

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
ANDRÉA DO PRADO ZAGO**

**DINÂMICA DE *STAKEHOLDERS* E CO-CRIAÇÃO DE VALOR  
EM MUSEUS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS DO  
CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE- BH, MG**

São Paulo  
2012

**ANDRÉA DO PRADO ZAGO**

**DINÂMICA DE *STAKEHOLDERS* E CO-CRIAÇÃO DE VALOR  
EM MUSEUS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS DO  
CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE- BH, MG**

Dissertação de Mestrado apresentado a Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade na área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade e linha de pesquisa Políticas e gestão em hospitalidade e turismo, sob a orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

São Paulo  
2012

Z23d      Zago, Andréa do Prado  
Dinâmica de *stakeholders* e co-criação de valor em museus:  
estudo de casos múltiplos do circuito cultural praça da liberdade  
BH, MG / Andréa do Prado Zago. – 2012.  
150f.: il.; 30 cm.

Orientadora: Elizabeth Kyoko Wada.  
Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade  
Anhembi Morumbi, São Paulo, 2012.  
Bibliografia: f.91-96.

1. Hospitalidade. 2. Stakeholders. 3. Co-criação.  
4. Circuito Cultural Praça da Liberdade. 5. Museus.  
6. Cooperação. I. Título.

CDD 647.94

**ANDRÉA DO PRADO ZAGO**

**DINÂMICA DE *STAKEHOLDERS* E CO-CRIAÇÃO DE VALOR  
EM MUSEUS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS DO  
CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE- BH, MG**

Dissertação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em

---

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada / Universidade Anhembi Morumbi

---

Nome do convidado/titulação/IES

---

Nome do convidado/titulação/IES

Aos meus pais  
pelo incentivo, confiança e amor.

## AGRADECIMENTOS

Vinícius de Moraes dizia que a vida é a arte do encontro. Tenho muita sorte, pois encontrei pessoas maravilhosas e de importância ímpar para o meu crescimento pessoal e para o desenvolvimento dessa dissertação. Sou grata do fundo do meu coração a todas elas!

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por todas as bênçãos, pela inspiração e infinita sabedoria e amor. Obrigada ao papai e obrigada mamãe! Desde o início me incentivaram na escolha de fazer o mestrado, na mudança de cidade e acreditaram no meu potencial. Vocês são meus exemplos, minha fortaleza. Um obrigado especial à mamãe que passou a noite em claro com o maior estilo e disposição para ajudar a revisar todo texto. Obrigada irmãos, Digão, Celão e Dandan, vocês me dão alegria de viver e me completam. Meu amor por vocês é infinito! Lud, você além de tão especial me deu um anjo chamado José. Quanta alegria, quanto amor! Rê e Nath, vocês são a família que pudemos escolher, que sorte!

Obrigada a toda família Prado e a toda família Zago. Tenho em vocês referências e exemplos de vida que quero sempre seguir. Tia Sônia e Tio Marcão, o acolhimento de vocês no aeroporto, a festa de boas vindas, as ajudas e todos os encontros e desencontros me deixaram mais segura e feliz em São Paulo.

Obrigada a todos os funcionários da Universidade Anhembi Morumbi, especialmente à Alessandra Marota e a Célia Torres, sempre tão atenciosas. Aos professores Renê Correa, Luiz Octavio Camargo, Airton Cavenaghi, Mirian Rejowski, Sênia Bastos pelos conhecimentos compartilhados dentro e fora de aula em práticas diárias de hospitalidade. Prof. Dra. Beth Wada, foi um privilégio ser sua orientanda. Obrigada pela sapiência compartilhada, pelo encaminhamento da pesquisa, por todas as oportunidades, artigos publicados e capítulo do livro. O aprendizado foi diário!

Sou grata à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pelo apoio financeiro que me auxiliou com as despesas em São Paulo, possibilitou maior dedicação à pesquisa e o estágio em docência.

Obrigada aos profissionais entrevistados que prontamente se disponibilizaram e contribuíram com a pesquisa. A transparência e abertura a pesquisas acadêmicas são exemplos de profissionalismo.

Aos colegas do mestrado só tenho que agradecer pela companhia, incentivo, por rezarem bolinhas, torcerem, vibrarem, por serem tão atenciosos e hospitaleiros. Tenho certeza que muitos são hoje mais que colegas e sim grandes amigos.

Agradeço as minhas amigas-irmãs Cris (e claro sua mini, a Laninha), Cá e a Gil com quem sempre pude contar e que deixaram a vida em São Paulo animada, dinâmica e empolgante. Tiaguinho, obrigada por ser tão paciente, companheiro e amigo em todas as horas que precisei e nas que não precisei também! Aos novos amigos paulistas e, claro, os meus queridos amigos de Belo Horizonte que, mesmo de longe, estavam bem pertinho! Dani e Ana Lu, é um grande incentivo e alegria poder compartilhar sempre com vocês amigas os desafios da vida acadêmica. Obrigada Nath por estar sempre presente e ajudar com uma das entrevistas. Gui, obrigada por todos os e-mails com dicas, artigos, ajudas com os mapas e demais socorros. Obrigada às amigas turismólogas Lirinha e Gabi, às broas maravilhosas, à Li, Xuxu, Torin, Jana, Amarilis, Lê e Gabi por mostrarem o quanto amizades são importantes na vida.

Muito obrigada, muito obrigada!

Andréa do Prado Zago

“Liberdade é o espaço que a felicidade precisa.”

Fernando Sabino



## RESUMO

O estudo aprofundado correlacionando a teoria dos *stakeholders* e a abordagem da co-criação de valor à gestão de museus justifica-se pela importância dessas instituições sociais e pelo crescimento do número de museus em diversas localidades, especialmente em Belo Horizonte, MG. O objetivo geral foi compreender e analisar a gestão do relacionamento entre espaços culturais do Circuito Cultural Praça da Liberdade – CCPL com seus *stakeholders*. Para poder atingir os objetivos do estudo foi desenvolvida uma pesquisa exploratória qualitativa com metodologia voltada para estudo de casos múltiplos. Dois museus com características comuns do CCPL foram escolhidos de forma a ser possível o estudo comparativo a partir de três fontes de evidência: entrevistas, observação direta e documentação. Os resultados apontam que não há uma gestão sistematizada de relacionamento com os *stakeholders*, embora exista a percepção da importância desses no desenvolvimento dos espaços culturais. Os grupos de *stakeholders* identificados têm níveis diferentes de importância na gestão dos museus, sendo que o relacionamento com os patrocinadores, o governo e os visitantes são apontados como essenciais para o sucesso da organização. As ações de co-criação de valor ainda são incipientes nos museus e basicamente focadas no cliente. Destaca-se na potencialidade de engajamento de outros *stakeholders* para o desenvolvimento da economicidade sustentável das redes.

**Palavras chave:** *Stakeholders*. Co-criação. Cooperação. Museus. Circuito Cultural Praça da Liberdade.

## **ABSTRACT**

The detailed study correlating the Stakeholders Theory and the approach of co-creation of value to the management of museums is justified by the importance of these social institutions and the growing number of museums in various localities, especially in Belo Horizonte, MG. The main objective was to understand and analyze the management of the relationship between museums of the Circuito Cultural Praça da Liberdade - CCPL with its stakeholders. In order to achieve the objectives of the study, an exploratory qualitative research methodology was developed with a studying multiple cases method. Two museums with common characteristics of the CCPL were chosen to be the study based on three sources of evidence: interviews, direct observation and documentation. The results indicate that there is no systematic relationship management with stakeholders, although there is awareness of their importance to the development of cultural spaces. The museums management has identified different levels of importance of the stakeholders, and the relationship with sponsors, government and visitors are appointed as essential to the success of the organization. The actions of co-creation of value still incipient in museums and primarily focused on the client. The evidences indicate the potential for engagement of other stakeholders for the sustainable development of network economy.

Key word: Stakeholders. Co-creation. Cooperation. Museums. Circuito Cultural Praça da Liberdade

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Tipos de <i>stakes</i> ` .....	24
Quadro 2 Grau de relevância dos <i>stakeholders</i> (1).....	66
Quadro 3 Comunicação nas redes sociais online .....	67
Quadro 4 Possíveis ações de cooperação e mobilização entre espaços culturais (1) .....	72
Quadro 5 Grau de relevância dos <i>stakeholders</i> (2) .....	76
Quadro 6 Possíveis ações de cooperação e mobilização entre espaços culturais (2) .....	79
Quadro 7 Grau de relevância dos <i>stakeholders</i> (3) .....	80

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Matriz dos <i>stakeholders</i> versus questões relevantes .....	35
--	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Roteiro do circuito cultural praça da liberdade.....	18
Figura 2 Visão da Produção da Empresa .....	27
Figura 3 Visão Gerencial da Empresa.....	27
Figura 4 Gestão dos <i>Stakeholders</i> .....	30
Figura 5 Classes qualitativas e tipologia dos <i>stakeholders</i> .....	35
Figura 6 Avaliação dos <i>stakeholders</i> .....	35
Figura 7 A primeira ilustração de um gabinete de curiosidade .....	45
Figura 8 Praça da Liberdade em 1897 .....	58
Figura 9 Fachada do Espaço TIM UFMG do Conhecimento .....	64
Figura 10 Fachada do Memorial Minas Gerais – Vale .....	71

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BELOTUR – Empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte S/A  
BHC&VB – Belo Horizonte *Convention & Visitors Bureau*  
CCPL – Circuito Cultural Praça da Liberdade  
CNM – Cadastro Nacional de Museus  
ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura  
IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus  
ICOM - International Council of Museums  
IEPHA – Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais  
IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional  
MinC – Ministério da Cultura  
MoMA – Museu de Arte Moderna da Nova Iorque  
ONG – Organizações Não Governamentais  
OSFL - Organizações Sem Fins Lucrativos  
OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público  
SRI - Stanford Research Institute  
TIM – Telecom Itália Móvil  
SBM – Sistema Brasileiro de Museus  
SEC-MG – Secretaria de Cultura de Minas Gerais  
SETUR-MG Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais  
SINARQ – Sindicato dos Arquitetos de Minas Gerais  
UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais  
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais  
UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 1 –TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....</b>	<b>24</b>
1.1 <i>STAKE E STAKEHOLDER</i> , UM PRIMEIRO CONTATO .....	24
1.1.1 O CONTEXTO DO SURGIMENTO DA TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	26
1.2 ANÁLISE E ADMINISTRAÇÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> .....	31
1.2.1 ABORDAGENS PARA ANÁLISE DE <i>STAKEHOLDERS</i> .....	31
1.2.2 IDENTIFICAÇÃO, CATEGORIZAÇÃO E INVESTIGAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM OS <i>STAKEHOLDERS</i> ..	33
1.2.3 ADMINISTRAÇÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> .....	35
1.3 CORRELACIONANDO A TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> : ESTRATÉGIA EMPRESARIAL, COOPERATIVISMO E SUSTENTABILIDADE .....	38
1.4 DINÂMICA DE <i>STAKEHOLDERS</i> E A CO-CRIAÇÃO DE VALOR, .....	40
<b>CAPÍTULO 2 – MUSEUS.....</b>	<b>44</b>
2.1 MUSEUS E CENTROS CULTURAIS: COLEÇÃO, COMUNICAÇÃO E HISTÓRIA NO PRESENTE .....	44
2.2 DEFINIÇÕES DE MUSEUS E CENTROS CULTURAIS: CONSIDERAÇÕES E DESAFIOS .....	50
2.3 <i>STAKEHOLDERS</i> E GESTÃO DE MUSEUS.....	52
<b>CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: ESPAÇO TIM UFMG DO CONHECIMENTO E MEMORIAL MINAS GERAIS - VALE .....</b>	<b>57</b>
3.1 PRAÇA DA LIBERDADE: UM MARCO NA HISTÓRIA DE MINAS GERAIS .....	57
3.2 CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE .....	61
3.3 CASO 1: ESPAÇO TIM UFMG DO CONHECIMENTO.....	63
3.3.1 <i>DINÂMICA DE STAKEHOLDERS</i> .....	65
3.3.2 <i>DINÂMICA DE STAKEHOLDERS NA CO-CRIAÇÃO DE VALOR</i> .....	66
3.3.2.1 <i>CANAIIS DE COMUNICAÇÃO: ACESSO E DIÁLOGO</i> .....	66
3.3.2.2 <i>PATICIPAÇÃO E COMPARTILHAMENTO</i> .....	69
3.3.2.3 <i>TRANSPARÊNCIA E CONTROLE DE QUALIDADE</i> .....	71
3.3.2.4 <i>COOPERAÇÃO E MOBILIZAÇÃO</i> .....	72
3.4 CASO 2: MENORIAL MINAS GERAIS - VALE .....	73
3.4.1 <i>DINÂMICA DE STAKEHOLDERS</i> .....	75
3.4.2 <i>DINÂMICA DE STAKEHOLDERS NA CO-CRIAÇÃO DE VALOR</i> .....	77
3.4.2.1 <i>CANAIIS DE COMUNICAÇÃO: ACESSO E DIÁLOGO</i> .....	78
3.4.2.2 <i>PATICIPAÇÃO E COMPARTILHAMENTO</i> .....	78
3.4.2.3 <i>TRANSPARÊNCIA E CONTROLE DE QUALIDADE</i> .....	78
3.4.2.4 <i>COOPERAÇÃO E MOBILIZAÇÃO</i> .....	79

3.5 PERCEPÇÕES DOS STAKEHOLDERS.....	80
3.6 ANÁLISE COMPARATIVA .....	82
3.6.1 <i>DINÂMICA DE STAKEHOLDERS</i> .....	83
3.6.2 <i>DINÂMICA DE STAKEHOLDERS E A CO-CRIAÇÃO DE VALOR</i> .....	84
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE A – RELAÇÃO VARIÁVEIS E ATRIBUTOS .....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE B –CONCEITO E ILUSTRAÇÃO DE STAKEHOLDERS .....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE C –AUTORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>105</b>

## INTRODUÇÃO

A busca por teorias que orientem a administração de empresas e organizações é antiga. A partir da década de 1970 houve algumas mudanças que alteraram drasticamente a forma de produção e as estruturas sociais das empresas e organizações, o que levou a uma necessidade de posicionamento estratégico ainda maior. A globalização, as novas tecnologias da informação e da comunicação são citadas por Castells (1999) como as grandes transformadoras do mundo contemporâneo e formadoras da configuração do que o autor chama de “a sociedade em rede”. Essas mudanças influenciam diretamente as empresas, o governo e a sociedade em geral, inclusive nos processos de comunicação e socialização, cujos impactos ainda são recentes e começam a ser estudados. As distâncias tornam-se menores devido às facilidades tecnológicas e a concorrência passa de local/regional para global (CASTELLS, 1999).

Como reflexo das atuais mudanças surge uma teoria que busca perceber as diversas influências do mundo contemporâneo e posicionar as instituições a partir da análise das suas diversas relações: a teoria dos *stakeholders*. *Stakeholders* (sem tradução para o português) é uma palavra em inglês definida por Freeman (1984) como diversos grupos ou indivíduos que influenciam ou podem ser influenciados por uma organização. Apesar de ser uma palavra relativamente nova, já existe um leque de definições e entendimentos desde uma abordagem mais simplista até a mais ampla. De acordo com Friedman e Miles (2006) nos 75 textos pesquisados sobre a teoria, foram encontrados aproximadamente 55 definições. O enfoque deste trabalho será na abordagem ampla e a definição desenvolvida por Freeman, autor que foi um marco na teoria e escreveu artigos e livros como o *Strategic Management: A Stakeholder Approach* em 1984 e o último lançado em 2010 *Stakeholder theory: the state of the art*.

A teoria dos *stakeholders* tem como unidade de análise o relacionamento das instituições com os diversos grupos ou indivíduos que afetam e são afetados por essa. Fundamenta-se na afirmação de que para ter sucesso a empresa deve reconhecer e administrar o relacionamento com seus diversos *stakeholders*. Assim, essa teoria da administração consequentemente envolve três questões principais: 1) entendimento e gestão de negócios no século XXI; 2) fatores críticos e atuais como ética no capitalismo, sustentabilidade e responsabilidade; 3) o que ensinar aos estudantes e gestores sobre questões importantes para obter sucesso no mundo dos negócios (mentalidade) (FREEMAN, 2010).

Por ter uma base teórica focada em assuntos estratégicos e sociais (inclusive humanistas como a ética e a responsabilidade social), percebe-se que a teoria dos *stakeholders* tem ganhado espaço tanto no mercado quanto no meio acadêmico. A Natura, empresa de cosméticos brasileira, é uma das muitas empresas que já apresenta há alguns anos o relatório anual<sup>1</sup> direcionado à diversos *stakeholders*.

No meio acadêmico são encontrados artigos, dissertações e teses que utilizam a Teoria dos *Stakeholders* tanto de forma metodológica, quanto de suporte para análise de uma empresa, cidade, grupo, dentre outros. De acordo com estado da arte levantado por Vieira *et al* (2010), a Teoria dos *Stakeholders* relacionada a *hospitality, leisure, sport & tourism* apresentou 27 artigos, sendo a maioria (25) apresentados após 2005. Três dissertações (Koga 2011; Junqueira, 2011; Pinheiro 2011) analisam o turismo e a hotelaria por meio da teoria dos *stakeholders* e apontam pontos positivos da aplicação da teoria como a viabilização de análise considerando de forma igualitária todo ambiente. Na área cultural destaca-se o artigo presente nos anais do ENECULT (CONEDO, 2011) relacionando a teoria à gestão cultural. Conedo (2011) utiliza a teoria para propor uma metodologia de identificação e classificação dos atores envolvidos no processo de decisão política (enfoque na gestão de políticas culturais).

A diversidade de *stakeholders* diretamente relacionados à gestão de museus e espaços culturais<sup>2</sup> ressalta a possibilidade de estudo aprofundado dessas organizações à luz da teoria contemporânea.

Existem várias definições para museus e a utilizada pelo Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM é a mesma definida pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) de 2005:

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

<sup>1</sup> Relatórios disponíveis em: [www.natura.net](http://www.natura.net)

<sup>2</sup> Espaços culturais ou centros culturais são espaços destinados a diversas manifestações de cultura, podendo contar com teatro, cinema, biblioteca, espaço para exposições (permanente ou não), etc (COELHO, 1997).



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 (IPHAN/ MINC in IBRAM, .2005).

O IBRAM considera museus todas as instituições ou processos museológicos que apresentam as características acima, independente de sua denominação (nomenclatura utilizada). Por fazer referência a dados estatísticos oficiais do IBRAM, esta pesquisa segue os mesmos critérios de classificação de museu.

Dentre as funções sociais dos museus estão: conservar, comunicar, difundir elementos tangíveis e intangíveis com propósito de educação, estudo e lazer (ICOM, 2007). Para um país, os museus são de “fundamental importância para valorização do patrimônio cultural como dispositivo estratégico de aprimoramento dos processos democráticos” (MinC, 2007). Economicamente, esses espaços têm importância singular e grande potencial para o desenvolvimento da economia criativa (desenvolvimento local) e promoção e composição do turismo de diversas localidades. O museu do Louvre e o Centro Cultural Pompidou em Paris (França), o Museu Guggenheim em Bilbao (Espanha), Inhotim em Brumadinho, Minas Gerais (Brasil) e o Memorial do Homem Kariri em Nova Olinda, Ceará (Brasil) são alguns exemplos notórios de museus que geraram desenvolvimento econômico, social e cultural.

De acordo com o MinC (2007) os “os museus devem ser processos e estar a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento” (MinC, 2007). Devem assim estar comprometidos com a gestão democrática e participativa e abertos à pesquisa, preservação educação e construção identitária (MinC, 2007). Neste sentido fica claro o desafio dos museus de envolver os *stakeholders* na gestão, destacando a comunidade local como *stakeholder* primário.

Por serem instituições de singular importância para um país, como descrito acima, o governo é um *stakeholder* de destaque, uma vez que determina o órgão responsável pela gestão nacional (IBRAM) que desenvolve Política Nacional de Museus e suas diretrizes: 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 infraestrutura museológicas; 6) financiamento e fomento para os museus; 7) aquisição e gerenciamento de acervos museológicos.

A sexta diretriz direciona a outro *stakeholder* de suma importância: os investidores. Há a necessidade de “Estabelecimento de parcerias entre as diversas esferas do poder

público e a iniciativa privada, de modo a promover a valorização e a sustentabilidade do patrimônio cultural musealizado” (IBRAM, 2010). Isso porque os museus e espaços culturais tem um alto custo para manter as atividades e em grande parte pouca renda gerada pelas atividades diretas. Esse fato acontece em diversos países do mundo e, em alguns, grande parte do orçamento vem do governo. Segundo o relatório “Museus em Números” realizado pelo IBRAM (2010), nos EUA, a receita gerada cobre apenas um terço do valor de custo médio necessário para atender cada visitante (doações privadas são 35%, o financiamento governamental menos de 25% e os investimentos financeiros são 10% da receita). Dois terços das receitas dos anos 2007 e 2008 dos museus da Austrália vieram do governo. Na Argentina, um quarto dos museus dependem financeiramente da Secretaria de Cultura. No Brasil, 62,7% das instituições cadastradas pertencem à esfera pública, 20,0% são privadas (pertencentes à associações, empresas, fundações e sociedades) e 10,8% outra (organizações de caráter misto e OSCIP).

Essas últimas que referem-se à gestão compartilhada, acontecem por meio de parceria do governo com uma empresa privada. Embora sejam classificados como privados, muitos museus tem a receita baseada principalmente por meio de financiamento de projetos culturais com incentivos fiscais, que vão desde uma peça de teatro, música, construção de biblioteca, museu, à produção de um filme. Os incentivos fiscais baseiam-se na dedução de imposto devido (varia de acordo com a esfera) de pessoas físicas e/ou jurídicas que fazem investimentos em atividades artísticas e culturais. Os principais atores envolvidos neste caso são o governo, as empresas patrocinadoras, os empreendedores (produtores). O governo media a interlocução entre o empreendedor e o incentivador e tem o papel de aproximar alguns *stakeholders* dos museus como produtores, artistas, investidores e público, contribuindo assim para dinamizar e consolidar o mercado cultural.

Um projeto recente e de grande dimensão na área cultural em Belo Horizonte (MG) que aconteceu por meio de utilização dos recursos das leis de incentivo à cultura foi a criação do Circuito Cultural Praça da Liberdade (CCPL). O projeto foi viabilizado após a construção do centro administrativo na zona norte da capital mineira em janeiro de 2010 o qual tinha como objetivo unificar em um espaço todo poder administrativo do estado e guiar o crescimento urbano da cidade. Os prédios históricos localizados na praça da liberdade destinados às secretarias e o palácio do governador foram desocupados e tornaram-se (alguns ainda estão em reforma) museus e centros culturais. Até dezembro de 2011 foram inaugurados o Espaço TIM UFMG de Conhecimento, o museu das Minas e do Metal, o Memorial Minas Gerais - Vale e o Palácio da Liberdade sendo os investidores a empresa

EBX, TIM e UFMG, Vale e Instituto OI Futuro (fez a restauração, mas não continua na gestão). Ainda estão em restauração o Centro de Arte Popular (Cemig), Centro Cultural Banco do Brasil (Banco do Brasil), Museu Clube da Esquina, Museu do Homem Brasileiro e Museu do Automóvel<sup>3</sup>. Todos esses espaços somados à biblioteca Pública Estadual Luiz de Bessa, o Arquivo Público Mineiro e o Museu Mineiro foram o CCPL, como mostra a figura abaixo (CIRCUITO CULTURAL, 2010).

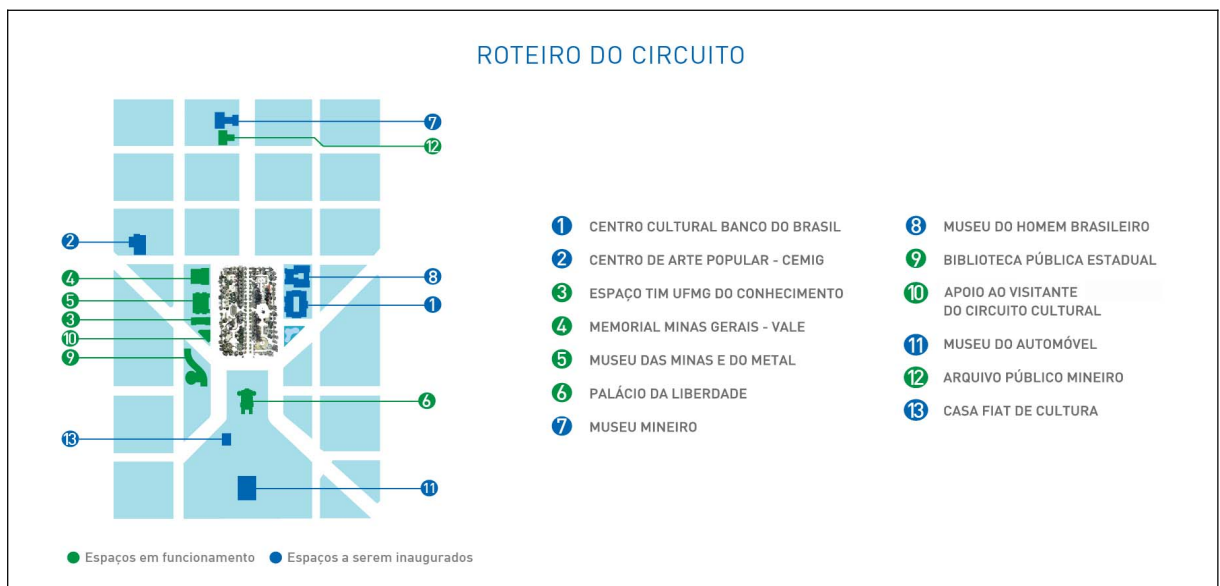


Figura 1 Roteiro do Circuito Cultural Praça da Liberdade  
Fonte: Circuito Cultural Praça da Liberdade, 2011.

Para as empresas que participam do projeto os benefícios são muitos, podendo citar: comunicação com seus públicos de maneira diferenciada e elegante; identificação do público com os projetos apoiados pela empresa; divulgação em peças gráficas e mídia do projeto incentivado; marketing espontâneo, dentre outros. Além disso, a empresa tem um compromisso assumido publicamente de responsabilidade social, tem oportunidade de contribuir com a comunidade valorizando a cultura local e gerando reconhecimento da imagem da empresa que investe para o desenvolvimento da própria comunidade (SEC/ MG, 2010). É importante ressaltar ainda que em alguns casos as empresas abatem 100% do valor investido do imposto de renda que seria pago ao governo, não tendo assim nenhum custo.

Assim como em outras áreas, ainda que tenha investimos por impostos devidos e em alguns casos altos investimentos, são escassas as pesquisas qualitativas e quantitativas de

<sup>3</sup> Embora listados no mapa do CCPL, não há informações disponíveis sobre os museus do homem brasileiro e do automóvel.

controle e qualidade da gestão de espaços culturais que possam orientar estudos e análises sobre a efetividade das ações promovidas por esses e dos benefícios percebidos pela comunidade local, patrocinadores, gestores do turismo e demais *stakeholders*.

De acordo com dados do Guia de Museus do IBRAM (2011), Belo Horizonte tem 38 museus e centros culturais cadastrados, sendo um desses itinerante, 1 está atualmente fechado e 3 pertencentes ao CCPL (o Museu Mineiro está temporariamente em reforma). Assim que todos os espaços do circuito forem inaugurados, o CCPL irá representar um quarto da oferta de museus e centros culturais da cidade. Essa oferta do número de espaços culturais não significa necessariamente, entretanto, um aumento da demanda e alterações para os diversos *stakeholders* como a comunidade local e gestão do turismo. De acordo com Venkant e Prahalad (2004, p.15), a variedade de serviços e produtos não resulta necessariamente em melhores experiências de consumo. Ou seja, há a necessidade da gestão dos espaços de um trabalho com os diversos *stakeholders* que considere as experiências dos visitantes e utilize as potencialidades dos museus enquanto espaço de lazer, educação e desenvolvimento.

É justamente no sentido de mudança do foco oferta (e não a quantidade) que surge a abordagem da co-criação de valor. A co-criação de valor é o envolvimento dos diversos *stakeholders* para criar conjuntamente experiência de valor, não apenas para clientes, mas para todos.

O processo de co-criação de valor tem quatro elementos básicos fundamentais: diálogo, acesso, avaliação do risco e transparência. Os quatro elementos condicionam e formam a base da co-criação de valor: (1) modelo mental de experiências; 2) interações contextuais; 3) plataformas de engajamento; 4) economicidade das redes. (RAMASWAMY e GOUILLART, 2010). O modelo mental de experiência envolve um deslocamento do foco dos bens e serviços para a experiência de cada um. O envolvimento de pessoas no processo de co-criação ocorre no desenvolvimento de interações contextuais por meio de plataformas de engajamento que são proporcionados principalmente pelas novas tecnologias. As plataformas online possibilitam interações múltiplas não apenas entre empresa e clientes (museus e espaços culturais com visitantes), mas clientes com outros clientes, funcionários com empresa, com fornecedores, com especialistas, dentre outros (RAMASWAMY e GOUILLART, 2010). Um exemplo de plataforma de engajamento é a Rede MMM do museu das Minas e do Metal em Belo Horizonte. A plataforma que está dentro do portal online do museu ([www.mmm.org.br](http://www.mmm.org.br)) é dedicada à troca de experiências (aberto à visitantes, funcionários, fornecedores, outros museus, etc) sendo possível encontrar relatos e conhecer

um pouco sobre o espaço, exposições, compartilhar conhecimentos, arquivos e vídeos, dentre outras coisas. Os visitantes são convidados a colaborar com roteiros e compartilhar experiências. “Como a fita de Moebius caminhar pelo Museu é uma aventura sem fim. Conheça nossas sugestões de roteiro, envie sua experiência e participe desse infinito chamado: conhecimento” (Museu das Minas e do Metal, 2011).

O processo de co-criação “[...] explora as percepções, os conhecimentos, as habilidades e a criatividade de todos os participantes de forma mutualmente valiosa (RAMASWAMY e GOUILLART, 2010, p.247)”. Assim, os benefícios são tanto para empresa que melhora a oferta e desenvolve uma comunicação direta com os *stakeholders* quanto para esses últimos que recebem melhores produtos e serviços, tendo assim melhores experiências de consumo, desenvolvendo então a economicidade da rede.

A partir destas questões, a pesquisa foi motivada por dois pontos principais. O primeiro refere à vivências da pesquisadora na área cultural de Belo Horizonte que notou o pouco conhecimento de muitos belorizontinos sobre o Circuito Cultural Praça da Liberdade, apesar de estar situado em um dos pontos de referência da cidade, de ter exposições modernas, dinâmicas e interativas e dos altos investimentos. Percebeu-se também carência de informações nos centros de informações turísticas da capital, no site da Empresa Municipal de Turismo (Belotur), do Convention e Visitors Bureau da cidade, em outros endereços eletrônicos de lazer da capital mineira, no *twitter* e nas redes sociais *orkut* e *facebook*.

O segundo ponto a instigar a pesquisa foi o recorrente contato com teorias de gestão e estratégia em duas disciplinas do mestrado e no grupo de pesquisa, que levaram à percepção da teoria dos *stakeholders* e a abordagem da co-criação de valor como referencial teórico válido, inovador e humano.

Com a intenção de perceber como a gestão de espaços culturais trabalha a potencialidade do relacionamento com os *stakeholders* e utiliza a abordagem da co-criação para desenvolvendo da economicidade das redes e benefícios recíprocos, definiu-se a pergunta orientadora: a gestão dos espaços culturais compreende a inserção e influência de *stakeholders* na administração dos mesmos?

Propõe-se então como objetivo geral da pesquisa compreender e analisar o relacionamento entre os museus do CCPL e seus *stakeholders* destacando os aspectos da co-criação de valor. Os objetivos específicos são: identificar os *stakeholders* dos museus do CCPL; hierarquizar a importância de cada um dos *stakeholders* de acordo com a percepção dos gestores e identificar o relacionamento desenvolvido com esses; identificar os canais de

distribuição, comunicação dos museus; perceber se quais *stakeholders* são envolvidos pela gestão dos museus na utilização dos elementos base da co-criação de valor.

Os pressupostos estabelecidos são: embora façam parte de um circuito cultural, a gestão de cada espaço não comunica com as demais na determinação de estratégias de divulgação e determinação do calendário de eventos, atividades e troca de *know how*; embora a gestão dos museus considere importante o relacionamento com alguns *stakeholders* como a comunidade local e os gestores do turismo, não desenvolve ações estratégicas específicas que os envolva; somente alguns dos aspectos base da co-criação de valor são utilizados pela gestão dos espaços; há priorização de engajamento dos clientes no desenvolvimento de ações que utilizam os aspectos da co-criação.

Para poder atingir os objetivos do estudo e relacionar a teoria dos *stakeholders* e a abordagem da co-criação de valor à gestão dos museus do CCPL, foi desenvolvido uma pesquisa exploratória qualitativa com metodologia voltada para estudo de casos múltiplos. A escolha deve-se a complexidade que envolve estudos empíricos das ciências sociais. Segundo Dencker (2004, p.124), “a pesquisa exploratória procura aprimorar ideias ou descobrir intuições”.

Optou-se por utilizar o estudo de casos múltiplos para possível comparação dos diferentes museus. O procedimento metodológico de estudo de casos múltiplos é um diferencial na identificação e entendimento das diversas relações diretamente ligadas ao desenvolvimento de ações estratégicas, éticas, sustentáveis, de cooperação e co-criação de valor. Foram selecionados os três museus do CCPL que estão já em funcionamento: Espaço TIM UFMG do Conhecimento, Memorial Minas Gerais - Vale e Museu das Minas e do Metal. Os três espaços culturais foram inaugurados em 2010, funcionam de terça feira a domingo e atuam por meio da parceria público-privada. Foi realizado contato por e-mail, telefone e pessoalmente diversas vezes no museu das Minas e do Metal para o agendamento da entrevista com a diretora, senhora Helena Mourão. A diretora não teve disponibilidade para ser entrevistada e não achou conveniente direcionar a outro funcionário. O roteiro da entrevista foi enviado por e-mail, mas não houve retorno e por esse motivo, não foi possível realizar o estudo de caso do terceiro espaço cultural. O outro espaço cultural do CCPL que já foi inaugurado, o Palácio da Liberdade, não foi pesquisado, pois não é considerado museu, apenas sede histórica. O Palácio da Liberdade é administrado pela Superintendência de Administração de Palácios e ainda atende à demandas do governador de Minas Gerais durante a semana, sendo aberto apenas domingo de 9 às 13 horas para visitaçào.

A primeira etapa da dissertação foi a pesquisa bibliográfica, também denominada pesquisa de gabinete, onde foi realizada a revisão da literatura a partir de: a) fundamentos teóricos sobre a teoria dos *stakeholders* e co-criação de valor; b) história, teoria e gestão de museus/espços culturais. O objetivo desta etapa é aprofundar a base teórica para poder correlacionar com o estudo empírico. Também na primeira etapa foram feitos os primeiros levantamentos e estudos referentes às organizações a serem pesquisadas. Foram pesquisados os *sites* do CCPL, da Belotur, das Secretarias de Turismo e de Cultura de Minas Gerais, e dos Ministérios do Turismo e da Cultura; revistas e jornais sobre esse circuito e o primeiro projeto elaborado pelo ex-governador e então senador Francelino Pereira em 1997.

Para aumentar a confiabilidade da pesquisa, essa foi guiada de acordo com o protocolo de estudo de caso proposto por Yin (2005) que contou com uma visão geral da pesquisa; procedimentos de campo, análise documental, roteiro de entrevistas semi-estruturadas e guia de relatório, descrevendo as atividades e preparação para acontecimentos inesperados (YIN 2005, p.92-102).

Na segunda etapa da pesquisa, foi realizado o estudo de casos múltiplos sobre o CCPL a partir de três fontes de evidências: entrevistas, observações diretas e documentação. As entrevistas de abordagem direta e pessoal foram guiadas a partir de um roteiro de entrevista semi-estruturado com perguntas abertas elaboradas a partir da matriz de variáveis e atributos desenvolvida pela autora (apêndice A). Segundo Dencker (2004), o método interativo por abordagem pessoal tem como vantagens a possibilidade de instruir o entrevistado, poder incluir a observação e a possibilidade de entrevista de longa duração. Nas entrevistas foi solicitada a assinatura da autorização da transcrição e análise dos dados coletados. Uma ficha com o conceito de *stakeholders* Freeman (1984) bem como o mapa racional de *stakeholder* (apêndice B) foi apresentado para somar às perguntas e direcionar grau de importância/relevância atribuídos pelos gestores. A escolha dos entrevistados foi baseada na representatividade do cargo em relação à gestão, ou seja, pessoas de cargos gerenciais capazes de responder questões sobre estratégia e relacionamento com os diversos *stakeholders*. Foi feito o primeiro contato por telefone e em seguida foi enviada a solicitação de agendamento da entrevista. Ademais, foram escolhidos dois *stakeholders* considerados relevantes: uma representante do governo estadual (gerente adjunta do CCPL) Maria Clara Castro e uma gestora municipal do turismo (diretora de promoção turística da Belotur), Stella Kleinrath.

A observação foi realizada por meio de um roteiro de visita técnica (também baseados na matriz variáveis e atributos ) nos museus e nos centros de referência ao turista

de Belo Horizonte. As plataformas de comunicação online foram pesquisadas e as interações tabuladas a fim de perceber se são utilizadas como plataformas de engajamento.

Os principais documentos analisados como fontes de evidência foram: livro com a primeira proposta de um circuito cultural para Praça da Liberdade (Pereira, 1997), artigos científicos relacionados ao CCPL, principalmente na área de arquitetura, monografias, sendo uma sobre as funções sociais da Praça da Liberdade e outra sobre o CCPL, artigos jornalísticos, conteúdo dos museus e do CCPL nos respectivos endereços eletrônicos, e folders de divulgação.

Os dados e evidências encontrados foram cuidadosamente analisados e cruzados com a teoria na busca de atingir os objetivos propostos. A relação entre a teoria e a prática apresenta a possibilidade de entendimento complexo. Para tanto, este trabalho foi estruturado de forma sistemática para que se cumpram os objetivos e teste os pressupostos.

No primeiro capítulo a Teoria dos *Stakeholders* seus fundamentos teóricos e práticos são abordados. É discutida a relevância da aplicação da teoria na gestão das instituições e o tema é correlacionado com sustentabilidade e cooperação. A abordagem da co-criação de valor é aprofundada e relacionada com a Teoria dos *Stakeholders*.

No segundo capítulo busca-se aprofundar questões relacionadas ao museu, espaços culturais e seus *stakeholders*. São discutidos os conceitos, funções sociais e gestão desses espaços, destacando os diversos *stakeholders* que influenciam e são influenciados por eles.

O terceiro capítulo apresenta a história da Praça da Liberdade, do CCPL, os dois estudos de caso: Espaço TIM UFMG do Conhecimento e Memorial Minas Gerais- Vale, dados coletados das entrevistas com os *stakeholders* e a análise comparativa. Os estudos de caso são descritos segundo as variáveis analisadas: dinâmica de *stakeholders* na gestão do museu e dinâmica de *stakeholders* na co-criação de valor.

Por fim, foram desenvolvidas as considerações finais. Com intuito de confirmar ou refutar as pressupostos, esses são retomados e avaliados segundo evidências apresentadas. Dificuldades e limitações da pesquisa são apontadas bem como possibilidades de novos panoramas positivos da relação dos espaços culturais, teoria dos *stakeholders*, e co-criação de valor.



## CAPÍTULO 1 - TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

O primeiro capítulo navega pelos domínios de uma teoria da administração conhecida como Teoria dos *Stakeholders*. O objetivo é compreender em que contexto surgiu, os fundamentos teóricos e práticos e a relevância da aplicação dessa teoria na gestão das instituições, especialmente como base para desenvolvimento de co-criação de valor nas empresas. São percorridos os aspectos da Teoria dos *stakeholders* de modo a evidenciar a correlação da teoria a temas atuais como sustentabilidade e cooperação.

### 1.1 *Stake* e *stakeholders*: um primeiro contato

*Stakeholders* é uma palavra que vem sendo cada vez mais utilizada tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, embora nem sempre seja empregada com o mesmo significado e considerando toda sua complexidade.

Carol e Buchholtz (2003) apontam que compreender primeiro o significado de *stake* ajuda no entendimento da palavra e do conceito de *stakeholders*. Segundo os autores, *stake*, é o envolvimento de um indivíduo ou um grupo de indivíduos que participa de determinada decisão por interesse, direito (moral) ou por reivindicação (propriedade).

Por interesse	Por direito	Por propriedade
Quando um indivíduo ou um grupo vai ser afetado por uma decisão, este tem interesse nesta decisão.  <b>Exemplo:</b> o fechamento da empresa vai afetar a comunidade.	<b>Direito Legal:</b> quando um indivíduo ou um grupo possui um direito legal para ser tratado de certa maneira ou de ter um direito particular protegido. <b>Exemplo:</b> os empregados esperam privacidade nos processos. Clientes e credores têm certos direitos legais.  <b>Direito Moral:</b> quando um indivíduo ou um grupo acredita ter direito moral para ser tratado de certa maneira ou de ter um direito particular protegido. <b>Exemplo:</b> proteção, justiça e igualdade.	Quando um indivíduo ou um grupo tem um título legal de um ativo ou de uma propriedade.  <b>Exemplo:</b> “esta empresa é minha, eu a fundei, eu sou o dono”, ou, “eu tenho mil ações desta corporação”.

Quadro 1 Tipos de *stakes*

Fonte: Carroll, Buchholtz, 2003, p. 70 (traduzido pela autora).

Pode-se citar como exemplo a inauguração de uma exposição no museu. Se um grupo de amigos marca de ir, ainda que não tenham investido dinheiro na entrada, cada um tem *stake*, ou um interesse específico de acordo com suas necessidades e percepções.

O termo *stakeholders* é definido pelos autores como grupos ou indivíduos que possuem um ou diversos *stakes* relacionados ao negócio da empresa e tanto influenciam quanto são influenciados pelas ações, decisões políticas e práticas da organização (CAROL E BUCHHOLTZ, 2003, p. 65).

Essa definição de *stakeholders* é classificada por estudiosos como “ampla” (*broad view*), pois considera todo universo da empresa, não apenas interno quanto externo e tanto os fatores que influenciam quanto os que são influenciados. A abordagem é utilizada também por um dos principais autores do assunto, Robert E. Freeman.

A abordagem “restrita” (*narrow view*) considera apenas os *stakeholders* que são fundamentais para que a empresa alcance suas metas, ou seja, aqueles grupos ou indivíduos que voluntariamente ou involuntariamente apresentam qualquer risco para que os objetivos da empresa não se concretizem. Essa abordagem é baseada na realidade de limitação de tempo e atenção dos gestores, por isso tenta definir os grupos de relevância direta para a empresa e trabalhar apenas esses relacionamentos (CLARKSON, 1995; CAROL E BUCHHOLTZ, 2003).

Relacionado as duas abordagens, Frooman (1999) classifica os *stakeholders* e as linhas principais de pesquisa dos estudiosos, sendo *stakeholders* estratégicos -abordagem restrita- (aqueles que podem afetar a firma – estudo relacionado a questões de gestão da empresa visando aumento do lucros) e os morais – abordagem ampla- (os que são afetados- estudos voltados para ética e responsabilidade).

Estudos principalmente de Freeman, Harisson e Wicks (2007) e de Freeman *et al* (2010), mostram entretanto, que a abordagem ampla também envolve vertentes estratégicas. Sendo assim, a principal diferença é que a abordagem “ampla” defende a ideia de que deve-se reconhecer e considerar os *stakeholders* que são influenciados. Ao considerar estes *stakeholders* que são influenciados, a empresa passa a pensar holisticamente em todo ambiente, considerando a dinâmica de relacionamento onde os que são influenciados podem, em algum tempo futuro, influenciar a empresa por reciprocidade. Uma comunidade local que aceitou bem uma empresa pode, em determinado momento, se voltar contra a essa e gerar sérios danos, inclusive fechá-la. Sendo assim a análise ampla é também uma forma da empresa estar atenta a possíveis ameaças, principalmente considerando tempos instáveis.

### 1.1.1 O contexto do surgimento da teoria dos *stakeholders*

A palavra *stakeholder* apareceu pela primeira vez em um memorando interno do Stanford Research Institute (RSI) em 1963. O termo foi utilizado para generalizar a noção de *stakeholder* (acionistas) como o único grupo do qual a administração deveria ser responsável. A nova palavra abrangia os grupos considerados necessários para que a organização exista, incluindo os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade. (FREEMAN, 1984, p.32).

*The SRI researches argued that unless executives understood the needs and concerns of these stakeholder groups, they could not formulate corporate objectives which would receive the necessary support for the continued survival of this firm (FREEMAN, 1984, p.132)<sup>4</sup>.*

A partir do conceito desenvolvido pela SRI quatro caminhos diferentes foram utilizados na abordagem da teoria na literatura: planejamento corporativo, teoria dos sistemas, responsabilidade social e a “organização” teórica, até o grande marco que reuniu todos estes e a história dos *stakeholders*, o livro de Freeman de 1984. A abordagem de Freeman é ligada às estratégias de gestão, ou seja, utilização da teoria dos *stakeholders* para ampliar o entendimento dos gestores sobre o ambiente interno e externo, prepará-los para as mudanças e direcioná-los.

Embora a palavra e os primeiros conceitos de *stakeholders* tenham surgido na década de 1960, a utilização desses pelas empresas apareceu em tempos de instabilidade e crise do início da década de 1980. As empresas, até então, tinham uma visão de produção simples baseadas na compra da matéria prima pelos fornecedores, desenvolvimento do produto e a venda para o cliente. Não existiam grandes influências externas e o número de fornecedores em geral era limitado de acordo com a localização geográfica - escalas locais e regionais.

As empresas que eram em geral familiares, tinham como o foco central a produção. A escala simplista envolvia a matéria prima, a produção e a distribuição, como representado na figura a seguir (figura 2). Desta forma, para obter sucesso, acreditava-se que era preciso se relacionar apenas com os fornecedores e satisfazer os clientes. A concorrência tinha em geral uma escala local e regional (FREEMAN, 1984, p.5).

---

<sup>4</sup> As pesquisas da SRI mostravam que, a menos que os executivos entendessem as necessidades e preocupações dos *stakeholders*, eles não poderiam formular objetivos corporativos que recebessem o apoio necessário para a sobrevivência da empresa (tradução da autora).

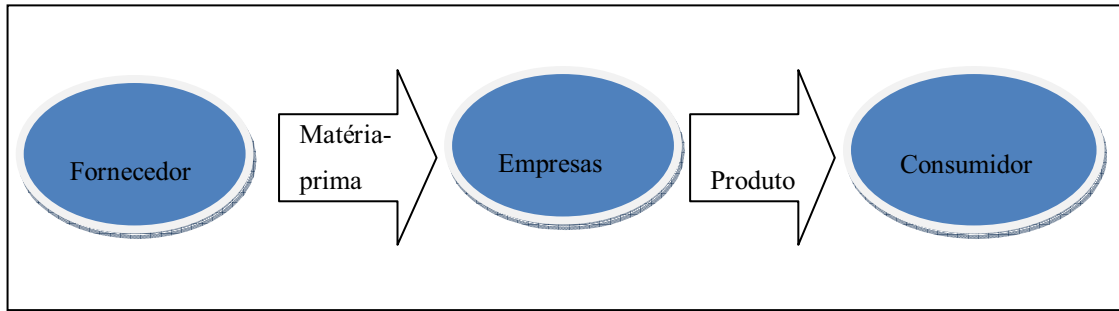


Figura 2 Visão da Produção da Empresa  
 Fonte: Freeman, 1984, p.5 (tradução da autora)

Porém, tempos de instabilidade nos negócios, questões locais, nacionais e globais dos anos 80 levaram a grandes impactos nas empresas e a necessidade de pensar em teorias que concentrassem além da eficiência e eficácia do produto no mercado. Dentre as mudanças ocorridas, Freeman (1984, p.5) cita o desenvolvimento de novas formas de produção onde os trabalhos passam a ser especializados para aumento da produtividade, fatores demográficos favorecendo a concentração da produção em áreas urbanas, necessidade de maior capital e a diminuição da predominância de funcionários familiares na empresa. No novo contexto, os gestores das empresas tinham que agradar os proprietários, os acionistas, os funcionários e seus sindicatos, os fornecedores e clientes para ter sucesso. A “Visão Gerencial da Empresa” necessitava então ser mais abrangente e começava ter preocupações mais amplas do que apenas com os proprietários e acionistas, como ilustrado abaixo.

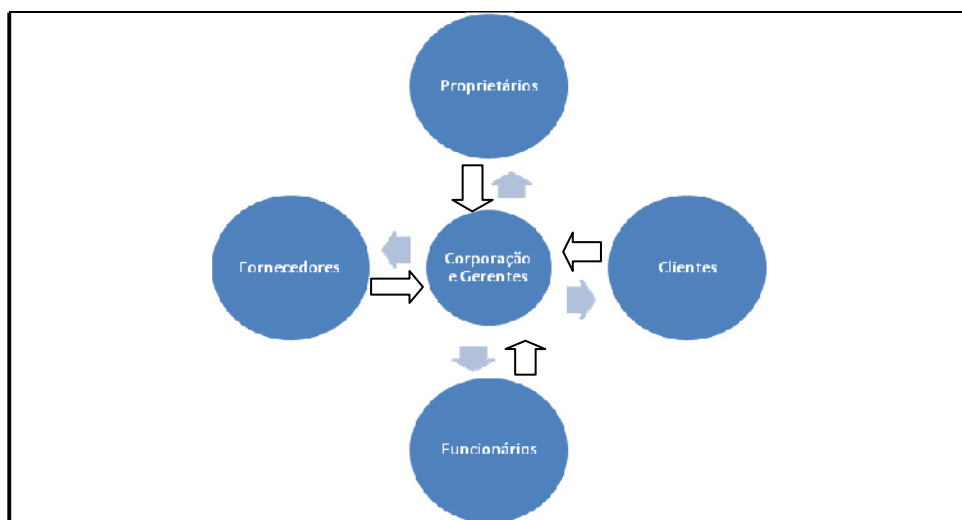


Figura 3 Visão Gerencial da Empresa  
 Fonte: Freeman, 1984, p.6 (tradução da autora).

Nesse panorama novo e mais complexo, os gestores das empresas passam a preocupar também com os proprietários e os funcionários da empresa, sendo a administração não mais focada apenas na linha de produção. Mudanças, entretanto,

continuavam a acontecer e vinham de diversas “partes”, sendo classificadas por Freeman (1984, p.6) em mudanças internas e mudanças externas. Essas mudanças não aconteceram todas em um único evento, mas sim no decorrer dos anos e sem um sistema estratégico administrativo válido nas empresas para lidar com estas.

As mudanças internas aconteceram com todos descritos a figura 3- proprietários, clientes, concorrência e funcionários. Os proprietários passaram a se preocupar mais com o retorno da empresa a longo prazo, aumentaram as aquisições e fusões; clientes passaram a ter mais opções e a visão da qualidade de produtos produzidos em outros países que ganharam novas referências de qualidade, como Japão; a queda da produtividade levou a uma nova visão de gerenciamento de funcionários e o tratamento autoritário dos gestores deveria ser trocado por um tratamento mais humano; por fim, o relacionamento com os fornecedores muda e questões políticas como política de controle de entrada, passam a ser tão importantes quanto o preço e a qualidade da matéria prima (FREEMAN, 1984).

As mudanças externas surgiram com a emergência de novos grupos, eventos e questões que não podiam ser totalmente compreendidas com os modelos e teorias disponíveis, gerando incertezas e desconforto para as empresas. Essas mudanças vinham principalmente de: governos em suas diversas instâncias com questões de política e legislação (variam de região pra região, com inúmeras regulamentações, impostos, etc); concorrência, incluindo as empresas internacionais, sendo que as regras do jogo, neste caso, se diferenciam, uma vez que não são todas empresas nacionais; “advogados dos clientes”, ou seja, um novo posicionamento onde os clientes têm uma série de direitos; ambientalistas e suas questões relacionadas ao meio ambiente gerando debates e exigindo mudanças; e grupos de interesses especiais (*Special Interest Groups – SIG’s*), ou seja, grupos com interesses específicos que utilizam o processo político para defender suas ideias, tais como aborto das mulheres; e a mídia, principalmente com o uso de novas tecnologias para a comunicação em massa (FREEMAN, 1984).

Sabe-se que todas estas forças afetam direta ou indiretamente qualquer empresa. Deste modo, é fácil perceber que as figuras 2 e 3 ficaram defasadas para administração de empresas, uma vez que não consideram elementos importantes que influenciam diretamente os negócios. Mudanças acontecem aos poucos, mas sem a visão holística do ambiente podem parecer uma avalanche que vem de surpresa. Além das mudanças citadas por Freeman, é importante ressaltar as mudanças ocasionadas pela internet e em destaque o atual poder das redes sociais nas organizações.

Torna-se claro a necessidade de entendimento das forças internas e externas para compreender e se preparar devidamente para essas que não são passageiras, pelo contrário, estão cada dia mais inseridas no contexto das organizações. Freeman (1984, p.23) cita Freud para lembrar que negações e falsas projeções ocorrem quando nós recusamos admitir o mundo externo como ele é. No caso das empresas, essas podem cair na tentação de culpar os *stakeholders*, o que não leva a progressos e não avalia as responsabilidades de administração, relacionamento e participação de todos envolvidos.

Nesse novo panorama de percepção das influências externas, Capra (2002) compara o novo modelo de economia com a compreensão sistêmica da vida. Ilustra na comparação a questão da interdependência dos fenômenos e das relações, a instabilidade dos acontecimentos, e a necessidade de percepção do ambiente para manter certo equilíbrio em meio a tantas mudanças.

É interessante aplicar a compreensão sistêmica da vida à análise desse fenômeno. A nova economia consiste numa meta-rede global de interações tecnológicas e humanas complexas, que envolve múltiplos anéis e elos de realimentação que operam longe do equilíbrio e produzem uma variedade infinita de fenômenos emergentes. A criatividade, a adaptabilidade e a capacidade cognitiva dessa meta-rede lembram, sem dúvida, as de uma rede viva, mas a meta-rede não manifesta estabilidade que é uma das propriedades fundamentais da vida. Os circuitos de informação da economia global funcionam numa tal rapidez e recorrem a uma tal multiplicidade de fontes que estão constantemente a reagir a um dilúvio de informações; por isso, o sistema como um todo acaba escapando ao nosso controle (CAPRA, 2002, p.150).

Entender o ambiente pode ser então o primeiro passo para um planejamento correto que consiga reagir a possíveis mudanças internas e externas, principalmente em tempos de instabilidade. Nesse contexto surge o conceito de *stakeholders*, onde, redesenhando as figuras 2 e 3, Freeman ilustra um “*stakeholder view of firm*”. A figura a seguir (figura base utilizada por Freeman) representa um exemplo de empresa e os seus diversos *stakeholders* (proprietários, os clientes, os ambientalistas, fornecedores, grupos de interesse especiais, funcionários, a concorrência, a mídia, governo e a comunidade local). Para construção desse mapa, é necessária uma visão completa do negócio e do ambiente em que se insere, do histórico da empresa, dentre outros fatores. É importante lembrar que este mapa de *stakeholders* é apenas um modelo e que para cada empresa pode ser remodelado de acordo com seu negócio e ambiente. Os grupos de *stakeholders* da figura são subdivididos em grupos menores, como é o caso do governo (municipal, estadual e federal), funcionários

(sindicatos, funcionários mais antigos, ativistas dos direitos civis, minorias, etc), dentre outros.

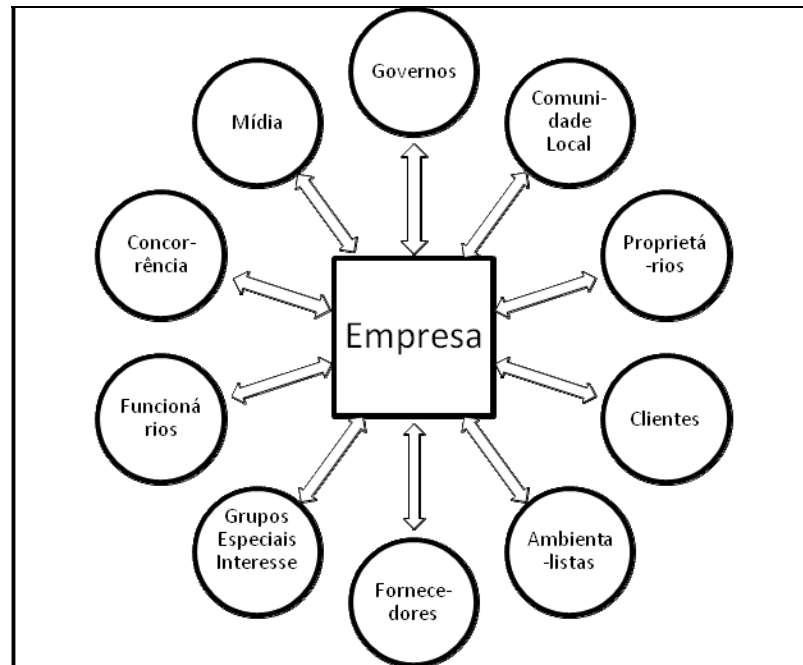


Figura 4 Gestão dos *Stakeholders*  
Fonte: Freeman, 1984, p.26 (tradução da autora)

Embora a figura 4 seja a mais utilizada para ilustrar a teoria dos *stakeholders*, é importante ressaltar que o relacionamento entre os *stakeholders* acontece paralelamente, sendo assim necessário uma representação gráfica um pouco mais complexa. Freeman (1984) lembra que cada *stakeholder* desempenha um papel para a organização, mas alguns deles podem ter dois ou até mesmo três relações diferentes com esta. Sendo assim, a representação seria confusa, uma vez que todos *stakeholders* poderiam ter ligações com a organização e entre si. Neste caso, embora ciente da limitação da representação gráfica, a figura quatro foi utilizada como referencia na pesquisa.

Percebe-se então que a ideia central da teoria dos *stakeholders* está relacionada a prerrogativa de que para existir e atingir seus objetivos, uma empresa depende de outros grupos. Assim, a gestão das organizações deve compreender os diversos interesses dos seus *stakeholders*, ou seja, achar a interseção entre os objetivos da empresa e os diversos *stakes* envolvidos e perceber que além dos lucros a empresa tem uma série de responsabilidades no ambiente em que está inserida. As empresas apenas sobrevivem quando estão de alguma forma, alinhadas com os valores dos clientes. Isso significa que os relacionamentos com os *stakeholder* são a unidade de análise a partir da qual se cria diversas estratégias na empresa.

A gestão de relacionamentos proposta é importante principalmente se considerarmos as mudanças citadas como as causadas pela globalização, abertura de mercados e da tecnologia da informação que fazem com que acontecimentos do outro lado do mundo afetem diretamente uma empresa no Brasil. Se uma empresa multinacional japonesa for, por exemplo, uma das mantenedoras de um museu, os patrocínios podem ser reduzidos por um tempo ou até suspensos de acordo com a economia do país.

Logo, a teoria dos *stakeholders* posiciona e prepara as empresas para mudanças em tempos de “turbulência” e momentos críticos, minimizando efeitos negativos e abordando questões atuais como comunicação, acessibilidade, ética e sustentabilidade. Um bom exemplo relacionado à atenção com ambiente e gestão de *stakeholders* aconteceu em um centro cultural em São Paulo (Itaú Cultural) onde, após perceber que circulava na Internet a informação que uma das funcionárias do local proibiu uma mãe de amamentar o filho no local porque não era permitido comer na sala. A gestão do centro cultural não apenas entrou em contato com a moça como também promoveu um evento de sensibilização sobre a importância da amamentação, evento que ficou conhecido como “mamaço” (SAMPAIO, 2010). Não se pode afirmar, neste caso, se a empresa realmente se sensibilizou com a situação ou se estava apenas atenta com questões negativas que poderiam ser associadas à imagem da mesma. Entretanto, percebe-se o envolvimento com o ambiente e como consequência a possibilidade de retorno imediato.

## **1.2 Análise e administração de *stakeholders***

Mas afinal, tendo como base a abordagem da visão ampla como seria possível a aplicação da teoria dos *stakeholders*? Quais as diferentes abordagens da teoria? Como identificar e hierarquizar para poder administrar o relacionamento com todos *stakeholders* de um museu ou outras instituições?

### **1.2.1 Abordagens para a análise de *stakeholders***

A partir da definição da teoria dos *stakeholders*, Donaldson e Preston (1995) apresentam quatro abordagens utilizadas na análise dos *stakeholders*: descritiva, instrumental, normativa e gerencial.

Segundo os autores, a teoria dos *stakeholders* é incontestavelmente descritiva, pois se apresenta descrevendo como a empresa é, quem são seus *stakeholders*, como ocorre o



relacionamento traçando assim uma constelação de interesses cooperativos e competitivos. Esta perspectiva serve de base para descrição de um Circuito Cultural, seus *stakeholders* e devidos *stakes*, formando a base fundamental para desenvolvimento de estratégias.

Reed *et al* (2009) apontam que a abordagem descritiva é raramente utilizada separadamente e que a diferença significativa está entre a abordagem instrumental e a normativa. A abordagem normativa lista o porquê a empresa deve administrar o relacionamento com seus *stakeholders* contando com fundamentos filosóficos e morais e, neste caso, envolvendo também a sustentabilidade da empresa. Como o próprio nome diz, esta perspectiva se está de acordo com as “normas” socialmente aceitas. Reed *et al* (2009) citam duas grandes influências no aspecto normativo: a teoria da ação comunicativa de Hebermas (1984, 1987) e a metodologia de sistemas flexíveis de Checkland (1999). Ambas reconhecem que os problemas devem ser tratados com um sistema flexível envolvendo diferentes *stakeholders* que cooperam, discutem e buscam um consenso. Nesse sentido é muito utilizada no desenvolvimento de políticas (legitimando as decisões que são feitas) e na literatura de gestão ambiental, quando o resultado buscado é o participativo, construção social real e verdadeira. No entanto, “*stakeholder analysis in itself does not create this platform for negotiation, but can be used as a tool to contribute to this negotiation or learning between stakeholders*”<sup>5</sup> (REED, 2009, p.1935). Considerando o sistema de normas, por exemplo, podemos ilustrar uma situação onde, as obras de reforma de um espaço tombado podem ser embargadas por ações de uma classe de arquitetos, como foi o caso de CCPL.<sup>6</sup>

A abordagem instrumental estabelece quadros para examinar as conexões entre a prática da gestão de *stakeholders* e a realização de metas de desempenho da empresa, ou seja, identificam os *stakeholders* e formulam pesquisas pra gerenciar o comportamento, relacionando assim os meios aos fins. Demonstra que as empresas que adotam a gestão dos *stakeholders* obterão sucesso e que é necessário dar prioridade à alguns *stakeholders* específicos, hierarquizando-os de acordo com a necessidade (DONALDSON e PRESTON, 1995).

Por fim, teoria pode ter uma abordagem gerencial, ou seja, a junção das demais somada à recomendação de atitudes, procedimentos e práticas sistemáticas (DONALDSON

---

<sup>5</sup> A análise de *stakeholders* em si não cria plataforma de negociação, mas pode ser usada como ferramenta que contribui para essa negociação e aprendizado entre *stakeholders* (tradução da autora).

<sup>6</sup> As obras de reforma dos prédios foram muitas vezes embargadas pois alteravam alguns padrões da construção, como a inserção de um elevador panorâmico no prédio da Secretaria de Educação, atual Museu das Minas e do Metal (OLIVEIRA, 2010).

e PRESTON, 1995). Corroborando com a quarta abordagem, Freeman (2001), afirma que a teoria é essencialmente gerencial e que não dá para separar o caráter normativo do descritivo e instrumental (empírico). A análise de *stakeholders* ocorre de forma sistemática por meio de um mapa racional, etapas e definição de prioridades na administração. Enquanto alguns relacionamentos requerem atenção constante, outros precisam apenas ser monitorados, observados (FROOMAN, 1999).

### **1.2.2 Identificação, categorização e investigação do relacionamentos com os *stakeholders***

A partir das abordagens descritiva, normativa e instrumental, Reed *et al* (2009) indicam três passos para gerenciamento de *stakeholders*: o primeiro é identificar os *stakeholders*, o segundo é categorizá-los e por fim investigar os relacionamentos, sendo indicados métodos específicos para cada passo.

Freeman (1994) também define alguns passos para administração de *stakeholders*. Assim como para Reed *et al* (2009), o primeiro passo indicado pelo autor é mapear e entender quais são os *stakeholders* da organização e fazer uma análise desses. Para construir o “mapa racional de *stakeholders*” há necessidade de primeiro considerar o histórico do ambiente da empresa. O mapa da figura 4 (pág. 29) também pode ser usado como um ponto de partida, um mapa genérico, um *checklist*. Porém, para que a análise seja possível, é preciso ir além e identificar e especificar os grupos, como, por exemplo, o “governo” que pode ser dividido em federal, estadual e municipal. É importante ressaltar que não existe apenas um caminho e que cada empresa tem um mapa diferente. Para que a identificação seja efetiva, é preciso ter transparência na análise para poder apontar os diversos interesses dos *stakeholders*, incluindo os potenciais conflitos de interesse. Esse processo é geralmente desenvolvido por pessoas da alta gerência e, de forma a evitar que seus interesses e pré-conceitos prevaleçam e limitem a análise, é importante um processo interativo que inclua outros *stakeholders* (REED ET AL, 2009).

Sabe-se que os *stakeholders* têm diferentes relacionamentos com as empresas e por isso após o mapeamento há a necessidade de hierarquização para direcionamento do monitoramento e de ações específicas da empresa. Clarkson (1995, p.106) divide os *stakeholders* em primários e secundários. Os primários são aqueles críticos que tem influência direta na empresa como: acionistas e investidores, os empregados, os consumidores, os fornecedores, clientes e, ainda, os *public stakeholdes*, ou seja, os que interferem diretamente como o governo com taxas, legislação reguladora da atividade, etc.

Este grupo define grande parte do negócio e certamente requerem uma atenção especial. Os secundários, embora não sejam críticos para a empresa na data da construção do mapa, podem tornar-se com o passar do tempo, como por exemplo, uma ONG que defende os direitos de pessoas com deficiência física e podem impor mudanças estruturais em um espaço cultural.

Mitchell, Agle e Wood (1997) também propõem uma categorização para os *stakeholders*, citando três atributos principais de identificação: poder, legitimidade e urgência.

\* **Poder:** pode ser definido de várias formas, mas a essência é a capacidade de imposição da “vontade”. Mitchell, Agle e Wood (1997) citam dois autores principais para relacionar esse atributo: (Weber, 1947) “probabilidade de que um ator dentro de uma relação social estaria em condições de efetuar a sua própria vontade, apesar de resistência” e (Salancik & Pfeffer, 1974: 3) “é a habilidade daqueles que possuem poder de trazer os resultados que eles desejam e lembram que embora seja complicado definir, não é difícil de reconhecer”. Observamos que o poder é transitório e pode ser adquirido, bem como perdido. Frooman (1999) afirma que este é o principal atributo a ser considerado pelos gestores.

\* **Legitimidade:** é a percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis e apropriadas dentro de alguns sistemas de normas, valores, crenças e definições socialmente estipuladas. Esta definição implica que a legitimidade é um bem social desejável, que é algo maior e mais comum do que uma mera percepção, e que pode ser definida e negociada de forma diferente em vários níveis de organização social.

\* **Urgência:** é a necessidade de atenção imediata às reivindicações dos *stakeholders*. Existe apenas quando estiverem preenchidas duas condições: (1) quando um relacionamento ou reivindicação é de natureza sensível ao tempo e (2), quando essa relação ou afirmação é importante ou crítica para o *stakeholder* (MITCELL, AGLE, WOOD, 2007).

As combinações dos atributos sinalizam a importância e posicionamento atual do *stakeholders* em relação à organização, direcionando assim a prioridade de atenção. Os autores sugerem que a combinação destes três atributos classifica os *stakeholders* em três grandes grupos: latentes, com expectativas e definitivos e cada grupo abrange *stakeholders* com características principais, como mostra a figura a seguir.

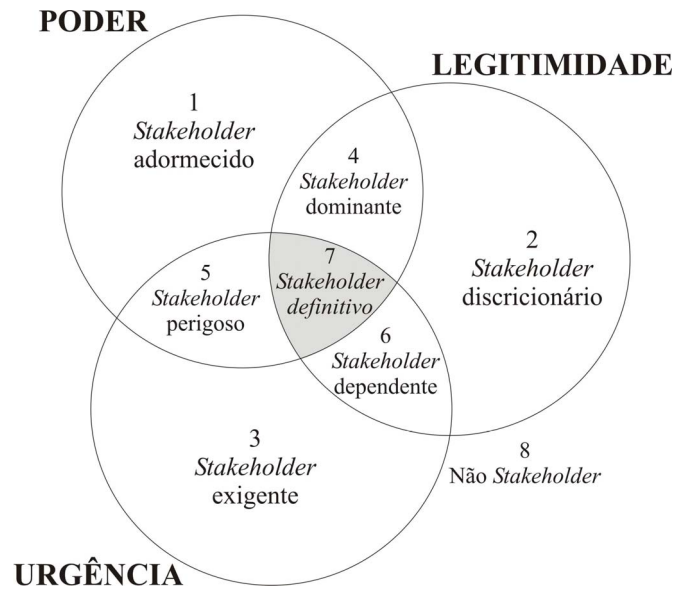


Figura 5 Classes qualitativas e tipologia dos *stakeholders*  
 Fonte: Mitchell, Agle e Wood, 1997 (tradução da autora)

A metodologia de mapeamento de Mitchell, Agle e Wood (1997), assim como outras matrizes de classificação de outros autores sobre assunto, permite a classificação qualitativa dos agentes relevantes direcionando as ações diretas. Considerando que os *stakeholders* são dinâmicos e que se relacionam entre si, há de ser feito uma análise dos relacionamentos. Reed (2009, p.1939) listam três métodos para esta avaliação: ligação de atores – descrever em uma palavra como é a relação (conflito, complementar, cooperação ou outro); análise de redes sociais para perceber se sentimento de confiança e outros (é destacado nesse item o poder de influências das redes sociais); mapeamento do conhecimento, ou seja, a gestão do conhecimento (fluxos e gargalos, dentre outros).

Embora a hierarquização seja importante para direcionamento estratégico da administração da empresa, é necessário lembrar que a abordagem da teoria dos *stakeholders* revela que o sucesso dessa depende do monitoramento do relacionamento desenvolvido com todos seus *stakeholders*, principalmente pelo fato de que os atributos desses são dinâmicos e alteram constantemente.

### 1.2.3 Administração de *stakeholders*

Após construir um mapa racional de *stakeholders*, é necessário desenvolver alguns pontos para que o gerenciamento seja possível, ainda que orientado segundo relevância e necessidade de atendimento dos *stakeholders*.

Freeman (2007) ordena sete técnicas para administrar os *stakeholders*:

- 1) Avaliação dos *stakeholders*: compreensão dos *stakeholders* através de mapeamento e gerenciamento empresarial. Essa primeira técnica consiste em quatro partes principais, conforme figura abaixo.

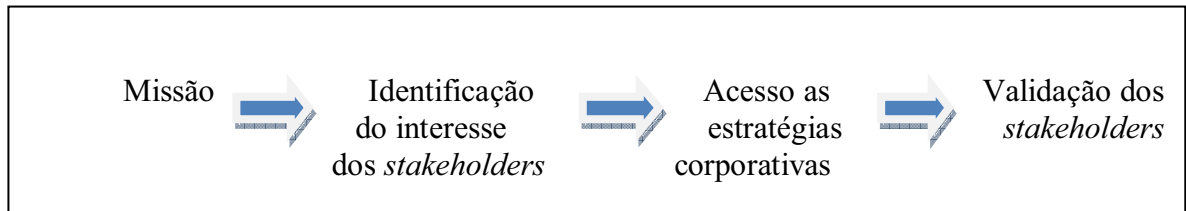


Figura 6 Avaliação dos *stakeholders*

Fonte: Freeman, 2007, p.105 (tradução da autora)

A primeira parte é a identificação da missão da empresa, fundamental para a segunda etapa. A partir da identificação da missão e dos objetivos do negócio, um mapa genérico de *stakeholders* pode ser desenhado representando cada classe de interesse dos mesmos. Na identificação do interesse desses, Freeman (2007) sugere desenvolver uma tabela com os principais atributos e a relação de importância para os devidos *stakeholders* de forma que fiquem mais visíveis as principais questões e preocupações dos grupos chave.

Tabela 1 Matriz dos *stakeholders* versus questões relevantes

<i>Stakeholders</i>	Empregados	Clientes	Governo	Comunidade	Acionistas
<b>Questões</b>					
<b>Segurança do produto</b>	3	1	1	1	3
<b>Integridade dos relatórios financeiros</b>	1	3	1	3	1
<b>Serviços de novos produtos</b>	3	1	5	3	3
<b>Retorno financeiro</b>	3	5	5	5	1

1 = Importância crítica para o *stakeholder*

3 = Alguma importância para o *stakeholder*

5 = Sem muita importância para o *stakeholders*

Fonte: Freeman et al (2007, p. 107). Traduzido pela autora.

A identificação das estratégias voltadas para os *stakeholders* é a próxima etapa e tem como objetivo perceber como a empresa está buscando atender a necessidade de cada um. Por fim, a validação dos *stakeholders* objetiva reunir pesquisas e *feedback*, análise da

indústria, diálogos e identificar como as estratégias e questões atuais podem ser combinadas para criação de valor.

- 2) Análise do comportamento dos *stakeholders*. Necessidade dos gestores pensarem em uma gama de reações e comportamento dos *stakeholders*, bem como suas alterações entendendo então possíveis ameaças.
- 3) Entender os *stakeholders* em profundidade. Tentar abstrair o próprio ponto de vista e se colocar no lugar do outro para compreender as reivindicações e valores.
- 4) Avaliação das estratégias dos *stakeholders* baseando na combinação entre as variáveis competitividade (alta e baixa) e cooperação (alta e baixa).
- 5) Desenvolver estratégias específicas para os *stakeholders* utilizando de técnicas específicas como: criação de valor com mudança das regras, criação de valor com estratégias ofensivas, criação de valor com estratégias defensivas, criação de valor pela realização das estratégias já definidas.
- 6) Criação de novas formas de interação com *stakeholders*. Acessibilidade, engajamento, diálogo e negociação.
- 7) Desenvolvimento integrado de técnicas para *stakeholders*. Pode-se criar valor desenvolvendo maneiras de satisfazer os *stakeholders* simultaneamente.

Além técnicas, Freeman (2007) sugere alguns princípios orientadores para que os gerentes possam aplicar ao mundo dos negócios e tornar viável a utilização da teoria: 1) os interesses dos *stakeholders* vão juntos ao longo do tempo (deve-se sempre achar a interseção de interesses); 2) é preciso encontrar soluções que satisfaçam os diversos *stakeholders* simultaneamente; 3) tudo que se faz serve aos *stakeholders* e não deve abrir mão de um para satisfazer outro; 4) agir com o propósito de total comprometimento com os *stakeholders*, de satisfazer os objetivos destes e da empresa; 5) é preciso ter uma filosofia de “voluntarismo”, engajar os *stakeholders* e administrar o relacionamento em vez de deixar para o governo; 6) necessidade de comunicação e diálogo intenso com os *stakeholders*, não apenas aqueles amigáveis; 7) *stakeholders* são pessoas, com nomes, rostos e crianças, logo, são complexos; 8) necessário ampliar a abordagem de marketing; 9) engajar tanto com os *stakeholders* primários quanto com os secundários; 10) monitorar e redesenhar o processo frequentemente para poder servir cada vez melhor aos *stakeholders*.

Ressalta-se que existem muitas metodologias de identificação, hierarquização e investigação e que, a escolha irá variar de acordo com a proposta da análise de *stakeholders*.

Freeman (2007) afirma que a utilização das técnicas e princípios apresentados sobre a teoria dos *stakeholders* não é apenas uma possibilidade de gestão, mas uma forma ética e

sustentável de trabalhar. A gestão de *stakeholders* abre possibilidades de constantes monitoramentos sobre o ambiente interno e externo que variam de organização para organização. Sendo assim, a teoria atua como base para orientação holística da aplicação de conceitos na empresa como estratégia empresarial, cooperativismo, sustentabilidade e co-criação de valor.

## **1.2 Correlacionando a teoria dos *stakeholders*: estratégia empresarial, cooperativismo, e sustentabilidade.**

Algumas teorias de áreas como a psicologia, ecologia, física, biologia, economia, seguem na mesma direção de análise do conjunto e não apenas de partes separadas. Os psicólogos de Gestalt, por exemplo, reconhecem a existência da totalidade como aspecto chave da percepção e natureza de associação. O pensamento sistêmico anunciado pelos biólogos orgânicos durante a primeira metade do século deu luz a novos modos de pensar, em conexões e relações de contexto (CAPRA, 1996).

Ademais, a utilização da teoria dos *stakeholders* pode ser justificada por estudos de Castells (1999) sobre grandes mudanças na sociedade causadas pela revolução da tecnologia da informação que alteraram e ainda alteram bases significativas da sociedade, espaço e tempo. Ou seja, vive-se em uma sociedade em rede caracterizada pela instabilidade e instantaneidade (CASTELLS, 1999).

Algumas características necessárias para aplicação da teoria dos *stakeholders* como a visão holística citada, a ideia de que vivemos em uma sociedade em rede (nenhuma organização consegue sobreviver isolada), o mapeamento e estudo dos relacionamentos levam a consequências diretas de uma nova forma de pensar em gestão que trabalha automaticamente com questões éticas, de sustentabilidade, cooperativismo e servem de base para estratégia empresarial e co-criação de valor (FREEMAN *et al*, 2010).

Estratégia empresarial é formada por diretrizes gerais que norteiam o posicionamento da empresa para que esta possa crescer e desenvolver. Alday (2002) cita um livro clássico e antigo sobre estratégia (*A arte da guerra*) e pondera que, se você conhece o inimigo e a si mesmo, não há necessidade de temer os combates (ALDAY, 2002). A teoria dos *stakeholders* faz o mapeamento não apenas dos concorrentes, mas de toda cadeia produtiva, fornecendo assim ferramentas para o correto posicionamento estratégico da empresa.

Pensando na estratégia empresarial, Frooman (1999) se baseia na teoria de dependência de recursos e defende que as empresas devem entender as estratégias que os *stakeholders* podem utilizar para exigir mudança de comportamento da empresa. “*It is the dependence of the firm on environmental actors (external stakeholders) for resources that give those actors leverage of the firm*”<sup>7</sup> (FROOMAN, 1999, p. 203). Para explicar os quatro tipos de comportamentos possíveis dos *stakeholders*, o autor relaciona os tipos de influência dos *stakeholders* (estratégia de retenção e estratégia de uso) com o poder no relacionamento (empresa X *stakeholders*).

Embora o modelo proposto por Frooman (1999) esteja relacionado à teoria restrita de *stakeholders* (considerando apenas aqueles críticos para organização), é relevante o direcionamento da vertente estratégica. O enfoque dado pelo autor não é apenas conhecer o *stakeholders*, mas as possíveis estratégias destes que influenciam a empresa. Assim, o conceito de *stakeholders* serve como base para formulação de estratégias, uma vez que se preocupa primeiro em entender as influências internas e externas para então posicionar a empresa no ambiente organizacional (FREEMAN, 1984).

Relacionado à questões de estratégia empresarial, Freeman (2007) lembra que a administração com base na análise de *stakeholders* faz com que a empresa pense em algumas questões como: “*How do we make each of our stakeholders better off? What do we stand for? Which stakeholders do we want to serve? What are our aspirations? What legacy or impact do we want to leave on the world?*” (FREEMAN, 2007, p.12).<sup>8</sup> Desta forma, é destacado que para começar uma administração de *stakeholders*, é preciso adotar a “mentalidade” da proposta de criação de valor para os *stakeholders*.

*Adopting the stakeholder mindset means understanding that business just is creating value for stakeholders. From startups to large bureaucratic firms, business works when customers, suppliers, employees, communities, and financiers get their needs and desires satisfied over time. The key insight of managing for stakeholders is that the interests of these groups must go together over time. A business that constantly trades of the interests off one group for another is doomed for trouble and failure* (FREEMAN, HARISSON E WIKS, 2007, p.10)<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> “É a dependência da empresa dos recursos dos atores do ambiente externo (*stakeholders* externos) que dá aos atores influência sobre esta” (tradução da autora).

<sup>8</sup> “Como podemos fazer cada um dos os nossos *stakeholders* melhor?”, “O que defendemos?”, “Quais os *stakeholders* queremos servir?”, “Quais são nossas aspirações?” e “Qual herança ou o impacto que queremos deixar no mundo?” (tradução da autora).

<sup>9</sup> Adotar a mentalidade da gestão de *stakeholders* significa compreender a que base dos negócios é a criação de valor para os *stakeholders*. De empresas iniciantes à grandes empresas burocráticas, o negócio apenas funciona quando os clientes, fornecedores, empregados, comunidade e financiadores tem suas necessidades e desejos satisfeitos. A chave para administração de *stakeholders* é compreender que os interesses destes grupos devem



A sustentabilidade é outra vertente diretamente relacionada a teoria dos *stakeholders* uma vez que ao considerar os diversos *stakeholders*, conseqüentemente a empresa pensa a longo prazo e respeita questões econômicas, culturais e sociais.

A Responsabilidade Social Cooperativa ou Empresarial é discutida por Carroll e Buchholtz (2003) baseado em um estudo anterior do mesmo autor (Carroll, 1991) onde são discutidas quatro ações com diferentes referências: filantrópica, ética, legal e econômica. Os autores destacam que as quatro formas de responsabilidade social corporativas estão ligadas à conceitos trabalhados na gestão de cada organização, ligados assim à cultura organizacional.

Percebe-se que a teoria dos *stakeholders* é uma nova forma de pensar em gestão das empresas. A ideia é simples: é entender que vivemos em uma sociedade em rede e que nenhuma organização consegue sobreviver isolada. Negócios são formados por uma série de relacionamentos e conexões (ocultas ou não) envolvendo diferentes interesses. Entender o negócio é perceber que os diversos relacionamentos são as bases da empresa e que é possível trabalhar os diversos relacionamentos de forma a gerar benefícios bilaterais para que as empresas e os *stakeholders* saiam ganhando. Assim, a teoria dos *stakeholders*, a partir de uma visão holística, torna-se uma ferramenta para que as empresas consigam perceber, administrar e explorar os diversos relacionamentos de forma a mais do que agregar valor ao negócio, mas co-criar valor com seus *stakeholders*.

#### **1.4 Dinâmica de *stakeholders* e a co-criação de valor**

A teoria dos *stakeholders* oferece a base sólida no processo de desenvolvimento da co-criação de valor. O princípio central da co-criação de valor é: “engajar pessoas para criar juntas experiências de valor e ao mesmo tempo, aperfeiçoar a economicidade das redes” (RAMASWAMY e GOUILLART, 2010, p.35). As experiências são criadas juntas não apenas empresa com cliente, mas envolve os diversos *stakeholders*. Nesse sentido, processo de criação de valor está inerentemente ligado a ética e valores e por isso, é necessário em primeiro lugar mapear e entender quem são os *stakeholders* para os quais e com os quais a empresa irá “criar” valor.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), os quatro elementos básicos da co-criação são: diálogo, acesso, avaliação do risco e transparência. “Diálogo significa

---

estar alinhados ao longo do tempo. Um negócio que constantemente não considera o interesse de um grupo ou outro é marcado por problemas e falhas (tradução da autora).

interatividade, envolvimento profundo e propensão a agir – por ambas as partes”, ou seja, é direto e focado em assuntos que interessam ao consumidor e à empresa em um fórum propício ao diálogo com regras (explícitas ou implícitas). Refere-se a compartilhamento e comunicação em igualdade de condições. “O acesso começa com informação e ferramentas” e possibilita experiências desejáveis sem existir a necessidade de aquisição. O gerenciamento de riscos é referente à probabilidade de danos ao consumidor. É a transparência de diálogo e de fornecimento de informação sobre os possíveis riscos, assumindo que não apenas a empresa pode avaliar e gerenciar os riscos como também os clientes. Busca-se na atualidade além de apenas a informação de que foi “testado e aprovado”. A transparência é uma consequência necessária para efetivação dos outros elementos e, a medida que as informações tornam-se cada vez mais acessíveis, a assimetria de informações entre empresa e demais *stakeholders* começa a desaparecer. A transparência aumenta a capacidade de escolha consciente dos clientes e de desenvolver confiança (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Os quatro elementos base condicionam a estrutura da co-criação de valor: (1) modelo mental de experiências; 2) interações contextuais; 3) plataformas de engajamento; 4) economicidade das redes. O modelo mental de experiências, representa as singularidades, ou seja, ainda que a empresa atenda 100 milhões de pessoas, o foco deve ser centrado na experiência e não em bens e serviços. As interações contextuais são a capacidade de envolvimento em diversos momentos com os diferentes *stakeholders*. As plataformas de engajamento são múltiplas e se apresentam de diversas formas, sendo desde plataformas de debate on-line a reuniões presenciais e centros de chamada telefônicas. Essas plataformas devem ser constantemente desenhadas de acordo com a evolução e inovações das empresas geradas pela co-criação resultando assim um *design thinking*. A função dessas plataformas é proporcionar interações que resultem em experiências humanas e, para uma mudança em larga escala torna-se necessário a intermediação tecnológica. “As novas experiências e a melhoria dos aspectos econômicos constituem os frutos desse processo, enquanto as plataformas de engajamento são como as árvores que produzem os frutos” (RAMASWAMY e GOUILLART, 2010, p.36). Por fim, a economicidade das redes é impulsionada pelo avanço das ferramentas de colaboração, redes de informação e comunicação. As interações co-criativas expandem o valor mútuo das redes. Quando as empresas co-criam com os fornecedores, por exemplo, soluções podem ser encontradas para que o resultado da experiência a ser proporcionada melhore e o relacionamento entre as partes aprimore (RAMASWAMY e GOUILLART, 2010).

Independente do tamanho da empresa e do setor é possível que esta se engaje no processo de co-criação. Govier (2008) afirma que se não houver o comprometimento desde o topo da organização com a co-criação de valor, essa simplesmente não irá acontecer. O processo de mudança requer envolvimento de diversos *stakeholders*: os funcionários são envolvidos desde o início, ou seja, co-criação desde o processo de mudança e não a utilização de um processo pré-definido. O processo de mudança concebido previamente por gestores corre o risco de manter o mesmo padrão do negócio e não envolver os *stakeholders*, estando assim a um passo do fracasso. Os clientes também são parte integrante no processo de transformação, tendo um papel importante da criatividade investida na busca de melhores experiências. Isso porque o centro da mudança é a experiência dos *stakeholders*, especialmente do cliente, e não os processos da empresa. Ou seja, os clientes não apenas recebem o produto/ serviço como participam da elaboração. Os funcionários e fornecedores fazem além do operacional, focam no desenvolvimento da experiência e participam do processo de aprimoramento (RAMASWAMY e GOUILLART, 2010).

Há, nesse processo, o deslocamento do foco do produto e do serviço (antigo paradigma de criar valor pra o cliente) para o foco na experiência. Isso significa dizer que há de existir uma sintonia entre uma rede de *stakeholders* internos e externos em conjunto com uma forma de codificação da mensagem (sob o impulso da conectividade e da tecnologia), para que seja criado valores exclusivos para cada cliente. Isso porque a co-criação refere-se a customização de bens e serviços com e para os clientes(internos e externos) e até produtos direcionados à massa, para que se possa proporcionar experiências personalizadas (RAMASWAMY e GOUILLART, 2010).

A base para o desenvolvimento de co-criação de valor é o cooperativismo. Os diversos *stakeholders* colaboram para conseguir benefícios. Prahalad e Krishnan (2008) fornecem muitos exemplos ligados à tecnologia como *software* abertos que os internautas podem editá-lo. Os autores são enfáticos ao afirmar que o crescimento das empresas e o acesso a rede global dependerá de co-criar experiências singulares com e para os clientes (grifo nosso). Para tanto, afirmam que além da customização de atendimento ao cliente e do foco na experiência, será necessário a promover uma rede de colaboração não apenas interna, como para além da empresa.

Dentre os benefícios da co-criação de valor pode-se citar novas interações e melhora na satisfação do cliente, funcionários, fornecedores e demais *stakeholders*; melhora na qualidade dos produtos e serviços; desenvolvimento de novos produtos e inovação; crescimento sustentável; reforço na legitimidade social dos empreendimentos. Quatro

vantagens são destacadas por Ramaswamy e Guillard (2010): maior capital estratégico e retornos para empresa, novas experiências de valor para os indivíduos, menor risco e custos para as organizações, menor risco e custos para os indivíduos.

O processo de co-criação de valor para *stakeholders* aborda também questões éticas, democráticas e existe por uma razão pragmática: o valor é o que faz qualquer empresa ter sucesso, ou seja, uma forma assertiva de oferecer bons produtos e serviços (FREEMAN, HARISSON E WICKS, 2007). Para o profissional que utiliza a co-criação de valor na gestão, Govier (2008) afirma que além de ser democrático, terá diversos benefícios, dentre eles um ótimo projeto (o autor analisa projetos de exposição em museus) , não apenas para empresa, mas para todos envolvidos.

*[...] co-creation is about far more than democracy. But anyway, we do need to lead: partly because we have responsibilities (for our collections, for our commercial viability, for our participants and for our own professional reputations), and partly because we want co-created projects to be the best that they can be, for everyone involved (GOVIER, 2008,p. 35).<sup>10</sup>*

Todos os ramos de bens e serviços podem utilizar a co-criação de valor como estratégia empresarial. Mensh e Mensh (2010) afirmam que os museus eram formados por grandes coleções até então sistematizadas de forma estática. O colecionismo não mudou, mas há atualmente novos processos e procedimentos para que sejam apresentados de forma dinâmica, salientando a experiência particular de cada pessoa.

*In the beginning of the twenty-first century, the term Museum 2.0 became the symbol of a new museum model, involving new concepts about museum work as a profession and the new canonisation of processes and procedures. The keywords of this transformation are participation and co-creation (MENSCH E MENSCH, 2010, p.33).<sup>11</sup>*

Para poder compreender a dinâmica de *stakeholders* e as possibilidades de desenvolvimento do processo de co-criação de valor em museus e espaços culturais, faz-se necessário um estudo aprofundado acerca dos aspectos principais dessas organizações, os *stakeholders* relevantes, participação e formas de gestão.

---

<sup>10</sup> Co-criação é muito mais do que democracia. Mas de qualquer forma, precisamos desenvolver pois: em parte porque temos responsabilidades (com nossas coleções, com nossa viabilidade comercial, com nossos participantes e para nossa própria reputação profissional) e, em parte porque nós queremos que os projetos co-criados sejam o melhor possível para todos envolvidos (tradução da autora).

<sup>11</sup> No começo do século vinte, o termo museu 2.0 tornou-se símbolo de um novo modelo de museu, envolvendo novos conceitos do trabalho no museu, assim como da profissão, novos processos e procedimentos. As palavras chaves dessa transformação são participação e co-criação.

## CAPÍTULO 2 – MUSEUS

O presente capítulo apresenta uma breve história da origem dos museus e centros culturais com reflexões sobre os principais *stakeholders* envolvidos no decorrer da história e nas correntes da museologia. Destaca o ponto central das principais definições de museus e discorre sobre a interdisciplinaridade do trabalho desenvolvido. As políticas públicas relacionadas à gestão dos museus são abordadas considerando caráter administrativo dessas instituições.

### 2.1 Museus e centros culturais: coleção, comunicação e história no presente

A raiz de instituições museológicas está diretamente ligada ao colecionismo – arte de colecionar-, ao desenvolvimento do saber enciclopédico e ao mecenato de grande força principalmente no iluminismo. Segundo Levi-Strauss (1973), colecionar e classificar são aspectos comuns aos homens que o fazem para poder ordenar sua própria vida. Existem registros de colecionismo desde o paleolítico onde foram encontrados diversos artefatos em tumbas.

Os primeiros registros de espaços destinados à arte de colecionar e a arte com finalidade de contemplação foram na Grécia Antiga. Os espaços chamados de *mouseion* ou “Casa das Musas” eram uma mistura de templo e centro de pesquisa direcionado principalmente à filosofia. “O *mouseion* grego, nome do qual deriva a palavra museu, era um local sagrado cujo acesso aos iniciados e sacerdotes reservavam a oportunidade de admirar as ofertas materiais de bens preciosos dedicados aos deuses como forma de louvor e agradecimento” (BOTTALLO, 2001, p.26). As musas adoradas eram as 9 filhas que Zeus gerara com Mnemosine (deusa da memória) e, segundo a mitologia grega, tinham a capacidade de inspirar a criação artística e científica. Essas musas são relacionadas a: eloquência, história, poesia, música, música sacra, comédia, tragédia, dança e astronomia. (ALEXANDER, 2008; SUANO, 1986).

Embora a arte fosse desenvolvida criada e utilizada com outras “utilidades”, a função do *mouseion* era muito semelhante à de um museu da atualidade: coleção de objetos com valor para sociedade. “*Though the Greeks and Romans thought of the museum in different terms from those we use today, the ancient word did possess public collections of objects*

*valued for they aesthetic, historic, religious or magic importance*<sup>12</sup> (ALEXANDER, 2008, p. 4)”.

O *mouseion* mais conhecido da época (século II a.C.) localizava-se em Alexandria no Egito e tinha a ideia de compilação, ou seja, o principal objetivo era as coleções em série, o saber enciclopédico, discutir e ensinar todo saber existente até então de um determinado tema. O *mouseion* abrigava diversos objetos desde escultura de pensadores, instrumentos cirúrgicos e astronômicos à um parque botânico (ALEXANDER, 2008; SUANO, 1986).

O termo *mouseion* foi pouco utilizado entre a Grécia Antiga e a Idade Média (século XV) e apenas retorna na época que o homem passava por uma transformação do olhar uma visão mais humanista do Renascimento. Além de colecionar, como dito acima, a alta aristocracia passa a financiar grandes artistas como Leonardo da Vinci e Michelangelo. Outro fato importante foram as grandes navegações, que levaram à Europa objetos variados de diferentes origens que compunham os Gabinetes de Curiosidades, também conhecidos como museus. Com o tempo, os Gabinetes de Curiosidades foram se especializando e começando a ser organizados segundo a natureza da coleção. Nesta mesma época apareceu outra palavra que expressava o conceito de museu: galeria: espaços iluminados que tinham quadros e esculturas. Entretanto, tanto as galerias quanto os gabinetes ainda eram particulares, sendo restritas e sem acesso do público (ALEXANDER, 2008; JULIÃO, 2006; SUANO, 1986).



Figura 7: A primeira ilustração de um gabinete de curiosidade, publicada por Ferrante Imperato em Dell'History Naturale, Nápoles, 1599.

Fonte: Lugli, 1998, apud Pôssas, 2006, p.10

<sup>12</sup> Embora os Gregos e Romanos pensassem em museu de uma forma diferente da que temos hoje, a palavra remetia a coleções públicas de objetos de valor estético, histórico, religioso ou mágico (tradução da autora).

A partir do Iluminismo, houve o chamado “Invenção dos museus”, um movimento que muda um pouco o caráter dos museus antigos e desenvolve uma dimensão de relacionamento com o passado, com a história. Existe um reatamento com o passado onde as peças passam a ser não apenas foco de colecionismo específico como também objetos de estudo de busca de vestígios da antiguidade. Os objetos começam a ser redistribuídos segundo critérios científicos e racionais (ALEXANDER, 2008; LARA FILHO, 2006; MOTTA, 2008, p.19).

É necessário enfatizar, entretanto, que os artefatos, objetos, obras da natureza e da cultura reunidos desde o colecionismo, mesmo sendo agrupados segundo critérios científicos e racionais, referências na história, são selecionados segundo critérios de valor e, por isso, não são neutros.

Essa memória constituída a partir de objetos selecionados segundo critério de valor, não provém de um colecionismo neutro ou isento, mas comprometido com o poder hegemônico, com as ideias e o contexto que ocorre. O conceito de valor não é absoluto e varia em cada cultura ao longo da história da humanidade, e a coleção traz a assinatura de sua época e de seus patrocinadores (LARA FILHO, 2006, p.7).

A Basileia (Suíça) abriu o primeiro museu em 1671 e, em 1683 o Museu Ashmolean é criado pela Universidade de Oxford com função educativa. Os museus que tinham caráter privado, sendo acessíveis a um público seletivo apenas em dias de festa, passam no final do século XVIII, início do século XIX a tornar-se patrimônio nacional, tal como o British Museum (Londres) em 1753. Um grande marco ocorre em 1793 com a nacionalização dos bens da coroa francesa e a criação do Museu da República nas Galerias do Louvre (Paris), iniciando assim a institucionalização dos museus públicos (ALEXANDER, 2008; MOTTA, 2008).

A ideia de museu público e nacional tem início na Revolução Francesa e a grande urgência era salvar as coleções privadas e da Igreja ameaçadas de destruição. Além disso, a intenção era difundir o civismo e a história. No final do século XVIII, os moldes do museu moderno começam a ser desenvolvidos meio ao “espírito nacional” com um sentido de legitimidade simbólica dos estados nacionais recentes (BRUNO, 2007; JULIÃO, 2006).

No Brasil, os museus apenas surgiram no século XIX. O Museu Real (atual Museu Nacional) no Rio de Janeiro foi criado por iniciativa de D. João VI na primeira metade do século XIX e os demais museus apenas na segunda metade. Predominava no país os museus com caráter enciclopédico e eram voltados para diversos aspectos do saber. Museus como o Nacional, o Paraense Emílio Goeldi e Paulista, tiveram um papel importante de preservação

das riquezas locais e agregaram nas ciências naturais do país, inclusive contribuindo para a divulgação das teorias raciais (JULIÃO, 2006).

Tanto no Brasil quanto nos outros países os museus tinham um papel social claro: “conservar a memória de uma cultura por meio de seleção e do isolamento de objetos retirados do seu contexto de origem” (LARA FILHO, 2006, p.50). Este processo deu ao museu um conceito de “culto”, refletindo a cultura de poucos.

Na década de 20 e 30 do século XX os museus de caráter enciclopédico entram em declínio em face da superação das teorias evolucionistas que sustentavam (JULIÃO, 2006). É a primeira vez a serem relatadas grandes críticas aos museus além das questões exclusivistas, ou seja, de ter sido aberta apenas a um público específico por muitos anos. A década de 40 é marcada por debates sobre o patrimônio cultural, necessidade de renovação dos museus e pela criação em 1946 do Conselho Internacional de Museus (ICOM) ligado diretamente a UNESCO. As críticas aos museus se acentuam na década de 60, estando ligadas principalmente à insatisfação política e a movimentos de democratização da cultura.

O necrológio do museu, traduzido a partir de um determinado desejo político, aparecia acompanhado de um discurso que colocava em movimento críticas severas ao caráter aristocrático, autoritário, acrítico, conservador e inibidor dessas instituições, consideradas como espécie em extinção e, por isso mesmo, apelidadas de "dinossauros" e de "elefantes brancos" (CHAGAS e CHAGAS, 2008).

Ao contrário do previsto os museus se multiplicaram e modernizaram. Os EUA tiveram as primeiras ideias de “museu dinâmico”, mas o grande marco aconteceu em Paris no início da década de 70 com a criação do Centro Nacional de Arte e Cultura Pompidou, uma soma de museu com centro cultural (JULIÃO, 2006).

A modernização trouxe maior preocupação com os serviços destinados ao público e maior atenção para as práticas pedagógicas, além do aprimoramento dos recursos expográficos e do refinamento dos procedimentos técnico-científicos nas áreas de preservação, conservação, restauração e documentação museográfica. (CHAGAS & CHAGAS, 2008).

A influência francesa afetou modernização dos museus do mundo todo que passaram, grande parte, a criar espaços extras como salas de teatro, cinema, bibliotecas, cafés, livrarias dentre outros, para poder somar às atividades museológicas

O grande “boom” de museus e centros culturais é percebido também no Brasil. O recente Guia dos Museus Brasileiros, lançado pelo Ministério da Cultura em 2011, aponta



hoje a diversidade de museus e crescimento no setor. Minas Gerais, por exemplo, possui 307 museus.

O grande crescimento do número de museus, a valorização destes enquanto espaço de cultura e as novas interpretações e críticas levaram à separação de duas correntes na Nova Museologia: a francesa (70) e a inglesa (80). A linha francesa é baseada em dois pontos principais: reafirmação que a coleção pertence a toda humanidade (não apenas a determinado museu) e utilização do patrimônio como suporte do conhecimento, uma instituição de pesquisa e reflexão crítica a todas as pessoas. Privilegia o público e suas relações com o objeto, tornando-o um complexo sistema de comunicação (LARA FILHO, 2006). Nessa linha, a comunidade local passa a ser um *stakeholder* essencial e propõe-se que seja também responsável pelo patrimônio que a pertence, expandindo assim o lugar de reflexão para todos. É destacado a necessidade de parceria com outros *stakeholders* como outras instituições culturais e educacionais, e correntes avaliações das práticas museológicas utilizadas.

A corrente inglesa propõe a concepção da exposição como centro das atividades de um museu, ou seja, prioriza a discussão sobre o propósito das exposições, utilizando para tanto diferentes formas de contextualização – como a cenografia. Peter Vergo, organizador do livro “The New Museology” é o grande representante desta corrente (LARA FILHO, 2006). Nessa corrente são evidenciados os curadores e o público em geral como os principais *stakeholders*. Um exemplo da corrente inglesa são as grandes exposições que buscam aproximar a arte e o público a partir de experiências de “arte-educação”. O MoMA, Museu de Arte Moderna de Nova York, abriga estas grandes exposições e abarca grandes discussões desde sua criação. As estratégias de inserção no mundo da mídia e as ações educativas que buscam aproximar a massa da arte moderna a fim de discuti-la atrai não apenas moradores que passaram a ser frequentes no museu como colocou o mesmo no roteiro turístico da cidade. A grande crítica à corrente inglesa é a massificação das exposições na qual um grande público é apresentado para justificar o sucesso quantitativo de público. A promoção não está, entretanto, diretamente ligada às funções do museu de educação e na maneira pela qual o visitante se relaciona com as obras de arte e o espaço. Muitas vezes torna-se um produto da cultura de massa que tem como principal objetivo apresentar um resultado de público ao patrocinador (LARA FILHO, 2006, p.88).

É possível perceber que as duas correntes da Nova Museologia buscam de forma diferenciada, a dinâmica viva do museu, torná-lo mais do que um espaço que conserva e guarda, mas um espaço que comunica, desenvolve e entretém. Isso significa perceber que

toda administração e manuseio de um passado e de arte contemporânea, é desenvolvida para dar vida, dar movimento, criar possibilidades que atendam as necessidades do presente e consigam manter o legado para museus futuros. Este trabalho requer entendimento completo da forma de organização cultural e econômica da sociedade da atualidade para que exista uma comunicação com o passado, envolvendo assim questões que vão além de novas tecnologias e de comportamento social. Para tanto, fica claro a necessidade de uma interlocução interdisciplinar, de abordagens temáticas múltiplas e inclusão de diversos *stakeholders* no processo para que o trabalho seja voltado para experiência individual de cada visitante.

## **2.2 Definições de museus e centros culturais: considerações e desafios**

Mas, afinal, como tanta evolução e tantas mudanças na história desde o colecionismo, centros enciclopédicos, grandes espaços culturais à nova museologia, qual seria a definição e função de museus e centros culturais?

O conceito de museu foi construído ao longo da história variando com o contexto social de cada época. A relevância global dessas instituições é revelado pela International Council of Museum –ICOM, conselho vinculado à UNESCO que tem mais de 120 países afiliados. O órgão máximo de museus no mundo, o ICOM, teve a primeira definição simplista de museus (“local de coleções abertas ao público”) e aprimorou nas várias conferências, até a atual definição da 21 Conferência de Viena em 2007:

Instituições permanentes sem fins lucrativos que, a serviço da comunidade e do seu desenvolvimento, são abertas ao público que adquire, conserva, pesquisa, comunica, dispõem e difundem os elementos tangíveis e intangíveis patrimônios da humanidade e seu ambiente com propósito de educação, estudo e deleite do público visitante (ICOM, 2011).

O ICOM, nesta definição, enfoca principalmente os museus como vetores de desenvolvimento e sua função de espaço de lazer, sendo assim de importância singular na dimensão cultural, social e científica. É apontado nessa definição o caráter filantrópico dos museus.

A definição da instituição museológica máxima do Brasil, o Sistema Brasileiro de Museus – SBM-, é poética e romântica e apenas ressalta a dimensão de comunicação e história destes espaços:

Os museus são casas que guardam e apresentam sonhos, sentimentos, pensamentos e intuições que ganham corpo através de

imagens, cores, sons e formas. Os museus são pontes, portas e janelas que ligam e desligam mundos, tempos, culturas e pessoas diferentes. Os museus são conceitos e práticas em metamorfose (SBM, 2011).

O SBM ao pontuar que “museus são práticas e conceitos em metamorfose” evoca a mutação por quais essas instituições tem passado, inclusive na forma de comunicação com o público, mas ao mesmo tempo deixa clara a importância destes espaços enquanto intermediários de comunicação e compreensão de diferentes tempos pessoas e culturas.

O Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN-, primeiro órgão estatal que contava com funções ligadas a museus, através do departamento de museus e centros culturais teve uma definição que abrangendo tanto questões administrativas quanto sociais (caráter democrático) como citado na introdução. Três anos mais tarde, o Estatuto de Museus pela Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009 e o Cadastro Nacional de Museus (CNM), no mesmo sentido da definição do IPHAN sintetizou:

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 (CULTURA, 2011).

Existe um consenso nas definições do ICOM, IPHAN e Estatuto dos Museus referente à alguns quesitos necessários para classificação de museu, tais como: função de preservação e comunicação do legado cultural tangível e intangível, educação (incluído possibilidades de pesquisa) espaço de lazer, vetor de desenvolvimento. Relacionado à gestão, há a obrigatoriedade de ser uma instituição sem fins lucrativos e espaço de acesso democrático. Nas definições brasileiras, como visto acima, é destacado também a relação de museus com o turismo (IPHAN e Estatuto dos Museus).

A função de preservação de legado cultural tangível e intangível, embora criticada por selecionar e privilegiar determinados valores culturais relacionados à classe sociais específicas, é básica em todos os museus e acontece de formas diferentes em cada instituição. Lemos (2010, p.25) fornece várias indicações do por que preservar o patrimônio<sup>13</sup>. Segundo o autor, deve-se – no real sentido de obrigação- preservar uma amostragem de bens que referenciam a identidade de um povo, que revele a memória social,

---

<sup>13</sup> Lemos (2010, p.25) utiliza a definição de preservar do dicionário Aurélio para orientar sua complexidade: “livrar do mal, manter livre de corrupção, perigo ou dano; conservar, defender e resguardar”.

pois assim, se torna possível garantir a compreensão dos estágios da evolução, dar condições de permanências, de manter vivos as tradições e os usos e costumes. Lembra ainda que preservar não é apenas guardar, mas sim manter vivo. Ressalta assim a necessidade de contextualização de todos os museus e as múltiplas possibilidades de levantamentos e ferramentas para que se garanta não apenas um objeto sem vida, mas sim um contexto social.

Ainda sobre preservação, Bruno (2007, p.9) corrobora e diz que “a humanidade é dependente de estímulos e perspectivas que valorizem a sua auto-estima e permitam a constituição das noções de pertencimento para os indivíduos e para as sociedades”. Hernández e Tresseras(2001) reforçam a temática e consideram o patrimônio artístico cultural extremamente relevantes para sociedade pois são como mensageiro da cultura, objetos representantes da cultura, carregados de símbolos, significados e espiritualidade.

Relacionado às funções científicas, documentais e educativas, Teixeira Coelho (2001) afirma as ações culturais (também realizadas no museu) não podem ser pensadas apenas como educação “simplesmente”, mas como espaços abertos que as pessoas possam ter acesso ao êxtase. É pensar num ponto de partida e deixar livre o ponto de chegada, estar aberto à criação. Sanjad (2006) lembra que a relação de educação e pesquisa não está apenas ligada ao público que visita, mas também aos processos internos e as diversas áreas, deixando claro a necessidade de comunicação de diversos setores, enfatizando a integração solidária. “Já existem pesquisas sendo realizadas na área da História dos Museus, Comunicação Social, Iconografia, Científica, Ciências da Informação, e Educação”. O museu tem um grande potencial científico uma vez que possui objetos de interesse coletivo marcados pela história e carregados de simbologias.

O lazer também é sinalizado como uma das características dos museus. De acordo com Dumazedier (2000), o lazer tem três funções básicas: descanso (resposta à fadiga); divertimento, recreação e entretenimento (também é uma resposta à fadiga); e desenvolvimento (novas formas de aprendizagem). Tem importância fundamental para o incremento da cultura popular.

O lazer é um conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, recrear-se e entreter-se ou, ainda para desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais (DUMAZEDIER, 2000, p. 34).

Assim, o lazer deve ser pensado não apenas como ociosidade e recreação, mas sim como vetor de transformação, possibilidade de construção no tempo livre. Vetor de vivências, experiências e transformação.

Percebe-se que gama de funções sociais e culturais dos museus ressaltam a importância de um trabalho administrativo estratégico e do envolvimento de diversos *stakeholders*.

### **2.3 Stakeholders e a gestão de museus**

A gestão de um museu é influenciada por diversos *stakeholders* como governo, patrocinadores, fornecedores, artistas, comunidade local, mídia, etc.

O governo atua de diversas formas nas diferentes instâncias, sendo uma das atuações determinadas a partir das diretrizes da política cultural. No Brasil, a política cultural tem como objetivos: a) Proteger e conservar o patrimônio histórico e artístico; b) estimular a produção, a distribuição e o acesso aos produtos culturais (CDs, DVDs, espetáculos musicais, teatrais, de dança, filmes e outras produções na área Audiovisual, exposições, livros nas áreas de ciências humanas, artes, jornais, revistas, cursos e oficinas na área cultural, etc); c) estimular a difusão da cultura brasileira e a diversidade regional e étnico-cultural (MinC, 2010).

A partir desses objetivos, o governo atua de forma direta e indireta. Na atuação direta o governo é o próprio agente cultural e realiza projetos, cria e coordena instituições culturais de caráter público e administra instituições de promoção cultural que lhe parecem fundamentais (como a Cinemateca Brasileira). A forma de atuação indireta é representada pelo incentivo à iniciativa privada no fomento à produção cultural do país, principalmente através das leis de incentivo à cultura e no incentivo à criação de instituições sociais (REIS, 2006). Desta forma, essas instituições são sempre influenciadas pelo governo que ora é responsável pela construção e mesmo desenvolvimento dos museus e centros culturais, ora incentivador e designador de funções a instituições competentes dentre outras funções, seja como agente cultural que realiza os projetos, seja como agente que determina as normas, regras para o fomento dessas instituições e projetos. Destaca-se assim o governo como *stakeholder* primário e permanente, ou seja, possui poder, legitimidade e urgência perante as instituições culturais.

A iniciativa privada atua como patrocinador, apoiador, fornecedor ou através da formação de instituições culturais e fundações (Fundação Vale, Instituto OI Futuro e

Fundação Roberto Marinho, dentre outras). A iniciativa privada tem a oportunidade de agregar valor à marca utilizando de marketing cultural, ou seja, “usando a cultura como base e instrumento para transmitir determinada mensagem a um público específico (e, a longo prazo, desenvolver um relacionamento) sem que a cultura seja uma atividade fim da empresa” (REIS 2006, p.4). É desenvolvida assim comunicação com seus públicos de maneira diferenciada e elegante; possibilita fidelidade do público que se identifica com os projetos apoiados pela empresa; divulgação em peças gráficas e mídia do projeto incentivado, beneficiando as estratégias de publicidade da empresa; possibilidade de desenvolvimento de ações conjuntas com os projetos culturais dentro de um mix de comunicação empresarial, como montagem de stands nos eventos, distribuição de ingressos, dentre outros; marketing espontâneo. A empresa tem um compromisso assumido publicamente de responsabilidade social, oportunidade de contribuir com a comunidade valorando a cultura local e gerando reconhecimento da mesma na imagem da empresa que investe para o desenvolvimento da própria comunidade (SEC – MG, 2010). É importante ressaltar que a iniciativa privada tem uma série de incentivos para proporcionar esses investimentos na área da cultura, sendo alguns o abatimento de até 100% do valor, ou seja, em muitos casos sequer há despesas pra essas.

O investimento pensando no desenvolvimento da comunidade local já é uma afirmativa dos principais intelectuais da área de gestão e estratégia, os quais acreditam que quanto mais desenvolvida uma sociedade for, maior a capacidade de inovação, capacidade crítica e de competição. Segundo Porter (1999, p.167), “a prosperidade nacional não é algo herdado, mas sim produto do esforço criativo humano.” Além disso, Porter (1999) faz uma analogia e diz que uma empresa que não investe em responsabilidade social, mas foca-se apenas no lucro poderia ser considerada “psicótica” e lista quatro justificativas para a ação de responsabilidade social: 1) obrigação moral – obrigação de serem boas cidadãs – conceito de ética empresarial; 2) Sustentabilidade – tríplice resultado abrangendo os cenários econômico, social e ambiental; 3) Licença para operar; 4) Reputação: fortalece a imagem da empresa, a moral dos funcionários e até valorização na bolsa de valores.

Hamel e Prahalad (2005) lembram que as empresas que querem se destacar devem ir além dos paradigmas que continuam atuais como o da reengenharia para capacidade de inovação e liderança de competências essenciais em vários setores. Percebe-se que a compreensão de estratégia faz parte de diversos setores das empresas, inclusive nos setores ligados aos projetos culturais que serão incentivados.

É na gestão do espaço, a elaboração do projeto cultural, determinação da estratégia cultural da instituição que estão outros *stakeholders* relevantes: os gestores dos espaços, os produtores culturais e os funcionários.

Os gestores de espaços culturais administram entidades pertencentes ao terceiro setor, ou seja, entidades sem fins lucrativos. A formação destas instituições ocorre de três maneiras distintas: de baixo, por associações por movimentos populares espontâneos; de fora com ações de instituições públicas e particulares; e de cima através de políticas do governo (FALCONER, 1999).

Segundo Fernandes (1997) o terceiro setor é o conjunto de empresas formado por Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), criadas e mantidas, sobretudo pela participação voluntária, não-governamental, que dá continuidade às práticas de caridade, filantropia e mecenato, difundindo o conceito de cidadania e suas manifestações na sociedade. Além de museus, outras possibilidades de instituições pertencentes ao terceiro setor são: igrejas, hospitais, instituições, universidades, orquestras sinfônica, dentre outros.

Assim como Molin e Souza (2006), Salamon (1997) ressalta que o Terceiro Setor compreende três faces distintas:

(...) a primeira é a de que se trata de uma ideia, que além de fornecer um serviço ou necessidade material, também proporciona valores como compaixão, sensibilidade e compromisso com o direito de expressão, por meio da iniciativa individual, em prol do bem público, agindo por autoridade própria; a segunda apresenta uma realidade a ser constituída em redes de instituições; e a terceira é a ideologia que possui, expressando a realidade em sua ideia. Estas três faces demonstram que, apesar de estar voltado para o serviço e o bem estar social, o terceiro setor (mesmo não fazendo parte do governo e não objetivando lucros) consegue gerar empregos e benefícios às pessoas atendidas através da produção de bens e serviços, aspecto que o torna também uma importante força econômica (MOLIN E SOUZA, 2006, p.193).

O fato de ser um OSFL não diminui a necessidade de uma administração estratégica, pelo contrário, essas empresas têm diferentes desafios. Bem como outras OSFL, os museus e centros culturais têm que planejar e controlar suas ações, identificar o cliente (real e potencial), os patrocinadores e doadores (reais e potenciais) criando uma base de dados e metas, projetos de renovação de para desenvolvimento das atividades propostas. Algumas vezes os museus e espaços culturais possuem dois patrocinadores ou mais, como é o caso do Espaço TIM UFMG do Conhecimento tendo assim o desafio de alinhar os valores e intenções. Exige uma equipe qualificada, o desenvolvimento de metodologias e técnicas de gestão, difusão da informação, busca de inovação, controle, desenvolvimento de metas,

motivação dos voluntários, dentre outras questões (MOLIN E SOUZA, 2006). Há um jogo de relações envolvidos principalmente referente às empresas mantenedoras que buscam vantagens associadas ao investimento e às questões relativas à função ligada à comunidade que devem ser baseadas em um diagnóstico externo.

Molin e Souza (2006) citam autores como Jorge (1993), Cruz (1993), Pires e Basso (1993) e Horta (2002) para lembrar a amplitude do trabalho interdisciplinar e integrado da administração de museu e centros culturais que deve dialogar com o ambiente externo (macro e micro) e interno (precisa ter uma equipe trabalhando de forma integrada e sinérgica, dentre outras). Estes autores também citam critérios importantes a serem trabalhados: acessibilidade e receptividade; diversas formas de comunicação; desenvolvimento de pesquisas que proporcionem *feedback* e avaliação da sua atuação; os instrumentos e a rapidez em responder às críticas recebidas. Dentre os autores citados, é unânime a percepção da necessidade da comunicação com a comunidade local e com os turistas.

Quando o foco das ações encontra-se direcionado restritamente às estratégias de marketing das OSFL e a modelos de construção de relacionamento entre os públicos envolvidos direta ou indiretamente com a organização, a relação com os *stakeholders* consiste no ponto de partida. Rowley (2001), ao abordar esta relação, por meio dos estágios que devem ser administrados em uma OSFL, afirma que a base de construção do processo está no entendimento do propósito principal para este ser esclarecido aos *stakeholders*, e por eles entendido, iniciando a composição de laços de interação pessoal e administrando as mudanças que irão ocorrer ao longo deste relacionamento, sempre mantendo um canal de comunicação (MOLIN E SOUZA, 2006, p.194).

Assim como em outras áreas, no Brasil, as estatísticas e pesquisas qualitativas e mesmo quantitativas que remetem ao trabalho nos museus (os investimentos, o retorno direto e indireto para sociedade, as vantagens para as empresas, o público, associações, dentre outras informações) são escassos. Esta falta de dados nos permite apenas algumas pressupostos relacionadas à gestão e relações de patrocinadores, comunidade local e funcionários.

Apesar de mais de 80% dos museus brasileiros serem ainda instituições públicas, nós não encontramos na esfera governamental, no âmbito municipal, estadual ou federal, nem levantamento de dados sobre os museus existentes, nem estudos ou avaliações sobre as práticas desenvolvidas por eles. Os dados existentes em relação tanto ao passado como ao presente são, portanto, fragmentados e incompletos, o que dificulta análises sobre o tema (SANTOS, 2004).



Nesse caso, pesquisar e correlacionar os dados torna-se um desafio a mais dos gestores para desenvolver o presente e planejar o futuro. Percebe-se assim que estratégia está ligada tanto com a competitividade atual quanto a futura e, se pensarmos em um museu, por exemplo, deve-se prospectar como será o lazer do público de hoje no futuro. Será que as crianças terão “paciência” de jogar os jogos que estão disponíveis hoje? Será que elas conseguiriam passar mais de 20 minutos vendo um filme sobre a descoberta do universo? Onde o café deve se posicionar no local, no meio do museu para uma pausa, no começo ou no fim.

É necessário que o gestor desaprenda o passado para poder descobrir o futuro, ou seja, sair da noção limitada de que um museu é apenas um local para guardar o passado, e fazer com que o espaço seja presente na vida das pessoas, tenha projeção de futuro em uma sociedade e valha todo investimento realizado. Hamel e Prahalad (2005) lembram que aprender é mais fácil do que desaprender, mas em meio a mudanças tão rápidas na sociedade, para chegar ao futuro, é necessário jogar fora parte do passado. Um prédio histórico tombado pelo patrimônio pode ser um tanto elefante branco em uma sociedade quanto um lugar de memória viva, que as pessoas conseguem identificar e valorizar.

Uma vez pensadas as questões estratégicas e bem posicionado o projeto, o desenvolvimento cultural e da criatividade da comunidade local será apenas um dos benefícios, contando também com o aumento da “economia da cultura”. Essa é entendida como a produção social de um determinado local que desenvolve habilidades específicas de organização e articulação seus habitantes. Amaral Filho (2009) explica que a UNESCO trata todos os fatores da economia da cultura como uma indústria criativa e agrega as atividades culturais tradicionais com as “industriais” e transforma tudo em um grande complexo produtivo.

O turismo é uma das atividades que se apropria do processo criativo da cultura para desenvolver suas atividades. A cultura é o que proporciona a singularidade de um local e que será o diferencial no fator de atratividade no turismo.

### **CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: ESPAÇO TIM UFMG DO CONHECIMENTO E MEMORIAL MINAS GERAIS - VALE**

No terceiro capítulo apresenta-se o estudo de caso de dois museus que fazem parte do Circuito Cultural Praça da Liberdade (CCPL). Para tanto, destaca-se primeiramente o contexto em que foi idealizada a Praça da Liberdade, pontuando a relevância dessa para a Belo Horizonte desde sua construção.

#### **3.1 A PRAÇA DA LIBERDADE - UM MARCO NA HISTÓRIA DE MINAS GERAIS**

A construção de Belo Horizonte é um dos momentos mais importantes da história de Minas Gerais e uma das maiores representações do movimento republicano no país. A construção da cidade que seria a nova capital do estado mineiro, tinha o significado de negar a ordem monárquica e colonial representada por Ouro Preto (antiga capital do estado). O objetivo principal era ter uma nova capital que atendesse os anseios da elite e garantisse a unificação do estado, acabando assim com os movimentos separatistas do final do século XVIII do triângulo mineiro, sul e norte do estado.

O então presidente do estado de Minas Gerais, Affonso Pena, elegeu em 1894 o engenheiro Aarão Reis como chefe da comissão construtora da nova cidade com a missão de construí-la em quatro anos. O projeto desenvolvido pela comissão previa criação de “eixos monumentais, hierarquizados topograficamente e, em termos de uso, o traçado da nova capital remetia tanto ao plano urbanístico de Washington, de 1791, quando à remodelação de Paris, de 1853 à 1859” (PEREIRA, 1997, p.39).

A comissão destinou a cota mais alta do perímetro urbano à construção de uma praça cívica, ou seja, uma praça com o centro integrado do estado. A designação “Praça da Liberdade” referia aos ideais republicanos e positivistas, apoiados na ideia de “mineiridade” (PEREIRA, 1997, p.39). Essa praça foi projetada com uma “sistematização urbanística semelhante ao *Tridente*, tendo o Palácio da Liberdade como vértice do encontro de três grandes avenidas: duas convergentes, av. Brasil e av. Bias Fortes, e uma central, a av. João Pinheiro que se prolonga até o Palácio” (OLIVEIRA, 2010, p.2).



Figura 8 Praça da Liberdade em 1897

Fonte: Pereira, 1998, p. 59

A figura acima mostra os traçados definidos, as plantas ainda pequenas e algumas construções ao redor da Praça da Liberdade como a Secretaria da Defesa Social (prédio de três andares do lado direito da foto) no ano de inauguração da cidade. O ângulo da foto privilegia a dimensão grandiosa da praça, sendo o foco principal seu tamanho. Destaca-se a posição elevada no perímetro urbano da praça. A frente do corredor central da praça é o início de uma das avenidas principais da cidade, a atual av. João Pinheiro.

O primeiro projeto paisagístico da praça baseou-se numa concepção inglesa que incluía o coreto, lagos, pontes, alamedas, bancos e o duplo renque de palmeira que projeta um caminho central da Av. João Pinheiro ao Palácio do Governo. De acordo com Pereira (1997), o intuito era criar um espaço de consolação para os ouro-pretanos saudosos. O poema de Carlos Drummond de Andrade ilustra exatamente esse sentimento: “A praça dos namorados; É a praça do poder; Saudades de ouro Preto; Lacrimejam; entre penhascos de cimento” (PEREIRA, 1997, p.42).

Como referenciado por Drummond, a praça era um espaço de namorados, um espaço indutor de sociabilidade que envolvia tanto as atividades públicas e políticas como as atividades de lazer. Já nessa época a praça se consolida como cartão postal da cidade e local privilegiado da capital, caracterizada pelo vaivém dos funcionários, coronéis do interior e *footing* ritmado dos jovens (PEREIRA, 1997, p.42). Percebe-se assim, os diferentes usos da praça e os diversos públicos no mesmo local. Destaca-se dois cenários predominantes: a praça do poder representada nas edificações e pelos políticos que ali circulam e a praça dos namorados, espaço de lazer e sociabilidade. Referente ao lazer, Pereira (1997, p. 46) lembra

ainda que todos os domingos o *footing* era conduzido pela retreta, a música vinda da banda no coreto, a qual começava sempre com ‘O Guarani’.

Mudanças da década de 20 como as renovações do cenário arquitetônico da cidade, imagens da modernidade, consolidação do bonde como meio de transporte, chegada do automóvel, indicavam a necessidade de remodelação da praça. Foram inauguradas as hermas de Bernardo Guimarães, Marquês de Paranaguá, Azevedo Júnior e de Dom Pedro II e o bosque de árvores enormes com um coreto ganhou uma concepção baseada em um racionalismo geométrico com preponderância da ortogonalidade. Foi criado um lago em forma de cruz, intercalado com galeria de flores miúdas e foram valorizados os renques de palmeiras que ligavam a av. João Pinheiro ao Palácio da Liberdade, enaltecendo ainda mais o espaço do poder (PEREIRA, 1997, p.44).

Além da renovação paisagística, houve também uma renovação arquitetônica. A Secretaria da Agricultura e a secretaria de Finanças ganharam mais um pavimento e foram construídos os palacetes Dantas e o Narbona. A Secretaria de Segurança Pública começou a ser construída em 1930 e em meados de 1935 foi construído o Palácio Episcopal, prédio no estilo *art déco*.

Belo Horizonte começa no início dos anos 40 a tornar evidente a busca do progresso e modernização. A Avenida do Contorno, projetada para cercar a cidade fora ultrapassada e a cidade já tinha 211.377 habitantes. Houve a expansão dos serviços urbanos da área central e criação da cidade industrial. O então prefeito da cidade, Juscelino Kubitschek inaugurou o projeto modernista de Oscar Niemeyer do complexo da lagoa da Pampulha (incluía uma igreja, casa de baile, cassino e um clube). Surgem também outros espaços de lazer na cidade como cinemas, cafés e lanchonetes em regiões como a Praça Raul Soares e av. Afonso Pena.

O modernismo da cidade leva novamente a Praça da Liberdade ao emblema do cruzamento entre o passado, presente e futuro. O local que representava permanência e tradição passa por uma nova transformação e recebe o movimento modernista em dois prédios projetados por Niemeyer na década de 50: a Biblioteca Pública e o Edifício Niemeyer. O lazer na praça também se modifica, principalmente pela instalação de um rинque de patinação na esquina da av. João Pinheiro, construção do Cine Pathê e das noites de *matinê* do Minas Tênis Clube.

O prédio de Niemeyer foi o primeiro no processo de verticalização que continuou nas décadas de 60 e 70. Até então, os edifícios da Praça da Liberdade seguiam o plano original de Aarão Reis com escala homogênea de 16 metros de altura, média de 3 a 4 andares. O grande organograma administrativo demonstrava a necessidade de construção de

novos espaços. Nesse contexto surgiram os prédios sede do IPSEMG do arquiteto Rafael Hardy Filho e o Edifício Mape (prédio atual do Xodó) do arquiteto Sylvio de Vasconcellos, os anexos da Secretaria da Educação e da Fazenda, o edifício Campos Elíseos e o Palácio dos Despachos. Além disso, houve na década de 60 a redução do perímetro da praça (retirada de 4 metros de cada lado) para ampliação do sistema viário.

Embora o poder do estado começasse a se espalhar em outros prédios próximos, a Praça da Liberdade continuava a ser palco principal dos comícios de campanha, festas da vitória, local de reivindicações e movimentos grevistas.

A praça passou a sediar a feira semanal de artes de artesanato em 1969 com intuito de divulgação da arte e cultura mineira. Em 1981 cria-se mais uma iniciativa na praça, a feira de flores às sextas feiras à noite. As feiras começaram a degradar a praça tanto pelo número de barracas quanto pela quantidade de pessoas que circulavam. Para controlar a degradação do espaço, duas medidas principais são tomadas: tombamento pelo Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico– IEPHA-/MG (decreto nº 18.531) de 02/06/ 1977; reforma paisagística em 1984. As feiras foram transferidas para outros lugares da capital mineira.

O último prédio projetado para praça foi o Centro de Apoio Turístico Tancredo Neves (C.A.T.), denominado mais tarde de Rainha da Sucata. O projeto arquitetônico pós-modernista foi projetado pelos arquitetos Éolo Maia e Sylvio de Podestá na década de 90.

No aniversário de 100 anos da cidade no ano de 1997, o então senador Francelino Pereira lançou o livro Espaço Cultural da Liberdade. A publicação contém a história da cidade, da praça, diversas fotos e um projeto para que os espaços da Praça da Liberdade se tornassem centros culturais. A experiência do senador no projeto de implantação do Centro Cultural Banco do Brasil do Rio de Janeiro é descrita no livro e ilustrada com fotos.

Em 2003 o Governo de Minas gerais determina a construção da Cidade administrativa na zona norte de Belo Horizonte e realiza parcerias com a iniciativa privada para implantação de espaços culturais nos prédios que antes eram utilizados pelos funcionários do estado. Em janeiro de 2010 os funcionários do governo são transferidos para a Cidade Administrativa e em março de 2010 são inaugurados os primeiros espaços culturais do CCPL.

Percebe-se que a praça é um rico testemunho da história do estado e principalmente da capital mineira. O projeto paisagístico é considerado um mostruário público de estilos arquitetônicos diferentes. O espaço abriga diferentes públicos e tem diversas finalidades, hoje principalmente ligadas ao lazer e à cultura.

A importância histórica reflete na relação hoje dos moradores com a praça. Em pesquisa, Coelho (2007) destaca a Praça da Liberdade como espaço de lazer da cidade e descreve oito diferentes atividades no espaço: passear, caminhar, encontrar, brincar, descansar, trabalhar, contemplar e namorar. O contemplar destaca as ações culturais que frequentemente ocorrem, desde exposições de arte, teatro, música, dentre outros. A pesquisa constatou haver ações administrativas que promovem acessibilidade e inclusão social. Nota-se nesta pesquisa e em visitas técnicas, a relevância da praça enquanto espaço público de socialização e promoção de atividades de lazer e ações culturais. Um dos motivos apontados para a grande demanda é a localização da praça (rodeada por bairros importantes e de grande fluxo como centro, Savassi e Lourdes).

### **3.2 Circuito Cultural Praça Da Liberdade**

O Circuito Cultural Praça da Liberdade, inaugurado em março de 2010, é formado por um conjunto de espaços culturais mantidos através da parceria público-privada. A proposta do circuito é reunir centros culturais ao redor de um dos principais símbolos da cidade (Praça da Liberdade) e formar um polo de arte, ciência, cultura popular, museus, centros de memória, salas de exposição e espetáculos, espaços para oficinas e cursos e palestras.

Até dezembro de 2012 estavam abertos ao público a Biblioteca Pública Estadual Luiz de Bessa, o Arquivo Público Mineiro, o Espaço TIM UFMG do Conhecimento, o Museu das Minas e do Metal, o Memorial Minas Gerais – Vale e o Palácio da Liberdade. Ainda estão em fase de reforma e projeto o Centro Cultural Banco do Brasil, O Centro de Arte Popular- CEMIG, o Museu Clube da Esquina. Foram anunciados outros centros culturais recentemente: Inhotim Escola (Palacete Dantas e Solar Narbona), Museu do Automóvel, Museu do Homem Brasileiro e a casa FIAT de Cultura (Palacete dos Despachos). A previsão de término de todos os espaços culturais é 2014<sup>14</sup>.

Embora já tenha equipamentos abertos ao público, o CCPL em 2011 ainda estava em fase de fechamento e alinhamento de questões administrativas e de concepção enquanto circuito, uma vez que não havia contato e comunicação formal estabelecida entre os museus

---

<sup>14</sup> Foram consultadas entrevistas do Governador Anastasia em 2011 no sites do Governo de Minas e outras informações no site oficial do CCPL. Para mais informações ver: <http://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticias/palavra-do-governador/38184-circuito-cultural-praca-da-liberdade-e-o-destaque-do-palavra-do-governador>

e espaços culturais pertencentes. A empresa Expomus e o SEBRAE MG foram contratados e realizaram seminários para que os gestores dos equipamentos pudessem junto com a administração do CCPL determinar as diretrizes do plano estratégico e definir os comitês de gestão, patrimônio, educação, programação mobilização e comunicação (CCPL, 2011).

É a primeira vez que a gente sentou todo mundo na mesma mesa, todos os equipamentos, os representantes pra tentar fazer uma convergência de interesses e de fato ter uma sinergia, mas nós estamos no meiozinho do processo e esse documento vai estar pronto no finalzinho de janeiro. A gente teve o primeiro seminário agora em outubro, a gente tem feito modular (CASTRO, 2011).

De acordo com Maria Clara Castro, gerente adjunta do CCPL, a missão do CCPL é “ser um espaço de referência, tanto um espaço cultural em nível nacional e internacional”. A visão, entretanto, não está fechada, e tem como proposta: “Tornar-se o maior complexo na área de cultura e informação do Brasil, transformando-se em referência mundial”.

O projeto, ainda recente, não possui publicações e a grande parte das informações estão segmentadas. O livro do Senador Francelino Pereira não é referenciado nos artigos e publicações sobre o projeto, mas percebe-se que foi uma grande referência, uma vez que a ideia é exatamente a mesma.

A ideia do CCPL foi inicialmente discutida nesse livro que foi publicado. Isso foi de fato posto em prática a partir do momento que houve a decisão da mudança, da transferência, justamente pensando o que poderia ser feito para aproveitar esse patrimônio que a gente tinha ao redor da praça. Como viabilizar o acesso da população à esses prédios que são todos maravilhosos e que na época que funcionava como centro administrativo, as secretarias, não necessariamente a população tinha acesso a eles. A partir do primeiro mandato do governador Aécio houve ideias da criação do Circuito e no segundo ele se tornou um projeto estruturador do governo. Então ele está formalmente como projeto estruturador do governo, como prioridade a partir de 2005 (CASTRO, 2011).

Maria Clara Castro explica também que o projeto não partiu de uma base de referências bibliográficas, de identificação de uma lacuna na área cultural, mas sim de uma oportunidade e por isso não há muita bibliografia disponível. Desta forma, grande parte da referência encontrada foi artigos jornalísticos, publicações do Circuito e artigos com críticas feitas pelo Sindicato de Arquitetos de Minas Gerais SINARQ/MG referentes ao não cumprimento das normas de preservação universalmente aceitas e ao estatuto da cidade. A classe de arquitetos entrou com recursos para barrar o projeto e os danos ao patrimônio. As maiores críticas eram referentes ao projeto para a Secretaria de Educação, com alteração de “espaços internos e suas volumetrias, suas intenções plásticas e seus ornamentos, os

sistemas construtivos e os materiais originais dessas edificações” (OLIVEIRA, 2010). Além das alterações, o projeto do Museu das Minas e do Metal não manteve ou sequer tem hoje referências ao Centro de Referência do Professor e Museu Escola, o qual era protegidos por lei.

O resultado dos altos investimentos (estimativa de mais de 120 milhões) em tecnologia, reforma e educação podem ser notados em reportagens, blogs, e mesmo em comentários positivos em sites de avaliação para viajantes como o [tripadvisor.com.br](http://tripadvisor.com.br).

As campanhas de divulgação se intensificaram em 2011. O comitê de comunicação ainda está sendo montado, mas o CCPL tem website e já está presente nas redes sociais (*twitter* e *facebook*), tem vídeos disponíveis no youtube e fotos no flickr. Existe um manual de marcas e o CCPL é divulgado por todos os espaços que fazem parte desse. Além disso, tem sido desenvolvido parcerias estratégicas para divulgar e tornar o CCPL interativo, envolvendo assim alguns *stakeholders*. Uma das parcerias citadas pelos entrevistados é referente ao citado centro de informações e apoio ao turista que será desenvolvido em convênio com a Secretaria de Turismo e com a Secretaria da Copa – SeCopa no prédio da Rainha da Sucata (antigo museu de mineralogia). Haverá também um portal online.

Através da divulgação desse portal a gente consegue inclusive fazer divulgação pré-visita. Nossa ideia é usar um recurso que é usado hoje em Londres, como se fosse aquele *street view* do Google, você chega, você consegue baixar um aplicativo no seu celular que vai remeter a uma visita que possa inclusive ser guiada dentro do próprio circuito mesmo (CASTRO, 2005).

A previsão do portal online é que seja trilingue (o site hoje está apenas em português) e que possibilite mecanismos de mensuração dos visitantes, identificando quem são os turistas nacionais, os internacionais, o que é mais buscado, dentre outras coisas.

### **3.3 Caso 1: ESPAÇO TIM UFMG DO CONHECIMENTO**

O Espaço do Conhecimento tem o patrocínio da empresa de telefonia TIM, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG e da CODEMIG. Está localizado no antigo prédio da reitoria da Universidade do Estado de Minas Gerais UFMG, entre o prédio da Rainha da Sucata (futuro centro de informações turísticas) e o Museu das Minas e Metal (antiga secretaria da Educação).

A construção do antigo prédio da reitoria de Minas Gerais rompeu a simetria existente entre os prédios da praça da Liberdade, impossibilitando assim a leitura lateral da



Secretaria da Educação (OLIVEIRA, 2010). Com a reforma, o antigo e discreto prédio ganhou nova cara, tendo hoje a fachada digital, idealizada de maneira a ser possível projeções áudios-visuais, como mostra a foto abaixo.



Figura 9: Fachada do Espaço TIM UFMG do Conhecimento  
Fonte: [revistaculturacidadania.blogspot.com](http://revistaculturacidadania.blogspot.com)

O Espaço do Conhecimento foi o primeiro equipamento cultural reformado do CCPL a ser aberto ao público, sendo inaugurado no dia 21 de março de 2010. O prédio de cinco andares mostra a criação do Universo, a vida na Terra e o meio ambiente em cenários interativos. A visita começa pelo quinto andar, onde situa-se o planetário, observatório astronômico e o Aleph. O quarto, terceiro e segundo andar fazem parte da exposição Demasiado Humano tendo como subtemas: Origens, Vertentes e Águas. É abordado temas ligados ao conhecimento, origem do universo, surgimento da espécie humana e povoamento da terra, cosmogonias, papel da escrita e diversidade lingüística e a biodiversidade. O primeiro andar é a bilheteria, entrada, espaço TIM e o café.

De acordo com Nádia Nogueira (2011), diretora administrativa do espaço, a missão do Espaço TIM UFMG do Conhecimento é divulgar o conhecimento e ser um centro produtor e propulsor de saberes, trabalhando no sentido de criar linguagens que, acessíveis ao público usuário, combinem rigor e fruição prazerosa de conteúdos. A visão é que o conhecimento científico, presente no Espaço seja um conteúdo museológico, concebido

como um patrimônio cultural que transpõe barreiras e territórios disciplinares rigorosos e inflexíveis em uma perspectiva verdadeiramente multidisciplinar. A perspectiva considera também os conhecimentos científicos como portadores de valores que promovem o desenvolvimento humano e permitem a inclusão social.

Nadia Nogueira (2011) diz que todo acervo do museu foi pensado em conjunto com várias áreas da UFMG, sendo esta responsável pelo conteúdo, por preparar e o material didático e programação de cursos, oficinas e palestras. A influência da universidade no espaço é percebida também nos funcionários, uma vez que todos monitores são alunos da UFMG.

O Espaço do Conhecimento tem projeto arquitetônico de Jô Vasconcelos e projeto museográfico do artista plástico Paulo Schmidt. O investimento foi de aproximadamente R\$13 milhões.

### **3.3.1 Dinâmica de *stakeholders***

A gestão do Espaço do Conhecimento tem uma peculiaridade em relação aos demais equipamentos culturais do CCPL, o fato de ter três empresas como parcerias e patrocinadoras: a empresa de telefonia TIM, Universidade Federal de Minas Gerais e a CODEMIG, a Companhia de Desenvolvimento do Estado, sendo juntos os fornecedores de recurso financeiro do espaço. Os parceiros e patrocinadores foram os primeiros *stakeholders* relevantes apontados por Nadia Nogueira.

O CCPL, e os recursos federais provenientes da parceria com a UFMG foram classificados como sub-grupos do governo. Foram listados também os turistas internacionais, com ênfase aos jornalistas que já procuram o espaço e fazem reportagens visando a Copa do Mundo de Futebol de 2014. Os turistas nacionais foram relacionados com o público acadêmico e museológico. Outros *stakeholders* identificados por Nadia Nogueira foram: fornecedores, funcionários (incluindo o corpo docente da UFMG), os demais equipamentos culturais e a mídia.

Quando questionada sobre concorrentes, Nadia Nogueira afirmou que os demais museus e espaços de lazer da cidade são considerados pelo museu como parceiros. De acordo com a gestora, o trabalho é complementar e necessário, uma vez que a capacidade do espaço é de 180 visitantes. Além disso, o trabalho compartilhado possibilita a consolidação de uma opção de entretenimento para população local, a de frequentar espaços culturais. Despertar cada vez mais a vontade da população de conhecer museus e frequentar locais

voltados para cultura ao invés de apenas ir para bares ou restaurantes, como é conhecida a cidade.

Sobre o a relevância de cada *stakeholder* na gestão do espaço, Nadia Nogueira afirma que todos são importantes, caso contrário não seriam *stakeholders*. Entretanto, alguns são primordiais para o funcionamento e outros, embora requeiram atenção, tem menor importância.

Grupos	Grau de relevância			
	Extrema importância	Média importância	Baixa importância	Não é importante
Investidores-Patrocinadores	X			
Visitantes (Clientes)	X			
Mídia		X		
Comunidade local	X			
Concorrentes		X		
Funcionários	X			
Fornecedores			x	
Governo	X			
Grupo de interesses especiais			x	

Quadro 2 Grau de relevância dos *stakeholders* (1)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Essa divisão da gestora pode ser relacionada à classificação de *stakeholders* primários e secundários. Ou seja, os primordiais (primários) são aqueles dos quais a organização não sobrevive sem o apoio e exigem maior atenção. Os secundários têm média e baixa importância para sobrevivência do negócio, embora influenciem diretamente o espaço cultural.

Sobre as características dos *stakeholders*, a gestora assinalou:

- Poder: Mídia, CCPL, Governos;
- Urgência: parceiros e patrocinadores, acadêmicos e museológicos e outros espaços culturais;
- Legitimidade: Comunidade local, Turistas nacionais e internacionais, fornecedores, grupos de interesses especiais e funcionários.

Nadia Nogueira aponta que a organização está passando por mudanças e até o presente momento não há uma gestão específica de relacionamento com os *stakeholders*, ações estrategicamente direcionadas ou mesmo monitoramento do relacionamentos. Um núcleo de pesquisa está sendo criado para que, dentre outras funções, possa acompanhar e ter o feedback de *stakeholders* primordiais. “Nós não temos como mensurar quantitativamente, qualitativamente, através de papéis e pesquisas” (NOGUEIRA, 2011). A necessidade de mensuração do feedback é focada especialmente para o cliente, o que é feito atualmente por meio de análise das redes sociais, relatos de portaria, monitores e da área educacional.

Laura Guimarães, a coordenadora de comunicação do Espaço do Conhecimento, concorda e assinala que todos *stakeholders* são de grande importância para a gestão.

Agora, mais diretamente, se eu for pensar, a mídia, claro, interfere diretamente no nosso trabalho. Se eu percebo que algum meio de comunicação tem uma visão negativa sobre o espaço, isso tem muito a ver com o tipo de trabalho que eu desenvolvo. Clientes a gente chamaria de público, visitante... interfere muito diretamente, pois é a razão de sua existência. Se a gente, por exemplo, começa a ter pouco público ou se a gente começa a ter um público concentrado numa classe econômica, isso reflete muito no trabalho que eu tenho que fazer... vamos começar a chamar mais esse público que não conhece. Esse trabalho de comunicação. Comunidade local é muito importante porque a gente ta cada vez mais fazendo parte de um circuito cultural. Tem um público que é afetado por aquilo que acontece aqui. Por exemplo, o horário de funcionamento do Palácio da Liberdade pode afetar os nossos horários aqui, de abertura. Algumas coisas desse tipo, por causa do fluxo de pessoas que está por aqui. E os governos, principalmente, muito importantes também porque a UFMG é do governo federal e o estadual também. A CODEMIG é do estado de Minas, uma das patrocinadoras (CORRÊA, 2012)

Percebe-se que apenas a mídia é ressaltada pela coordenadora de comunicação com importância diferente do que a apresentada pela gestora administrativa. No caso do departamento de comunicação, a mídia, os visitantes, o governo, os patrocinadores e a comunidade local (foi considerado dentro de comunidade local o CCPL) são destacados como *stakeholders* principais.

Entretanto, embora exista uma percepção da importância dos *stakeholders*, em ambos os casos não há um controle sistematizado do relacionamento. O relacionamento e o feedback do público, por exemplo, não é sistematizado e organizado. De acordo com Corrêa (2012), “Atualmente a gente tem o retorno vindo da recepção, das pessoas que tem contato direto com o público que chega aqui”. Algumas ações já estão sendo

providenciadas, como o novo site com campos interativos que já está em fase de finalização e uma pesquisa de público desenvolvida pelo professor da UFMG, o Yuri Castelfranchi.

### **3.3.2 Dinâmica de *stakeholders* na co-criação de valor**

A influência dos *stakeholders* nos elementos estruturantes da co-criação foi investigada através das entrevistas, visitas técnicas e de pesquisa nas redes sociais online que o Espaço TIM UFMG do Conhecimento está presente e atualiza constantemente (blog, facebook e twitter).

#### **3.3.2.1 Canais de comunicação: acesso e diálogo**

A comunicação do espaço com grande parte dos *stakeholders* é feita por e-mail e telefone (mídia, CCPL, governo, parceiros, patrocinadores, governo, museólogos, fornecedores, grupos de interesse especial e demais equipamentos). Com os demais *stakeholders* a comunicação é feita por site ([www.ufmg.br/espacodocohecimento](http://www.ufmg.br/espacodocohecimento)) e redes sociais (*twitter*: @espacoTUC; *facebook*: Espaço TIM UFMG do Conhecimento; *Orkut*: Espaço TIM UFMG do Conhecimento; *blog*: [www.espacotuc.wordpress.com](http://www.espacotuc.wordpress.com)). Existe também um livro de observações para que os visitantes deixem recados.

De acordo com Nádia Nogueira, foi identificada a necessidade de uma identidade própria do *website* que hoje está na plataforma da UFMG. Por não possuir no *website* uma plataforma de compartilhamento e diálogo, buscou-se identificar como são utilizadas as redes sociais online e quais os *stakeholders* envolvidos. Foram pesquisados e tabulados as publicações dos meses de novembro e dezembro de 2011 do *facebook* e do *twitter* (redes sociais com maior número de postagens e interações do espaço cultural). As publicações foram agrupadas em tópicos principais: informativo – informação de horário, recessos, programação cultural; release – feedback sobre eventos e reportagens sobre a programação que aconteceu do museu; interação – publicações com perguntas e/ ações interativas (2012 em 12); outros museus – divulgação de programação de museus, eventos, revistas e release de ações do CCPL e de outros espaços culturais; conhecimento – informações atuais, curiosidades e fatos relacionados à temática do museu (ciência, astronomia e tecnologia); outros.

Postagens	Facebook	Twitter
Informativo	32	22
Release	6	30
Interação	19	5
Outros espaços culturais	4	18
Conhecimento	17	28
Outros	1	4
Total	79	107

Quadro 3 Comunicação nas redes sociais online

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Percebe-se no quadro que a utilização das redes sociais abarca vários objetivos e não são utilizadas apenas para divulgar as ações do espaço. A comunicação é direcionada principalmente para os visitantes e estudantes. Os seguidores do museu nas redes sociais recebem informações sobre ciência, astronomia e tecnologia, dentre outras, o que mostra que o foco da empresa está também na experiência, na vivência do conhecimento. As postagens de interação estavam todas relacionadas a ação “2012 em 12” na qual convidavam as pessoas a montar em 12 caracteres palavras ou frases formando mensagens sobre o que desejavam em 2012. As montagens enviadas foram projetadas na fachada digital do Espaço TIM UFMG do Conhecimento. Os releases, principalmente do *twitter*, informavam sobre os assuntos abordados na palestra, aproximando assim aqueles que não estavam presentes.

### 3.3.2.2 Participação e compartilhamento

De acordo com Nadia Nogueira os funcionários, acadêmicos e museólogos são inseridos no processo de criações e elaboração dos serviços. Laura Corrêa, que também faz parte da coordenação e gestão estratégica diz que “A opinião e a visão deles (funcionários) é muito importante pra minha tomada de decisão que influencia também a tomada de decisão da diretoria do espaço”. Embora ambas afirmem sobre a participação dos funcionários no processo de criação, não foi apontada ações específicas – engajamento dos funcionários para desenvolvimento de melhorias e elaboração dos serviços, sendo apenas consideradas as opiniões e contribuições no processo de decisão.

Existe o compartilhamento, as trocas de informações com outros museus, uma vez que estão inseridos no IBRAM, Instituto Brasileiro de Museus, na rede de museus. Há

também o contato com os outros equipamentos da UFMG, de acordo com Nádia Nogueira em termos de interação e troca de experiências. Há também uma parceria com a Fundação Rodrigo Melo Franco para implantação do projeto de acessibilidade.

O CCPL está em fase de integração, havendo um encontro mensal em um seminário comum aos equipamentos liderados pelas empresas Expomus e SEBRAE. Nadia Nogueira explicou que nesses seminários são levantadas as dificuldades, fraquezas, apontado os aspectos positivos e as oportunidades (análise SWOT foi desenvolvida em conjunto). Identificou-se a necessidade de uma comissão de comunicação e uma comissão educacional pra alinhamento das ações. Além disso, de acordo com Nadia, “Já está no planejamento do Circuito Cultural que todos os equipamentos divulguem o trabalho do outro, então foi pensado em folheteria, foi pensado em totem [...]”

Embora o circuito tenha a vantagem de proporcionar relacionamentos e parcerias, algumas dessas são feitas separadamente. Foram programadas visitas com a Secretaria de turismo e a Secretaria de Educação para que um grupo seletivo de formadores de opinião conhecessem e pudessem divulgar. De acordo com Nadia Nogueira, a intenção, entretanto, é que essas parcerias sejam realizadas em conjunto, enquanto circuito.

As ações de engajamento do público são recentes. A ação “2012 em 12” foi a primeira ação interativa e, de acordo com Laura Corrêa, outras já estão programadas para 2012.

O objetivo de uma ação participativa é convidar as pessoas a fazerem parte daquilo que o espaço faz. Aquilo que te falei inicialmente da ideia da gente não ser só um centro produtor, de discursos de cultura, de conhecimento, mas de ser um espaço de compartilhamento em que as pessoas são convidadas a mostrarem suas visões de mundo e a construírem até um conhecimento compartilhado aqui. Isso tá de encontro inclusive com ações pedagógicas como oficinas e de formação que a gente não pretende entregar a coisa pronta, essa conversa é algo que nos interessa. Essa ação é só uma mostra daquilo que a gente pretende fazer com a fachada (CORRÊA, 2012).

Diversas frases e palavras foram projetadas de mensagens sugeridas no *facebook*, *twitter*, e-mail e *website*, como a figura 10.



Figura 10 Projeção “2012 em 12” na fachada do Espaço TIM UFMG do Conhecimento  
 Fonte: <http://espacotuc.wordpress.com/>

A fala da coordenadora e essa primeira ação de comunicação interativa online demonstra a ideia do espaço de ser um centro de participação e compartilhamento, principalmente do conhecimento científico.

### 3.3.2.3 Transparência e controle de qualidade

Não há pesquisas disponíveis no espaço. Nadia Nogueira afirma que o núcleo de pesquisa que está sendo criado terá pesquisa sobre expectativas, habilidades, comportamento dos visitantes, contato com outros museus, dentre outros para desenvolvimento de estratégias de acolhimento, bem estar e satisfação dos visitantes. Atualmente o controle de qualidade é feito por “livro de visitas e o acompanhamento dos profissionais aos visitantes, é muito olho no olho, muita conversa” (NOGUEIRA, 2011).

Não foram encontradas reclamações ou críticas ao espaço nas redes sociais. Quando questionada sobre essa possibilidade de críticas online, Laura Corrêa afirma que não é possível esconder. “As redes sociais propiciaram isso, que as marcas, as instituições, as pessoas fiquem mais expostas. Acho que a solução é uma resposta rápida que realmente resolva de alguma forma, mas que pelo menos mostre interesse pela queixa que a pessoa fez”. A coordenadora acredita também que a resposta e solução do problema, uma comunicação de duas vias, pode ser mais eficiente que uma comunicação de uma via apenas como *newsletters*.



### 3.3.2.4 Cooperação e mobilização

O Espaço TIM UFMG do Conhecimento tem contato direto com outros museus que não fazem parte do CCPL, uma vez que a UFMG possui museus universitários interligados pela Rede de Museus (12 espaços ao todo). O Espaço TIM UFMG do Conhecimento também desenvolve parcerias específicas, como a parceria com a Secretaria de Educação. Sobre possíveis ações de cooperação e mobilização, a gestora administrativa do espaço é favorável e acredita serem positivas para todos.

Ações	Sim	Não	Observações
Roteiro de museus e espaços culturais de Belo Horizonte e região	X		Sim, apoio. É o que a gente tem tentando fazer com o Circuito, que é cultivar a cultura em cada um.
Folheteria e mapas comuns	X		Já está no planejamento do Circuito Cultural que todos os equipamentos divulguem o trabalho do outro, então foi pensado em folheteria, foi pensado em totem.
Calendário comum	X		Sim, isso também tá na área do educacional na área da comunicação... precisa de um planejamento pra acionar uma secretaria de turismo, um Convention Bureau, um Sindhorb.
Política de preço e dias gratuitos	X		Sim
Canais de troca de informação entre museus e espaços culturais	X		Sim.
Canais de troca de informação entre o trade turístico	X		Sim
Treinamento de mão de obra comum	X		Sim, são os fornecedores
Sistema de pesquisas de público integrada	X		Sim.

Quadro 4 Possíveis ações de cooperação e mobilização entre espaços culturais (1)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

A coordenadora de comunicação, Laura Corrêa, também se mostrou favorável a ações de cooperação e mobilização. O museu já divulga programação e ações de outros museus e espaços culturais em suas redes sociais. No balcão da portaria estavam disponíveis programação de outros centros culturais, não apenas do circuito, como do instituto OI Futuro.

É possível perceber que há um foco maior nas ações do CCPL, mas não é limitado. As ações de cooperação são bem vistas e os outros espaços culturais foram apontados como complementares em um trabalho cultural da cidade.

### **3.4 Caso 2: MEMORIAL MINAS GERAIS - VALE**

A primeira proposta do projeto do CCPL para o antigo prédio da Secretaria da Fazenda era de utilização pela Orquestra Sinfônica de Minas Gerais e, para tanto, ocorreu em 2005 um concurso promovido pelo Instituto dos Arquitetos do Brasil (IAB). O projeto vencedor teve que ser adaptado diversas vezes, pois interferia na arquitetura histórica tombada do edifício. Depois de seis versões do projeto uma ação do Ministério Público Estadual movida pelo SINARQ-MG embargou a obra e foi então pensado em um novo uso para o edifício (OLIVEIRA, 2010).

O novo projeto aprovado foi o Memorial Minas Gerais – Vale que previa menos interferências na arquitetura histórica do prédio. O prédio possui o estilo ecletista tanto na arquitetura quanto nos elementos arquitetônicos. As janelas do primeiro pavimento têm forma de arco, do segundo pavimento são retangulares com a frente triangular e as do terceiro andar são retangulares. As portas de ferro e a escada foram importadas da Bélgica.

O memorial utiliza recursos virtuais e reúne em um mesmo espaço a riqueza cultural do Estado, desde o século XVIII incluindo o presente e uma perspectiva do futuro. São ambientes que misturam o real e o virtual reconstruindo o universo de escritores mineiros, o mundo das fazendas, das tribos indígenas e quilombos, do barroco, das festas populares, do artesanato, da política, e da arqueologia do solo mineiro.

O memorial é dividido em três pavimentos. A visita começa pelo primeiro andar e apresenta ao público a vida e obra de artistas famosos do estado como Guimarães Rosa, Carlos Drummond Andrade, Sebastião Salgado e Lygia Clark. O primeiro andar tem também um café temático (ainda não está em funcionamento), Cyber Lounge e a Mídioteca. O Segundo andar revela um pouco da história de Minas Gerais, de sua política, povo e arquitetura (incluindo a história do prédio). No terceiro andar as manifestações populares, o

modernismo, o cinema e a tecnologia são os “homenageados”. A foto abaixo ilustra a fachada externa do prédio com os detalhes dos três pavimentos.



Figura 12: Fachada do Memorial Minas Gerais – Vale  
Fonte: Própria

O memorial foi inaugurado em 30 de novembro de 2010. Inicialmente a empresa Vale faria apenas a reforma, a restauração e a concepção do memorial. Wagner Tameirão, gerente do memorial, diz que “[...] a surpresa foi tão grande pela própria Vale que ela resolveu assumir o espaço, a manutenção do espaço”. Por ter assumido posteriormente a manutenção do espaço, o memorial ainda está em fase de transição. A equipe até então terceirizada (contratada pela Panda Produções e Eventos) será contratada pela Associação Memorial Minas Gerais, estrutura criada dentro da Fundação Vale para atender ao espaço cultural. De acordo com Wagner Tameirão, algumas questões administrativas ainda estão sendo alinhadas (inclusive a missão e visão), mas o memorial, assim como os outros projetos da Fundação Vale, tem como objetivo principal o relacionamento com a comunidade.

O objetivo da Vale é relacionamento com a comunidade. Isso é muito forte no escopo dos projetos da Vale, no educativo e hoje isso faz parte da Fundação Vale que justamente pensa nessa atuação de instituições sociais, de projetos culturais nas áreas onde a vale atua. Acho que o Memorial é esse ativo cultural de relacionamento com a comunidade (TAMEIRÃO, 2011).

O projeto museográfico do designer Gringo Cardia e o projeto arquitetônico de restauração de Flávio Grillo contam com patrocínio da Vale, a qual investiu em torno de R\$ 23 milhões no projeto de restauração.

### 3.4.1 Dinâmica de *stakeholders* na gestão do Memorial Minas Gerais - Vale

O Memorial Minas Gerais- Vale está aberto desde dezembro de 2010, mas apenas a partir de novembro de 2011 o espaço começou a atender o público sem a necessidade de agendamento prévio de visitas (no início as visitas eram todas acompanhadas por monitores). Essa informação remete ao caráter experimental explicado pelo gerente do espaço, Wagner Tameirão. “Ele operou muito em caráter experimental, agora que a gente tá montando uma equipe, pra pensar o memorial... eu estou aqui há dois meses, então foi um ano de experimentação” (TAMEIRÃO, 2011). Embora no cargo há apenas dois meses, Wagner tem experiência de gestão cultural de 19 anos com foco em gestão de espaços culturais.

Foi apresentado o mapa de *stakeholders* de Freeman (1984) e questionado se algum *stakeholder* importante não estava sinalizado. O gestor apontou imediatamente as escolas como um *stakeholders* de grande importância. “O maior número de visitantes é de escolas, o educativo é mais voltado pra escola. Onde o museu gasta mais energia, digamos, é nesse relacionamento com escola” (TAMEIRÃO, 2011).

O governo possui uma forte influência, uma vez que tem a parceria direta. Essa influência do governo vem de diversas formas inclusive com a possibilidade de mecenato e assim viabilização do projeto do CCPL, o qual tem como consequência direta a movimentação de uma cadeia produtiva da cultura. O outro *stakeholder* de extrema importância apontado pelo gerente do memorial é a iniciativa privada. “Os investidores são de extrema importância pela questão da manutenção. Sem o investimento das instituições, dos mantenedores, esse circuito não existe”.

De acordo com Wagner Tameirão, o “casamento” entre a iniciativa privada e o governo gera consequências diretas para um terceiro *stakeholder* sinalizado como de extrema importância: os visitantes. “Não adianta nada ter esse investimento alto do governo, das empresas se a ponta final não é atingida”. Assim como os visitantes, a comunidade local foi identificada como muito importante para o estabelecimento, acreditando-se que deve haver interligação, onde o museu é também um vetor de desenvolvimento da comunidade. Um exemplo citado pelo gerente foi a Tate Gallery de Londres, a qual desenvolve um

trabalho específico com a comunidade local. A produtora executiva do espaço, Maristella de Paula, aponta que a “Comunidade local hoje não afeta meu trabalho, mas é um dos públicos que a gente vai trabalhar, até como comitê de comunicação (do CCPL) que eu faço parte.” Nota-se que há o entendimento da importância do relacionamento com a comunidade, mas que ainda não começou a ser trabalhado diretamente.

A concorrência, os funcionários e os fornecedores também são de grande importância, de acordo com Wagner Tameirão. A concorrência, no caso os outros espaços culturais é saudável e busca estar alinhada para não haver sobreposição de programação. O envolvimento no caso é essencial para fortalecimento da unidade, ou seja, do CCPL. Os funcionários formam a estrutura do memorial, a “cara” do espaço e os fornecedores são bem específicos e é o que compõe a estrutura do espaço.

À mídia e aos grupos de interesse especial foram atribuídos média importância, como apresentado no quadro abaixo.

Grupos	Grau de relevância			
	Extrema importância	Média importância	Baixa importância	Não é importante
Investidores-Patrocinadores	X			
Visitantes (Clientes)	X			
Mídia		X		
Comunidade local	X			
Concorrentes	X			
Funcionários	X			
Fornecedores	X			
Governo	X			
Grupo de interesses especiais		X		

Quadro 5 Grau de relevância dos *stakeholders*

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Relacionado à características dos *stakeholders*, o diretor do espaço classificou:

- Visitantes: poder e legitimidade.
- Mídia, comunidade local, concorrentes, governo e grupo de interesse especial e funcionários: legitimidade.
- Fornecedores: urgência.

Referente ao relacionamento com os *stakeholders*, a produtora executiva do memorial afirma que não é sistematizado. “Sistematizado não, mas o que acontece, os relacionamentos vem pra gerar alguma coisa, então você tem a própria qualidade do que foi gerado como termômetro se o relacionamento funcionou ou não.”

O processo administrativo está passando por transição, como citado. Wagner Tameirão afirma que o relacionamento com os *stakeholders* passará em breve a ser feito direto pela área de comunicação da Fundação Vale. A comunicação “[...] escolhe qual é o papel, se é o setor de relacionamento institucional que fala com o governo, quem fala com mídia, quem “*starta*” os processos de comunicação, da mídia, ações com a comunidade local...” (TAMEIRÃO, 2011).

### **3.4.2 Dinâmica de *stakeholders* na co-criação de valor**

A influência dos *stakeholders* nos elementos estruturantes da co-criação foi investigada através das entrevistas, visita técnica e de pesquisa online, ressaltando que o Memorial Minas Gerais - Vale ainda não está disponível nas redes sociais online.

#### **3.4.2.1 Canais de comunicação: acesso e diálogo**

A comunicação do memorial com grande parte dos *stakeholders* é feita por e-mail e telefone. Existe um contato direto com escolas, um trabalho específico de divulgação.

O Memorial possui um website com espaço para mensagens (<http://www.memorialvale.com.br>) e na rede social *facebook* foi encontrado um link que ainda não é “alimentado”, isto é, não tem informações. As mensagens do site são encaminhadas atualmente para a produtora executiva que as responde. Por serem mensagens enviadas no site, segundo a produtora, não há a necessidade de resposta imediata, como no *twitter* e *facebook*, mas todas são respondidas.

Existe uma reunião semanal do núcleo educacional e esporadicamente outros funcionários são convocados para poder passar mensagem em grupo.

O livro de sugestões e a pesquisa (temporariamente suspensa) são hoje outras formas de acesso e “diálogo” do Memorial. Porém, segundo o gerente do memorial, em dezembro de 2011 ou janeiro de 2012 irá começar a divulgação em mídia de massa, campanha, jornal, TV, mídia externa, incluindo outro formato para o site e presença nas redes sociais, aumentando assim os canais de comunicação. Wagner Tameirão atribui uma importância

grande a esse contato e acesso e diz que junto com a pesquisa, são a bússola para orientação de todo processo.

### **3.4.2.2 Participação e compartilhamento**

O Memorial Minas Gérias foi desenvolvido a partir de uma parceria com a UFMG para compartilhamento de experiência e estruturação de toda parte museológica.

As recentes reuniões com os outros equipamentos do CCPL, a necessidade de integração e alinhamento dos mesmos foram citadas e relacionadas a compartilhamento de conhecimentos e experiência. Wagner Tameirão acredita que há a necessidade de diferenciação de cada espaço, de perceber as peculiaridades de cada um para então trabalhar enquanto unidade, como um Circuito Cultural.

As parcerias foram ressaltadas como positivas (especialmente as do CCPL), uma vez que existem interesses comuns. “Já começamos a desenhar, desde policiamento: vamos juntos pedir o policiamento pra região, que é muito complicado. Toda região urbana tem violência, tem depredação. Fornecedores: temos vários em comum” (TAMEIRÃO, 2012) Além disso, todos juntos tem mais força para solicitar serviços como policiamento.

Relacionado aos visitantes, ainda não há ações de participações e compartilhamento de informação e experiência online. Algumas ações estão programadas em espaços do memorial fazendo com que o visitante não seja apenas um expectador, mas um participante. Um das salas (temporariamente fechada) oferece a possibilidade de contribuição de vídeos de músicas dos visitantes, ou seja, é possível levar um arquivo e disponibilizá-lo para que os outros possam assistir. No terceiro piso há uma sala onde os visitantes podem ser fotografados e entrar pra ‘Galeria de história de Minas’. Há também uma sala na qual é possível levar fotos das famílias mineiras para exposição.

### **3.4.2.3 Transparência e controle de qualidade**

O memorial contratou uma instituição que desenvolveu uma pesquisa com o público para poder pensar o espaço, formato do memorial e ações. Atualmente a pesquisa foi suspensa e os dados coletados não são divulgados. De acordo com Wagner Tameirão, a pesquisa está sendo ajustada para que se torne mais quantitativa e os dados possam ser trabalhados de maneira mais eficaz. O gerente do memorial afirma que a pesquisa será retomada e que em 2012 o memorial terá mais ações de divulgação e acesso ao público.

A forma de acesso dos *stakeholders* é pelo website, direto com os funcionários ou no deixar um recado no livro de visitas. Maristella de Paula diz que os e-mails enviados no site e as reclamações e comentários deixados no livro de visitas são todos respondidos por ela. Os comentários deixados sem contato do visitante são anotados e avaliados.

#### 3.4.2.4 Cooperação e mobilização

O Memorial Minas Gerais- Vale ainda não tem ações de mobilização. Entretanto, mostrou-se favorável às ações de cooperação e mobilização de todo o trade cultural da cidade.

Ações	Sim	Não	Observações
Roteiro de museus e espaços culturais de Belo Horizonte e região	X		Urgente. [...] Acho que os governos, aí eu coloco o municipal e o estadual, eles ainda não acordaram para a potencialidade cultural da cidade.
Folheteria e mapas comuns	X		Importantíssimo, importantíssimo!
Calendário comum	X		Também, importantíssimo calendário cultural.
Política de preço e dias gratuitos		X	[...] isso já é uma coisa que a cultura da cidade oferece, na musica, teatro dança, museu. Tudo isso você tem coisas extremamente baratas e gratuitas. A falha que tem ai é de comunicação.
Canais de troca de informação entre museus e espaços culturais	X		É importante e é uma coisa que a gente já ta planejando fazer (entre os espaços de CCPL).
Canais de troca de informação entre o trade turístico	X		Urgente!
Treinamento de mão de obra comum	X		Necessário. As pessoas têm que saber que a gente existe até pra dar essa informação. Se você não faz essa cadeia... Eu acredito que o governo, falo estadual e municipal tem que fazer.
Sistema de pesquisas de público integrada	X		Seria interessante. Seria uma iniciativa da cidade ou de quem tem interesse, SEBRAE ou secretaria do governo pra fazer isso.

Quadro 6 Possíveis ações de cooperação e mobilização entre espaços culturais (2)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas



Percebe-se que grande parte das respostas focam nos espaços do CCPL, mas sempre que questionados sobre outros espaços, os gestores mostraram-se favoráveis.

### 3.5 Percepções dos *stakeholders*

Os dois espaços culturais pesquisados indicaram o CCPL como um *stakeholder* relevante, tanto no papel de governo (legislador) quanto como idealizador e fomentador do circuito cultural. Outro *stakeholders*, a gestão do turismo municipal, também foi citado como relevante para o trabalho dos museus. Por esse motivo, foram entrevistadas a Gerente Adjunta do Circuito Cultural Praça da Liberdade, senhora Maria Clara Castro e a Diretora de Promoção Turística da BELOTUR e membro do Comitê Executivo Municipal da Copa, senhora Stella Kleinrath.

As parcerias e o relacionamento com alguns *stakeholders* são apontados por Maria Clara Castro como fundamentais para o sucesso do CCPL e conseqüentemente dos espaços.

Grupos	Grau de relevância			
	Extrema importância	Média importância	Baixa importância	Não é importante
Investidores-Patrocinadores	X			
Visitantes (Clientes)		X		
Mídia	X	X		
Comunidade local		X	X	
Concorrentes			X	
Funcionários		X		
Fornecedores	X	X		
Governo	X			
Grupo de interesses especiais		X		

Quadro 7 Grau de relevância dos *stakeholders*

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Dois grupos foram classificados entre dois níveis de importância, a comunidade local e os fornecedores. Investidores e o governo são apontados como de extrema importância.

Investidores são de grande importância. Se você for olhar, em termos numéricos, exceto Museu Mineiro, Centro de Referência de Arte Popular, Biblioteca que são exclusivamente do estado, todos são investimentos privados. Então se todos investidores resolvessem sair amanhã a gente daria um grande passo pra trás e isso é sempre um risco.

[...] Governos, tanto a estância federal, por exemplo, das leis de incentivo, coisas que vão viabilizar uma série de coisas dentro do Circuito quanto obviamente o governo estadual. Dentro do governo estadual a gente tem dois *stakeholders* que são muito significativos que é a Secretaria de Turismo e a Secretaria de Educação, porque nosso maior público é estudantil (CASTRO, 2011).

A gestora do CCPL apontou uma lacuna em relação ao relacionamento dos espaços culturais foi o relacionamento com a gestão do turismo e mesmo o preparo para receber turistas internacionais.

Se você for a qualquer um dos equipamentos eles vão te falar das visitas, do agendamento, tem tido um foco muito grande nisso. Vou te dar um exemplo de como isso ainda é muito fraco, é o próprio fato do Circuito não ter preparo... você vai aos equipamentos e você vai ver que exceto pelo “*headfoninho*” que voe pode pegar, não existe o preparo para receber turistas internacionais. É até uma incoerência, nós temos o foco de ser uma referência mundial, na prática não temos infraestrutura mínima para atender isso. Então é uma lacuna muito grande que vamos endereçar e tratar, mas falando do momento, não existe (CASTRO, 2011).

Maria Clara Castro apontou algumas lacunas que existem não apenas dos espaços separados, mas do circuito como todo. Uma das lacunas são as informações e divulgação dos espaços. A gestora aponta que “você chega na praça da liberdade você tem dificuldade de saber informação a respeito de funcionamento, o que está funcionando o que não está, o que vai ser inaugurado” (CASTRO, 2011). Para suprir essa lacuna, será inaugurado em 2012 o centro de apoio ao turista no prédio da Rainha da Sucata, antigo museu de Mineralogia.

Algumas mudanças, entretanto, já estão acontecendo, como ações pontuais promovidas pela gestão do CCPL para promoção do turismo e parcerias sólidas. Nota-se que existe um fluxo constante de informações e contato direto da gestão do CCPL e dos equipamentos culturais. Entretanto, percebe-se que é um pouco diferente o relacionamento com *stakeholders* como a gestão municipal do turismo. Embora percebam a importância do relacionamento, não demonstraram um relacionamento sistematizado e um fluxo constante de informações, o que é significativo principalmente no trabalho planejamento do turismo da cidade (especialmente nesse caso da composição da oferta turística).

A gestora de turismo de Belo Horizonte, Stella Kleinrath sinaliza que a parceria com o CCPL e seus museus e espaços culturais é de extrema importância para gestão e promoção do turismo da cidade.

Belo Horizonte tem como posicionamento mercadológico um destino cultural. Então sem dúvida nenhuma os equipamentos culturais são tanto um foco do nosso trabalho como um suporte do nosso trabalho. Nós temos, não só em termos de informação, porque a gente passa a informação, as opções culturais que a cidade tem, mas é além disso, um trabalho que caminha conjuntamente: turismo e cultura no caso de Belo Horizonte. Então os equipamentos estão incluídos (KLEINRATH, 2011).

O CCPL influencia diretamente nas ações a serem desenvolvidas pela gestão municipal do turismo, principalmente pelo fato de ter sido desenvolvido um projeto para um novo centro de informação e apoio ao turismo na cidade (coordenado pela Belotur). Para viabilização desse espaço, será realizada a parceria dos governos municipal, estadual e federal. A Belotur ocupará o prédio que é do governo estadual e o Ministério do Turismo entrará com recursos financeiros.

O estado já tem o projeto, o espaço em termos de turismo é muito interessante, muito moderno, você vai ter tanto informação quanto opções de venda, de facilidade pro turista, local de apresentação artística. É um equipamento que não existe no Brasil, tanto que o Ministério do Turismo tem muito interesse em fazer esse aporte de recurso (KLEINRATH, 2011).

Apesar da ausência de informações do CCPL no website da Belotur (a gestora afirma que o está sendo remodelado), de informações do CCPL no guia (atualmente apenas informações dos museus em funcionamento), de não ter panfletos sobre o CCPL e dos museus, Stella Kleinrath afirma que “sem dúvida nenhuma o Circuito é um dos grandes produtos que Belo Horizonte tem a oferecer”.

### **3.6 Análise comparativa**

A escolha de dois museus pertencentes ao CCPL com características administrativas semelhantes e que foram inaugurados no mesmo ano (2010) proporciona a possibilidade de análise comparativa. A análise comparativa possibilita a visualização das semelhanças e diferenças da influência e relacionamento com os *stakeholders*.

### 3.6.1 Dinâmica de *stakeholders*

Os dois museus, como dito, possuem características em comum e conseqüentemente, a dinâmica de *stakeholders* é similar.

Os entrevistados apontaram o governo e a iniciativa privada como *stakeholders* de extrema importância e que requerem atenção e relacionamento constante. “[...] governo precisava da iniciativa privada e ainda precisa pra movimentar o circuito. Então o Circuito é um casamento, e tem que funcionar como casamento, tem relacionamento constante” (TAMEIRÃO, 2011). Nádia Nogueira destacou ainda que o Espaço TIM UFMG do Conhecimento tem uma particularidade de ter a necessidade de alinhamento de interesse de três empresas: TIM, UFMG e CODEMIG. Uma vantagem relacionada aos parceiros sinalizada por Nadia Nogueira é de poder contar com uma universidade renomada como a UFMG, especialmente na formação da equipe e no desenvolvimento de pesquisas.

Outros dois *stakeholders* apontados por ambos como primordiais são os funcionários e os clientes/visitantes/turistas. “[...] pra isso operacionalizar tem que ter funcionários dedicados a isso e, temos que ter a pessoa que queira visitar, porque se não tiver ninguém pra ver isso aqui não justifica. Então são os primordiais” (NOGUEIRA, 2011). Wagner Tameirão corrobora e diz que “Os visitantes também são de extrema importância. Não adianta nada ter esse investimento alto do governo, das empresas se a ponta final não é atingida” (TAMEIRÃO, 2011). Sobre os funcionários, o gestor do memorial diz que são de extrema importância, pois são a linha de frente, a “cara” do espaço.

A mídia é apontada como média importância. Acreditam que tenha influência especialmente para expansão do CCPL, mas atualmente não é prioridade dentro das atividades estabelecidas dos espaços.

Há um consenso relacionado aos concorrentes enquanto *stakeholders* que desenvolvem trabalhos complementares. A gestora do Espaço TIM UFMG do Conhecimento apontou a concorrência média importância e o gestor do Memorial Minas Gerais – Vale como de extrema importância, mas percebe-se que a linha de pensamento é a mesma. Ambos classificam os concorrentes como parceiros que não disputam o visitante, mas que trabalham juntos para instigar esses a tornarem-se públicos de todos, a ter hábito de frequentar esses espaços.

Os fornecedores foram avaliados de duas formas pelos gestores: enquanto artistas renomados que atraem público para os espaços, sendo assim importantes; e como demais fornecedores que, embora específicos, são classificados de baixa importância por existir

ampla oferta no mercado e não exigir necessariamente um monitoramento de um relacionamento.

Já os grupos de interesse especial, foram classificados como média e baixa importância. Os gestores, ambos recentes no cargo, não foram afetados por nenhum desses grupos específicos até o momento.

### **3.6.2 Dinâmica de *stakeholders* e a co-criação de valor**

Os quatro aspectos base da co-criação de valor foram analisados nos museus e pode-se destacar algumas abordagens diferentes.

Os primeiros itens analisados foram o acesso e diálogo. Os museus não apontaram plataformas de comunicação específicas próprias desenvolvidas e outras plataformas de comunicação como as redes sociais (*website, twitter, facebook*) ainda são utilizadas entre estes e seus *stakeholders* como possibilidade explícita de co-criação de valor. A comunicação com grande parte dos *stakeholders* é feita basicamente por telefone e online (e-mail). O Espaço TIM UFMG do Conhecimento está nas redes sociais (*facebook, twitter e orkut*) e desde novembro de 2011 começou a engajar o público em ações interativas, promovendo difusão do conhecimento (artigos e reportagens ligadas ao tema do museu), informando a programação e compartilhando a programações de outros espaços. Essas ações indicam uma busca pela experiência do visitante não apenas no museu, como também fora, sendo assim, um relacionamento contínuo.

Um dos pontos de convergência dos dois museus relacionado à participação e compartilhamento, é ser parte do CCPL e conseqüentemente participarem e terem acesso a outros museus e equipamentos culturais. As recentes reuniões promovidas pelo CCPL (desde outubro de 2011) determinaram comitês gestores para constante fluxo de informações entre os espaços.

Além desses espaços, o Espaço TIM UFMG do Conhecimento está na Rede de Museus da UFMG e no Ibram. O Memorial Minas – Vale não apontou outras parcerias com espaços culturais, mas demonstrou-se favorável a criação de diálogos e espaços de discussão.

Os gestores dos dois museus afirmaram são espaços abertos às críticas e que os funcionários participam na elaboração/aprimoramento dos serviços. Entretanto, ambos não apontaram ações estratégicas de participação e envolvimento desses, apenas reuniões e

diálogos. No mesmo sentido, não foram apontados ações estratégicas de inserção de outros *stakeholders* no processo de criação e elaboração/aprimoramento dos serviços.

As ações de engajamento do público começaram a acontecer no Espaço TIM UFMG do Conhecimento no final de 2011. A primeira ação interativa foi a “2012 em 12”, extra às atividades padrão já programada dos museus. O Memorial Vale desenvolveu uma sala onde os visitantes podem levar discos e vídeos e compartilhar e lançou a campanha no final de 2011, início de 2012 para que pessoas levassem fotografias antigas das famílias mineiras.

Referente à transparência e controle de qualidade, os museus afirmaram estar desenvolvendo pesquisas para que sejam aplicadas, mas, não há atualmente, nenhum dado quantitativo ou qualitativo relacionado à questões gerais do museu e/ou satisfação do público disponível para consulta.

Por fim, os últimos itens analisados, cooperação e mobilização, também não foram apontados ações específicas trabalhadas por ambos, mas quando questionados sobre interações, canais de troca de informação, treinamento de mão de obra comum dentre outros, as respostas foram todas favoráveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A teoria dos *stakeholders* está cada vez sendo mais utilizada por gestores e por pesquisadores, pois, uma vez que tem como unidade de análise as relações, o enfoque passa a ser não apenas estratégico em termos de desenvolvimento e posicionamento das empresas em tempos de instabilidade, como humano também. Compreender a dinâmica de *stakeholders* é compreender a complexidade de interesses envolvidos relacionados à determinada empresa, podendo servir de base para o desenvolvimento de uma série de atividades na empresa, dentre elas para o desenvolvimento da abordagem da co-criação de valor.

A co-criação de valor é engajar pessoas, envolver os *stakeholders* no processo de criação de valor, é focar na experiência, na elaboração e aprimoramento de serviços gerando benefícios para todos.

Os museus, objetos de pesquisa desta dissertação, são analisados a luz da teoria dos *stakeholders*, referenciando a importância de suas funções sociais não apenas do ponto de vista sociológico, mas também cultural e econômico. Estes espaços são atrativos que podem movimentar a economia criativa de uma localidade, em muitos casos são a motivação de deslocamento de diversos turistas e tem a possibilidade de desenvolvimento da cadeia produtiva da cultura e do turismo. Compreender a gestão de um espaço cultural e a relação com seus *stakeholders* é pensar como a história, lazer, campo de pesquisa, de um povo está sendo trabalhada; é dar igualdade de condições em uma análise de gestão que acima de tudo deve privilegiar a cultura e o social de uma localidade; é refletir como as políticas públicas atuam em alguns campos e de que forma é percebido pela sociedade o retorno do investimento. Ao trabalhar conjuntamente a abordagem de co-criação de valor, a análise permeia questões como acesso, diálogo, participação, compartilhamento, transparência, controle de qualidade, cooperação e mobilização, permitindo compreender prioridades das ações e a dinâmica de *stakeholders* nesses espaços.

O primeiro pressuposto da pesquisa definido foi: embora façam parte de um circuito cultural, a gestão de cada espaço não comunica com as demais na determinação de estratégias de divulgação e determinação do calendário de eventos, atividades e troca de *know how*. Esse pressuposto foi refutado. A inauguração do CCPL foi em março de 2010, aparentemente não como circuito e sim como espaços culturais “isolados”. Reuniões e parcerias isoladas existiam entre os museus do CCPL e, apenas em outubro de 2011

aconteceram as primeiras reuniões mensais nas quais os gestores dos espaços, incluindo os que ainda não estão abertos ao público, se encontram para definir o plano estratégico do CCPL. Comitês foram formados com gestores de todos os espaços culturais para que houvesse um intercâmbio de informações. A mudança começou a ser notada nos espaços: apenas nas visitas técnicas realizadas em novembro de 2011 os museus começaram a disponibilizar material de divulgação dos outros espaços (inclusive de museus que não fazem parte do CCPL como o Instituto Oi Futuro). O Espaço TIM UFMG do Conhecimento desde novembro de 2011 divulga atividades dos outros museus em seu *twitter* e *facebook*. Porém, notaram-se também lacunas nas visitas técnicas ao CCPL enquanto unidade. Os monitores, seguranças e recepcionistas foram questionados se conheciam os outros espaços, sabiam horário de funcionamento e se indicavam. Ainda em dezembro de 2011, grande parte não sabia informar horários, conteúdos, localização dos outros museus e não os conheciam.

Os outros espaços culturais não foram considerados pelos gestores dos museus como concorrentes e sim como parceiros. Foram classificados como *stakeholders* importantes, principalmente por fazerem parte de um circuito cultural e por perceberem a necessidade de alinhamento de programação e de atividades para que não ocorra uma competição. Percebe-se, no entanto, que o CCPL é sempre referenciado, mas que os outros museus e espaços culturais da cidade não são citados, demonstrando pouco relacionamento com os mesmos.

O segundo pressuposto foi: a gestão dos museus considera importante o relacionamento com alguns *stakeholders* como a comunidade local e os gestores do turismo, mas não desenvolve ações estratégicas específicas. Esse pressuposto foi confirmado. As definições nacionais e internacionais de museus indicam em primeiro lugar, estes como locais a serviço da comunidade, de seu desenvolvimento. A definição do IPHAN aponta o museu como um vetor de desenvolvimento cultural, educacional e turístico. Entretanto, percebe-se na dinâmica de *stakeholders* que muitas vezes a comunidade local e os gestores do turismo são classificados como primários, mas as ações desenvolvidas são como de *stakeholders* secundários, uma vez que não há uma dependência direta desses para que a instituição sobreviva.

A gestora adjunta do CCPL assinala que essa é uma lacuna que ainda existe em todo circuito.

Deveria ser de extrema importância, mas tal como está hoje é de média ou baixa importância. A gente tem até o momento muito pouco relacionamento com nossa comunidade local. Exatamente olhando no nosso planejamento estratégico agora, temos o Minas Tênis Club, PIC, várias universidades no entorno e não temos contato nenhum com eles (CASTRO, 2011).



Esse diagnóstico descrito por Maria Clara Castro foi realizado pela gestão do CCPL e dos espaços na elaboração do plano estratégico. Foi evidenciado pelos entrevistados, entretanto, que o envolvimento da comunidade está dentro dos objetivos dos museus que cada vez mais realizam ações de participação e buscam a comunidade local.

O mesmo fato acontece com a gestão do turismo. No sub-grupo de visitantes, nota-se que o público estudantil é o grande foco do trabalho desenvolvido, é onde há um maior envolvimento e busca de relacionamentos. Wagner Tameirão confirma essa questão e diz que “Quando você fala de museus, sem escola, ele não tem sentido”. Embora os dois espaços tenham educadores bilíngües, não há panfletos informativos, indicações nos museus ou websites bilíngües com orientações para turistas/visitantes internacionais. As primeiras ações com gestores do turismo aconteceram recentemente no Espaço TIM UFMG do Conhecimento. Nota-se que não há ainda uma parceria consistente, inclusive os panfletos e informações completas dos museus e mesmo do CCPL não estão disponíveis nos principais centros de informação do turismo da cidade. A expectativa é que ocorram mudanças, principalmente após a criação do Centro de Informações Turísticas que estará instalado no prédio Rainha da Sucata na Praça da Liberdade.

O terceiro pressuposto estabelecido foi: somente alguns dos aspectos base (diálogo, acesso, avaliação do risco e transparência) da co-criação de valor são utilizados pela gestão dos espaços. O pressuposto foi confirmado. A pesquisa não focou na co-criação em si, mas nos aspectos base e buscou identificar os *stakeholders* envolvidos. Percebe-se que, embora não seja com foco específico de desenvolvimento da abordagem co-criação de valor, os museus tem ações pontuais de diálogo e acesso. O Espaço TIM UFMG do Conhecimento no mês de dezembro teve uma ação participativa aberta não apenas aos visitantes, mas a todos (outros museus, fornecedores, mídia, dentre outros) onde eram enviadas palavras e mensagens para o ano de 2012 a serem projetadas na fachada do prédio. O “acesso” é formado por informação e ferramentas que permitem a experiência sem a aquisição, sendo assim a possibilidade de vivências de livre acesso, não apenas pessoalmente, mas online. De acordo com a coordenadora de comunicação, a nova plataforma online do Espaço TIM UFMG do Conhecimento prevê a possibilidade do visitante conhecer todo espaço online. O acesso pessoalmente nos dois museus é livre, ou seja, a entrada é gratuita e não há restrições quanto à idade. Não foram listadas ações de avaliação de risco e de transparência. Em ambos os museus o acesso para pessoas com deficiência, por exemplo, é limitado e não há informações precisas ou indicações no percurso da visita. Por fim, a transparência seria as

informações completas disponíveis, mas em ambos os museus, principalmente online, existem poucas informações. Percebe-se que já há a conscientização dessa lacuna por parte dos gestores. Quando questionada, por exemplo, sobre possibilidades de reclamação nas redes on-line, Laura Corrêa afirma que a melhor opção é sempre o “jogo aberto”, não esconder a reclamação, mas sim buscar a solução.

O último pressuposto estabelecido foi: há priorização de engajamento dos clientes nos desenvolvimento de ações que utilizam os aspectos da co-criação. Esse pressuposto foi confirmado. As ações de co-criação, ainda que não sejam pensadas como tal, tem como objetivo possibilitar o acesso, gerar comunicação de forma a tornar os relacionamentos mais sólidos e produtivos. Ao engajar *stakeholders* em ações, abre-se possibilidades de melhorias em diversos aspectos. As principais ações apontadas pela área de comunicação do Espaço TIM UFMG do Conhecimento são focadas nos visitantes, embora não sejam limitativas, como foi o “2012 em 12”. Os funcionários, principalmente do educativo, participam de reuniões, mas não foram indicadas ações de incentivo para melhora nos serviços e recompensas por desenvolvimentos dessas. As reuniões com os outros espaços do circuito podem ser classificadas como plataformas de engajamento, mas são recentes e não é possível afirmar se continuarão após o término do último módulo previsto para janeiro de 2012.

A partir da revisão da literatura, da definição do problema, dos objetivos e dos pressupostos e da pesquisa com os dois museus do CCPL, buscou-se responder o problema da pesquisa: a gestão de espaços culturais compreende a inserção e influência de *stakeholders*?

Foi possível notar que os espaços culturais, embora não estabeleçam como estratégia de gestão a utilização da Teoria do *Stakeholders*, compreendem a influência e importância do trabalho estratégico com os esses e envolvem alguns em ações bases da co-criação de valor. Entretanto, não são todos *stakeholders* engajados no processo de co-criação, destacando nos dois museus os clientes, os demais equipamentos do CCPL (principalmente após as reuniões para desenvolvimento do plano estratégico) e alguns funcionários (destaque para o setor administrativo e educacional).

A literatura de *stakeholders* e da abordagem de co-criação aponta diversas vantagens tanto para as empresas quanto para os demais *stakeholders* envolvidos. Além de possibilitar uma visão holística que dá igualdade de condições na análise dos *stakeholders*, a gestão utiliza de cooperação, compartilhamento, transparência e passa a focar na experiência, não apenas no serviço. A co-criação de valor é uma abordagem que, ao envolver os diversos

*stakeholders* no processo, torna-se uma ferramenta de desenvolvimento das ações do museu, melhora na qualidade da informação, diálogo e inovação.

Para poder afirmar alguns posicionamentos e confirmar evidências apontadas na pesquisa, acredita-se ser prudente a pesquisa com outros *stakeholders* dos museus. Os museus pesquisados tem desenvolvido um trabalho interessante especialmente nas atividades de educação e entretenimento. É notável o desenvolvimento desde a formação, principalmente referente à cooperação e engajamento de clientes. A comparação com estudos posteriores poderá evidenciar ainda mais esses aspectos positivos.

Os poucos estudos, informações e pesquisas correlacionando os temas, somado ao aprofundamento do estudo instigou novas possibilidades de pesquisa relacionando a percepção e engajamento dos demais *stakeholders* nas estratégias de gestão e na co-criação de valor. Espera-se que a pesquisa contribua com estudos de gestão de museus, teoria dos *stakeholders*, co-criação de valor com enfoques para cooperação e desenvolvimento, servindo também como incentivo para futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

ALDAY, Herman E. Canteras. *Estratégica Empresariais*. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi. *Gestão empresarial*. Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

ALEXANDER, Edward Porter; ALEXANDER, Mary. *Museums in motion: an introduction to the history and functions of museums*. Rowman Altamira, 2008, pp. 3-5

AMARAL FILHO, Jair do. *Cultura, Criatividade e Desenvolvimento*. Políticas Culturais em Revista, 1 (2), p. 4-19, 2009. Disponível em: <[www.politicasculturaisemrevista.ufba.br](http://www.politicasculturaisemrevista.ufba.br)> Acesso em: 01 e 02 de setembro de 2010.

BENJAMIN, Walter. *A obra de arte na época de sua reprodutibilidade técnica*. In: \_\_\_\_\_ *Teoria da cultura de Massa*. 3ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000. p. 209-240.

BRUNO, Cristina. *Museus e Patrimônio Universal*. In: V Encontro do ICOM BRASIL, Fórum dos Museus de Pernambuco. Recife, mai. de 2007.

BOTALLO, Marilúcia. *Arte moderna e contemporânea em São Paulo; o museu como intermediário*. 2001. Dissertação (Mestrado em Artes Plásticas) — Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo

CARROLL, Archie B., BUCHHOLTZ, Ann B. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 5th ed. Ohaio: Thomson South-Western, 2003.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999, 4 ed..

CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas*. São Paulo: Cultrix, 2002.

\_\_\_\_\_, Fritjof. *A teia da vida : uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1996.

CIRCUITO Cultural Praça da Liberdade. *Museus e espaços*. Disponível em: <[www.circuitoculturalpracadaliberdade.mg.gov.br](http://www.circuitoculturalpracadaliberdade.mg.gov.br)>. Acesso em: 02 de ago. de 2011.

COELHO, Teixeira. *O que é ação cultural*. São Paulo: Brasiliense, 2001.

\_\_\_\_\_, Teixeira. *Dicionário Crítico de Política Cultural*. Cultura e Imaginário. São Paulo Iluminuras, 1997.

COELHO, Mariana de Freitas. *Turismo inclusivo: um olhar sobre a utilização da praça da Liberdade como espaço de lazer*, Belo Horizonte, MG. Trabalho de conclusão de curso. (Graduação em Turismo)- Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

CONEDO, Daniele. *Os stakeholders da cultura: uma proposta metodológica para elaboração e análise de políticas públicas culturais*. Anais do VII Enecult. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2011.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; FYALL, A; GILBERT, D.; WANHILL, S. *Turismo: princípios e práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

COSTA, Flávia Roberta. *Turismo cultural e comunicação Interpretativa: contribuição para uma proposta brasileira*. São Paulo: Dissertação de mestrado- USP, 2001.

CHAGAS, Viktor; CHAGAS, Mário. *1968 e a Morte dos Museus*. IN *Revista Museu*, 30/8/2008 Disponível em: <<http://www.revistamuseu.com.br/emfoco/emfoco.asp?id=17273>> Acesso em: 20 de jun. de 2011.

CLARKSON, M. B. E. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporation*. *Academy of Management Review*. v.20, n.1; p. 92-117, 1995.

DENCKER, Ada; DA VIA, Sarah. *Pesquisa empírica em Ciências Humanas*. São Paulo: Futura, 2002.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*. *Academy of Management Review*. v.20, n.1, p.65-91, 1995.

DUMAZEDIER, Joffre.. *Lazer e Cultura Popular*. 3ª ed. São Paulo: Perspectiva, 2000

EMBRATUR. *Dados e fatos: estudos e pesquisa*. Disponível em: Disponível em: <[http://www.braziltour.com/site/br/dados\\_fatos/](http://www.braziltour.com/site/br/dados_fatos/)>. Acesso em: 25 mar. 2011.

FALCONER, Andrés Pablo; FISCHER, Rosa Maria. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33. n. 1, p. 12-19, jan./mar. 1998.

FERNANDES, Rubem Cesar. O que é terceiro setor? In: OISCHPE, E. B. *3º Setor: desenvolvimento nacional sustentado*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 25-33.

FONSECA Mireille Cássia. Da praça do poder à praça da cultura: Um estudo sobre o Circuito Cultural Praça da Liberdade. Trabalho de conclusão de curso. (Graduação em Turismo)- Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

FREEMAN, R. E. *Strategic Management: a stakeholder approach*. Minnesota: Pitman, 1984.

\_\_\_\_\_; MC VEA, J. *A stakeholder approach to Strategic Management*. Darden Graduate School of Business Administration. Working Paper No. 01-02, 2001.

\_\_\_\_\_; HARISSON, Jeffrey; WICKS, Andrew. *Managing for stakeholders: survival reputation*. Yale University Press. New Haven and London, 2007.

\_\_\_\_\_; HARISSON, Jeffrey; WICKS, Andrew; PARMAR, Bidhan; DE COLLE, Simone. *Stakeholder Theory: the state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. *Stakeholders: theory and practice*. Oxford:

Oxford University Press, 2006.

FROOMAN, Jeff. “Stakeholder Influence strategies.” *Academy of management review*, Vol 24, n2 p.191-205,1999.

GOVIER, Louise. *Leaders in Co-creation? Why and how museums could develop their co-creative practice with the public, building on ideas from the performing arts and other non-museum organizations.* MLA Museums Clore Leadership Fellow 2008.

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUM. Museum definition. Disponível em: <<http://www.icom-ce.org/codigo.htm>>. Acesso em: 28 mar. 2011.

INSTITUTO Brasileiro de Museus - IBRAM. *Guia dos Museus Brasileiros*. Brasília, 2011. Disponível em: <[www.museus.org.br](http://www.museus.org.br)>. Acesso em 01 e 02 de setembro de 2011.

JULIÃO, Leticia. *Apontamentos sobre a história dos museus*. Caderno Diretrizes Museológicas. Ministério da Cultura: Brasília 2006. Disponível em: [http://www.museus.gov.br/sbm/downloads/cadernodiretrizes\\_segundaparte.pdf](http://www.museus.gov.br/sbm/downloads/cadernodiretrizes_segundaparte.pdf).

JUNQUEIRA, Rosemeire Rodrigues. *Stakeholders e hotelaria. Estudo de casos múltiplos: Blue Tree Hotels, Bourbon Hotéis & Resorts e Rede Estanzapla.* Dissertação (Mestrado em Hospitalidade)- Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2011

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KOGA , Érika Sayuri. *Análise dos stakeholders e gestão dos meios de hospedagem: estudo de casos múltiplos na Vila do Abraão, Ilha Grande, RJ.* Dissertação (Mestrado em Hospitalidade)- Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2011.

LARA FILHO, Durval de. *Museu: de espelho do mundo a espaço relacional.* Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

LEMOS, Carlos A. C. *O que é patrimônio histórico*. São Paulo: Brasiliense, 2010.

LÉVI-STRAUSS, Claude. *Raça e História*. São Paulo: Martins Fontes, 1973.

GOUVÊA, Guaraciara. O saber em tempo real e virtual. In: BITTENCOURT, José N.; GRANATO, Marcus; BENCHETRIT, Sarah (org.). *Museu ciência e Tecnologia*. Seminário Internacional “Museu ciência e Tecnologia” Rio de Janeiro: Museu Histórico Nacional, 2007.

MENSCH, Léontine Meijer-van; MENSCH, Peter Van. *From Disciplinary control to co-creation – collecting and the development of museums as praxis in the nineteenth century.* Encouraging Collections Mobility, 2010

MINISTÉRIO da Cultura, MinC. Dados e Fatos. Disponível em: <[www.cultura.gov.br](http://www.cultura.gov.br)>. Acesso em: 01 e 02 de set. de 2010.

\_\_\_\_\_. Política Nacional de Museus – Bases para a Política Nacional de Museus, 2007. Disponível em: < <http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2007/09/bases-para-a-politica-nacional-de-museus.pdf> > Acesso em: 01 de ago. de 2010

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. Academy of Management Review, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997

MOLIN, Elisiane Dondé Dal; SOUZA, Maria Jose Barbosa. *Os museus como organizações sem fins lucrativos e as estratégias de marketing aplicadas ao segmento*. Disponível em: <[http://200.253.187.1/joomla/joomla/images/pdfs/pdfs\\_notitia/1602.pdf](http://200.253.187.1/joomla/joomla/images/pdfs/pdfs_notitia/1602.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2011.

MOTTA, Renata Vieira da. *Museu e as cidade: o impasse dos MACs*. Tese (Doutorado – área de Comunicação: História e Fundamentos da Arquitetura e Urbanismo) FAU- USP, 2009.

MUSEU das Minas e do Metal. Rede MMM. Disponível em: <[www.mmm.org.br](http://www.mmm.org.br)>. Acesso em: 3 e 4 de set. de 2011.

OLIVEIRA, Benedito Tadeu. *Circuito Cultural Praça da Liberdade em Belo Horizonte, MG: um desrespeito ao monumento nacional*. 4 de fev. de 2010. Disponível em: <<http://www.defender.org.br/uploads/Artigo1.pdf>>. Acesso em: 9 de abr. de 2011.

PANOSSO NETTO, Alexandre. Experiência e turismo: uma união possível. In: PANOSSO NETTO, Alexandre; GAETA, Cecília. *Turismo de Experiência*. São Paulo: Senac, 2010.

PORTER, Michael E. *Competição on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 12ed

PRAHALAD, C.K.; KRISHNAN, M. S. *A nova era da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

PRAHALAD, C.K.; ROMASWAMY, Venkant. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUINDINS, Francisco Aemberg. Anotações da mesa de debate: experiências de inclusão em hospedagem social. Encontro Nacional das Américas de Turismo Social. São Paulo, set. 2011.

REED, M.S.; Graves, A.; DANDY, N.; POSTHUMUS, H.; HUBACEK, K.; MORRIS, J.; PRELL, C.; QUINN, C. H.; STRINGER, L. C. Who's in and Why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90, 1933-1949 Feb. 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>> . Acesso em: 28 dec. 2011.

ROMASWAMY, Venkant; GOUILLART, Francis. *A empresa co-criativa*. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Symnetics, 2010.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. *Revista de Administração*, São Paulo, v33, n1, jan-mac de 1997.

SAMPAIO, Paulo. “Mamaço” reúne 50 mães na Paulista. Estadão online. 13 de mai de 2010. Disponível em: < <http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,mamaco-reune-50-maes-na-paulista,718683,0.htm>> . Acesso em: 28 jun. 2010.

SANJAD, Nelson. *O lugar dos museus como centro de produção do conhecimento científico*. In: BITTENCOURT, José N.; GRANATO, Marcus; BENCHETRIT, Sarah (org.). *Museu ciência e Tecnologia*. Seminário Internacional “Museu ciência e Tecnologia” Rio de janeiro: Museu Histórico Nacional, 2007.

SANTOS, Myrian Sepúlveda. *Museus brasileiros e política cultural*. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. V.19, N 55, São Paulo, jun. de 2005.

SEC, SECRETARIA DE CULTURA DE MINAS GERAIS. Fomento e Incentivo a Cultura. Disponível em: <[www.cultura.mg.gov.br](http://www.cultura.mg.gov.br)>. Acesso em: 29 e 30 de ago. de 2011.

SISTEMA Brasileiro de Museus – SBM. O que é museu. Disponível em: <<http://www.museus.gov.br>>. Acesso em: 29 e 30 de ago. de 2011.

SOUZA, Cleide Aparecida G. Lazer e experiência estética: Caminhos para pensar o turismo como experiência. In: PANOSSO NETTO, Alexandre; GAETA, Cecília. *Turismo de Experiência*. São Paulo: Senac, 2010.

SUANO, Marlene. *O que é museu*. São paulo: Brasiliense, 1986.

VIEIRA. et. al. Pesquisa no Turismo Utilizando Teoria dos *Stakeholders*: Revisando a Literatura. In: Anais do Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turism, 2010, São Paulo.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **BIBLIOGRAFIA AMPLIADA**

ALMEIDA, Paulo Mendes de. *De Anita ao Museu*. São Paulo: Perspectiva, 1976.

BENI, M. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC, 2007.

HERNANDEZ, Ballart J., e Jordi J. TRESSERAS. *Gestión del Patrimonio Cultural*. Barcelona, 2005.

KARLSEN, S.; NORDSTRÖM, C.S. Festivals in the Barents Region: Exploring Festival-stakeholder Cooperation. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, V.9, Nos. 2–3, p.130–145, 2009.



PINHEIRO, Ana Carolina Borges. *Stakeholders e o destino turístico: estudo de caso da cidade de Cuiabá, MT*. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade)- Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2011.

PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REIS, Carla Fonseca. *Marketing cultural e financiamento da cultura*. São Paulo: Thompson Learnig Edições, 2006, 2ed.

TEIXEIRA, M. L. M; DOMENICO, S. M. R. De. Fator Humano: uma visão baseada em *stakeholders*. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.) *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.

YILMAZ, B.S.; GUNEL, O.D. The importance of strategic *stakeholder* management in tourism sector: research on probable applications. *Tourismos: an International Multidisciplinary Journal of Tourism*. V.4, No.1, p.97-108, 2009.

## APÊNDICE A – RELAÇÃO DE VARIÁVEIS E ATRIBUTOS

Relação de variáveis e atributos			
Gestão de <i>stakeholders</i>		Co-criação de valor	
1	Identificação	5	Canais de comunicação com os <i>stakeholders</i> : acesso e diálogo
2	Relacionamento com os <i>stakeholders</i>	6	Participação dos <i>stakeholders</i> na estratégia de serviços oferecidos + recompensas
3	Hierarquização	7	Compartilhamento
4	Monitoramento do relacionamento	8	Transparência
		9	Controle de qualidade e satisfação

Fonte: elaborado pela autora

## APÊNDICE B – CONCEITO E ILUSTRAÇÃO DE *STAKEHOLDERS*

*Stakeholders* são grupos e indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela realização do propósito organizacional da empresa/ organização (FREEMAN, 1984).

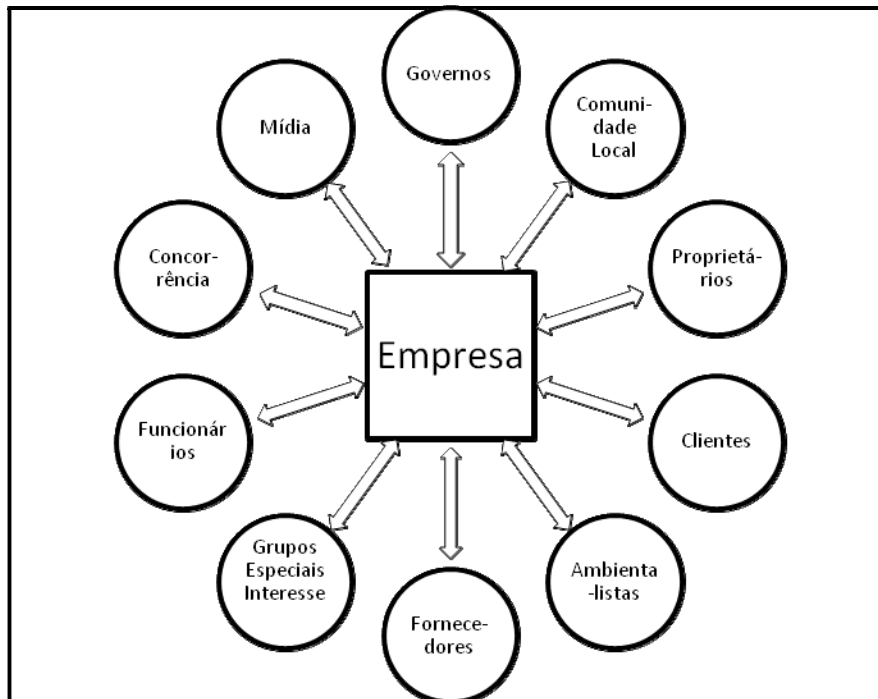


Figura 1: Gestão dos *Stakeholders* (adaptado pela autora)  
Fonte: Freeman, 1984, p.26 (tradução da autora)

## APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTA

### AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE VOZ E NOME DA EMPRESA

Eu, abaixo assinado e identificado, autorizo Andréa do Prado Zago, aluna do Mestrado em Hospitalidade Universidade Anhembi Morumbi, a utilizar o conteúdo da entrevista, em sua pesquisa que resultará em sua dissertação com o título *Stakeholders e espaços culturais: estudo de casos múltiplos nos espaços culturais do Circuito Cultural da Praça da Liberdade- BH, MG*. Tenho conhecimento de que tal entrevista é gravada e que seu conteúdo será transcrito utilizando voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado **destina-se à produção de obra intelectual**.

Entrevistadora: Andréa do Prado Zago.

Belo Horizonte, 23 de novembro de 2011.

Maria Clara A.C. de Castro

Assinatura

Nome: MARIA CLARA ALMEIDA CUNHA DE CASTRO

RG N°: 04.033.838

E-mail para contato: maria.castro@circuitoLiberdade.mg.gov.br

**AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE VOZ E NOME DA EMPRESA**

Eu, abaixo assinado e identificado, autorizo Andréa do Prado Zago, aluna do Mestrado em Hospitalidade Universidade Anhembi Morumbi, a utilizar o conteúdo da entrevista, em sua pesquisa que resultará em sua dissertação com o título *Stakeholders e espaços culturais: estudo de casos múltiplos nos espaços culturais do Circuito Cultural da Praça da Liberdade- BH, MG*. Tenho conhecimento de que tal entrevista é gravada e que seu conteúdo será transcrito utilizando voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado **destina-se à produção de obra intelectual**.

Entrevistadora: Andréa do Prado Zago.

Belo Horizonte, 23 de novembro de 2011.

\_\_\_\_\_  
Assinatura *Nádia Nogueira*

Nome:	<i>Nádia Nogueira</i>
RG N°:	<i>MG-8.329.764</i>
E-mail para contato:	<i>diradm.conhecimento@gmail.com</i>

**AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE VOZ E NOME DA EMPRESA**

**Eu**, abaixo assinado e identificado, autorizo Andréa do Prado Zago, aluna do Mestrado em Hospitalidade Universidade Anhembi Morumbi, a utilizar o conteúdo da entrevista, em sua pesquisa que resultará em sua dissertação com o título *Stakeholders e espaços culturais: estudo de casos múltiplos nos espaços culturais do Circuito Cultural da Praça da Liberdade- BH, MG*. Tenho conhecimento de que tal entrevista é gravada e que seu conteúdo será transcrito utilizando voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado **destina-se à produção de obra intelectual**.

Entrevistadora: Andréa do Prado Zago.

Belo Horizonte, 25 de Novembro de 2011.

  
Assinatura

<b>Nome:</b>	STELLA DE MOURA KLEINRATH.
<b>RG Nº:</b>	MG-2 999.738
<b>E-mail para contato:</b>	STELLA.M@PBH.GOV.BR.

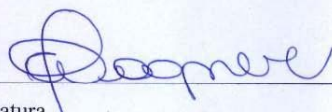
**AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE VOZ E NOME DA EMPRESA**

Eu, abaixo assinado e identificado, autorizo Andréa do Prado Zago, aluna do Mestrado em Hospitalidade Universidade Anhembi Morumbi, a utilizar o conteúdo da entrevista, em sua pesquisa que resultará em sua dissertação com o título *Stakeholders e espaços culturais: estudo de casos múltiplos nos espaços culturais do Circuito Cultural da Praça da Liberdade- BH, MG*. Tenho conhecimento de que tal entrevista é gravada e que seu conteúdo será transcrito utilizando voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado **destina-se à produção de obra intelectual**.

Entrevistadora: Andréa do Prado Zago.

Belo Horizonte, 24 de novembro de 2011.



Assinatura

Nome: WAGNER LUIZ GOMES TAMEIRÃO

RG N°: M.5036.722

E-mail para contato: wagner.tameirao@vale.com.br

**AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE VOZ E NOME DA EMPRESA**

Eu, abaixo assinado e identificado, autorizo Andréa do Prado Zago, aluna do Mestrado em Hospitalidade Universidade Anhembi Morumbi, a utilizar o conteúdo da entrevista, em sua pesquisa que resultará em sua dissertação com o título *Stakeholders e espaços culturais: estudo de casos múltiplos nos espaços culturais do Circuito Cultural da Praça da Liberdade- BH, MG*. Tenho conhecimento de que tal entrevista é gravada e que seu conteúdo será transcrito utilizando voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado **destina-se à produção de obra intelectual**.

Entrevistadora: Andréa do Prado Zago.

Belo Horizonte, 26 de janeiro de 2011.



Assinatura

Nome:	Laura Guimarães Corrêa
RG Nº:	MG 3 340 495
E-mail para contato:	guimaraes.laura@gmail.com



**AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE VOZ E NOME DA EMPRESA**

**Eu**, abaixo assinado e identificado, autorizo Andréa do Prado Zago, aluna do Mestrado em Hospitalidade Universidade Anhembí Morumbi, a utilizar o conteúdo da entrevista, em sua pesquisa que resultará em sua dissertação com o título *Stakeholders e espaços culturais: estudo de casos múltiplos nos espaços culturais do Circuito Cultural da Praça da Liberdade- BH, MG*. Tenho conhecimento de que tal entrevista é gravada e que seu conteúdo será transcrito utilizando voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado **destina-se à produção de obra intelectual**.

Entrevistadora: Andréa do Prado Zago.

Belo Horizonte, 26 de  janeiro  de 2012.

Maristella M. Paula

Assinatura

**Nome:** Maristella Medeiros de Paula

**RG N°:** M5.775.539

**E-mail para contato:** maristella.memorial@gmail.com

## APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevista realizada no dia 23/11/11 com a senhora Nadia Nogueira - Diretora Administrativa do Espaço TIM UFMG do Conhecimento.

Nome: Nadia Nogueira

Formação acadêmica: Bacharel em Administração e especialização em Gestão de Empresas

Atuação profissional: Diretora Administrativa e Financeira do Espaço TIM UFMG do Conhecimento

Tempo no cargo: 6 meses

**Nadia:** Antes gostaria apenas de fazer um apanhado geral primeiro, pois nós temos uma grande dificuldade aqui no espaço que é a divisão de diretorias, eu sou muito focada na área administrativa e o Bernardo no científico cultural. Estamos os dois recém-chegados. Tem coisas que eu não vou conseguir te passar na íntegra e tem coisas nesse roteiro, que eu dei uma olhada, que eu não posso te falar, então dentro da possibilidade eu vou tentar te passar tudo, ok?

**Andréa:** Algumas informações básicas eu já tenho, mas algumas não tinham no site e nos folhetos, por isso estão todas no roteiro. Há quanto tempo o museu está em funcionamento?

**Nadia:** O espaço foi inaugurado em 21 de março de 2010, tem um ano e meio de funcionamento. O espaço do conhecimento é integrante do CCPP, o projeto que abraça 10 espaços culturais e nós somos o primeiro a ser inaugurado. Tem 4 em funcionamento atualmente. Dentre esses equipamentos de CCPL, nós temos a peculiaridade de sermos a parceria público privada com dois partícipes que é a UFMG e a TIM. Pra isso foi desenvolvido um protocolo de intenções então existe o museu espaço do conhecimento hoje administrado pela TIM e UFMG com propósito de três anos de parceria, depois disso vai ser reavaliado com possibilidade de prorrogação.

**Andréa:** Qual a missão e a visão do Espaço do Conhecimento?

**Nadia:** A missão é divulgar o conhecimento e ser um centro produtor e propulsor de saberes, trabalhando no sentido de criar linguagens que, acessíveis ao público usuário combinem rigor e fruição prazerosa de conteúdos. Nossa visão é que o conhecimento científico, presente no Espaço seja um conteúdo museológico, concebido como um

patrimônio cultural que transpõe barreiras e territórios disciplinares rigorosos e inflexíveis em uma perspectiva verdadeiramente multidisciplinar. A perspectiva considera também os conhecimentos científicos como portadores de valores que promovem o desenvolvimento humano e permitem a inclusão social. Todo o acervo hoje do museu foi pensado em conjunto com várias áreas da UFMG, então tem física, tem antropologia, tem tudo alinhado para que fosse concebida a exposição Demasiado Humano.

**Andréa:** Quais são os principais meios de divulgação do museu?

**Nadia:** Hoje nos temos o site que é nosso principal meio de comunicação e as redes sociais. Temos ainda parceria com o circuito cultural e os dois partícipes que é a TIM e a UFMG e todas as ações referentes ao espaço são divulgados dessa forma. Nós temos a assessoria de imprensa que faz a colocação dos releases na mídia, mas é sempre espontâneo, não há pagamento pela veiculação de nenhuma matéria. E, pelo conteúdo do que está sendo exposto aqui, há o interesse de muitos meios de divulgação pra isso, então teremos a revista Bravo, o pessoal da revista Pedagógica. São pessoas que se interessaram pelo conteúdo espontaneamente, não teve nenhuma procura pela divulgação do espaço nesses meios de comunicação.

**Andréa:** Em relação ao público que frequenta, vocês tem algum controle de qual conheceu e veio pela internet, indicação...

**Nadia:** Foi criada agora em julho um núcleo de pesquisa e todas as alterações de organograma, todas as alterações internas de procedimentos administrativos têm um rigor de passar pelo conselho científico, de passar pelo conselho gestor então retarda um pouco as tomadas de decisão. Esse núcleo foi solicitado pela então diretora científica Patrícia e foi aprovado agora recentemente. Nesse núcleo de pesquisa vão ser desenvolvidos pesquisa de satisfação de público que hoje a gente tem só um livro de visitas na portaria. O contato direto com a maioria das pessoas é e-mail. Então esse núcleo tá responsável por desenvolver pesquisas, não só de satisfação como pesquisas de como conheceu o espaço como também de conteúdo museológico, como as pessoas esperavam encontrar aqui dentro e como a visão do museu impactou na vida de cada uma delas. Então esse trabalho é centrado em professores da UFMG, é acompanhado por bolsistas da UFMG que trabalham na área de pesquisa e tem os projetos já definidos, mas ainda em implantação.

**Andréa:** Eu enviei pra você esse mapa de *stakeholders* com a definição de Freeman (1984), existem outras definições, mas essa foi a utilizada no trabalho: todos aqueles grupos ou indivíduos que influenciam ou são influenciados pelos objetivos de uma organização. Esse é o mapa que eu desenvolvi a partir do autor. Tem algum *stakeholder* que não está listado que você considera importante?

**Nadia:** Tem, eu até refiz alguma coisa. Onde você coloca investidores pro espaço são parceiros e patrocinadores. Os parceiros do espaço são a TIM e a UFMG e, os patrocinador atualmente é a CODEMIG, a Companhia de Desenvolvimento do Estado. São os três que colocam recurso financeiro no espaço. O Circuito Cultural, eu acho que ele cabe no governo. Apesar de ser um parceiro, eu preferi deixar ele como governo, porque aqui o governo vai abranger não apenas ele como estado, mas a UFMG como recurso federal, o recurso da UFMG vem da união. Nós temos também os turistas nacionais e internacionais. Nós recebemos nessa última semana o jornalista do El Pais, da Espanha. Já tivemos pessoal do Clarin também no início do mês, até em detrimento da copa de 2014 nós estamos tendo muita visita internacional, não apenas turistas que já é comum, mas a mídia, o interesse da imprensa sobre o Circuito Cultural. É fruto também de um trabalho que o Circuito tem desenvolvido e acaba que leva a gente junto, pois estamos inseridos no circuito. Nós temos ainda o público acadêmico e museológico. Quando eu falo acadêmico é porque a gente promove ações no espaço, palestras, oficinas, debates e na maioria das vezes são professores, doutores da UFMG que são convidados a falar de temas de interesse público. Esse público acadêmico tem muito livre acesso aqui. Museológico no sentido de captação de ideias pra novas exposições, pra melhoria do que tá aqui hoje exposto, então tem muito a ver com o museu mesmo. Temos os fornecedores que impactam diretamente porque são peças específicas então não é qualquer fornecedor que a atende e as vezes a gente precisa de um “*time*” diferente do que o mercado disponibiliza, então a gente fica muito refém as vezes dos fornecedores. Marceneiro, por exemplo, não pode ser o mesmo que vai na nossa casa fazer armário, eletricitista tem as peculiaridades também, então a gente tem eles como *stakeholders* também. Os grupos de interesse especial nós temos recebidos grupos muito diversificados, o pessoal de um manicômio que quer trazer alguns internados para fazer um programa cultural, cada internado vem com acompanhante, a gente abre horários na agenda específicos pra isso. Nós já tivemos pessoal na área criminal que são pessoas que estão voltando a comunidade em fase de aceitação e a gente faz bem o papel de socialização desse

público diferenciado, ne! E grupos normais que qualquer outro museu tem atendido que são grupos de escola, grupos de comunidades, são turistas...

Os funcionários impactam diretamente, pois é a engrenagem do espaço. Dentre o corpo docente da UFMG existe a participação aqui, o nosso diretor científico cultural é da UFMG, os três coordenadores da área de educacional, comunicação e astronomia são professores da UFMG, então os professores e funcionários são pérolas que provavelmente em outros lugares não seriam tão acessíveis até em função da parceria que temos com a UFMG.

Os demais equipamentos culturais, pois tem sido feito um trabalho muito direto de equalização dos trabalhos, de força pra divulgar tudo junto, de conscientização da população, do quanto isso é importante na sociedade. E a mídia que é o meio de acesso a toda essa população.

**Andréa:** Quando a gente coloca aqui os outros espaços, não como concorrência..

**Nadia:** Não, inclusive isso não é bem visto dentro dessa forma. A gente não pode considerar os outros museus são concorrentes.

**Andréa:** Você enxerga algum externo como concorrente? Não apenas museu, mas shoppings e outros espaços de lazer. Tem algum que vocês consideram concorrente do tempo livre que as pessoas têm?

**Nadia:** Eu não enxergo administrativamente como concorrente porque se todos os visitantes de shopping, de zoológico, de parque, de cinema resolvessem vim pra cá a gente não conseguiria atender. Nós temos limitação no prédio de 180 pessoas por vez e é um trabalho que tem sido feito, um estudo pra abrir isso em horário diversificado, pra ver se a gente consegue atender a demanda. Então não passa a ser concorrente, passa a ser parceiro. Quando eu to atendendo uma parte da população a outra tá dentro dos shoppings, dentro do cinema. Essa concorrência, talvez o nome não seja esse... a gente trabalha não contra eles, mas com eles no intuito de fazer impetrar novas culturas na população. Porque a população não tem cultura de museu, não tem cultura de sair de casa pra apreciar... A pessoa as vezes chega e não tem nem interesse. Olha e se pergunta o que eu estou fazendo aqui? Então por isso os mediadores da UFMG tentam fazer com que seja absorvido na vida real deles. Mas é um novo passo, é o que temos tentado em paralelo com os outros equipamentos trazer essa cultura. A gente fala muito que Belo Horizonte é a capital dos bares e restaurantes... que as pessoas venham ao museu antes de comer uma bela massa, tomar um belo vinho. Então não

é tirar o pessoal de lá pra vir pra cá, mas despertar neles a vontade de conhecer, novas oportunidades de cultura.

**Andréa:** Agora sobre as notas dos *stakeholders*, 1 a 4 de importância: 4 Extremamente importante, 3 muito importante, 2 Pouco importante 1 não é importante. Isso em relação os objetivos, visão e missão que você me falou no começo.

**Nadia:** Olha, todos eles tem um grau de importância muito grande, se não, não seria *stakeholder*. Mas eu acredito que primordiais, se não tiver não funciona: o Circuito Cultural, que no caso é o governo, os parceiros e patrocinadores, os funcionários e o público, que aí vai abraçar a comunidade local e os turistas. Então é naquela linha de raciocínio: se o governo não possibilita esse espaço os parceiros não tem como patrocinar isso, se não tiver os recursos financeiros e o conteúdo dos parceiros não existe museu, pra isso operacionalizar tem que ter funcionários dedicados a isso e, temos que ter a pessoa que queira visitar, porque se não tiver ninguém pra ver isso aqui, não justifica. Então são os primordiais.

De média importância nós vamos ter aí o apoio da mídia, o apoio acadêmico e museológico e a integração com os demais equipamentos. Uma importância mais baixa, mas não menos importante assim no sentido de expandir isso aqui, seriam os grupos especiais que é um trabalho diferenciado e os fornecedores que, apesar de serem bem específicos, não é impossível de achar no mercado. Tem uma dificuldade, mas não paramos se não existir esses especiais.

**Andréa:** Dentro da estrutura aqui do Espaço TIM UFMG existe divisão da responsabilidade do relacionamento por área? Por exemplo, a área ligada a mídia, fica só para o relacionamento mídia e passa os conflitos. Existe essa divisão para monitoramento do relacionamento com os *stakeholders*?

**Nadia:** Nós temos essa ação, mas não é formalizada, é o que a gente tem trabalhado dentro das propostas de junho pra cá... por isso a criação do núcleo de pesquisa, mas ela é feita pois a gente tem que ter um acompanhamento direto disso. Nós estamos abertos ao público e a satisfação do público é o que mantém isso aqui aberto. Nós não temos como mensurar quantitativamente, qualitativamente, através de papéis e pesquisas. Mas a gente tem os relatos de portaria, relato de monitores, nós temos a área de educacional que faz esse acompanhamento direto, porque toda ação dentro do espaço é pensada dentro dessa coordenação educacional, nas palestras, oficinas, tudo... e é pensada cada uma dessas ações

ao público. Com relação a imprensa, nós temos o retorno da mídia que é uma forma de mensurar se o trabalho está sendo bem feito e onde está faltando colocar mais energia. Esse suporte do Circuito Cultural e dos parceiros para as ações aqui é importantíssima porque é um museu caro, manter isso aberto é caro e as vezes algumas ações que deveriam ser feitas pensando na demanda, não existe recurso financeiro pra elas. A TIM colocar a assessoria de imprensa dela a disposição do museu pra fazer divulgação, a UFMG fazer a mesma coisa, a secretaria de governo fazer a mesma coisa, pra gente é um ganho que não tem como mensurar o valor disso. A gente fala que uma notinha que eles tentem colocar na imprensa as vezes vale pelo trabalho interno no museu do mês inteiro, porque até se fazer presente na mídia, é mais fácil entrar nela pela TIM, UFMG e pela secretaria... vamos andando.

**Andréa:** Os *stakeholders* influenciam de alguma forma a elaboração dos serviços e da programação?

**Nadia:** Sim, alguns *stakeholders* como os funcionários como o corpo docente da UFMG, eles são os mentores do que tá aqui dentro. As parcerias que eles buscam nacional ou internacionalmente, também é o que move a ação disso aqui, então são imprescindíveis, não pode deixar de haver.

**Andréa:** Tem algum outro *stakeholder* que influencia na programação, algum externo? Por exemplo, eu vi o edital para o café... há influencias externas, não só na parte museológica?

**Nadia:** Não, porque é muito amarrado. Eu acredito que pra deixar isso aqui funcionando, o imprescindível é a parceria, é alinhar o que os parceiros têm de valor pra isso aqui.

**Andréa:** Quais os canais de comunicação com os *stakeholders*? Há modelos específicos como plataformas online de comunicação direta? Há uma intranet que envolva todos os parceiros que você listou? E até mesmo com a comunidade, existe alguma plataforma de comunicação?

**Nadia:** O novo site do espaço está pra ser *startado* no início de 2012. Hoje o nosso site fica na plataforma da UFMG e foi uma necessidade que identificou-se de identidade própria do espaço. Esse site está sendo pensado pra abranger até mais serviços. Vai haver uma plataforma onde o visitante pode fazer um passeio virtual antes de vir ao espaço, vamos ter a intranet já inserida nesse site e temos a plataforma com o Circuito que foi criada agora, recentemente. Atualmente a gente conversa com o público mais através de rede social e site. A gente fala com os demais *stakeholders* que são os colaboradores e parceiros, o pessoal que

faz as palestras e oficinas, por e-mail e telefone, infelizmente não tem como fugir disso. A coordenação de comunicação também é nova, a estrutura dos três coordenadores está ligada à diretamente à diretoria científica, então quando um diretor científico sai também troca a equipe e isso é uma perda, no meu ponto de vista muito grande, pois se perde um histórico de trabalho. E o equipamento é ainda muito novo, um ano e meio de funcionamento, um ano foi pra bater cabeça, pra ver onde é que não podemos pisar. E pra isso tiveram erros que já estão sendo cuidados, mas que precisa de uma dedicação um pouco maior.

**Andréa:** De quanto em quanto tempo troca o diretor científico?

**Nadia:** Não tem um prazo, isso é a mercê do comitê gestor. A princípio no protocolo de cooperação técnica tem clausula dizendo que o cargo é de um ano podendo ser retirado antes ou prorrogado por tempo indeterminado. Então não tem nada que prenda não.

**Andréa:** Esse nós falamos um pouco, há algum projeto de compartilhamento de pesquisa, dados específicos do museu, inovações, dentre outros? Não penas no âmbito do circuito que você já disse que tem reuniões, mas em Belo Horizonte, se existe uma rede de museus...

**Nadia:** Essa parte cabe muito ao Bernardo, é parte de conteúdo, parte de interação. Nós estamos inseridos no IBRAM, Instituto Brasileiro de Museus, nós estamos também na rede de museus. Por ser parte da UFMG a gente tem ligação com os outros equipamentos da UFMG. Serve como troca de experiências não pra implementação da cópia, não tem como fazer “Ctrl+C, Ctrl+V” nesse museu porque ele é muito específico, mas existe sim essa interação. Nós estamos agora com uma ligação direta à Fundação Rodrigo Melo Franco, foi aprovado na lei de incentivo à cultura o projeto de acessibilidade, então nós estamos na fase de captação do parceiro pra colocação na prática desse projeto, mas ele estende toda a exposição pra outras linguagens de acessibilidade, então outras linguagens, libra, braile, uma coisa assim que a gente idealiza muito. Uma forma de interação mais palpável aos dias de hoje, porque você vê os adolescentes entrando todos informatizados, então nesse projeto contempla também equipamento multimídia pra que a pessoa consiga interagir com a exposição, em tempo real enviar pra alguma rede o que ela ta vendo, uma forma de expandir realmente o conhecimento que está aqui dentro.

**Andréa:** Quais ações você acreditar ser possíveis para melhorar a cooperação e mobilização entre os espaços culturais e seus *stakeholders*?



**Nadia:** Isso tem sido feito com muita propriedade pela Expomus. Foi uma parceria do Circuito Cultural com o SEBRAE, a gente tá em fase ainda de construção dessa integração, estamos participando ainda mensalmente de um seminário comum aos equipamentos. Nesses seminários nós estamos levantando as dificuldades estamos apontando as oportunidades, já fomos capazes de desenvolver a análise SWOT disso, então já tá mais claro, nós estamos voltando, a medida que vai acontecendo o seminário vão surgindo novos cenários, então a gente faz a avaliação das fraquezas e oportunidades e já foi identificado que precisa fazer uma comissão de comunicação, uma comissão educacional pra que a gente consiga falar a mesma língua, pra que as pessoas levem em consideração todas as orientações do museu como verdadeiras, pra não haver um porque aqui pode e ali não, porque aqui é importante e ali não, uma forma de atingir realmente o público educacional na formação de professores, numa extensão de estudos pros estudantes, fazer com que eles sejam um agente multiplicador, que ele veja aqui dentro tenha vontade de passar pra frente, trazer o pai, mãe e irmão. Então esse trabalho tá sendo feito com muita propriedade, tá sendo muito bem aceito por todos os equipamentos, aqui pro espaço tá sendo muito importante, a gente tá conseguindo apesar de diferente dos outros equipamentos que tem o governo e uma empresa como parceira, é mais fácil de gerir, aqui a gente tem um pouco mais de dificuldade pois temos que alinhar o interesse de três e não de dois. Mas tá sendo importante, por mais que tenha diferenças dos demais, escutar o que eles tem de diferente pra passar pra gente. A gente tá aí com o pessoal do Banco do Brasil, do Inhotim que já tem expertise nessa área, não no Circuito Cultural, mas em outras localidades e que tem contribuído muito nos debates e nos pontos de vista que tem uma amplitude maior.

**Andréa:** Então inclui apenas os espaços do Circuito?

**Nadia:** A princípio são só os do Circuito Cultural Praça da Liberdade. O que não nos faz ficar presos nisso. Então a gente centra nisso, vê o que funciona e o que não funciona e no futuro quem sabe a gente não consegue fazer isso com os outros museus da UFMG.

**Andréa:** Há alguma forma de mensuração da satisfação do visitante?

**Nadia:** Livro de visitas e o acompanhamento dos profissionais aos visitantes, é muito olho no olho, muita conversa.

**Andréa:** Há núcleo de pesquisa sobre expectativas, habilidades, comportamento dos visitantes, contato com outros museus, etc para estratégias de acolhimento, bem estar e satisfação dos visitantes?

**Nadia:** É o núcleo que falei que está sendo gerado.

**Andréa:** Em relação às iniciativas abaixo, qual você apoiaria? Por quê?

Formação de roteiro de museus e centros culturais de Belo Horizonte e região;

**Nadia:** Sim, apoio. É o que a gente tem tentando fazer com o Circuito, que é cultivar a cultura em cada um.

**Andréa:** Folheteria e mapas para distribuir a turistas (em conjunto com outros museus);

**Nadia:** Já está no planejamento do Circuito Cultural que todos os equipamentos divulguem o trabalho do outro, então foi pensado em folheteria, foi pensado em totem. São ideias que estão surgindo e que estão sendo bem aceitas, mas não sei te falar qual vai ser implantado, mas tá sendo abraçado por todos os equipamentos, com certeza.

**Andréa:** Desenvolvimento de um calendário comum com referência de datas e “festividades” nos museus e espaços culturais;

**Nadia:** Sim, isso também tá na área do educacional na área da comunicação, a gente tem datas muito importantes como a primavera no museu o próprio natal que a praça vira o centro das atenções para divulgação, é ideia de que o circuito promova uma noite aberta por semana aberta ao público. As ideias estão surgindo, a gente está engatinhando, a gente está aberto a pouco tempo, mas a ideia é que seja um circuito. Pensando num público mais espontâneo, seria algum turista de Belo Horizonte poder pegar na recepção do hotel que possa pegar um ônibus que seja exclusivo pra isso, que leve pra todos os lugares, um passaporte que faça com que ele entre em todos os equipamentos pagando apenas uma vez, não precisando pagar na portaria. São ideias que estão sendo pensadas, mas que precisa de um planejamento pra acionar uma secretaria de turismo, um Convention Bureau, um Sindhorb, sindicato da hotelaria. Está pensado, mas não está pautado.

**Andréa:** Por falar nisso, existe alguma parceria direta com convention, secretaria...?

**Nadia:** Isso não tá sedo feito de forma conjunta. Nós já temos a mobilização pra isso, nosso espaço, a secretaria de turismo, o que é órgão do governo. Nós temos o apoio da secretaria de cultura, a secretaria de cultura tem promovido visita de grupos dessas áreas aos espaços, então foi feito a visita de todos os secretários municipais de turismo, de Bh e da região metropolitana. Recebemos a secretaria de cultura. Então o circuito tem promovido situações

pra que a gente seja visto. Então esses seminários vão contribuir muito pra que a gente não fique cada um correndo pra um lado. Em vez do Espaço do Conhecimento pedir uma agenda à secretaria, depois o MMM ir lá e pedir mais um, porque a gente não vai enquanto circuito? Por que a gente não propõe uma coisa conjunta se vai ser bom pra todos? É nessa direção que pretendemos caminhar. Porque se não realmente a gente cria uma concorrência que não existe. Se a gente for ficar disputando agendas desse tipo não tem por quê.

**Andréa:** Mas parceria com os órgãos de turismo, distribuição de folheteria, ainda não existe?

**Nadia:** Não, não. Ontem nós recebemos aqui 50 técnicos da secretaria de educação. Então são formadores de opinião, são pessoas que tinham que conhecer o espaço pra disseminar, pra propor alguma parceria com professores, algum trabalho direcionado que contemplasse aula de ciências, aula de geografia, e essa interação a gente tem feito individualmente.

**Andréa:** Políticas de preço e dias gratuitos, você já falou. Canais de troca de informações entre os museus com plataformas específicas;

**Nadia:** Sim.

**Andréa:** Canais de troca de informações com o trade de turismo;

**Nadia:** Sim.

**Andréa:** Treinamento de mão de obra em comum (cursos, oficinas, etc);

**Nadia:** Sim, são os fornecedores.

**Andréa:** Sistema de pesquisas de público integrado;

**Nadia:** Sim.

**Andréa:** Aqui encerramos. Obrigado pela atenção!

Entrevista realizada no dia 23/11/11 com a senhora Maria Clara, diretora adjunta do Circuito Cultural Praça da Liberdade.

Nome: Maria Clara Almeida Cunha de Castro

Formação acadêmica: Administração de Empresas e especialista em Gestão de Projetos

Atuação profissional: Gestora de Projetos – Gerente Adjunta do Circuito Cultural Praça da Liberdade

Tempo no cargo: O cargo de administrado pública é ocupado desde 2008, mas o específico de Gerente Adjunta do CCPL desde junho de 2011.

**Andréa:** Qual a missão e visão do Circuito Cultural Praça da Liberdade - CCPL?

**Maria Clara:** Na verdade nós estamos realmente fechando essa parte. A visão já está fechada que é ser um espaço de referência, tanto um espaço cultural em nível nacional e internacional. Essa parte da missão a gente colocou uma missão básica, mas que ainda está em discussão porque nós estamos justamente no processo de elaboração de planejamento estratégico junto com os nossos equipamentos. Se você quiser eu disponibilizo para você depois formalmente qual seria nossa missão e nossa visão, mas você sabendo que não está fechada<sup>15</sup>.

**Andréa:** Além da missão e visão eu também não encontrei muita bibliografia falando do processo de criação do CCPL. Eu tenho o livro do Francelino, mas ele sequer é citado no site. O projeto faz realmente referência a esse?

**Maria Clara:** Na verdade a ideia do CCPL foi inicialmente discutida nesse livro que foi publicado. Isso foi de fato posto em prática a partir do momento que houve a decisão da mudança, da transferência, justamente pensando o que poderia ser feito para aproveitar esse patrimônio que a gente tinha ao redor da praça. Como viabilizar o acesso da população à esse prédios que são todos maravilhosos e que na época que funcionava como centro administrativo, as secretarias, não necessariamente a população tinha acesso a eles. A partir do primeiro mandado do governador Aécio houve já essas ideias da criação do Circuito e no

---

<sup>15</sup> Ao final da entrevista foi disponibilizada as propostas de missão e visão: Proposta de missão: Ampliar o capital humano através da cultura, informação e educação, garantido espaço para inovação e divulgação da cultura. Proposta de visão: Torna-se o maior complexo na área de cultura e informação do Brasil, transformando-se em referência mundial.

segundo mandado ele se tornou um projeto estruturador do governo. Então ele está formalmente como projeto estruturador do governo, como prioridade a partir de 2005.

**Andréa:** Mas tem alguma bibliografia, reportagem, algo impresso que remeta ao projeto do Francelino ou ao processo de constituição do circuito?

**Maria Clara:** Não, sinceramente não. Ao contrário, porque quando você pensa em termos de projeto você normalmente faz, olhando estrito senso, um estudo que identifique uma lacuna que precise ser suprida, aí sim pensando em termos de bibliografia faria sentido. O nosso projeto na verdade nasceu não dessa identificação de uma necessidade de precisaria ser suprima, mas de uma oportunidade. Houve essa decisão de mudança e então houve a pergunta: o que nós vamos fazer com esse patrimônio que a gente tem ao redor da praça? Então partiu muito mais em função dessa mudança do que de necessariamente de algum estudo bibliográfico. É completamente diferente você olhando em termos de estruturação de projeto do que se você tivesse fazendo outro projeto estruturador que tinha no governo que são os centros viva vida pra redução de uma taxa de mortalidade infantil. Aí você parte de uma bibliografia que identifica a taxa, quais que são as lacunas, uma coisa muito mais estruturada em termos de concepção do projeto. Respondendo de uma maneira objetiva, foi muito mais em função de aproveitar uma oportunidade do que baseado em bibliografia.

**Andréa:** Quais são os principais meios de divulgação do CCPL?

**Maria Clara:** Hoje a gente tem além do nosso site. A gente tá exatamente constituindo essa rede de divulgação entre os equipamentos que fazem parte circuito, então nós temos um manual de marcas e de aplicação de marcas. Só citando um exemplo, ontem teve um evento da H.Stern dentro do Museu das Minas e do Metal então o convite sempre sai com a marca do Circuito. A gente tem feito essa parceria, a gente como escritório divulga as coisas que estão sendo feita por iniciativa dos próprios equipamentos e eles sempre incluem nossa logomarca. A gente utiliza além de site as mídias sociais, tem o *facebook*, tem *twitter*... e obviamente os meio tradicionais. Quando existe oportunidade de verba a gente faz mídia televisiva, rádio. A partir desse ano a gente tem uma assessora de imprensa dentro do Circuito e ela tem conseguido muita mídia espontânea, o que pra gente é extremamente valioso, porque dentro do cenário orçamentário do Brasil como um todo, o que a gente consegue fazer de graça é benéfico pro governo.

**Andréa:** Há alguma mensuração relacionada ao controle de eficácia desses canais de distribuição?

**Maria Clara:** Hoje não. Isso a gente identifica como sendo uma lacuna que deveria ser implantada e que vai ser tratada por meio de uma proposta que nós temos para funcionar a partir do ano de 2012 que é a implantação do centro de apoio ao visitante aqui. Só pra explicar, esse centro vai funcionar não só para divulgação do circuito como um todo. Hoje você chega na Praça da Liberdade você tem dificuldade de saber informação a respeito de funcionamento, o que está funcionando o que não está, o que vai ser inaugurado. A gente enxerga que é uma lacuna, é um fato, a gente vai estruturar esse centro de apoio e informação e turística, que é o nome oficial, em convenio com a Secretaria de Turismo e com a Secretaria da Copa. A Secretaria de Turismo vai dividir espaço com a gente e é a SeCopa está financiando a estruturação do portal. Através da divulgação desse portal a gente consegue inclusive fazer divulgação pré-visita. Nossa ideia é usar um recurso que é usado hoje em Londres, como se fosse aquele *street view* do Google, você chega você consegue baixar um aplicativo no seu celular que vai remeter a uma visita que você possa inclusive fazer uma visita guiada dentro do próprio circuito mesmo. Então a partir disso e de mecanismos que a gente tá prevendo dentro do portal, nós vamos conseguir identificar quem são os visitantes do circuito. Hoje o circuito não tem um site bilíngüe ou trilingue, a gente vai inclusive mensurar quem são os internacionais, de qual país, quem são os nacionais, de que região do Brasil, que eles têm procurado mais, uma vez que você entrar dentro do site você vai poder remeter a qual dos espaços está sendo mais procurado

**Andréa:** Que interessante! Esse portal será exclusivo para o Circuito ou envolverá outros espaços de Belo Horizonte?

**Maria Clara:** O foco do portal é o CCPL. Então assim, obviamente *in loco* eles vão ter, por exemplo, uma agência de turismo que vai vender circuitos do interior. Como o portal é um CCPL, mas dentro do portal terá um *link* para site que está sendo lançado pela Setur que está sendo lançado agora em dezembro que fala de todos os circuitos de Minas. Então você consegue acessar, mas obviamente nós vamos puxar sardinha pro nosso lado.

**Andréa:** A minha pesquisa envolve a dinâmica dos *stakeholders*. Eu utilizei a definição de Freeman de 1984 que fala que *stakeholders* são todos aqueles grupos ou indivíduos que influenciam ou são influenciados pelos objetivos de uma organização. Esse é o mapa genérico de Freeman e é adaptado de acordo com cada organização, incluindo aqui os

básicos como governo, mídia, comunidade local, fornecedores, grupos de interesses especiais, funcionário e concorrência, clientes/ visitantes. Tem algum *stakeholder* que não está listado que você considera importante?

**Maria Clara:** Vamos passando por parte que eu vou lembrando quem eu colocaria. Governos, tanto a estância federal, por exemplo, das leis de incentivo, coisas que vão viabilizar uma série de coisas dentro do Circuito quanto obviamente o governo estadual. Dentro do governo estadual a gente tem dois *stakeholders* que são muito significativos que é a Secretaria de Turismo e a Secretaria de Educação, porque nosso maior público é estudantil. Em termos de comunidade local, com certeza *stakeholders* e é uma lacuna hoje. Como eu tinha te falado a gente tem uma lacuna de divulgação em Belo Horizonte. Então a gente enxerga eles como *stakeholder* importante a ser trabalhado. Quando a gente fala em investidor, principalmente em função do modelo que nós temos dentro do Circuito, então essa figura é totalmente significativa. Clientes, nossos visitantes, os fornecedores, então nossos prestadores de serviço, as pessoas que fazem o desenvolvimento dos projetos conceituais.

Faltou eu falar aqui em termos de governo, um *stakeholder* muito importante que existe no Circuito é o IEPHA, até pela natureza dos prédios.

Grupos de interesses especiais, a própria classe artística como um todo. Funcionários, concorrência, mídia, deixa eu pensar... Isso caberia dentro de governo, mas um *stakeholder* que impacta significativamente dentro do Circuito são esses aspectos legais. Principalmente desde esse problema que houve dentro do Ministério dos Esportes e do Ministério do Turismo, o fato de você não poder fazer repasse pra ONGs, esse negócio estar engessado agora, impacta necessariamente muito a forma de funcionamento, porque as coisas têm que ser feita via edital. É um modelo que deveria ser exclusivo, mas o modelo híbrido de existe hoje é mais interessante, mas desde que as coisas fossem feitas com seriedade. Então isso tá dentro de governo, é uma parte diferente, essa diretriz engessa bastante.

Não estou conseguindo pensar em mais nenhum outro. Existem subgrupos e diretrizes, mas que estão incluídos nesses também.

**Andréa:** Então os projetos do Circuito vão acontecer todos via edital agora?

**Maria Clara:** Até o momento sim. Na verdade isso tá pra ser definido essa semana. Isso na verdade já é um modelo que existe, o Banco do Brasil, por exemplo, que vai ser inaugurado ano que vem tá fazendo a escolha de projetos que vão ser feitos lá. Isso é uma coisa muito interessante porque se cria um movimento dentro da classe artística da cidade e do país

como um todo. Mas por exemplo, você tem o próprio Circuito, nós tínhamos previsto para final de 2011 fazer uma parceria com uma OSCIP e isso agora tá assim: como é que a gente vai fazer isso? Por meio dessa OSCIP a gente conseguiria fazer inclusive alguns eventos e coisas voltadas para o circuito. Hoje como a regra não tá clara e os parâmetros também não, a tendência é ter um receio das coisas do que pode e não pode. Em linhas gerais é isso.

**Andréa:** Sobre a classificação em relação ao funcionamento do Circuito. Na verdade todos *stakeholders* são importantes, mas alguns acabam influenciando mais ou menos para o funcionamento, objetivos do CCPL. Dê uma nota de 1 a 4 para cada relação com o *stakeholder* de acordo com o nível de importância do *stakeholder* para o CCPL. Classifique também os *stakeholders* de acordo com os seguintes quesitos: urgência – demandas consideradas urgentes, prioritárias; poder – posse, capacidade de obter o que quer, imposição; legitimidade: ações desejáveis de acordo com o sistema de normas, crenças e valores.

**Maria Clara:** Investidores são de grande importância. Se você for olhar, em termos numéricos, exceto Museu Mineiro, Centro de Referência de Arte Popular, Biblioteca que são exclusivamente do estado, todos são investimentos privados. Então se todos investidores resolvessem sair amanhã, a gente daria um grande passo pra trás e isso é sempre um risco. A gente tem até em instrumentos, a sessão esse prédio para esses investidores, mas o compromisso deles é renovar a cada ano, então eles têm que mostrar o interesse a cada ano. Então a gente sempre fica preocupada com crises mundiais, pois afeta os investidores e os recursos disponíveis para eles para direcionar pra cá. Ele tem poder e legitimidade. No caso de visitantes, eles têm uma média importância. Em se tratando de urgência, no caso de um boicote, se os visitantes resolverem não aparecer por aqui, isso iria demorar a ter um impacto. É uma coisa diferente, se investidor resolve sair o Circuito fecha, então o impacto é mais a longo prazo, por isso eu classifico como média importância. Eles têm legitimidade, extrema importância e poder também.

Mídia: média importância. A nossa mídia hoje, nossa divulgação é uma lacuna. O que tá estruturado até agora tem tido pouco respaldo em mídia. A gente considera que podemos alavancar, tem média importância para o funcionamento tal como ele tá agora, mas tem extrema importante para o nosso crescimento futuro. Isso já olhou isso no planejamento estratégico, pra gente crescer e de fato constituir o circuito como a gente colocou dentro da nossa visão se a gente tiver o apoio de mídia.



Comunidade local também média importância. O circuito, se você for olhar em termos de histórico dele, teve a inicialmente uma rejeição e isso foi uma coisa que atrasou o muito projeto. A gente tem que trabalhar porque esse poder de mobilização da comunidade pode impactar nos prazos que a gente tem previstos.

Concorrentes: acho que são de baixa importância. Hoje, mais do que o foco na concorrência, por exemplo, vamos atrair visitantes em detrimento dos visitantes que poderiam estar indo ao Museu de Artes e Ofícios, a gente tem trabalhado com a lógica contrária, a gente tem trabalhado tentando articular as redes. Então assim, a gente tá tentando exatamente captar o visitante que vai pra lá, não que ele venha para cá ao invés de ir pra lá, mas que ele visite todos os espaços, então acho que é de baixa importância.

Funcionários diretos do Circuito, nesses próximos dois anos, são de média importância. A equipe que tá aqui tá fazendo esse planejamento estratégico, desdobrando e estruturando as ações, mas a parte de implementação mesmo é muito focada nos próprios equipamentos que tem equipe própria.

Fornecedores também média importância. Média ou extrema... eles são de extrema importância no sentido de que você, por exemplo, tendo um projeto de um arquiteto com o nome de Paulo Mendes da Rocha, consegue atrair. Mas vai se tornar de média importância a partir do momento que o circuito estiver implantado. Então, por exemplo, o Inhotim tem um projeto super bacana, mas não tem um nome do calibre do Paulo Mendes da Rocha. A Casa Fiat, principalmente os equipamentos que estão por vim, estão muito focados em exposições, você não tem nenhum projeto arquitetônico, muito mais em acervo.

O governo é de extrema importância, pois pode engessar ou... essa situação que te falei dos editais. Várias coisas que a gente tinha pensado nesse momento estão paralisadas aguardando definições tanto de governo federal quanto estadual para gente poder ver a viabilidade de implantá-los.

Grupos de interesse especial, por exemplo, vou colocar de média importância. Na verdade eu misturei um pouco esse aqui (grupos de interesse especial com comunidade local), pois eu citei esse exemplo como comunidade local, mas na verdade é esse grupo. A mobilização que houve dentro da classe de arquitetos inicialmente no circuito para paralisar. Então a explicação da comunidade local seria grupos de interesse especial.

Só voltando então lá (comunidade local), eu colocaria como média pra baixa importância. Deveria ser de extrema importância, mas tal como está hoje é de média ou baixa importância. A gente tem até o momento muito pouco relacionamento com nossa comunidade local. Exatamente olhando no nosso planejamento estratégico agora, que Minas

Tenis Club, PIC, a gente tem várias universidades no entorno e não temos contato nenhum com eles. Eles poderiam ser uma importante alavanca gente pra se fortalecer como Circuito. Eles são de extrema, mas não têm sido tratados como de extrema, tem sido tratados como de média.

**Andréa:** Existe alguma divisão de responsabilidade de monitoramento do relacionamento direcionada à setores específicos do CCPL?

**Maria Clara:** Não, na verdade, embora o Circuito tenha já alguns anos, o foco do projeto foi muito estrutural, então assim: obra, como liberar, etc. Essa parte falando em termos de planejamento estratégico mesmo, de definir quem são os *stakeholders*, qual a visão, qual a missão, como você vai abordar, a gente está exatamente nesse processo. A gente contratou com apoio do Sebrae uma empresa de São Paulo que chama Expomus que tem bastante *know how* nisso, em como elaborar um plano museológico, etc. É a primeira vez que a gente sentou todo mundo na mesma mesa, todos os equipamentos, os representantes pra tentar fazer uma convergência de interesses e de fato ter uma sinergia, mas nós estamos no meiozinho do processo e esse documento vai estar pronto no finalzinho de janeiro. A gente teve o primeiro seminário agora em outubro, é modular. Teve outro em novembro, em dezembro a gente vai ter um internacional. A Expomus tá trazendo dois palestrantes internacionais, nós estamos convidando duas pessoas do MinC pra falar de trabalho em rede, exatamente essas coisas que estamos identificando como lacuna e, em janeiro tem mais dois encontros e, em fevereiro estaremos com o documento formalizado. Sem dúvida, esses *stakeholders* têm aparecido como no último modulo que foi de comunicação e nós pensamos: poxa, nós não estamos direcionando esse *stakeholder*. Mas isso de fato só será tratado quando a gente desdobrar isso com o plano de ação.

**Andréa:** De que forma os *stakeholders* influenciam na elaboração dos serviços e na programação do CCPL?

**Maria Clara:** Hoje de uma maneira muito precária. O que eu vejo é o seguinte, a gente tá tratando de uma maneira geral, a gente tem um *stakeholders* que a gente tem o foco muito grande nele que a secretaria da educação. Se você for a qualquer um dos equipamentos eles vão te falar das visitas, do agendamento, tem tido um foco muito grande nisso. Vou te dar um exemplo de como isso ainda é muito fraco, é o próprio fato do Circuito não ter... você vai aos equipamentos e você vai ver que exceto pela visita do “*headfoninho*” que voe pode pegar, não existe o preparo para receber turistas internacionais. É até uma incoerência, nós

temos o foco de ser uma referencia mundial e na pratica não temos infra-estrutura mínima para atender isso. Então é uma lacuna muito grande que vamos endereçar e tratar, mas falando do momento, não existe.

**Andréa:** E influencias de como será no futuro, tem alguma forma de interação para ele, para a comunidade...

**Maria Clara:** Isso ainda não existe. Uma coisa que até recentemente corria o risco de acontecer, mas a partir de agora, com esse planejamento estratégico nós vamos eliminar o risco, é o fato de que você corria o risco de ter duas exposições de dois equipamentos diferentes ocorrendo no mesmo dia inclusive tratando do mesmo tema, então teria um canibalismo dentro do próprio circuito. Isso foi um desejo de todo mundo de fazer uma programação conjunta, inclusive fazendo coisas que são complementares. Como nosso foco é que as pessoas venham ao circuito ao invés de vim à Inhotim ou ao CCBB, o interessante é que seja viável você ver uma parte do que tá sendo exposto no CCBB, depois vá ao Museu Mineiro, ao Centro de Arte Popular, no Memorial, que você tenha um casamento. Que você tenha um circuito de visita dentro do próprio circuito e que faça sentido. Existe isso hoje? Não! Mas isso tá sendo discutido junto com os parceiros e já está inclusive definido como estratégia do próprio planejamento.

**Andréa:** Todo planejamento foca no Circuito, nunca na cidade, certo?

**Maria Clara:** Não, ainda não. Existe aquela rede informal e existem equipamentos do circuito que fazem parte daquela rede informal, mas o que agente entende- e isso foi uma coisa que a gente discutiu- é que primeiro a gente tem que se estruturar antes de tentar ampliar isso, isso vai acontecer no futuro. Se você for pensar em termos de curto, médio e longo prazo, isso provavelmente será a longo. No curto e no médio a gente tem que tentar se estruturar como circuito, antes de tentar fazer essa interface com os outros.

**Andréa:** Quais são os canais de comunicação com os *stakeholders* (não de divulgação, mas de comunicação mesmo)?

**Maria Clara:** A primeira reunião que houve entre os equipamentos foi em outubro desse ano, foi a primeiríssima, isso não tinha sido feito ainda. Existem reuniões não dos equipamentos hoje, como que funciona: com a Secretaria de Cultura ou de Turismo ou de Educação, a gente que tem feito essa ponte. A gente enxerga que o ideal não é esse fluxo como ele tá acontecendo, então a gente vai no final desse planejamento estratégico

estruturar um comitê interno que tem representação dos equipamentos inclusive com poder de voto: o circuito decide que isso aqui é uma estratégia interessante, então faz a reunião com o *stakeholder*. A partir da criação desse comitê interno a gente começa a tratar não como governo (nós do escritório do circuito somos hoje tratados como governo), nós queremos passar por lado de lá e sermos visto como circuito. Inclusive ter essa legitimidade com os equipamentos, isso a gente só vai conseguir a partir da estruturação do comitê interno.

**Andréa:** Então atualmente é..

**Maria Clara:** Atualmente é pontual, mediante demanda e mediante urgências. Exceto na parte educativa. Como nosso grande foco, a parte que estamos mais desenvolvida é exatamente com a Secretaria da Educação. A gente tem uma pessoa que trabalha aqui com a gente que veio da Secretaria da Educação e faz essa devolução, que faz essa proposta e faz essa conversa com os educativos dentro dos equipamentos, então isso funciona melhor no educativo do que em qualquer outra área. E está previsto dentro do nosso planejamento de fazer sub-comitês temáticos. Então vai ter o comitê temático educativo, as pessoas do educativo vão se reunir. A gente vai ter inclusive um calendário de reuniões que vai ser votado no final desse planejamento estratégico pra sentar os educativos e discutir quais são as diretrizes qual o plano de ação dos educativos. Um plano de ação porque as pessoas são distintas, então não adianta eu sentar com uma pessoa de comunicação de um equipamento porque não é minha praia. Eu tenho que pegar a pessoa da comunicação daqui pra fazer isso. Com esses comitês temáticos que aí de fato a gente vai ter esse relacionamento e o *feedback*. Nós estamos cheios de planos bacanas, na prática a gente tem um caminho grande pra percorrer, mas pelo menos a gente já teve a humildade de ver quais são as lacunas e tem tido muita clama para tratar sem medos de endereçar, de tocar nas feridas e ver o que é. Porque pra alcançar a visão que a gente tem não pode ter pudor em discutir o que está de errado.

**Andréa:** No site do Circuito existe alguns *links* para outros museus no mundo. Há algum projeto de compartilhamento de pesquisa, dados específicos, alguma troca de informações diretas do CCPL com outros circuitos de outros lugares do mundo ou de algum museu específico?

**Maria Clara:** Existe informalmente e de uma maneira pontual. Por exemplo, amanhã a gente tá recebendo um cara da Tate Modern, de Londres. Ele tá em São Paulo hoje fazendo uma palestra a convite do Sebrae. Ele trata dessa parte de como um equipamento cultural

tem o papel dentro do desenvolvimento econômico, qual o relacionamento com a comunidade, como ele pode contribuir pra revitalização. É o cara que fez esse trabalho pensante pela Tate. Ele tá em São Paulo e ele tá vindo pra cá amanhã pra conhecer o Circuito e especificamente pra conhecer o Inhotim. Então a gente tá pegando carona na visita dele e vamos sentar, convidamos os gestores dos equipamentos pra um bate-papo tomar um café com ele e justamente ter essa oportunidade de trocar ideias porque a gente não pode deixar um cara desses passar por aqui sem aproveitar o conhecimento dele. Da mesma forma a gente vai ter seminário internacional com mesas de debates justamente porque a gente tem muito pra aprender com os outros. A gente tentou fazer um *benchmarking* com o Smithsonian de Washington justamente porque a gente entende que a nossa configuração é um pouco parecida com a nossa. A gente não conseguiu. Na verdade eles estão muito dispostos a vender informações e não necessariamente disponibilizar. Agora formalmente, por parte dos próprios equipamentos, o educativo do Inhotim tem um convenio com o educativo da Tate Modern. A gente não tem feito isso circuito com museu, mas eles têm feito isso o equipamento com equipamento. E uma coisa que supriria essa lacuna que é um projeto bacanérriimo que eu gostaria muito de ver sair do papel é o museu dos Homens Brasileiros que é da Bia Lessa. O projeto dela é completamente dinâmico e prevê troca de conteúdo a cada 15 dias exatamente por parcerias com museus na França, na Inglaterra, do mundo afora... Então teria grandes telões com conteúdos daquele museu, daí a 15 dias muda e é outro equipamento completamente diferente.

**Andréa:** Ele ainda não está firmando? Porque ele já está sendo divulgado, né?

O projeto tá pronto, mas a gente tá desesperado atrás de um parceiro. Porque dentro da linha de atuação do estrado hoje já foi feito um aporte de recursos muito significativo dentro do circuito, então hoje, por exemplo, o Inhotim vai entrar sem que o governo tenha que fazer um investimento direto. Casa Fiat idem, CCBB idem, então o museu do homem brasileiro também precisaria de um padrinho. É um projeto apaixonante.

**Andréa:** Os projetos foram primeiro definidos e depois convidados os parceiros ou o contrário?

**Maria Clara:** Não sei te responder. Como eu não estava nessa época, eu honestamente não sei te falar.

Nesse caso específico a gente fez uma parceria, na verdade com a fundação Roberto Marinho. O projeto conceitual tá pronto, ela fez essa apresentação pro governador, é uma

coisa que eu sinceramente fiquei de queijo caído. Não sei o quanto você conhece do trabalho dela, eu não sou entendedora da área, não é do meu conhecimento, eu achei absolutamente genial, a proposta genial, e principalmente porque o conteúdo é dinâmico. Você vai e daqui 15 dias tem porque voltar pois o conteúdo é completamente diferente. É muito bacana, só que a gente precisa que alguém da iniciativa privada manifeste o interesse pra que de fato desenvolver esse projeto.

**Andréa:** Quais ações você acreditar ser possíveis para melhorar a cooperação e mobilização e mesmo a satisfação dos os espaços culturais do CCPL e seus *stakeholderse* o sentimento de acolhimento dentro Circuito?

**Maria Clara:** Nossa, tem muita coisa a ser feita. Primeiro o nosso site tá longe de ser um site ideal, você não tem até por termos de plataforma, o jeito que foi desenvolvido, a gente não consegue mexer muito no site. Pra suprir essa lacuna a gente tá pensando no portal, então no que diz respeito a pré-visita. A chegada do visitante aqui, o fato da gente não ter um centro de informação ao visitante não é incomum a gente ver pessoas assim: qual prédio que é? Você vê que a praça não tem sinalização mostrando quis são os equipamentos. Essa sinalização já tá pronta, vai ser implantada agora no começo de janeiro, esse centro de apoio ao visitante vai ser estruturado ainda em 2012. Uma parte que tá dentro do nosso planejamento estratégico é você ter condição de atender visitantes internacionais, ter um receptivo que seja no mínimo trilingue. Na parte do próprio funcionamento dos equipamentos mesmo, acho que a gente precisa de ter de fato essa conectividade entre os conteúdos, essa conversa, maior ligação entre os equipamentos dentro de uma dinâmica de rede mesmo. Então se você for ao museu das minas e do metal e pedir uma informação do Banco do Brasil eles não vão saber dar. Então é importante que todos estejam preparados e aptos e treinados para fornecer informação e de vender o peixe também, de alguém que vá visitar o equipamento se sinta, a partir de informações que receber, motivado a visitar algum outro equipamento do circuito. Em termos de pós visita, sem dúvida alguma a gente não tem, exceto assim, e-mails esporádicos que a gente recebe e a gente temos nenhum feed back, que a gente precisa e está previsto no centro de informação turística esse centro de informação. Em linhas gerais é isso. De forma geral é isso.

**Andréa:** Sobre o turismo, como é feito o contato com a Belotur, com os centros de informação ao visitante? Como encara incluindo os gestores de turismo de Belo Horizonte e do estado?

**Maria Clara:** A gente encara como sendo extremamente importante. A partir desse ano a gente conversou com o governador e falou: olha a gente precisa divulgar o circuito inclusive pras próprias pessoas de Belo Horizonte. A gente fez grupos que a gente acha que são formadores de opinião. Visitas guiadas com o próprio governador e um desses grupos foi o de receptivo de turismo. A gente fez evento da Secretaria de Turismo, da Setur aqui dentro do circuito. A gente tem tido uma parceria informal com a Setur bem positivo até agora. Isso de fato será formalizado a partir do momento que a gente tiver esse centro de apoio e informação turística. Só pra te explicar um pouco, o prédio da Rainha da Sucata, esse prédio onde a gente esta, é da Prominas, que está ligada a Setur. Então na verdade a partir de 2012 quem vai pegar esse prédio de volta é a Prominas e a gente vai ter um espaço cedido aqui pra funcionar aqui. A gente ta trazendo aqueles bureau que hoje praticamente não existe, você tem pontos de informação turística que é uma coisa distinta do bureau, então quem vai exercer esse papel de bureau é esse próprio centro. Nosso portal, como tem essa questão do da Secretaria de Turismo, a gente desenhou o escopo do nosso portal, sentou com a agencia que ta desenvolvendo o portal do turismo pra ver se existia redundância de conteúdo se precisava ser complementando e, o nosso vai estar dentro dele e vice-versa. Sem dúvida algum tem que ser um casamento que vai dar certo, a gente ainda ta na parte do namoro, mas tem sido muito positivo, e posso afirmar desde que entrei.

**Andréa:** Desculpa, uma pulei apenas uma pergunta e agora eu percebi: qual o papel do CCPL em relação à cidade de Belo Horizonte?

**Maria Clara:** O circuito tem que ser um espaço de lazer, de cultura, de educação e de entretenimento pra cidade de Belo Horizonte, e tendo ainda como um coração pulsante a própria praça. O nosso papel e é oferecer pra cidade. Nós estamos falando em termos de mundo, mas nosso papel é fazer com que a população de Belo Horizonte reconheça o circuito como espaço dela. Hoje em dia a gente vê a praça da liberdade lotada aos domingos, um espaço de lazer. Só que a gente não quer deixar isso restrito a praça, queremos que as pessoas de fato visitem e que tenham um laço afetivo com a praça. Não um lugar institucional, um espaço que Belo Horizonte tenha como espaço afetivo.

Entrevista realizada no dia 25/11/11 com a senhora Stella de Moura Kleinrath, diretora de Promoção Turística da Belotur – Empresa da Turismo de Belo Horizonte.

Nome: Stella de Moura Kleinrath

Formação acadêmica: Bacharel em Comercio Exterior, Especialista em Marketing, Mestrado em Ciências Comerciais e Doutorado em Economia e Desenvolvimento Regional

Atuação profissional: Diretora de Promoção Turística e membro do Comitê Executivo Municipal da Copa

Tempo no cargo: dois meses, antes trabalhava em outras diretorias de Belotur e na prefeitura.

**Andréa:** Qual o objetivo da sua organização?

**Stella:** A Belotur, por ser uma empresa pública para o turismo, acaba sendo o órgão responsável pelo fomento do turismo no município. Mas, até mesmo pela missão da empresa de promoção do turismo de Belo Horizonte, mas pra você promover tem toda um trabalho estruturante, e ao mesmo tempo a prefeitura delegou à Belotur a função de organizadora dos eventos da cidade. Então você tem a parte turística e a parte de entretenimento da cidade.

**Andréa:** Quanto tempo a Belotur atua em Belo Horizonte?

**Stella:** A Belotur fez 31 anos, então foi criada em 1980. É uma das empresas de turismo mais antigas do Brasil.

**Andréa:** A sua organização afeta ou é afetada de alguma forma pelos espaços culturais/museus?

**Stella:** Belo Horizonte tem como posicionamento mercadológico um destino cultural. Então sem dúvida nenhuma os equipamentos culturais são tanto um foco do nosso trabalho como um suporte do nosso trabalho. Nós temos, não só em termos de informação, porque a gente passa a informação, as opções culturais que a cidade tem, mas é um pouco além, um trabalho que caminho conjuntamente: turismo e cultura no caso de Belo Horizonte. Então os equipamentos estão incluídos.

**Andréa:** Como você analisa a atual oferta cultural de Belo Horizonte?

**Stella:** Olha, o que acontece com a oferta cultural, nós temos primeiramente a oferta cultural pública, então a gente tem a Fundação de cultura que tem seus eventos, seus equipamentos,



tem teatro, o Francisco Nunes, por exemplo, está em reforma. Mas nós temos aí uma série de eventos, o festival internacional de teatro, de dança. Mas a gente tem um problema de orçamento, então a cultura, nossa co-irmã, a Fundação de Cultura, ela sofre por ter um orçamento pequeno e gostaria de fazer mais do que faz, mas tem toda uma programação, é um órgão como museu que tem a casa do Baile o Museu de Arte da Pampulha. Então nós temos uma oferta pública importante com pessoas qualificadas gerindo esses espaços como o Museu Abílio Barreto. Nós temos bons equipamentos. Em termos de oferta privada: você vê que Belo Horizonte já faz parte do Circuito Internacional Interessante. Nós temos algumas limitações, tem gente que pergunta, porque o Paul McCartney não veio pra Belo Horizonte? Nós hoje não temos um grande espaço, o Mineirão está fechado, o outro estádio, o Independência, também está fechado, então a gente tem que contar com equipamentos menores que muitas vezes não atendem. Mas em termos de oferta nós temos festivais muito interessantes. Eu tenho que raciocinar aqui se em termos culturais nós podemos incluir claramente a questão gastronômica, nós temos projetos interessantíssimos, eventos reconhecidos nacionalmente como o Comida de Buteco, Brasil Sabor. Existem outros eventos regionais como festival gastronômico da Pampulha. A gastronomia é um espaço importante, é um elemento importante da cultural. A questão da urbanização eu não sei como é que você trabalha, urbanismo, arquitetura... Nós temos também aí tanto uma parte de modernismo quanto um espaço que seria Pampulha, claramente, quanto o espaço do CCPL onde nós temos toda uma arquitetura clássica e com equipamentos declaradamente culturais. Nós temos aí equipamentos que nós demos aí as boas vindas de equipamentos que são muito bem vindos como o Sesc Palladium. Então acho que nós estamos florescendo. Nós temos uma lei de altimetria que contempla um melhor aproveitamento de espaços pra quem estiver disposto a incluir hotéis, equipamentos culturais e equipamentos de saúde. Então a cidade, o município gera certo benefício pra quem quer investir. É o poder público trabalhando com o poder privado.

**Andréa:** O que você conhece sobre o Circuito Cultural Praça da Liberdade?

**Stella:** Bom, primeiro é um projeto grandioso, um casamento interessante de um espaço que ficou vago pela a remoção do estado daqueles equipamentos. É bastante rico, você tem várias opções de formas culturais ali dentro, me parece que são 13, 18 equipamentos, porque cada hora eu fico sabendo de mais um. Sem dúvida nenhuma é um apoio muito importante da iniciativa privada, então nós temos ali investidores importantes de cultura como a Vale, a

EBX o Banco do Brasil, quer dizer, é sem dúvida nenhuma dos espaços mais importantes no Brasil em termos de cultura, e viver a cultura.

**Andréa:** Existe algum tipo de parceria entre a Belotur e o Circuito? Como se dá o relacionamento?

**Stella:** O que a gente chama aqui em Belo Horizonte de Rainha da Sucata, que é aquele prédio que era o museu de mineralogia, é a sede da administração do Circuito. É um prédio de quatro andares que chama centro de apoio ao visitante. Agora o museu foi fechado e vai ser de fato um centro de apoio ao visitante com o projeto que inclusive, nós estamos tentando o financiamento do o Ministério do Turismo, dentro da matriz de responsabilidade social da Copa. E dentro desse espaço a Belotur tem seu espaço pra promoção de turismo de Belo Horizonte. A gente tem o estado tem o seu espaço para promoção do destino Belo Horizonte. Então assim, precisamos primeiro ter o recurso, o estado já tem o projeto, o espaço em termos de turismo é muito interessante, muito moderno, você vai ter tanto informação quanto opções de venda, de facilidade pro turista, local de apresentação artística. É um equipamento que não existe no Brasil, tanto que o Ministério do Turismo tem muito interesse em fazer esse aporte de recurso, esse repasse de recurso. Quem está fazendo na realidade o pedido é a prefeitura por meu intermédio para que o estado seja contemplado com esse recurso. A formalização é feita estado e governo federal. De qualquer forma nós temos lá dentro um espaço pra promoção da cidade e o projeto tá sendo todo feito quatro mãos, a gente trabalha muito de perto com o pessoal tanto da Secretaria de Turismo, quanto com a Prominas que é a dona desse espaço, a empresa de promoção de Minas, que é dona Expominas e do Minas Centro. É um espaço que a gente tá lá dentro. É um espaço que eu considero tanto por ser cidadã que é meu espaço, eu considero que por ser da área de turismo do município, que é meu espaço.

**Andréa:** Atualmente, o Circuito não está inserido no site da Belotur, em algumas visitas técnicas aos centros de informação da Belotur eu notei que não há divulgação...

**Stella:** Na realidade o circuito como si ele não tem até muita divulgação nesse sentido. O site da Belotur está sendo todo remodelado, vamos trabalhar em 3 etapas. No site não tem nem o link da Copa do Mundo dentro dele, tá vazio porque ele tá cheio ainda de entraves de desenho, de arquitetura de site, então você pode estar sentido falta dessa informação. Nós estamos trabalhando com novas fotos, nós estamos fazendo novas fotos, porque pra gente trabalhar a gente tem que ter material disponibilizado. Nós estamos trabalhando com o

portal do estado, que a Belotur tem que aportar informações da cidade, ele vão lançar o portal deles e da mesma forma eles têm que passa informação pra gente colocar no nosso portal. Mas sem dúvida nenhuma o Circuito é um dos grandes produtos que Belo Horizonte tem a oferecer e fará parte da nossa divulgação assim como o Inhotim, assim como o Circuito das Grutas, ou seja, que são esferas relativas ao estado, mas que a gente carinhosamente traz pra promoção da cidade.

**Andréa:** Em termos de comunicação, a Belotur consegue influenciar de alguma forma o tipo de divulgação e programação do Circuito? Como se dá esse trabalho, vocês procuram eles, eles procuram vocês?

**Stella:** Na realidade nós temos o infotur que é o equipamento, nossa ferramenta de captação de informação, então isso é feito regularmente há vários anos, um banco de dados imenso, um dos maiores do Brasil, é feito com bastante regularidade. Ali cada equipamento do Circuito informa. Porque pra nós o que interessa é saber o horário de funcionamento, o tipo de informação permanente. Já nossa agenda cultural tem outra forma de acesso, então ela vai saber os eventos que estão acontecendo temporários. Existem formas, digamos assim, contínuas de comunicação. A parte estratégica de como inserir na nossa promoção está sendo desenvolvida, porque nosso planejamento de 2012 ainda está sendo trabalhado entre Comitê da Copa, Secretaria de Estado da Copa, Secretaria de Turismo do estado, Secretaria de Cultura e Fundação de Cultura. Porque pelo posicionamento cultural, esses equipamentos tem um peso e importante por isso estamos demorando um pouco mais para que esse posicionamento seja primeiramente reconhecido e então possa ser divulgado.

Entrevista realizada no dia 25/11/11 com a senhor Wagner Tameirão, Diretor do Memorial Minas Gerais – Vale

Nome: Wagner Luiz Gomes Tameirão

Formação acadêmica: Bacharel em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda e Jornalismo, Especialista em Marketing e Gestão de Negócios.

Atuação profissional: Produtor cultural. Atualmente, Gerente do Memorial Minas Gerias

Tempo no cargo: dois meses

**Andréa:** Há quanto tempo o memorial funciona?

**Wagner:** O memorial está completando um ano agora em dezembro. A gente fala que é um ano de pura experimentação porque até maio, junho ele operou muito em caráter experimental, agora que a gente tá montando uma equipe, pra pensar o memorial... eu estou aqui há dois meses... então é um ano de experimentação. Que foi uma experimentação muito boa! A gente não fez uma divulgação muito grande, agora que a gente vai começar a divulgar o espaço, campanha, justamente por isso, porque a gente tava nessa fase de acerto.

**Andréa:** Qual a missão e visão do Memorial Vale?

**Wagner:** A Vale fez a reforma, a restauração, a concepção do memorial e é até interessante que inicialmente ela faria só essa parte estrutural, ela não continuaria na manutenção. Eu acho que a surpresa foi tão grande pela própria Vale que ela resolveu assumir o espaço, a manutenção do espaço. Então o objetivo da Vale é relacionamento com a comunidade. Isso é muito forte no escopo dos projetos da Vale, no educativo e hoje isso faz parte da Fundação Vale que justamente pensa nessas atuações de instituições sociais, de projetos culturais nas áreas onde a vale atua. Acho que o Memorial é esse ativo cultural de relacionamento com a comunidade.

**Andréa:** Mas tem a visão e a missão definidos do Memorial?

**Wagner:** Não, não temos definidos. Essa missão de atuação nas comunidades, de relacionamento, criar esse relacionamento com as comunidades que a Vale atua, isso sim é uma missão já definida da Fundação Vale.

**Andréa:** Quais são os principais meios de divulgação do Memorial?

**Wagner:** O que a gente faz no momento é atuação com escolas. A gente vai começar já em janeiro, aliás, agora em dezembro, uma campanha com foco aqui no memorial, de divulgação do Memorial e também da Praça da Liberdade. Esse é um diferencial que a gente tem muito grande, a praça é um espaço que é mantido pela Vale há 20 anos, agora dia 20 de dezembro comemora-se 20 anos de manutenção da Vale da Praça da Liberdade. Então a gente fala que a praça é quase um quintal do memorial. A gora a gente vai começar uma campanha, tem uma parte que é divulgação nas escolas de uma forma mais estruturada, com projeto educativo, ou seja, com uma ação de arte e educação na escola. E mídia de massa, campanha, jornal, TV, mídia externa... É fazer o espaço conhecido, porque realmente ele hoje ele não é conhecido pela cidade.

**Andréa:** Inclui site?

**Wagner:** Inclui site, redes sociais, o site vai ter outro formato, outra cara.

**Andréa:** Em relação ao público que frequenta, há alguma mensuração em relação aos canais de divulgação, ou seja, algum controle de qual conheceu e veio pela internet, indicação...

**Wagner:** Por incrível que pareça, a gente até tem uma pesquisa que parou agora para formatação, a maior parte do público é indicação... é uma coisa bem mineira, a questão do boca a boca, de indicação. Até por ser um espaço que atuou meio de luz apagada, ele foi conhecido mais através de indicações. É interessante que quem veio visitar falou, nossa que demais, vou indicar pra um monte de gente. As vezes até a própria pessoa tá indicando pra um grupo ou voltando pra mostrar pras pessoas isso. Então essa mensuração é no boca a boca, que é realmente a única mídia que a gente fez até hoje.

**Andréa:** A minha pesquisa envolve a dinâmica dos *stakeholders*. Eu utilizei a definição de Freeman de 1984 que fala que *stakeholders* são todos aqueles grupos ou indivíduos que influenciam ou são influenciados pelos objetivos de uma organização. Esse é o mapa genérico de Freeman que é adaptado de acordo com cada organização, incluindo aqui os básicos como governo, mídia, investidores, comunidade local, fornecedores, grupos de interesses especiais, funcionário e concorrência, clientes/ visitantes. Tem algum *stakeholder* que não está listado que você considera importante para gestão do espaço?

**Wagner:** Hum, talvez escolas, instituições de ensino. Porque isso é uma coisa muito forte nos espaços culturais. Quando você fala de museus, sem escola, ele não tem sentido. É pode ser clientes, fornecedores... mas dentro da museografia é bem forte. Realmente é todo um

trabalho. O maior número de visitantes é de escolas, o educativo é voltado mais pra escola, é onde o museu gasta mais energia, digamos, é nesse relacionamento com escola.

Acho que os outros estão contemplados aí...

Aqui eu acho que tem a questão forte do governo. Isso aqui é uma parceria do governo com a iniciativa privada, então isso é muito forte em todo circuito. Inclusive a folha de São Paulo fez uma matéria, não sei se você chegou a ter acesso a ela, acho que seria muito bom, uma que saiu na capa do Ilustrado. Aquela matéria tem um foco muito interessante porque tem um foco de economia, foi uma pessoa de economia que fez a matéria para o ilustrado. É uma matéria recente, de duas semanas acho. A matéria foca muito nessa questão: como que o circuito conseguiu viabilizar o projeto. Primeiro aquela questão do governo, são prédios que precisavam e o marco final disso foi a transferência do poder pra cidade administrativa. E teve a questão do que fazer com os prédios e de se pensar estrategicamente em cultura. Realmente foi uma questão louvável do governo. Por outro lado, o governo precisava da iniciativa privada e ainda precisa pra movimentar o circuito. Então o Circuito é um casamento, e tem que funcionar como casamento, tem relacionamento constante... isso aqui é um prédio, público, um prédio tombado, a gente tá embaixo do guarda chuva CCPL. Então esse relacionamento com o governo é muito importante.

**Andréa:** Em relação os objetivos do Memorial Vale, de notas sobre a importância do relacionamento com os *stakeholders*: 4 Extremamente importante, 3 muito importante, 2 Pouco importante 1 não é importante. E também a legitimidade, poder e urgência – breve explanação sobre os três quesitos-.

**Wagner:** Os investidores são de extrema importância pela questão da manutenção. Sem o investimento das instituições, dos mantenedores, esse circuito não existe. E a inexistência disso também anula toda existência e todo processo.

Os visitantes também são de extrema importância. Não adianta nada ter esse investimento alto do governo, das empresas se a ponta final não é atingida.

A mídia eu colocaria que é média importância, a gente depende dessa mídia, vender essa ideia pra mídia, então o trabalho atualmente é justamente esse, precisa ter um trabalho de assessoria de imprensa, de divulgação pra que o local seja conhecido.

A comunidade local também acho que é extrema importância. Ontem mesmo a gente teve uma palestra do diretor da Tate Gallery. Por que a Tate Gallery é hoje é modelo de negócio, de museu, de galeria em todo mundo. Além de abrigar obras importantes, coisas que toda galeria no mundo tem, ela começou a ter um relacionamento com a comunidade que ela está

inserida, com o entorno e com a cidade de Londres. Então até isso pode ser importante pra você ilustrar o seu trabalho: ele fala crise que está na afetando Europa afeta Londres também. Tem um bairro de Londres que é mais afastado que é de pequenas galerias e ateliês, e esses estavam fechando as postas. Então a Tate Galery começou um trabalho de incentivo, começou a buscar nesse bairro a trazer essas pessoas pra dentro da Tate Galery. Porque eles acreditam que aquilo é oxigênio pra eles. É uma dependência, tamanha necessidade e interligação da Tate Galery e da comunidade local. Aí inclui ações de verde, de trazer esse público, o caminho pra chegar na Tate Galery é invadido de intervenções artísticas. Bem interessante!

Os concorrentes acho que é extrema importância. A gente fala até que aqui, nesse início não tem nenhum espaço cultural concorrente um do outro. É uma concorrência muito mais saudável, a gente tem que conviver um com outro, as ideias do outro, até acertar agendas pra um não sobrepor ao outro. É muito importante principalmente no início, essa afinação pra fortalecer essa ideia do circuito.

Funcionários também acho que são de extrema importância. É a linha de frente, é a cara que você dá a cada espaço.

Fornecedores também acho que são de extrema importância. Aí quando eu falo de fornecedores a gente tem que pensar no que compõe o acervo de cada espaço. Até como essa relação que a gente tem com eles. Isso é aberto à comunidade artística, quem pode ter acesso ao memorial.

O governo é de extrema importância pela característica do negócio, que é parceria da iniciativa privada com o governo.

E grupos de interesses especiais eu colocaria média importância, e a gente tem que estar focado aí com alguns grupos.

**Andréa:** E em relação as demandas de poder, urgência e legitimidade?

**Wagner:** Eu classificaria como legitimidade quase todos, acho que é mais ou menos isso, pelo menos da ideia do circuito, do memorial é isso.

E o poder? Vamos classificar cada *stakeholder*.

Bom, acho que poder e legitimidades: visitantes.

Mídia acho que é mais legitimidade. Comunidade local também legitimidade pela relação que se estabelece... concorrentes também, funcionários também.

Fornecedores já acho que tem uma questão da urgência. A gente até tá num momento de procurar, de alimentar o espaço com atrações culturais, ventilar um pouco a programação

fixa aqui, então é uma coisa de urgência. Governo acho que é legitimidade e grupos de interesse especial também.

**Andréa:** Dentro da estrutura do Memorial, existe alguma divisão da responsabilidade e monitoramento dos *stakeholders* relacionamento por área?

**Wagner:** De como ele é feito?

**Andréa:** Não como ele é feito, mas se há um feedback, se há monitoramento, conflitos...

**Wagner:** Ah tá, internamente? Tem sim. Isso tá centrado hoje com o departamento de comunicação da Fundação Vale. Pela comunicação a gente escolhe qual é o papel, se é o setor de relacionamento institucional que fala com o governo, quem fala com mídia, quem “*starta*” os processos de comunicação, da mídia, ações com a comunidade local, mas aí estaria mais na área de comunicação mesmo. É digamos aí nosso principal fornecedor que consegue esse relacionamento com todos esses *stakeholders* aí.

**Andréa:** Os *stakeholders* influenciam de alguma forma a elaboração dos serviços e da programação do Memorial?

**Wagner:** Com certeza, com certeza. Principalmente a comunidade local. O que você quer, que identidade você quer se associar com a comunidade, qual o objetivo maior da existência do espaço, que é o motivo que se investe e se investiu tanto na manutenção.

**Andréa:** Tem alguma forma de comunicação direta para essa influência dos *stakeholders* na elaboração dos serviços e da programação do Memorial?

**Wagner:** São poucos os canais. Porque eu falo que ainda é limitado? Porque as pessoas não sabem qual é o site, isso não tá divulgado ainda. Mas a gente quer que isso tenha uma importância muito grande e que seja um parâmetro de ações, do que melhorar, de que tipo de programação, de formato de visita. Acho que isso que vai ser a bússola mesmo.

**Andréa:** Mas atualmente existe alguma plataforma de comunicação?

**Wagner:** Atualmente é a pesquisa e o livro de sugestões.

**Andréa:** Como acontece essa pesquisa, quem aplica?

**Wagner:** A pesquisa foi desenhada pelo instituto de pesquisa, eu não saberia te falar qual. Com a minha chegada, eu estou justamente revendo algumas coisas dessa pesquisa, porque eu acho que ela tava muito qualitativa. Ela perguntava muita coisa, mas o aproveitamento



das respostas não tava muito bom. Nós estamos colocando ela mais quantitativa pra ter números aí sempre atualizados.

**Andréa:** Há algum projeto de compartilhamento de pesquisa, dados específicos do museu, inovações, entre outros (não só os da praça)?

**Wagner:** Ele já nasceu... toda a parte de conhecimento que está aqui veio da UFMG, uma parceria com o projeto museografia. Ele tem essa concepção, mas ele precisa dessa informação, ele é o que concebe, mas a informação tem que vim de quem sabe dar informação. Então essa foi uma parceria necessária até pra sobrevivência do local. Para projetos de programação do ano que vem nós estamos justamente procurando isso: quem que pode fazer trabalhos relacionados à interferência urbana. Então a gente sempre vai buscar os melhores parceiros pra buscar o conhecimento e quem pode agregar. E com outras instituições também. Esse é um leque de possibilidades muito grande que a gente tem, como o próprio museu mineiro, arquivo mineiro. Eles têm de forma material aquilo que a gente oferece como informação ao visitante. Eu acho que é uma necessidade até por questão de sobrevivência.

**Andréa:** Mas existe alguma parceria formal, algum encontro?

**Wagner:** Não. A formal que existiu pra constituição do projeto que tá atualmente é a UFMG.

**Andréa:** Quais ações você acreditar ser possíveis para melhorar a cooperação e mobilização entre os espaços culturais e seus *stakeholders*? Já tem algum planejamento?

**Wagner:** Eu acho que a primeira coisa são vários espaços culturais, cada um com sua característica, com seu grau de informação, seu tipo de informação, então essa diferenciação vai ser um desafio pra gente criar. Eu diria que a gente nem concorre um com o outro porque cada um tem um tipo de informação, um tipo de abordagem, uma concepção. Agora a gente precisa tá junto no sentido que a gente precisa muito fortalecer o todo que é a proposta do circuito.

**Andréa:** Mas já existe alguma ação, algum planejamento?

**Wagner:** Não, não, nada ainda. Tudo é muito novo. Já começamos a desenhar, desde policiamento: vamos juntos pedir o policiamento pra região, que é muito complicado. Toda

região urbana tem violência, tem depredação. Fornecedores, temos vários em comum. Mas nada ainda foi feito, tá no início. Não foi feito, mas é necessidade.

**Andréa:** Em relação a comunicação com os próprios visitantes, você falou do livro, é a única forma de comunicação, de acesso?

**Wagner:** Atualmente a divulgação em escolas, é uma comunicação e a gente vai começar agora a mídia do memorial mesmo.

**Andréa:** Há algum núcleo de pesquisa sobre expectativas, habilidades, comportamento dos visitantes no museu e estratégias de acolhimento, bem estar e satisfação desses?

**Wagner:** A gente se baseia na pesquisa. Pela pesquisa a gente já conseguiu mudar algumas coisas.

**Andréa:** Essa é a da UFMG?

**Wagner:** Não, não, falo a pesquisa com o público, do núcleo de pesquisa que pensa o espaço, não diria formalmente pesquisa, o grupo que pensa o formato do memorial as ações, o que a gente vai fazer. É quase um grupo planejador e curador.

As pesquisas não são diretas com os visitantes.

**Andréa:** Em relação às iniciativas abaixo, qual você apoiaria? Por quê?

Formação de roteiro de museus e centros culturais de Belo Horizonte e região;

**Wagner:** Urgente. Posso até comentar mais, além disso... Acho que os governos, aí eu coloco o municipal e o estadual, eles ainda não acordaram para a potencialidade cultural da cidade. Eu acho que essa coisa de Belo Horizonte ser a capital do bar, que não tem mar, mas tem bar, de ter a cultura de buteco, não é só isso. O potencial criativo da cidade está crescendo muito e precisa ser comunicado pra população. A população tem um leque de opções gratuitas ou de baixo custo de eventos na rua, eventos culturais, é muita coisa e a cidade tem que descobrir essa vocação dela, tem que abraçar e chamar o pessoal do turismo. Eu acho que não tem esse diálogo da cultura com o turismo. Belo Horizonte hoje é uma cidade de eventos, de negócios. E também esse público passa flutuante pela cidade sem ter esse envolvimento com a cultura, mas tem esse envolvimento com o bar. A gente precisa copiar um pouco essa coisa que foi feita do buteco pro bar para área cultural. Eu acho até que já tem algumas iniciativas, tá saindo pela Secretaria de Turismo um Portal Minas, acho que já é um bom início.

**Andréa:** Folheteria e mapas para distribuir a turistas (em conjunto com outros museus);

**Wagner:** Importantíssimo, importantíssimo! A gente tá segmentando isso, que tipo de folheto vai pra espaço público, vai pra hotel, pra aeroporto, vai ter um quiosque da cidade de informações turísticas em cada ponto. Aqui, a gente tá falando de varias instituições em volta da praça da Liberdade, então a cidade tem que acordar e fazer isso. A pessoa tem que chegar no aeroporto e saber quais são as opções culturais da cidade. A única coisa que tem e muito precariamente é a distribuição do guia da Belotur, que trata de tudo. Trata de hospedagem, de alimentação, de atrações culturais, de feiras, quer dizer, ele não consegue se aprofundar até pela quantidade de coisas que ele tem que cobrir.

**Andréa:** Desenvolvimento de um calendário comum com referência de datas e “festividades” nos museus e espaços culturais;

**Wagner:** Também, importantíssimo calendário cultural.

**Andréa:** Na verdade esse museu é gratuito, mas no caso políticas de preços e de dias gratuitos.

**Wagner:** Eu acho que tem, isso já é uma coisa que a cultura da cidade oferece, na musica, teatro dança, museu. Tudo isso você tem coisas extremamente baratas e gratuitas. A falha que tem ai é de comunicação. Acho que é comunicação mesmo, igual a gente tem outros espaços que o preço é bem promocional, bem popular, ou gratuito, então é a falta de comunicação.

**Andréa:** Canais de informação direta entre todos os museus:

**Wagner:** É importante e é uma coisa que a gente já ta planejando fazer.

**Andréa:** Canais de troca de informações com o trade de turismo;

**Wagner:** Urgente!

**Andréa:** Treinamento de mão de obra em comum (cursos, oficinas, palestras etc);  
Necessário. É inclusive, eu sou muito usuário de taxi e quando eu falo que quero vim pra cá eu falo quero ir no Memorial Minas Gerais Vale, na praça da Liberdade. É claro que eu sei que o taxista vai me responder onde que é isso, então assim, imagina pra um turista... eu sou da cidade e sei chegar aqui. É todo um trabalho que tem que ser feito, é quem dá essa mobilidade que é taxi, ônibus, informação e população. As pessoas têm que saber que a

gente existe até pra dar essa informação. Se você não faz essa cadeia... Eu acredito que o governo, falo estadual e municipal, tem que fazer.

**Andréa:** Sistema de pesquisas de público integrado;

**Wagner:** Seria interessante. Seria uma iniciativa da cidade ou de quem tem interesse, SEBRAE ou secretaria do governo pra fazer isso.

**Andréa:** Aqui encerramos. Obrigado pela atenção!

Entrevista realizada no dia 26/01/12 com a senhora Laura Guimarães Corrêa - Coordenadora de Comunicação do Espaço TIM UFMG do Conhecimento.

Nome: Laura Guimarães Corrêa

Formação acadêmica: Graduação em Publicidade e Propaganda, Mestrado e Doutorado em Comunicação na UFMG

Atuação profissional: Sou professora da UFMG e agora também Coordenadora do núcleo de comunicação e áudio-visual do Espaço TIM UFMG do Conhecimento

Tempo no cargo: 3 meses

**Andréa:** Quais são as atividades desenvolvidas por você no museu?

**Laura:** Eu cuido de uma maneira abrangente da comunicação do espaço em relação aos diversos públicos, então seja o público da Praça da Liberdade, seja o público geral. A gente fala muito com o público geral, público de escolas e temos muitos visitantes de escolas públicas e particulares. Falamos também com os professores, formadores de modo geral. Sou responsável por isso e pela gestão e produção do áudio-visual. Nós temos aqui no espaço duas mídias não muito comum e usuais no estado e até mesmo no país: uma é a fachada digital do nosso prédio que permite projeções: são 12 projetores que são voltados pra ações de cunho artístico, científico e cultural, não é uma fachada com fins publicitários. Então eu coordeno isso que vai pra fachada, isso que é produzido pra fachada e também tenho trabalhado para desenvolver parcerias do que vai ser projetado. Tem uma proposta bastante interativa! E o outro formato do áudio-visual que também não é comum é o fulldomo, que é um hemisfério digital de projeção que também é raro, geralmente é usado com fins de filme sobre astronomia, mas a gente tem tentado abrir isso pra projetos culturais e artísticos, ou mesmo educacionais, não só ligados ao ensino da astronomia. Basicamente é isso. Eu tenho 3 assessores: uma que cuida mais especificamente do áudio-visual, uma outra do contato a imprensa, com a assessoria de imprensa e outra mais ligado a produção e comunicação de modo geral.

**Andréa:** De que forma ocorre o *feedback* dessas frentes de comunicação sobre os diversos públicos? Isso é feito de forma sistematizada?

**Laura:** Não. Isso não é sistematizado, não é organizado. É um dos objetivos da agente. Nós temos um site que está em fase de finalização agora. Até agora nós tínhamos uma página hospedada no site da UFMG com informações bastante básicas, mas desde o final do ano

passado (isso se intensificou no final do ano passado) estamos na produção do novo site que é mais abrangente sobre o espaço. Ali a gente espera ter um feedback, um contato, um retorno, mais sistematizado do público do nosso espaço. Atualmente a gente tem o retorno vindo da recepção, das pessoas que tem contato direto com o público que chega aqui. Tá acontecendo, também em fase de finalização e eu nem sei porque não começou, um outro projeto do professor da UFMG, o Yurij Castelfranchi, de uma pesquisa de público. Ele utilizou uma metodologia própria, mas a gente não tem ainda acesso ao resultado. Era pra ter começado no final do ano passado e eu não sei porque não ficou pronta, mas enfim...outras coisas de fim de ano, outros acontecimentos, eu não sei se isso foi deixado pra início desse ano. Na verdade é algo que precisamos retomar nesse começo de ano, nesse recomeço de atividades do começo do ano. E nós temos algum retorno via *twitter* e *facebook*, mas não é sistematizado. Quando acontece alguma coisa, as pessoas – essa assessora de comunicação junto com uma bolsista- , que estão próximos dessas redes sociais verificam e quando acontece alguma coisa digno de nota, isso chega a mim. Aconteceu uma dúvida aqui, uma reclamação... o que até agora não me chegou. Mas é um tipo de retorno bastante direto que a gente tem. A gente fez uma campanha que convidou muito o publico a participar que foi a campanha 2012 em 12, para as pessoas mandarem mensagens palavras, enfim, o que quisessem expressas aí para ano de 2012 pra serem projetados na fachada. Com isso a gente teve algum tipo de retorno e sempre positivo. Mas isso não ta sistematizado ainda.

**Andréa:** Qual é a importância para o museu do núcleo de comunicação?

**Laura:** É muito grande, principalmente aqui no museu que a gente entende a comunicação não só como um meio, como uma maneira de divulgar as ações que estão sendo feitas aqui, que são muitas (oficinas, ações educativas, da astronomia, etc). A comunicação aqui é também um fim. Os usos da fachada digital, o uso ali já é um fim, ela não é apenas uma divulgação daquilo que se faz aqui. A comunicação já o produto final, digamos assim, do espaço. Então a importância é enorme! Afeta as suas principais funções, a divulgação científica. O espaço é uma parceria da UFMG, a empresa TIM e o governo do estado, então a atuação da UFMG aqui tem esse compromisso, de ter um lugar de divulgação do conhecimento. E nisso a comunicação é fundamental.

**Andréa:** Nas redes sociais o espaço divulga não só palestra ou releases como também divulgação de conhecimento científico em geral. Como é feita a seleção das matérias, reportagens e frases divulgadas nas redes sociais?

**Laura:** A seleção tem sido feita de acordo com alguns sites que a gente costuma visitar que tem a ver com a divulgação científica. Na maioria das vezes esses twittes ou esses post do *facebook* são feitos com alguma antecedência e enviados a mim como coordenadora e eu aprovo ou não umas notícias que são dadas ali. Isso atrasa um pouco, deixa de ser dada em tempo real, mas passa por um controle de qualidade, digamos assim. E que nem sempre é possível fazer da maneira ideal. Passa por mim geralmente.

**Andréa:** Eu não notei em nenhuma rede social, mas as vezes acontece das redes sócias virarem SAC das empresas. Eu não vi nenhum post relacionado.

**Laura:** Nem eu.

**Andréa:** Mas caso acontecesse, Você acredita que poderia denegrir a imagem do museu? Qual a melhor alternativa?

**Laura:** Eu acredito que nesse caso não dá pra esconder. As redes sociais propiciaram isso, que as marcas, as instituições, as pessoas fiquem mais expostas. Acho que a solução é uma resposta rápida que realmente resolva de alguma forma, mas que pelo menos mostre interesse pela queixa que a pessoa fez. Um exemplo muito bacana é aquele do... eu posso errar o banco, mas acho que foi o Bradesco. O cliente escreveu em verso uma reclamação com o pedido de um novo cartão, uma coisa assim, e a pessoa que estava respondendo nas redes sociais teve a presença de espírito, o talento e a boa iniciativa de responder no mesmo tom de uma maneira respeitosa e ao mesmo tempo respondendo a questão do cliente... de uma maneira bem humorada. Eu acho isso interessante, você conseguir responder no tom da pessoa que está se endereçando a você, mas é claro, se a pessoa chegar sendo grosseira você não vai responder no mesmo tom. Mas se a pessoa tem uma formalidade, cabe uma resposta mais formal, mas se a pessoa tem uma informalidade, tem um senso de humor ali envolvido, eu acho que você cria uma simpatia com a instituição muito maior do que você fazer uma *newsletter*, uma coisa que vai de cima pra baixo, um caminho de conversa e não ida e volta.

**Andréa:** O museu estava com uma campanha interativa (2012 em 12) onde o público participava enviando mensagens para projeção na fachada do prédio. Como foi o *feedback* do público? Qual o objetivo principal dessa ação participativa?

**Laura:** O feedback foi bom, como eu disse. Agora a campanha começa a perder um pouco. Nós já estamos recebendo tantas sugestões e no mês de fevereiro a gente só vai projetar aquelas selecionadas sem mais convidar as pessoas a participarem. O objetivo de uma ação participativa é convidar as pessoas a fazerem parte daquilo que o espaço faz. Aquilo que te falei inicialmente da ideia da gente não ser só um centro produtor, de discursos de cultura, de conhecimento, mas de ser um espaço de compartilhamento em que as pessoas são convidadas a mostrarem suas visões de mundo e a construírem até um conhecimento compartilhado aqui. Isso tá de encontro inclusive com ações pedagógicas como oficinas e de formação que a gente não pretende entregar a coisa pronta, essa conversa é algo que nos interessa. Essa ação é só uma mostra daquilo que a gente pretende fazer com a fachada. Na medida do possível, recursos tecnológicos, se a gente tiver os recursos tecnológicos necessários, se a gente tiver uma verba necessária, porque nem tudo faz parte do nosso orçamento, a ideia é fazer outras ações que sejam interativas, em que as pessoas que estejam na rua possam interagir com a fachada, seja com seus corpos, seja com seus celulares, seja através do nosso site que a gente deve entrar no daqui a pouco tempo, etc.

**Andréa:** Então não restringe só a fachada, ne?

**Laura:** Não, essa busca pela interação é uma visão da instituição como um todo. Agora, como a fachada é aquilo que está mais visível, como se fosse a pele da instituição e gente faz questão que conte com alguma participação do público.

Vai entrar em cartaz daqui um tempo uma ação que é projeção de imagens do centro de microscopia eletrônica, que é do centro de microscopia da UFMG em que as pessoas vão olhar aquelas imagens que são quase abstratas, elas não sabem do que se trata porque são muito ampliadas e vão tentar adivinhar, entrar no site pra descobrir o que é aquilo e tal. Então o outro objetivo é gerar curiosidade mesmo, chamar atenção pro espaço.

**Andréa:** Apresentação da cartela e breve explanação sobre *stakeholder*.

Relacionado ao seu trabalho no museu, quais *stakeholders* afetam e são afetados?

**Laura:** Acho que todos esses que você me mostrou são importantes aqui, nenhum desses que você citou não interessa ou não interessa à área de comunicação. Mas tem as parcerias porque a gente trabalha com esses três parceiros que são os gestores. Então eu nem sei se posso chamá-los de *stakeholders* porque são gestores da instituição. Mas o que a gente pode perceber são interesses diversos as vezes, muitas vezes até concorrentes e convergentes pro mesmo objetivo e isso aparece muito na comunicação. Agora mais diretamente se eu for



pensar, a mídia, claro, interfere diretamente no nosso trabalho. Se eu percebo que algum meio de comunicação tem uma visão negativa sobre o espaço, isso tem muito a ver com o tipo de trabalho que eu desenvolvo. Clientes a gente chamaria de público, visitante... Interfere muito diretamente, pois é a razão de existência. Se a gente, por exemplo, começa a ter pouco público ou se a gente começa a ter um público concentrado numa classe econômica, isso reflete muito no trabalho que eu tenho que fazer... vamos começar a chamar mais esse público que não conhece. Esse trabalho de comunicação. Comunidade local é muito importante porque a gente tá cada vez mais fazendo parte de um circuito cultural. Tem um público que é afetado por aquilo que acontece aqui. Por exemplo, o horário de funcionamento do Palácio da Liberdade pode afetar os nossos horários aqui, de abertura. Algumas coisas desse tipo, por causa do fluxo de pessoas que está por aqui. E os governos principalmente, muito importante também porque a UFMG é do governo federal e o estadual também. A CODEMIG é do estado de Minas, uma das patrocinadoras. Então são influências diretas do nosso trabalho.

**Andréa:** Você acredita você e os demais funcionários do museu influenciam nas decisões estratégicas da empresa? De que forma? Bom, na verdade você já é da parte estratégica, mas de que forma as pessoas que você coordena conseguem influenciar.

**Laura:** Sim, inclusive tem uma particularidade da minha gestão aqui. Como eu estou a poucos meses aqui tem pessoas que já estão trabalhando aqui desde o início, na inauguração do espaço. A opinião a visão deles é muito importante pra minha tomada de decisão que influencia também a tomada de decisão da diretoria do espaço. Agora mesmo eu tenho uma reunião que é de planejamento de ações pra esse ano de 2012. Influencia diretamente.

**Andréa:** Terminamos aqui. Obrigada!

Entrevista realizada no dia 26/01/12 com a senhora Maristella Medeiros de Paula, Produtora do Memorial Minas Gerais – Vale

Nome: Maristella Medeiros de Paula

Formação acadêmica: Graduada em Relações Públicas, Especialista em Comunicação e gestão empresarial e em educação ambiental.

Atuação profissional: Produtora executiva

Tempo no cargo: cinco meses

**Andréa:** Quais são as atividades desenvolvidas por você no museu?

**Maristella:** Hoje a gente tem uma situação que excede um pouco o cargo de produtor por um lado e tá faltando ainda por outro que é mesmo a atividade do produtor por causa do momento do memorial. Eu cheguei pra acompanhar uma transição que acho que o Wagner deve ter te pontuado: hoje a gente opera com a Panda aqui dentro que é a empresa onde eu trabalho, e a associação pela Vale já assumindo o cargo de gerente do memorial para que a pudesse efetivamente começar a gerir o memorial. Ou seja, tirar a panda e a associação assumir direto. Então eu entrei já sabendo que haveria essa transição e justamente pra ajudar no momento da transição. Hoje eu faço quase tudo aqui dentro, eu faço o papel do coordenador do educativo, que coordena os monitores, que acompanha os agendamentos escolares. Não é um papel do produtor, mas não existe essa ação educativa ainda. Essa pessoa está sendo contratada pela associação, não existia pela Panda. Antes só existia uma pessoa aqui que era esse produtor e ele tinha que fazer isso aqui funcionar. Então tinha que acompanhar os monitores, o agendamento, tem que coordenar todas as outras equipes do terceirizado que hoje tem segurança, limpeza, vigilância. Tem que acompanhar tudo isso, a qualidade do serviço deles, fazer escala e agora aos poucos estou passando isso para o administrativo financeiro que já entrou pela associação. E essa figura de ta aqui o tempo todo, de estar presente. Compras eu fazia, faço ainda uma parte. Agora algumas coisas a associação já ta conseguindo comprar. O visitante que tem alguma coisa a falar pedia pra falar com o coordenador era comigo. Fazia a recepção das escolas também, hoje já tem mais monitores então eu só pontuo assim o projeto, o tema da escola, o número de alunos pra passar esse *briefing* pra eles terem essa noção do que é o foco da visita. Um trabalho de coordenador que fica in loco. Por outro lado, a gente ainda não está tendo as atividades extras, o que eu tenho de extra de setembro até agora, são só atividades dos parceiros, ou seja, o parceiro que usa o espaço, fora visita, a própria vale e o Circuito Cultural. Eu tenho

eventos aqui de bate papo, de uso de auditório, reunião, aí eu estou aqui como produtora. Eu organizo tudo isso, coordeno os eventos, faço esse papel. Se for um evento um pouco maior, a Panda manda outra produtora. Porque além de estar fazendo isso eu cuido do dia-a-dia. Enquanto eu tô aqui montando o evento, acompanhando o Buffet, vendo os equipamentos, eu estou coordenando o dia-a-dia do memorial ainda. E o próprio circuito, só os dois utilizam o espaço do memorial pra eventos. Mas a gente vai começar agora, tem projetos aí encaminhando pra gente ter ações aqui. Aí vai entrar mais minha função de produtor, que hoje está com tempo menor.

**Andréa:** Essas funções que você realiza acontecem de forma sistematizada? Por exemplo, tem que fazer isso e aquilo e o feedback foi assim...

**Maristella:** Não são sistematizadas. Eu sei o que eu tenho que fazer porque a coisa tem que acontecer. Claro que num evento você tem a programação, tem o check-list, então eu sei que o Buffet vai chegar tal hora... chegou, não chegou. Então eu sei, mas o feedback nosso ainda é muito o boba a boca, é conversar.

A Vale as vezes no evento coloca aquela folha de qualidade.

**Andréa:** Você acaba tendo contato com todos, não é? A Vale, o governo...

**Maristella:** Sim, até a imprensa. Acontece ...Como pra cobrir o próprio espaço que tá muito em evidência de uns 3, 2 meses pra cá. O Circuito tem feito esse trabalho de divulgação, então nós temos recebido muito a imprensa aqui.

**Andréa:** Sobre o relacionamento, existe algum monitoramento do relacionamento? Essa área está precisando melhorar o relacionamento.

**Maristella:** Sistematizado não, mas o que acontece, os relacionamentos vem pra gerar alguma coisa, então você tem a própria qualidade do que foi gerado como termômetro se o relacionamento funcional ou não.

**Andréa:** Qual é a importância para o museu do núcleo educacional? Eu coloquei o núcleo educacional, pois havia entendido que você ficava mais nesse foco..

**Maristella:** Eu faço as duas coisas, isso que u to te falando. Eu faço o educativo, vai ter uma pessoa só pra coordenar o educativo e faço essa outra parte aí do geral.

**Andréa:** Então vamos dos dois: qual a importância do educativo e do produtor?

**Maristella:** Os dois são de extrema importância. O educativo porque grande parte do nosso público é e vai continuar sendo escola. A gente tem intenção sim de continuar atendendo muita escola. Hoje a gente trabalha com a secretaria de educação. A gente ofereceu dois temas e a secretaria de educação e as escolas através do projeto que a secretaria tem que chama circuito de museus, ele tiveram que inscrever os projetos deles, ser aprovado o projeto, pra eles fazerem parte do circuito de museus, então a gente tem os museus que fazem parte desse programa, então é feito um convênio mesmo com a secretaria e tem as escolas que ganharam. Tem um tema o projeto que já é trabalhado em sala de aula, aí o ideal é que a gente conheça o tema da turma e prepare a visita com o foco da turma. A ideia é que você tenha isso replicado, porque isso é o ideal de uma visita de escola, que eles venham não pra passear, até porque o tempo é sempre curto. Com o propósito de eles terem mais informação, de ter mais detalhado um tema que eles já sabem sobre ele. Então o educativo vai direcionar, vai preparar as visitas. Eles podem trabalhar de uma maneira que isso volte pra escola, trabalhar junto com a escola. Pra isso ele trabalha muito a informação da equipe de monitores, é um apoio, é o ponto de junção, a equipe tem todo o foco nele. E tem o trabalho de gestão, por exemplo, as crianças fazem uma visita, acabou a visita eles tem um tempo numa área pra desenvolver as atividades. Então um museu quase nunca funciona sem o projeto educativo. Por outro lado ele também tem que desenvolver atividades culturais porque se não ele fica estático. Se você não tem uma programação, como é que vou fazer pras pessoas virem? É uma forma de divulgar, é um gancho pra imprensa. Você não funciona sem isso... com o tempo a população de Belo Horizonte já veio. Você conhece, já visitou. A população de fora faz uma visita e vai embora. O que você faz pra atrair de novo o público e pra imprensa todo dia divulgar você? Você tem que ter a programação cultural também e tem que ter o educativo se não, não se faz nada aqui dentro.

**Andréa:** Como é feita a seleção dos funcionários, o treinamento, e roteiro de visita?

**Maristella:** A gente tem o RH da Panda, tem um departamento e uma pessoa específica está diretamente ligada ao memorial. Ela acompanha e faz o recrutamento. A gente passa pra ela qual o perfil a gente tá querendo. Por causa dos nossos espaços mesmo e do conteúdo, tem áreas que a gente acha mais interessante chamar. História, que é um memorial, ne! Tem algumas salas ligadas à cultura e arte. Então tem uma boa parte da equipe que é ligada à história e outros ligados à arte. Mas a gente tem também pessoas da área de comunicação, que são pessoas que tem facilidade de receber os visitantes, de se expressar. Não impede que seja dessas áreas. E tem também de pedagogia. Tem um foco na área de licenciatura ou

história. A gente pontua os cursos pra ela. Agora estamos com muita gente de história, então preferimos de outra área. Se você conseguir conciliar bilíngue, melhor.

**Andréa:** A equipe tem hoje (monitores bilíngues)?

**Maristella:** Tem, tem de espanhol e inglês. A gente pontua pra ela que faz a primeira seleção de currículos, depois entrevista e manda pra gente. Se a gente achar que está ok faz os testes psicológicos todos. Na verdade temos o suporte de RH.

**Andréa:** E depois vai passar pra associação?

**Maristella:** Hoje quem é Panda vai virar associação. Vão ser registrados como funcionários da associação. A ideia é manter a equipe.

**Andréa:** Em suas funções no museu, você tem a possibilidade de indicar ações de melhoria e fazer avaliações de risco? Há recompensas? E você como coordenadora, qual o acesso dos funcionários para passar isso?

**Maristella:** Quando eu entrei uma coisa que eu pontuei na minha entrevista que uma questão minha como experiência de coordenação, é ser muito aberta à críticas, sugestões. Eu sou mesmo assim, não foi uma coisa apenas pontuada na entrevista. E os vigilantes, segurança, recepção, todo mundo tem essa liberdade de chegar e falar: olha eu acho que isso não tá funcionando e iria funcionar melhor de tal maneira. Uma vez que você acredita que você contratou e que eles que são especialistas naquilo, o mínimo que você tem que fazer é ouvir. Então as vezes não procede e você explica porque não é dessa maneira e qual é o ideal. Então eles tem a liberdade de vim até a mim e agora no caso a Marla que é do administrativo e ao Wagner. Todos nós somos bem acessíveis, mas eles me têm como ponto de referência porque eu coordeno ainda a equipe maior que é a de monitores. Nós, eu, Marla, temos total liberdade pra passar pro Wagner. É muito democrático pra trabalhar aqui.

**Andréa:** Existem reuniões, algum livro interno de comunicação dos funcionários?

**Maristella:** Especificamente os monitores tem uma reunião mensal. A gente troca informações também, mas a gente também a equipe maior. A gente trás questões e eles tem a liberdade de falar pra gente nessa reunião. Os terceirizados tem que vim até a gente, pois não temos reuniões. A gente tem um livro de visita dos visitantes com sugestão e reclamação. E de tempos e tempos com uma determinada frequência eu vejo todas as anotações desse livro. Eu vou registrando isso para, num momento oportuno, eu poder dar o

feedback pra aquele visitante que deixou o contato dele, ou se ele deixou apenas uma sugestão, a gente anota pra gente conversar sobre ela.

**Andréa:** O núcleo educacional do museu tem contato com os núcleos de outros centros culturais (principalmente do CCPL)?

**Maristella:** Não tem porque o próprio circuito está em formação e está montando os comitês. Os comitês foram definidos e o ideal é ter um representante de cada espaço em cada comitê. Esses comitês foram formados agora no último módulo de janeiro. O comitê de educação, assim como outros comitês, percebe que não há um fluxo de informação. Eu conheço o educativo do TIM e do Minas e do Metal. Nessas ocasiões dos seminários são boas ocasiões pra gente trocar informações. A pessoa do TIM, se não me engano Débora, é uma pessoa que já conheço de longa data, então acontecia um intercâmbio maior, divulgava as ações deles lá que os meus monitores podiam participar. Ela veio aqui fazer visita, trocamos umas ideias de como trabalhar o educativo, mas era informal. Agora com a formação dos comitês as coisas vão começar a ser sistematizadas e vai ser formal.

**Andréa:** Apresentação da cartela e breve explicação sobre *stakeholder*.

Relacionado ao seu trabalho no museu, quais *stakeholders* afetam e são afetados?

**Maristella:** A mídia com certeza. Como eu te falei, a gente recebe a imprensa e o que a mídia faz afeta a gente e afeta o meu trabalho, claro. E eu, por receber a imprensa aqui eu tenho o outro lado da moeda, meu trabalho afeta eles também. Funcionários totalmente porque hoje eu coordeno. Então eles afetam totalmente meu trabalho. Fornecedores também pois eu coordeno equipe de terceirizados. Visitante totalmente e a gente é o ponto de referência para qualquer ação dos visitantes. E em tudo na verdade, porque a gente que estabelece se vai ter visita guiada, se vai ser de hora em hora, se vai ter visita livre, a gente que tem que resolver isso. Investidores não, porque aí fica uma coisa mais do líder da associação e governo também deles. Comunidade local hoje não afeta meu trabalho, mas é um dos públicos que a gente vai trabalhar, até como comitê de comunicação que eu faço parte. A gente vai trabalhar bastante a comunidade local. Então a gente tem que mais afeta: mídia, os funcionários, os fornecedores e os clientes.

**Andréa:** Só voltando, eu me esqueci de perguntar, os monitores tem uma liberdade de programar a visita de acordo com o perfil do visitante?

**Maristella:** Eles têm alguma flexibilidade, mas de acordo com alguns critérios. Eu não posso dar essa flexibilidade, por exemplo, se for um grupo misto: você chegou, outro casal chegou, outro casal para a visita das cinco horas da tarde. Eles não podem nem mudar o ritmo da visita porque um vai estar com pressa, o outro devagar... não dá! Até por uma questão de ser difícil conciliar os interesses. Quando for um grupo inteiro junto, aí sim. Por exemplo, eu recebo grupos de arquitetos, eles estão muito mais interessados na arquitetura e no restauro daqui do que no próprio conteúdo das salas. Em dezembro eu solicitei do IEPHA um treinamento da parte de restauro do prédio. Acabou que elas acharam que duas horas seriam suficientes e elas gastaram duas horas e meia só pra primeira parte do treinamento que foi mais teórico. Elas mostraram projeção da obra, pois foram elas que acompanharam. Mas não deu tempo de fazer a visita treinamento, que é elas andarem com eles no prédio mostrando tudo que eles vão passar depois. Então eu tenho essa demanda aqui e eles têm essa autonomia. Mas é tudo agendado antes, se tem um grupo de arquiteto eu já pontuo pra eles. Eles têm autonomia de fazer a visita sem explicar muito o conteúdo, só explicar o que é a sala mesmo. Aí eu vou pelo perfil do monitor também. A gente pega a pessoa que tem o interesse e os outros podem também direcionar a visita. E as escolas a gente já coloca qual é o eixo temático. Então tem a visita padrão que sai de hora em hora e a visita agendada de grupos que chegam juntos e são de determinada área e tem interesse comum, eles podem fazer isso.

**Andréa:** A última pergunta é: Você acredita você e os demais funcionários influenciam nas decisões estratégicas do museu? De que forma?

**Maristella:** Conseguimos, com certeza. Hoje como eu coordeno eu dou todo o feedback do serviços, de visitante, esse contato com o visitante é meu ainda, mesmo com a entrada do Wagner. O Wagner só é acionado para resolver alguma coisa de visitante se eu não estiver aqui, pois ele tem outras questões estratégicas, tem dia que ele não fica aqui, tem dia que ele fica na Vale... todo o feedback do relacionamento do museu, de coisa das diversas equipes, reclamações, sugestões, tudo isso é dado por mim e aí eu participo nas reuniões com o Wagner. E fornecedor também, quem lida com eles sou eu, então na verdade, eu hoje tenho não só liberdade, mas ele precisa de mim pra ter o embasamento pra tomar as decisões.

**Andréa:** Era só isso...Muito obrigada!