugares onde há entidades destinadas à aplicação e ao fomento das políticas públicas na área, constatou-se que onde há mais organizações de incentivo à cultura, há também mais museus.

A conclusão que se chega é que as regiões com mais população, maior concentração de renda e que possui mais estrutura organizacional possuem mais museus por habitante. Dessa forma, modificar esse cenário é um desafio para as unidades museológicas existentes, entidades privadas e públicas.

Em relação a cobrança de ingresso ou não para a realização da visita, 79,7% das unidades museológicas não cobram ingresso e 20,3% cobram. Dentre os museus que cobram ingressos, os valores cobrados são apresentados no gráfico 2:

Gráfico 2 – Porcentagem (%) de museus por valor cobrado de ingresso, Brasil, 2010.



Fonte: IBRAM (2011).

Mesmo entre os museus que cobram ingressos, mais de 60% cobram entradas no valor de até R\$ 3,00, o que indica que a grande maioria dos museus brasileiros ou são gratuitos ou cobram valores considerados simbólicos.

Sobre a estrutura física dos museus, segundo o IBRAM (2011), é possível constatar que a maioria possui as seguintes características: 40,1% possuem área de até 500 m²; 75,8% estão em imóvel próprio; 82,9% estão em estruturas que foram construídas para outras funções (somente 17,1% possuem desde a sua origem função museológica); dentre os museus que foram construídos para terem outras funções, a maioria (38,2%) funcionou primeiramente como residência; em relação às edificações tombadas, 71,2% não são tombadas e 28,8% são tombadas, sendo que dentro das últimas, cerca de 40% são tombadas a nível federal e cerca de 30% são tombadas a nível estadual e municipal para cada uma; sobre instalações apropriadas para portadores de necessidades especiais, metade alega que possuem estrutura específica, sendo a rampa de acesso a mais usada para 78,8%.

Em relação ao orçamento para o desenvolvimento das atividades das unidades museológicas brasileiras, este pode ser composto da seguinte forma (ver quadro 1):

Quadro 1 – Composição do orçamento das unidades museológicas, Brasil, 2010.

Fonte Orçamentária	Descrição
Orçamento anual	Receita disponível para o exercício financeiro anual, repassada pela entidade mantenedora ou especificadas no orçamento anual
Receitas próprias	Receitas diretamente geradas pelo museu, por exemplo: ingressos, locação de espaços, venda de publicações, cafeteria, lojas, etc.
Leis de incentivo	Recursos provenientes de leis de incentivo fiscal, no âmbito federal, estadual ou municipal, para realização de projetos culturais, inclusive aqueles provenientes de fundos para a cultura.
Patrocínio direto	Transferência definitiva e gratuita de recursos para a realização de projetos culturais, com a publicidade do patrocinador associada.
Doações	Transferência definitiva e gratuita em favor de projetos culturais sem publicidade associada à divulgação desse ato.
Organismos internacionais	Recursos provenientes de organismos internacionais para apoiar a realização de projetos culturais.

Fonte: IBRAM (2011).

Quanto ao orçamento para o desenvolvimento das suas atividades, 77,7% alega não possuir orçamento próprio, sendo os recursos oriundos de repasses das entidades mantenedoras ou outras fontes.

2.5.2 Os museus de Santa Catarina

Santa Catarina é um estado com forte influência europeia por conta da imigração de italianos, alemães, portugueses, entre outros, que influenciaram diversos aspectos culturais da região, inclusive os museus.

O estado catarinense possui 199 museus, sendo que 28 estão localizados em Florianópolis (ver tabela 1). Abaixo, na figura 4 é possível visualizar como os museus estão dispersos no estado.

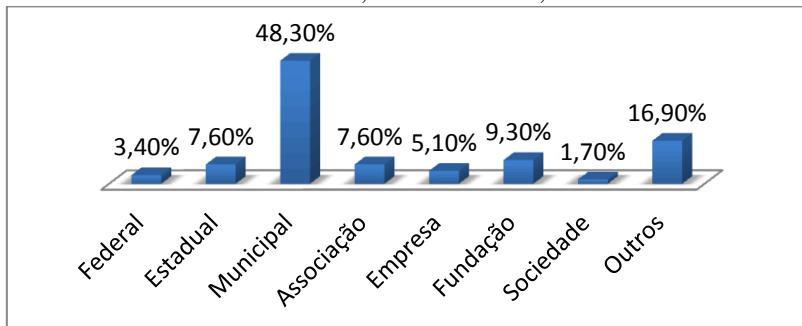
Figura 4 – Mapa de dispersão dos museus de Santa Catarina.



Fonte: IBRAM (2011).

Entre os museus catarinenses, a maioria (59,3%) é de natureza administrativa pública, sendo que 48,3% são municipais.

Gráfico 3 – Porcentagem (%) de museus por categorias de natureza administrativa, Santa Catarina, 2010.



Fonte: IBRAM (2011).

Dentre os museus catarinenses, a maioria não cobra ingresso (78,29%), sendo que para 84% desses o valor não passa de R\$ 5,00. Este é um fator bastante positivo, já que muitas vezes o valor cobrado para a entrada em diversas instituições é um limitador do perfil dos visitantes.

Para o atendimento a turistas estrangeiros, as estratégias mais adotadas são as etiquetas e textos em outras línguas por cerca de metade dos museus (47,8%) e publicações em um segundo idioma para 39,1%.

Para o atendimento a visitantes portadores de necessidades especiais, cerca de metade dos museus possui algum tipo de instalação específica, sendo a mais comum, para 71,7% dos museus, as rampas de acesso. Além desse dado, é importante salientar que apenas 28,3% dos museus possuem funcionários com algum tipo de capacitação para o atendimento desse grupo de visitantes.

Metade (50,4%) dos museus possui um setor específico para pensar e executar as ações do setor educativo, sendo o público infanto-juvenil o mais atendido. A maioria dos museus (84,9%) oferece visita mediada, podendo ser feita pelos funcionários do setor educativo ou não, sendo que desses, para 79,6% é necessário agendamento prévio.

34,5% dos museus possuem um programa de voluntariado. O voluntariado apresenta algumas vantagens interessantes, podendo ser uma forma de atrair jovens estudantes que querem ter uma experiência de trabalho em instituições culturais e também ajuda a envolver a comunidade nos programas do museu.

Em relação aos orçamentos dos museus de Santa Catarina, 30,3% possuem orçamento próprio, tendo uma taxa acima da média nacional que é de 22,3%.

2.5.3 O museu Victor Meirelles

Figura 5 – Fachada do Museu Victor Meirelles.



Fonte: Google imagens (2013).

O Museu Victor Meirelles é uma das unidades museológicas pertencentes ao Instituto Brasileiro de Museus/IBRAM/MinC. Foi criado em 1952 e está instalado, desde então, na casa onde nasceu o artista Victor Meirelles de Lima, na rua que onde hoje leva o seu nome – rua Victor Meirelles – no centro de Florianópolis, Santa Catarina.

Victor Meirelles de Lima, nascido em 18 de agosto de 1982 em Nossa Senhora do Desterro, antiga Florianópolis, e é um dos mais importantes artistas brasileiros do século XIX, sendo autor de quadros emblemáticos como “Primeira Missa no Brasil”, que hoje faz parte do acervo do Museu de Belas Artes no Rio de Janeiro.

A casa onde o museu está localizado é um típico sobrado otocentista do final do século XVIII, tombada no ano de 1950 como

patrimônio nacional. Como vários outros museus brasileiros, o Museu Victor Meirelles foi originalmente uma residência. Este fato justifica algumas das dificuldades em adaptar o museu para o atendimento dos visitantes portadores de necessidades especiais.

Além da casa histórica de Victor Meirelles, o museu conta também com o segundo piso do prédio anexo, onde fica a maior parte da equipe de trabalho, sua reserva técnica, arquivo e biblioteca. O museu e o piso anexo não possuem comunicação entre si, sendo necessário o acesso ser feito pelo Largo Victor Meirelles, espaço fechado para o trânsito de veículo desde 1992 e utilizado esporadicamente para a realização de atividades externas do museu.

O orçamento do Museu Victor Meirelles é formado com base em dois tipos: repasses feitos pelo IBRAM, entidade a qual está vinculado, e patrocínio junto a empresas privadas.

A missão do Museu Victor Meirelles, definida no seu Plano Museológico é:

Preservar, pesquisar e divulgar a vida e obra de Victor Meirelles, bem como difundir, promover e preservar os valores históricos, artísticos e culturais da sociedade, e ainda estimular a reflexão e experimentação no campo das artes, do patrimônio e do pensamento contemporâneo, contribuindo para a ampliação do acesso as mais diferentes manifestações culturais e para a formação e o exercício da cidadania (MUSEU VICTOR MEIRELLES, 2012, p. 1).

Com o intuito de analisar melhor contexto onde o museu está inserido, foram traçados pela equipe de funcionários do Museu Victor Meirelles os principais pontos fracos e pontos fortes do museu e também as ameaças e oportunidades. A partir dessa análise, é possível visualizar melhor o cenário em que o museu faz parte e pensar nas soluções dos problemas.

Quadro 2 – Análise SWOT do Museu Victor Meirelles, 2012.

Pontos fracos	Pontos fortes
Carência de espaços físicos	Museu com credibilidade institucional
Precariedade de infraestrutura predial	Programas Ação Educativa e Conservação Preventiva bem estruturados
Descontinuidade do Programa Pesquisa	Projeto Agenda Cultural ativo e consolidado
Falta de sinalização urbana	Criação e utilização do Largo Victor Meirelles
Falta de acessibilidade para portadores de deficiências ou pessoas com dificuldade de locomoção	Presença de cursos universitários em áreas afins na cidade (Artes, História, Museologia, entre outros)
Falta de integração entre os dois edifícios que integram o Museu	Entorno favorecido com equipamentos culturais, educacionais e gastronômicos
Ausência de estacionamento próprio	Público cativo (ligado ao circuito das artes)
Horário reduzido de abertura ao público	Diversidade de formação da equipe
Público restrito a escolas e ao circuito das artes	Bom clima organizacional e entrosamento de equipe
Situado em área degradada do centro de Florianópolis	Localização privilegiada no centro histórico da cidade de Florianópolis
Ameaças	Oportunidades
Mudanças administrativas nas três esferas: municipal, estadual e federal	Possibilidade de execução do Projeto de ampliação e revitalização do MVM
Trânsito e estacionamento de carros e motos na rua ao lado do Museu	Demandas de público que solicita eventos constantes no MVM
Situado em região com alta variação de Temperatura e Umidade Relativa	Programa de Voluntariado conduzido em parceria com a AAMVM
	Adesão à Rede da A3P (Agenda Ambiental da Administração Pública)

	Parcerias com outras unidades museológicas do IBRAM
	Continuidade do Projeto de Pesquisa Victor Meirelles – Memória e Documentação
	Plataforma virtual (website) do MVM – ampliação da difusão/divulgação do museu
	Possibilidade de autonomia financeira (unidade gestora)

Fonte: Museu Victor Meireles (2012).

Importante ressaltar que a Matriz SWOT acima foi feita durante a atualização do Plano Museológico em 2012. Embora ainda permaneça atual, algumas medidas já foram tomadas, como o aumento do horário de visitação, antes restrito aos dias de semana, para também aos sábados, domingos e feridos a partir de agosto de 2012. No começo de 2013, por causa da insegurança causada pela presença de moradores de rua e usuários de drogas e a ocorrência de pequenos furtos no centro de Florianópolis, o horário foi novamente reduzido, mantendo a abertura do museu por quatro horas aos sábados e excluindo os domingos e feriados. Atualmente, o MVM está aberto para visitação de terça a sexta-feira de 10:00 às 18:00 horas e no sábado das 10:00 às 14:00 horas, sendo que às segundas-feiras há expediente interno, podendo ou não ter atividades voltadas para o público.

O Museu Victor Meirelles possui hoje quase 900 seguidores na página do *Facebook*. Criada em 2011, é usada basicamente como uma das formas de divulgação das exposições e dos eventos na internet. Além disso, há um perfil pessoal em nome do Victor Meirelles de Lima, com mais de 1.400 amigos, que, embora se dedique também à divulgação da programação do museu, possui um caráter mais interativo com o público, já que o “personagem” emite opiniões e responde aos comentários das pessoas.

Figura 6 – Postagem do MVM no Facebook.



Fonte: Facebook (2012a).

O acervo do Museu Victor Meirelles é composto pelo “Acervo Victor Meirelles”, com obras do artista Victor Meirelles, de seus professores e alunos, e pela “Coleção XX e XXI”, composta por obras de artistas modernos e contemporâneos. No andar superior da casa histórica são expostos, geralmente, obras do artista Victor Meirelles em exposições de longa duração, sendo no andar térreo expostas obras de artistas contemporâneos selecionados por edital público ou convidados, com duração média de dois meses.

É fundamental conhecer o perfil das pessoas que visitam e também daquelas que não visitam os museus para repensar as políticas de democratização do acesso a essas instituições (IBRAM, 2011).

Os visitantes que foram ao Museu Victor Meirelles podem ser divididos em basicamente três grupos, que podem ser confundidos um

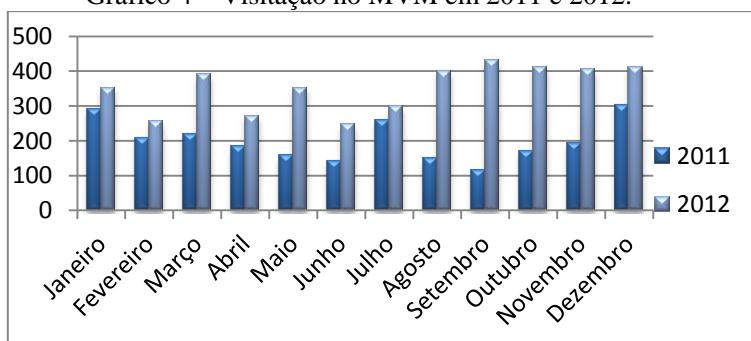
com os outros: público da Ação Educativa (escolas de nível fundamental, médio e superior, organizados em turmas pré-agendadas e com acompanhamento de um mediador durante a visita, tendo abordagens adaptativas para cada tipo de grupo), público da Ação Cultural (frequentadores das atividades culturais programadas, como oficinas, palestras, cursos, cinema, música, entre outros) e os visitantes espontâneos.

De acordo com os dados extraídos do livro de visitação (anexo 1), em 2011 e 2012, no qual os visitantes são sugeridos a preencher o seu nome, data da visitação, cidade onde mora, idade e formação escolar, é possível perceber qual o perfil dos visitantes espontâneos hoje no MVM, descritos abaixo:

• Visitação em 2011 e 2012

No ano de 2011, o Museu Victor Meirelles teve um total de 2.391 visitantes espontâneos registrados no Livro de Visitantes. Já no ano de 2012, essa quantidade praticamente dobrou, registrando um total de 4.216 visitantes. Em 2011, os meses de janeiro, julho e dezembro foram os que registraram mais visitantes no ano, coincidindo com o período de férias escolares, sendo que dezembro foi o mês com maior visitação, com 303 pessoas. Neste mesmo ano, setembro foi o mês com menos visitação, com apenas 115 pessoas. Já em 2012, os meses de setembro, outubro, novembro e dezembro foram os que apresentaram maior visitação. Essas datas coincidem com a abertura do museu aos sábados, domingos e feriados. Até então, o MVM somente abria para visitação de terça a sexta-feira.

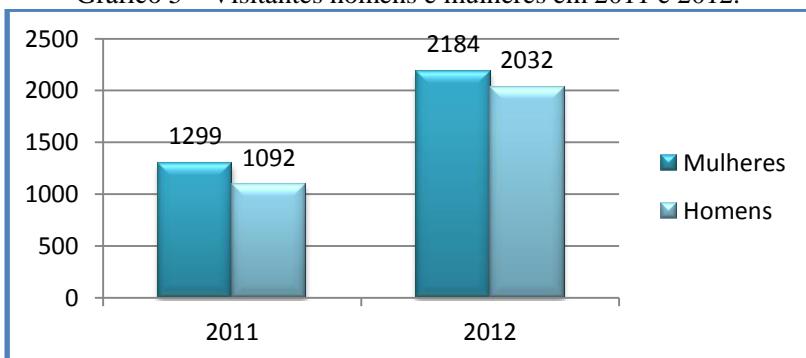
Gráfico 4 – Visitação no MVM em 2011 e 2012.



Produção da própria autora, 2014.

De acordo com os dados extraídos do livro de visitantes sobre a quantidade de mulheres e homens que visitaram o Museu Victor Meirelles, pode-se notar que em 2011, dos 2.391 visitantes, aproximadamente 54% foram mulheres e 45% foram homens. Já no ano de 2012, 52% foram de mulheres e 48%, de homens. Embora no ano de 2012 a quantidade de vistas espontâneas tenha praticamente dobrado, podemos dizer que, mesmo com a pequena alteração dos percentuais de um ano para o outro, não houve mudança significativa, tendo permanecido os percentuais de gênero.

Gráfico 5 – Visitantes homens e mulheres em 2011 e 2012.



Produção da própria autora, 2014.

- Relação dos visitantes por origem geográfica

As origens geográficas dos visitantes foram enquadradas em cinco categorias:

(1) Florianópolis;

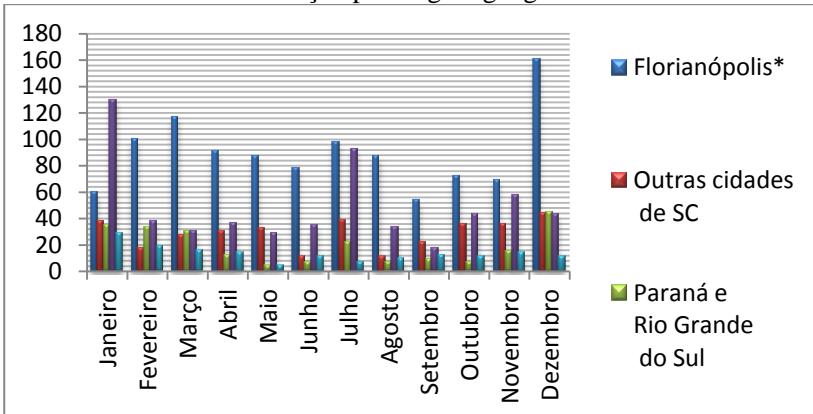
(2) Outras cidades de SC, abarcando todas as cidades do estado de Santa Catarina, inclusive as cidades da região metropolitana de Florianópolis, excetuando somente a capital;

(3) Paraná e Rio Grande Sul, os outros dois estados que, junto a Santa Catarina compõem a Região Sul do país;

(4) Outros estados do Sul, abarcando todos os estados do Brasil, excetuando somente a Região Sul e

(5) Outros países, abarcando os visitantes estrangeiros ou os brasileiros que moram fora do país.

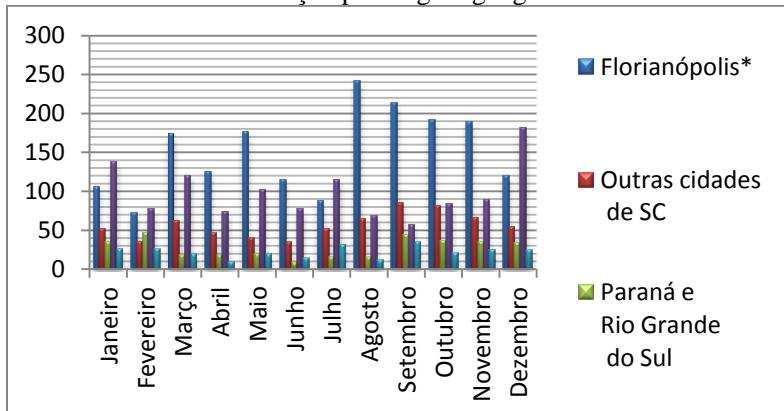
Gráfico 6 – Visitação por origem geográfica em 2011.



Produção da própria autora, 2014.

Em 2011, com exceção do mês de janeiro, que houve predominância de visitantes de outros estados do Brasil (excluindo a Região Sul), em todos os outros meses a maioria dos visitantes era residente de Florianópolis.

Gráfico 7 – Visitação por origem geográfica em 2012.



Produção da própria autora, 2014.

- Faixa etária dos visitantes do MVM

Gráfico 8 – Faixa etária dos visitantes em 2011 e 2012.

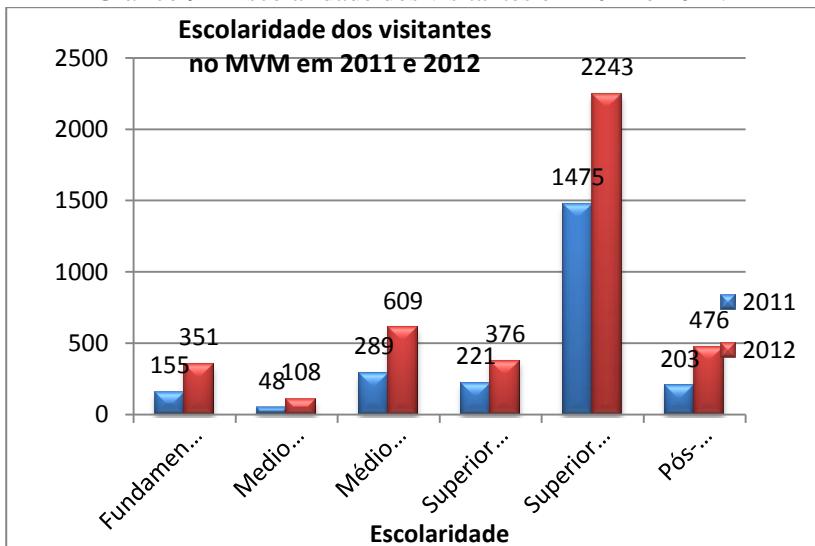


Produção da própria autora, 2014.

Levando em consideração dados do IBGE (2008), há uma forte tendência no aumento da população brasileira com mais de 60 anos de idade, enquanto as categorias de crianças e adolescentes estão em queda. Em Florianópolis, o percentual está em torno de 8% dos visitantes atualmente. Embora as atividades da Ação Educativa do Museu Victor Meirelles foquem no atendimento dos alunos do ensino fundamental e jovem, deve-se repensar nas estratégias para as categorias de pessoas com mais idade, não só nas atividades educativas e culturais, mas também na estrutura física adaptada para receber esse público crescente.

- Grau de escolaridade dos Visitantes

Gráfico 9 – Escolaridade dos visitantes em 2011 e 2012.



Produção da própria autora, 2014.

É possível verificar pelo gráfico acima que nos anos de 2011 e 2012 a maioria dos visitantes possui diploma de nível superior. No total, considerando a soma dos dois anos, um total de 56% possui nível superior. Se adicionarmos a esse dado aqueles visitantes que estão com o curso em andamento e com os já possuem uma pós-graduação, temos os número de 79% e 74% dos visitantes para os anos de 2011 e 2012, respectivamente.

Analizando, os dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), Santa Catarina possui cerca de 4% da população com nível superior. As informações acerca da escolaridade são especialmente importantes para este trabalho, porque é possível perceber que o público do Museu Victor Meirelles não reflete a realidade em que está inserido, sendo principalmente frequentado e apropriado por pessoas com nível superior, quando, na verdade, o museu e seu acervo pertencem a toda a população.

Gráfico 10 – Escolaridade da população de Santa Catarina, 2010.



Fonte: IBGE (2010).

Informações como as levantadas pelo IBRAM (2011) sobre o panorama dos museus brasileiros aliadas às estatísticas de visitação dos museus são importantes para avaliar como o setor está estruturado e onde cada unidade museológica se encaixa. A partir dessa análise, é mais fácil localizar onde estão as discrepâncias e focar nas áreas mais carentes e que necessitam de mais planejamento, monitoramento e avaliação. O conhecimento dos problemas é importante para gerar uma gestão de mais qualidade nos museus.

As estatísticas referentes ao setor mostram que há um importante crescimento do campo museal no Brasil, entretanto, ainda há muitos desafios a ser enfrentados, como a limitação do acesso aos museus, desequilíbrios regionais e à democratização das experiências museais (IBRAM, 2011).

2.6 DEMOCRATIZANDO O ACESSO AOS MUSEUS

A democratização das políticas culturais, hoje, se dá muito por meio das leis de incentivo. A Lei Sarney de Incentivo à cultura, de 1985,

delegava aos produtores e às empresas especializadas o papel de alavancar a atividade cultural no país, mas por ser mal utilizada, acabou por virar um instrumento de sonegação fiscal (GRUMAN, 2010). Em 1991, essa lei foi substituída pela Lei Rouanet - Lei 8.313, de 23 de dezembro de 1991 com o objetivo de regular e permitir incentivos fiscais. Para o autor, as leis de incentivos fiscais funcionam como um instrumento de políticas públicas para a cultura (BRASIL, 1991). Entretanto, para Gruman (2010), na prática, a Lei Rouanet não beneficia de fato quem está na ponta do processo, que são os artistas e os consumidores, tendo como consequência o lucro dos investidores.

A utilização deste mecanismo não conseguiu democratizar a contento o acesso à produção e à fruição cultural por parte da população brasileira, fato este que resultou na proposta de reformulação da chamada Lei Rouanet, a partir de amplo debate entre o Ministério da Cultura e a sociedade civil (GRUMAN, 2010, p. 1).

Para Storlaski (2012, p. 55), “a Lei de Incentivo à Cultura e suas congêneres tiveram êxito em promover o aumento nos investimentos em iniciativas culturais”, historicamente pequenos em relação às outras áreas, fazendo com o que haja uma constância nesses repasses e com a vantagem de estarem menos sujeitas às flutuações de corte no orçamento do Ministério da Cultura, mas, por outro lado, apresentam como forte desvantagem a concentração dos investimentos nos mesmos proponentes, muitas vezes restritos a uma mesma área geográfica e predominância nos projetos de curta duração.

A Lei Rouanet de Incentivo à Cultura promoveu de 1991 a 2011 mais de 9 bilhões de reais em investimento para cerca de 31 mil projetos. Embora seja possível constatar que houve projetos interessantes, por outro lado a aplicação da lei não conseguiu promover a geração de políticas públicas inovadoras e o desenvolvimento do setor cultural (STORLASKI, 2012).

Storlaski (2012) afirma que os sistemas de renúncia fiscal se transformaram no padrão para a manutenção da cultura no Brasil. Com a possibilidade de conduzir até 6% dos impostos para o fomento de projetos culturais, avaliados e selecionados por comissões de especialistas e funcionários públicos, há a transferência da gestão dos recursos públicos na gestão cultural para o setor privado. A política de

isenção de impostos também gera outra consequência maléfica: como a empresa não precisa investir recurso para patrocinar os projetos culturais, já que é feito somente com a transferência da destinação do que já seria pago de qualquer forma, cria-se a ideia de que os projetos culturais não custam dinheiro (STORLASKI, 2012).

Os museus públicos pertencentes ao IBRAM, como instituições públicas federais, devem elaborar suas atividades seguindo as diretrizes gerais do PNM e por meio da lei. Para isso, é sabido que, ao contrário das instituições privadas que podem fazer tudo que a lei não proíba, o servidor público deve permear as suas atividades de acordo com a lei. Muitas vezes, o princípio da legalidade é visto como instrumento que engessa as atividades públicas. Entretanto, os servidores possuem o poder discricionário. Este poder, segundo Paulo e Alexandrino (2007), muito importante para a busca da eficiência e economicidade dos serviços públicos, consiste que, dentro dos limites da lei, a Administração dispõe de um certo nível de liberdade de atuação. A partir do poder discricionário, o servidor público pode eleger a melhor conduta a seguir dentre aquelas que foram previstas legalmente.

Por meio do poder discricionário, o administrador público encontra um espaço de atuação dentro dos limites impostos pela lei. A discricionariedade administrativa pode ser traduzida, por exemplo, na escolha da lei que melhor cabe em cada caso, atendendo sempre o interesse público. Além do poder de decidir de acordo com a oportunidade e conveniência de determinado ato, a discricionariedade passa também pelos “conceitos jurídicos indeterminados” conforme afirmam Paulo e Alexandrino, (2007, p. 141), que são aqueles que possuem uma área de incerteza dentro da sua determinação, como por exemplo, nos conceitos de “boa-fé”, “bons costumes” e “moralidade pública”, como citam os autores. Aqui também o administrador possui alguma liberdade de interpretação que deverá ser usada sempre a fim de melhor atender o interesse público (PAULO; ALEXANDRINO, 2007).

Para Bourdieu e Darbel (2007), os museus são espaços paradoxais, já que, ao mesmo tempo em que são abertos a todos, na verdade é interditado para a maioria das pessoas; mas que se fossem oferecidos meios para tornar possíveis a apropriação à cultura, ela poderia pertencer a todos.

[...] os museus, como uma espécie de arca oriunda de um tempo arcaico ou como uma espécie de templo moderno, guardam arcanos de memória

coletiva e individual, guardam os germens do mistério e, também, poderes que podem ser acionados por diferentes atores sociais (CHAGAS, 2009, p. 56).

Como um museu que é aberto para visitação quase todos os dias da semana e que não cobra ingressos pode não ser acessível?

Pierre Bourdieu, importante sociólogo francês, realizou na década de 1960 uma ampla pesquisa nos museus europeus, mais precisamente na França, Espanha, Grécia, Itália, Holanda e Polônia. Por meio de questionários aplicados a amostras do público visitante – explorando categorias como sócio profissional, idade, nível de escolaridade, profissão, renda, sexo, local de residência, museus visitados (dias, horários e duração das visitas), correlação entre as visitas e outras instituições culturais, preferências artísticas, entre outros – pode-se concluir que a problemática desenvolvida e estudada pelo autor permanece atual.

Dentre as principais conclusões, o autor afirma que à medida que se aumenta a instrução dos pesquisados, aumenta também a frequência de visitação, refletindo um modo de vida das pessoas mais intelectualizadas. Ele afirma também que a necessidade cultural é consequência da educação, que “a cultura não é um privilégio natural, mas que seria necessário e bastaria que todos possuíssem os meios para dela tomarem posse para que pertencesse a todos” (BOURDIEU; DARBEL, 2007, p. 9).

Muitas vezes a visita a um museu se torna um programa obrigatório não pela disposição e espontaneidade individual, mas como prática coletiva, como forma de pertencer a um “mundo culto” (BOURDIEU; DARBEL, 2007, p. 51). O turismo favorece muito essa prática e intensifica as visitas a museus, acreditando que isso os fará pertencer ao mundo culto. Os membros das classes mais cultas encaram isso como uma regra, como uma forma de pertencimento social. Afinal de contas, como ir a Paris e não visitar o Louvre?

No entanto, se por um lado aparentemente é oferecida a toda a população a possibilidade de aproveitar as obras artísticas expostas nos museus, por outra é incontestável dizer que somente uma parcela têm a possibilidade real de “concretizá-lo”.

[...] a “necessidade cultural” que, diferentemente das “necessidades básicas” é produto da educação:

daí, segue-se que as desigualdades diante das obras de cultura não passam de um aspecto das desigualdades diante da Escola que cria “necessidade cultural” e, ao mesmo tempo, oferece os meios para satisfazê-la (BOURDIEU; DARBEL, 2007, p. 69).

Para Bourdieu e Darbel (2007), o comportamento dos visitantes diante das obras expostas nos museus podiam ser associadas quase que internamente ao nível de instrução escolar dos visitantes. Um dos desdobramentos dessa questão é que, quanto maior a instrução, maior o tempo da visita.

Também, pela própria educação ou pelo conhecimento adquirido pelo meio social, o visitante terá uma determinada capacidade de apreender os significados e as intenções de uma obra, traduzindo-se, geralmente, no tempo de apreciação de uma obra. Quando essa capacidade de apreensão é demasiada limitada ou o conceito de uma obra é muito complexa para um visitante, este se sentirá constrangido e “abreviará” eu tempo de visita.

Embora Bourdieu e Darbel (2007) afirmem que recursos informacionais não substituem a educação, ele reconhece que para muitos visitantes oriundos das classes populares, a falta de comunicação (setas indicando o caminho, placas explicativas, mediadores) é uma forma de exclusão desse público no espaço museal. Muitas vezes, mesmo tendo a presença de um mediador capaz de orientar o público na visitação, a classe menos culta sente-se pouco motivada a recorrê-los, com receio de demonstrar sua falta de conhecimento, por isso as flechas deixam o público mais confortável.

De fato, flechas, tabuletas, guias, conferencistas ou recepcionistas não conseguiram substituir verdadeiramente a falta de formação escolar, mas proclamariam, por sua simples existência, o direito de ignorar, o direito de estar presente como ignorante, o direito dos ignorantes de estarem presentes; contribuiria para minimizar o sentimento de inacessibilidade da obra e de indignidade do espectador, manifestada perfeitamente nesta reflexão ouvida no palácio de Versailles: “Este Palácio não foi feito para o povo

e isso não mudou...” (BOURDIEU; DARBEL, 2007, p. 84).

Em relação aos museus de artes visuais, Winterson (2012), em um ensaio sobre o papel da arte na sociedade contemporânea, traz uma analogia da apreciação da arte com a de uma visita pela primeira vez a uma cidade estrangeira, que possui uma linguagem que não é a materna e que o conhecimento vai sendo conquistado aos poucos. Segundo ela, o problema não é a linguagem usada pelas artes em geral, mas a ignorância em reconhecer que ela possui uma linguagem própria. Para a autora, o aprendizado da arte exige tempo e da forma como os museus expõem suas obras hoje, informando dados como quando a obra foi adquirida, quanto foi pago, informações sobre vida íntima do artista, decorebas de escola, onde fica a lojinha e a cafeteria – além da aglomeração em volta de obras famosas, vigilantes, pouca luz e cordinhas de isolamento – servem para afastar o observador da arte em si, e no meio disso tudo o quadro se perde.

Quando a espessa cortina de proteção é retirada – proteção do preconceito, proteção da autoridade, proteção da informação inútil –, até o mais familiar dos quadros começa a mostrar sua força (WINTERSON, 2012, p. 89).

2.6.1 O público como coparticipador

Como os museus podem se conectar com o seu público nos tempos atuais, com tanta informação via internet? Como mostrar sua importância e seu valor dentro da vida contemporânea? A solução é fazer com que as pessoas participem e se envolvam com a questão e não seja somente um público passivo. Para Simon (2010), para que uma instituição cultural seja realmente participativa deve ser capaz de criar, compartilhar e conectar as pessoas em volta dos diversos temas.

Nas instituições tradicionais, as informações derivadas dos programas e exibições chegam ao público como conteúdo pronto a ser consumido, independentemente das experiências e conhecimentos prévios das pessoas. Já nos museus participativos, as informações chegam aos visitantes de forma multidirecionada. Por meio de experiências mais complexas, o museu funciona como uma plataforma que dá o suporte necessário para que as pessoas possam criar,

compartilhar, consumir, criticar e colaborar. Nesse caso, o museu oferece as oportunidades para que os visitantes possam ter suas próprias experiências, ao invés de colocar de forma direta um pacote de informação fechado e acabado.

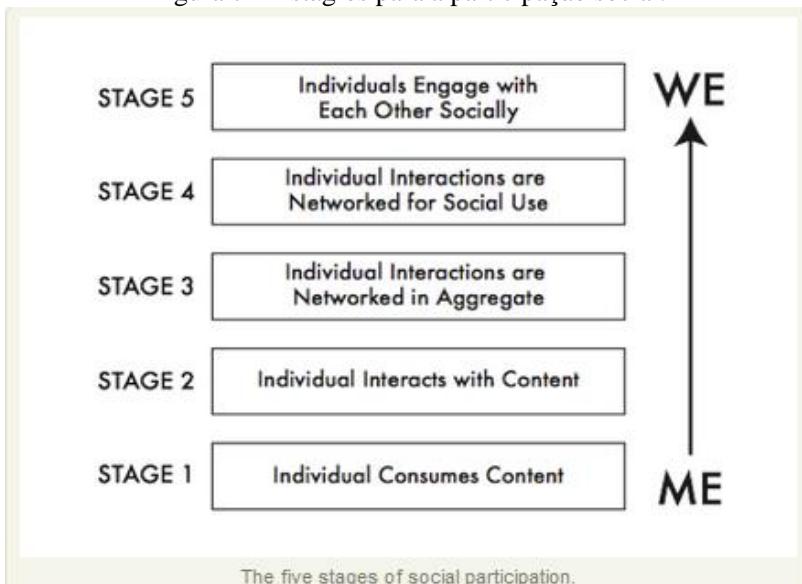
A revolução tecnológica ocorrida nos anos 2000 e após essa data tornou possível a participação de qualquer um a qualquer hora sobre praticamente tudo. Embora seja prudente pensar que muitos visitantes não estão abertos a esse tipo de experiência, há um crescimento da quantidade daqueles que desejam colaborar e usar as plataformas participativas, enxergando os museus como espaços dinâmicos, sociais e interativos (SIMON, 2010).

Para que o museu atinja seus objetivos, os elementos participativos devem ser bem desenhados para realmente servir à sua função. Incentivar as experiências participativas não se trata somente de empoderar os visitantes nos museus.

O museu deve escolher e direcionar que tipo de participação e resultado esperar das estratégias participativas escolhidas, de acordo com a missão e os objetivos da instituição. Para ser bem sucedida, Simon (2010) afirma que três componentes devem estar presentes: (1) promessa real para que o visitante tenha a experiência desejada, (2) ferramentas adequadas, de fácil uso e entendimento, (3) boa negociação entre a instituição e os visitantes

Para que o visitante faça parte de uma experiência verdadeiramente participativa, o museu deve incentivar que o visitante participe socialmente com os outros visitantes. Simon (2010) argumenta que para que a atividade tenha sucesso, o desenho deve estar voltando primeiramente para o indivíduo, e não para o grupo, para depois conectar os diferentes participantes. Após isso é que o indivíduo vai se sentir parte de algo maior. As atividades individuais dão suporte e oferecem a base necessária para que as atividades coletivas aconteçam. Proporcionando o encontro de pessoas que tenham gostos, sentimentos e experiências em comum, é mais fácil motivar o diálogo e a participação, além de ajudar a diminuir a barreira de uma eventual timidez, restrição ou falta de iniciativa. Quebrar essas barreiras é bastante importante, porque dependendo da forma como a atividade é desenhada, pode estimular a participação somente de pessoas que possuam iniciativa e confiança. O museu deve oferecer ambientes que causem conforto e segurança para que a participação realmente aconteça.

Figura 7 – Estágios para a participação social.



Fonte: Simon (2010).

A figura acima mostra como se dá a evolução da experiência individual para a experiência social participativa, dividida em cinco estágios. O primeiro estágio é o consumo individual da informação; no segundo estágio, há interação do indivíduo com a informação; no terceiro estágio, as diferentes interações individuais são percebidas dentro de uma comunidade maior; no quarto estágio, as interações individuais são agregadas de acordo com os gostos em comum; no quinto e último estágio, os participantes são estimulados a interagir com os outros participantes, transformando o museu em um espaço social.

É importante conhecer primeiramente os visitantes como indivíduos para depois avançar até o estágio cinco. Claro, haverá experiências que poderão pular estágios ou que acontecerão ao mesmo tempo, mas via de regra, Simon (2010) diz que esse é o caminho para atingir a participação social dentro do museu.

Os visitantes devem ser tratados dentro da sua individualidade pelos museus, e não somente como uma pessoa sem rosto. A instituição deve estar preparada e aberta para conhecer os interesses, gostos, hábitos e responder a essas características.

A primeira forma de aproximação dos visitantes com a instituição se dá pela linha de frente, ou seja, aqueles funcionários que são os primeiros a receber o público, sejam estes recepcionistas, vigilantes ou mediadores. São esses funcionários que possuem o maior potencial de conhecer as necessidades e os interesses dos visitantes.

O que acontece, geralmente, é que esses funcionários são treinados para somente conduzir os visitantes ao invés de construir relacionamentos. Para que uma instituição deseje ser realmente participativa, deve repensar o papel dos funcionários e na forma como estes devem se relacionar com o público e com a própria instituição.

Para que a instituição desenvolva a plataforma para transformar as experiências no museu, Simon (2010) sugere que se responda a três questões:

1. Quais ações serão disponibilizadas para cada visitante individualmente?
2. Como os funcionários lidarão com os resultados das ações individuais dos visitantes? Quais respostas serão dadas para cada ação?
3. Como a instituição reunirá e disporá o resultado das ações individuais de forma coletiva?

Os funcionários devem estar preparados para facilitar o diálogo e não somente descarregar as informações em cima do público. A partir desse novo comportamento, novas oportunidades de participação social podem ser criadas.

Para Simon (2010), um projeto participativo se baseia em três valores institucionais, quais sejam, desejo pelas contribuições e envolvimento do público, confiança nas habilidades dos participantes e capacidade de resposta para as ações e contribuições dos participantes.

O público pode participar de um projeto participativo de várias formas, como escrevendo sua opinião sobre determinada obra ou efetivamente como parte de uma performance. A autora divide as formas de participação para cada tipo de projeto:

1. Projetos contributivos: visitantes são convidados a colaborar de forma pré-definida e limitada, como escrevendo sua opinião em cartões.
2. Projetos colaborativos: visitantes são convidados a participarem da elaboração dos programas institucionais, como parceiros do museu.
3. Projetos co-criativos: os participantes trabalham junto dos funcionários desde a definição dos objetivos até a execução dos programas de acordo com os interesses coletivos da comunidade.

4. Projeto-hóspede: o museu cede seu espaço, recursos humanos e financeiros para hospedar projetos desenvolvidos e implementados por grupos externos.

Os quatro modelos citados podem ser combinados e adaptados para cada instituição, não existindo um modelo mais qualificado que o outro. Cada projeto poderá ser mais viável dependendo dos objetivos da organização e da estrutura que esta apresenta.

O quadro abaixo ajuda a especificar melhor os diferentes projetos e pensar qual é mais adequado para cada instituição:

Quadro 3 – Como definir o melhor projeto participativo.

	Projeto Contributivo	Projeto Colaborativo	Projeto Co-criativo	Projeto Hóspede
Que tipo de comprometimento a instituição possui para promover o engajamento da comunidade?	Nós estamos comprometidos em ajudar nossos visitantes e membros a se sentirem como participantes da instituição.	Nós estamos comprometidos em estabelecer profundas parcerias com algumas comunidades-alvo.	Nós estamos comprometidos em apoiar as necessidades das comunidades-alvo cujos objetivos se alinham com a missão institucional.	Nós estamos comprometidos em convidar os membros da comunidade a se sentirem confortáveis utilizando a instituição para suas próprias finalidades.
Quanto controle você pretende ter sob o processo participativo e produto resultante da atividade?	Muito – nós queremos que os participantes sigam nossas regras de comprometimento e nos dê o que solicitamos.	A equipe controlará o processo, mas as ações dos participantes orientarão o sentido e o conteúdo do produto final.	Pouco, mas os objetivos dos participantes e estilo de trabalho são tão importantes quanto os da equipe do museu.	Não muito – contanto que os participantes sigam nossas orientações, eles podem produzir o que quiserem.
Como você vê a relação da instituição com os participantes durante a execução do projeto?	Os participantes fornecem o conteúdo de acordo com o solicitado pela instituição e estão sujeito às suas nossas regras.	A instituição prepara o plano conceitual e o projeto e então os membros da equipe trabalham junto com os participantes para executá-los.	A instituição fornece as ferramentas aos participantes para liderar o projeto e os apoia no sucesso da atividade.	A instituição fornece aos participantes as orientações e recursos e em seguida permite que os participantes façam seus próprios trabalhos
Quem você quer que participe e que tipo de comprometimento você busca dos participantes?	Nós queremos envolver o máximo de participantes possível, envolvendo-os rapidamente no contexto do museu ou em visitas online.	Nós sabemos que algumas pessoas optarão por acaso, mas a maioria vê com a intenção explícita de participar.	Nós buscamos participantes que estejam engajados e dedicados em estar no projeto até o fim.	Nós gostaríamos de capacitar as pessoas que estão prontas para gerir e implementar seu próprios projetos.
Quanto tempo da	Nós podemos	Nós iremos	Nós	O menos

equipe será dedicado para gerenciar o projeto e o trabalho com os participantes?	controlá-lo levemente, de modo a manter uma certa interação. O ideal é conseguir que o projeto corra naturalmente.	gerenciar o projeto, mas nós determinaremos as regras de comprometimento, baseadas em nossos objetivos e capacidades.	dedicaremos o tempo que for necessário para certificar que os participantes possam alcançar seus objetivos.	possível – nós queremos configurá-lo e deixá-lo seguir por conta própria.
Que tipo de habilidades você quer que os participantes adquiram a partir de suas atividades durante o projeto?	Criação de conteúdo, coleta de dados ou compartilhamento de expressão pessoal. Uso de ferramentas tecnológicas para apoiar a criação de conteúdo e compartilhamento	Tudo apoiado por projetos colaborativos, além da capacidade de analisar, criar, desenhar e entregar produtos completos.	Tudo apoiado por projetos colaborativos, além da conceituação de projetos, definição de objetivos e avaliação de habilidades.	Nenhum que a instituição especificamente divulgue, exceto, talvez, em torno de promoção do programa e engajamento público.
Como você quer que os não-participantes vejam o projeto?	O projeto irá ajudar os visitantes a ver a si mesmos como potenciais participantes e ver a instituição como interessada em seu envolvimento.	O projeto irá ajudar os visitantes a ver a instituição como um local dedicado ao apoio e em conexão com a comunidade.	O projeto irá ajudar os visitantes a ver a instituição como um local gerenciado pela comunidade. Também trará novos públicos conectados aos participantes.	O projeto irá atrair novos públicos que talvez não vejam a instituição como um local confortável ou atraente para eles.

Fonte: Simon (2010 tradução nossa).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, será exposta a metodologia usada para atingir os objetivos propostos. Primeiro, será apresentado a caracterização da pesquisa, como foram coletados e analisados os dados e logo depois as suas limitações.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta dissertação tem como objetivo elaborar alternativas para serem colocadas em práticas pela equipe do Museu Victor Meirelles, com o intuito de democratizar o seu acesso ao público.

A pesquisa pode ser classificada como qualitativa, porque a coleta de dados se baseia em textos e imagens (CRESWELL, 2010). Além disso, para o autor, há outras características próprias da pesquisa qualitativa que a justificam como tal: ambiente natural, já que a maioria dos dados coletados ocorreu no local onde o problema é vivenciado, muito por meio de conversas diretas com os envolvidos e da observação; o pesquisador como instrumento fundamental, ou seja, o próprio pesquisador examina os documentos e entrevistam os participantes; múltiplas fontes de dados; análise de dados indutiva; significados dos participantes, que é o aprendizado do significado do problema na visão dos participantes; projeto emergente, ou seja, a pesquisa pode ser modificada incrementalmente; lente teórica; interpretativa, já que os pesquisadores interpretam os dados que coletam; relato holístico, que é o desenvolvimento do quadro do problema.

A pesquisa aqui é aplicada a um caso prático, pois o interesse é saber como os conhecimentos podem ser utilizados e desenvolvidos, sendo referente a uma realidade circunstancial.

Segundo Yin (1989, p. 23),

Uma análise de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo no seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não se encontram nitidamente definidas e em que diversas fontes de informação são utilizadas (YIN, 1989, p. 23).

Para Godoi (2006), o estudo de caso é a metodologia adequada para o estudo de problemas práticos. Mesmo o foco sendo sobre uma

situação particular, é importante analisar o contexto onde a situação está inserida. Além disso, o estudo de caso pode oferecer novos significados à situação estudada.

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados foi feita por meio de fontes multivariadas. O objetivo metodológico na identificação das ações a partir de várias fontes é ter uma grande abrangência quanto a ações relacionadas ao tema desta dissertação, evitando deixar de lado quaisquer ações que, mesmo que indiretamente, possam ser vistas como de democratização em um primeiro momento, para, depois, serem reduzidas e classificadas as alternativas mais indicadas à realidade apresentada.

Creswell (2010) identifica quatro tipos básicos de coletas de dados, que são: (1) observação, (2) entrevistas, (3) documentos e (4) materiais audiovisuais.

Na observação, o pesquisador identifica e registra, podendo ser de forma não estruturada ou semiestruturada o decorrer das atividades no local a ser pesquisado, podendo variar de uma forma não participante até um participante completo (CRESWELL, 2010).

Como a pesquisadora era funcionária do MVM durante a realização do trabalho, também foi utilizada a técnica da observação participante, que consiste na inserção e participação no problema escolhido, podendo ser classificada ainda como “natural”, quando o observador faz parte do grupo que está sendo pesquisado (GIL, 2012) e o papel do pesquisador é conhecido (CRESWELL, 2010).

Em relação às entrevistas, estas são em geral abertas e semiestruturadas, ocorrendo geralmente face-a-face entre o entrevistador e o entrevistado.

Durante o processo da pesquisa, foram realizadas entrevistas não estruturadas com os funcionários do museu, profissionais de outras instituições culturais, visitantes, funcionários terceirizados (vigilantes, recepcionistas e auxiliar de limpeza) e ex-funcionários do museu. As entrevistas foram focadas no ponto de vista dos entrevistados sobre os problemas que o museu apresentava e quais seriam, nas visões deles, as soluções possíveis. As conversas realizadas foram de grande utilidade para que a pesquisadora entendesse e limitasse o problema sob diversos pontos de vista.

Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, [...] bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (SELTIZ et al., 1967 *apud* GIL, 2012, p. 273).

As entrevistas foram essenciais para dar voz aos funcionários com menos escolaridade, como os vigilantes, auxiliar de limpeza e recepcionistas, que possuíam em sua maioria apenas o primeiro grau completo. A decisão desses funcionários de baixa escolaridade não participarem do *brainstorming* (a ser descrito a seguir) deve-se que a atividade poderia deixá-los desconfortáveis e não oferecer um bom resultado. A formalização do processo investigativo poderia deixá-los inibidos e atrapalhar a coleta de informações. Utilizando um método mais informal, foi possível ter acesso às ideias desses funcionários que culturalmente tem menos voz nos processos administrativos das instituições. Por ser uma técnica bastante flexível, foi possível a pesquisadora esclarecer o significado das perguntas no momento em que estão sendo realizadas e adaptá-las à realidade dos entrevistados e do problema. Além disso, é possível captar a linguagem corporal e tonalidade de voz dos entrevistados. Mesmo as entrevistas tendo caráter informal, não podem ser consideradas uma simples conversa, porque tem um propósito claro, que é a coleta de dados (GIL, 2012).

Durante as entrevistas feitas aos funcionários terceirizados do MVM, foi dado preferência a momentos em que os mesmo pudessem expor suas opiniões de forma mais à vontade e espontânea. A pesquisadora escolheu momentos geralmente quando havia o início de uma nova exposição ou outra atividade para iniciar a conversa. A abordagem acontecia da seguinte forma: a pesquisadora perguntava para o funcionário a opinião dele sobre a nova exposição. Logo após, seguiam perguntas do tipo: “qual obra você gostou mais?”, “você acha que as pessoas estão gostando?”, “o que os visitantes estão comentando sobre a exposição?”, “eles estão fazendo alguma reclamação?”. Além disso, também eram feitas perguntas sobre a rotina dos funcionários, quais as opções de lazer que eles escolhiam, se eles já haviam visitado o museu ou se conheciam o MVM antes de trabalharem ali.

Foi a partir dessas conversas que foram identificadas algumas falhas de comunicação visual do MVM. Muitos visitantes reclamavam para os vigilantes, recepcionistas e auxiliar de limpeza que não sabiam

que aquela casa era um museu e que não havia nenhuma placa indicativa disso. Para o corpo técnico, essa informação estava clara, já que havia um banner na lateral do museu indicando os serviços e horários de funcionamento e na outra lateral estava escrito “Museu Victor Meirelles” em vertical com letras prateadas. A verdade é que olhando pela frente do museu, não há indicação clara da funcionalidade daquela casa, sendo confundido muitas vezes com repartições públicas (já que na vizinhança há outras instituições públicas), lojas ou até mesmo com igreja.

Durante o dia a dia de trabalho do museu, os funcionários terceirizados não eram questionados sobre o andamento das atividades dentro do museu o que se mostrou uma grande falha, já que são esses funcionários que recebem e acompanham o público durante a visitação, sendo uma fonte importante de informações sobre o público.

Em relação a análise bibliográfica e documental acerca do tema, foi possível delimitar melhor o problema e enxergar quais as reais lacunas do contexto em que o tema desenvolvido está inserido. Foi a partir de um tema mais amplo – democratização do acesso aos museus – que pode se chegar ao caso do Museu Victor Meirelles. É a partir dessa primeira etapa que se pode chegar a um problema mais objetivo e que pode ser estudado por meio de procedimentos mais sistematizados (GIL, 2012).

A pesquisa bibliográfica é feita por meio de materiais já existentes – livros e artigos científicos em geral – com o intuito de cobrir os principais conceitos apresentados e também auxiliar a pesquisa na cobertura de dados que estão dispersos. No caso desta pesquisa, seria extremamente difícil abordar todo o contexto brasileiro de museus já que os dados estão muito dispersos. Como há uma bibliografia de fonte confiável para isso (publicação *Museus em Números* realizada pelo Instituto Brasileiro de Museus), a análise bibliográfica apresenta muitas vantagens.

É a revisão bibliográfica que foi dada a base teórica para o desenvolvimento desta dissertação, destacando os seguintes temas: Políticas Públicas; Ciclo de Políticas Públicas; Formulação de alternativas (métodos para gerar alternativas, *benchmarking*, *brainstorming*, entrevistas); Políticas Públicas culturais; Políticas públicas para museus; Democratização do acesso aos museus.

A pesquisa documental, diferente da bibliográfica, foca nos materiais que ainda não receberem nenhuma intervenção. Nesse caso, foram pesquisados os documentos oficiais, leis, programas e planos de

governos na área da cultura e o plano museológico do Museu Victor Meirelles.

O livro de visitantes, atualmente, é o principal meio de conhecer o público do MVM. Embora não seja obrigatório, os visitantes são sempre orientados pelas recepcionistas na saída do museu a preenchê-lo. Dessa forma, os resultados obtidos estão bastante próximos da realidade, embora seja prudente observar que podem haver visitantes que não preencheram o livro ou que possam ter preenchido de forma errônea. Além disso, é importante salientar que as informações apresentadas são referentes somente à visitação espontânea, excluindo o público da Agenda Cultural e da Ação Educativa. No livro, os visitantes preenchem os seguintes dados: nome, idade, cidade e formação escolar.

Para traçar o perfil dos visitantes do museu, foi feita uma tabulação simples dos dados constantes no livro de visitantes. Depois disso, foram comparados mês a mês os dados e também entre os anos de 2011 e 2012. Com esses dados, foi possível comparar em que nível o público visitante reflete ou não a realidade da cidade de Florianópolis. A realização da análise estatística resume as informações constantes nos gráficos, referente àqueles em que são apresentados as características dos museus brasileiros como também quando ao perfil dos visitantes do Museu Victor Meirelles.

Já os dados de materiais audiovisuais consistem em fotografias, objetos de arte, entre outros (CRESWELL, 2010). Nesta pesquisa, esta etapa ocorreu principalmente nas visitas aos museus de arte *in loco*, sites institucionais, material publicitário, etc. A partir desses dados foi possível visualizar como as obras são expostas em museus de grande visitação e como a identidade visual é identificada, por exemplo. Para o autor, uma vantagem desse tipo de coleta é que proporciona ao pesquisador compartilhar a realidade de forma mais direta e, como principal desvantagem, as falhas de interpretação que poderão ocorrer (CRESWELL, 2010).

Além das fontes de coletas de dados citadas até aqui, também foram usadas como métodos de geração de ideias, o *brainstorming* e o *benchmarking*.

Para o *brainstorming*, foram reunidos durante uma tarde na sala de reuniões do Museu Victor Meirelles cerca de 10 funcionários quase a totalidade da equipe de servidores da instituição, sendo estes:

- Uma funcionária com formação em antropologia, ocupante do cargo Técnica em Assuntos Educativos e responsável pelo setor educativo;

- Dois estagiários, com formação em andamento em artes visuais, do setor educativo;
- Uma funcionária com formação em ciências sociais, ocupante do cargo Técnica em Assuntos Culturais;
- Uma funcionária com formação em arquitetura com funções nas atividades de conservação e preservação patrimonial;
- Um funcionário com formação em museologia responsável pelo setor museológico.
- Uma funcionária com formação em comunicação responsável pelo acervo fotográfico e atividades de conservação das obras;
- Um funcionário com formação em jornalismo responsável pela assessoria de imprensa;
- Um funcionário com formação em direito ocupante do cargo de técnico administrativo;
- Um funcionário terceirizado com formação em economia e responsável pelas montagens das exposições;
- Além da própria pesquisadora, que conduziu o processo, com formação em administração e responsável pelo setor administrativo do museu.

A direção do MVM não foi convidada a participar para que não gerasse nenhum tipo de desconforto e inibição durante a atividade, que é eminentemente criativa e espontânea.

Foi explicado pela pesquisadora no início da atividade qual era o objetivo e quais as regras que deveriam ser seguidas, sendo primeiramente discutido com todos para qual problema as ideias deveriam focar, qual seja, a limitação do acesso ao público em geral no Museu Victor Meirelles e quais as alternativas que deveriam ser tomadas para tornar o museu mais democrático.

Definir bem e clarificar o problema durante uma sessão de *brainstorming* é de suma importância para o sucesso da atividade. Além disso, foi explicitado como a atividade seria executada: os participantes poderiam falar suas ideias livremente e sem ordem pré-definida e nenhuma ideia poderia ser reprimida ou ridicularizada por ninguém.

Como a equipe já se conhece e é entrosada, não foi necessário realizar nenhum de atividade de aquecimento. Além disso, também não foi necessário seguir uma ordem de fala (que geralmente tem o intuito de forçar todos os participantes a contribuírem) porque os participantes se sentiam confortáveis para expor suas ideias.

A pesquisadora anotou em um papel todas as ideias apresentadas durante a sessão de *brainstorming*, prosseguindo ao final a leitura de todas. A partir das ideias geradas nesse primeiro momento, foram esclarecidas dúvidas com os autores das ideias, sendo que algumas consideradas de difícil implementação foram descartadas, além de terem sido eliminadas as duplicidades e modificadas e aprimoradas as ideias pela equipe em conjunto.

Essas modificações ocorrerão baseadas nas percepções e experiências dos funcionários, além de discussões sobre os entraves e dificuldades em se colocar em prática ideias que demandassem aprovação de outros setores do IBRAM ou órgãos de Florianópolis. Algumas ideias já haviam sido discutidas e colocadas em prática em anos anteriores. Para isso, foi analisado o porquê de terem sido descontinuadas e se esses entraves ainda estavam presentes. Por isso, algumas ideias foram repaginadas e adaptadas ao contexto do museu atualmente.

Para o *benchmarking*, a pesquisadora utilizou artigos na área que reproduzia as melhores ideias, segundo especialistas, e as tendências já praticadas pelos museus de mais destaque no mundo. O *benchmarking* utilizado para a coleta de dados aqui é o genérico, já que as práticas de democratização de acesso aos museus podem envolver diversas áreas.

Além disso, houve pesquisa nos sites institucionais e visitas *in loco*, como o Instituto *Inhotim*, Museu *Hermitage Amsterdam*, CCBB Brasília, *Tate Modern*, entre outros. Algumas ideias foram transportadas como criadas originalmente e outras foram adaptadas para a realidade do Museu Victor Meirelles.

Os museus selecionados para o *benchmarking* foram aqueles que mais se destacaram, seja pelas atividades inovadoras e pela repercussão que causaram, seja pela importância do acervo e da relevante visitação que recebem. Coincide também o fato do acervo desses museus serem de obras de arte, o mesmo que compõe o acervo do Museu Victor Meirelles. São museus que são reconhecidos pelo grande público e pelos críticos e especialistas na área museal como sendo museus importantes dentro do contexto artístico. No exterior, os museus que receberam visitas *in loco* foram o Museu do *Louvre* em Paris, *Tate Modern* e *National Gallery* de Londres, o Museu do Holocausto de Berlim e o Museu *Hermitage Amsterdam*, que receberam visitas em loco. No Brasil, destaca-se o Instituto *Inhotim* e o Centro Cultural Banco do Brasil de Brasília. Claro, vários museus importantes

brasileiros não receberam visitas por dificuldades de tempo e por sua localização geográfica. Para outros museus importantes, como os museus citados na próxima seção, dos Estados Unidos ou de outros lugares, a pesquisa se ateve a artigos sobre os mesmos e pesquisa no site institucional.

A análise aconteceu sobre como as atividades eram prestadas ao público, como era feita a interação, como o público podia participar da gestão do museu e como o museu respondia aos interesses diversos, incluindo projetos de destaque, abordagens em exposições e mecanismos informacionais.

Os métodos de coleta de dados foram escolhidos pela facilidade de aplicação e efetividade. Como as atividades foram realizadas durante o horário de trabalho, metodologias muito complexas ou que demandassem muito tempo poderiam causar baixa participação e dedicação durante a sua realização. Como as ações resultantes do processo foram consideradas satisfatórias pela pesquisada e pela equipe do Museu Victor Meirelles, não houve necessidade de explorar outros métodos neste momento.

A análise dos dados envolve preparar os dados coletados na fase anterior, o que engloba um processo de ressignificação e interpretação destes dados (CRESWELL, 2010).

Mesmo a análise sendo aparentemente a última fase da pesquisa, geralmente apresentada após a fase de coleta dos dados, a análise ocorre durante todo o processo, concomitante às outras etapas, sendo uma atividade contínua e permanente.

Creswell (2010) sugere seis passos a serem seguidos:

1. Organização e preparação dos dados, por meio do registro das entrevistas, anotações de campo, disposição das diferentes fontes de informação.

2. Leitura de todos os dados, que é a interpretação e reflexão de forma geral e ampla.

3. Codificação dos dados, que é a separação dos dados de acordo com as características em comum, por temas, blocos, etc.

4. Descrição, que é a apresentação das informações.

5. Informação sobre como os temas estão representados, que geralmente é feita comunicando os resultados da análise por meio de uma passagem narrativa.

6. Interpretação final, que envolve muitas vezes a visão pessoal do pesquisador sobre a questão e as lições aprendidas.

Para Miles e Huberban (1994 *apud* GIL, 2012), a análise qualitativa geralmente perpassa por três etapas: (i) redução, que é a diminuição e simplificação dos dados; (ii) apresentação, que é a organização e o inter-relacionamento dos dados; e (iii) conclusão/verificação, que é a revisão dos significados dos dados e explicações.

Creswell (2010) identifica algumas estratégias que ajudam a garantir a validade das informações prestadas, sendo que é recomendado o uso de diferentes estratégias conjuntamente para precisar melhor os resultados:

1. Triangulação, que é a análise em diferentes fontes de informação.
2. Verificação dos membros para saber se eles consideram os resultados legítimos.
3. Resultados comunicados de forma detalhada e clara.
4. Deixar claro o posicionamento do pesquisador em relação à pesquisa.
5. Apresentação das informações que sejam também negativas ou dissonantes do tema.
6. Tempo prolongado em campo, para que haja real entendimento da questão estudada.
7. Revisão por pares.
8. Utilização de um auditor externo para realizar a verificação.

Exatamente porque a subjetividade e a complexidade é inerente à pesquisa social que é importante utilizar diferentes referências para a análise dos dados (GIL, 2012), por isso os métodos experimental, observacional e comparativo foram combinados entre si.

Um dos objetivos específicos é que as ações selecionadas para o Museu Victor Meirelles possam ser aplicadas e/ou adaptadas para outros museus brasileiros, para isso, é utilizado o método indutivo, em que o ponto de partida é uma situação particular sendo, depois, passado à generalização.

3.3 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Críticos à metodologia de estudo de caso enfatizam o fato de que os resultados são limitados e podem ser enviesados, não conseguindo gerar conclusões certas (GRAHAM, 2010, p. 30), por serem menos rigorosas que outras metodologias.

Como as ações propostas envolveram somente a equipe de profissionais do Museu Victor Meirelles, não é possível identificar como outros atores envolvidos no meio veem como a democratização do acesso aos museus pode ser feita, como por exemplo, o próprio público, entidades parceiras, etc.

Além disso, não é possível avaliar os impactos gerados pelas ações, que pode ser objeto de outra pesquisa, com caráter eminentemente prático, observatório e participativo.

4 RESULTADO DA GERAÇÃO E SELEÇÃO DAS ALTERNATIVAS

Durante muito tempo, os museus foram vistos por muitas pessoas como lugares parados no tempo, voltados para o passado e sem muita interação com o público e com o contexto a sua volta. Mas com tantos recursos tecnológicos sendo usados popularmente e a ansiedade sempre por novidades, essa ideia de museu se tornou ultrapassada. Muitos museus hoje são vistos como plataformas de comunicação multidisciplinares e interativas.

Abaixo, será apresentado o resultado de uma pesquisa em vários museus importantes que mostram como estão lidando com o público, ideias de participação e formas de apresentação do acervo. Logo após serão apresentadas as ações resultantes das técnicas de geração de ideias, com o foco no Museu Victor Meirelles, e o mapa de prioridade de ações para serem implementadas. Como algumas dessas ações são genéricas, podem ser copiadas ou adaptadas para serem aplicadas em outros museus que possuem realidades parecidas.

4.1 MUSEU É LUGAR DE COISA VELHA?

O relacionamento do museu com o visitante e as estratégias de comunicação são muito importantes para repensar o papel do museu no desenvolvimento cultural do país e têm se demonstrado cada vez mais definitivos para superar dificuldades e limitações financeiras. Para Várzea (2012, p. 9), “[... é justamente na maneira como é comunicada a mediação do objeto cultural que se dá a potencialização da capacidade de fruição, interação e a apreensão do repertório cultural do museu.”

Mendes (2012 p. 17) diz que os museus estão passando por uma era de reprogramação, o que significa inverter o foco do sistema tradicional de autoridade para aquilo que é importante e tem valor para o público. O público deixa de ter um papel de passividade e passa a integrar o sistema cultural de forma colaborativa, contribuindo para a geração de ideias, sendo vistos não mais como unidades isoladas, mas como plataformas de comunicação.

Nos museus, três mudanças estão claramente em curso. Primeiro, visitantes que costumavam apenas a frequentar (ir e olhar), agora querem participar (comentar, contribuir, criar). Segundo,

museus que costumavam trabalhar de forma independente agora querem, ou precisam, colaborar com outras instituições, com vizinhos, com a mídia. E, por fim, museus que costumavam pensar de forma ocidentalizada querem agora exibir e investigar diversas culturas, diferentes perspectivas, múltiplas vozes (JONES, 2012, p. 35).

A rapidez com que as pessoas hoje buscam as informações reflete também no campo museal. As pessoas querem encontrar conteúdos com facilidade, praticidade e rapidez em meios diversos. Essa facilidade de encontrar as informações faz com que os educadores e curadores repensem o que querem passar para os visitantes e de que forma.

Nesse contexto, um novo cenário *high tech* está sendo introduzido dentro dos museus e implantando novas ferramentas capazes de aproximar e entender o público, propondo novas abordagens e aumentando o número de sites especializados, blogs sempre atualizados, aplicativos para celulares, entre outras tecnologias. Cada vez mais os visitantes esperam que as experiências nos museus passem pelos dispositivos tecnológicos.

As redes sociais têm grande importância nesse novo cenário. Muitos museus mantêm um canal aberto e direto com o público, estimulando a participação e comunicação.

O Museu de Arte Moderna e o *Tate Modern*, por exemplo, possuem páginas no *Facebook* bastante interativas e contam, atualmente, com mais de um milhão e quinhentos mil e 605 mil seguidores, respectivamente. Com postagens diárias, os museus utilizam a ferramenta como forma de saber opiniões diversas sobre o seu público e trocar informações. As perguntas podem ser específicas em relação a uma exposição ou gerais sobre assuntos distintos. Este tipo de contato pode ser estimulante tanto para o público como também como uma rica fonte de pesquisa para o próprio museu, que pode ter acesso instantaneamente às novas tendências, gostos, opiniões e desejos.

Figura 8 – Postagem do MoMA no *Facebook*.

MoMA The Museum of Modern Art shared a note.
17 September

Join us tomorrow as four MoMA curators and a conservator answer questions live on Twitter! For the list of MoMA participants and information on how to submit questions via Twitter, check out the day's schedule here:

Join us for #AskACurator Day 2013 on Wednesday, September 18!



Ever wanted to ask a curator a question? Join us on Wednesday, September 18, for live Twitter Q&As with five MoMA curators as part of this year's worldwide #AskACurator day!

Here's our schedule for Wednesday, September 18:

...

[Continue reading...](#)

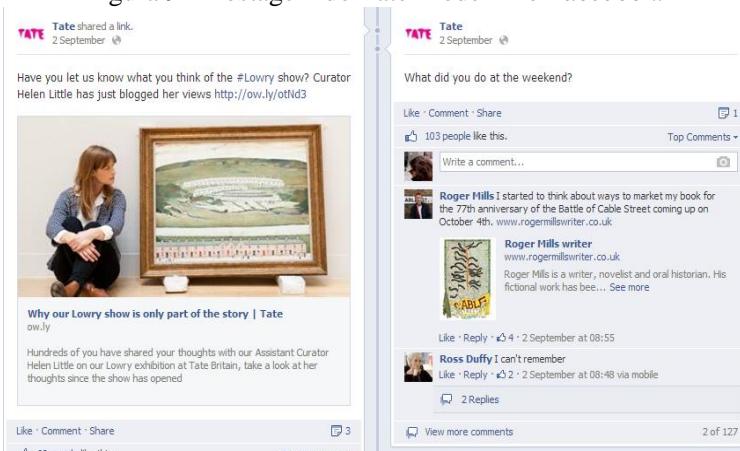
[Like](#) • [Comment](#) • [Share](#) 4

 176 people like this. [Top Comments](#)

Fonte: Facebook (2012b).

No *post* publicado na página do *facebook* do MoMA, o museu convida o público a participar de um debate que vai ocorrer no *Twitter*, outra rede social, no qual os participantes terão a oportunidade de fazer perguntas, trocar ideias e tirar dúvidas com a equipe de conservadores e curadores do museu. Além disso, é usado *hashtags* para nomear o evento, sendo possível pesquisar como o termo está sendo republicado e comentado na Internet. Dependendo da forma como o assunto está sendo tratado, o museu tem acesso a um importante termômetro das suas ações, eventos e repercussões, podendo reforçar ou aumentar a divulgação ou contornar instantaneamente alguma impressão distorcida.

Figura 9 – Postagem do Tate Modern no Facebook.



Fonte: facebook (2012c)

Já nesses dois *posts* do Tate Modern no *Facebook* é possível perceber duas abordagens diferentes. No primeiro, o museu pergunta para o público sobre um evento específico que aconteceu, divulgando a opinião de uma curadora sobre o mesmo acontecimento. No segundo *post*, é interessante notar que o museu faz uma pergunta aparentemente aleatória e sem conexão direta com as atividades do museu, perguntando para o público “o que vocês fizeram no fim de semana?”. Por meio de interações desse tipo, como também “qual o último livro que você leu?”, “você tem alguma música para nos indicar?”, “qual foi o acontecimento mais marcante para você no último ano?”, a equipe do museu tem acesso a uma fonte muito rica sobre o perfil do seu público e o que lhe interessa, sendo uma forma muito simples, prática, direta e sem demandar grandes investimentos.

Deve-se dar especial atenção à equipe responsável por essa interação, que deve estar preparada para analisar essas informações e transformá-las em ações, além de estar atenta aos detalhes para responder e lidar com as diferentes opiniões, que inclusive podem vir em formas de críticas.

Outra forma de interação, a “internet das coisas” é um termo que conecta os objetos ao mundo virtual. Por meio de artifícios como códigos de barra e código QR, é possível conectar as obras nos museus a uma rede de informações, oferecendo ao usuário todo tipo de conteúdo acerca daquele objeto. O código QR foi desenvolvido no Japão em 1994

e significa *Quick Response*, ou seja, resposta rápida. A diferença para o código de barras, mais popularmente conhecido, é que este liga o objeto a uma base de dados e com o código QR o usuário é conectado a conteúdos relacionados ao objeto *online*. Esse tipo de ferramenta oferece ao visitante de museus conteúdos disponíveis na internet de acordo com os interesses de cada um, abrindo novos canais de comunicação. Em tempos em que é cada vez mais comum o compartilhamento de informações, os museus que estão voltados para o futuro devem estar atentos a essas novas tecnologias (BILLINGS, 2012).

O projeto *Google Art Projetc* (2013) é um site lançado pelo Google em 2011 onde é possível ter acesso a obras de diversos museus por meio de visitas virtuais e fotografias em alta resolução. Usando a mesma tecnologia usada no *Street View*, é uma forma de visitar famosas galerias espalhadas pelo mundo, mas do computador de casa. Vários museus renomados já fazem parte desse projeto, como o Museu Van Gogh, Palácio de Versalles, Museu Reina Sofia, entre vários outros.

As novas tendências museais tiram o foco do objeto e colocam na experiência que você pode ter com ele. O Instituto Smithsonian (2013) (*Smithsonian Institute*) – instituição americana associada a um complexo de 19 museus, criada em 1846 e dedicada principalmente à pesquisa – lançou em 2012 a campanha interativa *Seriously Amazing*, com o objetivo de se conectar a jovens que não possuíam, até então, a vontade de visitar museus. Foi criado um site específico onde, por meio de perguntas e respostas simples e curiosas, é possível conhecer melhor o acervo do Instituto e se tornar um canal de comunicação entre o museu e o público. (SERIOUSLY AMAZING, 2013). São novas formas encontradas pelas instituições culturais para atrair novos públicos e estimular o pensamento criativo, colocando o foco naquilo que é feito ao invés daquilo que é guardado.

Muitos museus alegam que possuem um grande potencial, mas ainda são pouco conhecidos e que apesar de apresentarem uma visitação razoável ainda não conseguem despertar grande interesse em minorias étnicas ou visitantes de classes econômicas mais baixas (JONES, 2012). E a verdade é que, mesmo sem quererem assumir essa questão de forma deliberada, os museus competem entre si, não só pela influência que podem ter no público, como também por visitantes e financiamento. Dessa forma, para Jones (2012, p. 32), “as marcas podem ajudar os museus a afirmar sua importância, aumentar sua presença e atingir seu potencial.” Além disso, ele afirma que “internamente, a marca é uma ferramenta gerencial contemporânea”, e isso pode ser muito útil para

ajudar a solucionar problemas de gestão, ajudando a estabelecer padrões de qualidade elevados. O autor acrescenta ainda que uma das vantagens em se ter uma marca bem estabelecida e planejada é que ela pode ser um fator motivacional muito mais forte que a construção da missão dentro do planejamento estratégico, por exemplo, que possui uma abordagem mais tradicional.

Embora a ideia de estabelecer uma marca forte para um museu possa remeter a uma exploração comercial, que muitas vezes é vista com discordância dentro da área cultural, museus com marcas fortes tem a capacidade de habitar o imaginário das pessoas, como o Louvre, o Tate e o Guggenheim. Não se pode considerar a construção da marca somente o conjunto publicitário da logomarca, *slogan* e design gráfico que envolve o nome do museu. A proposta de Jones (2012) é que essa reestruturação deve representar a organização e tudo o que ela faz. Dessa forma, toda a programação, comunicação e atividades propostas devem refletir a elaboração da marca de um museu.

Além disso, as equipes que trabalham nos museus hoje estão mudando. Pessoas que antes frequentavam mais ambientes da cultura pop estão assumindo posições nos museus, questionando a estrutura tradicional de autoridade e mudando o perfil das programações culturais. Para isso, estão sendo formadas equipes multidisciplinares, preparadas e motivadas, que questionam seus acervos e mantêm um canal direto para ouvir o público (MENDES, 2012).

O público infantil e de jovens também vem ganhando destaque na atenção dos profissionais dos museus. O Projeto *Kids In Museums* (2013) é um manifesto, por meio de uma organização independente e sem fins lucrativos, que tem como objetivo tornar os museus mais receptivos às crianças. A iniciativa foi tomada por uma família que foi expulsa de um museu na Inglaterra porque uma criança estava fazendo muito barulho. Depois de ocorrido esse fato, várias famílias se identificaram com a causa e alegaram que os museus ingleses não eram ambientes receptivos às crianças (BIRKETT, 2012). O manifesto contem as seguintes proposições:

(1) Cumprimente e seja acolhedor com cada visitante: todos os funcionários do museu devem fazer parte dessa experiência, seja a recepcionista, vigilante ou mediador.

(2) Seja positivo durante a visita e evite enfatizar as proibições a que os visitantes estão sujeitos, dizendo as coisas que eles podem fazer.

(3) Compartilhe histórias: todos os membros da família têm experiências para compartilhar e os museus podem aprender com isso.

(4) Não existe idade certa para se começar a visitar um museu, mesmo bebês podem ser estimulados pelas diversas cores e formas presentes em uma exposição.

(5) Faça o jogo das gerações: pessoas de diferentes idades podem ajudar a conectar os visitantes ao acervo.

(6) Convide adolescentes a participarem e a contribuírem.

(7) Faça a visita ultrapassar os muros do museu.

(8) Preste atenção nas alturas e na linguagem.

(9) Tenha atividades, eventos e pacotes de ingressos flexíveis.

(10) Utilize mídias sociais para dialogar com todos os membros da família e mantenha seu site sempre atualizado.

(11) Crie um lugar seguro para crianças e famílias.

(12) Faça com que o museu seja um ponto de encontro para a comunidade.

(13) Não diga “sssshhhhh!”.

(14) Diga “Toque, por favor”, sempre que puder.

(15) Ajude adultos, assim como crianças.

(16) Leve em consideração as diferentes necessidades de cada membro da família.

(17) Aproveite ao máximo seus espaços internos e externos.

(18) Deixe o espaço confortável para todos, com banheiros limpos, guarda-volumes, lugar para trocar bebês.

(19) Providencie comida saudável e a um custo razoável, além de bebedouros.

(20) Faça a visita durar.

Em relação aos jovens, Faustin (2012) diz que é sempre uma tensão para esse público a visita a um espaço cultural, principalmente se o visitante pertencer a uma classe econômica mais baixa. A atmosfera de silêncio e a exigência de bom comportamento tornam esse ambiente de difícil entendimento para muitos jovens. A ideia de disciplina está muito ligada às visitas aos museus por muitos jovens, que vê a visita como uma obrigatoriedade muita vezes imposta pela escola, quando o que deveria ocorrer era a ideia de fruição daquelas obras, para dar o sentido de pertencimento. O autor acredita que o desafio das instituições culturais que desejem realmente ser democráticas é aprender a lidar com todas as diferenças.

No Brasil, é possível destacar o Museu da Maré, fundado em 2006 com o intuito de registrar, preservar e divulgar as tradições e

cultura das comunidades da Maré na cidade do Rio de Janeiro. Os projetos desenvolvidos pelo museu – que incluem atividades lúdicas e educativas, contadores de histórias, exposições permanentes e itinerárias, entre outras – criam e fortalecem os vínculos entre os moradores da comunidade por meio de sua história. A proposta é inovadora porque a criação do museu se deu por iniciativa dos próprios moradores, que desejou ter sua história contata com suas próprias vozes, sem intervenção dos meios de comunicação “oficiais”. Dessa forma, o “museu da favela”, como ele próprio se denomina, não fica restrito aos ambientes limitados às classes mais intelectualizadas e elitistas, sendo um espaço criado pela comunidade e para a comunidade (MUSEU DA MARÉ, 2013).

4.2 GERAÇÃO, SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS

Pequenas ações podem ter um grande impacto no resultado. Às vezes, mudar a forma de comunicação, a ordem dos objetos expostos ou a sua cor podem surtir efeitos mais produtivos do que projetos com grandes investimentos, mas que não foram estrategicamente planejados (THALER; SUNSTEIN, 2008).

As soluções criativas para problemas do dia-a-dia estão cada vez mais sendo usadas, inclusive nas instituições públicas, já que não há tanto tempo disponível e muitas delas operam com orçamentos limitados. Claro que em muitos casos é imprescindível que grandes investimentos sejam feitos, mas esperar que para solucionar qualquer problema seja necessário realizar grandes projetos também não é verdade. Muitas vezes, soluções simples podem dar efeitos inesperados e as pessoas podem ter seus comportamentos influenciados por pequenas mudanças no cotidiano.

4.2.1 Geração de ideias para o museu Victor Meirelles

Partindo dessa ideia, para tentar solucionar o problema apresentado nesta pesquisa, sobre quais ações colocar em prática no Museu Victor Meirelles para que este seja mais acessível a todos, foi priorizado, dadas as condições do museu, a criação de ideias que sejam facilmente implementadas, respeitando os critério de baixo custo e alto impacto.

As ideias foram geradas usando as técnicas de entrevistas, *brainstorming* e *benchmarking*, sendo as ideias um resultado da

combinação dessas técnicas. Após a geração das ideias, as mesmas foram reduzidas, compiladas ou mesmo eliminadas pela pesquisadora e pela equipe do Museu Victor Meirelles, resultando na lista abaixo, composta de 76 ações.

Cada ação foi avaliada dentro de uma escala de 1 a 10, sendo que para orientar a avaliação, os critérios foram definidos da seguinte forma:

Quadro 4 – Descrição dos critérios CUSTO e IMPACTO.

	Custo	Impacto
Definição	São os bens ou serviços necessários para a realização da atividade, incluindo materiais e pessoal; o valor que se paga para a realização das atividades.	Potencial de atingir o resultado esperado.
Nota 01	Não é necessário realizar nenhum investimento, podendo ser usados materiais, serviços e recursos humanos do próprio museu, sem que estes façam falta às atividades já em andamento.	Impacto baixo, próximo de zero; Potencial de atingir pessoas específicas ou grupos muito delimitados; Atinge somente pessoas que já conhecem o museu; Não proporciona que o visitante volte.
Nota 05	É necessário contratar serviços ou comprar materiais por meio de projetos básicos dentro do limite de dispensa de licitação, qual seja, R\$ 15.000,00 para obras e serviços de engenharia e R\$ 8.000,00 para outros serviços e compras. Dessa forma, a decisão sobre o gasto se atém o MVM e não necessita de aprovação pelo IBRAM.	Potencial de atrair públicos novos; Probabilidade que o visitante volte e que estimule outras pessoas a comparecerem ao museu; Aumento de visitação em 20%.
Nota 10	Para contratações acima do limite da dispensa de licitação, sendo necessário realizar a compra ou a contratação do serviço pelas modalidades licitatórias legalmente previstas, atingindo os valores referente à modalidade concorrência, qual seja, R\$ 1.500.000,00 para obras e serviços de engenharia e R\$ 650,00 para outros serviços e compras.	Taxa de retorno alta, fazendo com que o visitante frequente o museu; aumento da visitação em pelo menos 50%.

Fonte: Produção da própria autora, 2014.

Cada alternativa é definida e pontuada segundo os critérios de CUSTO e IMPACTO, podendo receber notas 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09 e 10 de acordo com os limites apresentados e segundo a percepção dos respondentes; sendo que para o critério custo, a ação com menor custo recebe a nota 1 e é a melhor pontuada; e para o critério impacto, a melhor ação e com maior impacto recebe a nota 10.

A pesquisadora avaliou cada alternativa, sendo as notas validadas por 04 participantes, que são funcionários do Museu Victor Meirelles atualmente.

Os funcionários que participaram da validação foram:

- Pesquisadora: responsável pelo setor administrativo do museu.
- Avaliador 1: Formação de nível superior em comunicação, trabalha na conservação do acervo e com experiência de vinte anos na área.
- Avaliador 2: Formação em museologia, com experiência na área de seis anos em museus.
- Avaliador 3: Formação em ciências sociais, com experiência na área de três anos em museu.
- Avaliador 4: Formação em antropologia, com experiência de três anos em museu.

A replicação da pontuação dos critérios de cada alternativa tem o intuito de validar, verificar e, de certa forma, oferecer um controle de qualidade dos dados apresentados. Como os avaliadores têm formações acadêmicas e áreas de atuação diferentes, o intuito é ter uma visão mais abrangente sobre as alternativas. O resultado foi a média das notas respondidas (anexo 2), como forma de aliar as diferentes visões.

A seguir, são apresentadas as alternativas e as notas que cada uma apresentou.

Alternativas:

1. **Download gratuito do áudio guia:** Somente 8% dos museus brasileiros possuem serviço de áudio guia, segundo dados do IBRAM (2010), principalmente devido ao custo elevado para aquisição dos aparelhos e desenvolvimento do conteúdo. Essa ação visa tornar as informações sobre o museu e seu acervo mais acessíveis para os visitantes que moram em outras localidades e que não têm a oportunidade de visitar o museu *in loco*. Também visa facilitar o conhecimento e o alcance às obras e à casa por pessoas com deficiência visual, como uma maneira de fazer a visita à distância. Os conteúdos em áudio poderão ser disponibilizados para *download* no site institucional e

também poderão ser repassados no próprio museu, caso alguém tenha interesse. Neste caso, o próprio visitante usará seu aparelho celular, aparelho de MP3, fones ou computador próprios, desonerando o museu de implantar um serviço de áudio guia tradicional que pode ter um custo bastante elevado. O custo envolvido está na edição e gravação do áudio, que deve ser feito por profissionais especializados, sendo que a elaboração dos textos pode ser feita pelos próprios funcionários ou por profissionais convidados.

Custo: 3,0

Impacto: 5,4

2. Visita virtual: Disponibilizar meios tecnológicos para que os interessados possam ter acesso ao acervo e às dependências da instituição virtualmente. Como no caso do áudio, é uma possibilidade de fazer com que mais pessoas possam visitar o museu à distância, seja porque estão impossibilitadas geograficamente ou porque possuem interesse em pesquisar o assunto. Embora implantar um projeto de visita virtual (como nas oferecidas pelo *Google Art Project*) demande investimentos, o museu pode realizar, como alternativa, pequenos vídeos mostrando o museu e o acervo, entrevistando funcionários, visitantes e especialistas, podendo criar um canal em sites como o *youtube*, *vimeo* ou similares, que permitam compartilhamento de vídeos online. É cada vez mais comum a edição de vídeos feitos em *smartphones* e o MVM já teve a experiência de contratar, a baixo custo, pequenos vídeos feitos de forma amadora, sobre as exposições do museu, com artistas. Os custos envolvidos estão relacionados ao pró labore do autor do vídeo e com edições de imagem especializada, caso seja necessário.

Custo: 4,4

Impacto: 5,4

3. Placas de sinalização personalizadas e em formato diferenciado para as instituições culturais: Embora geralmente os museus possuam localizações geograficamente privilegiadas, muitos nos centros históricos das cidades onde estão situados como é o caso do Museu Victor Meirelles, muitas pessoas não os conhecem. É necessário que sejam colocadas placas indicativas para os museus. Esta ação envolve articulação com a prefeitura da cidade. Garantir que as pessoas localizem facilmente onde está o museu é fundamental para que novos públicos o visitem e não somente as pessoas que já o conhecem.

Custo: 3,6
 Impacto: 4,8

4. Busdoor: Propaganda em transportes coletivos pode ajudar a passar a impressão que o museu pode ser visitado por qualquer pessoa, já que ônibus é um transporte popular e passa por diversos itinerários. Por estar em movimento, alcança diferentes localidades e se destaca em relação a outras mídias convencionais, já que não é comum um museu de arte fazer propaganda em ônibus. Também possui um investimento mais baixo que outras mídias, como a televisão, por exemplo. O Museu Victor Meirelles já realizou a experiência de fazer publicidade em *busdoor* obtendo resultados positivos quanto à visitação.

Custo: 4,4
 Impacto: 6,0

5. Publicidade nos lugares onde os turistas são recebidos (hotéis, aeroporto, rodoviária): Chamar a atenção de pessoas que estão na cidade a passeio para a programação cultural da cidade. Pode ser feito em conjunto com outras instituições culturais e a Prefeitura da cidade. O material, caso seja necessário, pode ser impresso em gráficas ou dentro da própria instituição, caso haja equipamentos para isso, como no caso do MVM. A intenção é atingir novos públicos e mostrar o museu como mais uma opção de entretenimento da cidade.

Custo: 3,0
 Impacto: 6,2

6. Incluir a visita ao museu na programação de congressos, feiras e outros eventos da cidade: Da mesma forma do item anterior, a intenção é que as visitas culturais façam parte da programação de eventos empresariais, estudantis, esportivos, entre outros, podendo ser pensado, junto da organização dos eventos, uma programação especial para os diversos tipos de grupos ou como visitas especiais.

Custo: 1,8
 Impacto: 6,2

7. Corda vermelha ou caminho desenhado no chão indicando a direção e sugerindo o passeio entre as instituições culturais do centro de Florianópolis:

Inspirada em uma ação realizada pelo Museu Van Gogh em Amsterdam/Holanda, que para indicar ao visitante onde estariam

expostas as obras do artista (já que o museu oficial estava em reforma e outro museu estava expondo o acervo), foi colocada uma corda vermelha indicando o caminho, no alto de postes e árvores. A ação se mostrou bastante efetiva para turistas, já que explicar o caminho se tornou bastante simples e não frustrava o visitante que achava que não iria conseguir visitar o museu. Em Florianópolis, pode ser usada a mesma tática, mas adaptada para a cidade, esta corda pode conectar as instituições culturais do Centro, indicando um passeio cultural para as pessoas, por exemplo, entre o Museu Victor Meirelles, Fundação Badesc, Museu Cruz e Souza e Memorial Meyer Filho/ Galeria Municipal de Arte Pedro Paulo Vecchietti. Da mesma forma da corda, pode ser pintado no chão um caminho indicando essa orientação. Deve ser uma ação articulada entre as instituições culturais e a Prefeitura, que deve autorizar a ação.

Custo: 2,6

Impacto: 6,6

8. Arte integrada: Visitas integradas entre as instituições culturais. Quando é agendada uma atividade em um museu é indicado online, por telefone e/ou pessoalmente o agendamento em outras instituições, principalmente para atividades correlatas. As instituições culturais devem informar constantemente as outras das suas programações e horários de funcionamento. Dessa forma, o museu pode atrair públicos que são cativos de outras instituições e vice e versa.

Custo: 1,6

Impacto: 5,4

9. Distribuir objetos na cidade que remetam à ideia de pertencimento ao Museu Victor Meirelles, com o objetivo de levar as pessoas a devolvê-los ou irem visitar o museu por conta disso. A ação pode ser realizada deixando caixas, livros e outros objetos com indicação de nome e endereço, como se tivessem sido esquecidos. Como os moradores da cidade de Florianópolis são apegados às tradições da cidade, a ação pode provocar um sentimento afetivo, levando-os a devolverem os objetos e criando novas relações com o museu.

Custo: 3,2

Impacto: 5,6

10. Grafitar a Primeira Missa do Brasil na parede exterior ao MVM: Sendo este o quadro mais famoso do Victor Meirelles e alvo

da curiosidade de muitos visitantes, é uma forma de apresentar a importante pintura, que pertence ao acervo do Museu Nacional de Belas Artes no Rio de Janeiro, com uma nova leitura, atraindo outros públicos e chamando a atenção para o museu e o artista. Artistas locais podem ser convidados a participarem do projeto. Os custos envolvidos podem ser o pagamento feito ao artista e o material necessário para a pintura.

Custo: 4,4

Impacto: 6,4

11. Cartografando Nossa Senhora do Desterro: Atividade que consiste em um mapa de Nossa Senhora do Desterro, antigo nome de Florianópolis, indicando curiosidades históricas, caminhos a serem percorrido, com foco na trajetória do Victor Meirelles e sua vida artística. Os mapas podem estar disponíveis para download (inclusive com áudio casado com a atividade) ou ser uma atividade mediada e agendada no MVM.

Custo: 2,2

Impacto: 6,0

12. Manter registro fotográfico no site institucional das exposições do MVM para serem consultadas a qualquer tempo e por qualquer pessoa, inclusive por aquelas que não podem visitar o museu por impedimento físico ou geográfico (material não deve se restringir somente à época das exposições).

Custo: 1,4

Impacto: 3,8

13. Distribuição de material institucional com frequência nas instituições culturais, centros turísticos, escolas e outros. A intenção é que haja comunicação frequente entre diversas instituições com a atualização da programação.

Custo: 2,4

Impacto: 5,6

14. Criar promoções, descontos e oferecimento de brindes pra um grupo específico, a exemplo do Museu de Arte Contemporânea de Denver, EUA. Com uma abordagem humorística, o MCA/Denver oferece descontos, promoções, presentes especiais para pessoas com características específicas, como físicos e metafísicos, no caso. No MVM, isso pode ser feito de acordo com o tema da exposição ou

incitando curiosidades sobre o Victor Meirelles (pode ser dado para quem tem sobrenome Lima ou Meirelles, faz aniversário no mesmo dia, etc.).

Custo: 2,6

Impacto: 3,6

15. Promover eventos comunitários, onde as pessoas possam conversar, trocar ideias, tocar música, dançar. O museu oferece a estrutura (energia elétrica, mesas, cadeiras, microfone, etc.). Os eventos podem ser no Largo Victor Meirelles, nos espaços em volta ao museu, ao ar livre. O museu pode promover cafés da manhã e/ou lanches comunitários, convidando as pessoas a contribuírem. Para que o evento aconteça, o museu pode divulgar a ação pelos próprios meios já usados hoje, como e-mails e redes sociais, convidando as pessoas e irem ao museu, trazerem instrumentos musicais e participarem de forma colaborativa.

Custo: 2,6

Impacto: 6,6

16. Publicidade diária ou semanal em rádio, com entrevistas e dicas culturais: Muitas pessoas reclamam que não sabem das atividades culturais da cidade. A ideia, apesar de óbvia, é manter regularmente contato nas diversas mídias, podendo acrescentar outros elementos para capturar a atenção das pessoas, além de simplesmente oferecer a programação do museu, pode acrescentar outras informações, como dicas culturais, indicações de livros, filmes e outros, podendo fazer conexões com outras instituições culturais.

Custo: 5,0

Impacto: 6,2

17. Treinamento em libras para atender pessoas com deficiência auditiva, inclusive propondo atividades específicas para esses visitantes: Um museu público deve ter condições de atender todos os visitantes, independente de suas características físicas. Segundo o censo do IBGE de 2010, estima-se que cerca de 9,7 milhões de pessoas possuam deficiências auditivas. Os museus não devem ignorar um público tão grande. Os funcionários devem estar preparados para atender essas pessoas e propor atividades e específicas, adaptadas às suas condições físicas.

Custo: 2,2
 Impacto: 5,8

18. Visualização clara do Museu Victor Meirelles do começo da Rua Victor Meirelles, na Praça XV de novembro, indicando que aquela casa antiga é um museu e que está aberto para visitação: Embora haja um banner com a programação básica na lateral esquerda do Museu Victor Meirelles para facilitar a visualização das pessoas que passam pela Praça XV de Novembro no Centro de Florianópolis, há reclamações constantes que o museu é mal sinalizado. No banner aparecem informações com o horário de visitação, dias da semana e fotos do acervo do museu, mas que, mesmo assim, não oferece informações claras para os visitantes. A sugestão aqui é repensar o *layout* do *banner* para que as informações fiquem mais simples e claras, com menos desenhos, e com as letras com mais destaque.

Custo: 3,4
 Impacto: 4,0

19. Colocar uma placa indicativa no município Victor Meirelles/SC indicando que existe um museu, onde está localizado e qual o seu acervo.

Custo: 3,0
 Impacto: 2,8

20. Indicações nas plaquinhas no chão do boi de mão: Recentemente, a Prefeitura de Florianópolis colocou **plaquinhas na frente de imóveis históricos com indicações de números**. Deve ser distribuído no próprio museu mapa com os indicativos dos números que estão marcados no chão indicando casas históricas. A mesma prática deve ser incentivada nos outros imóveis históricos, incentivando a visita e o surgimento de novos públicos.

Custo: 1,8
 Impacto: 4,2

21. Colocar bancos para descanso no Largo Victor Meirelles: O Largo Victor Meirelles hoje é uma passagem muitas vezes vista como desagradável pelas pessoas porque a iluminação é fraca, tem muitos moradores de rua na região e com instituições públicas. Para que as pessoas queiram passar por aquela rua, o Largo Victor Meirelles deve se tornar mais agradável para o passeio, com bancos, plantas, pintura nova, causando uma impressão positiva, tanto ao Largo como ao Museu.

Custo: 6,0
 Impacto: 4,2

22. Disponibilizar *wi-fi* grátis: As pessoas estão constantemente conectadas a internet e os museus não deveriam ignorar esse fato. Disponibilizar *wi-fi* gratuito atrai visitantes que podem pesquisar informações, compartilhar fotos no momento da visita, atraindo novas pessoas. Embora pareça ser uma ação que seria facilmente implementada, o MVM tem problemas com sua internet há alguns anos, sendo este serviço prestado de forma falha pelas operadoras contratadas pelo IBRAM e a alto custo. Aumentar a área disponível da internet envolve fazer uma nova licitação ou alterar a capacidade do serviço contrato dentro dos limites da Lei 8.666/93.

Custo: 4,6
 Impacto: 3,2

23. Bancos dentro do museu: Embora o Museu Victor Meirelles seja pequeno, deve proporcionar conforto físico para que a visita não seja cansativa. Bancos confortáveis dentro das salas de exposição, mesmo que poucos e pequenos, podem ajudar a prolongar o tempo de visita.

Custo: 4,4
 Impacto: 1,8

24. Ônibus para as crianças visitarem o museu: Muitas escolas possuem dificuldades financeiras e dependem que a prefeitura disponibilize ônibus para que as crianças façam as visitas ao museu. O museu poderia disponibilizar um ônibus para que as crianças possam realizar a visita.

Custo: 7,8
 Impacto: 9,4

25. Propor atividades que chamem visitantes que não frequentam o museu, como, por exemplo, os eventos **Cinema Falado e Estação da Música, que não estão sendo realizados atualmente.** Embora ambos sejam atividades culturais, possuem públicos diferentes.

Custo: 4,6
 Impacto: 8,4

26. Pinturas do lado de fora do museu: As paredes externas do museu podem servir de telas para pinturas e exposições temporárias. Além de exporem as pinturas de uma forma mais explícita, podem chamar a atenção das pessoas que estão passando pela rua e convidá-las para entrar e conhecer outras obras.

Custo: 4,0

Impacto: 5,4

27. Melhorar a iluminação e o conforto interno (o ambiente do MVM é escuro e muito quente): Há reclamações constantes dos visitantes que as salas de exposições do Museu Victor Meirelles são muito quentes no verão e pouco iluminadas. Esses elementos geram impacto negativo na visitação, encurtando a visita, além de prejudicar a visualização e contemplação das obras. O museu deve repensar os modelos de iluminação e refrigeração dentro de possibilidades mais atualizadas, modernas e agradáveis, tanto para a conservação das obras como para o conforto das pessoas.

Custo: 8,0

Impacto: 7,0

28. Realizar trabalho anterior com as crianças que visitam o museu para estimular a curiosidade e ter mais aproveitamento da visita. Os funcionários da Ação Educativa podem visitar constantemente as escolas realizando atividades sobre a história do museu e seu acervo e disponibilizar materiais próprios para isso.

Custo: 2,8

Impacto: 6,4

29. Disponibilizar e deixar à vista caixa de reclamações, sugestões, elogios e críticas. As opiniões dos visitantes devem ser lidas e avaliadas frequentemente e consideradas para futuras mudanças. Esse depositório deve estar em local de fácil acesso. Embora não seja uma ação que diretamente democratize o acesso ao museu, pode revelar informações importantes que podem gerar novas ações e práticas realmente efetivas e que não estão conhecidas até então.

Custo: 1,8

Impacto: 2,0

30. Expor quadros do Victor Meirelles na sala de exposição do térreo, já que atualmente eles são expostos no 1º andar, acessível por

uma escada íngreme e que dificulta a visita de pessoas com dificuldade de locomoção. Expor os quadros no térreo permite que mais pessoas tenham acesso a esses quadros.

Custo: 1,2

Impacto: 5,6

31. Música no lado exterior ao museu: A depender da atividade e da exposição apresentada, o museu pode instalar caixas de som com músicas para atrair a curiosidade do público, podendo trazer novos públicos para o museu.

Custo: 2,8

Impacto: 4,6

32. Iluminação monumental: Embora o Museu Victor Meirelles não abra para visitação durante a noite, salvo nos dias de atividades esporadicamente programadas, a iluminação monumental pode valorizar a casa histórica gerando um sentimento positivo nas pessoas, além de ajudar na segurança do museu, já que iluminará a rua. A maior atenção colocada na casa pode atrair novos públicos movidos pela curiosidade.

Custo: 5,0

Impacto: 4,8

33. Autofalante em dias especiais chamando as pessoas e indicando a programação de forma lúdica.

Custo: 3,4

Impacto: 2,6

34. Máscara do Victor Meirelles para serem distribuídas para as crianças e visitantes em geral, para que haja reconhecimento visual do artista. Propor momentos de brincadeiras com as crianças envolvendo o acervo e a história do museu podem gerar memórias afetivas e fidelizar esse público. As crianças podem voltar ao museu e trazer familiares para conhecê-lo e visitá-lo.

Custo: 3,4

Impacto: 3,0

35. Fazer exposições com durações mais curtas (atualmente as exposições temporárias duram cerca de 2 meses), com mais editais, oferecendo mais chance de mais artistas exporem, valorizando a cena

artística da cidade e região. Com mais exposições, haverá a possibilidade de exposições mais diversas que poderão atrair novos públicos.

Custo: 5,0

Impacto: 5,6

36. Atividades extras que reforcem os temas das exposições:

A programação da Ação Cultural pode reforçar os temas tratados nas exposições, reforçando a reflexão e o debate, promovendo palestras, oficinas, cursos, mostras de filmes, entre outros.

Custo: 5,2

Impacto: 6,6

37. Exposições com trabalhos finais dos alunos em disciplinas das universidades: Parceria com as universidades da cidade e região para que alunos de artes visuais possam expor seus trabalhos dentro da programação do museu e da grade escolar. O Museu ficaria responsável por montar a exposição e a divulgação seria conjunta do museu, universidade e alunos.

Custo: 3,0

Impacto: 5,2

38. Propor semanas temáticas, convidando especialistas e interessados, atraindo diferentes grupos para discussão.

Custo: 4,6

Impacto: 4,8

39. Programa integrado com a Secretaria de Educação da cidade e o museu: Comunicação e integração entre o museu e as secretarias municipais e estaduais para proporcionar programações conjuntas e harmônicas, multiplicando a divulgação e o debate na cidade.

Custo: 4,25

Impacto: 5,75

40. Loja: Oferecer produtos relacionados ao acervo do Museu.

Custo: 6,0

Impacto: 4,6

41. Livros para as crianças para estimular a criatividade e a curiosidade, com desenhos para colorir, pistas para encontrar e

atividades para realizar durante a visita. Esses livros podem ser usados como forma de indicar um caminho para as crianças realizarem as visitas. Tornar a visita agradável ajuda a criança a estabelecer um vínculo afetivo, tornando possível o retorno da criança trazendo seus familiares.

Custo: 5,0

Impacto: 4,8

42. Aplicativo para smartphones: É cada vez mais comum a referência em aplicativos nos celulares para auxiliar a visita, buscar novas informações e consultar dúvidas.

Custo: 5,25

Impacto: 3,8

43. Integração de trabalhos das crianças nas exposições, que poderão aparecer digitalizadas em uma televisão ou expostas nas paredes, ajudando a dar a noção de pertencimento: Desenhos, pinturas, colagens das crianças realizadas em oficinas oferecidas pelo museu podem ser digitalizadas e visualizadas em televisores nas salas de exposição. Essa atividade pode fazer com as crianças queiram voltar ao museu para ver os seus trabalhos, trazendo as famílias e os amigos.

Custo: 2,0

Impacto: 4,4

44. Jogos para estimular a criatividade, curiosidade e o conhecimento por meio de elementos lúdicos. Alguns jogos poderão ser repetidos pelas crianças em casa, fazendo com que os efeitos da visita perdurem para além dos muros do museu.

Custo: 3,8

Impacto: 4,4

45. Corrimão da escada dos dois lados: O Museu Victor Meirelles possui uma escada bastante íngreme, desestimulando alguns visitantes a subirem no primeiro andar e visitarem as obras ali expostas. Há atualmente um corrimão do lado esquerdo, mas que não oferece suporte devido. Corrimões apropriados e dos dois lados da escada podem dar mais segurança para os visitantes e ajudar a evitar acidentes.

Custo: 4,6

Impacto: 3,8

46. Colocação de **faixa amarela antiderrapante nos degraus da escada**, melhorando a visualização e dando mais segurança aos visitantes.

Custo: 2,0

Impacto: 2,2

47. **Obras com textura ou maquetes para deficientes visuais** (impressão em 2D, 3D).

Custo: 6,4

Impacto: 4,6

48. **Material, placas e etiquetas em Braille**: 7,4% dos museus possuem etiquetas ou textos em Braille e 5,7% possuem sinalizações em Braille (IBRAM, 2010). Segundo dados do IBGE (2010), cerca de 7 milhões de pessoas da população brasileira declararam se portadores de deficiência visual severa ou são cegas. Os espaços públicos devem estar preparados e oferecer condições dignas para que essa parcela da população visite os museus.

Custo: 5,4

Impacto: 4,6

49. Repensar a **marca do museu**, como atividade de planejamento interno e estratégico, enfatizando o que ele representa dentro da sociedade, quais são seus objetivos e qual mensagem quer passar para a sociedade.

Custo: 3,5

Impacto: 3,0

50. A exemplo da ação desenvolvida pelo New Museum de Nova Iorque, que para celebrar seu 30º aniversário ficou aberto para visitação gratuita por 30 horas seguidas, o museu pode fazer **visitas ininterruptas**, associadas a outros eventos da cidade. A dificuldade maior é a segurança dos visitantes, já que no Centro da cidade acontecem com frequência pequenos furtos muitas vezes feitos por usuários de drogas. Deve ser feito uma parceria com a prefeitura, para que esta dê suporte para a realização do evento. Abrir o museu em horários alternativos pode possibilitar que outras pessoas possam visitá-lo.

Custo: 3,0

Impacto: 3,0

51. A exemplo da ação “*I went to MoMA and...*” (Eu fui ao MoMA e...), realizada pelo Museu de Arte Moderna de Nova Iorque/EUA, a ideia é que os visitantes expliquem com as suas palavras como foi para ele a experiência de ir ao museu, escrevendo em **cartões distribuídos dentro do museu**. Os cartões foram digitalizados e expostos na parede do museu e usados como material publicitário. Segundo os organizadores da ação, este tipo de contato com o público pode ser uma poderosa ferramenta de relacionamento.

Custo: 2,8

Impacto: 3,0

52. **Informações claras sobre as dependências do museu e quais serviços são oferecidos**, como por exemplo, mediação para as visitas e biblioteca. 47,8% dos museus possuem biblioteca, e dentre elas, 77,5% oferecem acesso ao público. Isso quer dizer que, dentro do universo dos museus, 37% oferecem esse serviço ao público, mas 63% não oferecem ou não possuem bibliotecas (IBRAM, 2010). Se for possível um visitante ter acesso a biblioteca, deve deixar isso claro.

Custo: 1,8

Impacto: 2,4

53. Disponibilizar **cartas explicativas que podem ser embaralhadas e sugerir um determinado percurso** entre as obras. Pode ser uma maneira divertida de ligar obras aleatoriamente. O elemento surpresa de experimentar uma exposição por um percurso diferente pode ser a mesma para pessoas com grau escolar mais alto e mais baixo. Isso pode deixar os públicos das classes mais baixas mais a vontade, já que todos os visitantes podem experimentar a exposição de uma forma não tradicional da mesma forma.

Custo: 1,8

Impacto: 2,0

54. **Estimular o uso de hashtags nas redes sociais** como pesquisa de público e multiplicação da publicidade. Pelas referências usadas nas mídias sociais será possível perceber como o museu é visto pelo público e quais os interesses divulgados. Deve haver um acompanhamento sistemático pelos funcionários do uso desta ferramenta, com análise e avaliação constantes.

Custo: 1,75

Impacto: 2,75

55. Criar atividades específicas ou preferenciais para os membros da Associação de Amigos do Museu Victor Meirelles, como forma de valorização das pessoas que apoiam e financiam algumas de suas atividades. É uma atividade personalizada com potencial para criar ligações afetivas.

Custo: 1,4

Impacto: 2,0

56. Criar espaços para que os visitantes deixem suas impressões sobre as obras do museu ou somente uma obra específica. Por exemplo, pode ter a pergunta “**o que você achou dessa obra?**”. As respostas podem ficar disponíveis para quem quiser ler e pesquisar. É uma forma de compartilhar informações, desenhos e opiniões entre os visitantes, além de ser fonte de pesquisa para o público e para o museu.

Custo: 1,4

Impacto: 3,8

57. Promover uma campanha do tipo “Leve quem você gosta para visitar o museu”, criando referências afetivas junto ao museu.

Custo: 1,6

Impacto: 2,4

58. Inverter a curadoria das exposições para o público: Convidar o público para selecionar as obras que serão expostas e de que forma. Forma de conhecer seu público, preferências. Ajuda a dar ideia de pertencimento ao público com o museu.

Custo: 2,4

Impacto: 3,8

59. Código QR: O aplicativo QRpedia é um leitor de códigos QR que direciona o usuário do *smartphone* para um tópico de interesse no Wikipédia, auxiliando na busca de informações. Pode ser uma alternativa para a cara implantação de um sistema de audioguia. A desvantagem é que há desconhecimento do que é um código QR, além de ser necessário que o usuário possua um *smartphone* ou aparelho similar conectado à internet.

Custo: 3,67

Impacto: 1,67

60. Colocar **vídeos das palestras e entrevistas** no *youtube*, *vimeo* ou similares.

Custo: 3,4

Impacto: 4

61. Criar um grupo no **Flickr ou Pinterest** para que as pessoas possam colocar fotos de forma colaborativa.

Custo: 1,0

Impacto: 1,8

62. Alimentar **páginas da Wikipédia** com assuntos relacionados ao museu, mantendo as informações sempre atualizadas.

Custo: 1,6

Impacto: 2,0

63. Acrescentar o link “**curtir**” do **Facebook** no site institucional.

Custo: 1,0

Impacto: 2,6

64. Acrescentar o **link do Twitter** no site institucional.

Custo: 1,0

Impacto: 2,0

65. Entrevistar e **coletar comentários, críticas dos visitantes e publicar no site** e/ou redes sociais.

Custo: 1,6

Impacto: 2,4

66. Tirar fotos dos **comentários do livro de visitantes e publicar nas redes sociais**. Essas fotos poderão ser compartilhadas e a informação multiplicada na internet.

Custo: 1,2

Impacto: 2,2

67. Adicionar exposições e eventos do museu como locais no **Foursquare**.

Custo: 1,25

Impacto: 2,75

68. Deixar dicas sobre eventos dos museus em **locais populares no Foursquare.**

Custo: 1,25
Impacto: 3,5

69. Convidar blogueiros locais para os eventos e estimulá-los a escrever sobre isso: ajuda a replicar as informações geradas no museu nos blogs, ferramenta comunicativa cada vez mais usada.

Custo: 1,2
Impacto: 3,6

70. Participação em blogs e sites: Deixar comentários, opiniões ajuda a formar uma rede de informações dentro de um ambiente com assuntos de interesses em comum e que podem ajudar atrair novos públicos.

Custo: 1,4
Impacto: 1,75

71. Atualizar regularmente o site institucional e redes sociais, importante para pesquisas e busca de informações. Sites desatualizados deixam de ser procurados.

Custo: 1,6
Impacto: 3,4

72. Mediação: Embora 80,6% dos museus ofereçam visitação mediada por um profissional da área, para a maioria dos casos (76,4%) é necessário agendamento prévio IBRAM (2010), ou seja, nem sempre a mediação estará disponível durante a visitação espontânea. A ideia é que o mediador esteja próximo do público para que este não se sinta envergonhado de tirar dúvidas e pedir orientação. Pode ser feito com placas na entrada ou dentro do museu (“Por que você não chama o mediador para te ajudar?”) ou mesmo o próprio mediador, com um crachá ou qualquer outro tipo de identificação visível nas salas de exposição facilitando a comunicação.

Custo: 2,0
Impacto: 3,6

73. Orientação para a visita por meio de flechas: Muitos visitantes se sentem envergonhados durante a visitação, principalmente aqueles que possuem nível educacional e econômico mais baixo.

Flechas, placas ou qualquer outro sinal que indique o caminho deixam os visitantes mais a vontade e confortáveis dentro do museu, ficando mais livres para realizar a visita.

Custo: 2,0

Impacto: 1,8

74. Tabuletas explicativas anexadas às obras, para que se o visitante quiser saber mais informações poder obtê-las mais facilmente. Aumenta a ideia de acessibilidade, embora não substitua a formação escolar. Visa atrair e deixar mais confortável o público das classes mais populares.

Custo: 2,0

Impacto: 3,2

75. Enviar e-mails personalizados agradecendo a visita e convidando-o a voltar.

Custo: 1,4

Impacto: 5,4

76. Oferecer recursos humanos, financeiros e físicos para que grupos externos desenvolvam **seus próprios projetos no museu e com autonomia**. O museu oferece a estrutura física e de pessoal e grupos autônomos implantam projeto próprios, com duração de tempo e objetivos definidos.

Custo: 4,4

Impacto: 5,2

4.2.2 Mapa de prioridades

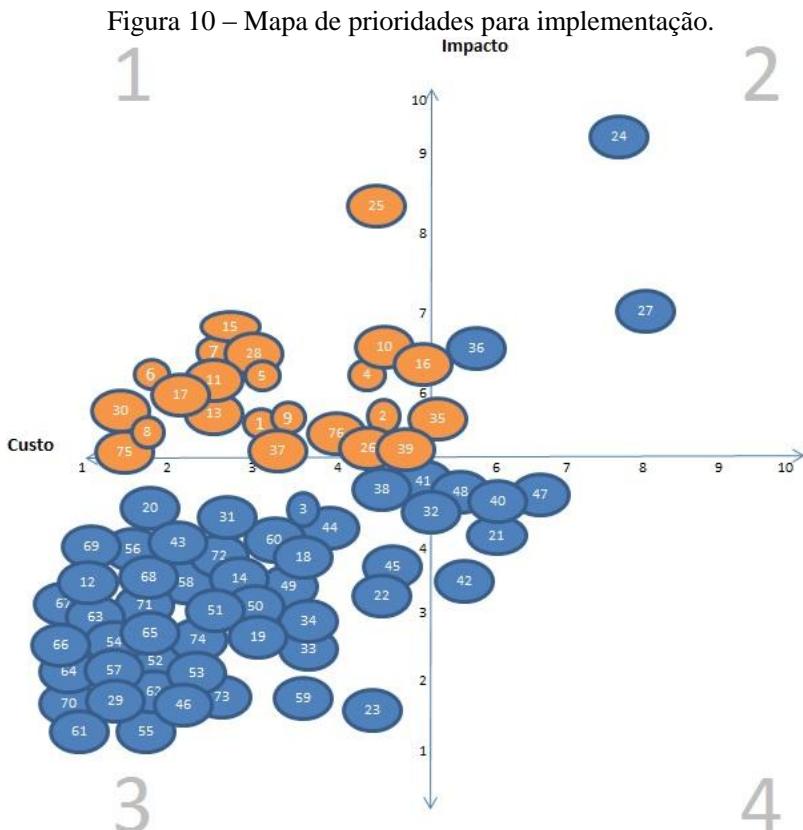
O mapa de prioridade tem a intenção de apresentar, de forma clara e didática, quais as ações que devem ser priorizadas para serem colocadas em prática pelo Museu Victor Meirelles.

A matriz está dividida em quatro quadrantes, sendo que o eixo horizontal apresenta o critério “custo” e o eixo vertical, o critério “impacto”, em uma escala de um a dez cada.

No primeiro quadrante estão as ações que mais atendem ao objetivo deste trabalho e, por isso, devem ser priorizadas, sendo pontuadas como de maior impacto (5 a 10) e menor custo (1 a 5). No segundo quadrante está o grupo de ações que possui alto impacto (5 a 10) e custo médio pra alto (5 a 10). É possível perceber ações que

podem ser colocadas em prática em médio prazo, já que algumas possuem custo próximo a 5. No terceiro quadrante estão as ações que possuem baixo custo (1 a 5) e baixo impacto (1 a 5). Para serem colocadas em práticas devem ser analisadas uma a uma. Muitas ações possuem custo valorado como 1, ou seja, podem ser usados materiais que o próprio museu possui, sendo que muitas dessas ações podem ser incorporadas na rotina de trabalho da instituição. No quarto quadrante estão as ações que devem ser mais minuciosamente analisadas para serem colocadas em prática, já que combinam custo alto (5 a 10) com impacto baixo (1 a 5).

Dentro de cada quadrante ainda é possível perceber uma hierarquia de ações, sendo algumas mais bem avaliadas e bem dispostas na matriz que as outras. A partir dessa análise visual é possível selecionar as ações a serem primeiramente implementadas.



Fonte: Produção da própria autora, 2014.

Como para a criação das alternativas já foi priorizado e orientado que as mesmas deveriam ter baixo custo, a grande maioria das ideias atende a esse critério, ficando concentradas no primeiro e no terceiro quadrantes, que possuem custo de 1 a 5. Em outro contexto, os valores do custo poderiam variar de forma mais ampla, atingindo quantias bem mais altas.

Além disso, embora algumas ideias não estejam diretamente ligadas à democratização do acesso aos museus, possuem conexão com o tema, por isso foram mantidas.

No primeiro quadrante, com as ações e práticas destacadas na cor laranja, é possível perceber que se concentraram principalmente as alternativas ligadas à publicidade do museu e seus eventos, como

distribuição de material, folders e panfletos em hotéis, aeroportos, rodoviárias, instituições culturais, entre outros. O baixo custo dessas alternativas se deu porque o museu possui impressora capaz de produzir muitos desses materiais, minimizando consideravelmente os valores envolvidos. Outra ação publicitária sugerida é o *busdoor*, que é a veiculação de mídia nos transportes coletivos, já que o serviço possui baixo custo e bom potencial de alcance. Além disso, tem-se também os programas de rádio, aliando as notícias do museu a outras dicas culturais.

Embora essas ações e práticas tenham caráter mais publicitário, elas têm potencial para atrair e atingir novos grupos e diversificar o público que frequenta hoje o Museu Victor Meirelles e que está ciente da programação pelos meios usuais de divulgação. O público atual obtém conhecimento das atividades do museu principalmente por meio do e-mail e das redes sociais. Em ambos os casos, o visitante teve que assinalar que gostaria de receber os e-mails ou teve que “curtir” as páginas do Museu Victor Meirelles no *facebook*. Esse público já conhece o museu e teve uma atitude pró ativa para continuar tendo contato com o museu. Essas duas formas de divulgação, da forma como são feitas atualmente, não atingem novos públicos.

Por isso, diversificar e inovar na forma como as atividades e eventos do museu são realizadas hoje é tão importante para ampliar e informar o público da programação oferecida, inclusive em relação aos horários de funcionamento, a gratuidade e os serviços oferecidos. Nesse caso, a mudança da linguagem e a identificação visual do museu podem ajudar a atingir diferentes grupos que não fazem parte hoje do público que frequenta as atividades do museu.

Fora as ações publicitárias, destaca-se também a ideia que propõe expor os quadros do Victor Meirelles no térreo do museu. Embora haja sempre exposições no térreo, geralmente estas são de arte contemporânea. Muitas pessoas vão até o museu, principalmente turistas, em busca de conhecer a casa histórica e ver os quadros do artista Victor Meirelles. Como as obras geralmente são expostas no primeiro piso e, para isso, é preciso subir por uma escada de madeira bastante íngreme, cadeirantes, pessoas idosas, pessoas com dificuldade de locomoção ou mulheres grávidas não conseguem ter acesso a este acervo. Dado isso, expor com frequência os quadros do artista no andar térreo torna possível que mais pessoas possam vê-los. É uma ação simples e com efeito imediato.

No segundo quadrante, estão as ações mais custosas e com maior impacto: disponibilizar ônibus para as crianças visitarem o museu com as suas escolas, melhorar o conforto interno aperfeiçoando a iluminação e a temperatura – objeto de reclamações constantes por parte dos visitantes – e tornar acessível as obras para deficientes visuais por meio de texturas e maquetes. Embora todas sejam de alto custo e inviáveis a curto prazo, o museu não deve perdê-las de vista já que são ações importantes e todas tem potencial de causar alto impacto. Neste quadrante estão principalmente as ações de adequação física e de aproximação geográfica do público ao museu.

No terceiro quadrante se concentram principalmente ações ligadas à organização interna do museu e as ações de comunicação pela internet. Em relação ao primeiro grupo – organização interna do museu – as ações sugerem a colocação de placas indicativas dos espaços do museu, deixando claro quais os serviços e ambientes o museu possui, tabuletas explicativas junto às obras, elaboradas pela equipe do museu ou pelos próprios visitantes como troca de informações, opiniões e impressões sobre as obras. Essas ideias são importantes para deixar o público visitante mais à vontade no museu.

Há também, como dito anteriormente, o agrupamento das ações ligadas às redes sociais, comunicação pela internet, atualizações constantes do site institucional e blogs, uso de *hashtags*, envio de e-mails personalizados, etc. Embora essas ações tenham sido classificadas como de baixo impacto, podem ser implementadas com facilidade e acompanham as tendências atuais.

Nesse último caso, para que as ideias sejam implementadas com eficácia, o museu deve formar uma equipe própria para realizar e acompanhar as informações prestadas e quais serão as reações do museu. Caso os estímulos não sejam respondidos, a consequência efeito pode ser negativa causando um efeito diferente do proposto e afastando o público, que pode não se ver identificado naquela instituição. No quarto quadrante temos a ação que sugere a colocação de bancos no Largo Victor Meirelles, como forma de tornar a rua em frente ao museu mais agradável e atrair mais pessoas a passarem por lá. É o quadrante com menos ação, já que desde o princípio ações com custo alto e com baixo impacto foram desestimuladas.

Além da classificação acima, baseada nos critérios de custo e impacto, é possível ainda apresentar as alternativas relacionado as ações e práticas à democratização do acervo e do espaço.

Este tipo de classificação também ajuda na tomada de decisão, já que a equipe do museu pode selecionar as alternativas a serem implementadas de acordo com os objetivos e contexto do museu.

Tabela 3 – Práticas vs Ação e Acervo vs Espaço.

	Acervo	Espaço
Práticas	01, 02, 05, 06, 08, 12, 13, 16, 17, 20, 22, 24, 28, 40, 47, 48, 51, 54, 55, 56, 60, 61, 62, 65, 66, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75.	01, 02, 04, 12, 17, 20, 23, 24, 47, 48, 52, 60.
Ações	07, 09, 11, 14, 15, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 49, 50, 53, 57, 58, 59, 63, 64, 67, 69, 76.	03, 10, 15, 18, 19, 21, 26, 27, 29, 30, 45, 46, 49, 50, 76.

Fonte: Produção da própria autora, 2014.

Algumas ideias – como: 01) Download gratuito do áudio guia; 02) Visita virtual; 12) Manter registro fotográfico no site institucional das exposições do MVM; 15) Promover eventos comunitários; 17) Treinamento em libras; 20) Indicações nas plaquinhas no chão do boi de mão; 24) Ônibus para as crianças visitarem o museu; 26) Pinturas do lado de fora do museu; 30) Expor quadros do Victor Meirelles na sala de exposição do térreo; 47) Obras com textura ou maquetes para deficientes visuais; 48) Material, placas e etiquetas em Braille; 49) Repensar na marca do museu; 50) visitas ininterruptas; 60) Colocar vídeos das palestras e entrevistas e 76) Oferecer estrutura para que grupos externos usem o museu para projetos próprios – foram avaliadas com potencial para democratizar o acesso dos visitantes tanto às obras como ao espaço do museu.

Isso aconteceu porque algumas são estratégicas, como, por exemplo, repensar a marca do museu, que pode ser um processo amplo e engloba e se desdobra em outras ações e práticas. Outras ideias que envolvem principalmente o acesso físico de visitantes, como a comunicação em libras ou em Braille, possibilitam que não só pessoas com deficiências visual e auditiva possam frequentar o museu, mas que também permitem que essas pessoas tenham acesso às informações sobre o acervo do museu.

É importante esclarecer que, embora as técnicas principais de geração de ideias usadas tenham sido o *brainstorming*, *benchmarking*, observação participante e entrevistas semiestruturadas, algumas ideias foram geradas espontaneamente. Esse processo é involuntário, por *insight*, e não é facilmente estruturado.

4.2.3 Banco de ideias

Como dito anteriormente, as ações foram criadas, analisadas, selecionadas e classificadas levando em conta o Museu Victor Meirelles e o mapa de prioridades também reflete esse contexto. No entanto, vários museus brasileiros possuem características semelhantes. Dessa forma, as ações geradas podem ser adaptadas e aplicadas em outros museus.

Abaixo são apresentadas as ideias de forma mais generalista, eliminando as especificidades do Museu Victor Meirelles. Ainda assim, os museus podem adaptar as ações antes de implementá-las.

- Disponibilizar áudio e vídeos com conteúdo gratuitamente no site instituição para download;
- Placa indicativa nas cidades indicando a localização do museu;
- Distribuição de panfletos, folderes e outros materiais em lugares turísticos, hotéis, aeroportos, rodoviárias e outras instituições culturais;
- Corda ou caminho pintado no chão indicando o museu, podendo ligar outros pontos turísticos, sugerindo um passeio;
- Parceria com outras instituições culturais para que uma indique a outra durante as visitas;
 - Promover eventos comunitários;
 - Publicidade diária ou semanal no rádio, aliando a divulgação dos eventos do museu a dicas culturais;
 - Treinamento em libras;
 - Identificação e visualização clara do museu, seu horário de funcionamento e eventos do lado de fora;
 - Tornar o entorno do museu agradável, com plantas e bancos de descanso;
 - Disponibilizar *wi-fi* grátis;
 - Bancos dentro do museu;
 - Ônibus para as crianças visitarem os museus;

- Realizar trabalho com as crianças anterior à visita;
- Música fora do museu;
- Fazer exposições de curta duração;
- Atividades extras que reforcem os temas da exposição;
- Loja;
- Livros para as crianças;
- Aplicativo para smartphones;
- Obras com textura ou maquetes para deficientes visuais;
- Materiais, placas e etiquetas em Braille;
- Desenvolver a marca do museu;
- Informações claras sobre as dependências do museu e quais serviços ele oferece;
- Uso de *hashtags* nas redes sociais;
- Atividades específicas para os membros da Associação de Amigos;
- Cartões perguntando “o que você achou dessa obra?”, para os visitantes trocarem informações;
- Inverter a curadoria da exposição para o público;
- Código QR;
- Alimentar com frequência as redes sociais e monitorar os resultados;
- Colocar placa indicativa oferecendo o serviço de mediação: “por que você não chama um mediador para te ajudar?”;
- Orientação do caminho do museu por meio de flechas;
- Tabuletas explicativas anexadas à obra;
- Disponibilizar pessoal, espaço e materiais para projetos externos;
- Enviar e-mails personalizados agradecendo a visita e convidando-os a voltar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A definição, o reconhecimento de um problema e a forma como ele é visto pela sociedade e pelos governantes podem determinar muito como eles serão tratados e quais resultados são possíveis esperar. Nesta questão, um grande “gargalo” para a solução dos problemas é a implementação das políticas e, no Brasil, os instrumentos de políticas públicas muitas vezes são as leis.

Muitas vezes, os funcionários públicos são os principais aplicadores das políticas públicas. São esses funcionários que devem, geralmente, traduzir essas diretrizes em atividades práticas e adaptar os objetivos à realidade em que estão inseridos. Além disso, há a cobrança na apresentação de resultados e no cumprimento das metas da Política Nacional de Museus para que haja manutenção dos programas governamentais e garantia de orçamento no próximo ano, mesmo que pígio.

Levando em consideração as informações apresentados nesta pesquisa, com base nos dados expostos no panorama dos museus brasileiros na atualidade e no referencial teórico, podemos concluir que os museus brasileiros possuem ainda um caráter elitista, não atendendo a população de maneira realmente democrática. A maior concentração de museus no Brasil ainda segue padrões historicamente tradicionais: encontram-se nas regiões mais ricas e próximas ao litoral; e o Museu Victor Meirelles não foge desse padrão.

Os museus públicos, especificamente, deveriam ter especial preocupação com essa temática, e de fato muitos têm, mas várias limitações físicas, orçamentárias, administrativas e culturais impedem que as obras salvaguardadas nos museus estejam, de fato, à disposição da sociedade de maneira democrática.

Dessa forma, pensar em alternativas que sejam implementáveis é de suma importância e a solução deve passar por atividades que tenham baixo custo e que tenham potencial para alcançar resultados de alto impacto.

Os museus não são mais vistos como aqueles lugares parados na história, com coisas antigas e empoeiradas e que ninguém quer visitar. Cada vez mais os museus estão incorporando as tendências tecnológicas e se transformando em plataformas de conhecimento, estimulando a participação e colaboração dos visitantes presenciais e virtuais.

Os profissionais de museus devem se preocupar em transmitir informações de uma maneira que o público possa construir seu próprio

conhecimento. Os museus devem enxergar cada visitante como pessoas diferentes e que possuem conhecimentos diferentes. As estratégias de aproximação do público devem levar isso em consideração.

A internet hoje estipula novas formas de interação e participação do público visitante com museus, seja *in loco* ou de qualquer lugar do mundo, o que contribui de forma espetacular para agregar as obras de artes no tempo e ampliar os visitantes de uma instituição.

Além disso, os museus têm estabelecido novas formas colaborativas e participativas de visitação. Alguns dos benefícios e resultados como consequência de um museu participativo são atrair novos públicos, promover experiências educativas participativas, contribuir para a elaboração de campanhas publicitárias, mostrar artistas locais, se tornar uma referência na comunidade, entre outros.

5.1 RECOMENDAÇÕES AO MUSEU VICTOR MEIRELLES

As ações traçadas nesse momento podem e devem ser constantemente atualizadas e novamente aplicadas. O processo de buscar soluções criativas e de baixo custo deve ser permanente na instituição, como forma de não só atrair novos públicos, mas também de estabelecer contatos mais personalizados com seu público já cativo.

Para tanto, os funcionários da instituição devem receber o suporte necessário da diretoria e também estar bem fundamentados na missão do museu para serem capazes de desenvolver estratégias participativas que beneficiem a instituição, eles próprios e os visitantes.

Ter uma equipe dedicada e com conhecimento de comunicação é bastante importante. As estratégias de comunicação podem ter um impacto poderoso a um custo muito baixo. A internet tem um papel fundamental nisso, criando novos públicos e novas formas de interação, participação e colaboração. O trabalho deve ser contínuo e se adaptar aos termômetros que a própria rede oferece. Os funcionários responsáveis devem ter capacidade de análise, interpretação das informações, podendo transformá-las em novas ações, mudar os rumos, adaptar e personalizar o contato com as pessoas.

Democratização passa também pela acessibilidade física aos espaços públicos. Embora algumas ações importantes não apareçam no primeiro quadrante do mapa de prioridade, a discussão do museu em torná-lo fisicamente acessível deve ser constante, principalmente para colocação de rampas e elevadores, material próprio para pessoas

portadoras de deficiências auditivas e visuais. Os espaços públicos não podem perder esse objetivo de vista.

O Museu Victor Meirelles já teve programas de bastante sucesso e que atraíam públicos diferentes dos usuais, como o “Cinema Falado” e o “Estação da Música”. Ambos os projetos foram descontinuados por problemas de gestão interna, além das limitações físicas e orçamentárias. Projetos bem sucedidos não deveriam ser descartados, já que “o momento ideal” para colocá-los em prática pode não aparecer.

A solução dos problemas pode ser discutida de forma colaborativa com público. Além disso, a decisão por soluções simples e criativas geralmente não precisam subir na hierarquia em busca de autorização, podendo ser implementadas e avaliadas de forma muito mais fluída que os grandes projetos institucionais.

5.2 RECOMENDAÇÕES AOS GESTORES DE MUSEUS

Os museus brasileiros são tão diversos quanto à sua história e à sua cultura. Não só cada museu possui um acervo diferente, como também foram criados e são mantidos sob realidades diferentes. Por isso, o respeito às diferenças é fundamental.

As alternativas propostas e pensadas para o Museu Victor Meirelles, embora algumas tenham caráter mais generalista, não tem a intenção de serem impostas aos outros museus, mesmo para aqueles que possuem características semelhantes ao MVM. A intenção aqui é simplesmente de identificar tendências e repensar em como os museus podem lidar com os problemas do dia a dia, de forma mais criativa e efetiva.

Além disso, as ações propostas não estão acabadas. Elas podem ser adaptadas, combinadas e mesmo inspirar os funcionários de museus a criarem outras ações que podem servir melhor aos objetivos da instituição.

Os museus podem escolher suas técnicas de geração de ideias mais condizentes com a sua realidade, criar novas ações e traçar seu próprio mapa de prioridades. Essas ações podem ser feitas, inclusive, durante o processo de planejamento estratégico e plano museológico. Os funcionários públicos devem pensar que a solução dos problemas pode ser encontrada em atividades simples e criativas.

REFERÊNCIAS

BILLINGS, Scott. QR Codes e museus. In: MENDES, L. M. **Reprograme**: comunicação, marca e cultura numa nova era de museus. Rio de Janeiro: Imã Editorial, 2012. p. 182.

BIRKETT, D. Kids in Museums. In: MENDES, L. M. **Reprograme**: comunicação, marca e cultura numa nova era de museus. Rio de Janeiro: Imã Editorial, 2012. p.

BOGAN, C. E.; ENGLISH, M. J. **Benchmarking**: aplicações e práticas. São Paulo: Makron Books, 1996.

BOURDIEU, P.; DARBEL, A. **O amor pela arte**: os museus de arte na Europa e seu público. 2. ed. Zouk. 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. **Lei 8.313, de 23 de dezembro de 1991**. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Portal da legislação: Leis ordinárias. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8313compilada.htm>. Acesso em: 3 fev. 2014.

_____. **Lei 11.904, de 14 de janeiro de 2009**. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Portal da legislação: Leis ordinárias. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm>. Acesso em: 3 fev. 2014.

_____. **Lei 12.343, de 02 de dezembro de 2010**. Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais – SNIIC e dá outras providências. Portal da legislação: Leis ordinárias. 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12343.htm>. Acesso em: 3 fev. 2014.

_____. Ministério da Cultura. **Entidades vinculadas**. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/entidades-vinculadas>>. Acesso em 10 out. 2013c.

_____. **Acompanhamento das metas**. Disponível em: <<http://pnc.culturadigital.br/metas/>>. Acesso em 10 out. 2013g.

_____. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/2009/01/21/presidente-lula-sanciona-criacao-do-instituto-brasileiro-de-museus-ibram/>>. Acesso em 12 jul. 2013a.

_____. **IBRAM: Instituto Nacional de Museus**. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/museu>>. Acesso em 10 out. 2013d.

_____. **Perguntas frequentes relacionadas ao PNC**. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/plano-nacional-de-cultura-pnc>>. Acesso em 10 out. 2013b.

_____. **Plano Nacional da Cultura**. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/plano-nacional-de-cultura-pnc->>. Acesso em 10 out. 2013f.

_____. **Política Nacional de Museus**. Disponível em: <<http://www2.cultura.gov.br/site/2007/11/27/politica-nacional-de-museus-4>>. Acesso em 10 out. 2013e.

CALEBRE, L. Políticas culturais no Brasil: balanço e perspectivas. In: ENCONTRO MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 3., 2007, Salvador. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.gestaocultural.org.br/pdf/Lia%20%20Pol%C3%ADticas%20Culturais%20no%20Brasil%20balan%C3%A7o%20e%20perspectivas.pdf>> Acesso em: 12 dez. 2013.

CHAGAS, M. **A imaginação museal**: museu, memória e poder em Gustavo Barroso, Gilberto Freyre e Darcy Ribeiro. Rio de Janeiro: MinC/IBRAM, 2009.

COBB, R.; ROSS, J.; ROSS, M. H. Agenda building as a comparative political process, **J. American Political Science Review**, v. 70, n. 1, p. 126-138, mar., 1976.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DROR, Y. **Design for policy sciences**. Nova York: Elsevier, 1971.

ELMORE, R. F. Backward mapping: implementation research and policy decisions. **Political Science Quarterly**. vol. 94, n. 4, p. 601-616, 1979-1980.

FACEBOOK. **MoMA The Museum of Modern Art**. Disponível em: <www.facebook.com/museumofmodernart>. Acesso em: 17 set. 2012b.

_____. **Tate shared a link**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/tategallery>>. Acesso em: 2 set. 2012c.

_____. **Victor Meirelles de Lima**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/victormeirellesdelima>>. Acesso em: 21 set. 2012a.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FAUSTIN, M. A relação entre museus e jovens. In: MENDES, L. M. **Reprograme**: comunicação, marca e cultura numa nova era de museus. Rio de Janeiro: Imã Editorial, 2012. p.

FORESTER, J. Policy analysis as critical Listening. In: MORAN, M.; REIN, M.; GOODIN, R. E. (Orgs.). **The Oxford Handbook of public policy**. Oxford. New York: Oxford University Press, 2008. p. 124-151.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOOGLE IMAGENS. *Imagens de Museu Victor Meirelles*.

Disponível em: <<https://www.google.com.br/#q=MUSEU+VICTOR+MEIRELLES>>. Acesso em: 10 out. 2013.

GOOGLE ART PROJETC. *Cultural Institute*. Disponível em: <<http://www.google.com/culturalinstitute/project/art-project>> Acesso em: 3 set. 2013.

GRAHAM, A. *Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

GRUMAN, M. *Nem tanto ao céu, nem tanto a terra: limites e possibilidades da lei de incentivo fiscal à cultura*. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2010/02/artigo-de-marcelo-gruman.pdf>> Acesso em: 19 jul. 2012.

HOWLETT, M.; RAMESH, M.; PERL, A. *Política pública: seus ciclos e subsistemas, abordagem integral*. São Paulo: Elsevier, 2013.

IBGE. *Censo 2010*. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/apps/mapa/>>. Acesso: 16 out. 2013.

_____. **Projeção da população do Brasil por sexo e idade para o período 1980 -2050:** revisão 2008. 2008. Disponível em: <<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br>>. Acesso em: 16 out. 2013.

IBRAM. *Museu do Brasil*. Disponível em: <<http://www.museus.gov.br/os-museus/museus-do-brasil/>>. Acesso em: 10 out. 2013.

_____. **Museu em números.** Brasília, DF: MinC/Ibram, 2011. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/wpcontent/uploads/2011/11/museus_em_numeros_volume1.pdf>. Acesso em: 10 out. 2013.

_____. **Pontos de Memória:** histórico. Disponível em: <<http://www.museus.gov.br/programa-pontos-de-memoria/>>. Acesso em 12 jul. 2012a.

_____. **10ª Semana de Museus.** Disponível em:<
<http://www.museus.gov.br/acessoainformacao/acoes-e-programas/semana-nacional-de-museus/10a-semana-de-museus/>>
.Acesso em 12 jul.2012b.

_____. **Plano Nacional Setorial de Museus 2010/2020.** Brasília, DF: MinC/Ibram, 2010. Disponível em: < <http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2012/03/PSNM-Versao-Web.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2013.

ICOM. Museum Definition. Disponível em: <<http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>> Acesso em: 1 set. 2013.

IPEA. **A década inclusiva (2001 – 2011):** desigualdade, pobreza e políticas de renda. Disponível em:
<http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/120925_comunicadodoipea155_v5.pdf> Acesso em: 25 nov. 2012a.

_____. **Gasto social federal:** prioridade macroeconômica no período 1995 – 2010. 2012. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/120904_notatecnicadisoc09.pdf>
Acesso em 25 nov. 2012b.

JONES, R. Museum next. In: MENDES, L. M. (Org.). **Reprograme:** comunicação, marca e cultura numa nova era de museus. Rio de Janeiro: Imã Editorial, 2012. p. 27-41.

KIDS IN MUSEUMS. Working with museums to help them welcome and include families, teenagers and children. Disponível em:
<<http://kidsinmuseums.org.uk/>>. Acesso em: 5 jun. 2013.

KINGDON, J. W. **Agendas, alternatives and public policies.** Boston: Little, Brown, 1984.

LASWELL, H. D. The policy orientation. In: LERNER, D.;
LASWELL, H. D. **The policy sciences:** recent developments in scope and method. Stanford, CA: Stanford University Press, 1951. p. 3-15.

LINDBLOM, C. E. *Muddlingthrough1: a ciência da decisão incremental*. In: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (Orgs). **Políticas públicas e desenvolvimento**. Brasília: Editora da UnB, 2009.

MENDES, L. M. De ilhas a plataformas. In: _____. (Org.). **Reprograme: comunicação, marca e cultura numa nova era de museus**. Rio de Janeiro: Imã Editorial, 2012. p. 12-25.

MUSEU DA MARÉ. **Institucional**. Disponível em:
<<http://museudamare.org.br/>>. Acesso em: 13 dez. 2013.

MUSEU HOJE. **Definição de museu**. 2011. Disponível em: <<http://museuhoje.com/app/v1/br/menu-museus/56-definicaodemuseu>>. Acesso em 12 jul. 2013.

MUSEU VICTOR MEIRELLES. **Institucional**. Disponível em:
<<http://www.museuvictormeirelles.gov.br/>>. Acesso em 12 jul. 2013.

_____. **Plano Museológico**. Disponível em: <<http://www.museuvictormeirelles.gov.br/plano-museologico>>. Acesso em 12 jul. 2012.

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

OSBORN, A. F. **Applied Imagination: ahe principles and procedure os creative thinking**. New York: Scribner, 1953.

OLLAIK, L. G.; MEDEIROS, J. J. Instrumentos governamentais: reflexões para uma agenda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas no Brasil. **RAP**, v. 45, n. 6, p. 1943-1967. nov./dez. 2011.

PAULA, A. P. P.. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PAULO, V.; ALEXANDRINO, M. **Direito administrativo**. Rio de Janeiro: Impetus, 2007.

PETERS, B. G.; HOGWOOD, B. W. In search of the issue-attention cycle. **J. of Politics.**, v. 47, n. 1, p. 238-253, fev. 1985.

PRESSMAN, J. L.; WILDAWSKY, A. B. **Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland or, why it's amazing that federal programs work at all**: this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observer who seek to build morals on a foundation of ruined hopes. Berkeley: University of California Press, 1973.

SABATIER, P. A. Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis. **Journal of Public Policy**, v. 6, n. 1, p. 21-48, 1986.

SANTOS, S. M. A. **Acessibilidade em museus**. 2009. 233 f. Dissertação (Mestrado em Museologia) – Curso Integrado de Estudos Pós-Graduados em Museologia da Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Porto, 2009.

SERIOUSLY AMAZING. **SI—QWhat can mimic a bug or whack you in the face to get what it wants?** Disponível em <<http://seriouslyamazing.si.edu/>>. Acesso em: 3 set. 2013.

SMITHSONIAN. **Home**. Disponível em <<http://www.smithsonianmag.com/?ref=logo>>. Acesso em: 3 set. 2013.

STORLASKI, A. Uma ponte perto demais. In: MENDES, L. M. (Org.). **Reprograme**: comunicação, marca e cultura numa nova era de museus. Rio de Janeiro: Imã Editorial, 2012. p.52-61.

SECCHI, L. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SIMON, N. **The participatory museum**. 2010. Disponível em: <<http://www.participatorymuseum.org/>> Acesso em: 1 out. 2013.

THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge**: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. New Haven:Yale University Press, 2008.

VÁRZEA, M. Todos estão convidados. In: MENDES, L. M. (Org.). **Reprograme**: comunicação, marca e cultura numa nova era de museus. Rio de Janeiro: Imã Editorial, 2012. p. 8-11.

VERGARA, S.C.; AFONSO, C. W. MBA e MPA: diferenças e similaridades. **RAP**, Rio de Janeiro, n. 39, v. 6, p.1283-1302, nov./dez. 2005.

WILSON, R. Policy analysis as policy advice. In: MORAN, M.; REIN, M.; GOODIN, R. E. (Orgs.). **The Oxford Handbook of public policy**. Oxford. New York: Oxford University Press, 2008.p. 152-168.

WINSHIP, C. Policy analysis as puzzle solving. In: MORAN, M.; REIN, M.; GOODIN, R. E. (Orgs.). **The Oxford Handbook of public policy**. Oxford. New York: Oxford University Press, 2008. p. 109-123.

WINTERSON, J. Ensaio pessoal: objetos de arte. **Revista Serrote**, São Paulo, n. 11, jul. 2012.

YIN, R. K. **The case study strategy**: An annotated bibliography. [S.l]: [s.n], 1989.

APÊNDICE A – Relação de visitantes homens e mulheres no MVM

2011			2012				
	Mulheres	Homens	Total		Mulheres	Homens	Total
Janeiro	152	140	292	Janeiro	177	176	353
Fevereiro	113	95	208	Fevereiro	128	127	255
Março	118	102	220	Março	206	184	390
Abril	96	88	184	Abril	129	139	268
Maio	87	71	158	Maio	195	158	353
Junho	67	75	142	Junho	129	117	246
Julho	138	121	259	Julho	164	134	298
Agosto	69	80	149	Agosto	217	181	398
Setembro	79	36	115	Setembro	226	205	431
Outubro	89	80	169	Outubro	220	190	410
Novembro	113	79	192	Novembro	200	203	403
Dezembro	178	125	303	Dezembro	193	218	411
Total	1299	1092	2391	Total	2184	2032	4216

APÊNDICE B – Relação de visitantes por origem geográfica no MVM

2011

	Florianópolis*	Outras cidades de SC	Paraná e Rio Grande do Sul	Outros estados do Brasil	Outros países	
Janeiro	60	38	35	130	29	292
Fevereiro	100	18	33	38	19	208
Março	117	27	30	30	16	220
Abril	91	30	12	37	14	184
Maio	87	32	5	29	5	158
Junho	78	11	7	35	11	142
Julho	98	39	22	93	7	259
Agosto	87	11	7	34	10	149
Setembro	54	22	9	18	12	115
Outubro	72	36	7	43	11	169
Novembro	69	36	15	58	14	192
Dezembro	160	44	45	43	11	303
Total	1073	344	227	588	159	2391

2012

	Florianópolis*	Outras cidades de SC	Paraná e Rio Grande do Sul	Outros estados do Brasil	Outros países	
Janeiro	105	51	34	137	26	353
Fevereiro	72	35	46	76	26	255
Março	172	62	17	120	19	390
Abril	124	45	17	73	9	268
Maio	175	39	19	101	19	353
Junho	114	34	8	76	14	246
Julho	87	51	15	114	31	298
Agosto	240	64	15	68	11	398
Setembro	213	84	43	57	34	431
Outubro	191	80	36	83	20	410
Novembro	189	65	35	89	25	403
Dezembro	120	53	33	181	24	411
Total	1802	663	318	1175	258	4216

APÊNDICE C – Relação de visitantes por faixa etária no MVM

	2011												
	0-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	+60	
Janeiro	6	18	31	29	38	36	29	28	29	15	18	15	292
Fevereiro	5	7	21	21	24	25	22	18	20	14	14	17	208
Março	1	13	17	25	35	21	21	13	21	21	15	17	220
Abril	2	7	11	17	35	17	18	20	22	8	13	14	184
Maio	3	3	18	9	31	25	8	11	13	11	9	17	158
Junho	3	2	16	23	22	18	10	12	10	7	6	13	142
Julho	25	21	14	26	39	13	17	32	22	12	18	20	259
Agosto	2	4	9	22	23	26	10	6	18	9	8	12	149
Setembro	5	5	20	12	14	14	4	5	14	10	7	5	115
Outubro	1	33	12	16	17	10	12	12	11	16	11	18	169
Novembro	0	14	17	28	24	17	10	12	14	18	19	19	192
Dezembro	8	7	30	37	38	28	19	14	39	34	22	27	303
	61	13	21	26	34	250	18	18	23	17	16	194	239
		4	6	5	0		0	3	3	5	0	1	

2012

	0-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	+60	
Janeiro	15	21	42	40	55	37	36	19	34	24	9	21	353
Fevereiro	1	12	32	40	26	40	10	15	22	12	9	36	255
Março	8	10	37	57	64	50	34	26	29	35	24	16	390
Abril	10	13	19	36	26	38	16	29	23	19	19	20	268
Maio	6	14	67	77	37	44	20	20	23	15	12	18	353
Junho	5	15	25	39	28	34	21	18	16	17	5	23	246
Julho	13	15	43	54	31	25	32	26	27	9	3	20	298
Agosto	14	15	52	51	34	40	30	25	38	36	17	46	398
Setembro	7	17	44	70	63	37	43	23	46	21	23	37	431
Outubro	5	10	35	62	61	40	30	30	41	20	38	38	410
Novembro	7	19	29	61	51	50	35	28	38	18	35	32	403
Dezembro	14	10	36	63	60	47	32	24	45	28	17	35	411
	10 5	171 1	46 0	65 6	53 2	48 9	33 9	283	38 2	25 4	21 1	342 1	421 6

APÊNDICE D – Relação dos visitantes por escolaridade no MVM

2011

	Fundamental	Médio Incompleto	Médio completo	Superior Incompleto	Superior Completo	Pós-graduação	
Janeiro	18	5	32	33	180	24	292
Fevereiro	10	3	31	14	140	10	208
Março	6	5	33	28	122	26	220
Abril	6	6	24	19	114	15	184
Maio	7	4	12	16	107	12	158
Junho	4	0	14	14	97	13	142
Julho	36	7	27	18	153	18	259
Agosto	4	0	24	27	82	12	149
Setembro	5	3	11	10	77	9	115
Outubro	31	3	28	3	90	14	169
Novembro	19	4	23	10	117	19	192
Dezembro	9	8	30	29	196	31	303
	155	48	289	221	1475	20 3	2391

2012

	Fundamental	Médio Incompleto	Médio completo	Superior Incompleto	Superior Completo	Pós-graduação
Janeiro	38	10	45	32	210	18
Fevereiro	28	6	35	22	130	34
Março	18	10	64	28	220	50
Abril	24	12	41	22	145	24
Maio	29	10	54	53	149	58
Junho	13	7	53	28	97	48
Julho	35	8	50	25	138	42
Agosto	33	10	74	26	200	55
Setembro	35	6	12	35	252	38
Outubro	40	9	63	39	217	42
Novembro	25	15	58	23	246	36
Dezembro	33	5	60	43	239	31
	351	108	609	376	2243	476
						4163

APÊNDICE E – Validação da pontuação das alternativas
(continua)

	Pesquisadora	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Média
1	5	2	1	5	2	3
	6	6	5	5	5	5,4
2	5	6	1	5	5	4,4
	6	5	8	3	5	5,4
3	3	5	1	5	4	3,6
	5	7	5	3	4	4,8
4	2	5	5	5	5	4,4
	7	6	5	4	8	6
5	1	3	5	5	1	3
	6	8	5	7	5	6,2
6	3	2	1	1	2	1,8
	5	7	5	8	6	6,2
7	2	4	3	2	2	2,6
	8	7	5	8	5	6,6
8	1	4	1	1	1	1,6
	3	8	3	8	5	5,4
9	1	2	3	5	5	3,2
	5	7	5	6	5	5,6
10	6	5	5	3	3	4,4
	5	7	8	7	5	6,4
11	1	4	3	2	1	2,2
	6	6	8	7	3	6
12	1	3	1	1	1	1,4
	3	6	3	4	3	3,8
13	1	3	1	5	2	2,4
	5	6	5	6	6	5,6
14	2	3	1	4	3	2,6
	3	7	5	1	2	3,6

(continuação)

	Pesquisadora	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Média
15	1 8	4 7	3 8	3 7	2 3	2,6 6,6
16	4 6	4 8	8 8	4 3	5 6	5 6,2
17	2 10	4 9	1 3	1 6	3 1	2,2 5,8
18	3 7	5 3	3 3	4 3	2 4	3,4 4
19	3 2	5 3	1 3	4 4	2 1	3 2,6
20	1 3	1 3	1 3	1 6	5 6	1,8 4,2
21	7 6	8 4	5 5	7 4	3 2	6 4,2
22	5 5	5 3	5 3	5 3	3 2	4,6 3,2
23	5 3	5 1	5 1	5 3	2 1	4,4 1,8
24	8 10	8 9	8 10	8 10	7 8	7,8 9,4
25	4 10	7 8	3 8	7 9	2 7	4,6 8,4
26	3 7	6 7	3 5	6 4	2 4	4 5,4
27	7 10	10 10	10 5	8 5	5 5	8 7
28	1 7	4 6	5 5	1 9	3 5	2,8 6,4
29	2 4	4 2	1 1	1 1	1 2	1,8 2

(continuação)

	Pesquisadora	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Média
30	1 8	2 7	1 3	1 6	1 4	1,2 5,6
31	1 4	5 2	5 8	1 5	2 4	2,8 4,6
32	5 5	6 8	5 3	6 6	3 2	5 4,8
33	3 3	5 1	1 3	6 3	2 3	3,4 2,6
34	2 4	4 1	3 3	5 3	3 4	3,4 3
35	4 7	6 9	5 3	5 4	5 5	5 5,6
36	3 5	7 9	5 5	6 7	5 7	5,2 6,6
37	3 6	3 8	5 5	1 2	3 5	3 5,2
38	3 5	7 5	5 5	3 4	5 5	4,6 4,8
39	3 6	8 5		1 7	5 5	4,25 5,75
40	7 5	9 9	1 3	6 3	7 3	6 4,6
41	4 7	5 6	5 3	6 2	5 6	5 4,8
42	3 3		5 8	6 2	7 5	5,25 3,8
43	2	1	1	3	3	2

(continuação)

	Pesquisadora	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Média
	6	3	3	4	6	4,4
44	3	5	3	3	5	3,8
	4	6	3	4	5	4,4
45	6	5	5	4	3	4,6
	5	5	3	1	5	3,8
46	3	2	1	2	2	2
	3	2	1	2	3	2,2
47	6	8	5	8	5	6,4
	10	4	3	4	2	4,6
48	6	5	5	8	3	5,4
	10	4	3	4	2	4,6
49	7	5	1		1	3,5
	7	1	3		1	3
50	2	3	1	8	1	3
	2	8	3	1	1	3
51	1	2	1	7	3	2,8
	3	2	3	3	4	3
52	1	2	1	3	2	1,8
	4	3	1	2	2	2,4
53	1	4	1	1	2	1,8
	1	2	3	1	3	2
54	1	4	1		1	1,75
	3	2	5		1	2,75
55	2	2	1	1	1	1,4
	4	1	1	3	1	2
56	1	3	1	1	1	1,4
	4	8	3	3	1	3,8
57	1	4	1	1	1	1,6
	3	1	3	4	1	2,4

(continuação)

	Pesquisadora	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Média
58	3 6	4 3	3 5	1 2	1 3	2,4 3,8
59	1 1	5 3			5 1	3,666 1,666 7 7
60	3 4	7 6	5 5	1 2	1 3	3,4 4
61	1 1	1 2	1 3	1 2	1 1	1 1,8
62	1 2	4 3	1 1	1 3	1 1	1,6 2
63	1 3	1 3	1 3	1 3	1 1	1 2,6
64	1 2	1 3	1 3	1 1	1 1	1 2
65	1 2	4 4	1 3	1 2	1 1	1,6 2,4
66	1 2	2 1	1 3	1 4	1 1	1,2 2,2
67	1 1	2 5		1 4	1 1	1,25 2,75
68	1 2	2 5		1 5	1 2	1,25 3,5
69	1 2	2 6	1 3	1 6	1 1	1,2 3,6
70	1 3	3 2	1 1	1 4	1 1	1,4 1,75
71	1 3	4 4	1 3	1 4	1 3	1,6 3,4
72	1	3	1	4	1	2

(conclusão)

	Pesquisadora	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Média
73	6	5	3	3	1	3,6
	2	3	1	3	1	2
74	3	1	1	3	1	1,8
	2	3	1	3	1	2
75	4	4	5	2	1	3,2
	1	2	2	1	1	1,4
76	5	6	4	5	7	5,4
	3	3	7	5	4	4,4
	4	5	5	6	6	5,2