

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

**Raphaella de Lima Alvarenga Tone**

**A Institucionalização de Práticas, Ferramentas e Processos na Gestão de Serviços e Operações no Turismo: Um Estudo em Museus de Juiz de Fora**

Juiz de Fora

2024

**Raphaella de Lima Alvarenga Tone**

**A Institucionalização de Práticas, Ferramentas e Processos na Gestão de Serviços e Operações no Turismo: Um Estudo em Museus de Juiz de Fora**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Duarte Pimentel

Juiz de Fora

2024

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

de Lima Alvarenga Tone, Raphaella.

A Institucionalização de Práticas, Ferramentas e Processos na Gestão de Serviços e Operações no Turismo : Um estudo em museus de Juiz de Fora / Raphaella de Lima Alvarenga Tone. -- 2024.

207 p. : il.

Orientador: Thiago Duarte Pimentel

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

1. Museus. 2. Gestão. 3. Turismo. 4. Juiz de Fora. I. Duarte Pimentel, Thiago, orient. II. Título.

**Raphaella de Lima Alvarenga Tone**

**A Institucionalização de Práticas, Ferramentas e Processos na Gestão de Serviços e Operações no Turismo: um estudo em museus de Juiz de Fora**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestra em Administração. Área de concentração: Gestão e Organizações

Aprovada em 23 de fevereiro de 2024.

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Thiago Duarte Pimentel** - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

**Profa. Dra. Mariana Pereira Chaves Pimentel**

Universidade Federal de Juiz de Fora

**Prof. Dr. Wescley Silva Xavier**

Universidade Federal de Viçosa

Juiz de Fora, 01/02/2024.



Documento assinado eletronicamente por **Wescley Silva Xavier, Usuário Externo**, em 27/03/2024, às 14:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Thiago Duarte Pimentel, Professor(a)**, em 27/03/2024, às 14:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Mariana Pereira Chaves Pimentel, Professor(a)**, em 29/03/2024, às 10:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **1689749** e o código CRC **26158923**.

---

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela força nos momentos mais difíceis, pelas conquistas no decorrer da jornada e pela luz que me guiou nas etapas mais desafiadoras do caminho.

Agradeço aos meus pais, Adriana e Wilson, e a minha irmã Nathália pelo apoio incondicional. Sem a confiança, força e o amor de vocês nada disso seria possível.

Agradeço ao meu orientador, pelos sábios conselhos e pela partilha do conhecimento. Agradeço também à banca pelas ricas contribuições e pelo suporte.

Agradeço aos professores do programa de mestrado pelos ensinamentos que auxiliaram na minha construção como acadêmica e a secretaria do programa pelo comprometimento em amparar o aluno e pela gentileza demonstrada no processo.

Agradeço aos meus amigos de vida e do mestrado pelo incentivo, pela troca e pelas risadas no decorrer do caminho.

Agradeço aos gestores e funcionários dos museus de Juiz de Fora pelas informações compartilhadas e disponibilidade, em especial ao Museu Ferroviário de Juiz de Fora, ao Museu de Arte Murilo Mendes, ao Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia e ao Museu Mariano Procópio.

Agradeço a FAPEMIG pela bolsa concedida ao longo do mestrado (processo n.º 23071919902/2022–98), por ser uma incentivadora e por tornar o processo mais leve.

Agradeço a Universidade Federal de Juiz de Fora pela educação de qualidade ofertada.

## RESUMO

O turismo é um fenômeno complexo e ímpar para fomentar muitas economias globalmente. Seu desenvolvimento, assim como o dos atores de sua cadeia produtiva, é essencial para o processo produtivo ser adequado ao cenário e ao público-alvo. A gestão de operações surge, justamente, como forma de tornar a cadeia e os processos mais eficazes e eficientes, deixando o produto com maior valor agregado e diminuindo possíveis gastos e recursos não essenciais. Já a Teoria Institucional coloca a parte estrutural socialmente construída no contexto da instituição como forma de complementar a análise dos processos. Desta forma, a combinação dos estudos é um diferencial na gestão, devido ao fato de conciliar a perspectiva funcional e analítica na compreensão das organizações. Os museus são um dos componentes do sistema turístico e, assim como esse sistema, merecem uma atenção quanto a sua gestão, visto que é possível identificar lacunas operacionais e um subaproveitamento do potencial de instituições museológicas. Com o objetivo de diagnosticar as práticas de gestão em museus de Juiz de Fora, identificando possíveis formas de potencializar a gestão, foi realizada uma pesquisa documental, lexical e de campo para atingir o objetivo da pesquisa. Assim, primeiramente foi realizado um estudo para identificar quais dos vinte e um museus da cidade possuíam plano museológico, instrumento de gestão mais completo e ideal para um museu. Depois, uma análise documental e lexical foram feitas em quatro museus selecionados, o que possibilitou perceber que mesmo detendo um instrumento de gestão o mesmo não era em todos os casos completo e atualizado. Foi realizado um questionário com o público (moradores ou não da cidade) e com os funcionários dos museus, o que possibilitou entender a atual percepção sobre os museus de diferentes ângulos. Foram também realizadas entrevistas com os gestores para compreender um pouco da gestão e do cenário da instituição, dentre os resultados cabe destaque para a escassez de recursos financeiros e humanos apontada. Ao final foi permitido inferir que as práticas de gestão de operações dos museus da cidade são incipientes e nos casos mais avançados ainda há espaço de melhoria. A aplicação do sistema Planejamento e Controle da Produção foi apontada como forma de potencializar a gestão dos museus, a fim de conseguir um visitante/cliente final mais satisfeito e um conjunto de atores e fatores mais favoráveis para a execução do turismo na cidade.

**Palavras-chave:** Museus; Gestão; Turismo; Juiz de Fora.

## ABSTRACT

Tourism is a complex and unique phenomenon that stimulates many economies globally. Its development, as well as that of the players in its production chain, is essential if the production process is to be suited to the scenario and the target audience. Operations management arises precisely as a way of making the chain and the processes more effective and efficient, leaving the product with greater added value and reducing possible expenses and non-essential resources. Institutional Theory, on the other hand, places the socially constructed structural part in the context of the institution as a way of complementing the analysis of the processes. In this way, the combination of these studies is a differential in management, because it reconciles the functional and analytical perspectives in understanding organizations. Museums are one of the components of the tourism system and, like this system, deserve attention in terms of their management, since it is possible to identify operational gaps and underutilization of the potential of museum institutions. With the aim of diagnosing management practices in museums in Juiz de Fora and identifying possible ways of improving management, a documentary, lexical and field study was carried out to achieve the research objective. Therefore, first a survey was carried out to identify which of the city's 21 museums had a museum plan, the most complete and ideal management tool for a museum, then a documental and lexical analysis was carried out on four selected museums, which made it possible to see that even though they had a management tool, it was not complete and up-to-date in all cases. A questionnaire was carried out with the public (whether they lived in the city or not) and with museum employees, which made it possible to understand the current perception of museums from different perspectives. Interviews were also carried out with the managers in order to understand a little about the institution's management and scenario. Among the results, the shortage of financial and human resources was highlighted. In the end, it was possible to infer that the operations management practices of the city's museums are incipient and in the most advanced cases there is still room for improvement. The application of the Production Planning and Control system was pointed out as a way of boosting museum management in order to achieve a more satisfied visitor and a more favorable set of actors and factors for tourism in the city.

**Keywords:** Museums; Management; Tourism; Juiz de Fora.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Processo de Transformação	25
Figura 2: Quadro Síntese do Interesse pelo Estudo de GO em Serviços	30
Figura 3: Linha Cronológica da Evolução do Turismo	38
Figura 4: Turismo e os Elementos Pertencentes a sua Cadeia	45
Figura 5: Modelo da Gestão de Operações no Turismo	49
Figura 6: Organograma da SETUR	78
Figura 7: Mapa das Instalações do MFJF	113
Figura 8: Organograma MAMM	118
Figura 9: Mapa das Instalações do MAMM	124
Figura 10: Mapa das Instalações do MDCT	135
Figura 11: Organograma MAPRO	141
Figura 12: Mapa das Instalações do MAPRO	148
Figura 13: Processo Operacional Otimizado nos Museus	166

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número Médio de Visitas nos Museus do Brasil entre 2001 e 2019	60
Gráfico 2: Repasse ICMS Turístico 2022	79
Gráfico 3: Repasse ICMS Turístico 2023	80
Gráfico 4: Evolução das Atividades de Turismo em Juiz de Fora	82
Gráfico 5: Atrativos Culturais em Juiz de Fora	84
Gráfico 6: Avaliação da Infraestrutura, Equipamentos, Serviços Turísticos da Cidade, Hospedagem e Guias de Turismo.	86
Gráfico 7: Ano de Abertura dos Museus	88
Gráfico 8: Esfera Museus	89
Gráfico 9: Temática dos Museus	89
Gráfico 10: Tipologia Museus	90
Gráfico 11: Tipologia do Acervo	91
Gráfico 12: Bairro onde os Museus estão Localizados	91
Gráfico 13: Acessibilidade Física dos Museus	92
Gráfico 14: Acessibilidade Visual dos Museus	93
Gráfico 15: Instalações dos Museus	93
Gráfico 16: Número de Funcionários que Trabalham no Museu	94
Gráfico 17: Existência de Formulário de Visitação dos Museus (média)	95
Gráfico 18: Regimento Interno	96
Gráfico 19: Plano Museológico	96
Gráfico 20: Elemento mais Importante de um Museu	98
Gráfico 21: Estratégias de Gestão Essenciais em um Museu	99
Gráfico 22: Possíveis Melhorias na Gestão do Museu	100
Gráfico 23: Costume de Frequentar Museus	101
Gráfico 24: Qual dos Museus era Considerado o Mais Atrativo	102
Gráfico 25: O que um Museu Precisa Ter para Ser Atrativo	103
Gráfico 26: Estatística Textual	109

Gráfico 27: Nuvem de Palavras	110
Gráfico 28: Classificação Hierárquica Descendente (CHD)	111
Gráfico 29: Análise de Similitude	112
Gráfico 30: Estatística Textual	121
Gráfico 31: Nuvem de Palavras	121
Gráfico 32: Classificação Hierárquica Descendente (CHD)	122
Gráfico 33: Análise de Similitude	123
Gráfico 34: Estatística Textual	131
Gráfico 35: Nuvem de Palavras	132
Gráfico 36: Classificação Hierárquica Descendente (CHD)	133
Gráfico 37: Análise de Similitude	134
Gráfico 38: Estatística Textual	144
Gráfico 39: Nuvem de Palavras	145
Gráfico 40: Classificação Hierárquica Descendente (CHD)	146
Gráfico 41: Análise de Similitude	147
Gráfico 42: Diagrama de Zipf	193
Gráfico 43: Análise de Similitude	194

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese Capítulo 1	23
Quadro 2: Processo de Otimização - Cases	31
Quadro 3: Síntese do Capítulo 2	33
Quadro 4: Síntese das Definições de Turismo	36
Quadro 5: Evolução da Atividade Turística no Brasil	38
Quadro 6: Síntese do Capítulo 3	60
Quadro 7: Categorias para a Análise	70
Quadro 8: Museus em Juiz de Fora	87
Quadro 9: Quadro Síntese MFJF	116
Quadro 10: Quadro Síntese MAMM	127
Quadro 11: Quadro Síntese MDCT	138
Quadro 12: Quadro Síntese MAPRO	151
Quadro 13: Síntese dos Resultados	153
Quadro 14: Generalização Empírica.	163
Quadro 15: Dados dos Atos Levantados	190

## **LISTA DE SIGLAS**

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

COMTUR - Conselho Municipal de Turismo

FAPEMIG - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais

FUMTUR - Fundo Municipal do Turismo

FUNALFA- Fundação Cultural Alfredo Ferreira Lage

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Ibram - Instituto Brasileiro de Museus

IPHAN - Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

MAMM - Museu de Arte Murilo Mendes

MAPRO - Museu Mariano Procópio

MDCT - Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia

MFJF - Museu Ferroviário de Juiz de Fora

OMT - Organização Mundial do Turismo

PJF - Prefeitura de Juiz de Fora

UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora

SETUR - Secretaria de Turismo

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 TEORIA INSTITUCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES.....	19
2.2 GESTÃO DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS.....	24
2.3 GESTÃO DO TURISMO.....	34
<b>2.3.1 Turismo: Conceito, Evolução e Planejamento.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.2 Gestão do Turismo.....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.3 Gestão dos Atrativos Culturais.....</b>	<b>49</b>
<b>2.3.4 Gestão de Operações nos Museus.....</b>	<b>52</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>62</b>
3.1 DESENHO METODOLÓGICO.....	62
3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA E DESCRIÇÃO DO MÉTODO DE COLETA.....	63
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	67
3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	73
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO.....</b>	<b>75</b>
4.1 DIAGNÓSTICO DO MUNICÍPIO DE JUIZ DE FORA (LOCUS DA PESQUISA).....	75
4.2 DADOS DOS MUSEUS DE JUIZ DE FORA.....	87
4.3 PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS E DOS VISITANTES.....	97
<b>4.3.1 Análise da Gestão na Perspectiva dos Funcionários dos Museus.....</b>	<b>97</b>
<b>4.3.2 Perspectiva da Sociedade e Grau de Desenvolvimento dos Museus.....</b>	<b>101</b>
4.4 ESTUDO APROFUNDADO NOS MUSEUS.....	104
<b>4.4.1 Jornada do Entrevistado.....</b>	<b>105</b>
<b>4.4.2 Museu Ferroviário de Juiz de Fora.....</b>	<b>106</b>
<b>4.4.3 Museu de Arte Murilo Mendes.....</b>	<b>117</b>
<b>4.4.4 Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia.....</b>	<b>129</b>
<b>4.4.5 Museu Mariano Procópio.....</b>	<b>140</b>
4.5 PRINCIPAIS APONTAMENTOS E REFLEXÕES SOBRE A POSSÍVEL POTENCIALIZAÇÃO DOS MUSEUS.....	153
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>168</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>173</b>
<b>APÊNDICE A - Dados sobre o Município de Juiz de Fora.....</b>	<b>186</b>
<b>APÊNDICE B - Museus de Juiz de Fora.....</b>	<b>195</b>
<b>APÊNDICE C - Gestão em Museus de Juiz de Fora.....</b>	<b>201</b>
<b>APÊNDICE D - Modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Aplicado....</b>	<b>205</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A economia global sofreu grandes transformações ao longo do tempo, transformações essas que também afetaram o fluxo de serviços (GEREFFI, 2005). Dentre essas mudanças, pode-se observar o surgimento de um novo padrão competitivo e de um novo contexto econômico diretamente atrelado à globalização e à tecnologia, o que trouxe aos serviços mais inovação e qualidade, ajustados às preferências do público (VACCARO et al., 2012).

Com isso, Roth e Menor (2003) e Reid e Sanders (2011) apontam a importância dos estudos sobre gestão de operações em serviços devido à rápida evolução e crescimento do setor de serviços e a ausência de um grande e consistente número de pesquisas relacionadas à gestão de operações. Reid e Sanders (2011) apontaram que o setor de serviços cresceu mais de 30% desde os anos sessenta.

Depois da Segunda Guerra Mundial até a década de 70, a economia brasileira experimentou um surto de industrialização, levando este setor a ocupar uma porção significativa da economia (MELO et al., 1998). Contudo, foi em 1985 que o setor de serviços começou a ter um papel central na economia brasileira, assumindo maior importância na demanda final do que a indústria de transformação, já que em 1992 ele apresentava-se com mais de 50% dessa demanda (ROCHA, 1997). O setor de serviços ainda continua sendo um dos propulsores da economia brasileira. Segundo Carvalho (2022), em 2022 o setor foi o principal responsável pela criação de emprego, acumulando um crescimento de 8,5% em junho do ano de 2022.

A gestão de operações se preocupa com a parte da entrada, produção/transformação e saída dentro de um sistema produtivo. Todavia, para além da preocupação com os processos, as interações humanas e as regras que as regem também fazem parte do arcabouço de análise, afirma Hodson (2009). A chamada “virada institucional” ocorreu no final do século XX, quando uma “nova economia” surge se preocupando com a parte das estruturas de uma organização, algo que não ocorria antes, visto que a preocupação era centrada nos fatores da produção e nos resultados (HODGSON, 2009). Portanto, a aplicação do estudo da parte estrutural se faz tão necessária quanto a de gestão de operações no setor de serviços.

A partir disso, o Novo Institucionalismo aborda uma preocupação com a parte das relações pessoais, culturais e normas sustentadas de uma forma mais estruturada nas práticas de gestão, visto que o contato com o cliente/sociedade se intensifica e novas formas de ver o

cenário no qual uma organização se insere vão surgindo. Diante deste cenário, o turismo, que faz parte do setor de serviços, de forma geral e os museus de forma específica, podem se beneficiar dessa nova forma de pensar e gerir.

O turismo é um fenômeno multidisciplinar e multidimensional. Conforme a UNWTO (2010b), pelo lado da demanda o turismo pode ser considerado um fenômeno e pelo lado da oferta um conjunto de atividades. O turismo, de acordo com Pimentel (2020), é fundamental para muitas economias do mundo, além de ser presente socialmente, sendo um dos segmentos econômicos que mais crescem, contribuindo com 9,8% do PIB global (MOLOFE et al. 2018).

Nechar e Cortés (2006) defendem que a indústria do turismo internacional é a maior do mundo, impactando fortemente na economia, destacando que com a expansão do setor de serviços e o apoio do governo o turismo tem margem para crescer ainda mais. Beni (1990) coloca que o objetivo do turismo se dá pelos equipamentos de serviços e distribuição de bens turísticos, que buscam a satisfação do turista. Panosso Netto (2007) assegura que os demais aspectos da infraestrutura de um destino existem por conta do sujeito e, assim, são alicerces do fato turístico.

Por conseguinte, La Torre (1980) classifica a oferta turística em primordial, que seria o patrimônio turístico (atrativo natural ou cultural) composto pelos meios que facilitam a ocorrência do turismo, como infraestrutura urbana, estrutura turística (transporte, alimentação, agências, etc.) e superestrutura turística (organizações governamentais e não governamentais).

Como mencionado na pesquisa de Pimentel, Barbosa e Carvalho (2017), a maioria dos estudos que trabalham com os temas de administração e turismo abordam pesquisas de demanda e oferta. Os mesmos autores ainda realçam o crescimento do turismo no Brasil, mas colocam em evidência também a necessidade de melhoria na sua gestão. Como resposta, é mencionado a criação de um modelo de gestão integrado e articulado com os vários autores, que estão situados na construção do produto turístico, com o intuito de auxiliar no desenvolvimento econômico, social e ambiental onde a atividade se situa (PIMENTEL, BARBOSA E CARVALHO, 2017; PIMENTEL, 2020). Pimentel, Silva e Coelho (2021) ainda mencionam que a análise da gestão de operações interna às organizações é um assunto bem escasso na produção científica, seja ela nacional ou internacional.

Pimentel (2020) assevera que um dos elementos mais intrínsecos do turismo são os seus atrativos, sabendo disso, o foco do presente estudo se dá nos museus, um tipo de atrativo cultural turístico e conseqüentemente o possível carro chefe e motivador de viagem em muitas localidades. Os museus podem ser vistos como instituições, sejam públicas ou privadas, que

buscam dedicar-se à conservação e exposição de objetos com valor histórico e/ou artístico. Para o ICOM (INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS, 2022), o museu é uma instituição permanente sem fins lucrativos que atua a serviço da sociedade conservando, abrigando, investigando, expondo o patrimônio e oferecendo experiência de educação, reflexão e partilha de conhecimento. Além disso, é apontado que a instituição deve ser pública, acessível e inclusiva, promovendo a diversidade e a sustentabilidade (ICOM, 2022).

Gonçalves (2017) destaca duas abordagens do museu frente ao turismo, um local atrativo devido ao seu simbolismo e valor histórico e um local que atende a necessidade do turista em preencher as suas expectativas. A autora ainda aponta que foi entre 1960-1970 que os museus começaram a ser associados ao desenvolvimento do turismo, ressaltando que os mesmos participam do consumo turístico e que precisam adotar um pensamento estratégico e uma cooperação para com o turismo. De encontro a isso, Costa (2018) assevera que o estudo de público é fundamental por parte dos museus frente às novas tendências do turismo, para criação de políticas públicas, para a atividade turística e para a gestão dos museus. Afirmando que a relação entre turismo e museus contribui para a diversidade cultural e para o reconhecimento entre culturas e respeito (COSTA, 2018). O ICOM (2007) coloca que o conhecimento do destino turístico, da cultura e do patrimônio auxilia na compreensão por parte da população sobre a identidade cultural, afirmando também que o papel dos museus deve ser abordar de forma mais direta os turistas, repassando um conhecimento sobre a cultura que refletirá no desenvolvimento sustentável e positivo.

A partir disso, tem-se que a gestão desse tipo de atrativo é extremamente importante, assim como a estrutura e os processos que a envolve e as práticas e ferramentas que utiliza, visto que o impacto social e cultural do museu para uma localidade é bastante significativo. Com isso, gerir bem os recursos materiais, humanos e financeiros de um museu se faz fundamental para a sua sobrevivência e contribuição externa. A gestão de museus, em conformidade com Edson (2004), é o ato de auxiliar a organização a atingir os resultados esperados para que a missão do museu seja atingida. Problemas na gestão, seja advindo da capacidade da equipe, ou de repasses de verba, ou de investimento, ou alguma causa externa, podem levar ao mau funcionamento e também à interrupção dos programas, além de uma possível perda do público e de seu interesse em decorrência disto (EDSON, 2004). Lord e Markert (2007) colocam ser preciso entender os museus como organizações para apreciar os benefícios do trabalho em equipe e o porquê da importância de se reservar um tempo para criar um planejamento estratégico.

Por essas razões, uma das peças-chave na gestão museal é o Planejamento Museológico. Conforme o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) (2016), com o Plano Museológico a instituição poderá definir as suas prioridades, assim como indicar os caminhos a serem tomados, monitorando as ações ao longo do tempo e avaliando se os objetivos propostos estão sendo cumpridos, sendo assim uma ferramenta de gestão estratégica.

O contraste das mudanças na economia, nas formas de gestão, do crescimento do turismo e da ressignificação do museu se deu de forma mais evidente a partir do século XX, que foi marcado por grandes transformações em diferentes áreas. Gonçalves (2017) assevera que a experiência turística e a experiência no museu são condicionadas pela pós-modernidade com os novos modelos de produção, pela representação do patrimônio e da cultura. As mudanças repercutiram na gestão de algumas instituições, dentro disso, similaridades entre instituições podem surgir em consequência da criação de redes e das forças invisíveis que forçam o isomorfismo nas organizações, instaurando um campo homogêneo (DIMAGGIO E POWELL, 2005).

O planejamento e a gestão de qualquer setor precisam ser elaborados e executados para aprimorar o sistema já existente, buscando a excelência e a satisfação do cliente final. Dentro disso, parte-se da premissa que o museu também possui a sua própria produção, com entrada, transformação e saída, sendo que essa saída seria otimizada pelas mesmas características que uma empresa se beneficia quando aplica uma gestão eficaz, a qualidade do produto final seria melhorada assim como a satisfação do cliente final da cadeia produtiva, aqui sendo o turista.

Sabendo que a literatura que destaca a gestão de operações é subexplorada em algumas áreas, como a turística que pode ser estendido ao contexto dos museus, e que existe um relativo “atraso” da gestão turística no âmbito da administração operacional, a pergunta-problema deste trabalho é: como ocorre a gestão em Museus de Juiz de Fora e de que forma se pode potencializar a gestão operacional nos museus?

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é diagnosticar de que forma ocorre a gestão em Museus de Juiz de Fora e identificar como se pode potencializar a gestão operacional nos museus. Para atender as finalidades deste projeto de pesquisa, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- (1) Identificar, descrever e analisar, por meio de dados históricos, documentais, qualitativos e quantitativos, a atual situação dos museus em Juiz de Fora, com destaque para a identificação da existência ou não do plano museológico;

- (2) Identificar as estratégias e ferramentas gerenciais, rotinas organizacionais e situações financeiras existentes na execução da gestão de operações em museus de Juiz de Fora;
- (3) Analisar os processos de gestão operacional desempenhadas na gestão de serviços aos visitantes nos museus de Juiz de Fora estudados;
- (4) Analisar a existência de isomorfismo nas organizações museológicas estudadas;
- (5) Apontar os principais entraves que podem atrapalhar a otimização da gestão nos museus.

Dessa forma, a justificativa da pesquisa se faz pela ausência de grandes produções e pesquisas focadas na linha de raciocínio das ferramentas de gestão, de um lado administrativo aplicado, no contexto turístico, e de uma forma mais agravante em atrativos culturais dentro do turismo e, assim, também nos museus. Uma prova disso pode ser vista por meio da pesquisa em duas bases de dados realizada em 2023. A primeira foi a base internacional Web Of Science, na busca com os termos “operations management” e “tourism”, com o indicador booleano “AND” e com o filtro do tópico (título, resumo, as palavras-chave), apenas 26 trabalhos foram encontrados desde 1986, data do primeiro texto detectado na base de dados. Quando substituído o termo “tourism” para “museum” o resultado se torna 6. Na base de dados da Spell, a pesquisa foi realizada com os termos “gestão de operações” e “turismo”, com o indicador booleano “e” e sem nenhum filtro, a pesquisa resultou em 4 textos. Com a mudança do termo “museu” no lugar de “turismo” nenhum trabalho foi encontrado. Dados esses que estão sem tratamento ou análise, ou seja, não tem como afirmar que os textos encontrados realmente discutem os temas ou de que forma realizam a discussão.

Além de uma contribuição teórica significativa para a área, devido às lacunas nos estudos, a importância dessa pesquisa também se daria de forma social e econômica, já que visa ampliar a visão da gestão desse tipo de atrativo turístico nos moldes das ferramentas da administração de operações. No âmbito social, seria através da satisfação do turista, na melhoria da governança, no impacto positivo ao contexto em que se insere o atrativo e no melhor desenvolvimento da instituição museal como todo, e no âmbito econômico pela possível diminuição de gastos e pelo melhor aproveitamento de recursos. Além disso, o estudo foca na gestão operacional, ou seja, no lado do prestador de serviço, assim a aplicação das ferramentas da gerência das operações baseadas em serviços dentro de um museu consegue gerar inúmeros benefícios, tanto no processo quanto na entrega do produto e satisfação dos clientes.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A construção do referencial teórico que serviu de base para a elaboração da presente pesquisa se deu a partir de estudos realizados em três campos: da administração, traçando os passos da teoria das organizações e Teoria Institucional para depois focar na gestão de operações; no turismo, com ênfase nos atrativos turísticos; e mais especificamente nos museus. Trata-se de uma pesquisa que visa identificar como as ferramentas da gestão de operações podem melhorar os processos nos procedimentos em museus, passando antes por como esse direcionamento pode influenciar no aperfeiçoamento da gestão do turismo na totalidade.

No percurso teórico que o presente trabalho visa realizar, existe a grande área do conhecimento que é a teoria das organizações, que traz uma visão das organizações com seus componentes e elementos, assim como as relações entre eles e entre organizações. Dentro da teoria das organizações, a Teoria Institucional surge para trabalhar os processos, estratégias, perspectivas e competências a partir da interação interorganizacional. Fundamentado por essa base, a gestão de operações, que pode ser subdividida entre gestão de operações de produto e gestão de operações de serviço, sendo este último o foco do trabalho.

O turismo é a lente maior do trabalho e o museu, que se enquadra na categoria de atrativo turístico cultural, é objeto de estudo. A partir disso, alguns conceitos de gestão de operações vão ser apresentados se relacionando com o turismo para poderem também ser aplicados no museu, na busca pela potencialização de seu funcionamento. Ainda no texto vão ser citadas algumas das funções que o gestor deve assumir.

### 2.1 TEORIA INSTITUCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Hughes (1942) considera a sociologia como a ciência social das instituições, que estuda e descreve o comportamento social. O autor traz a instituição como enquadramento de uma área social, ampliando o campo de sistematização e comparação. Pontuando ainda que a oferta e demanda já não são tão importantes como um dia já foram, as formas de controle reconhecidas são a de poder. Hughes (1942) afirma que na sociologia foram desenvolvidos conceitos úteis para analisar o processo funcional das instituições sociais. Colocando que a ciência traz uma clareza para o conhecimento sobre as instituições, mas não

necessariamente sistemática ou comparativa, e que a sociologia pode trazer comparações funcionais às instituições, o que poderá poupar o observador de vieses que limitam a análise (HUGHES, 1942).

Assim, dentro da sociologia um conceito importante que circula a sociedade, assim como as organizações, é o de ação social. Pimentel (2012) coloca que as ações sociais reproduzem as formas sociais que não existem separadas dos agentes e do que eles estão fazendo, então seria o conjunto de tendências provisórias que só existem quando alguém o exerce intencionalmente. Friedberg define ação social como:

“um conjunto mais ou menos estabilizado e articulado de jogos cujas regras e mecanismos de regulação estruturam os processos de interação, quer dizer de troca e de negociação, através dos quais os atores respetivos regulam e gerem as dependências mútuas que deram nascença à sua cooperação, ao mesmo tempo que são mantidas por ela” (FRIEDBERG, 1993, p.113)

Esse jogo mencionado por Friedberg (1993), aqui associado a normas, possuem como regra as composições sociais, sendo a ordem produzida dependente das características de um contexto e indeterminada. Friedberg (1993) então chega à conclusão que é possível observar as relações dos atores, assim como a interdependência empiricamente. O autor afirma que também é possível existir uma estrutura de jogos que faça uma coordenação e integração das estratégias de diferentes participantes ou sistema de ações, mas caso não haja hipótese sobre as organizações ou sobre os sistemas não haverá poder, ou estruturação do campo e nem mesmo a ação social.

Friedberg (1993) afirma que a formalização de uma organização é sempre um misto entre prescrições formais, que se enraízam na estrutura de poder e processos de troca, e negociações informais, que oferecem argumentos e recursos, sendo que essas estruturas se apoiam. Partindo para outro ponto de seu estudo, Friedberg (1993) retoma que o funcionamento das organizações formais só em parte obedece a suas características formalizadas. Além disso, o autor menciona que os contextos de ações são estruturados, colocando que os elementos avançados são aqueles valorizados e que não se pode podar as organizações de forma dicotomia. Então, ele assevera que as organizações formais são uma forma artificial construída da classe geral da estrutura de ação coletiva que produz uma ordem.

Meyer e Rowan (1977) apontam que nas sociedades modernas as organizações que antes surgiam em atividades controladas e coordenadas em uma rede de trabalho complexa de

trocas, agora aparecem em contextos muito institucionalizados. Para Selznick (1996) a organização é institucionalizada. Zucker (1987) afirma que as teorias organizacionais proporcionam uma visão rica das organizações, em que essas são influenciadas por pressões de normas e pressões externas, sendo que algumas dessas pressões podem levar a legitimidade. Scott (1987) afirma que para comparar as teorias das organizações é necessário analisar quadros teóricos e empíricos, identificar as diferenças e analisar o ambiente organizacional, os atores, modos de ações e interesses. Falando sobre as várias faces da Teoria Institucional, Scott (1987) diz haver várias teorias/variantes, ele ainda assegura que as estruturas institucionais foram determinadas por disputas políticas entre interesses concorrentes, colocando que os resultados também foram influenciados pelo Estado.

Zucker (1987) coloca duas abordagens importantes para saber o significado de teoria da institucionalização, sendo o fato social, semelhante à regra de um padrão organizado externo, e a incorporação de estruturas formais, os aspectos não ligados a atores. Essas abordagens chegam em processos definidores que são o imitativo ou mimético, adaptando elementos de sucesso de outras e a transmissão normativa dos fatos (ZUCKER, 1987). O autor assevera que também há duas perspectivas: ambiente como instituição, racionalização, ordem normativa e fato social, organização como instituição, segundo essa vertente o uso de regras implica haver uma alternativa, novas ações, na qual os elementos estão autorizados a legitimar outros elementos.

Scott (1987) afirma que algumas estruturas organizacionais possuem setores ou agentes que podem impor algumas práticas, como, por exemplo, os Estados na criação de leis, podendo essa imposição ser por autoridade ou coerção. Meyer e Rowan (1977) ressaltam que as organizações acabam sendo levadas a incorporar procedimentos já instaurados e prevaletentes, institucionalizados na sociedade, o que aumentará a legitimidade, sobrevivência e eficácia da organização e de suas práticas. Scott (1987) comenta que as organizações estão em contato com o ambiente, que podem espelhar ou replicar aspectos de diferenciação ambiental na sua estrutura, incorporando a estrutura ambiental.

Selznick (1996) coloca que a Teoria Institucional traz o surgimento de processos, estratégias, perspectivas e competências a partir da interação interorganizacional e da adaptação. O autor aborda interesses sociais sem aceitar modelos convencionais ou premissas não reflexivas na gestão, definindo institucionalização como o surgimento de um sistema ordenado, estável, social de integrações e padrões fora de uma organização frouxa ou atividades estritamente técnicas. Zucker (1987) realça que essa teoria é difícil de explicar por

estar no centro da ação social. Para Pereira (2012), a Teoria Institucional ganha espaço dentro dos estudos das organizações devido a sua forma de entender possíveis padrões que não estão sempre visíveis e a diversidade dentro das organizações, mostrando como os fenômenos organizacionais por meio de estruturas e ações são legitimados.

No contexto institucional, Zucker (1987) diz que as organizações são pressionadas a se tornarem mais semelhantes e criar laços de redes com outras organizações, dificultando mudanças de um elemento sem alterar o outro. Meyer e Rowan (1977) ressaltam que o crescimento de estruturas institucionais racionalizadas torna as organizações formais mais comuns assim como mais elaboradas. Além disso, os autores afirmam que as organizações são estruturadas por fenômenos dentro de seus ambientes, pela troca e interdependência que ocorre, se tornando isomórficas. “(...) os elementos estruturais se difundem porque os ambientes criam exigências de expansão de limites para as organizações, e as organizações que incorporam elementos estruturais isomórficos com o ambiente são capazes de gerir tais interdependências.” (MEYER E ROWAN, 1977). Zucker (1987) fala da oposição entre tarefa e objetivo afirmando que o financiamento pode reforçar o legítimo sobre a estrutura e que laços interorganizacionais podem produzir elementos institucionais, mas que como que no ambiente é difícil separar argumento de dependência institucional de recursos. Sobre a estrutura, o autor diz que os elementos institucionais são gerados fora da organização, mas a organização pode depois criar uma teoria socializada quando se tratar do comportamento do indivíduo que apresenta alguns obstáculos teóricos. Sobre a rotina, Zucker afirma que as organizações aumentam a institucionalização em uma determinada função, enquanto a homogeneização do ambiente diminui a elaboração de uma estrutura organizacional.

Dimaggio e Powell (2005) afirmam que no início o campo das organizações (conjunto de organizações que compõem uma área reconhecida institucionalmente) apresentavam diversidade no que tange as suas formas e abordagens, mas que com o passar dos anos, com o campo estabelecido, as organizações começaram a caminhar para a homogeneidade. Os autores apontam que no momento em que as organizações estão dentro de um campo começam a se estruturar uma força que as fazem ser similares umas às outras (DIMAGGIO E POWELL, 2005). Diante disso, os autores apontam que o conceito que mais chega próximo de definir tal homogeneização é o isomorfismo. Eles apontam que o conceito de isomorfismo institucional é uma ferramenta útil para entender as políticas e as nuances que estão presentes na rotina das organizações modernas (DIMAGGIO E POWELL, 2005). Meyer e Rowan (1977) colocam que o isomorfismo no ambiente institucional possui consequências cruciais

para as organizações, como a incorporação de elementos legitimados ao invés dos eficientes, aplicação de critérios externos para definir o valor nos elementos estruturais e dependência e instituições fixadas externamente reduzindo a turbulência e mantendo a estabilidade. Assente nisso, os autores colocam como resultado do isomorfismo institucional a sobrevivência e o sucesso da organização.

No isomorfismo institucional, DiMaggio e Powell (2005) apontam três mecanismos pelos quais ocorrem tais processos, afirmando que empiricamente existe possibilidade deles se misturarem. O primeiro é o coercitivo, aquele derivado da influência política, da legitimidade, de pressões de outras organizações e pela expectativa da sociedade. O segundo é o mimético, normalmente ocorre quando a organização não se sente compreendida então age em respostas às incertezas simbólicas. Muitas organizações também tomam como exemplo organizações antigas consideradas legítimas e bem-sucedidas para imitar, normalmente vista como legítima e/ou bem-sucedida, serve de fonte de inspiração de práticas que outra organização pode copiar e utilizar. Já o último é o normativo, associado a profissionalização, dependendo da formação e do quanto o profissional vê seu destino atrelado ao sucesso da organização (DIMAGGIO E POWELL, 2005).

No quadro síntese a seguir os principais conceitos do capítulo são descritos brevemente. Assim, destaca-se o conceito de institucionalização, isomorfismo e isomorfismo mimético.

Quadro 1: Síntese Capítulo 1

Conceito	Autor	Breve Descrição
Institucionalização	Selznick (1996); Pereira (2012)	Padronização de comportamentos e criação de um ambiente estável dentro da organização.
Isomorfismo	Meyer e Rowan (1977); Zucker (1987); Powell e DiMaggio (2005);	Similaridade entre organizações. Se divide em três: coercitivo, mimético e normativo.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A Teoria Institucional trouxe para os estudos da teoria das organizações a análise e o surgimento de processos, estratégias e perspectivas com base na relação e na interação entre o organizacional e a adaptação, abordando os interesses sociais sem aceitar um modelo convencional enrijecido na gestão. Diante disso, ela se propõe muitas vezes a entender os

fenômenos organizacionais, assim como as motivações por trás desses fenômenos e os caminhos tomados pelas organizações, o que a torna de grande auxílio e aplicabilidade em várias partes da gestão, inclusive na gestão de operações.

## 2.2 GESTÃO DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS

O presente capítulo irá versar sobre a gestão de operações, tentando sair do foco do produto a que muito se atrela a gestão de operações e se direcionando para o serviço. O intuito é apresentar um panorama da gestão de serviços, com base no seu histórico, principais características e ferramentas.

A Gestão de Operações (GO) engloba muitos tópicos, tanto sobre os processos quanto sobre as pessoas. De acordo com Slack, Brandon-Jones e Johnston (2016), gestão de operações é a atividade que gerencia as fontes que criam e entregam produtos e serviços e lida com o como se dá essa criação e entrega. Reid e Sanders (2011) colocam que a gestão de operações é responsável por planejar, organizar, coordenar e controlar os recursos necessários para a produção de bens e serviços.

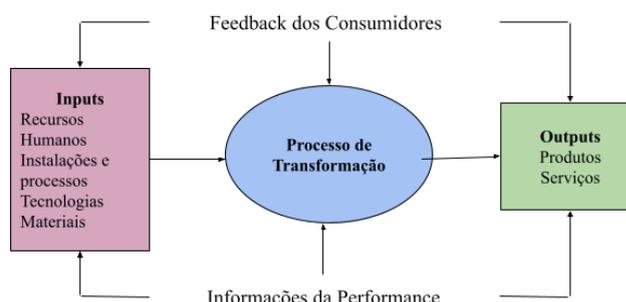
No entanto, Reid e Sanders (2011) afirmam que depois da Segunda Guerra Mundial, a economia dos Estados Unidos vivenciou um tempo de fartura, já que os países com os quais disputavam o mercado agora estavam tentando se reerguer, então, existia no mercado um amplo espaço de crescimento. Foi somente entre os anos de 1970 e 1980 que esse cenário sofreu uma alteração com declínio da produtividade, competição internacional e falta de preparo para a situação, em decorrência disso eles começaram a investir na gestão de operações para lidar com a competitividade do mercado (REID E SANDER, 2011). Já no Brasil, segundo Correa, Paiva e Primo (2010), o ano de 1990 é o da mudança, isso, pois foi o ano da interação da economia do país com o mundo, com um aumento nos fluxos de exportação e importação, aumentando também o número de empresas brasileiras multinacionais e o de instalação de multinacionais estrangeiras no país. Tudo isso, ainda de acordo com os autores, fez com que as trocas de recursos, informações, tecnologias e produtos entre o Brasil e o mundo fossem possíveis. A consequência disso foi o aumento do interesse dos pesquisadores internacionais sobre a aplicação da gestão de operações ser utilizada em instalações no Brasil.

Slack, Brandon-Jones e Johnston (2016) afirmam que toda organização tem uma função operacional, já que toda organização cria algum tipo de serviço e/ou produto, assim

qualquer serviço que uma empresa cria deve recorrer aos recursos que tem para isso e assim deve ter uma atividade operacional. Southern (2000) aborda uma visão sistêmica da gestão de operações, vista como central para a gestão da mudança. O interesse pela gestão da mudança se inicia, de acordo com Southern (2000) entre os anos de 1970 e 1980 e se associa às diversas formas de alterações no papel dos gestores. Ainda em seu texto, gestão de operações se define em controle de um sistema em transformação para fornecer serviços e produtos com a qualidade certa, no local certo e no momento certo.

Reid e Sanders (2011) apontam que a GO envolve a gestão de pessoas, equipamentos, tecnologia, informações e outros recursos, ou seja, eles colocam que sem a GO não existiria nenhum produto ou serviço sendo produzido. Para os autores, a função da Gestão de Operações é transformar os insumos (recursos) em produtos e serviços finalizados (input-transformação-output).

Figura 1: Processo de Transformação



Fonte: Traduzido de Reid e Sanders (2011)

Segundo Reid e Sanders (2011), para uma empresa ter uma GO bem sucedida ela precisa apresentar eficiência, ou seja, apresenta um bom produto pelo menor valor possível, e adicionar valor ao produto ou serviço, isso pode ocorrer ao reduzir preços das atividades durante o processo de transformação.

Assim como existe uma diferença entre bens tangíveis e intangíveis, produtos e serviços também não são iguais, e por isso merecem tratamento diferenciado. Rathmell (1966) aponta que enquanto um produto é um substantivo, o serviço é um verbo, uma ação, e seu consumidor se beneficia dessa ação. Reid e Sanders (2001) colocam o serviço como algo intangível, que não pode ser produzido de forma antecipada e que conta com a participação do cliente no processo produtivo. Para Edvardsson (1997), o conceito de serviço deve ser visto

pelo lado do cliente, o que vai consoante o que Voss e Hsuan (2009) afirmaram. Os autores dizem que o serviço se difere do produto, ao ser produzido e consumido ao mesmo tempo, então os autores comentam que o produto do serviço também pode ser o seu processo e que os serviços são consumidos frequentemente durante um longo período. Em uma visão um pouco diferente, Roth e Menor (2003) colocam em suas exposições que a oferta de serviços é uma mistura de serviços tangíveis e intangíveis, sendo preciso distinguir os serviços planejados dos realizados.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) afirmam que não podem ocorrer avanços na administração de serviços sem uma análise do processo de fornecimento de serviços, que criará a experiência para o cliente. Schneider e Bowen (1995) criticam que os gestores estavam preocupados em aprender sobre as expectativas dos clientes e do mercado mais do que as necessidades e competências. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), o papel do gerente de serviços na perspectiva de sistema aberto (interação com o ambiente externo), na qual ele lida com os clientes presentes nesse sistema, é se preocupar em compor uma prestação de serviços eficiente e efetiva.

Na mesma linha, Schneider e Bowen (1995) afirmam que no âmbito do serviço os clientes são consumidores da mesma forma que auxiliam na produção do produto. Vieira, Gontijo e Júnior (2016) afirmam que uma empresa não fornece o serviço em si, mas oferta pré-requisitos fundamentais para a realização de um serviço. Então o cliente não enxerga a empresa apenas pelo serviço, mas sim por todo processo que leva até o resultado, assim como o próprio resultado. Voss e Hsuan (2009) ainda complementam afirmando que o design do serviço é feito em conjunto com o cliente, assim a transferência de informação se torna fundamental no processo. Edvardsson (1997) assevera que o resultado do serviço não é apenas julgado pelo cliente, mas também por pessoas próximas e que a tarefa principal do serviço é criar oportunidade para resultados desejados ou para os clientes certos.

Schneider e Bowen (1995) dizem que a vantagem competitiva nos serviços se dá pela forma única de criar e gerir as operações em serviços. O serviço começou a ser alvo nos estudos de gestão de operações na década de oitenta (Johnston, 2005), muito devido à necessidade de material e aos problemas que os alunos e gestores sofriam por não conseguirem aplicar os estudos da sala (voltados à manufatura) na operação de serviços. Em uma das definições de serviço utilizadas no trabalho de Bowen e Ford (2002), foi encontrada uma tendência à associação da experiência aos serviços. Pine e Gilmore (1999 *apud*. BOWEN E FORD, 2002, p. 448) afirmam que serviços são atividades intangíveis e customizadas, e

ainda de acordo com eles a experiência ocorre sempre que uma empresa usa o serviço como palco e bens como adereço para engajar um indivíduo, atrelando muito a experiência a memória. Johnston (2005), também ressalta a variabilidade inerente criada pela existência do cliente dentro do sistema dos serviços, e ainda afirma que serviços são comumente definidos nesse ramo como operação de processo-customizado. Contudo, Bowen e Ford (2002) afirmam que cada vez mais se torna complicado diferenciar produtos de serviços, já que muitas organizações ofertam atualmente os dois, ou seja, não existem serviços totalmente puros como antes definidos, afirmam os autores.

Rathmell (1966) e Meirelles (2010) comentam que os serviços são de natureza intangível, ou seja, ao contrário dos produtos, ele não pode ser tocado, sentido ou visto, se tornando baseado na interação, complicando a conceituação de demanda, custo e suprimentos em serviços (RATHMELL, 1966). De acordo com Haywood-Farmer (1988), as organizações de serviço são muito diversas. Desta forma, criar uma abordagem que abarque todas as organizações, universalmente, seria difícil. A partir disso, o autor comenta sobre a necessidade de segmentação para possibilitar o gerenciamento.

Johnston (2005) afirma que existe uma classificação dos tipos de serviços, comumente utilizada na literatura de gestão de operações de serviços, ela envolve seis categorias: equipamento/ foco nas pessoas; tempo de contato com o cliente; extensão da customização; até que ponto o pessoal de contato com o cliente exerce julgamentos para atender as necessidades individuais; fonte de valor agregado, front office ou back office; e foco no produto/processo.

Haywood-Farmer (1988) afirmou que a classificação do serviço não se deve prender ao marketing e sim como o serviço foi produzido, afirmando até que esses dois aspectos se diferem significativamente. Em uma classificação, Meirelles pontua três níveis de processo econômico nos serviços: o trabalho ouro (resultado do trabalho é o próprio trabalho), a transformação e produção (transformando insumo em um novo produto) e a troca e circulação (comercialização, armazenamento e transporte). De acordo com Johnston (2005), existem outras duas distinções, entre serviços baseado no equipamento e os baseados nas pessoas, e a distinção entre alto e baixo contato. Contudo, o mesmo autor ainda assevera que pelo fato de os serviços serem considerados únicos, eles não promovem técnicas de operação com o mesmo vigor que a manufatura possui. A partir disso, o autor sugere que uma boa medida seria examinar o volume de customização por serviço individual por dia. Assim, Johnston (2005) define três tipos de serviços: profissional, de massa e de compra.

Blackmon (2014) assevera que os serviços foram identificados como papel na GO em 1970, mas que foi somente em 1980 que eles assumiram uma identidade própria. Para Roth e Menor (2003), a gestão de operações em serviços aborda a questão da implementação certa das operações para oferecer ao cliente o melhor produto/serviço no melhor momento. Para Blackmon (2014) a gestão de operações trata do design, da gestão e da melhoria dos processos dentro de uma empresa que oferta produtos e serviços. A partir disso, a autora trabalha com o termo design de serviços, segundo ela esse termo é usado para “descrever a elaboração dos detalhes relacionados a pessoas, tecnologias, práticas e processos para obter um certo nível de desempenho de serviços, minimizando os custos e maximizando o uso de recursos escassos e caros.” (BLACKMON, 2014, p. 106).

Roth e Menor (2003) colocam que o setor de operações deve se preocupar com três fatores: o mercado-alvo (clientes certos), a noção de serviço e o projeto do sistema de prestação de serviço. Meirelles (2010) aponta que as atividades em serviços normalmente demandam planejamento e controle da natureza do processo.

De acordo com Pimentel (2020), o planejamento e controle da produção (PCP) surge como uma resposta ao mercado interno devido à mudança do foco, passando de redução de custo e aumento da eficácia para aumento da qualidade, flexibilidade, confiabilidade e velocidade dos produtos. Para o autor, PCP trata do gerenciamento do processo de produção de um produto, planejando como foi fabricado. Slack, Brandon-Jones e Johnston (2016) apontam que o planejamento e controle se refere às atividades que buscam reconciliar demandas, endomarketing e a habilidade dos recursos operacionais de entregar o produto ou serviço, providenciando procedimentos e decisões que tragam diferentes aspectos de oferta e demanda. Para Pimentel, Barbosa e Carvalho (2017), o PCP é o conjunto de atividades que visa coordenar os recursos (materiais e pessoais) para diminuir conflitos e ajustar a demanda, fazendo com que ele estruture o sistema de produção. Assim, o planejamento e controle da produção pode ser uma ferramenta útil na busca da empresa pelo triunfo, no entanto, de acordo com Pasquini (2015) poucas empresas fazem uso ou conhecem as ferramentas do PCP.

Conforme Pasquini (2015), após o seu surgimento, o planejamento e controle da produção começou a evoluir para busca de melhorias a fim de suprir o setor produtivo que estava avançando. Molina e Resende (2006) colocam que o departamento responsável pelo PCP deve coordenar e aplicar recursos produtivos para atender os planos de nível estratégico, tático e operacional. O PCP é visto com maior frequência na gestão de operações em produtos, no entanto, sua importância foi ampliada aos serviços.

Entre as atividades desenvolvidas pelo PCP, Molina e Resende (2006) elencam quatro: planejamento estratégico da produção, planejamento-mestre da produção; planejamento da produção; e acompanhamento e controle da produção. Segundo Pasquini (2015), o PCP é a função administrativa que visa criar planos para orientar a produção e guiar o controle, assim essa ferramenta é constantemente utilizada para dar suporte às empresas dos mais diversos ramos de atividade produtiva. Determinando o que será produzido, quando, quanto, onde e como será produzido (PASQUINI, 2015).

Nanci e Salles (2008) afirmam que planejar a produção de serviços se difere do planejamento em produtos, dentro dos serviços se deve atenção às dimensões específicas como a intangibilidade, a participação ativa do cliente e o consumo concomitante à produção. Além disso, Nanci e Salles (2008) apontam que as limitações do serviço muito se devem à mão-de-obra direta ou indireta a qual o serviço depende, assim, a elaboração de indicadores se torna necessária para medir, registrar e projetar serviços. Com isso, o profissional de PCP em serviços, com foco em suprir demandas, precisa observar o aumento ou redução da capacidade e a atuação direta na alteração da demanda, conhecendo de perto o mercado.

Segundo Scumparim, Spers e Neto (2009), no final do século XIX começaram a surgir as empresas internacionais, aquelas que possuíam uma matriz, mas também vários centros de distribuições internacionais, o que impulsionou as importações e exportações. No entanto, no setor de serviços essa exportação e importação não acontecia da mesma forma ou da mesma proporção, já que o recurso humano também precisa estar presente.

No tocante aos fornecedores, gestores e clientes, entra um detalhe importante dentro da gerência de operações e também dentro da gestão de operações em serviço, sendo a cadeia de suprimentos (CS). Mentzer *et al.* (2001) informa que desde o final do século passado o conceito de CS começou a ganhar notoriedade, isso se deve a procura das empresas por uma maior eficácia frente ao fenômeno da globalização e seus impactos. As incertezas do mercado e a exigência de flexibilidade fez com que a coordenação de fluxos e de materiais fosse vista como uma oportunidade de melhorar a gestão das empresas, então a melhoria das relações com os fornecedores foi vista como uma saída (MENTZER *et al.*, 2001).

Segundo Slack, Brandon-Jones e Johnston (2016) a gestão da cadeia de suprimentos é a gestão das relações e fluxos entre a cadeia de operações e processos que produzem valor na forma de produtos e serviços para o cliente. Para Mentzer *et al.* (2001), a cadeia de suprimentos é o conjunto de três ou mais organizações ou indivíduos, envolvidas diretamente nos fluxos a montante e a jusante de produtos, serviços, finanças e/ou informações. Pimentel

(2020) coloca a CS resulta na sucessão da produção, transformação, comercialização e operações de consumo em torno de um produto, englobando os atores e atividades, além do contexto da sua execução.

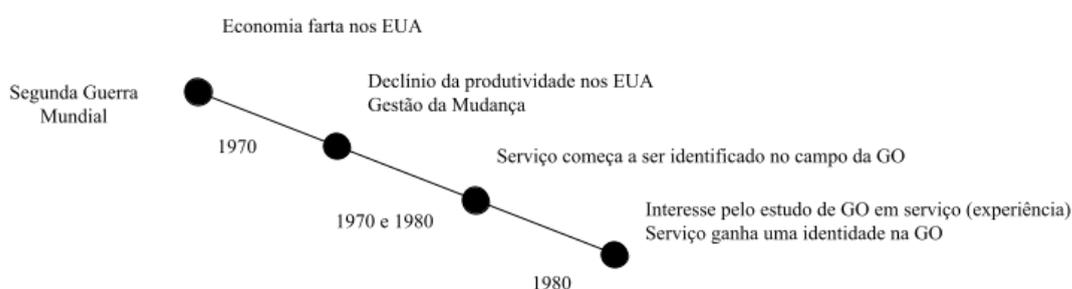
Para Molofe *et al.* (2018) o papel do gerenciamento da CS evoluiu devido à complexidade das cadeias de suprimentos, dentro dessa linha de raciocínio pode-se enquadrar o turismo, por exemplo, dentro do redirecionamento da gestão.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), para os serviços os insumos são os próprios consumidores, e os recursos são os bens facilitadores, a mão de obra dos funcionários e o capital sob o comando do gestor (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2014). A partir disso, os autores colocam que para funcionar, o sistema de serviços deve interagir com os clientes no papel de participantes do processo do serviço.

É dentro disso que o presente trabalho mergulhará, para entender melhor como funciona a gestão de operações em setor de serviço específico, no caso o turismo. No capítulo seguinte foi trabalhado um pouco da aplicação e execução da gestão de operações dentro do turismo.

Em serviço o elemento humano essencial para a eficiência das operações. Inevitável interação de prestador de serviço em uma fonte de grande oportunidade como ocorre venda direta, porém dificilmente controlada. O gerente de serviços adota um estilo de ilustração que incorpora as funções de marketing e operações.

Figura 2: Quadro Síntese do Interesse pelo Estudo de GO em Serviços



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O quadro acima relata sinteticamente como ocorreu o direcionamento da atenção da GO em produtos para serviços. É possível ver que quando a economia era farta nos EUA não existiam preocupações quanto ao estudo dos serviços, o desenvolvimento de produtos ainda

retinha grande parte dos trabalhadores e os processos ocorriam de forma satisfatória, se forma geral. Todavia, com o declínio dessa economia e um cenário econômico mais competitivo, os processos que envolvem a fabricação de produtos não mais precisavam de tanta mão-de-obra. Além disso, a busca por serviços diversificados e a tecnologia demanda a produção de serviços, assim os estudos se voltam para essa temática, muito pelo foco de ofertar experiência ao consumidor.

As competições nos ambientes organizacionais impulsionaram o estudo e aplicação da gestão de operações em serviços nas empresas, assim como impulsionaram diferentes ferramentas nos processos a serem desenvolvidos e implementados. Tais ferramentas, na gestão de operações, se mostram satisfatórias em ambientes de produção de manufatura. Todavia, a absorção dessas ferramentas, o estudo de aplicabilidade delas e a execução dentro do setor de serviços também pode se mostrar satisfatória. No quadro a seguir é possível observar *cases* dentro do processo produtivo de manufatura que otimizaram a produção.

Quadro 2: Processo de Otimização - Cases

<b>Case</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Ferramenta</b>	<b>Resultado</b>
Moreno (2006)	Busca otimizar o gerenciamento de processos industriais com volume alto de operações.	Métricas de Desempenho para avaliar as melhorias. Uso de Modelos de primeiro princípio, Otimização empírica sequencial e Redes neurais.	Medidor de desempenho: Indicadores de desempenho (similar ao Balanced Scorecard)	O resultado final é que a maioria dos processos de produção são subutilizados; e o uso de tecnologia matemática madura e acessível libera essa capacidade latente, que é de valor significativo
Viskup, Gálová e Pěrková (2019)	Buscou aumentar a eficácia da produção com pontualidade na entrega e qualidade para o cliente.	Otimização do layout de produção, do consumo de tempo e dos padrões de tempo.	Padrões 5S	Melhoria no planejamento da produção, aumento o percentual da meta.
Liu, Qian, Zhoa e Takala (2011)	Buscou otimizar as estratégias a partir do estudo do grau de influência das empresas nas tomadas de decisões, levando em conta a pressão externa.	Desenvolver modelo de Sense and Respond dentro da estratégia operacional para auxiliar na competitividade.	Índice de Fator Crítico, Índice de Fator Crítico Escalonado e Índice de Fator Crítico Balanceado	O Índice de Fator Crítico Escalonado contribuiu para o ajuste de estratégia de operações com base em objetivos claros em ambientes de negócios dinâmicos e turbulentos.

Sobottka, Kamhuber, Henjes e Sihm (2017)	Buscou a partir de uma abordagem prática a otimização da produção e logística de um fabricante de bens.	Suavização da carga de trabalho por meio de otimização baseada em regras. Otimização matemática e metaheurísticas.	Simulação multinível com um acoplamento off-line. Simulação de evento discreto.	Implantação de um software comercial de simulação de multimétodo. Simulação da rede de transporte. A fábrica se beneficia com as aplicações de planejamento. Redução
Živičnjak, Rogić e Bajor (2022)	Buscou otimizar os processos de armazenagem com uma análise comparativa e metodologia de otimização.	Metodologia de otimização com análise do estado atual, proposta de otimização de acordo com os gargalos e controle de sucesso das propostas introduzidas.	FlexSim, ARIS, AutoCAD, Business Analyzer e Excel.	Combinando métodos e ferramentas básicas sem algoritmos difíceis, pode-se atingir um certo nível de otimização, o que resulta na melhoria dos processos do armazém.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A partir do exposto, foi possível perceber que as medidas de desempenho são muito utilizadas na gestão de operações de produtos. Diferentes ferramentas foram utilizadas como Indicador de Desempenho (conjunto de métricas para aferir o funcionamento e medir o sucesso da empresa), Padrão 5S (ferramenta de gestão da qualidade), *Balanced Scorecard* (ajuda a medir o processo de crescimento e aprendizado na empresa, o processo de negócios, clientes e finanças), Índice de Fator Crítico, Simulação multinível offline (realização de experimentos com um modelo de um sistema da realidade, sendo os resultados são necessários apenas sucessivamente (SOBOTTKA, KAMHUBER, HENJES E SIHN, 2017)), AutoCAD (desenho 2D e 3D de produto), entre outros.

Santos e Varvakis (2002) ressaltam que as técnicas utilizadas em projetos de gestão de serviços buscam compreender o processo, projetar novos serviços ou analisar processos existentes, mas deixam claro que para a eficiência das técnicas é necessário ter conhecimento completo do processo de produção de serviços. Dentre as possíveis técnicas para aplicação, os autores citam o *service blueprint*, que consiste em considerar a participação do cliente no processo, considerando tanto a linha de frente, quanto a retaguarda. Outra técnica retratada por Santos e Varvakis (2002) e derivada do *service blueprint* é o mapa do serviço, que integra os processos desde a gerência até os clientes. Já a estrutura de processamento de clientes criará um modelo chave de atividades comuns na maioria dos processos (SANTOS E VARVAKIS, 2002). A *walk-through-audit* é mais uma técnica exposta pelos autores, neste

caso se baseia em perguntas dirigidas aos gerentes e aos clientes, analisando a experiência do cliente em cada parte do processo produtivo. Similar a anterior, a análise da transação de serviço é uma técnica no qual o ponto de vista do cliente será o guia da avaliação (SANTOS E VARVAKIS, 2002). Os autores também citam o IDEF3, que apesar de também considerar a participação do cliente, possui como foco o fluxo de clientes ao longo do processo.

Além de compreender melhor os casos sobre medidas de desempenho e otimização e as técnicas de projeto em serviços, também se faz necessário mapear as temáticas mais atreladas à gestão de operações. Concernente a isto, o estudo de Peinado e Graeml (2013) também visou identificar as temáticas de gestão de operações, no entanto, ele tinha um foco mais aprofundado na área da administração de empresas. Nos resultados dos autores foram identificadas onze temáticas, são elas: estratégia de operações, gestão da rotina de operações, manufatura enxuta, gestão da qualidade, logística e cadeia de suprimentos, ergonomia e organização do trabalho, sustentabilidade ambiental das operações, gestão de projetos e desenvolvimento de produtos, gestão da inovação e tecnologia, ensino e pesquisa em gestão de operações e gestão de operações em serviços. No caso do presente estudo, o último tema é o norteador da pesquisa, todavia, Peinado e Graeml (2013) dizem que este tema não está totalmente consolidado. A pesquisa de Taylor e Taylor (2009) inclui como temas consolidados a estratégia de operações, a gestão da CS, a gestão de desempenho e a gestão operacional de serviços. Sendo a gestão de qualidade, sistema de planejamento de recursos e desenvolvimento de produtos menos consolidados.

Em suma, a partir do referencial exposto no capítulo dois, as principais categorias/conceitos para o processo operacional podem ser sintetizadas no quadro abaixo, que descreve sucintamente alguns dos conceitos.

Quadro 3: Síntese do Capítulo 2

Conceito	Autor	Breve Descrição
Gestão e Processo Operacional	Slack, Brandon-Jones e Johnston (2016); Reid e Sanders (2011); Roth e Menor (2003); Blackmon (2014); Bowen e Ford (2002); Southern (2000)	Processo de entrada, transformação e saída de serviços pensado com o intuito de melhorar a produção e a satisfação do cliente.
Planejamento e Controle da Produção	Pimentel (2020); Slack, Brandon-Jones e Johnston (2016); Pimentel, Barbosa e Carvalho (2017); Pasquini (2015); Molina e	Conjunto de atividades que envolvem ferramentas para otimizar a produção.

	Resende (2006); Nanci e Salles (2008)	
Cadeia de Suprimentos	Mentzer et al. (2001); Slack, Brandon-Jones e Johnston (2016); Molofe et al. (2018)	Auxilia na gestão de relações e fluxos entre os atores.
Design de Serviço	Voss e Hsuan (2009); Blackmon (2014)	Busca melhorar os processos para criar um produto final mais eficiente e eficaz.
Valor para o cliente	Roth e Menor (2003)	Gestão direcionada para ofertar ao cliente o melhor produto no melhor momento.
<i>Service Blueprint</i>	Santos e Varvakis (2002)	Ferramenta que lida com os processos (linha de frente) e a retaguarda (retaguarda) juntamente com a participação do cliente.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Assim como na manufatura um estudo da gestão de operações e processos de otimização da produção, no setor de serviços também seria benéfico para impulsionar o processo produtivo, seja pela melhoria na entrega do produto final ao cliente ou por questão de competitividade. Desse modo, é possível fazer o estudo da otimização de processos na gestão de operações em qualquer atividade do setor de serviços. O turismo, apesar de muitas vezes ser considerado um grande propulsor da economia, no contexto brasileiro ainda possui lacunas no que tange o estudo e aplicação de ferramentas de gestão de operações dentro do seu processo produtivo. Por esse motivo, o presente estudo se debruça sobre esse fenômeno, para entender como a gestão é realizada e como ela pode ser estruturada e aperfeiçoada.

### 2.3 GESTÃO DO TURISMO

O capítulo em questão visa abordar o fenômeno do turismo, passando pelas suas definições do turismo e o entendo como uma área multidimensional e interdisciplinar. O foco foi direcionado para a parte operacional do turismo, assim, a compreensão da gestão turística foi destacada, para depois entender como a gestão dos atrativos turísticos ocorre. Sob a lente das gestões de operações, o turismo foi destrinchado e, posteriormente, de forma mais profunda, a gestão de operações nos museus foi explorada.

### 2.3.1 Turismo: Conceito, Evolução e Planejamento

Nechar e Cortés (2006) asseguram que o turismo começou a ser estudado de forma mais ou menos sistemática na década de 1920. Todavia, o turismo possui múltiplas interpretações, com isso diversos também são os conceitos acerca dele. A forma de enxergar o processo e a base intelectual do pesquisador vão impactar diretamente no modo de ver as funções e por assim definir o turismo. Panosso Netto (2007) divide um grupo de autores do campo do turismo em três abordagens, mas ressalta que existe uma linha tênue entre elas: a primeira é a pré-paradigmática, composta por autores que não usam a Teoria Geral dos Sistemas (TGS); a segunda é a fase paradigmática, composta por autores que utilizam a TGS nos estudos do turismo, já a terceira é denominada de Novas Abordagem, propõe formas diferentes e inovadora de analisar o turismo, tentando reposicionar a TGS e colocar o homem no centro da discussão do turismo.

Partindo para as conceituações, Beni (1990) assegura que existem diversas definições do turismo, mas que muitas vezes elas se tornam insuficientes pela abrangência da complexidade deste fenômeno, tangente a isto, Beni e Moesch (2016) colocam o turismo como um fenômeno multidimensional. Beni (1990) enxerga o turismo como um sistema que relaciona diversos fatores atrelados ao turismo como a motivação da viagem, escolha do destino, deslocamento do indivíduo, tempo de permanência, uso de infraestrutura turística, entre outros. Para Leiper (1979), os elementos do sistema turístico seriam cinco: os turistas, os destinos, as rotas de trânsito, regiões de origem e o setor turístico. Já Panosso Netto (2007) assevera que o turismo não pode ser apenas uma atividade econômica ou social, já que é algo multidimensional.

Apesar da ampla gama de definições do turismo, muitos tomam como referência a definição da Organização Mundial do Turismo (OMT) ou World Tourism Organization (UNWTO) em inglês. Conforme a UNWTO (2010a) O turismo é o subconjunto das viagens (atividades dos viajantes) e os visitantes (viajante que se desloca a um destino por um período menor que um ano com qualquer objetivo que não seja trabalho) são um subconjunto dos viajantes (quem se desloca com qualquer objetivo e por qualquer período). Então, o turismo se refere às atividades dos visitantes.

Dentre os vários aspectos relacionados com o turismo, tem-se o deslocamento (LA TORRE, 1980; BENI, 1990; PANOSSO NETTO, 2007; ACERENZA, 1991; TRIBE, 1997; JAFARI, 1997; NECHAR E CORTÉS, 2006; LEIPER, 1979; UNWTO, 2010b), sem exercer atividade remunerada (LA TORRE, 1980; ACERENZA, 1991; TRIBE, 1997; LEIPER,

1979), como a motivação por lazer/recreação/cultura/descanso (LA TORRE, 1980; TRIBE, 1997), com interações entre o turista e o local/comunidade local (LA TORRE, 1980; PANOSSO NETTO, 2007; ACERENZA, 1991; NECHAR E CORTÉS, 2006), busca pela experiência (PANOSSO NETTO, 2007) e impactos sociais, culturais e econômicos (BENI, 1990; JAFARI, 1997; NECHAR E CORTÉS, 2006). Sendo assim um campo de estudo complexo (BENI, 1990; NECHAR E CORTÉS, 2006; JAFARI E BRENT RITCHIE, 1981).

A seguir, um quadro que visa sintetizar objetivamente as definições apresentadas anteriormente.

Quadro 4: Síntese das Definições de Turismo

<b>Autor (es)</b>	<b>Definição do Turismo</b>
Jafari (1977)	Turismo como o estudo do turista fora de sua residência, da indústria turística e dos impactos do turismo.
Leiper (1979)	Turismo como um sistema aberto que envolve deslocamento voluntário e pernoite sem ganho de remuneração financeira.
La Torre (1980)	Turismo como fenômeno social, que depende do deslocamento e estadia em um lugar sem exercer nenhuma atividade remunerada. A motivação da viagem deve ser recreação, descanso, cultura ou saudade.
Beni (1990)	Coloca o Turismo como campo de estudos complexo e uma atividade que resulta de inúmeros recursos.
Acerenza (1991)	Turismo como um conjunto de relações e fenômenos que envolvem deslocamento e permanência, sem ganho financeiro.
Tribe (1997)	Coloca turismo como um campo multidimensional no qual depende apenas de indivíduos, um deslocamento, um conjunto de motivação e uma atividade no destino.
Nechar e Cortés (2006)	Colocam que o turismo é um campo de múltiplas variáveis e que não pode ser enquadrado em apenas uma definição.
Panosso Netto (2007)	Turismo como fenômeno, repleto de relações de trocas e atrelada a experiência e a busca o “ser turista”.
UNWTO (2010a)	Turismo como atividade dos visitantes, envolvendo deslocamento por qualquer motivação que não trabalho por um período menor que um ano.
UNWTO (2010b)	Coloca o Turismo como um fenômeno que envolve o deslocamento de pessoas.
Beni e Moesch (2016)	Turismo como fenômeno multidimensional, que transcende a questão meramente economia e impacta na subjetividade e nas relações dos visitantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Fundamentado no que foi apresentado, no presente trabalho foi abordado o turismo como um fenômeno complexo, multidimensional e interdisciplinar que envolve deslocamento, motivação (atrativos) e uma indústria que oferece diversas atividades como hotelaria, restaurantes, agências, meios de transporte, entre outros.

Partindo para a história do turismo, tem-se que a preocupação com o desenvolvimento do turismo ocorreu de diferentes formas e em diferentes períodos nos países. Contudo, entender a origem da preocupação com o turismo e a evolução do mesmo ao longo dos anos se faz fundamental para o entendimento dele como fenômeno interdisciplinar e múltiplo. La Torre (1980) assevera que devido ao caráter massivo e importante do turismo existem várias interpretações a seu respeito. Além disso, o autor ressalta que o turismo chama a atenção tanto do setor público quanto do privado.

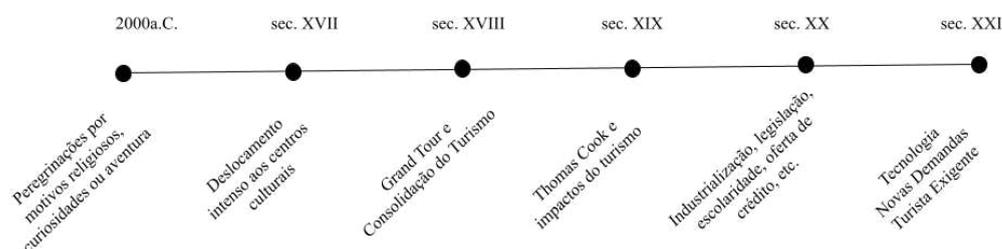
Panosso Netto (2007), sobre a origem do turismo, declara que o mesmo não nasceu da teoria, mas sim da prática de pessoas que atuaram em um lugar, que vivenciaram algo diferente fora da sua residência. La Torre (1980), em seu livro *El Turismo: Fenómeno Social*, coloca três principais formas que enxergavam o turismo: a primeira era puramente mercantilista, com o intuito de gerar renda e riqueza, a segunda era enxergando o turismo como uma indústria que possuía demanda e oferta, um mercado turístico, e a terceira como uma forma migratória, com controle e estatística.

Dentre os grandes marcos que ganham destaque na história do turismo é possível citar as peregrinações com suas respectivas motivações ao longo do tempo (LA TORRE, 1980; YASOSHIMA E OLIVEIRA, 2002), o papel da Grécia e Roma na Antiguidade Clássica dentro das organizações de viagens e dos meios de transporte (YASOSHIMA E OLIVEIRA, 2002), o fenômeno denominado de “Grand Tour”, que se refere às viagens que os jovens da aristocracia realizavam como forma de complementos estudos e garantir um maior arcabouço de experiências (YASOSHIMA E OLIVEIRA, 2002; LA TORRE, 1980), a visão do turismo como grande negócio (REJOWSKI ET AL., 2002), o surgimento da rodovia (LA TORRE, 1980), a Revolução Industrial, com o aumento do tempo livre, a procura por viagens recreativas e o surgimento da classe média (REJOWSKI ET AL., 2002), Thomas Cook e o surgimento das agências de turismo (LA TORRE, 1980), a diversificação de oferta turística (REJOWSKI ET AL., 2002), os impactos do século XX como crescimento econômico, a industrialização, o direito por lei das férias não remuneradas, o aumento do nível de escolaridade, os avanços nos meios de transporte, a maior diversificação nos serviços turísticos e as facilidades de crédito (LA TORRE, 1980), o boom turístico/ massificação do

turismo (REJOWSKI E SOLHA, 2002) e o século XXI e os desafios das novas demandas atreladas a tecnologia e a preocupação com os recursos naturais (REJOWSKI E SOLHA, 2002).

Na figura a seguir é possível ver de forma sintética como ocorreu essa evolução do turismo no mundo.

Figura 3: Linha Cronológica da Evolução do Turismo



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

No cenário brasileiro Solha (2002) aponta que não existe uma sistematização da história do turismo, todavia, a autora coloca alguns pontos que retratam um pouco da evolução do turismo no país. Tais pontos podem ser visto no quadro abaixo:

Quadro 5: Evolução da Atividade Turística no Brasil

Tempo	Fatos
Século XVIII-XIX	As viagens que aconteciam eram derivadas do tráfego de suprimentos ou da expansão territorial, com acomodações rústicas para pernoitar. Com a chegada dos portugueses casas de praia começam a ser implantadas para a talassoterapia <sup>1</sup> . As hospedagens em geral sofrem algumas melhorias, expandindo um pouco o leque de opções;
Século XIX	Início das viagens da elite brasileiro devido a construção da estrada de ferro e a europeização das cidades;
Século XX	Com a industrialização novos padrões de consumo foram criados pela população, foi nesse século que o Copacabana Palace <sup>2</sup> foi construído e que cassinos-hotéis foram inaugurados, porém as dificuldades de acesso, infraestrutura, entre outras prejudicaram o desenvolvimento dos meios de hospedagem;
Entre 1920 e 1930	A criação da primeira companhia aérea, Varig em 1927. Novidade no meio rodoviário: implantação do veículo de passeio;

<sup>1</sup> Utilização do mar para fins terapêuticos.

<sup>2</sup> Hotel luxuoso no Rio de Janeiro, fora do padrão na época.

1930	Criação da Divisão de Turismo;
1934	Comissão Permanente de Feiras e Exposições;
1940	A atividade turística já começava a se espalhar pela elite, já que somente no final do século as classes mais populares ganham acesso ao lazer e ao turismo;
1950	Hotelaria com uma proporção razoável e as companhias aéreas com aumento das suas frotas;
1953	Criação da associação das agências de viagens;
1958	Criação da Comissão Brasileira de Turismo
1962	Criação da Divisão de Turismo e Certames do Ministério da Indústria e do Comércio;
1966	Criação da Empresa de Turismo Brasileira (EMBRATUR) e do Conselho Nacional de Turismo (CNTur);
1970	Criação do Fundo Geral de Turismo (FUNGETUR);
1970	Marcado pelos baixos números de viajantes, ritmo lento do setor turístico, decadência do transporte ferroviário de passageiros com a desativação de várias linhas e pouco transporte fluvial;
1970	Os hotéis ampliaram o número de leitos e melhoraram a qualidade do serviço;
1970	Os primeiros eventos científicos na área;
1975	Instalação da cadeia de hotéis Hilton no Brasil;
1971	Criação do primeiro curso superior de turismo no Brasil;
1978	Criação do Regulamento Geral para a Classificação dos Meios de Hospedagem;
1978	Criação do primeiro curso superior de hotelaria;
1981	Criação da Política Nacional do Meio Ambiente;
1990	EMBRATUR passa a ser Instituto Brasileiro de Turismo;
1990	Valorização da cultura como atrativo e tombamento de cidades como Patrimônios da Humanidade;
1990	Explosão de criação de cursos de turismo;
1990	Estado precário da malha ferroviária e rodoviária;
1992	Estabelecimento das Diretrizes para a Política Nacional do Turismo e criação do Plano Nacional do Turismo;
1994	Criação do Programa nacional de Municipalização do Turismo;
1999	Primeiro congresso Brasileiro de Atividades Turística;
1999	Fluxo emissivo decresce por causa do desenvolvimento das condições de infraestrutura turística;
2003	Criação do Ministério do Turismo e do novo Plano Nacional de Turismo (2003/2007);
2004	Programa de Regionalização do Turismo;
2007	Novo Plano Nacional de Turismo (2007/2010);
2008	Lei Geral do Turismo;
2013	Novo Plano Nacional de Turismo (2013/2016);

2014	Copa do Mundo no Brasil;
2016	Olimpíadas no Brasil;
2018	Novo Plano Nacional de Turismo (2018/2022)

Fonte: Elaboração a partir de Solha (2002) e Lopes e Panosso Netto(2021).

A partir do exposto, foi possível perceber que a evolução do turismo no Brasil começa em ritmo lento, com um primeiro período predominado pela escassez da atividade, seguido por uma criação de meios de hospedagens mais diversos, mesmo que ainda não muito desenvolvidos. Posteriormente, tem-se a diversificação desses equipamentos turísticos, com a elite brasileira fazendo o uso dos mesmos, já que somente no final do século XIX a atividade se espalha pelas demais classes do país. Um pouco após, estudos na área ganham destaque, ocorre um melhor desenvolvimento da infraestrutura turística e a população começa a exercer as atividades do turismo, quando isso ocorre acontece o boom do turismo com a massificação. A partir da criação do Ministério do Turismo em 2003, novos avanços nas políticas públicas do turismo foram identificadas, colocando o turismo como um facilitador no desenvolvimento do país. É significativo notar que dois eventos globais com sede no Brasil ocorreram nos últimos dez anos, o que em tese impulsiona o país como destino turístico no mundo.

Após identificar a evolução do turismo no Brasil e no mundo, se faz necessário compreender melhor o planejamento do turismo para ter um panorama completo do desenvolvimento do turismo e da sua estruturação como fenômeno organizado.

Conforme Barretto (2000), foi no contexto após a criação do Programa de Ações Econômicas do Governo, que visava acelerar o desenvolvimento estimulando o capital estrangeiro e combatendo a inflação (BARRETTO, 2000) que a Empresa Brasileira Turismo, mais conhecida como Embratur, surgiu com o propósito de realizar o planejamento nacional do turismo no Brasil. Panosso Netto e Trigo (2009) colocam que a primeira fase de expansão do turismo no país ocorreu na década de 1970, na qual alguns órgãos foram criados para captar e gerenciar recursos, em meio a isso, foi criado o Fundo Geral do Turismo e o Regulamento Geral de Classificações (PANOSSO NETTO E TRIGO, 2009). Sem embargo, os autores colocam que essa primeira fase fracassou, tal fracasso se sucedeu em consequência de dois problemas: o primeiro foi de origem estrutural após a crise do petróleo e o aumento das dívidas brasileiras e o segundo foi conjuntural, devido à ausência da pauta ambiental, da preocupação com padrões internacionais de qualidade e da formação intensiva de profissionais qualificados em todos os níveis (PANOSSO NETTO E TRIGO, 2009).

Os vinte anos que se sucederam foram marcados por uma estagnação no turismo de origem estrangeira no país, relatam Panosso Netto e Trigo (2009). Nos anos seguintes, com a abertura da economia e a estabilização da democracia, o turismo encontrou margem para o crescimento, esse que foi melhor estruturado com a criação do Ministério do Turismo em 2003 e com as novas políticas nacionais na área, afirmam os autores. “Os planos nacionais de turismo 2003-2007 e 2007-2010 consideraram essa realidade e pensaram em investimentos sociais, ao lado dos investimentos ligados à infraestrutura, financiamento de projetos públicos e particulares.” (PANOSSO NETTO E TRIGO, 2009, p.59). Planos esses que optaram por formas de descentralizar a gestão do turismo, fazendo com que o turismo começasse a ser visto como uma cadeia produtiva (PANOSSO NETTO E TRIGO, 2009).

Panosso Netto e Trigo (2009) colocam que até o meio da década de 1990 o Brasil não tinha uma política nacional de turismo clara, o que prejudicava uma ação efetiva por parte do governo. Nada obstante, os autores afirmam que foi nessa década que ajustes ocorreram, trazendo uma postura mais séria ao turismo, solidificando estruturas, adaptando órgãos e criando programas de turismo para conseguirem gerir o turismo de forma mais eficaz.

Binfaré et al. (2016) trazem o conceito de planejamento como sendo uma organização sistemática de um conjunto de ideias e decisões que devem ser realizadas integralmente, sendo uma ação voltada para o futuro. Anjos, Anjos e Oliveira (2013) apontam a importância da participação popular no processo de planejamento, afirmando que ela não serve apenas como suporte para a legitimidade, mas também como suporte para o próprio desenvolvimento do planejamento, estando presente na elaboração e controle da gestão do território.

Ruschmann (1990) coloca o planejamento da atividade turística como algo complexo, por envolver aspectos territoriais, econômicos, sociológicos e culturais do destino, além de considerar as características do destino emissor e o perfil do turista que muitas das vezes é heterogêneo. Binfaré et al. (2016) apontam ser necessário considerar a complexidade da atividade turística e a gama de variáveis que a envolve durante o planejamento.

Ruschmann (1990) coloca como papel do estado o planejamento do espaço, tanto em promover o seu potencial turístico, quanto de projeto quanto possíveis impactos negativos ao local e sua cultura, por isso ela ressalta a importância do papel dos parâmetros e dos limites de capacidade. A autora também acrescenta a importância da visão integrada do planejamento com todos os seus aspectos, visando a satisfação do turista, dos empreendedores e a preservação do meio ambiente. Binfaré et al. (2016) afirmaram que mesmo sabendo a

importância do planejamento turístico e a sua relevância dentro do desenvolvimento de destinos, existe uma distância entre o planejado e o implementado.

Em consequência ao que foi exposto, percebe-se que o planejamento turístico envolve não apenas o conceito do turismo, mas todos os aspectos relacionados a ele, assim como a indústria do turismo e a população. Anjos, Anjos e Oliveira (2013) colocam que o planejamento está ligado ao futuro, tentando potencializar ao mesmo tempo que visa minimizar os problemas, sendo assim mais complexo que a gestão. Os mesmos autores colocam que o planejamento e a gestão são complementares e dependentes da eficácia de um e do outro, sendo o planejamento um processo cíclico de retroalimentação e a gestão um processo flexível para seguir em busca do objetivo, mas estando atenta a possíveis mudanças nos ambientes (ANJOS, ANJOS E OLIVEIRA, 2013).

Fundamentado no que foi exposto, percebe-se que o desenvolvimento do turismo no Brasil e no mundo se deu progressivamente, apesar de alguns percalços. No contexto brasileiro o turismo somente conseguiu ter planejamento quando as políticas públicas foram direcionadas para tal. Isso apenas reflete a importância de um planejamento e de uma gestão alinhados e bem estruturados.

### **2.3.2 Gestão do Turismo**

De acordo com Pimentel (2021), o turismo é uma das atividades econômicas de maior faturamento ao nível mundial. No entanto, o mesmo autor assevera que apesar da importância da atividade para a economia e de seu crescimento ao nível nacional, o potencial do turismo não é aproveitado, pois não existe conversão do crescimento em desenvolvimento. Com isso, Pimentel (2021) coloca que o desafio da atividade turística no Brasil é operacional, sendo necessário criar estruturas e dispositivos que permitam a materialização da atividade turística. Dentro desse contexto entra a importância de uma boa gestão de operações na área.

Leiper (1979) assevera que existem dois fatores que interagem no processo turístico, o turista, que busca por experiências e que precisa de serviços e equipamentos que forneçam experiências, e uma gama de diversificados recursos que vão proporcionar essas experiências. Complementar a isto, Hu e Ritchie (1993) colocam o destino turístico como um pacote de equipamentos e serviços turísticos composto por vários atributos multidimensionais que em conjunto determinam qual a atratividade foi escolhida para um determinado turista em uma dada situação. Segundo a UNWTO (Organização Mundial de Turismo) (2011) um destino turístico é um local físico no qual o turista passa ao menos uma noite. Além disso, a

Organização afirma que esse destino inclui produtos e serviços turísticos, além das atrações, recursos turísticos e apoios. A UNWTO (2011) aponta ainda que o destino pode ser de qualquer tamanho, seja um país, uma cidade ou até um parque.

A UNWTO (2011) coloca que a gestão de destinos turísticos é a gestão coordenada de todos os elementos que compõem um destino, sejam eles relacionados a atrativos, acesso, preço, marketing, entre outros, abordando uma linha estratégica para juntar esses elementos. Assim, a UNWTO (2011) afirma que essa gestão exige uma ordenação entre as organizações interessadas para que elas trabalhem com um objetivo comum. Sendo o papel delas, segundo a UNWTO (2011), dirigir e coordenar as atividades com uma estratégia coerente, sendo necessário então a atividades parcerias na gestão. Anjos, Anjos e Oliveira (2013) acrescentam afirmando que o papel da comunidade na gestão e no planejamento territorial é fundamental para definir estratégias e executar as ações. Assim, os autores dividem o sistema turístico de um destino entre turistas e residentes, ambos com as suas multiplicidades.

Como vantagens da gestão de destino turísticos, a UNWTO (2011) aponta a vantagem competitiva, a garantia da sustentabilidade, a difusão dos benefícios do turismo, a melhora do rendimento do turismo e a construção de uma identidade forte. Pimentel (2014) coloca que os destinos turísticos devem gerir profissionalmente o processo produtivo, muito por conta do contexto competitivo em que se inserem. Assim, o autor coloca que é preciso conhecer as técnicas de gestão da produção, estudo esse que, ainda segundo o autor, não é comum no caso do turismo.

Partindo então para o estudo da atividade turística, Beni (1990) enxerga o turismo como algo dinâmico e multifacetado e sujeito a diversas interferências, assim o enquadra em um sistema sintetizado com vários elementos que compõem o esquema de entrada, processo e saída no turismo. O autor relaciona as diversas funções e elementos do turismo como o conjunto de fatores de motivação, a escolha do destino turístico, o deslocamento, os serviços de transporte, tempo de permanência, solicitações de equipamentos como de hospedagem e alimentação, entre outros, assim ele os encaixa dentro de três conjuntos, e relações ambientais, as de organização estrutural e as ações operacionais. Boullón (2006) também coloca o turismo dentro um sistema, neste caso ele junta os fatores de oferta e demanda do turismo comercial com o turismo industrial interessado na produção em massa, na comercialização e no lucro e com o modelo socioantropológico que lida com a manifestação de lazer o comportamento individual e coletivo.

Anjos, Anjos e Oliveira (2013) também ressaltam a importância da visão sistêmica na gestão e no planejamento turístico, enxergando todo esse processo como cíclico e contínuo.

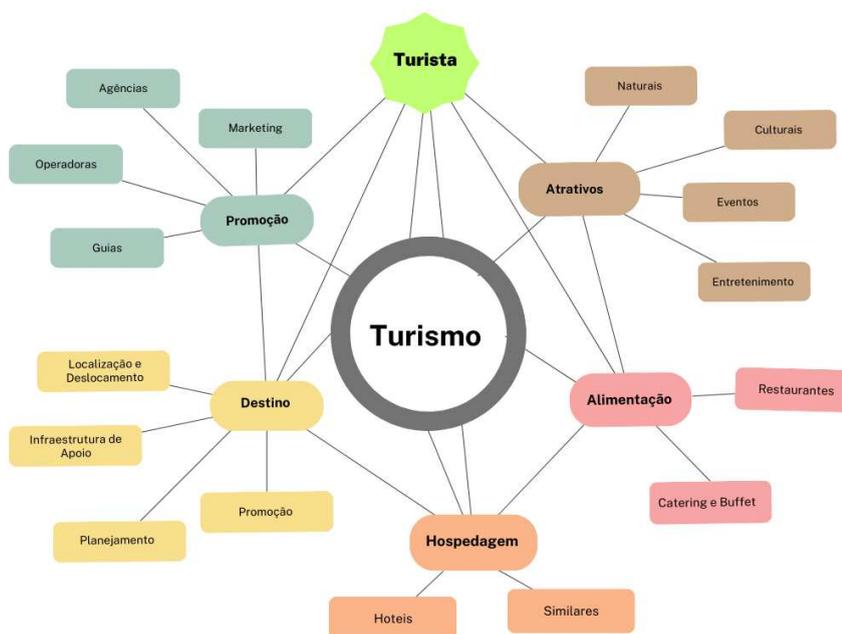
(...) entendemos que um processo de planejamento e gestão de territórios turísticos deva ter como pressuposto a visão sistêmica, que possibilita a compreensão da complexidade do mundo real, ainda mais perceptível neste início de século como recurso indispensável para enfrentar os desafios de ordem econômico, financeira e mercadológica. (ANJOS, ANJOS E OLIVEIRA, 2013, p. 396)

Assente nisso, Pimentel (2014) aponta que a análise do turismo como um sistema vai além dos elementos que o compõem, mas lida também, senão principalmente, com as relações entre esses elementos e com o ambiente e sua influência. Em consequência dessas relações, o valor do turismo passa por um processo de agregação, que Pimentel (2014) coloca como sendo a combinação do conjunto dos produtos de cada estabelecimento turístico, ou seja, é o resultado da soma do uso de hospedagem, alimentação, transporte, atrativos, etc.. Nesta mesma linha de pensamento, Szpilko (2017) afirma que a cooperação entre múltiplos parceiros de negócios em uma cadeia de suprimentos do turismo é de extrema relevância para o sucesso de um produto dentro do mercado turístico, ao passo que também contribui na otimização das atividades empresariais realizadas.

Como visto no capítulo anterior, a gestão da cadeia de suprimentos lida com as relações e fluxos entre cadeias de operações e processos, produzindo valor para o cliente. Para Molefe *et al.* (2018) a gestão das cadeias de suprimentos é considerada importante para o turismo devido ao vínculo entre os atores. Os autores apontam que o objetivo final de todo negócio é o lucro e a satisfação do cliente, então isso exige um gerenciamento das relações complexas entre a oferta e a demanda, principalmente durante as flutuações. Assim, Szpilko (2017) coloca que os operadores de cada cadeia de suprimentos no turismo, dentro desse processo colaborativo que surge devido a seus papéis e as relações moldadas e bem definidas, podem representar uma vantagem competitiva sustentável.

Na figura seguinte podem ser observados os elementos que circundam o turismo. Tanto os recursos, quanto os estabelecimentos e as entidades públicas, cada ator possui um papel dentro do turismo e cada um deles possui uma relação direta já que compõem o mesmo sistema.

Figura 4: Turismo e os Elementos Pertencentes a sua Cadeia



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Para Pimentel (2014) a delimitação do sistema de produção do destino é dada pelo destino turístico, o autor ainda expõe os fatores necessários para a produção das atividades turística que são: ter um objetivo, transformar recursos em produto útil, a transformação não pode ser isolada ou externa a produção e deve existir uma retroalimentação como forma de melhoria e controle da produção.

Tangente a produção do produto turístico, Pimentel e Pimentel (2012) afirmam que ela envolve a identificação de atrativos, assim como a dimensão geográfica do destino e a capacidade de carga dos atrativos. A produção, segundo os autores, também abarca os equipamentos turísticos e a sua capacidade de oferta, a identificação da quantidade mínima de turistas necessários para manter todas as ofertas do destino ativa, a identificação do fluxo turístico e o levantamento sobre o perfil do turista, tudo isso a fim de montar combinações para atender aos diferentes públicos (PIMENTEL E PIMENTEL, 2012). Além dos mencionados pelos autores, pode ser incluída a identificação da satisfação do cliente com o intuito de promover melhorias e a retroalimentação do processo, assim como o estudo do alinhamento entre o planejamento do destino e dos equipamentos turísticos, tanto na promoção do destino como na oferta e no acolhimento dos mesmos.

Pimentel e Pimentel (2012) ainda expõem algumas aplicações do Planejamento e Controle da Produção no turismo, como: a previsão de demanda, para que os equipamentos turísticos poderem direcionar suas estratégias; o planejamento agregado da produção, para estabelecer a capacidade máxima e mínima que o destino possui para receber os turistas; o programa mestre de produção, que vai ajudar a regular os estabelecimentos para se adequarem à demanda diária e total, assim como o seu preço o planejamento das necessidades materiais, que visa auxiliar no direcionamento do fluxo e na criação de novos estabelecimentos ou expansão dos existentes; controle do estoque, que pode ser utilizado em hotéis ou restaurantes; planejamento e controle da capacidade, para identificar a capacidade total que um destino tem em receber um fluxo de turistas; e o controle da produção, que visa acompanhar a evolução da produção turística (PIMENTEL E PIMENTEL, 2012).

Pimentel, Barbosa e Carvalho (2017) elaboraram um modelo de análise da gestão da produção no ambiente intra e interorganizacional do turismo. No intraorganizacional o foco seria se aprofundar no subsistema da produção da organização, aqui eles usaram o conceito do Planejamento e Controle da Produção (PCP). O PCP, visto com maior recorrência em pesquisas e publicações relacionadas a produtos, também pode ser aplicado aos serviços, auxiliando na oferta de qualidade, rapidez e confiabilidade ao produto, conseguindo deixar a cadeia produtiva mais responsiva e oferecendo maior satisfação ao cliente final. Quando associado ao turismo pelos autores mencionados, O PCP pode contribuir para o local onde o turismo está se desenvolvendo, por meio de preservação das áreas, da melhoria de infraestrutura, da valorização cultural e do melhor custo-benefício (BARBOSA, 2005; PIMENTEL & PIMENTEL, 2012, p. 66, *apud*. PIMENTEL, BARBOSA E CARVALHO, 2017, p.1568).

Outro elemento que se relaciona com a gestão da produção de acordo com Pimentel, Barbosa e Carvalho (2017) é o conceito de redes, essas que nas organizações podem vir em forma de parcerias, no turismo, de acordo ainda com o trabalho, os atores pertencentes à rede precisam identificar os seus interesses e buscar benefícios aos demais membros, na qual identificar os pontos de conexão dentro da cadeia se faz importante para entender o seu gerenciamento, a sua logística e o seu PCP (PIMENTEL, 2020). Aqui, a governança bem elaborada também seria um diferencial no contexto.

A rede então unirá as empresas que participam da produção de um bem ou serviço em uma cadeia, e é na cadeia que o bem sofrerá transformações dentro do modelo proposto. Pimentel, Barbosa e Carvalho (2017) citam a cadeia produtiva como sendo uma sequência de

operações com um objetivo final, dentro do contexto turístico os autores apontaram benefícios, esses que iriam desde o mapeamento de tendências até a mensuração do impacto econômico. Nessa cadeia a comunicação é um fator fundamental para as operações ocorrerem como esperado, ela também beneficia no aumento da credibilidade e auxiliam o nível de confiança, proporcionando uma produção mais eficaz e com pouco desperdício (PIMENTEL, BARBOSA E CARVALHO, 2017).

Como foi visto, existe a possibilidade de aplicar os termos e estudos da administração dentro do turismo, como o conceito de cadeia de suprimentos e as práticas do planejamento e controle da produção. A gestão do turismo pode ser dividida para o melhor planejamento e gerência, essa divisão pode ocorrer tanto pelos atores em seus estabelecimentos, quanto em níveis maiores como gestão cultural, política de um destino ou operacional de todo um destino. Pensando nisso, e na ausência de implementação do planejamento turístico seguido pela lacuna de cunho operacional do turismo, faz-se importante o estudo da gestão de operações dentro do turismo.

Pimentel (2021) assegura que para um bom funcionamento operacional deve existir uma organização entre seus elementos, tais como meios de hospedagem, meios de transporte, infraestrutura urbana, entre outros. No entanto, Para Southern (2000), a qualidade no caso do turismo seria intangível, já que a mesma é expressa por meio da expectativa e pela entrega ao cliente do serviço desejado.

Jafari e Brent Ritchie (1981) apontam que a diferença do turista para outros consumidores de bens e serviços e que aqui o cliente consome longe de casa, então, além das preocupações normais dentro um negócio, os agentes do turismo devem se preocupar se o padrão de consumo do turista muda quando ele viaja. Em relação aos bens e serviços do turismo, Jafari e Brent Ritchie (1981) reforçam que os meios de hospedagem, os meios de transporte, as acomodações, as agências de viagens e demais similares compõem a indústria do turismo, ou seja, precisam colocar as necessidades do cliente/turista em mente ao gerir seus negócios.

Reid e Sanders (2011) e Southern (2000) colocam a gestão de operações como um processo de transformação que envolve entrada e saída. Southern (2000) assegura que isso se refere a definição de um sistema. Para o mesmo, dentro do turismo o processo de entrada envolve a parte tangível do turismo, que ele classifica como sendo os hotéis, os meios de hospedagem, os preços, os horários, entre outros, e a saída seria a parte intangível, os sentimentos dos clientes. Pimentel (2020) também comenta sobre o processo de saída dentro

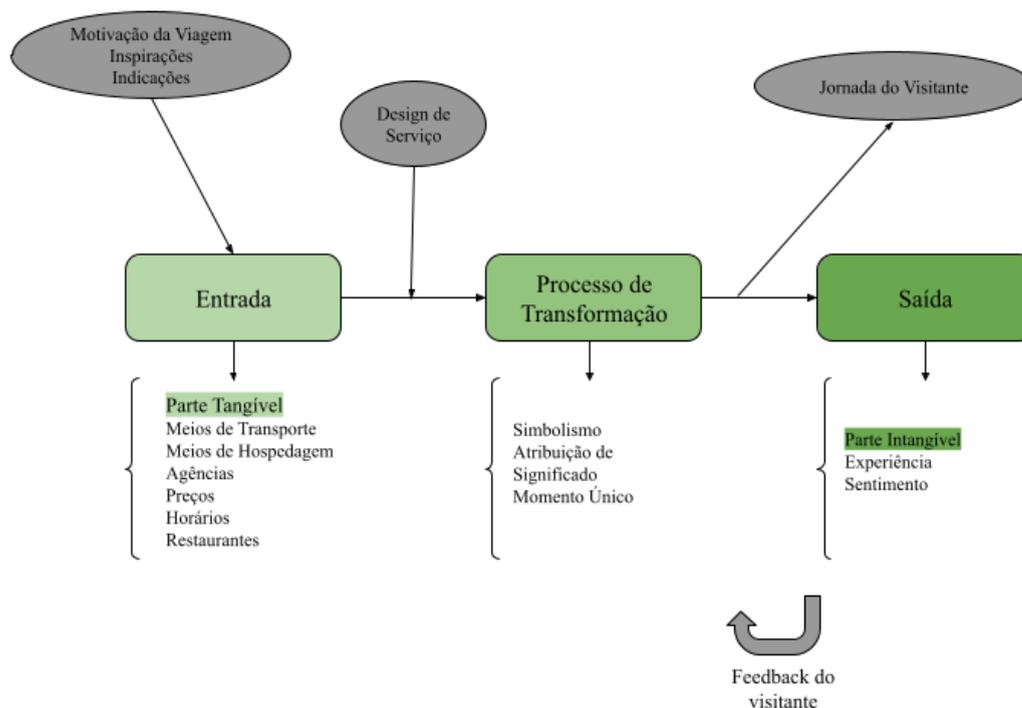
do turismo, para o autor na fase da saída tem-se um bem em forma de serviço que é consumido no mesmo local no qual foi produzido (algo já discutido anteriormente no capítulo de gestão de operações em serviços). Como Southern (2000) enxerga a gestão de operações como um sistema, ele garante que depois o subsistema se instaura.

Na fase da transformação, em concordância com Pimentel (2020), existe no processo o acréscimo de um elemento simbólico ao bem, atribuindo significado àquele atrativo, significado esse muitas vezes atrelado à cultura local. Além disso, o autor aborda que esse serviço muitas vezes ocorre no formato de uma experiência. A partir disso, Pimentel (2020) coloca que o produto originado deste processo é único, mesmo que a forma de criação seja similar, não ocorre a criação de dois produtos iguais, já que cada consumidor terá uma percepção distinta do serviço, por lidar com o lado subjetivo, ficando assim difícil de medir a sua qualidade (PIMENTEL, 2020).

Outra ferramenta que pode ser aplicada a gestão e operações no turismo é o design de serviços. O design de serviços tem foco na criação de experiência ao cliente, realizada de forma planejada com a combinação de mídias tangíveis e intangíveis (THE COPENHAGEN INSTITUTE OF INTERACTION DESIGN, 2008, *apud* STICKDORN, 2014). Essa ferramenta também tenta desenvolver os processos de uma forma sistêmica e holística, ela se encaixa no processo operacional do turismo entre a transformação e a saída, já que é algo pensado para a experiência do visitante, mas que já dispõe do serviço transformado.

A partir dos estudos até então foi possível criar um modelo que sintetize o processo da gestão de operações no turismo:

Figura 5: Modelo da Gestão de Operações no Turismo



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A partir do exposto fica claro que o papel da gestão de operações no turismo e na experiência do visitante é grande, porém também foi levantado que a GO no turismo não é tão desenvolvida como deveria. Assim, percebe-se que pelo fato de o turismo ser um fenômeno abrangente, muitas das vezes o desenvolvimento e a gestão são realizados parcialmente nos serviços prestados no turismo e para o turismo, ambos igualmente importantes. Na próxima seção foi abordada a gestão dos atrativos turísticos, com uma lente maior nos atrativos culturais.

### 2.3.3 Gestão dos Atrativos Culturais

Conforme Pimentel (2021), ao pensar em turismo, pensa-se em destino turístico, ou seja, tudo que o envolve um destino, como meios de transporte, hospedagem, sinalização, infraestrutura urbana, atrativos, entre outros. Todavia, Pimentel (2020) garante que o atrativo turístico é a força por trás do turismo. De acordo com Hu e Ritchie (1993), a atratividade de um destino turístico reflete os sentimentos, crenças e opiniões que um indivíduo tem sobre o potencial que um destino possui em satisfazer suas necessidades de viagem, assim, quanto

maior for a crença em na capacidade que um destino possui de satisfazer os desejos do turista, maior foi a chance de ele escolher aquele local. A UNWTO (2011) também coloca que os atrativos são normalmente o foco do visitante e promovem uma motivação inicial para o turista se deslocar até o destino turístico. Corroborando com tal afirmação, Lohmann e Panosso Netto (2008) colocam que dependendo da importância de um atrativo, ele pode ser o ícone do destino. Jafari e Brent Ritchie (1981) também apontam os atrativos como responsáveis pelo turismo, já que são eles que movem os turistas até a localidade.

Esses atrativos podem ser divididos de algumas formas conhecidas, podem ser divididos pela própria segmentação do turismo (sol e praia, cultural, aventura, religioso, ecoturismo, rural, de base comunitária, entre outros), pela dicotomia entre natural e cultura, e assim por diante.

Como visto anteriormente, os recursos culturais impulsionam o turismo, a busca pela cultura nos estudos da experiência na vivência deu início ao fenômeno que conhecemos hoje. Já os atrativos naturais, como o mar, também eram os atrativos clássicos, tanto para descanso quanto para fins medicinais a elite normalmente procurava locais do tipo para passar alguns dias.

Segundo Boullón (2003), o conceito de patrimônio turístico está atrelado a cinco elementos que o compõe, assim, o autor o define como a relação entre a matéria-prima (atrações turísticas), a planta turística (aparelho produtivo), a infraestrutura (suporte do aparelho produtivo) e a superestrutura (subsistemas organizacionais e recursos humanos disponíveis para operar o sistema).

Zorzi e Cerqueira (2010) afirma que o patrimônio cultural se manifesta em diferentes níveis da sociedade e do território, e que para compreender melhor um patrimônio é necessário situar o contexto de criação. Pestana (2015) afirma que no Brasil o patrimônio cultural buscou alternativas de desenvolvimento socioeconômico por meio do turismo, muito pelo enfoque econômico restrito que ele afirma existir por parte do governo, fazendo com que o patrimônio seja visto apenas como produto de consumo. Pestana (2015) aponta que a consequência pode ser um esvaziamento de significado e de memória social. Assim, o autor coloca que a importância da participação social na preservação do patrimônio e ressalta a importância da existência de um planejamento e da atuação de administradores culturais qualificados.

Consoante o Ministério do Turismo (2010) a identificação de um atrativo cultural e seu contexto histórico e socioeconômico são fundamentais para a compreensão da identidade

do atrativo. Ainda nessa linha é afirmado que todo atrativo cultural pode se transformar em um produto do Turismo Cultural, mas para isso devem possuir equipamentos e estruturas necessárias para o atendimento ao público, com dinâmicas interativas para atender aos turistas (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010).

Lohmann e Panosso Netto (2008) afirmam que algo é considerado patrimônio cultural quando possui um elevado valor, seja ele econômico ou não, já que muitas das vezes esse valor é subjetivo (LOHMANN E PANOSSO NETTO, 2008). Ainda segundo Lohmann e Panosso Netto (2008), o patrimônio cultural possui um valor para o turismo por meio da disseminação do saber, os indivíduos com suas curiosidades querem saber mais, então o visitam com tal intuito, conseqüentemente os patrimônios culturais acabam se tornando também atrativos turísticos.

O Ministério do Turismo (2010) coloca a interpretação do patrimônio como fundamental para o desenvolvimento dos produtos e do destino e para o desenvolvimento da educação patrimonial. Além disso, os autores ainda descrevem que a interpretação auxilia na apreciação do atrativo e na oferta de entretenimento ao visitante. Corroborando a isso, Lohmann e Panosso Netto (2008) afirmam que uma atração exige um recurso humano altamente treinado, principalmente em lugares históricos ou dependentes de uma interpretação correta.

Pimentel (2020) propõe questões para a análise do atrativo/produto cultural/produto turístico. A primeira seria o grau de modificação, na qual analisaria o nível de transformação e a combinação de insumo utilizada no processo. A segunda questão se refere ao grau de complementaridade de oferta, que diz respeito à forma como bem se conecta ao insumo dentro da cadeia produtiva, já a terceira é sobre o grau de abrangência e diz respeito à atratividade do produto, em que medida ele atrai o público. Já a última questão é sobre o grau de originalidade e aspira identificar a relevância do produto em grau de hierarquização (PIMENTEL, 2020). Tais questões se tornam fundamentais na análise de um atrativo cultural, principalmente no âmbito operacional, buscando estudar a questão da relevância, da transformação, da interatividade com a cadeia produtiva e da atratividade do produto, para entender se ele é realmente o motivo por trás do deslocamento do turista até um destino.

A experiência do visitante se faz fundamental para alcançar os propósitos de um atrativo. Daucé e Rieunier (2002) estudaram como a influência de um ambiente pode impactar no comportamento do consumidor, fatores táteis (móveis, tapete, vidro, umidade do ar), sonoros (música de fundo, ruídos), de gosto (produtos oferecidos em cafés integrados ao

local), olfativos (aromas difusos no ar, perfume de pessoas e objetos), visuais (cor da decoração, luz, a arquitetura interna e de interior, a limpeza, a disposição dos itens) e os sociais (atendentes e demais pessoas) influenciam diretamente na experiência e nas ações do consumidor e das pessoas que trabalham no local (DAUCÉ; RIEUNIER, 2002). Assim, por meio do planejamento, um local pode estimular reações positivas ao visitante, reações essas que vão desencadear ações, seja um comentário positivo com indicações ao local ou na compra de um produto ao final da visita, como souvenir.

Essa perspectiva pode ser atrelada aos atrativos culturais, os quais são dispostos dentro de uma infraestrutura fixa, como museus, igrejas, centros culturais, institutos, bibliotecas, monumentos, entre outros. Mesmo que nem todos os elementos possam ser ajustados a algum atrativo específico, outros podem, então a análise deve ser feita de caso em caso, sem generalizações. Todavia, o turismo é um setor de serviços no qual cada consumidor ou turista é único, assim o gestor pode criar uma jornada do visitante que ele acredite que criará estímulos positivos, mas devido à subjetividade de cada um isso não foi uma certeza geral.

Para entender como isso ocorre na prática de forma mais aprofundada, o presente estudo foi conduzido a investigação da gestão de operações no museu, temática que, como foi vista na introdução do presente trabalho, não é muito abordada. A gerência de processos é ampla e contempla os processos pré, durante e pós-visitação do turista, ou seja, é uma tarefa complexa que exige planejamento prévio.

#### **2.3.4 Gestão de Operações nos Museus**

Conforme o Ministério do Turismo (2010) o turismo cultural são as atividades turísticas relacionadas com a vivência de elementos significativos do patrimônio histórico e cultural e dos eventos culturais, valorizando assim a cultura. Dentro do turismo cultural, os museus estão alocados na segunda colocação de atrações populares, afirmam Minghetti, Moretti e Miccelli (2001). Contudo, as cidades pequenas fazem desses atrativos um farol para atrair turistas ao centro urbano da cidade (MINGHETTI, MORETTI & MICCELLI, 2001), já que os museus são uma forma de atração turística e contribuem para o crescimento de emprego e renda (MCPHERSON, 2005), e ainda, possuem um poder estimulante no desenvolvimento econômico e na mobilidade social, auxiliando no desenvolvimento urbano (LIN, 2007 *apud*. HSU & CHAO, 2017). Edson (2004) coloca que a função dos museus é auxiliar a organização a alcançar resultados a fim de cumprir sua missão, independentemente do tamanho ou da complexidade do museu. O autor ainda assevera que “Sem a gestão

apropriada, um museu não pode garantir o cuidado e uso apropriados do acervo e nem manter e sustentar uma exposição e um programa educacional eficientes” (EDSON, 2004, p. 111).

Os museus têm testemunhado mudanças significativas em suas estruturas intelectuais (MCPHERSON, 2005). McPherson (2005) declara que os museus já não são apenas lugares expositivos de representação do conhecimento e da história, mas, sim, locais nos quais as pessoas participam e interagem. Minghetti, Moretti e Miccelli (2002) afirmam que existem vários fatores que pressionam constantemente os museus a repensar a organização e as atividades dentro dela. Os museus possuem, assim como as organizações que ofertam serviços, as expectativas dos clientes, aqui no caso os visitantes, como variável dentro do processo produtivo. Minghetti, Moretti e Miccelli (2002) afirmam que as expectativas dos visitantes dependem não somente da qualidade da exposição, mas também do conjunto de instalações complementares que realçam o atrativo.

McPherson (2005) coloca que desde a década de noventa o papel tradicional do museu foi alterado para uma abordagem multimídia, na qual em muitas localidades também vinham a se tornar uma fonte de renda. Isso converge com o que Kotler (2001) afirmou em seu estudo, a grande parte dos museus não possuem fundos suficientes, sendo vulneráveis, isso significa que a preocupação com a renda para muitos é um fator diário (principalmente dentro de museus geridos por organizações privadas). Essa mudança de abordagem e esse cenário de atração de renda, fez com que o visitante se tornasse de certa forma um cliente, o que, conseqüentemente, fez com que a gestão dos museus sofresse mudanças e a discussão sobre o papel dos museus fosse ampliada (MCPHERSON, 2005). De acordo com Lord e Markert (2007) na luta longa para a profissionalização dos museus, a clara distinção entre governança e administração foi uma das maiores conquistas adquiridas no processo.

Assim, os museus precisavam encontrar uma forma de conciliar os seus dois papéis, o de receptáculo do conhecimento e repositório de memórias coletivas das comunidades e o de esforço acadêmico e compromisso com a estratégia de turismo local (MCPHERSON, 2005). Dentro desta perspectiva entra a preocupação do marketing em não retirar dos museus o seu valor como patrimônio e impulsionador da preservação cultural, mas também de promover o destino e o museu dentro da indústria turística para conseguir gerar mais renda. Todas essas mudanças fizeram com que a gestão de museus possuísse mais complexidade do que antigamente. O foco dos museus não era apenas ser um lugar educativo, de apreciação, mas também lúdico, de experiência e participação (MINGHETTI; MORETTI; MICCELLI, 2002; MCPHERSON, 2005; KOTLER, 2001). Edson (2004) aponta que os museus existem

para benefício do público, por isso, devem ser geridos com esse objetivo em mente. O autor coloca a ressalva de que os museus geridos por estrutura governamental devem funcionar de acordo com o sistema do órgão administrador, mantendo os procedimentos apropriados e práticas aceitáveis. Para Edson (2004), o planejamento eficiente de museus deve ser uma atividade integrada considerando a história, acervo, proposta, contexto social e político, instalações, equipe, público, ameaças e oportunidades, permitindo ao museu reavaliar a missão, planos e ações para possíveis melhorias.

Esse novo papel do museu converge com a fala de Bowen e Ford (2002) quando eles afirmam que as organizações poderiam produzir bens tangíveis e intangíveis, aqui seria tanto com a mudança e a experiência que uma visita promove, até o souvenir comprado dentro do museu. Os autores ainda apontam que a tecnologia permitiu com que muitas barreiras fossem derrubadas dentro desse cenário. Kotler (2001) coloca as tecnologias como difusoras do aprendizado e entretenimento. Minghetti, Moretti e Miccelli (2002) então afirmaram em seu trabalho que a introdução dos sistemas de informação dentro dos museus permitiu que os produtos tradicionais fossem redesenhados, promovendo novas experiências culturais, já que agora o visitante se envolve na produção do serviço cultural. Ainda no texto dos autores, eles declararam que por meio do novo uso das tecnologias o museu acaba quebrando a cadeia de valor tradicional, acrescentando valor aos serviços turísticos, já que antes a cadeia do turismo era definida pelos serviços turísticos como hotéis e agentes, por exemplo, e agora com as mudanças os museus interpretam um papel central no mercado turístico, assim como o mercado turístico tem grande participação no direcionamento da gestão dos museus.

Antes o principal profissional de um museu era o curador, agora, até mesmo por pressões sociais e econômicas, ele divide sua importância com os gerentes/gestores de museus, estes introduzidos na década de 1980 (MCPHERSON, 2005), fazendo com que o museu adquira também um lado mercadológico. McPherson (2005) afirmou que todas essas mudanças começaram a preocupar alguns estudiosos do século vinte e vinte e um sobre a perda da essência dos museus em detrimento do ganho financeiro. A partir disso, seria necessário definir quais são as funções cruciais da gestão de operações do museu para conseguir traçar uma linha e atender aos dois objetivos dos museus, que eram ser abrigo de cultura e fonte de renda.

Edson (2004) aponta quatro aspectos que vão determinar uma boa gestão museal, que seriam: a seleção de pessoas certas para os cargos determinados; detalhar e indicar o trabalho; decidir o como esse trabalho deve ser desenvolvido; e administrar a relação entre os

indivíduos, suas funções e os demais elementos do museu. Segundo Lord e Lord (2009) as funções seriam: inspirar a equipe com o senso de missão, comunicar os objetivos e metas dos museus, conduzir aos objetivos, controlar o alcance dos objetivos e avaliar o cumprimento das funções do museu nos resultados. Já Lin (2006 *apud*. HSU & CHAO, 2017, p.3) coloca os fatores de sucesso para essa gestão, que seriam o aumento da receita, o marketing estratégico, a gestão de recursos humanos, a eficiência operacional e o ambiente.

No entanto, apesar desse novo direcionamento dos museus para uma vertente que considera a obtenção de renda por meio dos museus como fator importante na sua gestão, no contexto brasileiro existem alguns museus que não são privados e dentro disso alguns que não cobram taxa de entrada e não fazem nenhum tipo de venda dentro das instalações, por exemplo. Isso quer dizer que o fluxo de receita não pode ser um fator determinante para medir o sucesso de uma organização como essa. Hsu *et al.* (2018) vai pela mesma linha de raciocínio, eles afirmam que os museus não podem ser comparados com empresas comerciais e que a avaliação precisa do seu desempenho deve considerar uma gama muito mais ampla de fatores. Isso significa que mesmo em museus no quais o ganho financeiro seja fundamental para a sua sobrevivência, esse não deve ser um fator determinante para o seu desempenho.

Bowen e Ford (2002) afirmam que a produção do serviço só começa quando um cliente passa a existir, já que o serviço é um bem intangível e por isso não pode ser armazenado. Os museus assim podem ser considerados bens intangíveis. Apesar de possuir uma estrutura física fixa, a cadeia de valor do museu, assim como o seu objetivo, está direcionada ao visitante, ou seja, somente existe quando o mesmo entra e passa por todo o processo simultâneo dentro do museu, saindo com a experiência.

Plaček, Půček e Šilhánková (2017) também discorreram sobre o que um museu precisa para trazer eficiência para a sua gestão. Segundo os autores é preciso ter uma gestão estratégica, estratégia essa que definirá a visão, os objetivos e os indicadores dos museus, abordando também quais procedimentos seriam a melhor opção para isso. Porter (1996) coloca a eficácia operacional e a estratégia como essenciais ao desempenho superior. Bowen e Ford (2002) afirmam que a avaliação de tais itens dentro de um bem intangível depende da avaliação subjetiva do cliente, já que o processo de entrada e saída pode variar. A partir disso, se torna claro que os processos tradicionais de medida da eficácia e eficiência não podem ser aplicados nesse cenário, assim, é preciso ter medidas de avaliação subjetivas para analisar esse bem. Convergente a isso, Plaček, Půček e Šilhánková (2017) afirmam que o museu foi

mais forte se os seus objetivos forem claros, se tiver mais sistemas de medição e *benchmarks* ao seu dispor e se tiverem o poder de medir o seu desempenho.

Estratégia competitiva, de acordo com Porter (1996), se trata de diferenciação, oferecer um conjunto de atividades que sejam únicas no mercado ou que apenas sejam singulares frente aos seus concorrentes. Com isso, o autor coloca que a posição estratégica poderia ocorrer de três formas: baseada nas necessidades do consumidor, na acessibilidade do consumidor ou na variedade de oferta de produtos, ou serviços. Então, os museus devem, além de analisar sua estrutura interna, identificar os seus visitantes/consumidores, para elaborar a melhor estratégia possível tendo em mente as expectativas desses clientes, que não somente são consumidores, mas fazem parte do processo produtivo. O próprio marketing estratégico consegue suprir com pesquisas a pergunta sobre as expectativas dos visitantes. Kotler (2001) mesmo afirmou que muitos museus, ao oferecerem mais experiência ao visitante, algo que é uma tendência atual, expandiram seu público, aumentaram a sua renda, melhoraram sua acessibilidade e os seus serviços e ainda conseguiram ofertar mais eventos. Porter (1996) em seu estudo ainda assevera que existem empresas que conseguem se sobressair no mercado utilizando algumas táticas, como a eliminação de esforços desperdiçados, aplicação de tecnologia, motivação dos seus funcionários e/ou aplicação do aprendizado sobre a gestão de atividades particulares, táticas essas que também são aplicáveis ao contexto dos museus.

Lord e Markert (2007) apontam que o planejamento estratégico é uma oportunidade que os museus possuem de diagnosticar sua situação, debater opiniões, adquirir uma visão do futuro com a equipe, determinar a missão do museu, traçar novas metas e ações para alcançar essas novas metas. Uma ferramenta que guiará a estratégia para uma gestão museal é o planejamento museológico. Cândido (2014) coloca ainda que planejar é não fragilizar a relação entre a sociedade e o museu, relação essa que é essencial, segundo a autora. Segundo a mesma, o diagnóstico é o primeiro passo para o planejamento. O Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) (2016) assegura que o plano museológico é o principal instrumento para entender as funções de um museu, fazendo com que as instituições consigam utilizar todo o potencial que possuem para realizar o trabalho proposto e alcançar os objetivos da melhor forma possível. Cândido (2014) assevera que um bom plano museológico precisa “ser estratégico, conciso, exequível e considerar todos os aspectos de uma maneira integrada” (p.55) e que ele não se encerra no papel, mas continua na avaliação e monitoramento para uma possível revisão.

Essa ferramenta de gestão foi abordada pelo Estatuto dos Museus (lei n.º 11.904), segundo a lei, o plano museológico definirá a missão básica dos museus assim como sua função específica na sociedade. Diante disso, o Estatuto coloca que um plano museológico precisa conter uma parte que remeta a instituição, outra que descreva a gestão de pessoas, uma que fale do acervo, outra de exposições, uma dedicada a parte educativa e cultural, outra para as pesquisas, uma sétima para a parte arquitetônica-urbanística, outra para as questões de segurança, outra para relatar a parte financeira e orçamentária, uma outra para descrever a parte de comunicação dos museus e uma última que se destine a falar sobre a parte sócio-ambiental.

Desta feita, compreender as formas, técnicas, ferramentas e práticas de gestão de um museu é fundamental para que o planejamento e a execução dos processos seja feita da melhor forma para os museus alcançarem seus objetivos. Contudo, uma parte essencial neste processo é conseguir identificar possíveis lacunas, sejam de oportunidades ou ameaças. Tais lacunas diferem entre museus pelo tipo de instituição mantenedora, pela localização geográfica, pelo propósito da instituição, pelo seu tipo e tema e por outras variáveis que não apenas afetam, mas conduzem o desempenho dos museus. Assim, é preciso identificar não apenas o microambiente, mas também o macroambiente em que essas instituições se inserem, para assim criar estratégias de gestão mais eficientes e eficazes.

#### *2.3.4.1 Contexto Nacional dos Museus*

Conforme Ibram (2016), o surgimento dos museus como instituições se deu a partir do século XIX na América do Sul. Todavia, no Brasil houve algumas instalações que não eram determinadas como museus, como o Palácio de Friburgo e o Palácio das Torres, no século XVII e a Casa de História Natural, no século XVIII. Chagas (2006) afirma que “a tradição museal brasileira pode ser inteiramente compreendida como parte de um projeto civilizador de modernidade com raízes fincadas no solo do século XVIII” (p.64), mas deixa claro que o Palácio de Friburgo não estaria dentro desta perspectiva. Consoante o Ibram, o primeiro museu brasileiro data o ano de 1818, o Museu Real (que depois se tornou o Museu Nacional), após isto, outros museus, muito advindos com recursos particulares, foram sendo criados. Ibram (2016) assevera que no período republicano houve um crescimento no número de museus e que a transformação políticos sociais do século XX com a Semana de Arte Moderna foram grandes impulsionadores para aumentar o número de museus no país.

Chagas (2006) coloca que o cenário museológico brasileiro só se constituiu realmente no século XX, quando “a imaginação museu foi dinamizada” (p.70). Ele ainda afirma que a partir de 1930 grandes transformações políticas, sociais e econômicas operaram no campo museológico brasileiro mudanças significativas. Concernente a isto o Ibram (2016) afirma que no século XIX os museus passam por reflexões e medidas articuladas, principalmente no quesito de leis e decretos. Assim, no contexto brasileiro, existem atos relacionados aos museus que trazem avanço na profissionalização destas instituições, sendo um marco no desenvolvimento da sua gestão. Relacionada a temática do presente estudo, em 2004 um decreto de n.º 5.264 foi criado a fim de instituir o Sistema Brasileiro de Museus, no qual dentre suas finalidades estava a da gestão integrada e o desenvolvimento das instituições, acervo e processos museológicos. No documento ainda consta que os museus podem fazer parte deste sistema desde que formalizam um instrumento hábil.

Iniciando os marcos na legislação museológica, tem-se que em 2009, por meio da lei n.º 11.904, o Estatuto de Museus foi desenvolvido. Conforme a lei, ele dispunha dos processos para um museu ser criado, perpassa por áreas dos museus como a de acervo, conservação, segurança, restauro, pesquisa, ações educativas, difusão cultural, entre outras e dava providências sobre, além de afirmar que é dever dos museus elaborar e implementar o plano museológico.

Outra lei criada que possibilitará o avanço das questões museais no Brasil é a lei n.º 11.906 que cria o Instituto Brasileiro de Museus, uma autarquia federal de personalidade jurídica vinculada ao Ministério da Cultura. Dentre sua finalidade e competências estão: implementar de políticas públicas no setor museológico; estabelecer normas, padrões e procedimentos para aperfeiçoar o desempenho das instituições, a fim de promover o seu desenvolvimento; estimular o desenvolvimento de programas, projetos e atividades educativas e culturais dos museus; entre muitos outros. Em 2013, o decreto n.º 8.124 regulamenta as duas leis apresentadas, a lei n.º 11.904 e a lei n.º 11.906.

Referente aos dados de gestão e financiamento dos museus, o Ibram tornou público um diagnóstico no ano de 2020 que buscava caracterizar a gestão dos museus brasileiros por meio de um levantamento de dados realizado entre o final de 2017 e o início de 2018 que obteve 156 respostas na pesquisa quantitativa e 45 na qualitativa.

Nos resultados da pesquisa qualitativa, o Ibram (2020) expõe que a temática do museu que mais sobressai é a de história. Além disso, foi obtido pelos dados que 103 museus respondentes possuíam natureza jurídica pública, sendo 68 de instância municipal. O órgão

responsável pela gestão na maior parte dos museus foi a secretaria de estado ou o município e mais da metade deles possui gestão compartilhada.

Os dados do Ibram (2020) também vieram para confirmar o que Chagas (2006) e Ibram (2016) colocam sobre o grande desenvolvimento dos museus no século XIX, um pouco mais 40% dos respondentes foram criados entre os anos de 1981 e 2000, dado este muito próximo aos dos anos de 2000 e 2020, que ficou entre 40% e 45%.

Tangente ao orçamento, Ibram (2020) expõe que quase 80% dos museus públicos e quase 50% dos museus privados não possuem orçamento próprio, sendo a principal fonte de recursos nos museus públicos o órgão público municipal e nos museus privados editais federais. Quando indagados sobre a maior dificuldade na sustentabilidade financeira, mais da metade dos museus colocaram a ausência de um orçamento próprio, dificuldade esta que apesar de ser mais significativa nos museus públicos, também apareceu nos museus privados (Ibram,2019).

A pesquisa qualitativa do Ibram (2020) também resultou em dados significativos. Em relação ao plano museológico, a maioria afirmou que está em fase de desenvolvimento. Além disso, o Ibram (2020) coloca que mais de 30% dos museus afirmaram possuir um planejamento financeiro e mais de 70% colocaram que contam com um plano atual.

Ainda concernente aos museus brasileiros, em um relatório divulgado pelo Ibram em 2022 possibilitou analisar o número de visitantes que os museus brasileiros receberam entre 2001 e 2019, sendo que entre os anos de 2001 a 2009 eles utilizaram os dados do “Museus em Números” e entre 2014 e 2019 os dados foram recolhidos pelo formulário de visitação anual. Pelo gráfico a seguir é possível observar que o ano de 2015 obteve os maiores números de visitação, com os menores números ficando antes de 2009, quando os dados ainda eram obtidos dentro do “Museu em Números”, contudo, não é possível atribuir uma relação entre os dois fatos, até pelo fato de que a quantidade de respostas válidas dos museus respondentes, apesar de um grande queda em 2008 (260) e 2009 (96), manteve um número perto da média que foi de 806 no total entre 2002 e 2019, 713 entre 2002 e 2009 e 929 entre os anos de 2014 e 2019.

Gráfico 1: Número Médio de Visitas nos Museus do Brasil entre 2001 e 2019



Fonte: Ibram (2022)<sup>3</sup>

A partir da exposição foi possível perceber que ainda existe espaço para desenvolvimento dos museus brasileiros. As dificuldades financeiras apresentadas pelos museus é um fato que reverbera em todos os setores e ações que ele possui ou deixa de possuir. O aumento do número de visitantes é um índice positivo. No entanto, como a maior parcela afirmou que possui um plano em desenvolvimento e a segunda maior parcela ter constatado que não possui um plano museológico, este que guia toda a gestão da instituição, suas diretrizes, programas e ações, se torna plausível concluir que ainda há espaço de desenvolvimento para os museus brasileiros, principalmente no que tange a questão administrativa e operacional.

O quadro a seguir visa sintetizar os principais conceitos apresentados no atual capítulo, demonstrando brevemente uma descrição para cada termo selecionado.

Quadro 6: Síntese do Capítulo 3

Conceito	Autor	Breve Descrição
Atrativo/Produto/Recurso	Pimentel (2020)	Análise do atrativo cultural em relação à relevância e atratividade.
Ambiente físico/layout	Daucé e Rieunier (2002)	Influência no ambiente no comportamento do consumidor.
Tecnologia	Bowen e Ford (2002); Kotler (2001); Minghetti, Moretti e Miccelli (2002)	Relacionado aos avanços que a tecnologia propõe e as barreiras que ela consegue quebrar.

<sup>3</sup>

Disponível em: <https://renim.museus.gov.br/wp-content/uploads/2021/03/RESULTADOS-FVA-2019.pdf> Acesso dia 17 de nov. de 2023

Plano Museológico	Cândido (2014); Ibram, 2016); Estatuto dos Museus (lei n.º 11.904)	Principal ferramenta de gestão. Visa guiar as estratégias e alcançar os objetivos do museu da melhor maneira possível.
Gestão de Pessoas	Edson (2004); Porter (1996)	Gestão dos funcionários da organização, com destaque para seleção, relacionamento e capacitação.
Gestão Estratégica	Plaček, Půček e Šilhánková (2017); Porter (1996); Lord e Markert (2007)	Conjunto de atividades que visam a eficiência das organizações operacionais, objetivos.
Estabilidade Financeira	Ibram (2020)	Estudos apontaram certa dificuldade na parte financeira dos museus.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Assim, fica claro que o estudo e diagnóstico de um museu, assim como o planejamento e gestão, se tornam fundamentais não apenas para a sobrevivência da instituição, mas para a qualidade na entrega da experiência ao cliente e para a promoção do turismo na localidade. O estudo da gestão de operações ainda é muito incipiente no contexto dos museus, principalmente no Brasil, que beira a inexistência. Poucos também são os estudos que entrelaçam as práticas gerenciais com foco em operações e aquelas que focam na difusão e preservação cultural. Por isso, a aplicação de novas ferramentas gerenciais para a otimização dos museus deve ocorrer.

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo, foi realizada a descrição do desenho metodológico adotado nesta pesquisa, a definição da amostra, a apresentação do instrumento de coleta e dos métodos de análise dos dados que foram utilizados.

Assim, com o intuito de atender ao objetivo da pesquisa, traçou-se um plano geral para encontrar o melhor modo de responder à pergunta problema do trabalho: *como ocorre a gestão em Museus de Juiz de Fora e de que forma se pode potencializar a gestão operacional nos museus?*

#### 3.1 DESENHO METODOLÓGICO

O tipo de abordagem metodológica utilizada no presente estudo foi predominantemente qualitativa, já que, assim como afirma Gil (2002), é um estudo que depende de muitos fatores, como instrumentos de coleta e de investigação da amostra, a amostra propriamente dita e todos os pressupostos teóricos que sustentam a investigação. Ao seguir a abordagem qualitativa, segue-se também ao paradigma qualitativo. Silva *et al.* (2012) colocam que o paradigma qualitativo reconhece a importância das pessoas no processo de construção do conhecimento. Além disso, as autoras também destacam que neste paradigma se procura o que é comum, mas sem renunciar reconhecer o individual. Então, são estudos que buscam descrever a complexidade de um problema, analisar a interação, classificar e compreender complexos (SILVA *et al.*, 2012), são situações que vão ser vistas no estudo e nas quais o emprego da abordagem qualitativa é feito.

Com isso, este estudo se debruçou sobre a abordagem qualitativa, lidou com o complexo e percebeu o singular dentro do contexto da gestão de museus, na busca por entender padrões, mas destacando que o particular de cada museu analisado interfere nos resultados. Silva *et al.* (2012) colocam que na pesquisa qualitativa os constructos são originados a partir do trabalho de campo, buscando por meio das pessoas entender o que é mais importante naquele contexto, e é exatamente assim que este estudo foi feito.

A pesquisa pode ser classificada como descritiva, que de acordo com Silva *et al.* (2012) busca estudar características de um grupo, grupo esse no caso do estudo de museus.

Gil (2002) acrescenta que, além das descrições das características, existe o estabelecimento das variáveis, o que neste caso se torna fundamental, já que buscará entender como a otimização dos processos já ocorre e como ela pode ser aperfeiçoada, então várias variáveis vão ser vistas e utilizadas no trabalho.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso múltiplo. O estudo de caso, de acordo com Gil (2002), corresponde ao estudo profundo e exaustivo de um ou alguns poucos objetos. Para Silva *et al.* (2021), este método é utilizado para compreender com profundidade algo que ocorre no mundo. As autoras colocam que esse método é adequado para descrever a situação de um contexto e para explicar variáveis que determinam um fenômeno complexo. Yin (2001) assevera que o estudo de caso é preferido em pesquisas nas quais o pesquisador não tem muito controle sobre os eventos e quando as questões “como” e “por que” são postas, já que esse modelo permite preservar as características significativas do evento (YIN, 2001). Gil (2002) descreve alguns dos propósitos do estudo de caso, o presente estudo se enquadra na “descrição de um contexto em que se está fazendo a investigação” e na “formulação de teorias”, no caso a busca pela forma de aprimorar a gestão operacional nos museus.

No caso da presente pesquisa o objetivo foi estudar um determinado número de museus de Juiz de Fora, comparando os diferentes casos de cada museu e entendendo como se dá o processo complexo dentro de uma realidade sólida. Sendo assim, foi um estudo de caso múltiplo, este que, segundo Yin (2001), permanece na mesma linha metodológica que os estudo de caso único, sendo que o múltiplo conta com a vantagem, de acordo com Gil (2002), de proporcionar dados providos de contextos diferentes, o que fortaleceu a qualidade da pesquisa. Caraiola *et al.* (2013) afirmam que é um método complexo que envolve levantamento e análise de abundância de informação, assim como as variáveis e suas relações.

O método de pesquisa delineou as técnicas de coleta e de análise dos dados das pesquisas, estas que vão ser abordadas nos subcapítulos a seguir.

### 3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA E DESCRIÇÃO DO MÉTODO DE COLETA

Por ser um estudo de caso com delimitação espacial, a escolha foi o município de Juiz de Fora, cidade na qual a pesquisadora possui um maior conhecimento sobre o contexto

histórico. Assim, uma pesquisa a respeito dos museus da cidade foi realizada para identificar melhor a relação de visitação e a posição da instituição dentro do contexto turístico.

Para selecionar a amostra final, o trabalho tomou se como base os museus que possuem plano museológico, visto que ele é o documento mais completo de gestão que um museu pode ter. Desta forma, a partir dos dados obtidos por meio do Instituto Brasileiro de Museus / Ibram (2023) que foram formalizados em maio de 2023, das dezenove instituições cadastradas apenas quatro possuíam plano museológico. Ao escopo do estudo também se incluiu um quinto museu, visto que no decorrer da pesquisa de campo foi descoberto que apesar de não constar no cadastro oficial do Ibram ele também possuía um plano museológico, mesmo que não atualizado até a data da realização da pesquisa que foi no final do ano de 2023 e início de 2024. Por se tratar de uma pesquisa que investiga a entrada, transformação e saída de processos, optou-se por analisar apenas as instituições que têm espaço próprio para realizar as suas atividades museais, ou seja, que não dividiam a entrada com outras instalações/espacos. Como resultado disso, o universo da amostra totalizou quatro instituições.

Silva *et al.* (2012) colocam que o estudo de caso deve utilizar diferentes fontes de coletas. Quatro métodos de coleta foram utilizados no presente estudo: pesquisa documental, pesquisa de campo, aplicação de questionário e entrevista.

Conforme Marconi e Lakatos (2003), a documentação direta é um levantamento de dados que usualmente ocorre no local no qual os fenômenos acontecem. No caso do presente estudo se optou por realizar a pesquisa de campo que, ainda segundo Marconi e Lakatos (2003), é utilizada ao ter o propósito de conseguir informações sobre um problema para o qual se busca respostas ou hipóteses, ou a descoberta de novos fenômenos. Conforme Gil (2002), o estudo de campo visa acrescentar uma maior profundidade ao estudo, estando mais inclinado a utilizar mais as técnicas de observação do que as de interrogação e são comumente associados a outros procedimentos, entre eles a análise de documentos. No caso desta pesquisa, o intuito foi conseguir, por meio da observação dos fatos e fenômenos, informações acerca do fluxo de processos dos museus e seus direcionamentos (como sinalizações) para entender como o visitante é levado a agir nas instalações (rotas de acesso e percurso). Assim, no caso do presente trabalho a observação participante não foi das pessoas, mas sim das instalações dos museus e dos possíveis fluxos, os caminhos que um visitante pode fazer ao longo da sua visitação. Esse processo ocorreu por meio de uma visita a cada um dos museus

selecionados pela pesquisa, a visita foi no formato espontâneo, ou seja, não guiada, utilizando apenas dos elementos já dispostos pelas instituições como parte do processo visitação e experiência.

Já no que se refere a pesquisa documental, Gil (2002) afirma que este tipo de pesquisa se vale de documentos que ainda não receberam tratamento analítico ainda, utilizando assim fontes mais variadas, como arquivos referente a gestão das instituições, leis municipais e relatório. O autor ainda enfatiza que a vantagem da pesquisa documental é ser uma fonte estável e rica, colocando os documentos como a mais importante fonte de dados em pesquisas com natureza histórica. Para Bardin (2006), a análise documental pode ser definida como um conjunto de operações que visa representar o conteúdo de um documento de um jeito diferente do original.

A investigação dos fatores históricos ocorreu por meio da análise dos documentos pertencentes aos museus em questão e dos portais de leis do município. Buscando analisar os documentos e relatórios que os museus disponibilizaram e tentando compreender o processo de criação dos museus e demais fatores que podem influenciar tanto na criação quanto na sua gerência. Para o estudo, a análise desses documentos ajudou a aumentar as evidências e fontes, além de proporcionar uma melhor inferência.

Como o final do processo na gestão de operações em serviços é a experiência do cliente, para analisar a perspectiva do visitante espontâneo, foi realizada uma análise dos comentários realizados na plataforma TripAdvisor. Segundo o site do TripAdvisor (2023)<sup>4</sup>, a plataforma é a maior de viagens do mundo, com uma média de visitantes mensais de 463 milhões de viajantes (durante alta temporada em 2019). Além disso, é mencionado que existem 859 milhões de avaliações e opiniões sobre 8,6 milhões de lugares. Torres, Moralez e Jiménez (2013) colocam que os comentários e opinião dos turistas no TripAdvisor possuem componentes quantitativos, com as posições no ranking, classificações e número de críticas, mas também possui uma oportunidade qualitativa na análise dos textos para que as questões mais centrais, as oportunidades e os pontos fracos possam ser identificados. Assim, todos os comentários realizados até dezembro de 2023 foram analisados, fazendo a interpretação tanto das classificações quantitativas (em “excelente”, “muito boa”, “razoável”, “ruim” e “horível”), quanto os qualitativos, agrupando os comentários pela proximidade da temática e criando categorias específicas para cada tema abordado.

---

<sup>4</sup> Disponível em: <tripadvisor.mediaroom.com/br-about-us> Acesso dia 02 de jan. de 2024

Consoante a coleta por meio dos questionários semi-estruturados, dois tipos foram utilizados, um seguiu um modelo similar a um censo, para conseguir identificar a opinião da sociedade em relação aos museus da cidade de Juiz de Fora, a fim de enquadrá-los em categorias e o outro foi destinado aos funcionários dos quatro museus selecionados para a pesquisa, a fim de conseguir ver a visão deles sobre a gestão dos museus da cidade. Ambos recorreram a uma amostragem não probabilística por conveniência, Gil (2002) afirma que esse método é destinado a pesquisas qualitativas que visam de alguma forma representar um universo. Desta feita, o primeiro formulário foi enviado e compartilhado sem ordem definida ou pré-requisito para grupos a princípio heterogêneos, já o segundo foi enviado para e-mails institucionais de departamentos e setores dos museus.

Em ambos os casos os questionários seguiram padrões a fim de não fornecer nenhum prejuízo aos respondentes, deixando claro no início os termos e condições da participação, esta que foi voluntária e anônima nos dois casos. Impossibilitando qualquer identificação dos respondentes e o deixando livre para interromper o processo a qualquer momento.

A outra técnica de coleta foi a entrevista. De acordo com Silva et al. (2012), essa é uma técnica na qual o pesquisador se apresenta ao investigado com objetivo de obter informações que sejam importantes para o problema de pesquisa, por meio de perguntas. Elas ainda aprofundam afirmando que na entrevista sempre existirá um diálogo entre o pesquisador e o entrevistado, o que permite um maior aprofundamento e detalhamento em algumas questões (SILVA et al., 2012). Gil (2002) assevera que a entrevista é uma forma de coleta que possui muita flexibilidade, já que possui vários jeitos de ser conduzida. No caso do estudo, a escolha da entrevista se deu pela oportunidade que ela oferta de um mergulho maior na temática, na qual a troca com o entrevistado permite maiores inferências e um maior detalhamento do evento pesquisado.

Como forma de coleta de dados a pesquisa seguiu como mais ou menos estruturada, assim como menciona Gil (2002), esse modo permite perguntas não engessadas, mas conta com um roteiro como guia. Dentre as modalidades de entrevistas qualitativas apresentadas por Trigo e Mattos (2006), o tipo de entrevista realizada foi a baseada em roteiro, essa que, segundo os autores, é caracterizada pela preparação desse roteiro e pela flexibilidade que o entrevistador possui de ordenar e formular perguntas durante a entrevista (TRIGO; MATTOS, 2006).

Gil (2002) afirma que para realizar entrevistas como forma de levantamento de dados deve-se seguir duas etapas. A primeira é a especificação dos dados, então, para que não fosse algo muito abrangente, durante a realização do roteiro de entrevistas a pergunta problema do trabalho sempre esteve em mente para que o direcionamento fosse feito da melhor maneira possível. Outro ponto importante é ter acesso aos documentos acerca do museu investigado e do contexto de desenvolvimento deste antes da entrevista, não apenas como confirmação dos fatos e guia, mas para colocar o foco na entrevista, o que foi feito. A segunda etapa refere-se às questões que devem ser apresentadas. No caso do estudo, a preocupação foi pela clareza das perguntas, buscando mantê-las diretas, livres e que não fossem sugestivas. A escolha dos participantes foi realizada de modo com que, à priori, eles soubessem responder todas as questões sem problemas.

O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir de questões pensadas a fim de atingir o objetivo do trabalho. Assim, as entrevistas foram pautadas em um roteiro de sete perguntas: 1) Qual é a sua história no museu? Desde que você começou a trabalhar até hoje; 2) Quais práticas de gestão existem no museu atualmente? 3) Quais mecanismos e ferramentas de gestão o museu faz uso? 4) Na sua visão, quais são os principais desafios (problemas) e as estratégias (soluções) feitas para melhorar a gestão do museu? 5) Como é o dia a dia de trabalho no museu? (Ou seja, o que tem que ser feito, como deve ser feito, as demandas de atividade, momentos de maior demanda, relações de trabalho com o colegas, etc.); 6) Você acha que os museus possuem formas similares de gestão? (tipo de comportamento/tomadas administrativas); 7) O que você acha do processo atual de legislação dos museus?

Tangente a conduta ética da pesquisa, um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apêndice D) foi utilizado na coleta de entrevistas com a explicação do estudo e de possíveis esclarecimentos a respeito da pesquisa. Todos os entrevistados aceitaram participar da pesquisa e assinaram o termo, dando o seu consentimento. Os termos assinados serão armazenados por um período de cinco anos com a pesquisadora responsável pelo estudo para possíveis consultas.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Diante do exposto, a análise do estudo foi realizada conforme os objetivos da pesquisa e amparada pela análise de conteúdo.

Vergara (2005) assevera que a análise de conteúdo é considerada uma técnica para tratamento dos dados de modo a identificar o que foi dito. A autora complementa afirmando que esse tipo de pesquisa é usado para fins exploratórios e exige categorias. Bardin (2006) coloca que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que recorre a procedimentos de descrição do conteúdo de uma ou mais mensagens para realizar a inferência de conhecimentos relativos às variáveis envolvidas nesta mensagem. Assim, esse tipo de análise é um procedimento sistemático que permite a realização de inferências relativas às condições das mensagens, dando maior rigor na pesquisa, usando de confirmações e não suposições, deixando menos espaço para imprecisões.

Bardin (2006) ressalta várias vezes que a análise de conteúdo recorre às técnicas da comunicação para explicar e sistematizar o conteúdo de uma mensagem. Bardin (2006) coloca que existem três fases da análise, a pré-análise, a organização composta pela escolha dos documentos, a formulação de hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores para a interpretação final. A segunda fase refere-se à exploração do material, ou seja, a administração sistemática das decisões tomadas na primeira fase, esse processo é mais longo. Por último tem-se o tratamento dos dados e a interpretação, o qual tem em vista dar significado aos dados brutos.

Bardin (2006) assevera que a análise de conteúdo corresponde a uma transformação por recortes, agregação ou enumeração dos dados brutos do texto para atingir uma representação do conteúdo que seja suscetível ao analista esclarecer as características do texto. Ela ocorre em três etapas: a escolha das unidades, a escolha das regras de contagem e a escolha das categorias. A categorização, de acordo com Bardin (2006) “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (p.117). Diante do exposto, no trabalho foi usada a análise categorial, reunindo as categorias temáticas (agrupando as palavras que falam sobre o mesmo tema) e temática (reunindo os vários temas em um item de significação), mas lembrando que as categorias foram feitas progressivamente, juntamente com a coleta e análise dos dados.

No quadro abaixo é possível identificar os objetivos da pesquisa e como eles se alocam dentro dos métodos de coleta e análise definidos para auxiliar na solução da problemática da pesquisa.

Quadro 7: Objetivos Específicos, Dados e Métodos de Coleta

<b>Objetivos</b>	<b>Dados</b>	<b>Coleta</b>	<b>Análise</b>
Identificar, descrever e analisar, por meio de dados históricos, documentais, qualitativos e quantitativos, a atual situação dos museus em Juiz de Fora, com destaque para a identificação da existência ou não do plano museológico;	Fatores históricos da cidade e diagnóstico da atual situação dos museus	Documentos secundários	Análise de Conteúdo
Identificar as estratégias e ferramentas gerenciais, rotinas organizacionais e situações financeiras existentes na execução da gestão de operações em museus de Juiz de Fora;	Fatores históricos individuais dos museus e práticas gerenciais	Literatura, pesquisa de campo, entrevista e documentos	Análise de Conteúdo e Análise Lexical
Analisar os processos de gestão operacional desempenhadas na gestão de serviços aos visitantes nos museus de Juiz de Fora estudados;	Fatores históricos individuais dos museus e práticas gerenciais	Literatura, pesquisa de campo, entrevista e documentos	Análise de Conteúdo e Análise Lexical
Analisar a existência de isomorfismo nas organizações museológicas estudadas;	Fatores históricos individuais dos museus e práticas gerenciais	Literatura, pesquisa de campo, entrevista e documentos	Análise de Conteúdo
Apontar os principais entraves que podem atrapalhar a otimização da gestão nos museus.	Práticas e ferramentas gerenciais	Literatura e entrevista	Análise de Conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Para a categorização, foram utilizados como norte os objetivos específicos da pesquisa, as perguntas do formulário do Cadastro Nacional dos Museus<sup>5</sup> e o referencial teórico, podendo ser identificadas no quadro a seguir.

<sup>5</sup> Disponível em:

<<https://www.gov.br/museus/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/cartilha-cadastro-nacional-de-museus.pdf>> Acesso dia 17 de novembro de 2023

Quadro 7: Categorias para a Análise

Objetivo Secundário	Categoria
Identificar, descrever e analisar, por meio de dados históricos, documentais, qualitativos e quantitativos, a atual situação dos museus em Juiz de Fora, com destaque para a identificação da existência ou não do plano museológico;	Enquadramento
	Breve Descrição da Criação
	Instituição Mantenedora
	Organograma
	Atrativo/ Recurso / Produto
Identificar as estratégias e ferramentas/ gerenciais, rotinas organizacionais e situações financeiras existentes na execução da gestão de operações em museus de Juiz de Fora;	Plano Museológico
	Gestão Estratégica
	Gestão de Pessoas
	Aquisição de Acervo
	Planejamento da Exposição
	Design de Serviço
	Estabilidade Financeira
	Contrapartida para a Sociedade
	Valor para o Cliente
	Ferramentas Atuais de Gestão
Analisar os processos de gestão operacional desempenhadas na gestão de serviços aos visitantes nos museus de Juiz de Fora estudados;	Mapa do Museu
	Processo Operacional
	Orientação Estratégica
	Tecnologia
	Ambiente físico / Layout
	Sentimento/ Experiência
Analisar a existência de isomorfismo nas organizações museológicas estudadas.	Institucionalização
	Isomorfismo
Apontar os principais entraves que podem atrapalhar a otimização da gestão nos museus.	Principais Desafios

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Para guiar a estrutura das análises e em especial a análise dos dados secundários, coletados em bases de dados disponibilizados em sua grande maioria por órgãos públicos, foi utilizado uma análise estilo diagnóstico sobre a cidade de Juiz de Fora feita em três níveis inspirada no projeto da FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas

Gerais – (processo: APQ 03073/21)<sup>6</sup>. O primeiro nível foi mais amplo da cidade, focado em sete fatores: sociais, demográficos, políticos, econômicos, culturais, institucionais e urbano/ambiental, com parte turística da cidade ganhando centralidade ao decorrer da análise. Em um nível mais intermediário, os atrativos da cidade foram analisados, com os museus aqui expostos e com a percepção do visitante acerca dos mesmos, colocando assim um foco ainda maior ao turismo, analisando o fluxo turístico e a oferta turística. Chegando no último nível de análise, mais específico, foi apontado o perfil do turista da cidade e posteriormente a opinião dos mesmo frente aos atrativos analisados, no caso da pesquisa a respeito dos quatro museus estudados.

Além do exposto, também foram analisados os dois questionários e as entrevistas. O primeiro (apêndice B), como já visto anteriormente, foi destinado à sociedade de forma geral. Para a análise foi realizada uma comparação com o método utilizado por Pimentel e Carvalho em 2020 para identificar o grau de desenvolvimento da oferta turística, categorizando os museus entre atrativo, recurso e produto. No segundo (apêndice C) questionário o envio foi feito de forma mais estratégica aos e-mails disponibilizados nas páginas das organizações, ou seja, não foram endereçados a nenhuma pessoa em específico como não solicitou nenhum tipo de identificação. Já a entrevista foi endereçada aos gestores (diretor, supervisor, coordenador e superintendente). As questões foram elaboradas seguindo a literatura já vista no referencial a fim de perceber a opinião dos funcionários sobre a atual gestão do museu e seus processos.

Como forma de agregar rigor à pesquisa, uma análise textual do material coletado foi realizada. O uso de um software de estatística para análise textual foi empregado no estudo. Camargo e Justo (2013) colocam que o uso de *softwares* para análise de dados textuais é algo cada vez mais presente em estudos. O IRaMuTeQ, *software* utilizado na presente pesquisa, é um programa gratuito ancorado no *software* R, também estatístico, e na linguagem de programação *Python*. Camargo e Justo (2013) afirmam que o *software* em questão consegue organizar e distribuir vocabulários de forma fácil, além de realizar análises mais simples e as mais multivariadas, acrescentando rigor estatístico na pesquisa, possibilitando integrar na pesquisa o qualitativo e o quantitativo, trazendo avanço na interpretação dos dados (CAMARGO E JUSTO, 2013).

---

<sup>6</sup> Projeto “Institucionalização dos Circuitos Turísticos em Minas Gerais: Diagnóstico, Análise e Propostas de Ação Para Economias de Aglomeração E Sua Governança em Serviços Turísticos”, coordenado pelo prof. Dr. Thiago Duarte Pimentel, e executado com o auxílio financeiro da Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais / FAPEMIG (proc.: APQ 03073/21).

Um adendo ao exposto foi mencionado por Chartier e Meunier (2011) e Lahlou (2012), o *software* não funciona como análise sozinho, afirmando que ele não seria o método em si, mas o instrumento de exploração, ficando a interpretação a cargo do pesquisador. Lahlou (2012) ainda comenta que uma boa análise depende do entendimento teórico, das técnicas de análise e do software. Tangente a isso, Chartier e Meunier (2011) vão propor um método em três etapas para realizar esse processo, o primeiro ser a coleta dos dados, reunir um corpus textual (e fazendo o tratamento dos dados), a segunda ser a modelagem dos dados, construindo um espaço vetorial e o cálculo das relações de similaridade, e a terceira é a análise de dados, que termina com a compreensão de um mapa semântico realizado por meio de um processo de categorização do conteúdo.

Diante disso, alguns gráficos foram gerados para analisar os documentos dos museus, mais especificamente os planos museológicos. O diagrama de Zipf, assim como a nuvem de palavras, são análises simples de lexicografia básica por estatística de frequência, na qual identificam a quantidade de palavras, frequência média e número de palavras com frequência um (hápax), sendo a nuvem de palavras uma análise de palavras mais visível e clara (CAMARGO E JUSTO, 2013).

De acordo com Camargo e Justo (2013), o método de Classificação Hierárquica Descendente foi proposto por Reinert em 1990, ele classifica os segmentos dos textos em função do vocabulário, os dividindo em conjuntos a partir do vocabulário comum e do conjunto das frequências das formas já utilizadas, isso gera as classes unidades de contexto elementares a partir das unidades de contexto inicial, avaliando a ausência ou não da frequência. Assim, o software IRaMuTeQ por meio do gráfico CHD, processa o texto para a permitir a identificação das classes de vocabulário, conseguindo assim analisar qual ideia o corpus do texto busca transmitir. O CHD vai pegar o corpus do texto, agrupar sem segmentos de textos e depois em formas léxicas, o cruzamento vai indicar a ausência ou presença dessas formas.

Já a análise de similitude, além de também ser uma análise visualmente clara, se baseia na teoria de grafos (relação entre vértices e aros), afirmam Camargo e Justo (2013), que é uma análise que possibilita identificar a co-ocorrência entre as palavras, originando assim indicações sobre a conexão entre as palavras, ela permite entender melhor como está a construção do texto e a relação entre as formas lexicais, formando uma espécie de árvore com ramificações.

Para a análise qualitativa dessa modalidade, Vergara (2005) coloca que é preciso focar nas peculiaridades e relações dentro da análise, que pode ser algo frequente ou não. Neste caso, a interpretação desses dados seria feita por meio do emparelhamento, construção de uma explicação por meio das relações entre as categorias, assevera a autora. Diante disso, foi realizada a consolidação de todos os processos, desde a base vinda da literatura, aliada com a análise das observações dos documentos, da plataforma de comentários, dos questionários e da entrevista a fim de possibilitar descobrir como ocorre o processo operacional dos museus de Juiz de Fora em questão.

Para complementar a análise, uma generalização empírica foi feita ao final do estudo aprofundado. Segundo Thiry-Cherques (2009) esse processo se refere ao esquema descritivo, resultante da experiência e da imaginação, que pode ser confirmado ou refutado. Ainda segundo o autor, uma generalização é o processo que atribui uma totalidade ao que foi observado em alguns casos. As generalizações simples são feitas por meio de proposições e conceitos para lidar de modo geral, já a complexa é por extrapolação, extensão ou analogia feita pela indução cruzada (THIRY-CHERQUES, 2009).

### 3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Ainda que a escolha dos métodos de coleta e análise tenham sido pensados e planejados e se revelaram os mais apropriados para atender os objetivos da pesquisa, eles não estão isentos de limitações e possíveis riscos. A limitação do estudo de caso se dá por conta da reprodutibilidade e generalização. Por exigir a participação do pesquisador desde o planejamento até a análise dos dados, os resultados do estudo não podem ser replicados ou generalizados, devido à subjetividade do pesquisador na interpretação da literatura, dos dados e de sua relação.

Thiry-Cherques (2009) comenta que no empirismo um evento não se repete de forma idêntica, explicando a fragilidade do ato de fazer generalizações, sejam indutivas ou dedutivas. Assim, e ainda conforme o autor, o que se espera são correlações sólidas, embora limitadas, parciais e imperfeitas. Na opinião do autor, generalizações em ambientes desconhecidos são problemáticas, contudo, no caso da pesquisa a mesma foi realizada a fim de fundir os casos e criar uma média dentre as categorias para analisar o cenário como um único.

Foi feito o uso de *software* de análise de dados e da análise de textual para incrementar a interpretação dos dados, trazendo rigor à pesquisa, mas não exclui o fato de as informações dentro do estudo de campo e da análise documental podem possuir certa subjetividade dos documentos e do pesquisador que os analisa. Assim, no que tange ao viés do pesquisador, segue-se o que Saccol (2009) afirmou: o pesquisador deve assumir o viés, deixando-o evidente, sabendo que não pode ser neutro. Apesar de ser uma questão prática, é algo que, de alguma forma, foi evidenciado para validar melhor a pesquisa.

Além disso, Vergara (2005) pontua que a análise de conteúdo é um método que pode ser suscetível ao risco, pois coloca em evidência as palavras mais frequentes e em consequência isto acaba deixando de lado as de menor frequência, no entanto, pouca frequência não significa pouca relevância. Para tentar diminuir tal risco, recorre-se a indicadores de ausência e presença, para não perder informações pouco frequentes, porém possivelmente importantes. Para realizar tal feito foram criadas, planejadas e executadas categorias analisadas em cada caso.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

O quarto capítulo versa sobre as análises realizadas na pesquisa, as quais foram processadas em formato de funil, começando pelo *locus* da pesquisa (cidade de Juiz de Fora), para contextualizar o ponto de partida e cenário do estudo. Segue-se uma análise sobre os museus de Juiz de Fora, com base nos dados obtidos junto ao Ibram. Realizou-se, na sequência, uma análise aprofundada em alguns dos museus selecionados nos quais as categorias de análise se fizeram mais presentes a fim de compreender o processo operacional dentro dessas instituições museais.

Como exposto no capítulo três, a pesquisa seguiu as três etapas de Bardin (2006) para realizar a análise de conteúdo: pré-análise, a qual foi a organização do material, elaboração de hipótese e elaboração de indicadores, a segunda fase que é a exploração do material, e a terceira fase com o tratamento dos dados e a interpretação, o qual tem em vista dar significado aos dados brutos.

Com o fim específico de atender aos objetivos propostos, a discussão que se segue está organizada em três perspectivas: a museal, a de gestão e operações em serviços e a da Teoria Institucional. Como visto no capítulo 2.2, Blackmon (2014) coloca a gestão de operação de serviços como a área que lidar com design de serviço e com as possíveis melhorias dos processos, na perspectiva de Reid e Sanders (2011) a gestão de operações envolve a gestão de pessoas, equipamentos, tecnologia, informação e outros recursos. Dentro dos museus o instrumento de gestão em forma de documento que engloba, ou deveria englobar, todos esses elementos é o plano museológico, assim, ele foi o norteador da pesquisa documental. E, por fim, a Teoria Institucional coloca à luz a importância da estrutura da instituição e da padronização de suas ações e processos.

##### 4.1 DIAGNÓSTICO DO MUNICÍPIO DE JUIZ DE FORA (*LOCUS* DA PESQUISA)

Pelo fato de Juiz de Fora ser o *locus* do estudo, uma análise em forma de diagnóstico (inspirada no projeto da FAPEMIG, como mencionado anteriormente) da cidade foi realizada para descrever o contexto no qual os museus posteriormente analisados se encontram. Dentro do nível mais amplo, segundo o site da Prefeitura de Juiz de Fora (2023a), a história da cidade se entrelaça com a construção da estrada denominada Caminho Novo em 1703, estrada essa criada com o intuito de auxiliar no transporte de ouro extraído no país. Assim, pequenos

povoados foram surgindo perto da estrada, muito com função de hospedarias e armazéns, como foi o caso de Juiz de Fora (antigo Santo Antônio do Paraibuna). Ainda respaldado nos fatos apresentados no site da prefeitura da cidade, Juiz de Fora ganha notoriedade com a expansão cafeeira, já que se torna o principal núcleo urbano da região.

No tocante ao histórico-cultural da cidade, devido à proximidade com a cidade do Rio de Janeiro, Juiz de Fora não segue os moldes coloniais de cidades mineiras, mas sim um formato mais europeizado (PJF, 2023a). Na arquitetura, estilo eclético e de Art Nouveau predominam na cidade, mas depois da década de 1920 o estilo de Art Déco começa a ser identificado pelo município e a partir de 1950 o estilo Moderno começa a ganhar destaque (PJF, 2023a).

Focalizando no turismo, segundo o Plano Municipal de Turismo de Juiz de Fora (2020), o Turismo no município segue predominantemente dois segmentos, o Turismo de Negócios e Eventos e o Turismo Cultural. Ainda segundo o documento, Juiz de Fora possui infraestrutura básica e turística para receber os turistas, além de atrativos qualificados para induzir o crescimento da economia na cidade, afirma o documento. No Plano, ainda é mencionado que o setor de serviços na cidade correspondeu em 2014 a 50% da receita municipal. Juiz de Fora também é considerado um destino indutor estadual pelo Observatório do Turismo de Minas Gerais<sup>7</sup>. Todavia, Pimentel (2021) coloca que apesar do faturamento médio anual do turismo ser 3,6 milhões/ano por empresa, o turismo ainda precisa melhorar a integração interorganizacional. Assim, o autor assevera que se o turismo na cidade fosse mais estratégico e integrado, os resultados poderiam ser melhores.

A cidade faz parte do Circuito Turístico Caminho Novo, fruto do Programa de Regionalização do estado do Ministério do Turismo, que promove o turismo por meio da estruturação e qualificação de regiões para que elas possam planejar o turismo, trazendo um novo roteiro turístico como produto a ser oferecido aos turistas. Dentro dos Circuitos Turísticos, Minas Gerais tenta aumentar o tempo de permanência de um turismo na região, tentando trazer uma história a ser compartilhada com as cidades, trazendo a proximidade histórica e geográfica a favor da promoção turística. No caso do Circuito Turístico Caminho Novo, ele conta com seis municípios e o seu roteiro gira em torno da estrada, a rota do ouro no Brasil e todo o desenrolar da história desde então. De acordo com o site da Prefeitura de Juiz de Fora (PJF) (PJF, 2022) esse circuito auxilia na capitalização do potencial turístico das

---

<sup>7</sup> Disponível em: <<https://www.observatorioturismo.mg.gov.br/?p=4739>> Acesso dia 20 de maio de 2023

idades e no fortalecimento dos laços entre elas, visando ofertar uma maior gama de atrativos com foco na valorização da cultura e da história do roteiro do circuito.

O município passou a ter uma Secretária do Turismo (SETUR) somente em 2019, antes o turismo integrava outra secretaria que contempla diferentes áreas. Segundo o site da PJF (2023b), a Secretária possui como função:

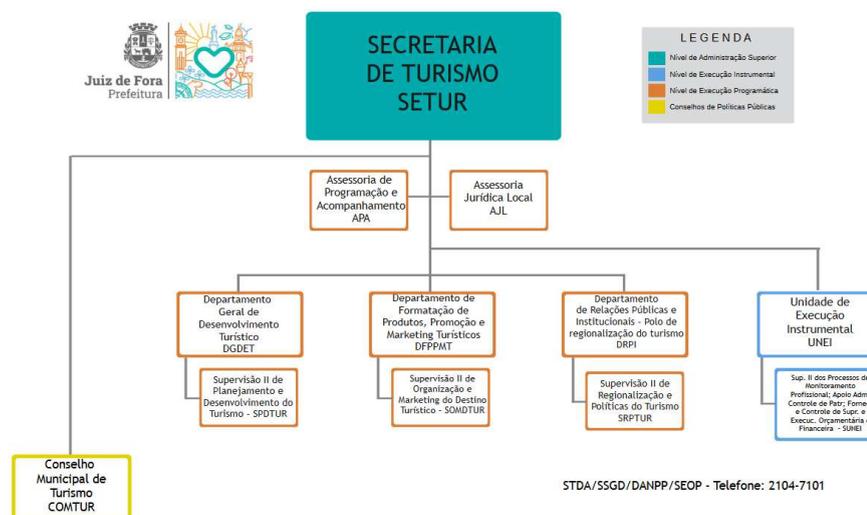
(...) planejar, coordenar, fomentar, divulgar e fiscalizar as ações voltadas ao desenvolvimento da atividade turística em Juiz de Fora e ainda elaborar, implantar e coordenar um Plano de Desenvolvimento Turístico Municipal, objetivando a expansão da atividade, a melhoria da qualidade de vida da comunidade local, a geração de emprego e renda e a utilização racional dos recursos naturais, cênicos, urbanos e culturais. Também cabe a Setur planejar e executar pesquisas, a fim de construir um sistema de informações necessário à execução do Plano de Desenvolvimento Turístico Municipal e seus programas; coordenar as relações e atividades entre o governo municipal e os demais organismos relacionados à atividade turística existentes no Município, através da atuação do Conselho e Fundo Municipal de Turismo. (PJF, 2023b)

Além dessas funções, outra que a Secretaria possui é a coordenação da Política Municipal de Turismo, essa que na lei compreenderá todas as iniciativas voltadas ao fomento do turismo, sejam do setor público ou do privado, ou resultante de parcerias entre os dois, ela foi aprovada em Juiz de Fora no ano de 2021<sup>8</sup>. Dentre os funcionários que trabalham na Secretaria de turismo, quatro são elencados no site institucional da PJF (2023d), o Secretário Municipal de Turismo, a Gerente de Relações Públicas, Institucionais e Regionalização do Turismo, o Gerente de Produtos, Promoção e Marketing Turísticos e a Gerente de Desenvolvimento Turístico. Já na figura a seguir é possível identificar que no organograma da SETUR existem duas assessorias, o COMTUR e quatro departamentos com seus setores de supervisão.

---

<sup>8</sup>Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/mg/j/juiz-de-fora/lei-ordinaria/2022/1450/14499/lei-ordinaria-n-14499-2022-dispoe-sobre-a-politica-municipal-de-turismo-e-da-outras-providencias?q=turismo>> Acesso dia 20 de maio de 2023

Figura 6: Organograma da SETUR



Fonte: Prefeitura de Juiz de Fora (2023)<sup>9</sup>

Como foi visto, com a Secretária do Turismo, Juiz de Fora ainda conta com um Conselho Municipal de Turismo de Juiz de Fora (COMTUR) vinculado à mesma. O COMTUR é um órgão colegiado que busca fiscalizar, orientar, incentivar e promover o turismo na cidade (PFJ, 2023c), além de auxiliar na governança da cidade com o Fundo Municipal do Turismo (FUMTUR). Ele também foi o responsável pela criação do Plano de Turismo atual do município.

O site do município apresenta alguns projetos de incentivo e editais de fomento, como o “Programa de Apoio a Projetos Turísticos”<sup>10</sup>, sendo uma parceria entre a PJF e o COMTUR, que busca captar e promover eventos na cidade, e o “Programa de Fomento a Projetos Turísticos”<sup>11</sup>, que vai incentivar o desenvolvimento e a implementação de projetos turísticos. Ainda existem projetos da SETUR, como o “Bar na Rua”<sup>12</sup>, “Caminho das Origens”<sup>13</sup>, “Roteiros Turísticos”<sup>14</sup> e “Selo de Destino Seguro”<sup>15</sup>.

Conforme os dados disponibilizados na plataforma da Fundação João Pinheiro, por meio da Lei Robin Hood, é possível afirmar que a cidade de Juiz de Fora recebe ICMS

<sup>9</sup> Disponível em: <[https://www.pjf.mg.gov.br/secretarias/sarh/estrutura\\_organizacional/setur.pdf](https://www.pjf.mg.gov.br/secretarias/sarh/estrutura_organizacional/setur.pdf)> Acesso dia 17 de janeiro de 2024

<sup>10</sup> Disponível em: <[https://www.pjf.mg.gov.br/turismo/programa\\_apoio\\_projetos\\_turisticos.php](https://www.pjf.mg.gov.br/turismo/programa_apoio_projetos_turisticos.php)> Acesso dia 17 de janeiro de 2024

<sup>11</sup> Disponível em: <<https://www.pjf.mg.gov.br/secretarias/setur/fomento-ao-turismo/index.php>> Acesso dia 17 de janeiro de 2024

<sup>12</sup> Disponível em: <<https://www.pjf.mg.gov.br/turismo/bar-na-rua/>> Acesso dia 17 de janeiro de 2024

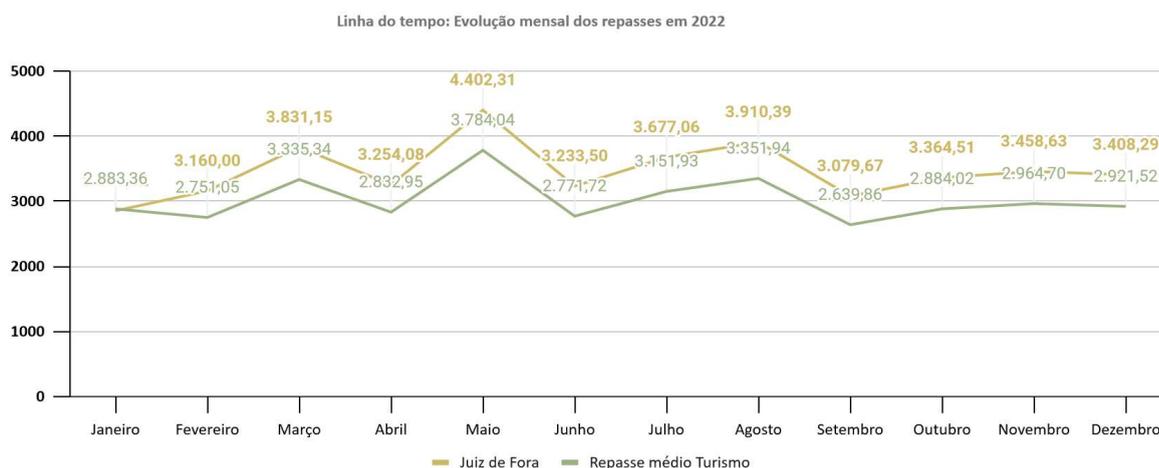
<sup>13</sup> Disponível em: <<https://www.pjf.mg.gov.br/caminho-das-origens/>> Acesso dia 17 de janeiro de 2024

<sup>14</sup> Disponível em: <<https://linktr.ee/caminhosjf>> Acesso dia 17 de janeiro de 2024

<sup>15</sup> Disponível em: <<https://www.pjf.mg.gov.br/turismo/safe-travels/>> Acesso dia 17 de janeiro de 2024

turístico. No gráfico 2 a seguir é possível ver os repasses dos valores de ICMS no ano de 2022, na qual o total do montante foi de R\$ 41.632,90 e a média mensal foi de R\$ 3.469,41, sendo que maio foi o mês com maior repasse e janeiro o de menor repasse.

Gráfico 2: Repasse ICMS Turístico 2022

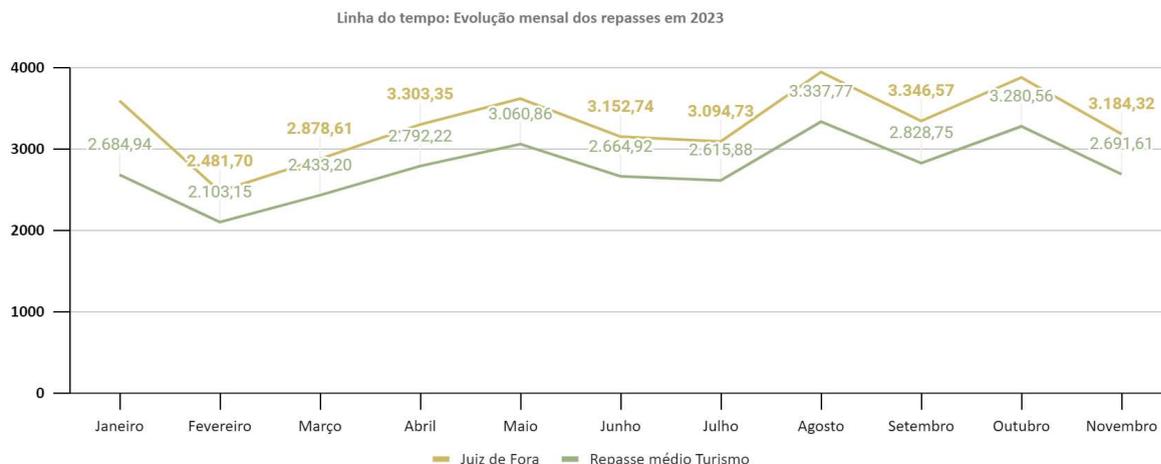


Fonte: Fundação João Pinheiro (2022)<sup>16</sup>

Já no gráfico 3, é possível observar os repasses do ICMS turístico para Juiz de Fora no ano de 2023 (até o mês de novembro, o último mês atualizado na data da presente pesquisa). O total parcial recebido pelo município é de R\$36.488,08, com a média mensal de R\$3.317,10, sendo que agosto foi o mês com maior repasse e fevereiro o de menor repasse. Ao comparar os dois gráficos, percebe-se que não houve grandes variações nos valores, nota-se que em 2023 os meses de janeiro, abril, agosto, setembro e outubro obtiveram um maior repasse que em 2022, ou seja, em 2022 os meses que tiveram maior repasse quando comparados com os de 2023 foram fevereiro, março, maio, junho, julho e novembro, sendo que o mês de dezembro ainda não se encontra disponível no gráfico de 2023.

<sup>16</sup> Disponível em: <[http://robin-hood.fjp.mg.gov.br/index.php?option=com\\_jumi&fileid=15](http://robin-hood.fjp.mg.gov.br/index.php?option=com_jumi&fileid=15)> Acesso dia 15 de outubro de 2023

Gráfico 3: Repasse ICMS Turístico 2023



Fonte: Fundação João Pinheiro (2023)<sup>17</sup>

Assim, consoante a Fundação João Pinheiro (2023), o órgão gestor da cultura na cidade de Juiz de Fora é um órgão administrativo indireto, além disso, não foi apontado um conselho da cultura. Já em relação aos tombamentos federais e/ou municipais, a IEPHA atribuiu uma nota de 4,96 em 2022, 10,76 em 2021, 14,06 em 2020, 2019 e em 2018, para os municipais em 2022 a nota foi 1,88, já em 2021 a nota foi 2,76, no ano de 2020, 2019, 2018 e 2017 a nota foi 6,06.

O tombamento é um instrumento que auxilia na prevenção da história, ele pode ocorrer em bens materiais ou imateriais e existe em três instâncias, federal, estadual e municipal. No caso de Juiz de Fora a FUNALFA (Fundação Cultural Alfredo Ferreira Lage) expõe uma lista<sup>18</sup> com 186 bens imóveis tombados na cidade que tiveram seu registro entre 1983 e 2021 e 14 bens móveis e integrados registrados entre 1988 e 2007. Em outra lista<sup>19</sup> da FUNALFA é possível encontrar 31 monumentos em praças públicas que tiveram seus decretos entre 2000 e 2002. Em uma terceira lista<sup>20</sup> da FUNALFA, foi detalhado os 9 bens imateriais do município, com os decretos acontecendo entre 2000 e 2019.

<sup>17</sup>Disponível em: <[http://robin-hood.fjp.mg.gov.br/index.php?option=com\\_jumi&fileid=15](http://robin-hood.fjp.mg.gov.br/index.php?option=com_jumi&fileid=15)> Acesso dia 17 de janeiro de 2024

<sup>18</sup> Disponível em:

<[https://www.pjf.mg.gov.br/administracao\\_indireta/funalfa/patrimonio/arquivos/bens\\_tombados\\_17092021.pdf](https://www.pjf.mg.gov.br/administracao_indireta/funalfa/patrimonio/arquivos/bens_tombados_17092021.pdf)> Acesso dia 17 de janeiro de 2023

<sup>19</sup> Disponível em:

<[https://www.pjf.mg.gov.br/administracao\\_indireta/funalfa/patrimonio/arquivos/monumentos\\_praca\\_publica\\_040417.pdf](https://www.pjf.mg.gov.br/administracao_indireta/funalfa/patrimonio/arquivos/monumentos_praca_publica_040417.pdf)> Acesso dia 17 de janeiro de 2023

<sup>20</sup> Disponível em:

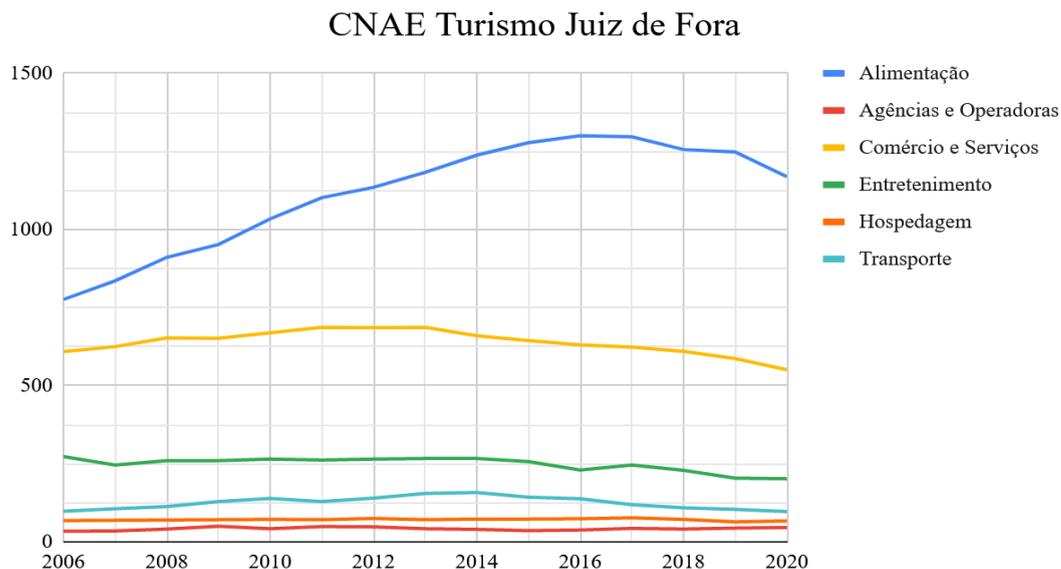
<[https://www.pjf.mg.gov.br/administracao\\_indireta/funalfa/patrimonio/arquivos/bens\\_imateriais\\_170921.pdf](https://www.pjf.mg.gov.br/administracao_indireta/funalfa/patrimonio/arquivos/bens_imateriais_170921.pdf)> Acesso dia 17 de janeiro de 2023

Com isso, é notável que dentro do nível mais amplo do diagnóstico de Juiz de Fora existem pontos relevantes que podem ser destacados, como o aumento do IDH do município, a alta taxa de escolarização, o aumento do PIB per capita, a predominância do setor de comércio dentro das atividades da cidade e a participação do setor de serviços em 50% na receita da cidade. Em relação ao turismo, a presença de uma rodoviária e de um aeroporto regional, a participação de um circuito turístico, a atuação de uma secretaria própria, do COMTUR, FUMTUR, o repasse de ICMS e a existência de programas e editais de fomento ao turismo são pontos relevantes dentro da análise do município.

Adentrando no nível intermediário e sabendo que a cadeia de suprimentos do turismo envolve todos os elementos e atores que estão envolvidos no processo de construção do produto turístico, assim como a sua relação inter e intraorganizacional, se fez importante diagnosticar os estabelecimentos que vão se tornar atores dentro desse grande sistema turístico. No caso de Juiz de Fora, o Observatório do Turismo de Minas Gerais usa a divisão da Classificação Nacional de Atividades Econômicas para o turismo, dividindo os estabelecimentos em seis categorias: alimentação (que inclui restaurantes, serviços ambulante de alimentação e serviços de catering e *buffet*); agências e operadoras; Comércio e Serviços (que inclui comércio varejista de artigos recreativos, de esportes, de calçados e artigos de viagens e seguro não-vida); entretenimento (incluindo aluguel de equipamentos recreativo e de esporte, artes cênicas, espetáculo, exibição cinematográfica, organização de eventos que não sejam culturais ou esportivos, atividade de lazer e recreação, parques temáticos e parques de diversão); hospedagem; e transporte (que inclui aluguel de transporte, transporte rodoviário [municipal e intermunicipal] e aéreo, atividades de auxílio ao transporte).

No gráfico a seguir é possível observar o comportamento desses números na cidade. A atividade de alimentação sofreu um aumento até o ano de 2016, começando a sofrer uma queda no ano seguinte. Já os estabelecimentos de agências e operadoras, em Juiz de Fora se deparam com momentos de aumento e de queda, o setor de comércio e serviços também sofre pequenos aumentos e quedas, até o ano de 2014, no qual começa uma queda até 2020. Os estabelecimentos de entretenimento ficam em uma constante de aumento e queda até o ano de 2014, quando também começa a decair os números. Os locais de hospedagem na cidade possuem números bem equilibrados de aumento e queda, já o de transporte sofre um aumento quase ininterrupto até 2014 e depois começa a decair também, mostrando certa tendência desses estabelecimentos dentro da cidade.

Gráfico 4: Evolução das Atividades de Turismo em Juiz de Fora



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do Observatório do Turismo de Minas Gerais (2023)

Para Pimentel (2020), a cadeia produtiva deve ser um elo entre os atores do turismo e vai sempre conter um produto ou atrativo. Um atrativo é uma motivação, já o produto é a estruturação do atrativo se tornar apto ao consumo do turista, que comporá oferta turística. Pimentel (2020) assegura que existe uma predominância em atrativos em detrimento dos produtos turísticos em Juiz de Fora.

Relacionada a economia do turismo, o valor adicionado do turismo (diferença entre valor de mercado e a soma dos seus constituintes) na cidade de Juiz de Fora, segundo a Fundação João Pinheiro (FJP, 2023) os valores correntes (mil) apresentaram o seguinte comportamento: no ano de 2010 esse número era R\$319.054, no ano seguinte houve uma queda, ficando R\$304.972, em 2012 o número cresce para R\$ 429.469, em 2013 continua crescendo R\$455.066 e no ano de 2014 ele cresce ainda mais ficando R\$516.730.

Em dezembro de 2023 a Prefeitura de Juiz de Fora possuía uma despesa mensal as autarquias ou fundações no total de R\$78.107.955,93<sup>21</sup>, dentre elas foi destinada à FUNALFA de R\$1.962.288,73 e ao MAPRO de R\$614.329,71, sendo esses gastos com restauração e catalogação do acervo. As despesas mensais de unidades administrativas da PJJ totalizaram

<sup>21</sup> Disponível em:

<[https://www.pjf.mg.gov.br/transparencia/despesas\\_publicas/mensal\\_secretaria/autarquias/arquivos/pdf/2312.pdf](https://www.pjf.mg.gov.br/transparencia/despesas_publicas/mensal_secretaria/autarquias/arquivos/pdf/2312.pdf)>  
> Acesso dia 17 de janeiro de 2023

R\$2.716.329.864,65<sup>22</sup>, dentre elas R\$14.073.410,94 foi destinada à FUNALFA, R\$5.904.589,05 ao MAPRO, R\$240.000,00 ao FUMTUR, R\$1.275.066,34 ao Fundo Municipal da Cultura e R\$2.306.681,93 a Secretaria do Turismo.

No site da PJF é possível encontrar um “guia atrativos turísticos”<sup>23</sup> que indica a existência de vinte e três atrativos culturais na cidade. No site do governo do estado de Minas<sup>24</sup> para o turismo denominado “Minas” é possível encontrar os atrativos e serviços de cada cidade do estado, assim, ao utilizar os filtros para encontrar a parte de cultura em Juiz de Fora, foram encontrados trinta e seis resultados. Já as atrações naturais totalizaram doze atrações. O mesmo portal aponta a existência de dez hotéis na cidade, quatorze serviços de agências de viagens e receptivos, noventa e sete serviços de alimentação, vinte e nove serviços de lazer e três eventos.

Retomando a oferta de atrativos turísticos existente na cidade, foi possível perceber que o município possui grande oferta de atrativos, sejam eles naturais ou culturais. Conforme o Plano Municipal de Turismo de Juiz de Fora (2020), a diversidade dos atrativos se dá por conta da história de Juiz de Fora ser iniciada no período Imperial, passando pela República até hoje, marcada pela influência dos imigrantes e estampada pelos espaços, edificações e a cultura do município. Em relação aos atrativos culturais da cidade, Juiz de Fora possui uma variedade de atrativos, desde museus, até monumentos, passando por centros culturais, igrejas e teatros. O Plano Municipal de Turismo de Juiz de Fora (2020) até aborda que os atrativos turísticos da cidade são marcados pelo apelo cultural e diversidade de equipamentos turísticos. No mesmo documento é exposto que a cidade possuía, em 2020, 23 atrativos turísticos em bom estado de conservação e 41 atrativos culturais no total.

Em um levantamento nas bases que lidam com o turismo (Portal de Turismo, da Prefeitura de Juiz de Fora; Minas, do estado de Minas Gerais; e TripAdvisor, iniciativa privada), foi possível perceber que existe uma predominância de alguns tipos de estabelecimentos dentro do setor de atrativos culturais em Juiz de Fora. São eles: Museus, Monumentos, Centros Culturais, Igrejas e Teatros. Ainda nesse levantamento, fica claro que o número de museus se sobressai quando comparado aos demais atrativos, seguido pelo número de igrejas, como pode ser visualizado no gráfico abaixo.

---

<sup>22</sup> Disponível em:

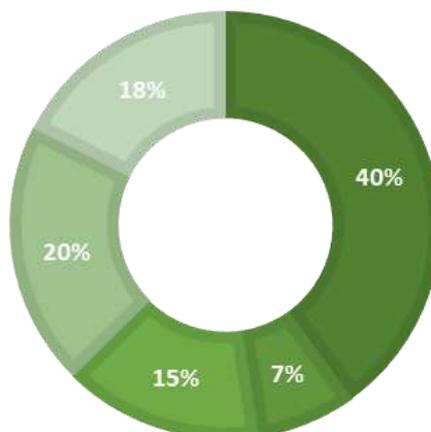
<[https://www.pjf.mg.gov.br/transparencia/despesas\\_publicas/mensal\\_consolidada/arquivos/pdf/2312.pdf](https://www.pjf.mg.gov.br/transparencia/despesas_publicas/mensal_consolidada/arquivos/pdf/2312.pdf)>  
Acesso dia 17 de janeiro de 2023

<sup>23</sup> Disponível em: <[https://drive.google.com/drive/folders/1fPFKuFSIXDkEVKg3qqxKcni\\_pTVzHvki](https://drive.google.com/drive/folders/1fPFKuFSIXDkEVKg3qqxKcni_pTVzHvki)> Acesso dia 17 de janeiro de 2023

<sup>24</sup> Disponível em: <[minasgerais.com.br/pt/destinos/juiz-de-fora](https://minasgerais.com.br/pt/destinos/juiz-de-fora)> Acesso dia 17 de janeiro de 2023

Gráfico 5: Atrativos Culturais em Juiz de Fora

■ Museu ■ Monumento ■ Centro Cultural ■ Igreja ■ Teatro



Fonte: Elaborado pela autora por meio de um levantamento nos sites: Portal do Turismo<sup>25</sup>, Minas<sup>26</sup> e TripAdvisor<sup>27</sup> (2023)

Ainda tangente aos atrativos culturais, Pimentel (2020) afirma que as empresas desse segmento dentro da cadeia produtiva do turismo possuem o perfil predominante de pequenas empresas, com capacidade limitada de operações e grau intermediário de profissionalização, além de apresentarem um uso massivo de insumo locais, oferta pouco elaborada com volume médio de clientes, baixa promoção e baixo valor agregado. Além disso, o autor ainda coloca que o perfil exposto está relacionado com o interesse potencial de visitação, condições de acesso e oferta de atrativos culturais considerados boas e com capacitação de atração regional.

Ainda dentro do diagnóstico intermediário, foi encontrada uma análise SWOT elaborada pelo Plano Municipal do Turismo (2020) colocando Juiz de fora como um destino turístico e o dividindo em aspectos econômicos, aspectos sociais, aspectos culturais, aspectos ambientais, governança, infraestrutura de apoio, infraestrutura turística, atrativos, demanda, promoção, comercialização de produtos, e comercialização da cidade. No resultado deste diagnóstico e dentre as forças pode-se destacar participação dos serviços no PIB do município, empregabilidade, recebimento do ICMS turístico, ações de incentivo a

<sup>25</sup> Disponível em: <<https://portaldoturismo.pjf.mg.gov.br/base-geral.php?btSelected=oquefazer>> Acesso dia: 28 de maio de 2013

<sup>26</sup> Disponível em: <<https://www.minasgerais.com.br/pt/destinos/juiz-de-fora>> Acesso dia: 28 de maio de 2013

<sup>27</sup> Disponível em: <

[https://www.tripadvisor.com.br/Attractions-g887228-Activities-a\\_allAttractions.true-Juiz\\_de\\_Fora\\_State\\_of\\_Minas\\_Gerais.html](https://www.tripadvisor.com.br/Attractions-g887228-Activities-a_allAttractions.true-Juiz_de_Fora_State_of_Minas_Gerais.html)> Acesso dia: 28 de maio de 2013

comunidade, a visitação de atrativos turísticos locais, existência de patrimônios artísticos e imateriais, presença da FUNALFA, existência de um código ambiental municipal, presença de Unidades de Conservação, existência do COMTUR e FUMTUR, boa estrutura urbana nas áreas turísticas, sinalizações turísticas em bom estado, oferta de espaço para realização de eventos, ampla oferta de meios de hospedagem e do setor de alimentação, conservação urbanística no centro da cidade, fluxo regular de turista de eventos e negócios, participação da cidade para promoção em eventos regionais estaduais e regionais, página institucionalizada do turismo.

Referente aos pontos fracos listados pelo Plano Municipal de Turismo (2020), foi apontado a inexistência de benefícios de isenção ou redução de impostos, ou taxas para as atividades, baixos salários para o setor, falta de sensibilização dos turistas sobre a importância e o potencial da atividade para a cidade, ausência de um gestor para a Unidade de Conservação, dificuldade de envolvimento entre entidades, dificuldades em formar uma rede gestora do turismo na cidade, sinalização incompleta de alguns atrativos, poucos atrativos possuem acessibilidade, os moradores não visitam os atrativos turísticos, ausência de um plano específico para o marketing da cidade como destino, atrativos naturais e rurais pouco explorados, baixo investimento do poder público e do trade na comercialização integrada do turismo.

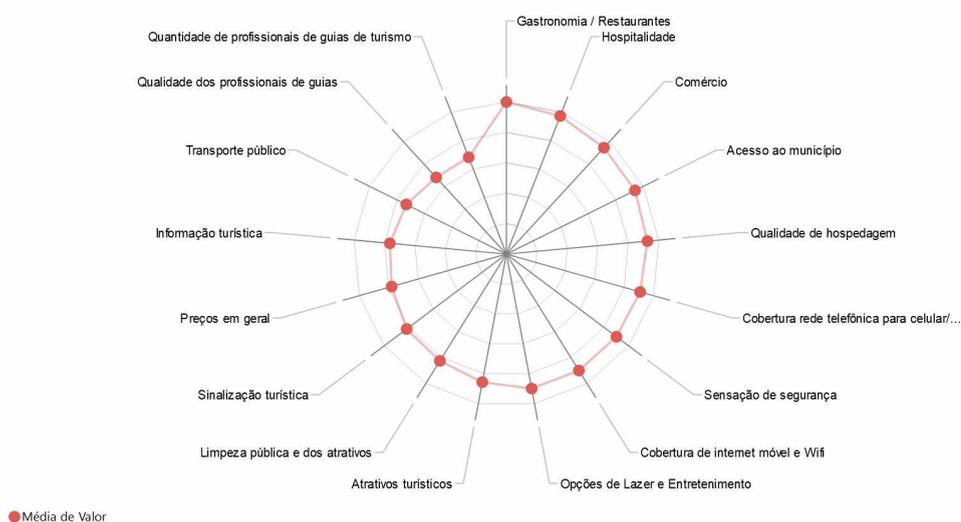
Dentre as oportunidades são citadas a possibilidade de captar recursos por meio de editais estaduais e federais, integração entre municípios vizinhos, interesse da sociedade por produtos culturais, fortalecer a integração do trade com a prefeitura e o estado, boa posição geográfica, serviços médico-hospitalares e educacionais de referência na região e oportunidade de melhorar a oferta de equipamentos para eventos, compra e entretenimento. Já entre as ameaças citadas podem ser citadas a instabilidade econômica, índices de violência regionais crescentes, proximidade com destinos com maior reconhecimento e o baixo incentivo à adoção de medidas sustentáveis.

Ao analisar o nível intermediário, foi possível inferir algumas afirmações como, por exemplo, a sobreposição do setor de alimentação dentre os demais das atividades específicas de turismo na cidade, seguido pelo comércio e serviço e depois pelo entretenimento, uma queda nos últimos anos analisados também foi percebida. Além do mais, existiu um aumento do valor adicionado do turismo na cidade entre 2010 e 2014. Ainda na parte econômica, a partir da pesquisa foi possível perceber que o FUMTUR recebe cerca de um milhão e duzentos e setenta e cinco mil, enquanto a secretaria de turismo recebe dois milhões e

trezentos mil reais da prefeitura, denominados como despesas mensais. Dentre os atrativos é notável que existe uma oferta diversificada, com destaque para variedades de equipamentos que expõem a cultura dentro do contexto histórico que a cidade viveu, contendo uma predominância dos museus em frente aos demais atrativos culturais da cidade.

Ao dar início ao aspecto mais específico do diagnóstico, com foco no indivíduo e na sociedade, se fez relevante analisar os dados de demanda turística realizada pelo Observatório do Turismo de Minas Gerais em julho de 2022 com 512 turistas que vieram para Juiz de Fora. Dentro dos principais resultados que a pesquisa de demanda trouxe relacionada ao nível específico e ao perfil individual do turista, pode-se destacar que a maior motivação é visitar amigos ou parentes, a maioria utilizou da casa de amigos e parentes como meio de hospedagem e que não é a primeira vez deles na cidade. Além disso, a maioria dos turistas viaja e organiza a viagem sozinho. Na parte da avaliação, a maioria declarou que suas expectativas foram atendidas, sendo a gastronomia a parte que mais recebeu avaliações positivas, como pode ser visto no gráfico a seguir.

Gráfico 6: Avaliação da Infraestrutura, Equipamentos, Serviços Turísticos da Cidade, Hospedagem e Guias de Turismo.



Fonte: Observatório do Turismo de Minas de Gerais (2022)

Demais dados sobre o *locus* da pesquisa, seja na parte ampla ou específica, e um estudo mais detalhado sobre a legislação da cidade no que tange aos museus podem ser encontrados no apêndice A.

#### 4.2 DADOS DOS MUSEUS DE JUIZ DE FORA

No presente trabalho, o foco foi reservado ao estudo dos museus da cidade, como dito anteriormente. Diante disso, dentro dos dados disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) (2023), e por meio do levantamento realizado, Juiz de Fora possui vinte e uma instituições, estas que podem ser vistas na tabela a seguir:

Quadro 8: Museus em Juiz de Fora

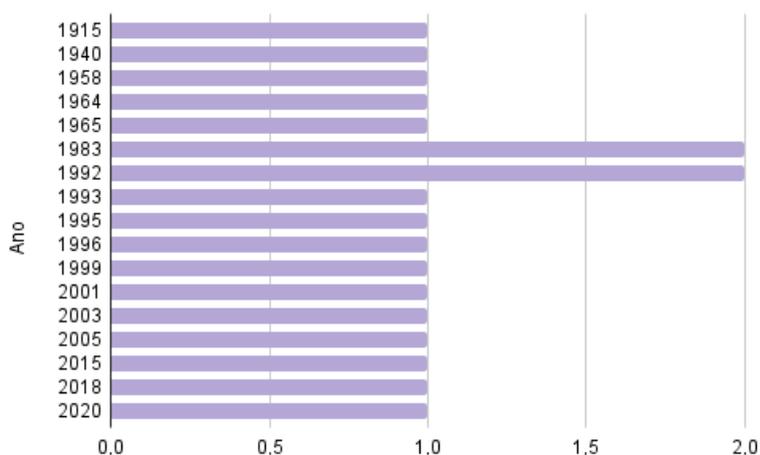
	<b>Museu</b>	<b>Data de Criação</b>	<b>Instituição Mantenedora</b>
1	Museu Mariano Procópio	1921	Fundação MAPRO e FUNALFA
2	Museu Ferroviário	2003	FUNALFA
3	Museu de Arte Murilo Mendes	2005	UFJF
4	Memorial da República Presidente Itamar Franco	2015	UFJF
5	Museu do Crédito Real	1964	SECULT
6	Museu do 10º Batalhão	2011	Militar
7	Museu de Cultura Popular	1972	UFJF
8	Museu Universitário de Etnologia Indígena e História Natural	1997	UniAcademia
9	Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia	1999	UFJF
10	Museu Professor Lucas Marques de Amaral	1972	UFJF
11	Museu de Malacologia	2004	UFJF
12	Museu de Arqueologia e Etnologia Americana	1987	UFJF
13	Museu de Marmelos	1983	UFJF e Cemig
14	Museu da Saúde	2006	Santa Casa de Misericórdia
15	Museu do Instituto Granbery	1993	Instituto Granbery
16	Museu de Artes e Ofícios Bodoque - Virtual	2020	Associação (Instituição Cultural Bodoque Artes e Ofícios)
17	Centro Cultural Bernardo Mascarenhas	1983	FUNALFA
18	Planetário da Universidade Federal de Juiz de Fora	2018	UFJF
19	Museu Herbário CESJ - Universidade Federal de Juiz de Fora	1940	UFJF
20	Museu de Odontologia Professor Doutor Geraldo Halfeld	1999	Associação Brasileira de Odontologia/JF
21	Centro da Memória da Igreja de Juiz de Fora	1958	Religiosa

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A partir do levantamento inicial, foi possível inferir que todos os museus são de entrada franca, em que pese algumas de suas mantenedoras serem privadas com finalidade lucrativa. A gratuidade do acesso, tese, aumenta a acessibilidade ao museu e permite uma visitação mais expressiva, sem distinção de classe econômica. Os museus “Museu da Saúde” e “Museu da 10ª Batalhão” não estão cadastrados no Ibram, assim, eles não foram incluídos nas análises que seguem.

Em relação ao *ano de abertura* dos museus, é possível observar no gráfico abaixo que grande parte foi aberto antes dos anos 2000, com uma maior concentração na década de noventa. Período que segue após o cenário museológico brasileiro ser constituído, com a maioria possuindo seu ano de abertura após as grandes transformações político-econômico-sociais do país.

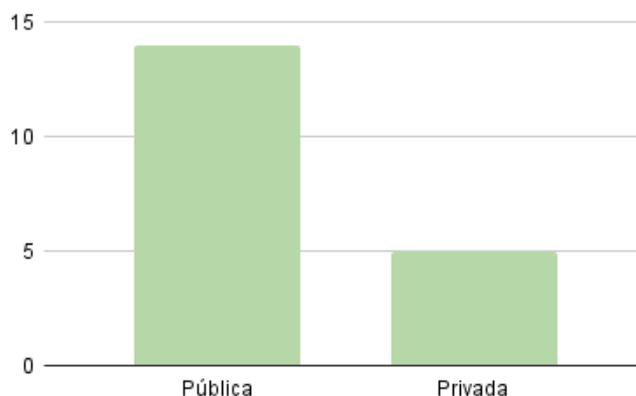
Gráfico 7: Ano de Abertura dos Museus



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do Ibram (2023)

Quanto à *gestão* dos museus, a maioria é gerido pela esfera pública (73,68%), enquanto o restante (26,32%) é gerido por organizações privadas. A instituição mantenedora influi não apenas nos repasses financeiros, mas também nas diretrizes e propósitos de um museu, assim, esse dado evidencia um contexto municipal pautado na administração pública dos museus, ou seja, as atividades, projetos e a própria gestão estão diretamente associados com as políticas e orçamentos públicos.

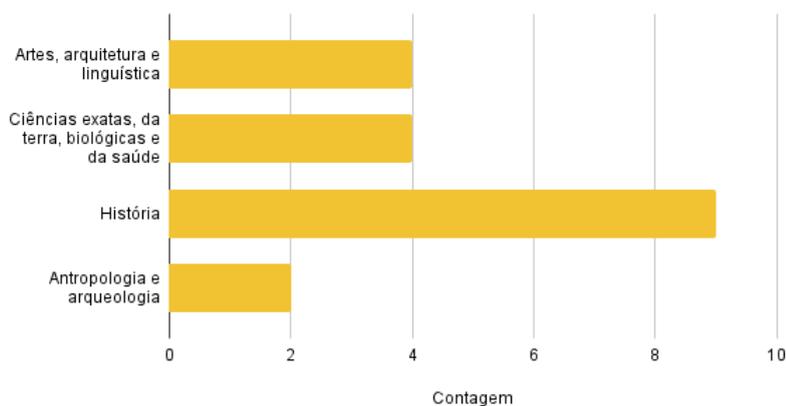
Gráfico 8: Esfera Museus



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do Ibram (2023)

A *temática* dos museus muitas vezes pode determinar o público que o visita, visto que as pessoas possuem interesses distintos, ela determina sobre o que o museu aborda predominantemente nas suas exposições e o tema do acervo. Além disso, o contexto histórico e de desenvolvimento de uma cidade pode implicar em qual temática vai se sobrepor às demais. No caso de Juiz de Fora existe uma predominância dos museus atrelados à história, na maioria se remetendo à história de acontecimentos que ocorreram na cidade ou história do país.

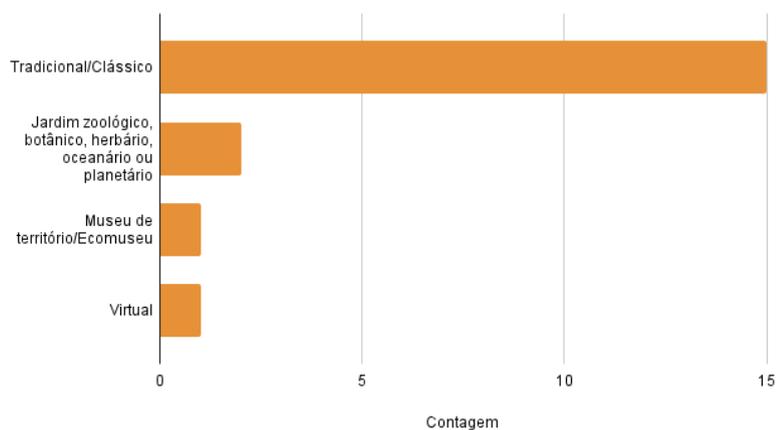
Gráfico 9: Temática dos Museus



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do Ibram (2023)

Tangente a *tipologia* dos museus, que determina o formato das instituições e a forma de visitação, muito atrelada a temática, percebe-se, seguindo o gráfico a seguir, que na cidade em questão o tipo tradicional/clássico de museus é o maior dentre os demais.

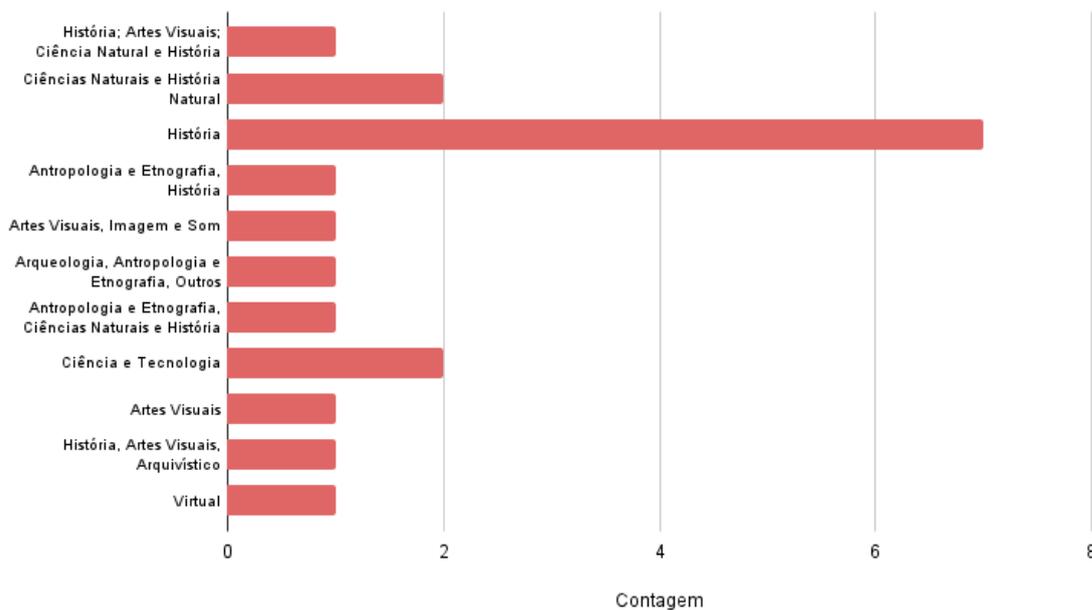
Gráfico 10: Tipologia Museus



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do Ibram (2023)

A *tipologia do acervo*, que vai classificar exatamente o enquadramento da maior parte do acervo que a instituição possui, em Juiz de Fora é vasta, com destaque para o de História, com sete museus, seguido pelo de Ciências Naturais e História Natural e o de Ciência e Tecnologia com dois cada tipo.

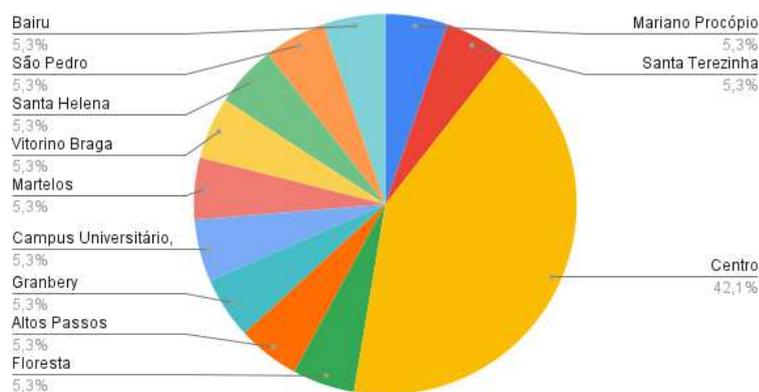
Gráfico 11: Tipologia do Acervo



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do Ibram (2023)

A *localização* dos museus também pode ser um diferencial na escolha do turista ou da comunidade local em realizar uma visita às instalações físicas do mesmo. No estudo em questão foi identificado que o bairro com maior número de museus é o centro da cidade, com 42,1% dos museus. O que em tese facilitaria o acesso dos moradores aos atrativos, visto que dentre as principais terminais ou estações para deslocamento apenas uma se situa no bairro centro.

Gráfico 12: Bairro onde os Museus estão Localizados



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do Ibram (2023)

A *acessibilidade* é um aspecto importante nos museus, permitindo com que todos tenham a mesma experiência e acesso ao que o museu tem para oferecer, excluindo possíveis fronteiras e universalizando o museu. No caso da pesquisa, dentro do relatório analítico adquirido a partir do portal *museusbr* (2023), é possível perceber alguns itens concernentes à acessibilidade física dos museus de Juiz de Fora que dentre os dezenove museus nove possuem corrimão nas escadas e rampas, oito contam com rampa de acesso, seis possuem banheiro adaptado e também seis contam com vaga de estacionamento exclusiva para deficientes, cinco possuem vaga exclusiva para idosos e também cinco possuem elevador adaptado. Além disso, é informado que seis dos museus não possuem acessibilidade física.

Gráfico 13: Acessibilidade Física dos Museus

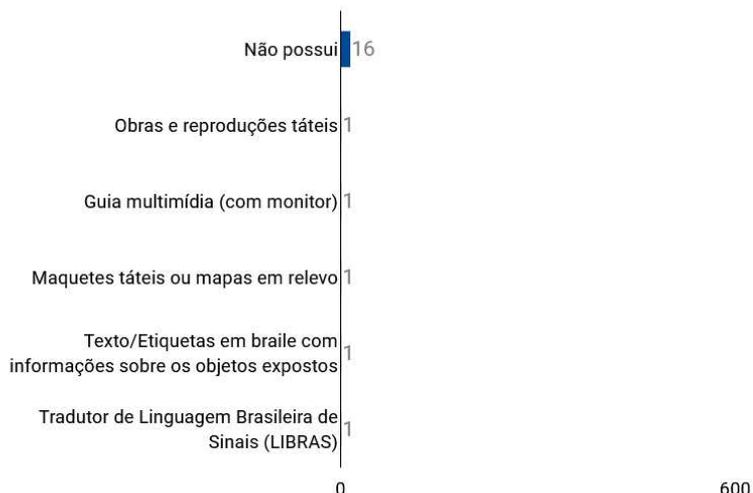


Fonte: Elaboração a partir do relatório analítico disponibilizado pelo site *museusbr/Ibram* (2023)<sup>28</sup>

Tangente a *acessibilidade virtual* dos museus, dezesseis alegaram não possuir nenhuma ferramenta ou instrumento que se classifique na categoria. No entanto, um museu possui obras e reproduções táteis, também um faz uso de um guia multimídia, um deles conta com maquetes táteis ou mapas de relevo, um possui identificações e informações sobre os objetos expostos em braile e um conta com um tradutor de Linguagem Brasileira de Sinais no museu.

<sup>28</sup> Disponível em: <<https://cadastro.museus.gov.br/painel-analitico/>> Acesso dia 19 de dez. de 2023

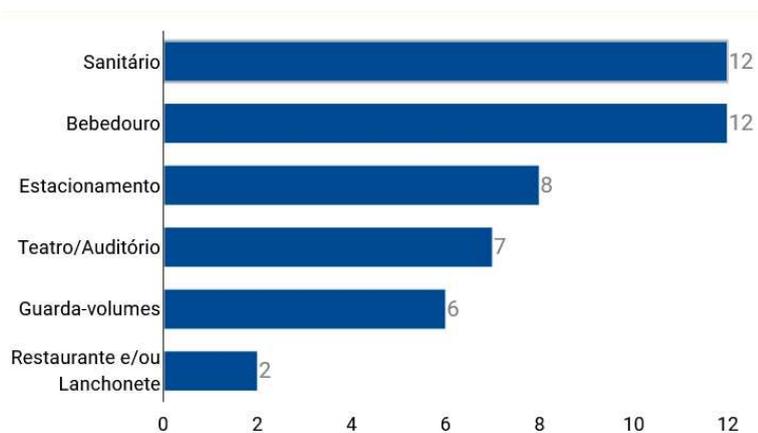
Gráfico 14: Acessibilidade Visual dos Museus



Fonte: Elaboração a partir do relatório analítico disponibilizado pelo site museusbr/Ibram (2023)<sup>29</sup>

Um elemento que contribui para a experiência do visitante e está incluso dentro do fluxo do mesmo e da sua experiência são as *instalações* do museu. Como visto em Daucé e Rieunier (2002), o ambiente impacta diretamente na experiência do visitante, assim, a presença ou ausência de alguma estrutura no museu vai influenciar na perspectiva do indivíduo sobre o museu. Ainda dentro do relatório analítico, foi possível perceber que doze dos dezenove museus analisados possuem sanitário e o mesmo número conta com bebedouro. Além disso, oito dessas instituições possuem estacionamento, sete contam com um teatro/auditório, seis possuem guarda-volumes e dois dispõem de restaurante ou lanchonete.

Gráfico 15: Instalações dos Museus

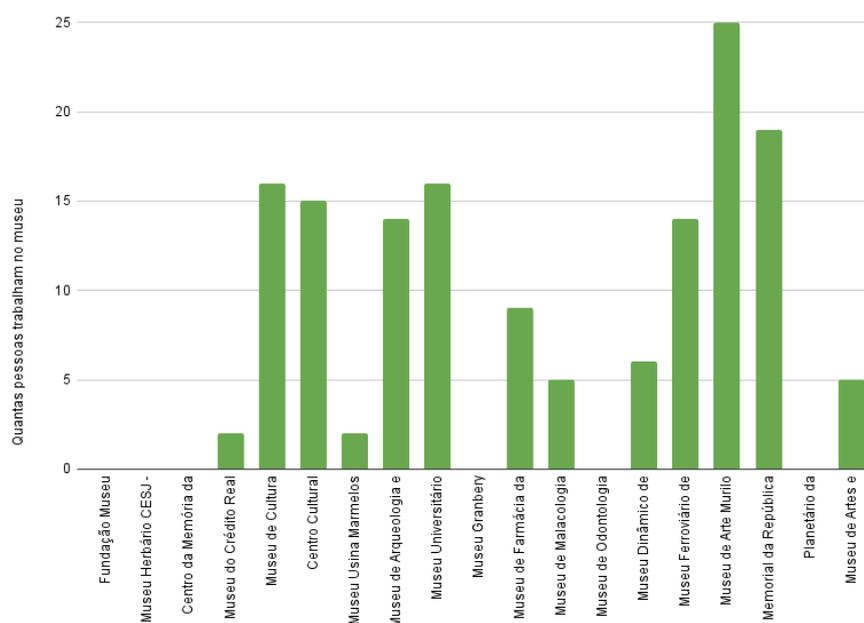


<sup>29</sup> Disponível em: <<https://cadastro.museus.gov.br/painel-analitico/>> Acesso dia 19 de dez. de 2023

Fonte: Elaboração a partir do relatório analítico disponibilizado pelo site museusbr/Ibram (2023)<sup>30</sup>

Retomando as análises a partir do relatório disponibilizado pelo Ibram (2023) e entrando em um diferente tipo de dados, agora mais relacionados com a gestão dos museus, tem-se que, apesar da maioria dos museus terem cadastrado os números de funcionários que trabalham na instituição, não forma todos que informaram este dado, por isso o NI (não informado) no gráfico que se segue. No entanto, com foco nos respondentes, é possível perceber que o total de *funcionários* (incluindo estagiários, voluntários e terceirizados) que trabalham nos museus em Juiz de Fora, foi em média onze funcionários, sendo vinte e cinco o maior número e dois o menor.

Gráfico 16: Número de Funcionários que Trabalham no Museu



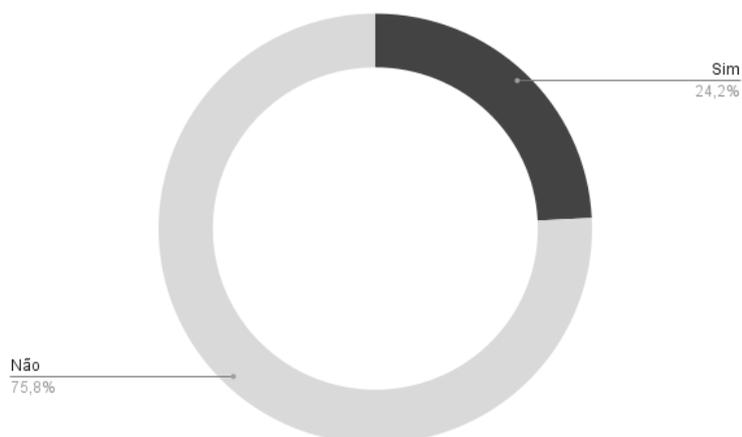
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do Ibram (2023)

Outro dado importante que foi encontrado é o *controle do número de visitantes*. O formulário de visitação é um instrumento importante para registrar o índice de visitação do museu, além disso, dependendo da forma que ele for aplicado, outros dados como preferência e avaliação do público poderão ser obtidos. Os dados em questão são referentes aos anos de

<sup>30</sup> Disponível em: <<https://cadastro.museus.gov.br/painel-analitico/>> Acesso dia 19 de dez. de 2023

2014 a 2018 e os museus responderam se existia um formulário de visitação anual na instituição. Os anos de 2016 e 2017 foram os que mais se destacaram, com 36,8% das instituições fazendo o uso desse instrumento, já o ano de 2018 possuiu o pior número, com apenas 5,3% dos museus utilizando os formulários. De forma geral, é possível perceber que essa prática ainda não é comum entre os museus de Juiz de Fora, visto que em sua maioria a ausência de formulário de visitação se sobrepõe, como é possível observar no gráfico abaixo da média da existência do formulário nos museus em questão nos anos de 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018.

Gráfico 17: Existência de Formulário de Visitação dos Museus (média)



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do Ibram (2023)

Outro indicador relevante para a temática da pesquisa e para a gestão de uma instituição é a presença ou ausência de um *regimento interno*. O regimento interno de uma organização é um instrumento que permite regulamentar as ações administrativas da instituição, criando um conjunto de regras que será utilizada para determinar possíveis níveis hierárquicos e as relações internas dentro da organização. O decreto n.º 8.124 colocará que são as entidades públicas e privadas que vão aprovar os seus regimentos internos. No dado a seguir, é possível perceber que 50% das instituições em questão possuem um regimento interno.

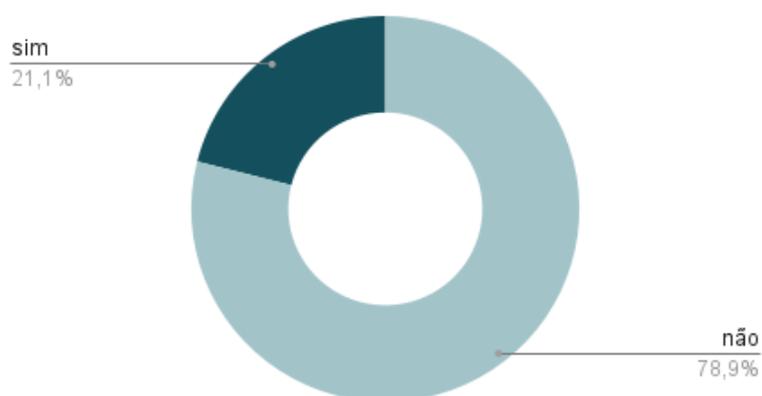
Gráfico 18: Regimento Interno



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do Ibram (2023)

O *plano museológico*, com já estudado, é um importante instrumento e o principal dentro da gestão de um museu. Nos dados obtidos é permitido afirmar que apenas 21,1% dos museus de Juiz de Fora possuem este instrumento, número este que representa um possível atraso na gestão dos museus da cidade.

Gráfico 19: Plano Museológico



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do Ibram (2023)

A partir da análise feita dos dados dos museus em Juiz de Fora, foi possível perceber que a cidade possui, predominantemente, um formato de museus tradicionais, com uma temática de museu e uma tipologia preponderantemente atreladas ao fator histórico. Ter isso

de forma identificada é relevante até mesmo para o município quando ele for preparar seu material de promoção da cidade. Visto que possuir um estilo de museu predominante pode ser um indicativo de que uma parcela de turistas que se interessem em realizar o turismo cultural em museus históricos escolha a cidade para visitar. Tangente a acessibilidade física, apesar de ter um número considerável de museus que já pensam e se adaptam rumo à inclusão de todos, no cenário atual é um fator consideravelmente negativo que não seja a totalidade de instituições adequada a todos, isso apenas se intensifica na acessibilidade virtual.

Concernente aos gráficos relativos à gestão, foi possível detectar que ainda existe um longo caminho para alguns desses museus percorrerem. Edson (2004) menciona em seus estudos que o corpo de funcionários impacta diretamente na gestão da instituição museal. Diante disso, foi possível perceber que na cidade existem museus que possuem apenas dois funcionários no total, o que seria em tese insuficiente para dar conta de todas as ações necessárias de um museu.

Outro fator importante visto nos dados foi que, apesar da importância para a gestão e estruturação dos museus, apenas metade dos museus da cidade afirmaram possuir regimento inteiro e apenas quatro deles possuem plano museológico, sendo o último que é considerado o mais essencial da instituição para nortear suas ações. Este dado reflete nos museus em questão e em todos os aspectos que o cercam, mostrando que a cidade realmente ainda possui certo subdesenvolvimento de seu potencial museológico.

### 4.3 PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS E DOS VISITANTES

Com o intuito de analisar o lado da demanda e da oferta, dois questionários foram aplicados, um focado na perspectiva dos funcionários sobre a gestão do museu, que aborda questões desde a importância da formação e experiência até a análise da oferta atual aos visitantes e dos desafios do museu, e outro focado na perspectiva do visitante que está já participou ou participará de todo o processo, sendo também atrelado ao grau de desenvolvimento dos recursos culturais turísticos da cidade em questão, Juiz de Fora.

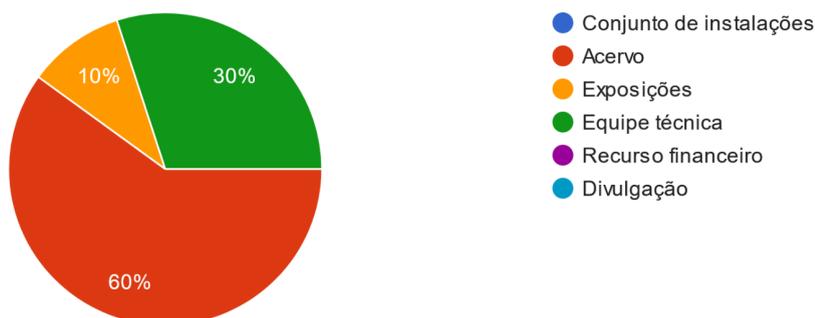
#### **4.3.1 Análise da Gestão na Perspectiva dos Funcionários dos Museus**

No segundo questionário aplicado, por ser direcionado a um público direto, ele foi construído em duas seções, sendo a primeira o esclarecimento da pesquisa com a opção de continuar ou não dependendo do aceite de tais termos. Contudo, como já mencionado na

metodologia, a pesquisa foi totalmente anônima, não possuindo nenhuma forma de identificação do funcionário do museu para o qual ele trabalha. A partir disso, onze foram as respostas registradas, sendo que uma delas não passou para a segunda seção visto que não aceitou os termos da pesquisa.

Dentre os resultados, 60% indicaram o acervo como *o elemento mais essencial de um museu*, enquanto 30% elencaram a equipa técnica. Já em relação *a qual dos termos atende ou atende melhor o propósito dos museus*, com seis indicações “preservar a história” e “ser uma instituição a serviço da sociedade” foram os mais escolhidos, seguido de “ser um local educativo” com quatro. Quando indagados sobre a *influência que sua formação tinha na sua atuação profissional*, 60% indicaram como nota 5 (extremamente), 30% apontaram 4 e 10% colocaram 1. Quando a palavra “formação” foi trocada pela “experiência” esse número foi para 80% que acreditam ser 5 e 10% que apontaram 4 e 3.

Gráfico 20: Elemento mais Importante de um Museu



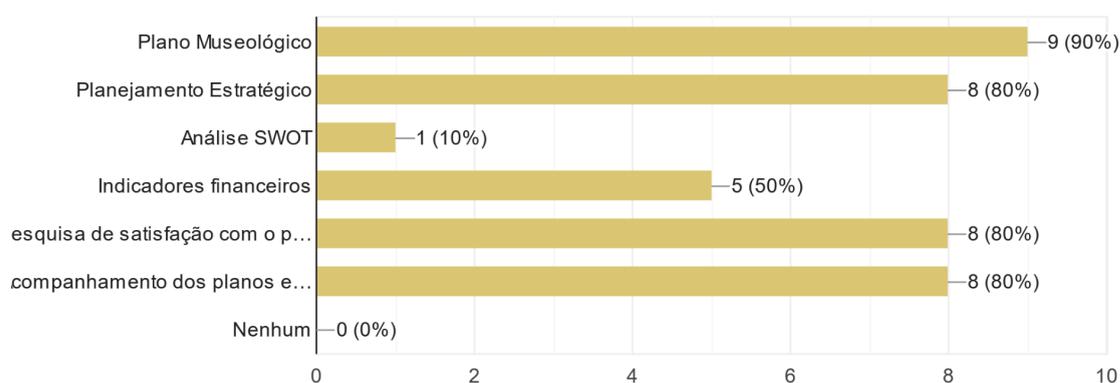
Fonte: Elaborado pela autora a partir do Google Forms (2024)

Ao seguir pelo questionário, a próxima pergunta indagou *o quanto os respondentes acreditavam que um caso de sucesso de um museu poderia beneficiar outro*, as respostas foram mais heterogêneas, com 40% indicando 5 e a mesma quantidade colocando 3. Para a *avaliação da qualidade do acervo*, 80% dos respondentes colocaram nota 5 e 10% apontaram nota 3 e 4. Já para a *aquisição dos mesmos* 33,3% colocaram nota 5 e a mesma quantidade colocou para 4, 22,2% indicaram 2 e 11,1% apontaram como 3. Para *avaliar a exposição atual do museu*, 80% marcaram nota 5, e 10% apontaram 4 e 1. Quanto à qualidade das instalações para receber um visitante, 60% colocaram como nota 4, 30% nota 3 e 10% nota 2. Ainda nas avaliações, os respondentes foram perguntados quanto ao *preparo do museu para acolher os visitantes*, 40% indicaram nota 2, 30% colocou nota 3, 20% nota 2 e 10% nota 5.

Todos os respondentes afirmaram *conhecerem o que era um plano museológico* e 90% colocaram como muito importante o fato de um museu possuir este plano, 10% aplicou nota 4. Dentre os fatores elencados como possíveis para uma boa gestão museal, a administração da relação entre indivíduo, suas funções e os elementos do museu e “ter um planejamento para alcançar a eficiência operacional” tiveram 7 votos, já “ter em mente preocupação de acessibilidade e sustentabilidade na tomada de decisões” recebeu 6 votos, “aplicar conhecimentos técnicos e científicos sobre gestão”, “estabelecer metas e persegui-las até a sua realização” e “selecionar pessoas certas para os cargos determinados” receberam nota 5, os demais receberam nota inferior a 4 votos.

Também houve uma pergunta relacionada a *função da gestão de operações* com o museu, sete pessoas acreditam que isso já é pensado no museu e acreditam que pode ser implementado de alguma forma, três pensam de forma contrária. Ainda tangente aos instrumentos de gestão, quando indagados sobre *quais tipos de estratégias* eles achavam essencial para um museu, ter plano museológico recebeu 9 votos, ter plano estratégico, pesquisa de satisfação e acompanhamento dos planos e programas obtiveram 8 votos, indicadores financeiros receberam 5 votos e análise SWOT 1 voto.

Gráfico 21: Estratégias de Gestão Essenciais em um Museu

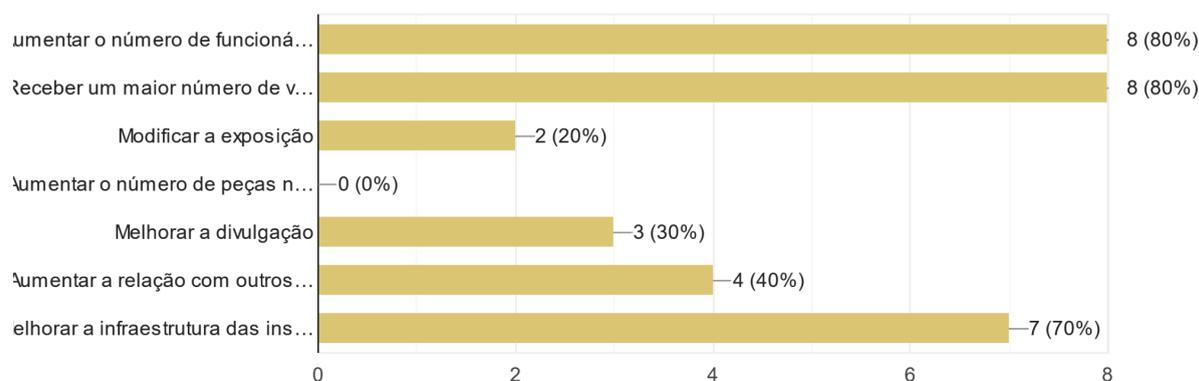


Fonte: Elaborado pela autora a partir do Google Forms (2024)

Uma das questões perguntou como o funcionário *avaliava a instituição mantenedora*, 50% dos respondentes classificam com nota 4, 30% com nota 3 e 10% com notas 5 e 2. Quando questionados sobre uma possível *contrapartida do museu para a sociedade*, todos os respondentes afirmaram que essa contrapartida existe. Dentre *as possíveis melhorias*, aumentar o número de funcionários e receber mais verba receberam 8 votos, enquanto

melhorar a infraestrutura das instalações recebeu 7 votos, os demais receberam nota inferior a 4 votos.

Gráfico 22: Possíveis Melhorias na Gestão do Museu



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Google Forms (2024)

Para complementar a análise, existiam duas perguntas opcionais abertas ao final do questionário e ambas receberam quatro respostas. A primeira perguntava quais *os desafios da gestão de museus*, dentre as respostas foram citados: conhecer o acervo e elaborar uma exposição que populariza a ciência; selecionar adequadamente a equipe e transformá-la em algo sólido e capacitado; ter recursos financeiro, humano e técnico; realizar um planejamento estratégico e acompanhá-lo; além da menção a desburocratização do conjunto dos dois últimos item a fim de possibilitar ao museu cumprir seu papel social eficazmente. A outra pergunta buscava entender *como esses funcionários viam as possíveis vantagens que o museu pode ganhar com o turismo e o turismo com o museu*. Nas respostas, a divulgação foi mencionada, além do museu como espaço estratégico para o turismo (por ser um espaço de vivência cultural e o turismo com suas trocas e demandas), o turismo como incentivador, o museu com seu papel de atrativo no processo, a visibilidade que o turismo pode dar ao museu enquanto este pode auxiliar na circulação do recurso adquirido e o mapeamento e diagnóstico do perfil do público.

A partir dos dados obtidos por meio da pesquisa, foi possível perceber que a maioria dos respondentes acredita que o acervo é a parte principal de um museu. Além disso, os dados mostram que os funcionários que responderam acreditam que a função do museu está altamente atrelada a preservação da história e a estar a serviço da sociedade. Os indivíduos ainda afirmam que acreditam que a experiência e a formação influenciam no desempenho do

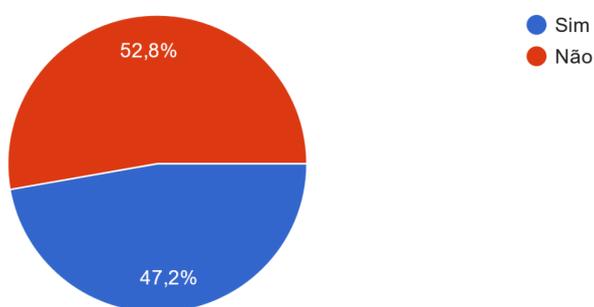
trabalho diário, sendo a primeira um pouco mais que a segunda nos dados gerais. Apesar de todos saberem o que é um plano museológico, nem todos atribuem a ele uma grande importância. Tangente a gestão foi possível perceber que o planejamento atrelado a eficiência operacional é muito considerado entre os respondentes, assim como a relação entre os elementos do museu e seus funcionários. Dentre os instrumentos, o planejamento estratégico, o plano museológico, a pesquisa de satisfação e o monitoramento dos planos se sobrepuseram aos demais como importantes na gestão. Nos desafios foi apontado o recurso financeiro e pessoal além do planejamento estratégico, o que associa aos pontos de melhorias apontados que foram na maior parte o número de funcionários, o tamanho do recurso que recebem e a infraestrutura das instalações.

#### 4.3.2 Perspectiva da Sociedade e Grau de Desenvolvimento dos Museus

Para entender melhor a *opinião do público* de forma geral foi elaborado um questionário para a sociedade com intuito de saber qual era a perspectiva deles sobre os museus. O questionário era composto por oito perguntas fechadas, foi realizado entre os meses de janeiro e fevereiro de 2024 e o total de respostas válidas foi de 144.

A primeira pergunta foi feita com a intenção de situar o respondente, 86,8% deles moram em Juiz de Fora e 13,2% não. Ainda tentando traçar um perfil dos respondentes, foi perguntado se eles tinham o costume de frequentar museus e 52,8% afirmaram que não, enquanto 47,8% colocaram que sim.

Gráfico 23: Costume de Frequentar Museus



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Google Forms (2024)

Direcionando as perguntas agora especificamente aos museus com o intuito de descobrir em qual categoria os museus se encaixam. A primeira questão era uma lista com os vinte e um museus expostos na presente pesquisa, perguntando qual *deles a pessoa já tinha*

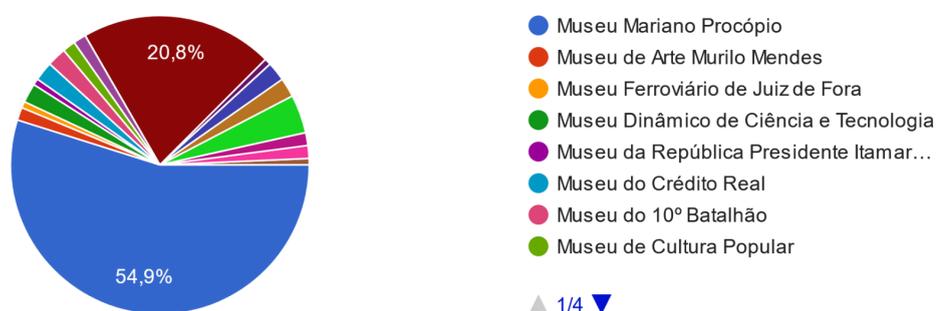
*visitado*. Dos 144 respondentes, 88,2% afirmaram que já visitaram o Museu Mariano Procópio, sendo ele o detentor do maior número, seguido pelo Museu de Arte Murilo Mendes com 58,3%, o Museu Ferroviário com 45,1% e o Centro Cultural Bernardo Mascarenhas com 43,8%. Além disso, 4,9% dos respondentes afirmaram que não visitaram nenhuma das vinte e uma instituições e duas instituições não foram selecionadas.

Quando indagados *se visitariam algum desses museus novamente*, 79,9% afirmaram que visitaria o Museu Mariano Procópio, 36,1% o Museu de Arte Murilo Mendes, 27,8% o Planetário da Universidade Federal de Juiz de Fora e 20,8% o Museu Ferroviário, sendo que os demais ficaram abaixo dos 20% e seis instituições não foram selecionadas.

Dando continuidade, a quinta pergunta era sobre o *interesse do respondente em visitar algum museu que ele ainda não tivesse visitado*. Com 41% o Planetário da Universidade Federal de Juiz de Fora e o Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia foram o mais escolhido, seguido pelo Museu de Marmelos com 34% e o Museu da Saúde com 31,3%. Ainda dentre as respostas, 5,6% afirmaram que não possuem interesse em visitar nenhum museu, enquanto duas instituições não foram escolhidas.

Quando foram perguntados sobre *qual museu dos vinte e um listados eles achavam que era o mais interessante/atrativo*, 54,9% escolheram o Museu Mariano Procópio, enquanto 20,8% elencaram o Planetário da Universidade Federal de Juiz de Fora. Os demais tiveram porcentagem abaixo de 3% e 4,3% dos respondentes colocaram “nenhum” na resposta. Sendo que nesta pergunta os respondentes poderiam selecionar apenas uma resposta, diferente das demais perguntas.

Gráfico 24: Qual dos Museus era Considerado o Mais Atrativo

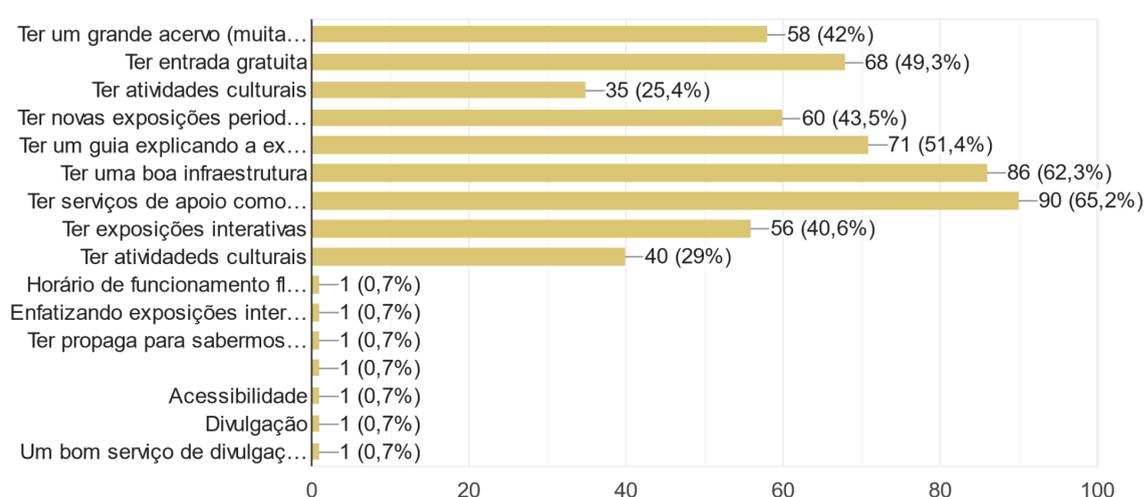


Fonte: Elaborado pela autora a partir do Google Forms (2024)

Na penúltima pergunta foi questionado *o que um museu precisa possuir para ser atrativo*, oito opções foram disponibilizadas e o respondente caso quisesse ainda poderia

acrescentar outro item. Dentre as opções que já estavam elencadas, 63,2% selecionaram como importante ter serviços de apoio como bebedouros, banheiro e bancos, 61,1% colocaram ter uma boa infraestrutura, 50% colocaram que ter um guia explicando a exposição era algo que o museu precisa ter e 48,6% selecionaram a opção de ter entrada gratuita. Além disso, quando ofertada a possibilidade, sete itens foram acrescentados nas opções, foram eles: horário de funcionamento flexível/ funcionar aos finais de semana, uma menção para enfatizar a importância das exposições interativas, três menções a necessidade de existir uma melhor divulgação e também foi destacada a importância acessibilidade.

Gráfico 25: O que um Museu Precisa Ter para Ser Atrativo



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Google Forms (2024)

Por fim foi perguntado *qual dos museus listados eles pagariam para visitar, mesmo que fosse uma pequena entrada, um pequeno valor*. A instituição que recebeu mais respostas foi o Museu Mariano Procópio, com 61,1% dos respondentes, seguida pelo Planetário da Universidade Federal de Juiz de Fora com 31,9% e o Museu de Arte Murilo Mendes com 20,8%. Cabe a menção que 22,2% dos respondentes afirmaram que não pagariam para entrar em nenhum dos museus expostos na listagem.

Como foi mencionado na metodologia, existe um estudo de Pimentel e Carvalho (2020) que trabalha com o grau de desenvolvimento da oferta turística. Segundo os autores, para avaliar o grau de desenvolvimento da oferta era preciso considerar três categorias: o tempo que a pessoa estava disposta a gastar no local, o dinheiro que ela estaria disposta a pagar e qual as chances que existiam da pessoa retornar ao local. Ainda segundo os autores, isso permite descobrir o processo de conversão simbólica, assim, é possível perceber quando

um atrativo como museu passa de um recurso para um atrativo e/ou produto. Na terceira categoria de Pimentel (2020) também é mencionada a categoria de atividades dos atrativos, já na quarta a originalidade associada a relevância do produto é pontuada.

Ao retomar os dados da pesquisa fica claro que algumas instituições obtiveram maiores votos na pesquisa de opinião com a sociedade. Relacionando com o exposto é possível inferir que a entrada gratuita é um fator-chave para o acesso à cultura no país, sendo muitas das vezes o diferencial para um visitante acessar um atrativo. Contudo, mesmo o capital financeiro não moldando a importância ou atividade de uma instituição com potencial turístico, o fato do público estar disposto a pagar um preço, mesmo que pequeno, sugere que tais equipamentos já se encontram em estágio mais avançado da oferta turística, não sendo apenas um mero recurso em potencial, mas sim atrativos reconhecidos, e em alguns casos, em função de seu processo de gestão mais elaborado, produtos turísticos componentes da oferta do destino. A atratividade pode ser medida quando um visitante não apenas já sentiu o interesse de visitar e visitou um museu como também retém o desejo de visitá-lo novamente. Desta feita, é possível elencar alguns museus que não são apenas recursos como também atrativos e produtos turísticos na oferta de Juiz de Fora, são eles: Museu Mariano Procópio, Museu de Arte Murilo Mendes, Planetário da Universidade Federal de Juiz de Fora e Museu Ferroviário. Já os potenciais produtos podem ser elencados como aqueles que mais tiveram votos quanto ao interesse do indivíduo em visitá-lo, no caso então seria o Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia e o Museu de Marmelos.

#### 4.4 ESTUDO APROFUNDADO NOS MUSEUS

Como visto na metodologia, para a seleção dos museus que vão ser o foco do estudo e da reflexão acerca da gestão de operações no campus da cidade. Também foi visto que segundo os dados cadastrados no Ibram (2023) apenas quatro dos dezenove museus possuem o plano, contudo, em um levantamento em campo foi possível perceber que um quinto museu também possuía este documento, mesmo não tendo atualizado o cadastro. Isso permite comprovar uma lacuna operacional dos museus em Juiz de Fora, visto que menos de 27% do total dos museus não possuem a ferramenta mais importante de gestão dos museus para guiar a suas ações.

Desta feita, a análise aprofundada foi realizada com base na amostra de quatro museus, detentores de planos museológicos e entrada própria. Assim, a seguir foi realizada a análise aprofundada dos museus: Museu Ferroviário de Juiz de Fora (MFJF), Museu de Arte Murilo

Mendes (MAMM); Museu Dinâmico da Ciência e da Tecnologia (MDCT); Museu Mariano Procópio (MAPRO).

A análise foi realizada com quatro tipos de dados: com os dados do Ibram, os dados dos documentos coletados (planos museológicos em sua maioria), com os dados do relato da pesquisa de campo e com as entrevistas com os gestores dos museus. Como o foco da pesquisa é a parte operacional, sua gestão e aplicação no contexto dos museus, também foram coletados mapas das instituições para poder facilitar a identificação do processo de entrada-transformação-saída de forma mais clara e real.

#### **4.4.1 Jornada do Entrevistado**

A fim de aprimorar o estudo dos museus de Juiz de Fora, entrevistas com os responsáveis pelos museus pesquisados foram desenvolvidas, como mencionado na seção metodológica do presente estudo. Assim, ao identificar a história de cada funcionário no museu é possível compreender alguns níveis de relacionamento, assim como perceber possíveis semelhanças ou diferenças entre as jornadas dos funcionários responsáveis por gerir os museus.

O Museu Ferroviário de Juiz de Fora possui como cargo de controle e gerência atualmente um supervisor, o mesmo possui uma relação longa com o museu. O entrevistado atuava no MFJF antes mesmo da instituição adquirir este título, no caso em 1985, quando ainda era o Núcleo Histórico Ferroviário, participando assim da inauguração do Museu em 2003, em ambos os casos ele inicialmente atuou em sua área de formação que é o audiovisual. Contudo, ao passo que o museu ia se desenvolvendo e abrangendo novos projetos o papel do atual supervisor ia se ampliando, até que ele chegou na área de sua especialização atual que é a da conservação e preservação do acervo. O entrevistado conta que uma das características que ele mais aprecia no museu é o fato da comunicação com a sociedade em geral ser muito aberta e sincera, a memória afetiva está presente no MFJF, atribuindo ao Museu uma responsabilidade de recontar a história de muitos, de suas famílias e do contexto brasileiro.

A relação do coordenador técnico do Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia com o museu também não é recente. Ele apontou que faz parte do Museu desde a sua criação na posição de bolsista do laboratório de Engenharia, que fazia a captação do acervo e organizava para montar o museu. Após isso, o entrevistado conta que ele se formou e conseguiu ser aprovado em um concurso para engenheiro da Universidade, sendo um de seus pontos de trabalho o MDCT. Depois de aproximadamente dez anos, com mudança de local do museu

para uma propriedade fora da Universidade, o coordenador passou a se dedicar especificamente ao MDCT. Em 2016 o Museu mudou de local novamente e o entrevistado aponta que coordenou a logística e a montagem da exposição.

O superintendente do MAMM retrata que seu vínculo com a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a qual é mantenedora do Museu, remonta o ano de 1996, quando o MAMM ainda não tinha sido inaugurado e o Centro de Estudos Murilo Mendes ainda era o local de salvaguarda do acervo, assim sua trajetória se atrela a conservação-restauro do acervo. Ele conta que participou de diversos projetos visando a captação de recursos financeiros que eram escassos. Também fez parte do processo de inauguração do MAMM como museu na sua atual sede em 2005, sendo sua posse como servidor efetivo da instituição datada em 2010. No ano de 2015 o superintendente começa a fazer parte do Conselho Técnico Consultivo Curador do MAMM, estando presente na elaboração dos planos museológicos que a instituição já possuiu. Em 2022 foi nomeado superintendente do Museu.

A diretora do MAPRO possui uma relação profissional com o Museu há mais de vinte anos, quando ingressou no conselho de amigos do Museu. Dentro deste conselho uma lista tríplice é desenvolvida a cada quatro anos para escolher três nomes, os quais o governante do município escolherá um para ser o diretor, sendo que na última escolha ela foi a selecionada. A entrevistada acredita que a escolha se deu por conta de sua experiência de trinta anos em outra instituição cultural. A diretora afirma que os dezoito funcionários do museu foram de vital importância para a sua atuação na instituição ter sido de bons frutos, devido ao grande comprometimento da equipe.

A partir do exposto foi possível inferir que a experiência com as instituições culturais foi algo marcante nas jornadas dos responsáveis pelos seus estudos. Além disso, uma relação longínqua foi percebida entre os entrevistados e os museus nos quais trabalham, seja trabalhando direta ou indiretamente no museu. As formações foram diversas, mas o fator em comum entre as gestões foi a boa relação entre os funcionários e entre a gestão e a instituição.

#### **4.4.2 Museu Ferroviário de Juiz de Fora**

O Museu Ferroviário de Juiz de Fora (MFJF) está localizado na zona central da cidade, na antiga Estrada de Ferro Leopoldina, a primeira companhia ferroviária do estado de Minas Gerais. Na categoria “Contextualização da Instituição” e conforme o Ibram (2023) a tipologia do museu é tradicional/clássica, a sua temática é “História”, assim como a sua tipologia do acervo. Consoante ao Plano Museológico do MFJF, documento coletado e

utilizado na presente pesquisa, a Estação Leopoldina (instalação que abriga o museu atualmente) foi criada depois da expansão ferroviária brasileira do século XIX, as atividades se encerraram em 1972 para logo após, em 1985, se tornar o Núcleo Histórico Ferroviário que objetivava a preservação da memória da ferrovia no Brasil. O núcleo findou-se em 1996 e três anos depois o convênio entre a Rede Ferroviária Federal e a Prefeitura de Juiz de Fora foi realizado, para, após algumas obras de reparo, o museu ser inaugurado em 2003 (MFJF, 2018).

A instituição mantenedora do museu é a FUNALFA (Fundação Cultural Alfredo Ferreira Lage), vinculada à Prefeitura de Juiz de Fora. A prefeitura passou a ser tutora do acervo e do prédio desde 2005, quando assinou um convênio com a Rede Ferroviária Federal S.A. no qual se comprometeu a utilizar os bens em caráter exclusivo à cultura, educação e turismo (MFJF, 2018). O Museu foi tombado pelo município em 2000 e possui o tombamento estadual do conjunto da Estrada de Ferro e do acervo, realizado em 2005. Além disso, o Plano Museológico do Museu (2018) afirma que, em instância federal, o acervo do museu pertence ao IPHAN em convênio com PJJ, sendo assim compartilhado.

Tangente a categoria “Instrumentos de Gestão” e consoante com o Plano Museológico do Museu Ferroviário de Juiz de Fora (2018), a parte operacional do Museu conta com uma coordenação administrativa, um setor técnico, um setor de produção cultural, um setor de difusão/visitação guiada e o serviço terceirizado de limpeza e vigilância. O relatório do Ibram (2023) informa que, no total, o museu possui quatorze pessoas trabalhando, contabilizando terceirizados, estagiários e voluntários. Contudo, na entrevista foi possível perceber que esses dados já não representam a realidade atual. Atualmente o museu possui dois servidores públicos e alguns funcionários terceirizados.

No que diz respeito ao acervo, o MFJF possui, segundo o seu Plano Museológico (2018), mais de 300 peças catalogadas e fichadas expostas, com características mistas, contendo peças técnicas e objetos de uso pessoal em vagões, recolhidos pelos ferroviários vinculados à Rede Ferroviária Federal. No total, o plano informa que o museu possui mais de 1.300 objetos catalogados. Relacionado a isso, tem-se que a exposição foi pensada com o propósito de contar a história da ferrovia, assim possui uma sala com informações sobre a evolução ferroviária brasileira e uma miniatura de locomotiva, outra que visa simular uma agência da estação ferroviária, uma próxima que exhibe equipamentos de sinalização, comunicação e manutenção ferroviária, uma sala que remonta um escritório de um chefe de

estação e outra com instrumentos de engenharia ferroviária e itens de um vagão da primeira classe.

Ainda segundo o seu Plano Museológico, o MFJF possui missão, visão e valores, com a sua missão atrelada a história da ferrovia e história da cidade, além de se identificar como equipamento cultural público na cidade, como segue:

“(...) objetivo registrar, preservar e expor a História da Ferrovia e sua relação com a história de Juiz de Fora e região. Traz, em si, o ambiente adequado para desenvolvimento cultural. A promoção das diversas identidades, que formam a comunidade na qual está instalado, atrela-se às ações culturais promovidas no Museu, possibilitando, assim, o uso de um equipamento público pelo público, de fato.” (p.14)

A visão se relaciona com ser referência no país como ponto de memória ferroviária, mantendo sempre contato com a população (MFJF, 2018). Já os valores, que vieram associados aos objetivos, se concentram novamente em ser um ponto de memória ferroviária, na busca pela identificação com a comunidade, pela memória individual e em ser um espaço transparente e participativo. Além disso, o museu, dentro do plano museológico, também apresentou um diagnóstico da sua situação no momento da execução do documento, com uma análise SWOT dentro do plano realizada pelos colaboradores do museu (MFJF, 2018).

Segundo seu plano (2018), o Museu tem em vista despertar a memória afetiva nos visitantes e na comunidade local, além disso, ele tenta reforçar seu papel no imaginário local ao propor e receber eventos.

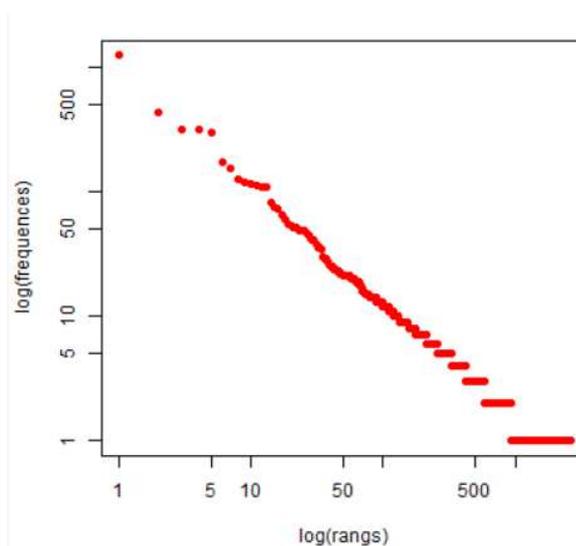
Dentro dos instrumentos de gestão, o Museu Ferroviário de Juiz de Fora apresenta o mais necessário deles, o plano museológico. Em comparação aos itens que devem compor a estrutura do documento plano museológico, que o Estatuto dos Museus determina, o MFJF possui dez: institucional; gestão de pessoas; arquitetônico e urbanístico; segurança; acervo; exposições; ações educativas; pesquisa; comunicação; e socioambiental. Ficando faltando assim a parte financeira e orçamentária.

Segundo o Plano Museológico do MFJF, o museu não possui regimento interno. No relatório do Ibram (2023), este museu pertence à esfera pública municipal, como mencionado anteriormente. Ainda no relatório, é informado que o museu não possui política de aquisição ou descarte de acervo, além disso, consta que o museu não possuiu o formulário de visita nos anos analisados (2014-2018) pelo documento.

A análise textual do plano museológico do MFJF ajudará a ler o documento de uma forma diferente e buscar por relações dentro do texto. Começando pela análise estatística

descritiva do corpus textual, temos um dos gráficos que representam a lei de Zipf, que mostra a frequência das palavras. No gráfico a seguir, é possível identificar a frequência das formas pela quantidade das mesmas, assim pode ser afirmado que existem muitas palavras que se repetem pouco e muitas que se repetem pouco. Sendo a palavra mais frequente “museu”, seguida por “ferroviário” e depois por “acervo”.

Gráfico 26: Estatística Textual

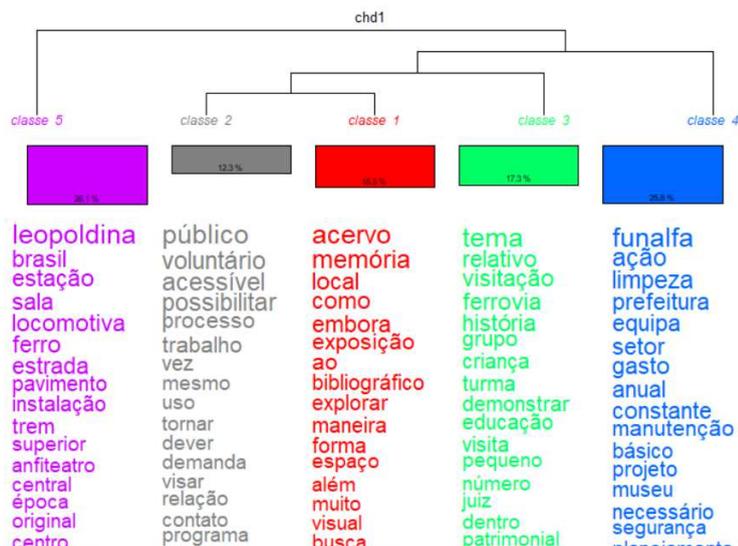


Fonte: Elaborado pela autora a partir do software IRaMuTeQ (2023)

Ainda relacionado à frequência, um gráfico mais visual pode ser realizado com o software IRaMuTeQ, a nuvem de palavras coloca, agrupa, organiza e coloca em evidência as palavras mais frequentes no texto. Com isso, no gráfico a seguir, se torna possível ver as palavras “museu”, “ferroviário”, “acervo” e “público” em grande evidência.



Gráfico 28: Classificação Hierárquica Descendente (CHD)

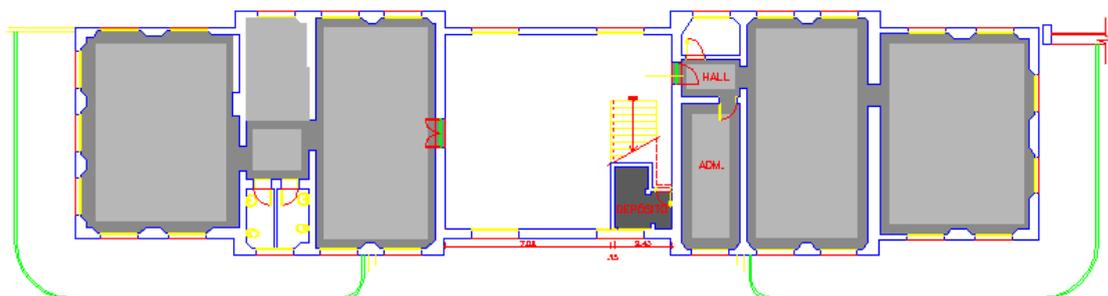


Fonte: Elaborado pela autora a partir do software IRaMuTeQ (2023)

Na análise de similitude, o gráfico que segue demonstra que existem dois grandes núcleos. O primeiro possui a palavra “ferroviário” como central e palavras como “museológico”, “memória” e “ferrovia” o compoendo, possuindo uma ramificação centrada nas palavras “prédio”, “Leopoldina” e “importante”. Já o segundo é a palavra “museu” que se destaca, e as palavras “espaço”, “público” e “FUNALFA” conjuntamente fazem parte, e também com ramificações, mas neste caso são sete ramos e dentre eles têm-se “acervo”, “realizar” e “como”.



Figura 7: Mapa das Instalações do MFJF



Fonte: Disponibilizado pela instituição (Museu Ferroviário de Juiz de Fora)

Então, a partir da pesquisa de campo, foi possível concluir que após acessar as instalações do museu o visitante espontâneo chega na entrada e se depara diretamente como *hall*, a partir deste ponto ele tem três possíveis caminhos, o primeiro é a plataforma, o segundo é a exposição que conta a “história da ferrovia” e o terceiro a sala de exposição intitulada “escritórios da estação”. O visitante que não faz uma visita guiada fica livre para acessar as exposições na ordem que lhe for mais conveniente, existe um painel na parede da entrada como mapa da exposição e uma enumeração das salas, mas não existem setas no chão ou qualquer direcionamento mais visível sobre onde começar e terminar a visita.

Ainda dentro do estudo de campo, foi possível identificar que as peças expostas possuem identificação, existe bebedouro e sanitários, há um guarda volumes, o Museu também conta com bancos na parte da plataforma (área externa, mas ainda dentro do museu) e bancos na porta da entrada. Como já visto nas pesquisas, esse elemento de acolhimento, que faz parte do design de serviço, humaniza o museu e transforma as visitas.

Para entender a transformação do visitante, foi utilizado o TripAdvisor, como já mencionado. O MFJF possui nota quatro e meio de cinco, com 76 avaliações<sup>31</sup>, de 2013 até 2021, sendo 37 como “excelente”, 30 como “muito boa”, 8 como “razoável” e 1 como “ruim”. O MFJF está classificado na décima posição de “sessenta coisas para fazer em Juiz de Fora”. Dentre os comentários um agrupamento pode ser feito das faças semelhantes, assim, após a leitura e análise dos comentários foram divididos em treze categorias.

Desta feita, a primeira categoria, que também foi a que possui maior frequência, é referente aos elogios do acervo, sejam em relação à conservação, variedade ou organização,

<sup>31</sup>Disponível

em: [https://www.tripadvisor.com.br/Attraction\\_Review-g887228-d4376637-Reviews-Museu\\_Ferroviario\\_de\\_Juiz\\_de\\_Fora-Juiz\\_de\\_Fora\\_State\\_of\\_Minas\\_Gerais.html](https://www.tripadvisor.com.br/Attraction_Review-g887228-d4376637-Reviews-Museu_Ferroviario_de_Juiz_de_Fora-Juiz_de_Fora_State_of_Minas_Gerais.html)> Acesso dia 03 de jan. de 2024.

43 pessoas elogiaram o acervo. A segunda mais comentada foi em relação ao papel do MFJF como lugar que reconta a história das ferrovias no Brasil e na cidade de Juiz de Fora, um total de 32 pessoas o enquadraram desta forma. A localização foi outro fator elogiado por alguns, 10 pessoas comentaram sobre a facilidade de acesso do Museu. Ademais, o Museu foi apontado por oito pessoas como um ponto turístico da cidade, sete apontaram a gratuidade como ponto positivo, e sete também elogiaram o atendimento dos funcionários do Museu, além disso, quatro pessoas apontaram como positivo o fato do museu abrigar alguns eventos culturais. Dentre as críticas, dez pessoas criticaram o tamanho do MFJF, sendo considerado pequeno por elas, o museu também foi criticado, por duas pessoas, quanto às dificuldades em estacionar, além disso, duas pessoas classificaram o museu como um lugar apático, não muito convidativo. A penúltima categoria foi relacionada a crítica aos funcionários feita por uma pessoa e a última é a sugestão, na qual um visitante sugeriu acrescentar um áudio-guia na exposição.

Ainda na perspectiva do público, ao retomar a pesquisa realizada com a população (moradores ou não) recortando a parte sobre o atrativo do Museu Ferroviário em específico, tem-se que, dos 144 respondentes, 45,1% já visitou o MFJF, 20,8% visitaria novamente, 22,2% que não visitou possui interesse em visitar, 0,7% escolheu o museu como o mais atrativo na lista e 15,3% estaria disposto a pagar um valor para visitá-lo se fosse necessário. Dentro desses dados, o Museu se apresenta como um produto e atrativo turístico, como já visto.

Para complementar a pesquisa, uma entrevista com o atual supervisor do MFJF ocorreu, como já mencionado. Assim, não apenas o diagnóstico da situação pode ser realizado completamente, mas também as nuances que envolvem a atual realidade do museu foram percebidas.

Dentre as atuais práticas de gestão que existem no Museu Ferroviário, assim como as ferramentas e mecanismos, segundo o supervisor do museu, a instituição sofre atualmente com uma escassez de pessoal, o que afetou diretamente na execução de atividades na instituição. O supervisor então coloca que “O museu hoje está com uma carência de pessoal, tanto que nesses últimos dois anos as atividades que são do museu mesmo ficaram muito restritas, muito sacrificadas, exatamente por essa falta de equipe” (SUPERVISOR DO MFJF, 2024). Com isso, o museu se tornou um espaço para produções e atividades, mas a parte administrativa ficou prejudicada, assim como o desenvolvimento de projetos. O atual supervisor ressaltou a importância de ter uma equipe e ponderou que a ausência desta é algo

bastante prejudicial, principalmente quando atrelado a falta de recurso financeiro, afirma o supervisor. Então, ainda dentro da mesma perspectiva, quando indagado sobre os principais desafios do MFJF, o supervisor ressaltou novamente a ausência de recurso financeiro e de recurso humano como o principal problema do museu.

Tangente a rotina organizacional do museu, o supervisor afirma que existem algumas práticas de manutenção, conservação e limpeza que são regulares e constantes nos museus. Inclusive, dentro deste tópico foi ressaltado pelo supervisor que o MFJF muitas vezes recebe elogios pelo cuidado e conservação das peças. Outro ponto destacado foi em relação ao trabalho em equipe, visto que algumas vezes os funcionários se ajudam e desenvolvem tarefas que apesar de estarem relacionadas com o trabalho não eram o ponto principal, fazendo com que o funcionamento do museu ocorra de uma forma melhor do que possivelmente ocorreria caso o mesmo não acontecesse.

Retornando à parte administrativa, foi relatado que a mesma acabou sofrendo mais com o baixo número de recursos, fazendo com que o museu se preocupasse mais com questões operacionais de curto prazo. Outra variável que atinge esse setor foi a ausência de um diretor administrativo, visto que o supervisor que atualmente é o responsável pelo museu se especializou em duas áreas que não administração, utilizando da vivência e se adequando ao tempo que possui fora as responsabilidades e eventualidades diárias para ajustar o museu e criar/seguir planejamentos e estratégias.

Ao ser perguntado sobre uma possível similaridade entre os museus acerca das tomadas administrativas ou tipos de comportamento diante a gestão dos museus, o supervisor afirma que existem semelhanças entre os museus dentro da carência de recursos. O entrevistado ainda pontua “Por incrível que pareça os museus, generalizando, possuem uma falta de museólogo” (SUPERVISOR DO MFJF, 2024), afirmando que a consequência disso reflete nas gestões.

Acerca da legislação brasileira, o supervisor pensa que as atuais leis brasileiras que envolvem os museus são muito burocráticas, e que o excesso atrapalha, pontuando a velocidade prática que é necessária, mas emperrada pela burocracia que existe entre os processos.

No quadro a seguir uma síntese é realizada para resumir os principais dados:

Quadro 9: Quadro Síntese MFJF

Categoria	MFJF
Enquadramento	A tipologia do museu e do acervo é a “história”.
Breve Descrição da Criação	O local que atualmente abriga o MFJF antes era a Estação Leopoldina. Ao final da sua atividade a antiga estação se tornou o Núcleo Histórico Ferroviário em 1985, logo em 1996 um convênio entre a Rede Ferroviária Federal e a Prefeitura de Juiz de Fora, em 2003 o museu foi inaugurado.
Instituição Mantenedora	FUNALFA
Organograma	Na época do seu plano museológico, o museu contava com quatro setores, além do terceirizado, e nenhum museólogo. Atualmente, o quadro de funcionários sofreu um grande corte, possuindo apenas dois servidores públicos e alguns terceirizados.
Plano Museológico	O Museu possui o plano, sendo o primeiro e único elaborado em 2018, no documento dez dos onze programas impostos pelo Estatuto dos Museus estão presentes, excetuando financeiro e orçamentário.
Gestão Estratégica	Apesar de conter um plano museológico e uma orientação estratégica, o museu atualmente não possui uma parte administrativa bem estruturada.
Gestão de Pessoas	O trabalho em equipe foi pontuado como um diferencial para a boa execução do trabalho, mas a ausência de pessoal foi um fator considerado agravante.
Aquisição de Acervo	O acervo do museu veio de doações, e segundo o MFJF (2018), o acervo pertence ao IPHAN em convênio com a PJJ.
Planejamento da Exposição	A exposição foi pensada com o propósito de se remeter e contar a história de uma estação ferroviária.
Design de Serviço	Apesar do foco atual do museu ser na execução das tarefas e solução de problemas de curto prazo, as visitas guiadas são pensadas e adequadas aos públicos por idade e por objetivo, tornando assim a experiência mais adequada.
Estabilidade Financeira	A ausência de recurso financeiro foi pontuada algumas vezes como um fator crítico atual, tanto na parte operacional como na institucional.
Contrapartida para a Sociedade	Dentro das instalações do museu ocorrem alguns eventos e projetos. Além disso, ele tem como um de seus propósitos despertar a memória afetiva do visitante.
Valor para o Cliente	O museu trabalha com a memória afetiva, busca a conservação das peças e o diálogo com a sociedade.
Ferramentas Atuais de Gestão	Atualmente o museu não aplica nenhuma ferramenta, mesmo possuindo um plano museológico, não consegue aplicá-lo ou atualizá-lo devido aos atuais desafios.
Mapa do Museu	Exposto na análise (vide figura 7).
Processo Operacional	A visita espontânea ocorre de forma livre, assim o visitante escolhe por qual sala ele deseja iniciar, existe uma descrição na entrada e algumas identificações nas salas.
Orientação Estratégica	Dentro do plano foi possível identificar a missão, visão e valores do museu. Dentre os tópicos, o que prevalece é a busca por preservar a história da ferrovia, com o desejo de manter um contato forte com a população.
Tecnologia	Nenhuma tecnologia foi mencionada na parte gerencial.

Ambiente físico / Layout	O ambiente físico possui infraestrutura de apoio ao visitante, o layout foi idealizado a fim de remeter a uma antiga estação ferroviária. O museu conta com alguns equipamentos para acolher melhor o visitante como banheiro e bebedouro.
Sentimento/ Experiência	Nas classificações do TripAdvisor foi identificado um grande apreço e elogio pelo acervo do museu e seu papel na história da cidade de do país. Dentre as críticas negativas, a que prevalece é o tamanho do museu.
Institucionalização	O ambiente atual não pode ser considerado estável, visto que carece de recursos humanos e financeiros. A parte padrão nos comportamentos é a atuação dos funcionários diante situações mais emergenciais.
Isomorfismo	Dentre os isomorfismos, o mimético e o normativo foram identificados no plano museológico e nos hábitos criados na prática de conservação do acervo.
Principais Desafios	Falta de recursos humano e financeiro.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A partir da exposição, foi possível perceber que o Museu Ferroviário de Juiz de Fora é recente, com sua inauguração datando o ano de 2003. Além disso, o museu possui um acervo com tipologia de “história”, sendo assim um dos seus objetivos busca pela preservação da história das ferrovias. O museu se propõe a ser um equipamento cultural, tentando manter uma relação harmoniosa e participativa com a comunidade local, sendo a memória afetiva um recurso bem explorado pela instituição. É possível concluir que o corpo de funcionários do museu não é grande e a ausência de um museológico é um ponto negativo. O seu plano museológico é ainda um diagnóstico, estruturando a instituição e programando possíveis futuras ações, que por conta dos atuais desafios não são executadas. Foi visto que a ausência de recursos financeiros e humanos são um grande ponto negativo na gestão do MFJF. Práticas isomórficas foram identificadas. Ainda nos achados, foi possível identificar que os visitantes possuíam mais elogios do que críticas para fazer ao museu, possuindo 48,7% das avaliações com nota 5/5 e 39,5% com nota 4/5.

#### 4.4.3 Museu de Arte Murilo Mendes

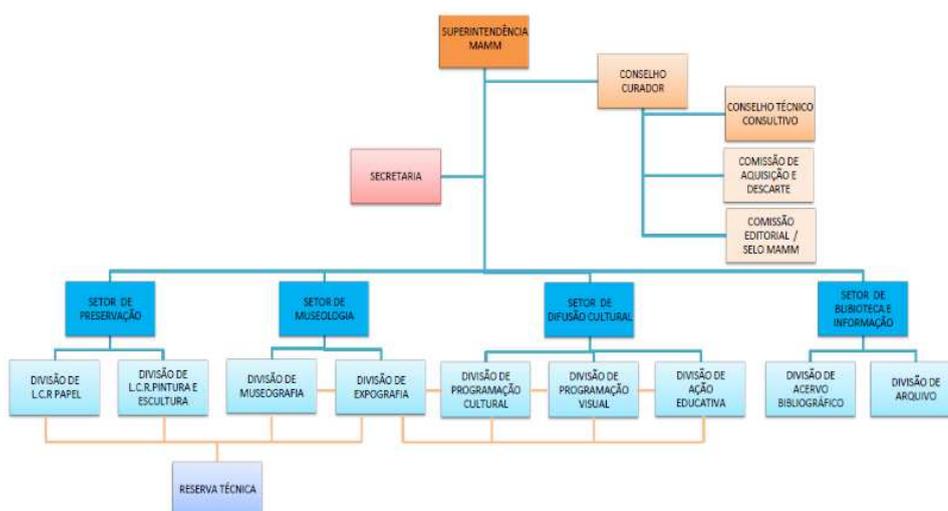
Localizado no bairro Santa Tereza, próximo ao centro, o Museu de Arte Murilo Mendes (MAMM) foi criado com o intuito de abrir uma grande parte de obras e documentos relacionados à vida de produção de Murilo Mendes, um poeta modernista juizforano. Tangente a categoria de análise e apoiado no Plano Museológico do MAMM mais atual coletado para pesquisa (2019-2022), é constatado que o Museu está instalado na antiga reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). A edificação passou por modificações, quando em 2005 deixa de ser reitoria da universidade e passa a ser adaptada

para receber os setores do museu. O MAMM é um museu universitário, visto que é mantido pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), vinculado à Pró-reitoria de Cultura (MAMM, 2019).

Segundo os dados do Ibram, a tipologia do museu é do tipo tradicional, a temática se enquadra em “Artes, arquitetura e linguística” e a tipologia do acervo é “Artes visuais”. Além disso, é informado que o museu possuía formulário de visitação anual nos anos de 2015 e 2017.

Conforme o relatório coletado com o Ibram (2023), o Museu Murilo Mendes possui vinte e cinco pessoas trabalhando, contando com terceirizados e voluntários. O organograma contido no Plano Museologia do Museus apresenta uma superintendência no topo com o conselho curador composto por um conselho técnico, uma comissão de aquisição e descarte e uma comissão eleitoral em seguida com a secretaria, depois vem os quatro setores da instituição: o setor de preservação com a divisão de papel e a divisão de pintura e escultura; o setor de museologia com a divisão de museografia e a divisão expográfica; o setor de divisão cultural, com a divisão de programação cultural, a divisão de programação visual e a divisão de ação educativa; e o setor de biblioteca e informação com a divisão de acervo bibliográfico e a divisão de arquivo. Sendo que no setor de preservação e no setor de museologia existe a parte de reserva técnica. O organograma pode ser visualizado a seguir:

Figura 8: Organograma MAMM



Fonte: Disponibilizado pela instituição (MAMM, 2019)

Consoante o Plano Museológico do Museu Murilo Mendes (2019), o poeta Murilo Mendes antes de falecer já havia destinado uma parte de sua biblioteca particular à UFJF, assim, cinco anos após sua morte o acervo foi processado de forma técnica e disposto no Centro Murilo Mendes até que em 1994 o Centro de Estudos Murilo Mendes foi inaugurado e adaptado a fim de receber a biblioteca e a coleção de artes plásticas do poeta, o mesmo centro em 2000 obteve o Cadastro Nacional de Museus. Como mencionado, foi no ano de 2005 que o MAMM é criado (resolução n.º 41 do conselho superior da UFJF) e recebe as obras que antes estavam no centro de estudos.

Consoante ao Plano Museológico do Museu (2019), o acervo do Museu é composto por 375 peças museológicas, 177 peças de coleção de artes plásticas e 3.000 itens na biblioteca particular do poeta, os dados recebidos do Ibram (2023), disponibilizados pelo próprio museu à instituição, afirmam que o total exato de bens culturais de caráter museológico do museu são 31.949 peças. Ainda segundo o plano do museu, a instituição possui um programa de aquisição e descarte no museu, assim, em 2017 uma política para tal feito foi elaborada. Tangente a exposição, o plano afirma que, durante 2014 até 2018, várias exposições foram elaboradas com base no acervo e outras foram recebidas em colaboração com instituições parceiras.

No que tange a parte do planejamento conceitual do museu, parte na qual se encontra, dentre outras questões, a missão, visão, valores e objetivos estratégicos, o Museu possui como visão, segundo seu plano (MAMM, 2019), se consolidar no cenário nacional e internacional como instituição singular em pesquisas sobre a vida e obra de Murilo Mendes. Os valores são a responsabilidade social, a integração, o respeito à integridade do acervo, o respeito ao público, a transparência, a valorização e capacitação da equipe a qualidade e excelência. Já a missão do museu está atrelada a preservação, pesquisa e divulgação da vida das obras do poeta Murilo mendes, atrelada a tríade da UFJF (pesquisa, ensino e extensão), como pode ser vista a seguir:

Promover o conhecimento da vida e da obra de Murilo Mendes, por meio da preservação, da pesquisa e da divulgação dos acervos bibliográfico, documental e de artes plásticas, numa perspectiva que privilegie a reflexão e as intersecções com a sua atuação como poeta, intelectual, escritor, professor, colecionador e crítico de arte; em consonância com a tríade indissociável entre ensino, pesquisa e extensão da UFJF. (MAMM, 2019, p. 20)

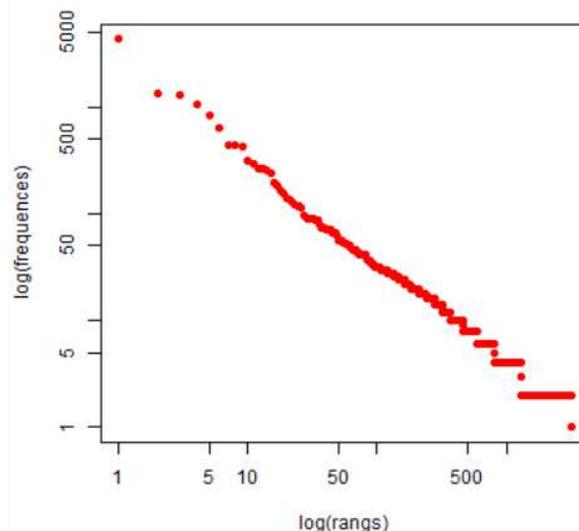
Já os objetivos estratégicos apresentados no plano giram em torno da preservação, pesquisa e divulgação do acervo relacionado ao poeta Murilo Mendes, assim como na missão, também é elencado a pesquisa sobre a vida do poeta, a promoção de ações culturais, o intercâmbio com outras instituições similares, o acolhimento de atividades externas que possuam relação com o museu e as ações relacionado a aquisição e descarte de acervo. Outro elemento de gestão identificado dentro do plano museológico do Museu é o diagnóstico da situação atual por meio de uma análise SWOT do museu.

As contrapartidas à comunidade que o Museu coloca em seu plano (MAMM, 2019) são: o compartilhamento da produção cultural, atendimento aos pesquisadores, a atenção pela promoção da educação museal, a promoção da cultura e da arte.

Na categoria de instrumentos de gestão, de acordo com os dados do Ibram (2023) e com a coleta de dados, o museu possui regimento interno e plano museológico. O regimento do MAMM (2015) aponta a natureza, a missão institucional e os objetivos, que apesar de não serem exatamente iguais ao do plano de 2019, vão pela mesma linha de raciocínio. Além disso, possui a estrutura funcional do Museu, as competências dos órgãos deliberativos e administrativos e as disposições gerais. Dentro do plano ele apresenta cinco divisões, na primeira parte existe uma introdução do plano, na segunda tem uma parte destinada a vida do Murilo Mendes, apresentando um histórico do museu, sua descrição e atuação, já na terceira parte o plano coloca um planejamento conceitual contendo a missão, visão, valores, os programas realizados, um diagnóstico do momento atual e os objetivos estratégicos. Na quarta os doze programas do plano são apresentados (institucional, gestão de pessoas, acervo, exposição, educativo cultural, pesquisa, arquitetônico-urbanístico, segurança, financiamento e fomento, comunicação, socioambiental e acessibilidade universal), por último, na quinta uma conclusão é exposta. Com isso, o plano atende a todos os programas e áreas que o Estatuto dos Museus propõe.

Partindo para a análise textual, o software IRaMuTeQ permitiu a descoberta da frequência de palavras pelo diagrama de Zipf ilustrado a seguir. No plano museológico do MAMM é possível inferir que a frequência é maior em poucas palavras, ou seja, existem poucas palavras que se repetem muito ao longo do corpo do texto e muitas que se repetem poucas vezes. Dentro disso, a palavra “museu” foi a mais frequente, seguida por “arte” e por “Murilo”.

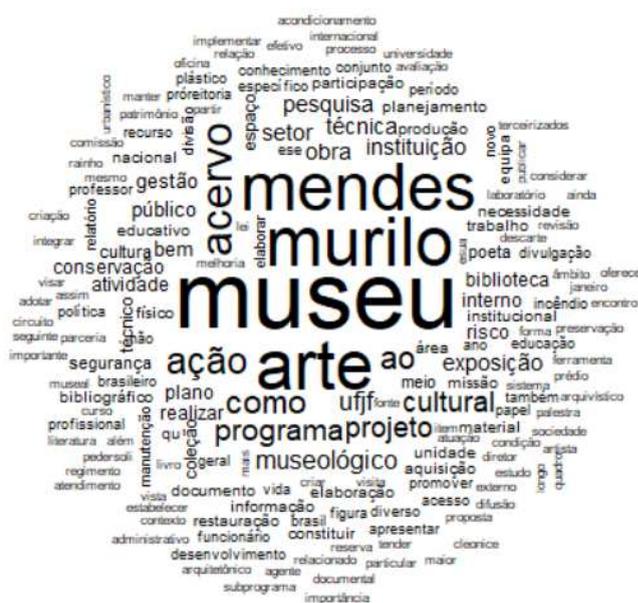
Gráfico 30: Estatística Textual



Fonte: Elaborado pela autora a partir do software IRaMuTeQ (2023)

O gráfico a seguir mostra a frequência de palavras organizadas e distribuídas em um formato visual, a nuvem de palavras identifica e coloca em destaque as palavras que mais se repetiram no texto, na atual a análise foi possível perceber as palavras “museu”, “arte”, “Murilo” e “Mendes” em evidência.

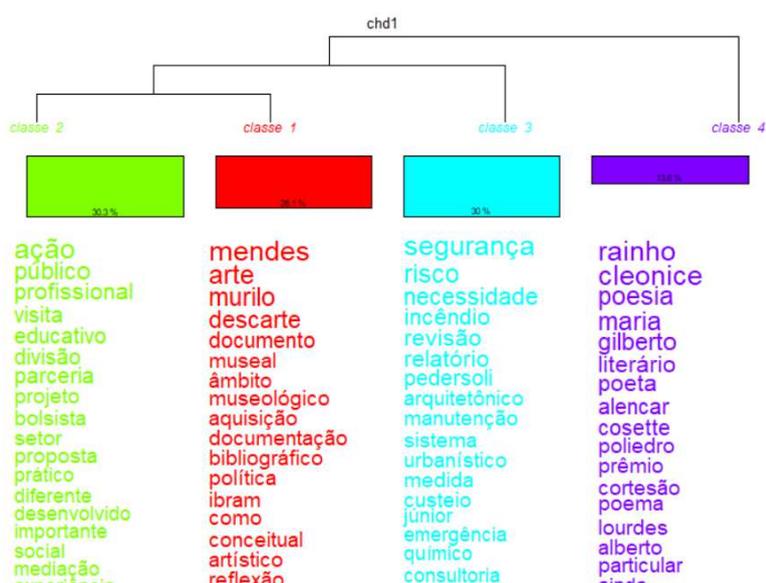
Gráfico 31: Nuvem de Palavras



Fonte: Elaborado pela autora a partir do software IRaMuTeQ (2023)

Dentro do dendrograma CHD a seguir, com 88,42% dos segmentos classificados, é possível identificar que a classe 1 e 2 são as mais próximas, estando a 4 com o maior distanciamento, lembrando que quanto mais próximas maior é a sua afinidade dentro do contexto. A classe que indicaria maior relevância seria a 2 (verde) com 30,3%, sendo a classe 4 (roxo) a de menor com 13,6%. A palavra que foi mais relevante na classe 1 foi “Mendes”, na 2 foi “ação”, na 3 foi “segurança” e na 4 “Rainho”.

Gráfico 32: Classificação Hierárquica Descendente (CHD)

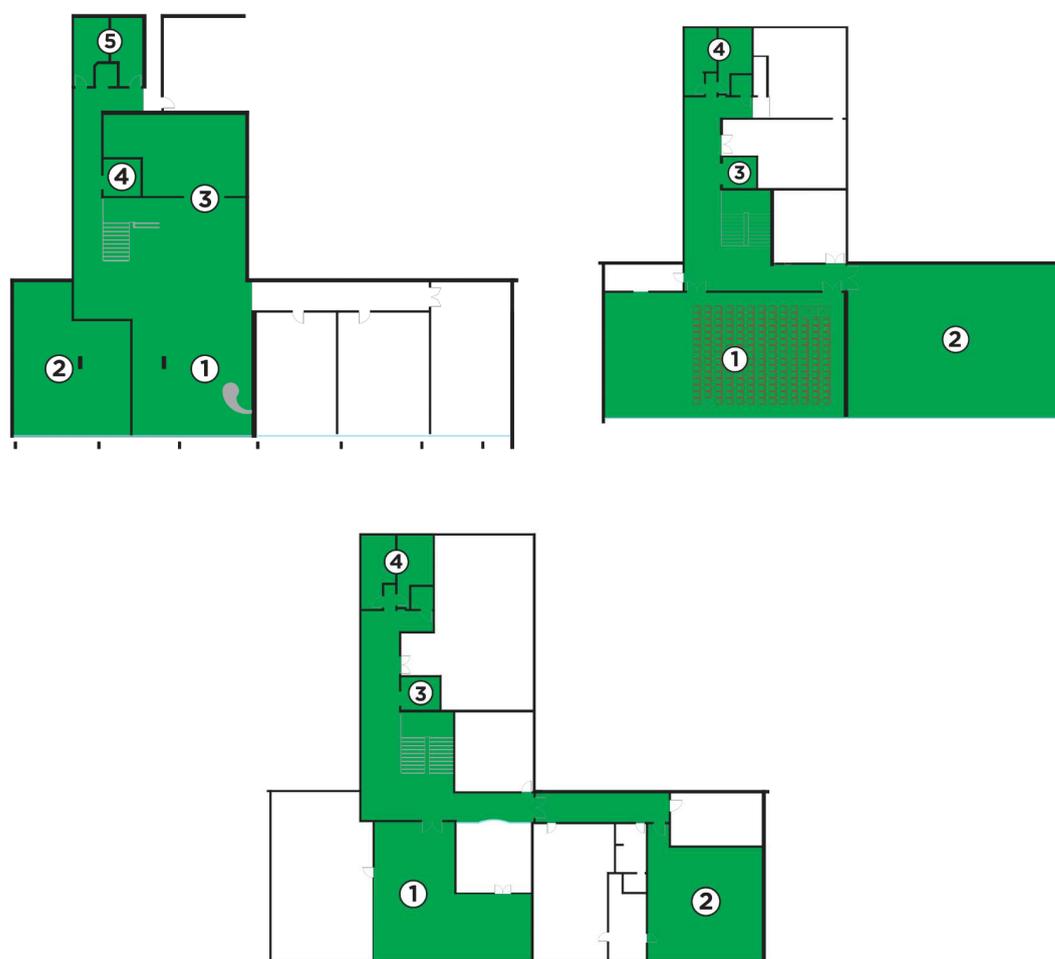


Fonte: Elaborado pela autora a partir do software IRaMuTeQ (2023)

Dentro da análise de similitude advindas do resultado da análise do plano museológico do MAMM (2019), o gráfico apresentado mostra um grande núcleo com a palavra “museu” centrada e outras palavras como “cultural”, “gestão” e “UFJF” a compoendo. Nas onze ramificações ele possui uma mais distanciada e a maior delas com as palavras “arte”, “Murilo” e “Mendes”, dentre as outras ramificações associadas à central (museu) as palavras “ação”, “acervo”, “projeto”, “museológico” e “pesquisa” aparecem como centrais.



Figura 9: Mapa das Instalações do MAMM



Fonte: Disponibilizado pela instituição em 2024 (Museu de Arte Murilo Mendes)

Dentro do processo de transformação, o visitante acessa o Museu pela recepção e já encontra panfletos sobre as exposições e a venda de alguns souvenirs. No mesmo andar, existem duas galerias, a de Retratos-Relâmpagos à esquerda e a galeria Poliedro à frente. Não existe direcionamento ou sinalização visível que indique um percurso como certo, ficando assim o visitante livre para escolher por onde começará a visita. Já no segundo andar fica a sala do consultório e a biblioteca. No terceiro, além do auditório, existe mais uma exposição, a galeria Convergência.

Na pesquisa de campo, foi observada a existência de bebedouros, sanitários e armários para que objetos sejam guardados durante a exposição. Além disso, as instalações dispõem de bancos no meio das exposições, trazendo um elemento propício à hospitalidade e ao

acolhimento do visitante. O museu conta também com sinalização das salas perto das escadas e descrição das exposições e nas peças. A existência de um elevador e uma exposição em alto-relevo e com braile para a acessibilidade torna o Museu mais inclusivo.

Na parte da saída do processo, o resultado é a experiência e o sentimento do visitante. Assim, a fim de identificar a avaliação do visitante, o TripAdvisor foi utilizado como norte para interpretar os comentários sobre o Museu na plataforma. Percebe-se que, as avaliações correspondem no período de 2012 até 2020, avaliações estas que acumulam 109 classificações<sup>32</sup>, 41 pessoas colocaram o MAMM como “excelente”, 45 como “muito bom”, 17 como “razoável” e 6 como “ruim”, totalizando nota 4/5 e colocando o Museu na décima primeira posição entre as dezesseis coisas para se fazer na cidade.

Na análise, os dados coletados na plataforma foram enquadrados em categorias temáticas para facilitar a interpretação, dentro disso, tem-se que muitos visitantes descrevem o museu ou suas exposições e/ou acervo nos comentários, portanto não foram agrupados em nenhuma categoria. Dentro das categorias, dos 109 comentários a seguinte divisão pode ser realizada entre as temáticas que mais se sobressaíram: 52 elogio ao acervo e/ou exposição, seja pela conservação, variedades ou organização, 27 pessoas comentaram sobre o fácil acesso, 17 classificam o museu como importante atividade artística, 12 pessoas elogiaram o atendimento dos funcionários, 11 elogiaram as instalações, também 11 colocam o Museu como um ponto turístico/cultural e 7 colocaram como ponto positivo o fato do museu abrigar algumas atividades culturais. Além disso, nos comentários negativos, tem-se que 18 pessoas consideraram as exposições pequenas, 6 colocam que o museu carece de mais investimento, 3 reclamam do atendimento dos funcionários e 3 pessoas afirmam que o Museu não consegue prender a atenção e o interesse do visitante ao longo da visita.

Retomando a pesquisa com a população (144 respondentes), a respeito do Museu de Arte Murilo Mendes, 58,3% afirmaram que já visitaram o museu, 36,1% visitariam novamente, 19,4% dos respondentes colocaram que não visitaram, mas possuem interesse em visitar, 1,4% selecionou o museu como o mais atrativo da lista e 20,8% disseram que estariam dispostos a pagar uma taxa de entrada para visitar MAMM. Os dados apontam certa relevância do atrativo e o posicionam como produto turístico, como mencionado anteriormente.

---

<sup>32</sup>

Disponível em:  
<[https://www.tripadvisor.com.br/Attraction\\_Review-g887228-d2423846-Reviews-Museum\\_of\\_Modern\\_Art\\_Murilo\\_Mendes-Juiz\\_de\\_Fora\\_State\\_of\\_Minas\\_Gerais.html](https://www.tripadvisor.com.br/Attraction_Review-g887228-d2423846-Reviews-Museum_of_Modern_Art_Murilo_Mendes-Juiz_de_Fora_State_of_Minas_Gerais.html)> Acesso dia 03 de jan. de 2024.

Tangente as práticas de gestão, na entrevista com o superintendente foi retratado que o Museu atua seguindo o estatuto dos Museus, as diretrizes da Política Nacional dos Museus, as normativas da Política Nacional de Educação Museu, o Plano Nacional Setorial de Museus, os documentos técnicos de subsídios do Ibram e o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF. Dentre os mecanismos e ferramentas utilizados pela instituição, o entrevistado aponta que o plano museológico é a principal ferramenta utilizada pelo MAMM (sendo que em 2024 o quarto plano será lançado pelo Museu), mas comenta que o método ABC (de gestão de risco e preservação do patrimônio cultural) também é pensado no contexto do MAMM. Também foi citado que a parte de tecnologia, correspondente a inovação tecnológica, ainda não é algo desenvolvido e/ou implementado pelo Museu.

Em relação aos principais desafios e possíveis soluções para os problemas atuais do Museu, o superintendente cita as fraquezas pontuadas na análise SWOT dentro do plano museológico do museu. Assim as questões da necessidade do auto de vistoria dos bombeiros, da implementação do projeto de segurança contra incêndios, a inconsistência da manutenção do prédio, o número reduzido de funcionários, a ocupação de salas do museu por outros setores da UFJF, a incerteza do valor que será repassado ao Museu, a necessidade da melhora da comunicação e de um instrumento de avaliação interna e externa, como pesquisa de satisfação, e a vulnerabilidade das informações referentes ao acervo e as atividades no que tange a segurança digital. Então, o entrevistado aponta que as soluções acabam sendo as mesmas do próprio plano museológico do MAMM.

Quando indagado sobre a rotina organizacional do Museu, o entrevistado apontou que suas ações são pautadas na missão do MAMM. Foi ressaltado que as atividades obedecem à estrutura organizacional da UFJF, sendo o MAMM um órgão suplementar vinculado à Pró-reitoria de Cultura da universidade, apresentando os seguintes órgãos “Conselho Curador: órgão máximo deliberativo e supervisor das políticas norteadoras no Museu; Conselho Técnico-Consultivo: assessorar o Conselho Curador e atua diretamente com as questões técnicas do Museu; Comissão de Aquisição de Acervo: assessora o Conselho Curador e tem como responsabilidade as demandas relacionadas às aquisições, permutas e descartes do acervo do Museu.” (SUPERINTENDENTE DO MAMM, 2024). Também foi mencionado pelo entrevistado os órgãos administrativos, como a superintendência, a secretaria, o setor de museologia, o setor de preservação, o setor de difusão cultural e o setor de biblioteca e informação.

Na questão que visava identificar a opinião do entrevistado acerca da similaridade da gestão dos museus, o superintendente do MAMM coloca que existe uma diferença significativa entre a gestão de um museu público e de um museu privado. Contudo, a respeito dos museus vinculados à administração pública, o superintendente do MAMM pontua que eles devem seguir a Política Nacional dos Museus, então, a priori estão alinhados às mesmas leis, regulamentos e decretos. Relacionado a legislação atual dos museus no Brasil, o superintendente afirma que existe uma grande estrutura que rege os museus legalmente, apontando a contribuição da criação do Ibram para esse cenário. Ele afirma que já existem leis suficientes e que proporcionam diretrizes que nem sempre conseguem ser atendidas por todos em sua totalidade. Ressaltando também “[...] a base legal e normativa dos museus deverá, naturalmente, estar em relação dialógica com as matrizes teóricas em construção no campo museológico contemporâneo” (SUPERINTENDENTE DO MAMM, 2024).

Quadro 10: Quadro Síntese MAMM

Categoria	MAMM
Enquadramento	A tipologia do acervo é “Artes visuais” e a temática do museu “Artes, arquitetura e linguagem”.
Breve Descrição da Criação	O MAMM se situa atualmente na antiga reitoria da UFJF e foi inaugurado em 2005. O Museu foi criado para abrigar e expor obras e documentos relacionados à vida e produção do poeta Murilo Mendes, que antes de falecer deixou uma parte de sua coleção à Universidade.
Instituição Mantenedora	Universidade Federal de Juiz de Fora.
Organograma	O MAMM possui uma superintendência, dois conselhos, uma secretaria, quatro setores e nove divisões. O Museu conta com um museólogo.
Plano Museológico	O plano do Museu engloba todos os programas que o Estatuto do Museu propôs e é um plano revisto, não sendo o de 2019 o seu primeiro.
Gestão Estratégica	A gestão estratégica do MAMM se fundamenta no plano museológico da instituição.
Gestão de Pessoas	Possui a estrutura organizacional e os órgãos administrativos bem delimitados, mas aponta o desafio perante a redução do número de funcionários.
Aquisição de Acervo	O Museu conta com uma política de aquisição de acervo desde 2017. Grande parte do seu acervo é composto pela doação do poeta Murilo Mendes e sua esposa.
Planejamento da Exposição	As exposições colocam como central a vida, obra e acervo do poeta, mas existem algumas que foram recebidas por meio das colaborações com instituições parceiras.
Design de Serviço	A montagem da exposição e a preocupação com o layout atreladas à missão do museu busca criar um processo satisfatório ao visitante.
Estabilidade Financeira	Existem repasses pra a intuição, mas foi pontuado que projetos foram

	desenvolvidos como forma de arrecadar recursos financeiros. Além disso, não saber o valor do repasse financeiro foi assinalado como um desafio.
Contrapartida para a Sociedade	No plano, o MAMM indica que busca compartilhar a produção cultural com a sociedade, além de ajudar os pesquisadores e promover cultura, arte e educação museal. Por estar situado na trílice da UFJF (estudo, pesquisa e extensão) e por ser um museu público, a contrapartida para a sociedade é algo importante para a instituição.
Valor para o Cliente	Com planejamento de exposições e do ambiente, o museu busca criar um processo de visitação mais agradável.
Ferramentas Atuais de Gestão	O plano museológico guia a gestão como um todo do museu. Além disso, a instituição possui várias edições do plano, visto que normalmente um é relançado quando a duração do anterior termina.
Mapa do Museu	Exposto na análise (vide figura 9).
Processo Operacional	O visitante espontâneo encontra-se livre para escolher qual exposição quer visitar ou por qual quer começar a sua visita. A descrição da exposição e das peças podem ser encontradas no ambiente, assim como mapas nas escadas para o visitante se localizar.
Orientação Estratégica	O MAMM possui visão, missão e valores. A sua orientação estratégica está atrelada a vida e obra de Murilo Mendes, na sua divulgação e preservação atreladas à tríade da UFJF.
Tecnologia	O museu segue normas e técnicas disponibilizadas pelo Ibram e por decretos e leis. A parte de inovação tecnológica ainda é incipiente.
Ambiente físico / Layout	Como parte do acolhimento ao visitante, existem bancos nas salas de exposições, além de sanitários, elevadores e uma grande preocupação com a inclusão e acessibilidade.
Sentimento/ Experiência	Dentre as avaliações do TripAdvisor, foi possível encontrar uma classificação majoritariamente positiva em relação ao MAMM. Dentre os elogios, o que se sobrepõe foi em relação ao fácil acesso e o ponto negativo que sobressaiu foi em relação ao tamanho da exposição, o qual foi considerado pequeno.
Institucionalização	A instituição apresenta estabilidade do corpo de servidores públicos e de suas respectivas funções e cargos.
Isomorfismo	Foi apontado a existência de isomorfismo normativo, por conta das leis e decretos estipulados como alicerces na gestão por órgãos federais. Práticas miméticas foram vistas no plano museológico quando políticas de outras instituições foram citadas no referencial bibliográfico.
Principais Desafios	Dentre os desafios pode ser destacado a inconsistência da manutenção do prédio, a necessidade de implementar um projeto de segurança contra incêndios, o número reduzido de funcionários, a incerteza do valor dos repasses financeiros, a necessidade de um instrumento de avaliação interna e externa e a vulnerabilidade das informações referentes ao acervo.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Em relação ao que foi exposto, foi possível perceber que o Museu de Artes Murilo Mendes possui a vida, obra e o acervo do poeta homônimo como ponto central na sua trajetória, objetivos e tipologia. O museu criado em 2005 é um museu universitário e assim segue não apenas as diretrizes da universidade como a sua tríade, buscando promover

educação museal, cultura, arte e auxiliar na sociedade quando seu papel for requerido. O corpo de funcionários do MAMM já é mais robusto que o primeiro caso, com mais departamentos/divisões bem delimitados dentro do organograma, com quatro setores, nove divisões, dois conselhos, secretaria e superintendente, além de possuir um museólogo, sendo uma das funções essenciais do museu, mesmo passando pelo desafio da redução de funcionários. A ausência de uma clareza quanto aos repasses financeiros foi citada como um dos desafios da instituição. Ademais, o plano museológico, além de ser o mais completo dentre os casos aqui analisados, é o principal instrumento de gestão utilizado e está se encaminhando para a quarta versão, o que pode auxiliar na análise e monitoramento das atividades. Nas avaliações recebidas, foi possível perceber que 37,6% das pessoas classificadas com nota 5 e 41,3% dos visitantes atribuíram ao museu a nota 4.

#### **4.4.4 Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia**

O Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia (MDCT) fica localizado no centro da cidade e, assim como o MAMM, é administrado pela Universidade Federal de Juiz de Fora, portanto também se constrói dentro da tríade de ensino, pesquisa e extensão. Ao contextualizar a instituição, conforme o relatório coletado do Ibram (2023), constata-se que o Museu foi criado em 1999 na faculdade de engenharia da UFJF, sendo o primeiro museu da Universidade a ser institucionalizado (MDCT, 2013). O relatório aponta que o Museu abre em 2001 e é do tipo tradicional/clássico, com a temática do museu sendo “Ciências exatas, da terra, biológicas e da saúde” e a tipologia do acervo “Ciência e tecnologia”.

Consoante o plano de trabalho do MDCT (2013), o Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia “se propõe a atuar como espaços de fronteira, pontes entre culturas, como espelho multifacetado da experiência e da capacidade de criação humana (...)” (p.2). A respeito das instalações, o edifício atual foi tombado pela prefeitura em 1996 (visto que antes o Museu estava alocado em outra parte da cidade). Apesar de possuir um prédio e entrada próprios, o museu faz parte de um conjunto arquitetônico, possuindo um prédio para as instalações do museu, e outros dois com outros fins, inclusive a sala da administração, reserva técnica e biblioteca do museu.

Os dados obtidos pelo Ibram (2023) apontam que o MDCT possui seis funcionários ao todo, contando com os funcionários terceirizados, estagiários e voluntários caso existam. Dentro dos documentos fornecidos pelo Museu foi possível ver que além dos funcionários

terceirizados, o museu conta com um núcleo de funcionários que possuem as seguintes formações: auxiliar de arquivo, pedagogo, engenheiro e sociólogo.

Seguindo o plano de trabalho do Museu, a origem da instituição está associada à Escola de Engenharia de Juiz de Fora, a qual institucionalizou seu patrimônio, fazendo com que atualmente o MDCT possua em torno de 1.800 objetos em seu acervo, a grande parte fabricados pela própria escola, sendo muito adquiridos pelos fabricantes de origem europeia, cerca de 30.000 documentos da Escola de Engenharia, quase 5.500 itens na biblioteca e 800 fotografias.

No relatório do projeto “Modernização e Otimização da Exposição de longa duração do Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia” (2006-2008) financiado pela FAPEMIG e disponibilizado pelo museu para a pesquisa, a exposição do MDCT foi desenvolvida acerca do papel da ciência da tecnologia e da educação na sociedade, se constituindo de ações que visam popularizar a ciência e tecnologia com a perspectiva de ser um campo de aplicação direto para o espaço da educação não formal.

O mesmo documento elenca a metodologia utilizada para montagem da exposição, por mais que o material não tenha sido elaborado para a presente exposição, visto que o museu já possuiu outras anteriores a atual, um adendo que acompanhou a disponibilização do documento mostra que a metodologia utilizada é basicamente a mesma. Assim, o caráter da exposição seguindo o documento é a exibição de peças museológicas como vetor de sentido, sendo a montagem da exposição do museu Dinâmico da Ciência e da Tecnologia dividida em áreas temáticas: topografia e geodésia; eletricidade e eletromagnetismo; ciência da informação; acústica; matematização da natureza; e meteorologia.

Dentro do plano de trabalho (MDCT, 2013) contém um fluxograma do processo de operações do Museu, contando as fases do acervo até a exposição, que estão organizadas da seguinte forma: primeiro vem o acervo, seguido pela sua higienização, após este processo cinco etapas ocorrem, a classificação e registro; a descrição e organização por áreas; a conservação; o registro fotográfico; e a disponibilização para a pesquisa seguido pela exposição.

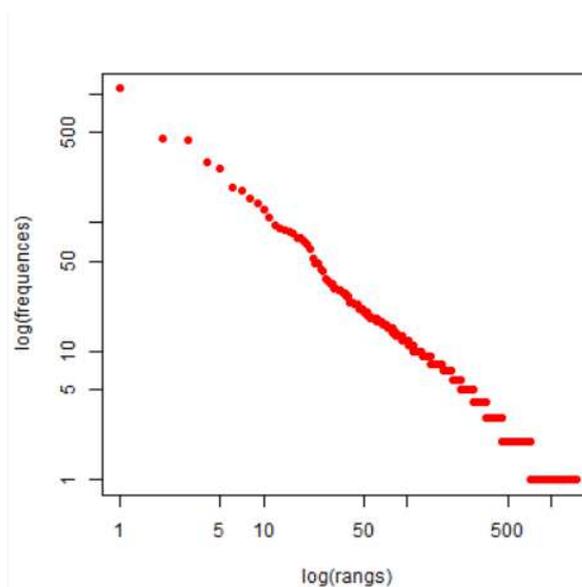
No documento de missão, histórico e objetivos, também disponibilizado pelo Museu, o Museu possui como missão: “Promover acesso de qualidade nas áreas de ciências através da execução de atividades culturais, educacionais e científicas com o propósito de oferecer à sociedade um conjunto de ações que possibilite a inclusão social” (MDCT, s/d). Além disso, dentre seus objetivos, tem-se a recuperação, preservação e divulgação do acervo, promoção e

desenvolvimento de pesquisas para área educacional e científica na área da história da ciência e formulação e implantação de uma política institucional para o acervo incorporado ao museu.

Segundo o mesmo relatório, dentro dos quatro anos analisados, apenas nos anos de 2016 e 2017 o MDCT apresentava formulário de visitação anual segundo os dados do Ibram de 2023. Ao estudar os instrumentos de gestão, o documento mostra que o Museu não apresenta um regimento interno, apenas plano museológico. Todavia, no processo de aquisição da documentação foi descoberto que o museu possui um plano de trabalho (2013-2017) e não um plano museológico, visto que dentre seus funcionários não há um museólogo e de acordo com a resolução do Conselho Federal de Museologia n.º 3 do ano de 2013 existe uma obrigatoriedade da participação do museólogo na elaboração do plano museológico, sendo assim a efetivação do profissional nos museus, algo necessário para o desenvolvimento do plano em questão.

Ao chegar na parte de análise textual, por meio do IRaMuTeQ foi possível gerar alguns gráficos que vão auxiliar na análise dos dados do corpo do texto. Primeiramente, o dendrograma de Zipf a seguir mostra a frequência das palavras pela frequência das formas, assim, é possível afirmar que no texto não são muitas as palavras que se repetem, mas o contrário, muitas palavras não possuem alta frequência dentro do corpus textual. Assim, a palavra que possuiu maior frequência foi “ciências”, seguida por “museu” e depois por “objeto”.

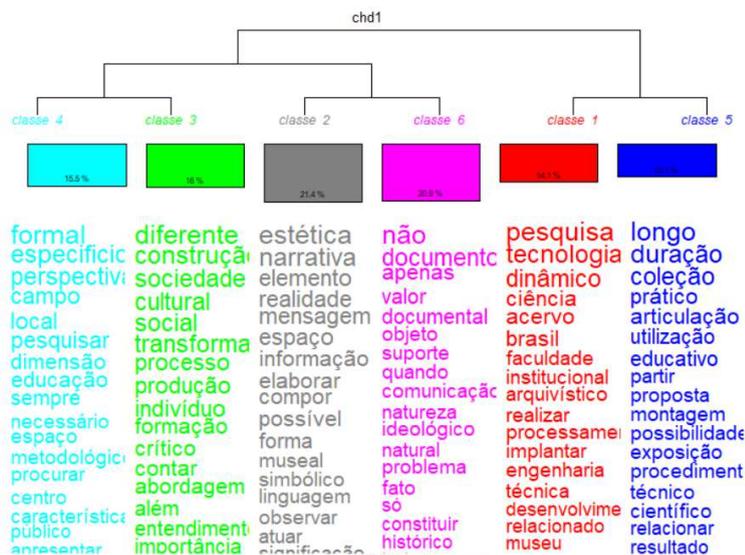
Gráfico 34: Estatística Textual



Fonte: Elaborado pela autora a partir do software IRaMuTeQ (2023)



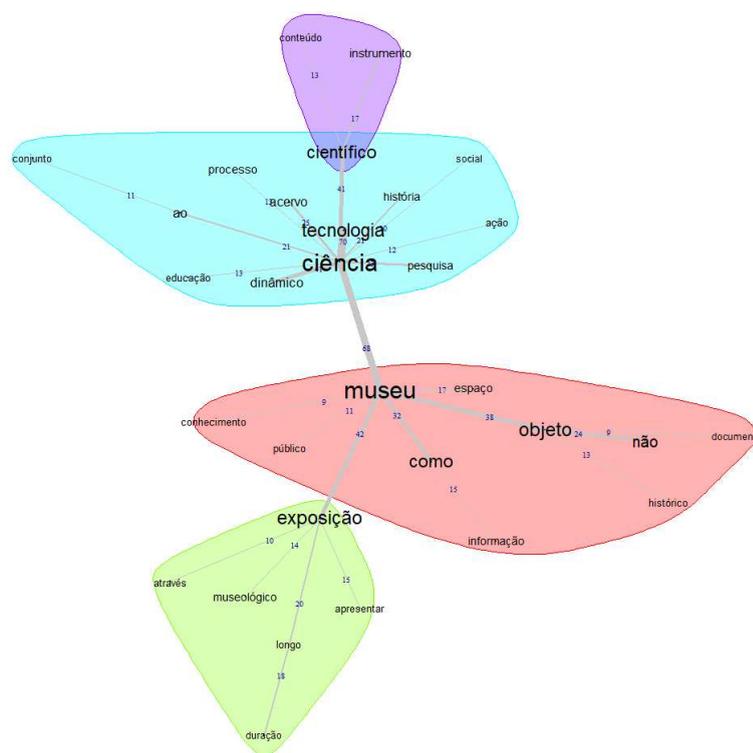
Gráfico 36: Classificação Hierárquica Descendente (CHD)



Fonte: Elaborado pela autora a partir do software IRaMuTeQ (2023)

O gráfico de similitude gerado para os documentos analisados do Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia possui ramificações bem separadas, sendo possível observar quatro núcleos. De cima para baixo é possível identificar o: “científico”, as palavras “conteúdo” e “instrumento” o compondo, seguido pela “ciência” com a forte presença da palavra “tecnologia”, além de outras como “acervo” e “pesquisa”, após este núcleo o próximo possui como destaque a palavra “museu”, nas ramificações as palavras “objeto” e “como” se destacam, com última ligação dos núcleos a “exposição” aparece com algumas ramificações como as palavras “museológico” e “apresentar”. Um ponto relevante é que as palavras dos dois núcleos extremos acabam não se relacionando no texto segundo o gráfico, ou seja, no texto não existem muitas relações entre “instrumento” e “duração”, por exemplo.

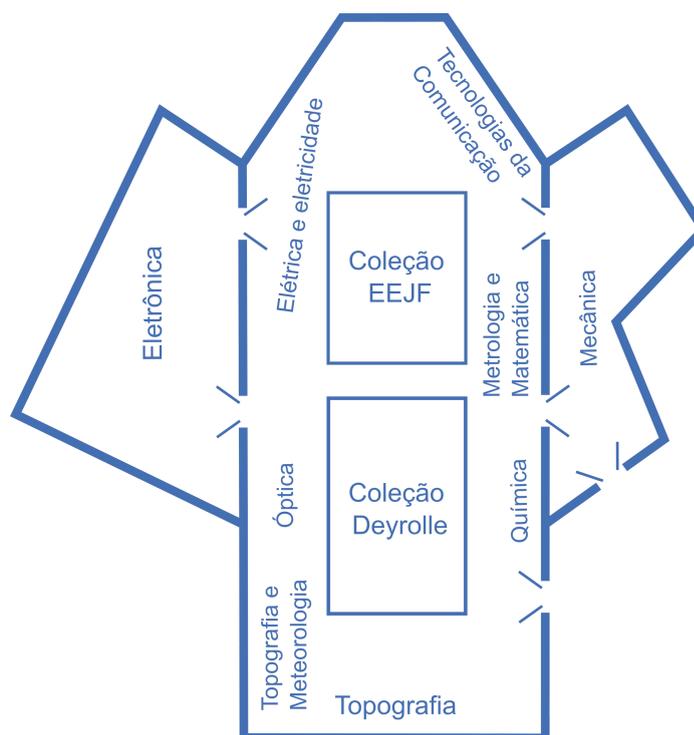
Gráfico 37: Análise de Similitude



Fonte: Elaborado pela autora a partir do software IRaMuTeQ (2023)

Sobre o direcionamento do processo operacional, tem-se que o acervo foi composto, em sua maior parte, por objetos advindos da Escola de Engenharia, esses objetos são tratados e pensados para perceber a exposição. Na exposição, a partir do estudo de campo, foi possível perceber que existem duas portas para entrar na exposição, esta que possui o conjunto de obras com identificações. Como mencionado, a exposição é dividida pelas áreas de química, topografia e meteorologia, óptica, elétrica e eletricidade, tecnologias da comunicação, metrologia e matemática, uma coleção separada da Escola de Engenharia, outra da Coleção Deyrolle e nas outras duas salas em uma tem a parte eletrônica e na outra a mecânica. Em uma visita espontânea, não existe um direcionamento claro sobre qual caminho ou área o visitante deveria visitar, ficando o mesmo livre para escolher seu percurso. As divisões por áreas podem ser vistas no mapa abaixo disponibilizado pelo MDCT.

Figura 10: Mapa das Instalações do MDCT



Fonte: Disponibilizado pela instituição em 2023 (Museu Dinâmico de Ciência e de Tecnologia)

Em relação à parte de acolhimento do visitante, como foi mencionado, o conjunto de instalações do museu e outros prédios fazem com que o prédio no qual o MDCT está situado seja inteiramente para a exposição. Já nos outros prédios é possível encontrar sanitários e bebedouros, todavia, dentro da exposição não existem bancos ou outros elementos que não sejam a própria exposição além de um panfleto informativo da exposição, da Escola de Engenharia e do prédio.

Tangente as avaliações dos visitantes, ou seja, a parte final do processo (avaliação do visitante). A ferramenta para analisar as avaliações, como mencionado, é o TripAdvisor. O MDCT possui duas páginas dentro da plataforma, a primeira possui a nota 4,5/5 com 21 avaliações<sup>33</sup>, considerado a trigésima coisa entre sessenta para se fazer na cidade. Dentre os comentários, de 2013 até 2018, 9 consideram o Museu como “excelente”, 11 como “muito bom” e 1 como “razoável”. Já na segunda página existe apenas uma avaliação<sup>34</sup>, a nota foi

<sup>33</sup>Disponível em: [https://www.tripadvisor.com.br/Attraction\\_Review-g887228-d4376639-Reviews-Museu\\_Dinamico\\_De\\_Ciencia\\_E\\_Tecnologia-Juiz\\_de\\_Fora\\_State\\_of\\_Minas\\_Gerais.html](https://www.tripadvisor.com.br/Attraction_Review-g887228-d4376639-Reviews-Museu_Dinamico_De_Ciencia_E_Tecnologia-Juiz_de_Fora_State_of_Minas_Gerais.html) Acesso dia 03 de jan. de 2024.

<sup>34</sup>Disponível em: [https://www.tripadvisor.com.br/Attraction\\_Review-g887228-d12919184-Reviews-Museu\\_Dinamico\\_de\\_Ciencia\\_e\\_Tecnologia-Juiz\\_de\\_Fora\\_State\\_of\\_Minas\\_Gerais.html](https://www.tripadvisor.com.br/Attraction_Review-g887228-d12919184-Reviews-Museu_Dinamico_de_Ciencia_e_Tecnologia-Juiz_de_Fora_State_of_Minas_Gerais.html) Acesso dia 03 de jan. de 2024.

4/5, sendo assim designada a classificação “muito boa” ao museu e na classificação geral ficou como a quadragésima sétima coisa para se fazer em Juiz de Fora. Nas avaliações, além de descrições do que as pessoas podem encontrar nas exposições e das avaliações realizadas para locais distintos, algumas categorias podem ser criadas como: elogios ao acervo e as exposições com 5, gratuidade com 3, a localização com 4, reconhecimento como ponto turístico com 2, elogios a instalações que totalizou 3, o ponto de aprendizado 4 e elogios ao atendimento 1. Dentre as críticas, 1 pessoa comentou sobre o tamanho do museu, que segundo o visitante é pequeno.

Em relação à pesquisa efetuada com a população (144 respondentes), destacando a parte sobre o Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia, tem-se que 7,6% dos respondentes já visitaram o museu, 4,2% afirmaram que o visitariam novamente, 41% apontaram que nunca visitaram, mas possuem interesse em visitar, 2,1% o elegeram como o mais atrativo dentre os museus de Juiz de Fora apontados na pesquisa e 12,5% afirmaram estarem dispostos a pagar um preço para visitar o museu se fosse necessário. Os dados evidenciam o potencial que o museu possui como produto turístico.

De modo a contemplar as demais categorias e aspectos que permeiam o museu, uma entrevista com o coordenador técnico da instituição foi realizada, como mencionado na metodologia, para uma melhor compreensão da realidade do MDCT.

Tangente as práticas de gestão no museu, o entrevistado afirmou que existem algumas linhas de atuação, como a gestão do acervo, que inclui a higienização e revisão constante do estado de conservação e condições de alocação para peças em reserva técnica, a captação de itens que preencham lacunas da narrativa histórico-tecnológica, o planejamento dos itens para exposições em instituições parceiras e a atualização constante das planilhas descritivas do inventário do acervo. Além disso, foi mencionado que quanto ao acervo documental existe a higienização constante, indexação e catalogação do acervo digitalizado. E em relação à visitação, uma divulgação permanente do acervo tridimensional e do acervo documental nas redes sociais, visando fomentar a visitação física do acervo.

Dentre os mecanismos e ferramentas de gestão do MDCT foram citados os seguintes na entrevista: planilhas, nuvem do Google Drive para otimizar a troca de informações entre a equipe e a colaboração de todos no processo. Segundo o entrevistado, os planos de ação e planejamento de atividades são feitos sempre segundo as necessidades dos programas de avaliação de desempenho dos servidores (PROADES) e o planejamento de dimensionamento de pessoal (PRODIM), sendo que as ferramentas de gestão citadas estão sendo implementadas

nestes planejamentos obrigatórios. O entrevistado ressalta que: “Dessa forma, como estes programas são cíclicos, adaptamos nossos planejamentos a estes programas obrigatórios do serviço público, o que é útil pois determinam prazos e metas para o museu e para toda a equipe.” (COORDENADOR DO MDCT, 2024), ponderando que as ferramentas de gestão citadas estão implementadas nestes planejamentos obrigatórios.

Relacionado às rotinas organizacionais do museu e as demandas que possuem, o coordenador afirmou que as pessoas que atualmente trabalham no MDCT estão alocadas conforme a sua capacidade para exercer determinadas tarefas. Além disso, o entrevistado colocou que quando uma nova pessoa chega para trabalhar na instituição o tempo de aprendizado é considerável e a entrega nem sempre se dá da forma mais eficaz possível.

No que se refere aos desafios, o coordenador técnico do MDCT pontua a sistematização da catalogação do acervo, ou seja, o processamento digital. O entrevistado aponta que o museu utiliza ferramentas tecnológicas para manter os registros digitalizados, mas que um dos problemas seria conseguir integrar os registros, faltando uma tecnologia mais eficaz para isso, ocorrendo diversas tentativas e erros que geraram um processo de perda de tempo significativo. Um avanço na solução do problema, segundo o entrevistado, foi a utilização do Google Drive e a nova indexação dos dados do acervo. Outro desafio apontado na entrevista foi a preservação do acervo e a necessidade de ação constante de limpeza. De acordo com o coordenador, pelo acervo ter sido bastante manuseado no início, alguns danos começaram a ser observados, assim uma vitrine totalmente fechada foi introduzida o que trouxe uma melhoria no cenário. Todavia a forma como armazenar a reserva ainda permanecia uma questão a ser resolvida, assim a equipe reembalou os itens adequadamente após uma limpeza, sendo assim a solução inicial para o problema em questão. Como um terceiro desafio o entrevistado destacou a captação do acervo, no qual um melhor direcionamento precisava ser realizado a fim de evitar o acúmulo de itens sem espaço para a adequada conservação e a execução correta da proposta inicial do museu, assim no intuito de solucionar o caso o MDCT começou a aceitar apenas itens da Engenharia ou de alunos e adquiriu uma relação mais forte com os laboratórios do departamento em questão.

Quando indagado se existe algum tipo de similaridade na gestão/comportamento administrativos dos museus, o coordenador afirmou que o Museu de Astronomia e Ciências Afins foi uma inspiração na execução do MDCT. Além disso, o coordenador afirmou que os museus são parceiros, sendo assim as trocas são mais constantes que entre os demais. Em relação aos demais museus existentes, o entrevistado afirma que aqueles não associados às

universidades ou serviços públicos possuem uma diretriz mais mercadológica e de exposição, ficando assim menos relacionada com o comportamento do MDCT. O coordenador ainda ponderou as diferenças entre as particularidades de um museu público e de um museu privado: “Segundo essa perspectiva (de achar que um museu público é como um particular), muitas pessoas, não conhecendo as particularidades de um museu público, constantemente nos assediam oferecendo para comércio equipamentos de ciência e tecnologia” (COORDENADOR DO MDCT, 2024).

Sobre a legislação atual brasileira dos museus, o entrevistado aponta que mesmo cobrindo as demandas atuais e federais, a legislação precisaria passar por uma renovação constante para atender aos novos aspectos da atividade de preservação e aos novos formatos de divulgação.

Quadro 11: Quadro Síntese MDCT

Categoria	MDCT
Enquadramento	A tipologia do acervo e do museu gira em torno da ciência.
Breve Descrição da Criação	O Museu foi criado em 1999 e foi o primeiro institucionalizado na UFJF, sendo guiado também pela tríade. Sua criação possui relação com a Escola de Engenharia da cidade e seu direcionamento é em ser um espaço de cultura e fronteira por meio das atividades culturais.
Instituição Mantenedora	Universidade Federal de Juiz de Fora.
Organograma	O número de funcionários do MDCT não é muito grande, com seis funcionários e nenhum museólogo.
Plano Museológico	Apesar de o relatório indicar que o MDCT possui um plano museológico, por necessitar de um museólogo, o Museu conta apenas com plano de trabalho e relatórios providos de pesquisas realizadas com o investimento de organizações de pesquisa.
Gestão Estratégica	O Museu apresenta um plano de ação com base em projetos executados e na visão que eles buscam atingir.
Gestão de Pessoas	Os funcionários executam as tarefas mais adequadas a seu perfil e as necessidades da instituição. Durante os anos, os bolsistas de projetos exerceram um grande papel auxiliando na execução de tarefas.
Aquisição de Acervo	A maioria do acervo foi composta pelos objetivos da Escola de Engenharia.
Planejamento da Exposição	A exposição foi construída tendo em mente o papel da ciência, da tecnologia e da educação na sociedade, com a montagem dividida pelas áreas temáticas do acervo.
Design de Serviço	As montagens da exposição são pensadas e repensadas a fim de atingir o melhor serviço possível.
Estabilidade Financeira	Além do fornecimento dos itens e infraestrutura vitais para a sobrevivência do Museu, os recursos que auxiliam na execução de tarefas foram os advindos de

	projetos.
Contrapartida para a Sociedade	Nos documentos é mencionado na missão e nos objetivos que o MDCT pretende ser um local educativo e um espaço cultural.
Valor para o Cliente	A montagem e remontagem da exposição, assim como a troca de prédio, que compunha o patrimônio da Escola de Engenharia são formas de agregar valor na visita e na entrega ao visitante.
Ferramentas Atuais de Gestão	O MDCT possui um plano de ação que é desenvolvido segundo as necessidades do programa de desempenho de servidores e do planejamento de dimensionamento de pessoal. Além disso, faz uso do Google Drive para otimizar as atividades da instituição.
Mapa do Museu	Exposto na análise (vide figura 10).
Processo Operacional	Dentro do plano de trabalho, foi possível perceber o caminho do item até a exposição, o mesmo passa pela higienização, classificação, descrição, conservação, registro fotográfico e são disponibilizados para a pesquisa. O visitante pode escolher por qual área temática vai preferir iniciar a sua visita.
Orientação Estratégica	Nos documentos coletados foi possível identificar a missão e os objetivos do museu, os mesmos se centram na promoção de atividades culturais, educação cultural e inclusão social.
Tecnologia	O uso da nuvem para armazenar e trocar informações, o programa de desempenho e planejamento de pessoal foram ferramentas tecnológicas citadas.
Ambiente físico / Layout	Os ambientes são divididos por temáticas, assim como a organização dos objetos. Na visita existe identificação nas peças, mas não há outro tipo de acolhimento.
Sentimento/ Experiência	Nas classificações do TripAdvisor, foi identificado que, apesar de serem poucas, as avaliações são em sua maior parte positivas. elogio sobre o acervo e reconhecimento do museu como ponto turístico sobressaíram, nos comentários negativos, uma pessoa colocou o museu como pequeno.
Institucionalização	Existe a padronização do comportamento com as funções determinadas por formação e experiência, além dos processos de digitalização do acervo de troca de informações, trazendo de certa forma uma estabilidade para a instituição.
Isomorfismo	Foi identificado a prática de isomorfismo mimético, visto que o museu se inspirou em um outro para planejar e executar as suas funções.
Principais Desafios	Os desafios apontados foram a sistematização da catalogação do acervo, a preservação e limpeza do acervo e a captação do acervo.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Dentro exposto, foi identificado que o museu foi criado em 1999 e influenciado pela Escola de Engenharia de Juiz de Fora, a mesma que doou o acervo ao museu. Sua tipologia segue a ciência, que guiará também a montagem das exposições. Nas diretrizes do Museu consta o seu papel na quebra de fronteiras, educação cultural e inclusão social, sendo essa uma possível contrapartida da instituição. O número de funcionários que trabalham no museu não é muito grande e ele assim como o MFJF não conta com um museólogo, por conseguinte, este é um ponto desfavorável a gestão do museu é um fator altamente correlacionado com a ausência de um plano museológico de fato, o que evidencia que apesar de estar constando no

relato do Ibram, como ele é autodeclarado, não significa que possui o instrumento de gestão nos moldes no Estatuto de Museus, sendo o instrumento no caso o plano de trabalho e os projetos realizados para estruturar e formalizar o Museu. Quanto à institucionalização, o MDCT conta com uma certa padronização de processos, como o uso de ferramentas tecnológicas e a gestão estratégica de pessoas. O planejamento das exposições e a prática de repensá-las é algo existente no Museu, assim como este processo, alguns outros foram executados por meio de projetos de pesquisa situados no MDCT. Prática isomórficas do tipo miméticas forma idênticas. Nas avaliações dos visitantes expostas no TripAdvisor foi possível perceber um baixo número de comentários, sendo que 42,9% dos visitantes da plataforma atribuíram nota 5 e 52,4% a nota 4.

#### **4.4.5 Museu Mariano Procópio**

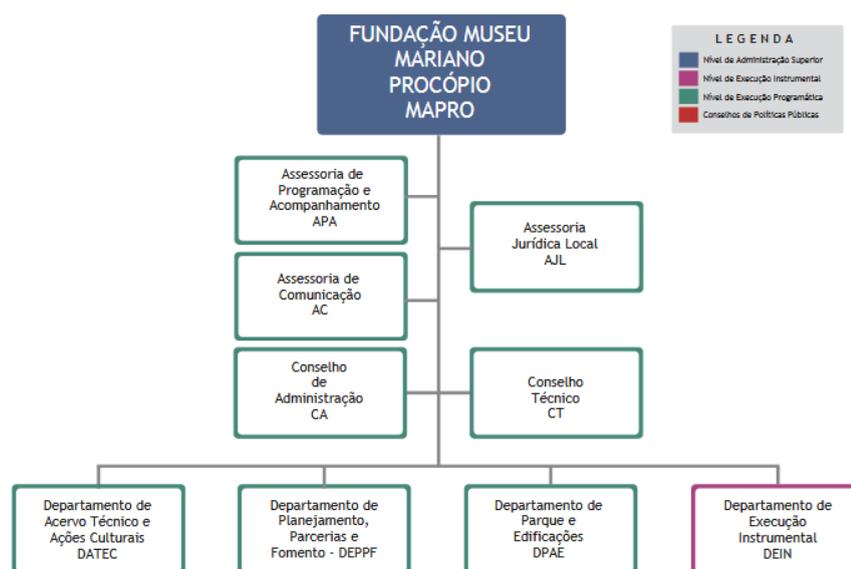
O Museu Mariano Procópio (MAPRO) fica localizado em um bairro homônimo e entre os museus analisados no presente estudo ele possui o maior acervo, além de ter o maior espaço físico. Na contextualização da instituição e a partir do relatório do Ibram (2023), o tipo de museu é tradicional/clássico e a temática é “Artes, arquitetura e linguística”, com a tipologia do acervo sendo “História; artes visuais; ciência natural e história natural”. Os dados do Ibram (2023) informam que o MAPRO possuía formulário de visitação em 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018.

O Museu, antes residência, foi construído pelo Mariano Procópio no século XIX. Segundo o plano museológico do Museu (2016), em 1915 o museu era particular, mas já recebia visitas às coleções da família Ferreira Lage, sendo apenas após a morte de Mariano Procópio em 1872 que seu filho, Alfredo Ferreira Lage, implementa um projeto de memória com a fundação Mariano Procópio. Ainda segundo o plano, em 1921 o museu foi inaugurado e, em 1936, foi doado (acervo, edifícios e parque) ao município de Juiz de Fora. Entre 1976 e 2005, a gestão do MAPRO ficou destinada à FUNALFA, sendo que em 2005 a Fundação Museu Mariano Procópio recebeu autonomia administrativa do museu (MAPRO, 2016). A organização e atribuições foram regulamentadas por meio do decreto municipal n.  13.614. O Museu passa por problemas estruturais em 2003, em 2006 uma parte dele é fechada, em 2008 outra parte é fechada, entre 2011 e 2014 obras de reparo são realizadas e em 2016 uma parte do MAPRO   reaberta ao público (MAPRO, 2016) As obras continuaram até que, em 2023, o Museu foi totalmente reaberto.

Todas as três partes que compõem o conjunto arquitetônico do Museu são tombadas, os dois edifícios e o parque. Em 1939, o IPHAN tombou a coleção, em 1983 o município tombou o parque e as edificações e em 2015 o IPHAN tombou o Conjunto Arquitetônico e Paisagístico<sup>35</sup>.

O Organograma do Museu Mariano Procópio pode ser visto no site da Prefeitura de Juiz de Fora e apresenta a seguinte estrutura: a Fundação Museu Mariano Procópio, como visto anteriormente, possui autonomia administrativa, assim, se localiza no topo; seguindo, encontra-se a assessoria de programação e acompanhamento; a assessoria jurídica local; a assessoria de comunicação; os conselhos de administração e técnico; e por fim departamentos de acervo técnico e ações culturais, o de planejamento e parcerias e fomento, do parque e edificações e o de execução instrumental, como pode ser observado a seguir.

Figura 11: Organograma MAPRO



Fonte: Prefeitura de Juiz de Fora (2024)<sup>36</sup>

Ao estudar os instrumentos de gestão, naturalmente se passa pelas questões de acervo e exposição. O acervo do Museu possui relevância internacional de acordo com o seu plano museológico. São muitos elementos que compõem o acervo do museu, desde pinturas,

<sup>35</sup> Disponível em: <<https://www.pjf.mg.gov.br/noticias/view.php?modo=link2&idnoticia2=78637>> Acesso dia: 03 de maio de 2023

<sup>36</sup> Disponível em: <[https://www.pjf.mg.gov.br/administracao\\_indireta/mapro/mapro2019.pdf](https://www.pjf.mg.gov.br/administracao_indireta/mapro/mapro2019.pdf)> Acesso dia 29 de dez. de 2023

esculturas, livros, gravuras, indumentárias, joias, mobiliário, prataria, fotografias até história natural (MAPRO, 2016). Segundo o relatório obtido pelo Ibram (2023), o museu possui aproximadamente 53 mil itens de caráter museológico e possui somente acervo próprio. Sendo que a maioria do acervo veio de doações da família Ferreira Lage (MAPRO, 2016).

Com a reabertura integral do museu, uma nova exposição foi criada. Consoante com MAPRO (2023), foram desenvolvidas um total de três exposições em áreas diferentes e específicas do Museu, “cada exposição foi planejada para destacar as narrativas históricas e culturais que as permeiam, com os cuidados de conservação necessários para preservar o acervo” (p.1), são elas: “Rememorar o Brasil: a Independência e a Construção do Estado-Nação”, cujo objetivo é contar a história de formação do Estado-Nação; “Fios de Memória: A Formação das Coleções do Museu Mariano Procópio”, que exhibe as coleções de Alfredo Ferreira Lage, abrangendo as mais distintas formas de arte, desde história natural até pinturas; e montagem da residência típica do século XIX, que recria os ambientes da Villa Ferreira Lage, com decoração e mobília típica da época.

No plano museológico do museu (2016) é encontrado a parte de visão, “ser referência regional, nacional e internacional como complexo museológico cultural (...)” (MAPRO, 2016, p. 18) e da missão, descrita como “pesquisar, salvaguardar e comunicar o patrimônio cultural museológico, ressignificando usos e interpretações, a partir de suas coleções artísticas, históricas, naturais, paisagísticas e arquitetônicas, que dialoguem e sentem setores diversos da sociedade representam setores diversos da sociedade” (p.18). Além da orientação estratégica, o plano apresenta uma versão da análise SWOT e alguns objetivos gerais e específicos, como, por exemplo, contribuir para Juiz de Fora ser um polo cultural, possibilitar a democratização dos bens culturais e oportunizar políticas públicas de cultura.

Na parte de contrapartida para a comunidade, o plano museológico do MAPRO (2016) afirma que dentre as características das ações do Museu encontra-se a ênfase na comunidade, proporcionando uma visão do conjunto das edificações e do parque instigando a participação da comunidade e o sentimento ligação afetiva com o Museu. Também são mencionadas no plano (MAPRO, 2019) as ações educacionais como visitas mediadas, oficinas, formação de educadores e publicações dos programas audioguia, treinamento de funcionários, atendimento escolar e para terceira idade, atendimento aos pesquisadores, para as pessoas com necessidades especiais e vulnerabilidade social.

O museu ainda possui regimento interno, que por meio do decreto n.º 13.614 possui como objetivo detalhar e definir as competências dos órgãos de nível de execução

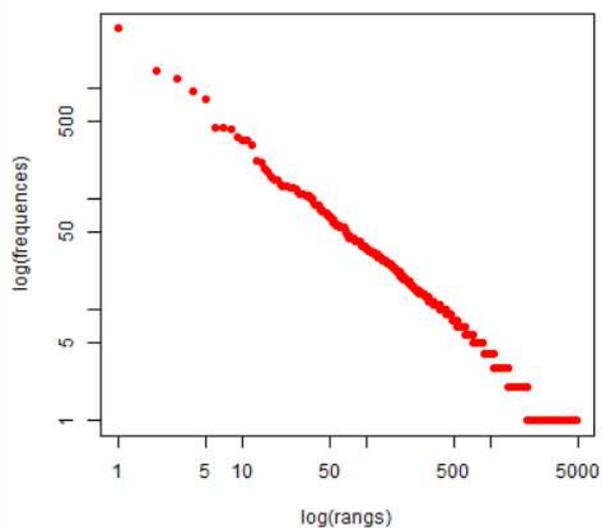
instrumental e programática. Além do regimento interno do museu, ainda existe o regime do conselho de amigos do Museu Mariano Procópio, que possui como finalidade cuidar para o cumprimento dos termos de doação e se esforçar pelo engrandecimento do Museu.

Como foi visto, o MAPRO possui um plano museológico datado de 2016, contudo, na parte da coleta desse documento houve um adendo da instituição sobre a desatualização do mesmo em frente a reabertura e a reestruturação que o museu está sofrendo, com outro acréscimo referente a elaboração de um novo plano museológico que eles afirmam que pretendem lançar em 2024.

No que se refere ao plano de 2016, ele apresenta duas partes, uma primeira abordando o cenário museológico brasileiro do século XX e XXI, além do contexto de criação e orientações estratégicas do Museu. Já a parte dois é dedicada aos programas, no total oito programas foram apresentados e destrinchados em sub tópicos, os programas são: acervo; exposições; educação e cultural; pesquisa; difusão e divulgação; institucional; gestão de pessoas; e segurança. Em relação à estrutura definida pelo Estatuto dos Museus para o plano museológico, o plano em questão atende oito das onze áreas, ficando de fora a parte arquitetônica-urbanística, financeira e orçamentária e a sócio-ambiental.

Em relação à análise textual, no gráfico a seguir é possível identificar a distribuição da frequência das palavras, ou seja, a partir dos resultados é possível inferir que quanto maior a posição da frequência da palavra, menor a frequência da forma. Dentro disso, tem-se que a palavra mais frequente foi “museu”, seguida de “como” e “público”.

Gráfico 38: Estatística Textual

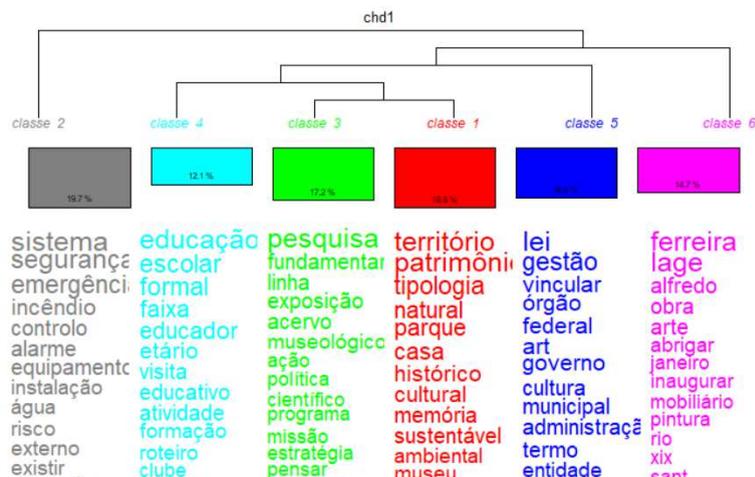


Fonte: Elaborado pela autora a partir do software IRaMuTeQ (2023)

Como já visto, a nuvem de palavras também trabalha com a frequência das palavras no texto, assim, no gráfico abaixo é possível ver de forma mais ilustrada as palavras que mais se repetiram dentro do texto, confirmando o destaque para “museu”, “como”, “público”, “instituição” e “acervo”.



Gráfico 40: Classificação Hierárquica Descendente (CHD)



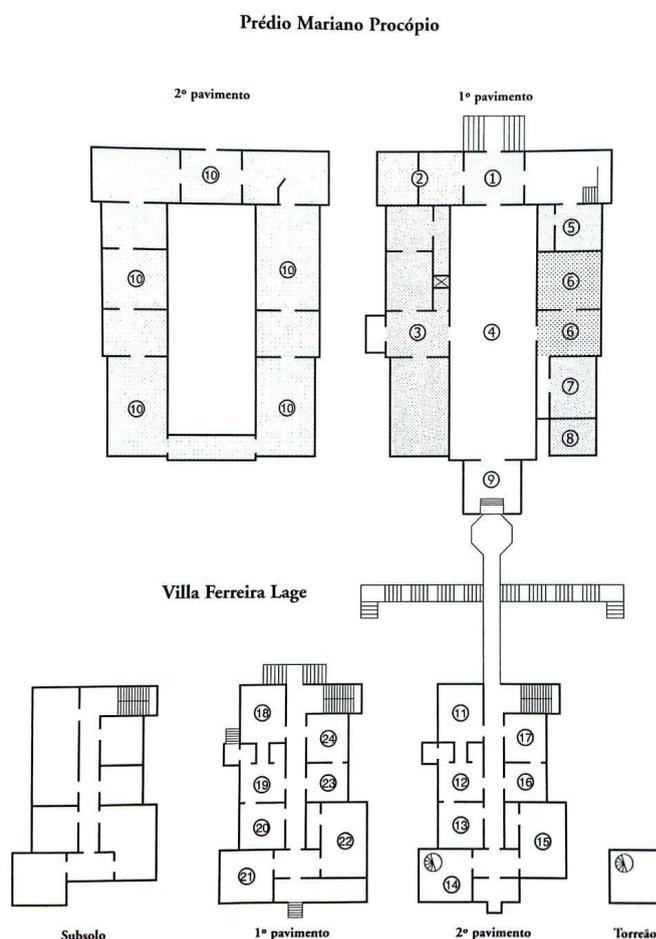
Fonte: Elaborado pela autora a partir do software IRaMuTeQ (2023)

Na análise de similitude abaixo, é possível identificar um núcleo central, com a palavra “museu” e quinze ramificações. Os ramos que possuem mais conexão com o núcleo são: “Mariano”; “como”; “público”; “acervo”; e “segurança”. Ou seja, essas são palavras que se relacionam no decorrer do texto analisado. Algo que merece destaque é que, na análise de similitude, é possível identificar também os termos que não possuem muita relação, como a palavra “emergência” que aparece na ramificação de “segurança” e não na de “público”, por exemplo.



caminho na visita espontânea. Neste prédio também existe a presença de sanitários, mas ao longo dessas duas e da outra exposição não existem bancos ou bebedouros, ou qualquer outro recurso para acomodar melhor o visitante ao longo da visita às edificações. Ao mudar de edificação por meio do corredor, existem monitores em todos os três pavimentos que orientam a melhor forma de realizar a visita, por qual andar e por qual sala seria mais proveitoso iniciar a visita. O mapa abaixo contém a separação por salas das três exposições dentro das duas edificações.

Figura 12: Mapa das Instalações do MAPRO



Fonte: Disponibilizado por meio de uma consulta pela instituição em 2024 (MUSEU MARIANO PROCÓPIO, 2006)

Dentro de cada sala de todas as exposições existem monitores, assim, caso o visitante possua perguntas, eles podem procurar um dos monitores para melhores explicações. Além

disso, todos os textos disponíveis nas exposições possuem um QRCode para leitura em inglês, essas ações estão atreladas à experiência.

Relativo ao sentimento do visitante, a saída no processo, os comentários do TripAdvisor vão servir como base para traçar os possíveis sentimentos e identificar a perspectiva de experiência do visitante. Assim, na plataforma foram encontradas duas páginas do Museu Mariano Procópio. A primeira conta com 399 avaliações<sup>37</sup>, com a nota 4/5, 147 visitantes classificaram o MAPRO como “excelente”, 133 como “muito bom”, 84 como “razoável”, 20 como “ruim” e 15 como “horrível”. Os comentários foram feitos entre os anos de 2012 e 2023.

Já na segunda página, houve 216 avaliações<sup>38</sup>, com nota 4/5, elencado como o número oito dentre as 59 coisas para fazer na cidade. Dentre as avaliações quantitativas, 96 avaliaram o Museu como “excelente”, 72 o classificaram como “muito boa”, 34 como “razoável”, 10 como “ruim” e 4 como “horrível”. Os comentários foram realizados entre 2012 e 2023. Assim como nas outras análises, após a leitura, foram categorizados por tema os comentários/opiniões/avaliações dos visitantes do Museu.

Então, a partir da leitura e análise dos comentários dos visitantes, foram elaboradas nove categorias a respeito dos comentários positivos e três para os negativos. Dentro disso, um adendo precisa ser feito para entender que um comentário pode encaixar em mais de uma categoria. Os positivos foram: questões relacionadas ao acervo (115); facilidade da localização (22); a gratuidade (21); as atividades culturais que ocorrem nas instalações do museu (14); elogio ao atendimento (4); identificação do museu como um local de preservação da história da cidade, do estado e do país (54); identificação do museu como um ponto turístico da cidade (23); elogios ao parque (328); elogios a infraestrutura como bebedouro e banheiro no parque (25). Já negativos foram: a necessidade de ajustes no local, seja para torná-lo acessível ou realizar manutenções e limpezas, o aspecto do lago também foi mencionado (37); crítica ao período em que o Museu ficou fechado para reforma (185) e horário de funcionamento (18).

Tangente a pesquisa realizada e descrita anteriormente com a população acerca dos museus da cidade estudada, quando um recorte é realizado percebe-se que dos 144

---

<sup>37</sup> Disponível em: [tripadvisor.com.br/Attraction\\_Review-g887228-d2423830-Reviews-or390-Mariano\\_Procopio\\_Museum-Juiz\\_de\\_Fora\\_State\\_of\\_Minas\\_Gerais.html](https://tripadvisor.com.br/Attraction_Review-g887228-d2423830-Reviews-or390-Mariano_Procopio_Museum-Juiz_de_Fora_State_of_Minas_Gerais.html) Acesso dia 03 de jan. de 2024

<sup>38</sup> Disponível em: [tripadvisor.com.br/Attraction\\_Review-g887228-d4376645-Reviews-or210-Mariano\\_Procopio\\_Foundation\\_Museum-Juiz\\_de\\_Fora\\_State\\_of\\_Minas\\_Gerais.html](https://tripadvisor.com.br/Attraction_Review-g887228-d4376645-Reviews-or210-Mariano_Procopio_Foundation_Museum-Juiz_de_Fora_State_of_Minas_Gerais.html) Acesso dia 03 de jan. de 2024

respondentes 88,2% já visitaram o Museu Mariano Procópio, 79,9% visitariam novamente, 11,8% não visitou, mas teria interesse em visitar, 54,9% escolheu o MAPRO como atrativo mais interessante da lista dos museus da cidade e 61,1% apontaram que pagariam um valor para entrar no museu se fosse necessário. Os resultados do museu se sobressaíram em relação aos demais, como visto, ele pode ser considerado não apenas um atrativo, mas também um produto turístico.

Para identificar os demais aspectos e o contexto total que o MAPRO se encaixa e vive atualmente, a diretora do museu concedeu uma entrevista para aprimorar os dados do presente estudo, como já foi mencionado anteriormente.

A diretora do museu então, quando indagada sobre as práticas de gestão e os mecanismos e ferramentas de gestão, apontou que existe um planejamento estratégico e um plano de ação realizado pelo museu, assim como reuniões periódicas para que haja um repasse sobre quais metas impostas foram realizadas e bem desenvolvidas. A entrevistada apontou que visa implementar uma gestão mais colaborativa com os demais funcionários do museu, atribuindo a cada gerente/responsável por cada setor atribuições que serão analisadas nas reuniões. Além disso, a diretora apontou: “O grupo do museu é maravilhoso. É competente e responsável. Abraçam o museu com alma, as pessoas se doam. Estou impressionada como as pessoas daqui trabalham com amor ao acervo, ao museu.” (DIRETORA DO MAPRO, 2024) Dentro desta perspectiva, foi dito ainda que diante grandes demandas que o museu precisou realizar muitos funcionários exerciam além de suas funções. Assim, tangente a rotina organizacional, a entrevistada assevera que a mesma é realizada de forma tranquila, pautada no plano de ação e na colaboração.

Ainda nas ferramentas de gestão, a diretora apontou que o novo plano museológico está em desenvolvimento, visto que o atual está desatualizado. Além disso, a ferramenta de contabilidade utilizada pela prefeitura e o processo de elaboração de projetos guiados pelas instituições do Ibram foram ferramentas mencionadas pela diretora na entrevista.

Dentre os principais desafios e possíveis soluções que o MAPRO atualmente enfrenta e visa solucionar, a entrevista apontou a falta de pessoal para realizar o atendimento ao público, como solução, a diretora comenta que realizou a instauração do programa de voluntariado e conseguiu minimizar um pouco o problema. Outro ponto destacado foi a acessibilidade, que está sendo solucionado com a disposição de vídeo da exposição em que o acesso à pessoa com mobilidade reduzida não é possível e com maquetes de alguns itens sendo desenvolvidas com auxílio de parcerias para auxiliar na acessibilidade de pessoas com

deficiência visual. Ainda dentre os desafios foi pontuado a parte orçamentária, falta de recurso financeiro, que muitas vezes é sanada por meio de parcerias, dentre eles a parceria com o ministério público, o exército e empresas privadas foram mencionadas.

Quando indagada sobre uma possível similaridade entre comportamento e a tomada de decisões administrativa entre os museus, a diretora, ao pensar em dois exemplos de museus que já atuou, apontou que acredita que existam diferenças no processo administrativo, principalmente no que tange a instituição mantenedora. Ponderando que no caso do MAPRO, devido a sua esfera de administração ser municipal, a autonomia da gestão fica comprometida e a burocracia atrapalha a fluidez de alguns processos. Contudo, a diretora acredita que algumas condutas técnicas podem ser padronizadas, como a conservação do acervo.

Diante da pergunta sobre o processo atual de legislação brasileira dos museus, a entrevistada apontou que órgãos federais colocam coordenadas, mas que cada museu se desenvolve dentro da sua própria realidade. Assim, a diretora afirma que: “Tem uma padronização que é importante também para seguir, mas que não precisa seguir ao *pé da letra*, é uma orientação e cada instituição tem a sua liberdade de ação” (DIRETORA DO MAPRO, 2024). A diretora aponta que existe uma cobrança geral, e que a fiscalização se faz importante, mas que a liberdade dos museus nas ações prevalece. Assim, a entrevistada acredita que a legislação atual é excessiva, acreditando que quanto mais controle pior, ressaltando que as orientações são necessárias e o fundamental é a confiança e a relação do gestor com os funcionários.

Quadro 12: Quadro Síntese MAPRO

Categoria	MAPRO
Enquadramento	A tipologia do acervo e a temática do museu giram em torno da arte e da história.
Breve Descrição da Criação	As atuais instalações do museu já foram um dia uma residência no século XIX. Em 1915 o local se tornou museu particular e depois uma fundação, que adiante viria a ser um museu público. Em 1921 o museu é inaugurado e em 1936 doado à PJF.
Instituição Mantenedora	Fundação Mariano Procópio e FUNALFA.
Organograma	A Fundação Mariano Procópio possui autonomia administrativa e fica no topo do organograma do Museu. Além disso, conta com três assessorias, dois conselhos e quatro departamentos. O museu possui um profissional museólogo.
Plano Museológico	Apesar de estar desatualizado frente a realidade vivida, o plano museológico do MAPRO existe e data o ano de 2016. Nele é possível encontrar oito dos onze programas elencados no Estatuto dos Museus: a parte arquitetônica-urbanística,

	financeira e orçamentária e socioambiental ficaram de fora do plano.
Gestão Estratégica	A gestão faz uso de um planejamento estratégico e de um plano de ações para guiar a execução de tarefas e as tomadas de decisões.
Gestão de Pessoas	Foi identificado a existência de capacitação dos funcionários, além disso, foi destacado a boa relação entre eles e a cooperação entre todos que trabalham no MAPRO.
Aquisição de Acervo	A maior parte do acervo do Museu veio da família Ferreira Lage, sendo um acervo de grande porte com mais de 50 mil peças das mais variadas, desde pintura até história natural.
Planejamento da Exposição	As exposições foram divididas em três, uma contando a formação do Estado-Nação, a outra exibindo a coleção pessoal do Alfredo Ferreira Lage e a terceira que recria os ambientes de uma residência do século XIX.
Design de Serviço	Com a reabertura do museu as estruturas exposições foram planejadas e repensadas a fim de criar um processo mais satisfatório aos visitantes.
Estabilidade Financeira	Um ponto destacado são os desafios que a instituição possui por não possuir uma estabilidade financeira. Recursos advindos de parcerias e projetos são o que auxilia na instituição na execução de seus projetos.
Contrapartida para a Sociedade	Dentre as ações são mencionadas as atividades culturais que o museu abriga, além dos conhecimentos que a exposição fornece e as ações educacionais.
Valor para o Cliente	A organização do parque e do museu são realizadas pensando no visitante, assim desde a montagem da exposição até o relacionamento com o visitante durante o percurso, práticas são elaboradas a fim de oferecer uma boa experiência.
Ferramentas Atuais de Gestão	O Museu conta com um planejamento estratégico e um plano de ação atualizado e desenvolvido por meio de reuniões.
Mapa do Museu	Exposto na análise (vide figura 12).
Processo Operacional	No primeiro prédio não existe direcionamento, assim o visitante pode escolher qual caminho deseja fazer na visitação. No segundo prédio já existe um direcionamento realizado por monitores no início de cada andar. No Museu é possível encontrar duas salas com recursos midiáticos e bancos, um para contar da restauração e outro como recurso para os visitantes com mobilidade reduzida, ambos com cadeiras (nestas salas).
Orientação Estratégica	No plano MAPRO (2016) é possível identificar a missão, visão e objetivos da instituição. O foco fica sendo o patrimônio cultural.
Tecnologia	A instituição utiliza dos manuais e orientações do Ibram para executar seus planos.
Ambiente físico / Layout	A temática das exposições são pensadas e agrupadas por épocas e por prédios. No parque existe bebedouro, mas no museu apenas sanitários.
Sentimento/ Experiência	Dentre os estudados este foi o que possuiu mais avaliações no total foram. Dentre os comentários positivos se encontram elogios ao parque e ao acervo que serve como ponto turístico e como marco representativo da história do país. Já no negativos houveram muitas críticas acerca das obras que mantiveram o museu fechado por muitos anos.
Institucionalização	Com departamentos definidos e um plano que guia as ações, pode-se dizer que existe certo padrão na execução de processos no museu.
Isomorfismo	Por tomar como base alguns manuais e diretrizes de órgãos federais como os demais museus, foi identificado o tipo de isomorfismo normativo na instituição.
Principais Desafios	A falta de recurso humano, a acessibilidade e a parte orçamentária foram alguns

	dos desafios apontados.
--	-------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Referente ao exposto, foi possível compreender que o museu, que antes já foi uma ilustre residência e que hoje abriga um grande acervo, foi inaugurado em 1921 e passado para a prefeitura quinze anos depois. Assim, o acervo foi basicamente composto pelas doações da família Ferreira Lage e está atualmente disposto em três exposições. O museu se coloca como equipamento de educação museal e um local que além de abrigar história também sedia eventos culturais em prol da comunidade. Quanto ao corpo de funcionários, o MAPRO possui um organograma dividido e organizado, além de possuir um museólogo. Foi pontuado com destaque a boa colaboração que existe entre os funcionários do museu a fim de criar um bom produto/serviço para o visitante. Apesar de existir um planejamento estratégico e um plano de ação, o plano museológico, além de desatualizado, está incompleto quando comparado aos onze tópicos indicados pelo Estatuto dos Museus, com três programas faltando, contudo, o plano museológico está sendo atualizado. Dentre as avaliações dos visitantes, 19,5% dos visitantes avaliaram o museu com nota 5 e 13,3% classificou com nota.

#### 4.5 PRINCIPAIS APONTAMENTOS E REFLEXÕES SOBRE A POSSÍVEL POTENCIALIZAÇÃO DOS MUSEUS

Após entender o contexto nacional, o *locus* e o contexto da pesquisa, os dados dos museus da cidade e realizar uma análise profunda dos museus selecionados, o estudo foca nos principais apontamentos. Inicialmente tem-se a confirmação novamente do cenário museológico evidenciado por Chagas (2006), os museus de Juiz de Fora, em sua totalidade foram criados apenas no século XX, com uma parcela criada no século XXI.

Nos resultados da pesquisa qualitativa sobre o contexto dos museus no Brasil, foi evidenciado pelo Ibram (2020) que a temática do museu que mais sobressai é a de história, no caso de Juiz de Fora isso se repete, mas no estudo aprofundado existe uma heterogeneidade tangente a temática dos museus e aos tipos de acervo.

O quadro a seguir apresenta uma sintetização dos resultados agrupados nos objetivos específicos do trabalho.

Quadro 13: Síntese dos Resultados

Objetivo Específico	Museu	Resultado
Identificar, descrever e analisar, por meio de dados históricos, documentais, qualitativos e quantitativos, a atual situação dos museus em Juiz de Fora, com destaque para a identificação da existência ou não do plano museológico.	MFJF	Aberto em 2003, é mantido pela PJF e possui a temática “História”. No plano, apresenta quatro setores, sendo um terceirizado, não apresenta museólogo. Atualmente possui o corpo de funcionário mais reduzido.
	MAMM	Aberto em 2005, é mantido pela UFJF e possui a temática “Artes, arquitetura e linguística”. Apresenta quatro, uma superintendência, uma secretaria e um conselho, apresenta museólogo.
	MDCT	Aberto em 2005, é mantido pela UFJF e possui a temática “Ciências exatas, da terra, biológicas e da saúde”. Apresenta seis funcionários, incluindo terceirizados, não apresenta museólogo.
	MAPRO	Aberto em 1921, é mantido pela PJF e a temática “Artes, arquitetura e linguística”. Apresenta dez setores, apresenta museólogo.
Identificar as estratégias e ferramentas gerenciais, rotinas organizacionais e situações financeiras existentes na execução da gestão de operações em museus de Juiz de Fora.	MFJF	Apresenta plano museológico incompleto. O acervo e as exposições são pensados a fim de remeter a uma estação ferroviária. Falta de recursos humano e financeiro são os principais problemas da gestão atual.
	MAMM	Apresenta plano museológico completo que serve de guia para a gestão. Conta com uma estrutura organizacional bem delimitada, mas enfrenta o desafio da redução de funcionários. Possui uma política de aquisição de acervo. Existem questões de cunho financeiro que preocupam a gestão. As exposições são periódicas e com recorte pautado na vida e obra do Murilo Mendes.
	MDCT	Apresenta plano de trabalho e orientação estratégica desatualizada. Existe uma forte contribuição de projetos de pesquisa na parte de recursos humanos com a participação de bolsistas e de recursos com a execução de projetos. As montagens da exposição são repensadas periodicamente.
	MAPRO	Apresenta plano museológico incompleto e desatualizado, mas em fase de atualização. Também conta com planejamento estratégico e plano de ação. A relação dos funcionários é pautada na colaboração e práticas de capacitação foram identificadas. As exposições foram pensadas e divididas por períodos históricos e pelo espaço existente. Um desafio abordado foi a falta de recursos para executar os projetos.
Analisar os processos de gestão operacional desempenhadas na gestão de serviços aos visitantes nos museus de Juiz de Fora estudados.	MFJF	Possui uma orientação estratégica centrada no valor da preservação da história da ferrovia. No percurso do visitante é possível encontrar orientações nas paredes e nos objetos expostos, sem direcionamento de percurso nas visitas espontâneas. Referente às avaliações, 76 avaliações e nota 4,5/5, a maioria dos visitantes elogia a conservação e a importância do acervo, criticando o tamanho do museu.
	MAMM	A orientação estratégica está atrelada ao Murilo Mendes (vida e obra) e a tríade da UFJF. O museu possui orientações nas paredes e nos objetos expostos, sem direcionamento de percurso nas visitas espontâneas. A gestão conta com o

		suporte que o Ibram oferta nas suas diretrizes. Relacionando as avaliações, ele possui 110 com nota 4,5/5, a maioria dos visitantes elogia o fácil acesso e a importância do museu como atividade artística, criticando o tamanho do museu.
	MDCT	O museu possui uma orientação estratégica focada na educação, cultura e inclusão. O uso de ferramentas de gestão e o suporte tecnológico foi identificado. O layout foi pensado para as portas da exposição, sendo que a mesma possui QR Code nos objetos expostos. O museu não conta com o direcionamento de percurso nas visitas espontâneas. Na parte de sentimento do visitante, o MDCT recebeu 76 avaliações e nota 4,5/5, a maioria dos visitantes elogia o acervo e a exposição, criticando o tamanho do museu.
	MAPRO	O foco na orientação estratégica do MAPRO é patrimônio cultural. No percurso existem orientações nas paredes e nos objetos expostos, sem direcionamento de percurso para toda a visita aos visitantes espontâneos. Na parte das avaliações, o museu recebeu 399, com nota 4,5/5, a maioria dos visitantes elogia o parque e o acervo, criticando o tempo em que o museu ficou fechado para a reforma.
Analisar a existência de isomorfismo nas organizações museológicas estudadas.	MFJF	O padrão comportamental se baseia nas respostas às questões de curto prazo. Práticas isomórficas foram identificadas no plano e nas práticas de conservação.
	MAMM	Apresenta organograma com conselhos, setores e funções bem delimitados. O isomorfismo normativo de forma maior e mimético de forma mais branda foram identificados.
	MDCT	As funções dos funcionários assim como os processos são estabelecidos de forma clara. O isomorfismo mimético foi identificado nos processos da instituição.
	MAPRO	O plano de ação e a clareza na departamentalização dos setores propõem uma estabilidade dos processos. O isomorfismo normativo foi levemente identificado.
Apontar os principais entraves que podem atrapalhar a otimização da gestão nos museus.	MFJF	Os principais desafios apontados foram a ausência de recurso financeiro e humano para desenvolver as atividades.
	MAMM	Dentre os desafios estão a redução do número de funcionários, a incerteza do valor da verba repassada, a preocupação com a segurança contra incêndio, a inconsistência da manutenção e do uso do prédio, necessidade de melhorar a comunicação interna e de implementar um instrumento de avaliação interna e externa.
	MDCT	Nos desafios apontados a preocupação com o acervo ganha destaque, como captação, catalogação e preservação do.
	MAPRO	Os principais entraves foram a falta de recurso humano e financeiro, além da acessibilidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Na presente pesquisa, foi destacado que, dentre os dados disponibilizados no Ibram (2020), quase 80% dos museus são públicos e mais da metade aponta dificuldade na

sustentabilidade financeira, a maioria devido à ausência de um orçamento próprio (Ibram, 2019). Dois dos entrevistados pontuaram as diferenças de gestão entre os museus públicos e privados. Nos museus do estudo aprofundado foi possível perceber que a parte financeira e orçamentária não esteve presente em todos os planos, além disso, no questionário foi apontado como ponto de melhoria aumentar a verba e na entrevista foi posto com um dos principais desafios e barreiras que existem atualmente no cenário da instituição. O fato deles possuírem instituições públicas como mantenedoras (FUNALFA/PJF e UFJF), muitas vezes faz com que os orçamentos e repasses passem primeiro por conselhos e/ou setores que não são próprios do museu antes de chegarem até as instituições, com a parte fixa na maioria das vezes ficando apenas para pagamento dos salários dos funcionários e talvez recursos básicos como produtos de higiene e limpeza. Nas entrevistas, um dos grandes desafios mencionados foi a ausência de recursos humanos e financeiros para executar tanto tarefas institucionais quanto operacionais. A ausência de um orçamento ou de uma agilidade para a obtenção de recurso atrapalha na execução dos planos e dificulta ao museu apresentar a sua melhor versão.

Ainda no que se refere aos órgãos que mantêm as instituições, Edson (2004) apontou que o planejamento deve ser uma atividade exercida pelos museus em consonância com o seu órgão administrativo. Um grande destaque na pesquisa são os números de museus que não possuem plano museológico, no universo de dezenove museus apenas cinco possuem o principal instrumento de gestão de museus evidencia a lacuna e o atraso operacional da gestão dos museus na cidade, o que pode refletir nos demais equipamentos turísticos. Dentro da normalidade das leis e decretos aqui já mencionados, a Lei n.º 11.904 deixa claro que no momento em que uma instituição se declara como um museu ela possui o dever de elaborar e implementar o plano museológico. Consoante as respostas dos funcionários do museu, percebeu-se que eles reconhecem o papel do plano museológico assim como do planejamento estratégico apontado diversas vezes ao longo das respostas. Na entrevista foi pontuado os planos nos processos de administração das instituições.

Como visto no trabalho a gestão de operações é uma atividade que gerencia a entrada e entrega produtos e/ou serviços na saída (SLACK, BRANDON-JONES E JOHNSTON, 2016), ficando atrelada a administração do processo de produção de serviços com os avanços na área e a experiência do cliente (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2014). Isso resume de forma bem objetiva a importância da análise dos processos, visto que sem instrumentos adequados de gestão o resultado será comprometido, mas no caso do setor de serviços o resultado final é

a experiência do cliente. Assim, o estudo dos planos para identificar se existem todos os processos de gestão e se o percurso operacional possui planejamento se fez fundamental.

No estudo aprofundado foi possível perceber que em todos os casos os objetos pertencentes ao acervo foram adquiridos por meio de doações, seja por pessoas ou instituições, mas apenas dois apresentam uma política de aquisição de acervo entre eles, sendo que um deles coloca isso dentro de seus objetivos. O tamanho do museu implica nas suas formas de gestão, assim como nos recursos necessários, sejam financeiros ou humanos. O Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia apresenta o menor tamanho de espaço entre eles, sendo que o museu possui em sua exposição 1.800 objetos em seu acervo. Logo em seguida, o Museu Ferroviário de Juiz de Fora e o Museu de Arte Murilo Mendes possuem tamanhos físicos similares, com o MFJF apresentando 300 peças expostas e 1300 catalogadas, enquanto o MAMM possui 375 peças museológicas e um total de 31.949 peças no acervo. Com o maior acervo, mais de 50 mil peças, e também a maior extensão territorial, encontra-se o MAPRO.

A forma de pensar uma exposição se associa à mensagem que o museu quer transmitir, a ausência de planejamento ou de renovação das exposições impacta diretamente na percepção e experiência do visitante. O MFJF possui uma exposição criada com o intuito de ativar a memória do visitante ou de despertar interesse na tentativa de recriar espaços ferroviários dentro das suas instalações, já o MAMM, por conta da sua característica, possuiu varias exposições com base na vida, obra e acervo pessoal do Murilo Mendes. O MDCT possui a sua exposição voltada para ciência e tecnologia, com o intuito de mostrar o papel das duas na educação e na sociedade. Enquanto o MAPRO planejou sua exposição com o intuito de destacar as narrativas culturais do Brasil, além de apresentar a coleção de Alfredo Ferreira Lage e de retardar uma casa do século XIX.

Na estrutura do plano museológico, tomando como completa aquela definida no Estatuto dos Museus, apenas uma instituição, o Museu de Arte Murilo Mendes, apresenta todos os itens, com o MFJF não englobando a parte financeira e orçamentária e o MAPRO não possui a parte arquitetônica-urbanística, financeira e orçamentária, de comunicação e nem a socio-ambiental.

Tangente a análise textual dos planos, o MFJF apresentou uma forte relação entre os termos “museu”, “ferrovia”, “memória”, “prédio”, “leopoldina”, “espaço”, “público” e “FUNALFA”, o que vai de encontro com as suas propostas, de ser um ponto de memória da ferrovia e um espaço público para público, sem mencionar que a sua instituição gestora está relacionado com a parte do espaço e do público. Já no MAMM, a relação entre “cultura”,

“gestão” e “UFJF” foi evidenciada, mostrando a relação entre o tipo de gestão e a instituição mantenedora, além disso, houve uma associação entre as palavras “ação”, “acervo”, “projeto”, “museológico” e “pesquisa”. No caso do MDCT é possível identificar uma forte relação entre “museu” e “exposição” e entre “ciência”, “tecnologia” e “científico” e uma relação mais forte entre “ciência” e “museus”, o que reafirma a proposta do museu de ser um museu universitário com tipologia de acervo associada a ciência e a tecnologia. Já o MAPRO possui a palavra “museu” em destaque em um grande núcleo no qual ela se relaciona com “Mariano” e “Procópio”, as quais são parte do contexto de criação do museu e o seu nome, “público” e “acervo”, que no contexto museal já é usual e “segurança”, visto que o programa de segurança no plano é extenso.

O percurso que o visitante faz nos museus segue princípios muito semelhantes, em três deles existem identificações rápidas no início sobre as exposições, todos eles colocam o visitante espontâneo livre para começar pela exposição que preferir, sendo que o MAPRO em metade das exposições existem monitores que direcionam os visitantes pelo caminho que eles colocam como ideal.

O produto que o turismo oferece se dá na forma da experiência, sendo assim intangível e atrelado a experiência (SOUTHERN, 2000). O acréscimo do elemento simbólico se dá na produção do serviço, na parte da transformação. Isso se associa ainda mais aos museus, visto que, por exemplo, uma cadeira simples e uma cadeira que o Dom Pedro II sentou se fazem diferentes em níveis não somente visual, de materiais, de valor, mas também de simbolismo.

Dentro disso, entra o design de serviço e as avaliações/perspectivas dos turistas/visitantes. Na gestão de operações o serviço é consumido no mesmo momento em que é criado, assim o design de serviço é produzido com o cliente (VOSS E HSUAN, 2009) e visa melhorar os processos (BLACKMAN, 2014), atrelando a experiência ao serviço (PINE E GILMORE, 1999). O design de serviço tem foco no cliente/visitante, assim criar a atmosfera adequada para a visita é um diferencial na perspectiva de quem visita. Na pesquisa, por meio tanto do relatório do Ibram (2023) quanto pela pesquisa de campo, foi possível identificar que não são todos os museus que possuem bancos ao longo da exposição, ou água, que a priori são simples, mas trazem sensação de acolhimento à vista. Na pesquisa com a sociedade foi possível perceber que a presença desses elementos foi considerada importante. Os funcionários colocaram nota 4 para as instalações e 2/3 para o acolhimento ao visitante.

Para Edvardsson (1997), o resultado não é julgado apenas pelo cliente, como também para pessoas próximas, atualmente para quem puder ver uma análise ou crítica, então assim

como na gestão de operações o momento certo é fundamental, os resultados certos nestes processos são o diferencial de uma entrega de qualidade. Em complemento a isso, Gontijo e Júnior (2016) apontam que o cliente não vê a empresa apenas pelo serviço, como pelo processo que leva ao resultado. O trabalho recorreu à análise das avaliações e comentários TripAdvisor para conseguir então colocar essa parte do processo em evidência. Os resultados apontaram que todos os museus possuem nota igual ou superior a 4, sendo a classificação máxima 5. A classificação “excelente” sobressai nas avaliações, mas a “muito boa” não fica muito distante, sendo que apenas um dos museus recebeu avaliações com “horrível” pelos visitantes. Dentre as avaliações qualitativas, foi possível perceber que três dos quatro museus recebem críticas quanto ao seu acervo/espço, considerado pequeno por alguns visitantes. Além disso, muitos visitantes posicionaram os museus como pontos turísticos e ressaltaram a importância do seu acervo e, em dois casos, seu papel em retratar e situar o visitante na história do Brasil. Em três deles foi exposto a importância desses equipamentos em abrigar outras atividades culturais em seus espaços.

A partir dos resultados, foi possível inferir que os museus possuem de fato uma proximidade grande nos seus processos administrativos, muito devido a suas naturezas administrativas semelhantes e ao contexto em que se inserem. Contudo, foi possível perceber uma tendência da prefeitura em institucionalizar de forma mais evidente o MAPRO, talvez pela sua extensão de território e acervo, fazendo com que a estrutura operacional do Museu fosse maior que a do MFJF. O MAMM se sobressai no aspecto de instrumentos de gestão, além de possuir um plano que atende os propósitos de ser periódico, possui processos claros, atuais e bem divididos, atendendo às propostas do Ibram de forma mais pontual e objetiva.

A Teoria Institucional trouxe processos, estratégias e interação interorganizacional (SELZNICK, 1996), além de constatar que organizações são pressionadas a serem semelhantes e criarem laços (ZUCKER, 1987). As semelhanças na orientação estratégica dos museus podem ser visualizadas quando todos colocam nas suas missões e nos seus objetivos a parte de preservação, divulgação e pesquisa. Na parte da visão, o MFJF, MAMM e o MAPRO buscam ser referência na sua área, seja como memória ferroviária, em abrigar as obras do Murilo Mendes ou em ser um conjunto museológico. Fica evidente uma atenção maior que o MFJF, o MDCT e o MAPRO colocam para a participação da comunidade no museu, deixando evidente o desejo de serem um equipamento público com integração social.

Dimaggio e Powell (2005) colocam que no momento em que as organizações estão dentro de um campo elas começam a se estruturar em uma força que as fazem ser similares

umas às outras, o isomorfismo foi apresentado nos resultados de duas formas: o coercitivo e o mimético. O isomorfismo coercitivo atua, de forma branda ou não, em todos os museus que seguem os parâmetros e manuais dispostos pelo Ibram para o auxílio da gestão das instituições. Vale lembrar que como o instrumento de gestão necessária aos museus é plano museológico e o mesmo já é estabelecido e definido por uma instância federal, esse processo ocorre naturalmente. Na entrevista com os gestores foi possível perceber que o Instituto Brasileiro de Museus possui forte influência nas tomadas de decisões e na elaboração de planos na maioria deles. Todavia, quando os funcionários dos museus foram indagados sobre a influência que um caso de sucesso de um museu possui em outro, não foi a totalidade dos funcionários que colocaram uma nota de 5, apenas 40% deles, a mesma porcentagem colocou nota 3, 10% colocou a nota 2 e 4.

O isomorfismo mimético foi evidenciado como forma de inspiração em casos de sucesso de outros museus para fortalecer práticas já existentes ou instaurar novas ferramentas e planejamentos nos museus, os aspectos relacionados a isso foram as rotinas de funcionamento, procedimentos de trabalho e a conservação do acervo. Isso foi visto claramente no MFJF e no MDCT, nas ferramentas e práticas vistas em outro museu e aplicadas para aumentar a eficiência. Além de ter sido identificado na referência de dois planos museológicos (MFJF e MAMM) a presença de planos ou políticas de outras instituições.

Partindo para uma maior sintetização e solidificação dos dados, a generalização empírica, como Thiry-Cherques (2009) afirmou, vai servir para consolidar de forma mais sólida uma realização a partir de uma parcela analisada. No caso do presente estudo será realizado um processo agregativo, de fusão, no qual serão unidos os casos aprofundados para criar um fictício e assim possibilitar uma análise em um nível mais complexo, a fim de tecer críticas e interpretar uma realidade.

No quadro abaixo é possível ver o mínimo e o máximo dentro das categorias elaboradas com base no estudo. Na coluna “média” é possível identificar como um museu dentro de um cenário semelhante provavelmente deveria se comportar. No caso, as duas primeiras categorias seriam relativas, visto que seu enquadramento e contexto de criação é uma parte extremamente subjetiva e por assim única. Já na categoria instituição mantenedora é possível identificar que ao menos uma organização deve estar por trás de um museu, precisando essa estar preparada para ofertar todos os tipos de insumo necessários a uma boa

execução das atividades museais. Dentro do organograma e do plano museológico, com fundamentado no cenário e no contexto do estudo, foi visto que os museus escolhidos eram, praticamente, os únicos que possuíam plano museológico, sendo que na pesquisa foi identificado que um não possui o documento nos modelos de Estatuto dos Museus, mas é notório que para uma boa execução de um museu ele deva ter no mínimo um museólogo e um plano museológico atualizado, esse que vai ser atrelado às ferramentas de gestão para a boa execução dos projetos e atividades.

Dentro da categoria Atrativo/Produto/Recurso, é perceptível a existência de níveis. O recurso é um insumo, algo em potencial, o atrativo analisa como o recurso complementa a oferta existente e como ele pode servir de atração dentro de um contexto, seu nível de atratividade, no caso a oferta turística, e o produto seria quando já estabelecido e pertencente a cadeia turística o recurso que se potencializado em produto é tratado agora como algo a ser consumido. Dentro disso, existe a análise de grau do desenvolvimento desses recursos. A pesquisa identificou que o MAPRO, o MAMM e o MFJF se enquadram como atrativos já consolidados e produtos turísticos, o MDCT ficou como um recurso atrativo com potencial em se tornar um produto. Na generalização o grau máximo então seria um produto atrativo e a mínima um recurso, ficando a parte do atrativo com média.

A gestão de estratégia é uma categoria atrelada ao conjunto de atividades que possuem como objetivo a eficiência da organização. A presença de um planejamento estratégico então serve para guiar tais ações e atividades na busca pelo sucesso da instituição, assim a média seria possuir esse planejamento. Na categoria de gestão de pessoas um item que marcou as entrevistas foi o comprometimento dos funcionários com as instituições e o fato de muitas vezes exercerem mais do que estava programado. Assim, a presença das funções bem definidas e do colaborativismo se torna algo que todas deveriam possuir. Corroborando com a importância da gestão para o sucesso da organização, a média da institucionalização seria promover estabilidade e padronização de procedimentos.

Outra categoria que determina o sucesso da organização é a estabilidade financeira, o ideal seria se os museus não tivessem a preocupação financeira como uma constante que determina suas ações, infelizmente a pesquisa identificou que a parte dos recursos financeiros ainda é um dos grandes desafios das gestões museais junto com o recurso humano, o que impede que muitos projetos ocorram e até que atividades básicas deixem de ser exercida da maneira como foram pensadas, visto que são dificuldades que afetam na rotina dos processos

e na estrutura dos museus. Assim, a média seria ter os recursos financeiros básicos e por meio de parcerias obter a conclusão dos projetos que com o capital inicial não conseguiriam ser implementados.

Na parte da orientação estratégica, a missão do museu é atrelada a sua vocação, assim se faz essencial, já a visão e os valores vão auxiliar no seu direcionamento, também sendo importante. Na categoria da tecnologia, que seriam formas de implementar os processos e a gestão, a média seria usar técnicas, formas e modelos já existentes para impulsionar a gestão. Dentro disso, podem entrar os processos de isomorfismo normativo ou até mesmo os miméticos, como já vistos, a média seria apresentar um processo isomórfico na instituição. Cabe ressaltar que essa prática considera que esse processo não seria maléfico, mas consideraria o fato do processo atual ser semelhante a outros diante das diretrizes comuns de órgão federais ou pela influência de um case de sucesso, ou seja, positivo, no cenário.

Além da importância de possuir, ao menos nas diretrizes, uma preocupação com a contrapartida do museu para com a sociedade, os museus precisam pensar em formas de adquirir valor ao cliente. Esta categoria remete a gestão direcionada para ofertar o melhor produto no melhor momento, então no caso da generalização a média seria pensar por meio das exposições formas de entregar ao visitante o melhor serviço possível. Na parte de aquisição de acervo, a média seria ter um acervo fixo, mas estar aberto a possíveis doações e parcerias, auxiliando na exposição que deve ser repensada periodicamente. Já o design de serviço seria planejar formas de melhor distribuir os recursos para oferecer a melhor experiência ao visitante. Complementar a isto, o mapa do museu auxilia no planejamento de ações e da parte de acolhida ao visitante, sendo a média possuir ao menos um desenho de instalações. Correlacionado, a preocupação do ambiente físico layout se preocupa com acolhimento do visitante, na reordenação e oferta de serviços complementares que promovam um aumento da satisfação do visitante, para isso o museu deveria ter os equipamentos básicos como bebedouro, sanitários, bancos, placas de sinalização, entre outros.

O operacional então levará isso em conta e seria planejado para oferecer uma boa experiência ao visitante, oferecendo direcionamento e acolhimento para resultar em uma saída positiva. Se faz importante e necessário ter uma contrapartida para a sociedade, mesmo que seja pensar na exposição para criar um vínculo e promover um acesso à cultura. A junção de todo esse processo reflete nas avaliações e percepções do visitante sobre o museu, que será algo subjetivo, mas assentado no que ele oferece.

Quadro 14: Generalização Empírica.

Categoria	Máximo	Média	Mínimo
Enquadramento	Relativo.		
Breve Descrição da Criação			
Instituição Mantenedora	Mais de uma instituição.	Uma instituição.	Apenas uma instituição.
Organograma	Ter divisão de setores com hierarquia e conselhos bem delimitados, incluindo um responsável pela museologia.	Ter ao menos um museólogo.	Possuir funcionários ao menos para executar as funções básicas.
Atrativo/ Recurso / Produto	Atrativo e Produto.	Atrativo.	Recurso.
Plano Museológico	Plano Museológico completo e atualizado.	Ao menos um plano museológico.	Plano de trabalho.
Gestão Estratégica	Conta com um plano estratégico e com um plano de ação para executar processos.	Guiada pelo planejamento estratégico.	Não estruturada.
Gestão de Pessoas	Programa de capacitação periódica, integração e harmonia da equipe.	Funções bem definidas e colaborativismo.	Comprometimento dos funcionários.
Aquisição de Acervo	Programa atualizado de aquisição de acervo.	Grande aquisição de acervo e estar aberto a possíveis parcerias e doações.	Ter somente uma grande doação que vai compor o acervo.
Planejamento da Exposição	Repensar a exposição periodicamente para expor junto com o acervo uma mensagem.	Ter uma exposição que é repensada periodicamente.	Ter apenas uma exposição fixa.
Design de Serviço	Controle claro dos processos e dos recursos disponíveis, planejamento atual e estudo das demandas para ofertar o melhor serviço.	Reorganizar o espaço e o acervo a fim de promover a melhor experiência possível ao visitante.	Planejar a forma de realizar as visitas.
Estabilidade Financeira	Estabilidade financeira relativa, com repasses claros de verbas suficientes para implementar planos e executar processos.	Auxílio de instituições públicas ou empresas privadas em formas de parcerias para conseguir alavancar projetos.	Ausência de estabilidade financeira com repasses de verba apenas para pagamento dos funcionários.
Contrapartida para	Possuir dentro das diretrizes e nos objetivos e	Possuir ao menos dentro das diretrizes.	Não possuir.

a Sociedade	implementar diariamente.		
Valor para o Cliente	Direcionamento de recursos para alcançar o melhor produto a ser ofertado.	Pensado por meio das exposições para entregar o melhor serviço ao visitante.	Se dá pelo próprio valor do acervo e o que ele pode refletir ao visitante.
Ferramentas Atuais de Gestão	Uso do plano museológico atrelado aos planos de ação e aos recursos tecnológicos.	Possuir ao menos uma forma de guiar a gestão orientada por um planejamento.	Não possuir uma ferramenta de gestão atualizada e/ou implementada.
Mapa do Museu	Possui um mapa atualizado e disponibilizado nas instalações.	Possuir um mapa ao menos para o planejamento interno.	Não possuir um mapa atualizado.
Processo Operacional	Preparar o acervo e a exposição pensando no processo e no consumidor final. Fornecer, mesmo que ao visitante espontâneo, um leve direcionamento e explicações ao longo da visita para impulsionar a experiência do mesmo e	Possuir uma exposição planejada e com explicações disponíveis ao visitante ao longo das instalações.	Ter uma exposição única e fixa, sem muitos direcionamentos ao visitante.
Orientação Estratégica	Possui missão, visão, valores e objetivos que orientem a gestão e os programas e que sejam revistos e atualizados.	Possui missão como vocação do museu, visão e valores que vão estar atrelados às diretrizes da instituição.	Possui apenas a missão.
Tecnologia	Além das técnicas dos órgãos de gestão federais, faz uso de programas computacionais para auxiliar na gestão da instituição.	Utiliza de meios técnicas formais de instituições federais na elaboração dos planos.	Não conta com auxílio de nenhum recurso tecnológico.
Ambiente físico / Layout	Planejar as melhores formas de receber o visitante e possui equipamentos para acolher o visitante a fim de ter uma saída positiva.	Possuir ao menos os equipamentos básicos para acolher bem um visitante.	Não possui equipamentos de acolhimento.
Sentimento/ Experiência	Como lida com a percepção do visitante esta parte é subjetiva, no entanto, o foco é ter horários de funcionamentos flexíveis para aumentar a visitação e ter uma infraestrutura adequada para receber o visitante, assim, as possíveis críticas vão ser em sua maioria focadas em um sentimento subjetivo e não em problemas estruturais.		
Institucionalização	Padronização de comportamentos, funções e processos. Estabilidade.	Possui certa estabilidade com funções e procedimentos padrões.	Não possuir nenhuma estabilidade, funções bem definidas ou padronização dos processos.
Isomorfismo	Conta com mais de um tipo de isomorfismo influência na tomada de decisões.	Apresenta ao menos um tipo de isomorfismo.	Não possui práticas isomórficas.
Principais Desafios	Desafios pontuais e não estruturais.	Precisar de recursos para executar projetos que não sejam essenciais.	Ausência de recursos humanos e financeiros suficientes para gerir o museu.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

No estudo da gestão de operações existe a aplicação de técnicas que impulsionam os processos produtivos, tais técnicas, como já dito anteriormente, podem e estão sendo aplicadas no setor de serviço. Fundamentado nisso, os mecanismos do *service blueprint* podem ser adequados à presente pesquisa, visto que o cliente, ou no caso o turista/visitante está presente em todo o processo, devido aos museus trabalharem com a oferta da experiência e da transformação na visita. Além disso, é possível identificar que tanto na retaguarda pelas ferramentas gerenciais como plano museológico, quanto na linha de frente com os processos, percurso e direcionamento, o pensamento estratégico e o *service blueprint* podem ser identificados.

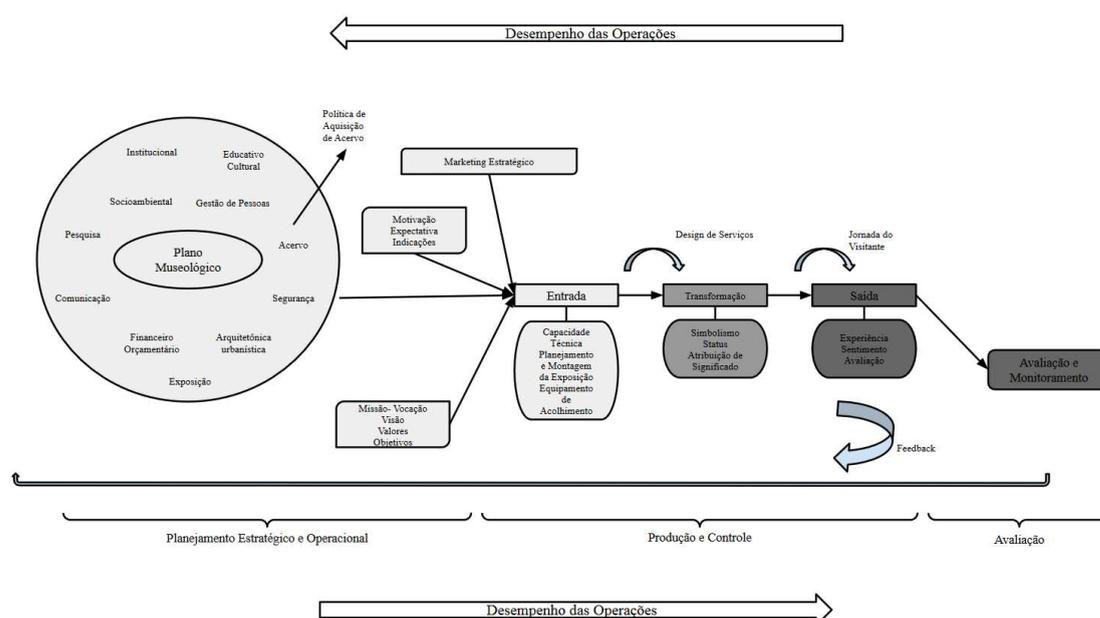
Como proposta para potencializar a gestão operacional dos museus, se coloca a instituição e execução de um sistema PCP, planejamento e controle da produção, visto que, como Roth e Menor (2003) afirmam, é preciso distinguir os serviços planejados dos realizados. Como os planos museológicos precisam ser atualizados com o tempo, o PCP trará um maior monitoramento do plano antigo e uma melhor perspectiva do diagnóstico da situação atual dos museus. Além disso, a ferramenta pode ajudar a direcionar melhor as estratégias, diagnósticos da situação atual e a orientação estratégica com o planejamento estratégico, a definir as metas e diretrizes dos programas do plano com o planejamento operacional e a redirecionar fluxos e recursos de forma mais eficaz e identificar a capacidade máxima que um equipamento possui com o controle.

A gestão cadeia de suprimentos lidará com elementos e atores fora do escopo do museu que vão além do espaço e tempo de produção instantânea que ocorrem no serviço, dessa forma o conceito não consegue ser amplamente aproveitado. Todavia, estar em contato com os diferentes atores que pertencem à cadeia, como possíveis doadores, fornecedores de itens para o funcionamento diário, como de limpeza, higiene, de divulgação e de escritório, com o setor de transporte caso alguma peça do acervo precise de cuidados extras, ou seja, transferida, os próprios visitantes, entre possíveis outros atores, faz com que a produção, mesmo que espontânea, fique mais responsiva e consiga se adequar a possíveis oscilações no cenário. Além do mais, os museus são atrativos culturais no turismo, ou seja, são atores dentro de outras cadeias, por conseguinte o conhecimento e a aplicação a gestão da rede de suprimentos se faz importante.

Como forma de elaborar um modelo para otimizar o processo operacional no contexto dos museus estudados, a pesquisa lança mão do esquema a seguir que une o planejamento e controle da produção com a gestão de operações. Assim, antes da entrada existe o plano

museológico; o marketing estratégico; a orientação estratégica com foco na missão que definirá a vocação e assim o público-alvo; as motivações do visitante, as possíveis indicações e as expectativas do mesmo para o consumo do serviço. Na parte da entrada é possível ver a importância da capacidade técnica dos funcionários, o planejamento e montagem das exposições e a inserção dos equipamentos de acolhimento dentro das instalações. Passando pelo design de serviços, a parte da transformação do processo, encontra-se o simbolismo e a atribuição de significado, assim como o status que o visitante ganha ao consumir um serviço museal. Após a jornada do visitante, o mesmo sairá um com um sentimento e uma experiência acerca da visita que ele acabou de fazer, do produto que ele acabou de consumir, ao passo que ele pode fazer uma avaliação do que ele vivenciou. Esta avaliação ajudará tanto no monitoramento e na avaliação interna que o museu fará de si, quanto no impacto que terá na sua decisão de fazer outra visita e na influência que terá perante o outros possíveis visitantes.

Figura 13: Processo Operacional Otimizado nos Museus



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Na figura 13 é possível perceber o processo operacional proposto a partir do que foi encontrado no presente estudo. A gestão de operações se faz presente como central no processo, todavia, a parte do planejamento, igualmente importante, também é retratada como forma de destacar a diferença de um planejamento dentro da gestão para um resultado satisfatório. Além disso, a parte das avaliações e monitoramento se fazem ímpares para a

adequação de estratégias, diretrizes e programas, com isso o museu tende a corrigir possíveis impasses e erros e ofertar um serviço, no caso uma experiência, melhor para o cliente final, no caso os visitantes e turistas.

Por fim, as redes de contato e o isomorfismo, quando utilizados de forma a refletir processos, atividades e ações de sucesso, ganham destaque diante da possibilidade de serem aplicados quando as etapas referidas na figura 13 acima fossem adaptadas e replicadas em mais museus. Dessa forma, ao ter seus planejamentos e execuções dos processos comparados, os museus que possuem missões, temáticas, tipologias e/ou contextos semelhantes poderiam entrar em um processo de benefício mútuo, ao passo que as trocas iriam auxiliar na potencialização da atividade. Isto posto, não apenas um museu de forma singular e isolada se beneficiaria com as possíveis melhorias, mas o conjunto de museus e por consequência um grupo de atrativos. Essa ação pode ressoar na cadeia turística, o que possibilitaria não apenas um melhor aproveitamento de recurso ou um visitante mais satisfeito devido à melhoria da qualidade do serviço, mas possivelmente também aumentando o número de turistas de uma localidade, impulsionado o turismo da localidade positivamente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Slack, Brandon-Jones e Johnston (2016) colocam que toda organização possui uma função operacional, Lorde Market (2007) aponta que é necessário colocar os museus como organizações para conseguir apreciar o trabalho em equipe e elaborar um planejamento estratégico. Diante disso, o trabalho trata os museus como organizações que possuem um processo produtivo e operacional, além de estruturas institucionais. Contudo, Pimentel, Barbosa e Carvalho (2017) afirmam que existe um problema na atividade turística de caráter operacional, deixando claro que essa parte ainda precisava ser desenvolvida no país. Os museus fazem parte da estrutura turística, logo implementar sua operacionalização é implantar parte do processo produtivo turístico.

O objetivo do estudo foi *diagnosticar de que forma ocorre a gestão em Museus de Juiz de Fora e como se pode potencializar a gestão operacional nos museus*. Para realizar a pesquisa, a abordagem qualitativa foi escolhida para analisar os processos operacionais e os instrumentos de gestão para englobar um maior número de variáveis. A seleção de amostra foram os museus de Juiz de Fora que possuíam entrada própria e plano museológico, visto que ele é o documento que melhor exemplifica os processos operacionais relacionados com a gestão que um museu possui, isso totalizou quatro instituições. A escolha do método foi estudo de caso múltiplo, com pesquisa de campo, pesquisa documental (focada nos planos museológicos), questionários e entrevistas, os dados foram coletados majoritariamente nos museus e por e-mail ao Ibram, com a parte de análise destinada à análise de conteúdo e a análise lexical dos documentos.

Os resultados podem ser divididos pelos objetivos específicos que guiaram não apenas o estudo, como foram primordiais na elaboração das categorias de análise. O *primeiro objetivo específico buscou identificar, descrever e analisar, por meio de dados históricos, documentais, qualitativos e quantitativos, a atual situação dos museus em Juiz de Fora, com destaque para a identificação da existência ou não do plano museológico*. Dentre os resultados é possível destacar a predominância do museu em formato tradicional e com tipologia atrelada ao fator histórico na cidade de Juiz de Fora, o foco dos museus gira em torno da história e da ciência. O organograma dos museus estudados é bem delimitado em dois deles, sendo esses museus também os dois que possuem o maior número de funcionários.

As instituições que mantêm os museus são todas públicas, sendo duas municipais e duas federais por meio da UFJF.

Na questão de atrativos/recurso/produto, os três museus identificados como atrativos foram analisados no estudo (MAPRO, MAMM e MFJF) e o último foi ponderado como um recurso com potencial para se tornar um atrativo turístico (MDCT).

*O segundo objetivo específico visava identificar as estratégias e ferramentas gerenciais, rotinas organizacionais e situações financeiras existentes na execução da gestão de operações em museus de Juiz de Fora.* Uma das grandes contribuições do trabalho se situa na comprovação de um subdesenvolvimento na gestão dos museus da cidade, quando somente metade dos museus possuem regimento interno e apenas cinco o plano museológico, comprovando não somente o baixo nível de desenvolvimento da gestão como também uma falta de aproveitamento do possível potencial que a instituição possui.

A pesquisa possibilitou descobrir que o plano museológico dos museus em sua maioria está incompleto e desatualizado, implicando também um possível atraso no seu desenvolvimento. Apenas um dos museus é guiado pelo seu plano museológico, um possui planejamento estratégico e plano de ação enquanto não atualiza o plano museológico, o outro não consegue implementar o plano nas ações devido a sua atual realidade de precarização de recursos e o último não apresenta plano museológico, seguindo um plano de trabalho e orientações estratégicas. Os funcionários dos museus estudados afirmaram que o planejamento está associado a eficiência operacional, assim compreendem o valor da gestão estratégica para o desenvolvimento dos museus. Outro ponto que o estudo identificou foi que praticamente a totalidade dos itens que compõem o acervo foram adquiridos por um único doador, seja pessoa ou instituição, além disso, o acervo foi identificado como a principal parte do museu pelos seus funcionários. Além disso, foi possível perceber um baixo número de funcionários que trabalham nos museus, o que se repete dentre os desafios apontados pelos museus e é um possível indicativo para o subdesenvolvimento dos mesmos. Além do mais, é possível inferir que a jornada do visitante poderia ser mais bem aproveitada se um estudo de design de serviços fosse realizado e implementado nas instalações, visto que quanto maior for o valor para o cliente, mais satisfeito será o visitante e um visitante satisfeito faz avaliações positivas e influência não apenas outro indivíduo a realizar a visita ao museu, como também à cidade.

A questão da estabilidade financeira, além de ter sido mencionada pelos museus no contexto nacional, foi um dos pontos mais críticos encontrados na gestão de museus

analisados pelo presente estudo. Na maioria dos casos a ausência do recurso financeiro impossibilita a implementação de projetos e até mesmo a eficácia da própria gestão.

*O terceiro objetivo específico visava analisar os processos de gestão operacional desempenhadas na gestão de serviços aos visitantes nos museus de Juiz de Fora estudados. A partir disso, a análise da orientação estratégica dos museus foi feita, evidenciando que a maioria deles possuem como missão/vocação a preservação não apenas do acervo como da história que ele carrega consigo, assim como em alguns casos a preocupação em ser um equipamento cultural voltado para a sociedade. No questionário dos funcionários é ponderado que a principal função do museu é preservar a história e estar a serviço da sociedade, algo evidente em museus públicos. Tangente a parte tecnológica, os museus não possuem a inovação de forma bastante evidenciada em sua maioria, mas grande parte deles recorrem a documentos de órgãos federais para guiar as suas gestões.*

No estudo do mapa do museu foi realizado, dentro deste estudo foi possível perceber que a extensão das instalações é fundamental para o planejamento da montagem de exposição e para o direcionamento do percurso ao visitante. Nesta questão o estudo do layout é um diferencial no design de serviço e a oferta de experiência ao visitante. Seja a temática e a tipologia do museu atrelada a contemplação ou a interação ligada a memória afetiva, os objetos de apoio, descanso e acomodação possuem o propósito de acomodar o visitante e ofertar não apenas a sensação de suporte, mas de hospitalidade, impactando na sua percepção ao final do processo.

O processo operacional foi analisado no trabalho para entender como se dava a parte de entrada-transformação-saída nos museus. Após a pesquisa se tornou claro que os programas do plano museológico entram na gestão e assim precisam ser contemplados na parte de insumos (entrada) no processo. Juntamente com a política de aquisição de acervo, que não está presente em todos os museus, entra na parte de insumos (entrada), a orientação estratégica da instituição, o marketing estratégico, a capacidade técnica e as motivações/indicações/expectativas do visitante. O processo de transformação engloba o simbolismo e a atribuição de significado que o visitante dá ao serviço, no caso a visita, assim na transição da primeira para a segunda fase entra o design de serviços. A jornada do visitante entra entre a fase de transformação e a saída, esta que engloba a experiência/sentimento e avaliações dos visitantes, estes últimos que vão servir como base para a avaliação e monitoramento do processo por meio do feedback.

No *quarto objetivo específico*, o foco era analisar a existência de isomorfismo nas organizações museológicas estudadas. A institucionalização de instituições não segue um modelo estável, devido às próprias instabilidades que o contexto oferece, mas possuem certa estabilidade nas funções e procedimentos padrões básicos. Dentro da pesquisa dois tipos de isomorfismo foram encontrados, o isomorfismo mimético, na presença de referências à outras instituições no seu plano museológico ou nas suas ações de gestão e conservação, e o isomorfismo normativo, quando a grande parte das instituições guiam suas ações embasadas nas normas e diretrizes que o Ibram oferta aos museus.

Já o *quinto objetivo específico* foi apontar os principais entraves que podem atrapalhar a otimização da gestão nos museus. A partir dos resultados da pesquisa foi possível perceber que apesar de alguns desafios terem sido mencionados, dois foram citados com maior frequência nas falas de três entrevistados (portanto em três museus) e no questionário dos funcionários com maior predominância na questão das possíveis melhorias e também dos desafios. O primeiro foi a ausência de recursos humanos, pessoas/funcionários para executar as tarefas e/ou projetos. Os gestores alegam que o baixo número de prestadores de serviço nas instituições reflete em um acúmulo de trabalho pelos demais membros da equipe, além de uma perda do potencial do museu, visto que muitos serviços deixam de ser realizados em virtude da escassez de recursos humanos. Já o segundo consiste na parte financeira ser um empecilho para conseguir desenvolver tarefas básicas e possíveis novos projetos, desperdiçando em muitos casos o real potencial do atrativo/produto turístico.

Diante dos resultados, foi possível identificar certa similaridade nas ferramentas de gestão, mesmo que os processos não ocorram igualmente. Além disso, diante da ausência de uma forte presença do plano museológico dos museus da cidade, foi possível perceber que o contexto gerencial das instituições analisadas na cidade estão em fase incipiente. Sendo possível afirmar que ainda existe um subdesenvolvimento das ferramentas de gestão e até do desenvolvimento do total potencial dessas instituições museais na cidade. A principal confirmação de tal afirmação é o pequeno número de museus que possuem o documento de gestão estipulado como o mais completo e adequado, no caso o plano museológico. Ademais, é possível perceber que apenas um dos museus analisados possuem o plano museológico completo, com onze programas. O mesmo ainda possui uma periodicidade maior que os demais, visto que muitos apenas possuem um plano.

A gestão de operações auxilia na eficiência da gestão, proporcionando um produto ao final do processo com maior valor agregado. Então ao retomarmos a pergunta problema do

trabalho “como ocorre a gestão em Museus de Juiz de Fora e de que forma se pode potencializar a gestão operacional nos museus?” A resposta veio na forma do modelo da figura 13 elencada no trabalho. Ao fazer o uso de ferramentas de gestão, como o planejamento e controle da produção, os processos operacionais podem ser planejados, controlados, avaliados e redesenhados de forma mais eficaz, assim, as pontas soltas se prendem e o visitante, assim como a sociedade, consegue receber os frutos positivos disso, seja um cliente final satisfeito ou um turismo impulsionado por um atrativo desenvolvido.

Contudo, em vista de um cenário sub explorado, as respostas podem ir além de uma gestão mais minuciosa. A instituição mantenedora tem um papel chave na gestão, os recursos sejam humanos ou financeiros precisam conseguir se adequar a realidade e chegarem da forma e em quantidade necessárias para o bom desenvolvimento dos museus. Além disso, pode-se destacar a importância da prefeitura e dos demais órgãos de fomento no estímulo ao desenvolvimento, seja por meio de editais de incentivo, leis de regulamentação, projetos de apoio ou na divulgação dos atrativos.

Com isso, o trabalho consegue contribuir em duas frentes, uma teórica e uma prática. Na perspectiva teórica o trabalho foca em temas que ainda não são muito estudados, havendo assim certa lacuna na temática, ao passo que o estudo coloca em foco a gestão de operações atrelada ao turismo de uma forma mais intensa, trazendo os impulsos que o setor ainda subdesenvolvido no país conseguiria caso uma maior preocupação fosse dada na parte operacional do mesmo. A segunda contribuição será justamente a aplicação das ferramentas de administração nos museus, visto que a presente pesquisa comprovou certa defasagem no nível de gestão de museus da cidade e apresentou formas de otimização do mesmo, essa em formato de uma ferramenta que ao ser aplicada pode tornar mais eficaz o produto final, no caso o sentimento e a percepção do visitante, turista ou não, do serviço. Após potencializar o processo, a cadeia turística ganha atrativos mais complexos e satisfatórios, a sociedade ganha um melhor desenvolvimento museal, um destino mais desenvolvido e recursos bem aproveitados.

Embora as contribuições do trabalho, a pesquisa também possui algumas limitações, além das elencadas sobre o método. Apesar de o objetivo ter sido compreender a realidade das ferramentas de gestão e assim dos museus com plano museológicos, uma análise com os visitantes antes e depois da visita poderia complementar a afirmação da sub exploração do potencial das demais instituições, visto que essa análise poderia captar novas opiniões daqueles que experimentaram o efeito da gestão na prática.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACERENZA, M, A. **Administración del Turismo: conceptualización y organización**. México: Trillas, 1991.
- ALVES, S. A Multidimensionalidade nas Organizações Empresariais: Proposta de um modelo Analítico, **RAC**, v. 8, n. 2, 2004.
- ANJOS, F. A.; ANJOS, S. J. G.; OLIVEIRA, J. P. A Abordagem Sistêmica no Processo de Planejamento e Gestão de Territórios Urbanos Turísticos. **Revista Rosa dos Ventos**, v. 5, n. 3, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARRETTO, M. **Planejamento Responsável do Turismo**. Campinas: Papyrus, 2000.
- BENI, M. C. Sistema de Turismo - SISTUR: Estudo do Turismo face à moderna Teoria de Sistemas. **Revista Turismo em Análise**, v. 1, n. 1, 1990.
- BENI, M. C.; MOESCH, M. Do Discurso da Ciência do Turismo para a Ciência do Turismo. **Revista Turismo e Desenvolvimento**, n.25, 2016.
- BINFARÉ. P. W.; CASTRO, C. T.; SILVA, M. V.; GALVÃO, P. L.; COSTA, S. P. Planejamento turístico: aspectos teóricos e conceituais e suas relações como conceito de turismo. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 4, 2016.
- BLACKMON, K. Gestão de Operações: A incessante busca pela eficiência. *In*: STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. (orgs.) **Isto é design thinking de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2014
- BOULLÓN, R. C. **Planificación del Espacio Turístico**. 4 ed. México: Trillas, 2006.
- BOWEN, J. & FORD, R. C. Managing Service Organizations: Does Having a “Thing” Make a Difference? **Journal of Management**, v. 28, n. 3, 2002.
- BRASIL. **Decreto nº 5.264, de 5 de novembro de 2004**. Institui o Sistema Brasileiro de Museus e dá outras providências. Diário Oficial da União, seção 1, Brasília, DF, p.5, 8 de nov. 2004.

- BRASIL. **Lei nº11.904, de 14 de janeiro de 2009**. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 146, n. 10, p. 1-4, 15 jan. 2009.
- BRASIL. **Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009**. Cria o Instituto Brasileiro de Museus – Ibram, cria 425 (quatrocentos e vinte e cinco) cargos efetivos do Plano Especial de Cargos da Cultura, cria Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e Funções Gratificadas, no âmbito do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Diário Oficial União, Brasília, DF, 21 jan. 2009.
- BRASIL. **Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013**. Regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus - Ibram. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 150, n. 203, p. 1-5, 18 out. 2013.
- CÂNDIDO, M. M. D. **Orientações para Gestão e Planejamento de Museu**. Florianópolis: FCC, 2014.
- CAMARGO, B. V., JUSTO, A. M. IRaMuTeQ: Um Software Gratuito para Análise de Dados Textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, 2013.
- CARAIOLA, D. M. *et al.* Estudo de Caso. In: TAKAHASHI, A. R. W. **Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013.
- CARVALHO, L. M. Indicadores mensais de indústria, comércio e serviços: julho e agosto de 2022. Carta de Conjuntura. **IPEA**. Nº 56. 3º Trimestre de 2022. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/wp-content/uploads/2022/09/220930\\_cc\\_56\\_nota\\_30\\_atividade\\_economica.pdf](https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/wp-content/uploads/2022/09/220930_cc_56_nota_30_atividade_economica.pdf)> Acesso dia 28 de fev. de 2023.
- CHARTIER, J.-F.,; MEUNIER, J.-G. Text mining methods for social representation analysis in Large Corpora. **Papers on Social Representations**, v. 20, n.37, 2011.
- CONSELHO DE AMIGOS DO MUSEU MARIANO PROCÓPIO. **Regimento Interno**. 2014, 7 p.
- CONSELHO FEDERAL DE MUSEOLOGIA. **Resolução nº 3 do ano de 2013**. Instrui os COREM's para o cumprimento do artigo 8º da Lei 11.904 que institui o Estatuto dos Museus e dá outras providências. São Paulo, 4 de out. 2013.

- CORREA, H. L., PAIVA, E. L., & MENDES PRIMO, M. A. A pesquisa em gestão de operações no Brasil: um breve relato de sua evolução. **RAE-eletrônica**, v.9, n.2, 2010.
- COSTA, L. F. O estatuto científico da Museologia e sua relação com o Turismo pelos estudos de público de museus. **Revista Iberoamericana de Turismo-RITUR**, v.8, n. 4, 2018.
- DAUCÉ, B. Rieunier, S. Le Marketing Sensoriel du Point de Vente. **Recherche et Applications en Marketing**, v.17, n. 4, 2002.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, 2005.
- ECONOMIA DO TURISMO - PAINEL RAIS. **Observatório do Turismo de Minas Gerais**, 2023. Disponível em: <<https://www.observatorioturismo.mg.gov.br/?p=5318>> Acesso dia 20 de maio de 2023.
- EDSON, G. Gestão do Museu. *In*: BOYLAN, P. J. (Coord.) **Como Gerir um Museu: Manual Prático**. Paris: ICOM, 2004, p.145-159.
- EDVARDSSON, B. Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference. **International Journal of Production Economics**, v. 52,1997.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- FRIEDBERG, E. **O Poder e a Regra: dinâmicas da ação organizada**. Lisboa: Instituto Piaget, 1993.
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Turismo**. 2023. Disponível em:<<https://fjp.mg.gov.br/turismo/>> Acesso dia 29 de dezembro de 2023
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Lei Robin Hood**. Disponível em:<[http://robin-hood.fjp.mg.gov.br/index.php?option=com\\_jumi&fileid=15](http://robin-hood.fjp.mg.gov.br/index.php?option=com_jumi&fileid=15)> Acesso dia 15 de outubro de 2023

- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Resultado da Consulta**. Disponível em: <<https://imrs.fjp.mg.gov.br/Consultas/Resultado>> Acesso dia 17 de janeiro de 2023
- GEREFFI, G. The Global Economy: Organization, Governance and Development. In. SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. **The Handbook of Economic Sociology**. 2ª ed. New York: Princeton University Press, 2005, p. 160-182
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, A. R. Museus, Turismo e Sociedade: uma reflexão. **Revista Iberoamericana de Turismo-RITUR**, v.7, n. 3, 2017.
- HAYWOOD-FARMER, J. A Conceptual Model of Service Quality. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 8, n. 6, 1998.
- HODGSON, G. M. Institutional Economics into Twenty-First Century. **Studii e Note di Economia**, v.15, n. 1, 2009.
- HUGHES, E. C. The study of institutions. **Social Forces**, v. 20, n. 3, 1942.
- HSU, K. & CHAO, J. Transformation Strategies for the Operation and Management of Local Cultural Museums in Nantou County. **Sustainability**, v. 9, 2017.
- HSU, K., LIN, M., CHAO, J. & HUANG, S. Constructing an Evaluation Framework for Eco-Museum Operations-Management Performance, Based on the Case of Jhushan, Taiwan. **Sustainability**, v. 10, n. 1934, 2018.
- HU, Y.; RITCHIE, J. R. B. Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach. **Journal of Travel Research**, v. 32, n. 5, 1993.
- ICOM - International Council of Museums. **Museum Definition**. ICOM, 2022. Disponível em: <<https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>> Acesso dia 10 de fevereiro de 2024.
- ICOM - International Council of Museums. **Declaration of the International Council of Museums (ICOM) and the World Federation of Friends of Museums (WFFM) for worldwide Sustainable Cultural Tourism**. ICOM, 2007. Disponível em: <[https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/tourism2007\\_eng.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/tourism2007_eng.pdf)> Acesso dia 10 de fevereiro de 2024.

- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2023. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/juiz-de-fora/panorama>> Acesso dia 15 de outubro de 2023
- INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (Ibram). **Subsídios para a elaboração de planos museológicos**. Brasília, 2016.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (Ibram). **Diagnóstico sobre a gestão e o financiamento dos museus brasileiros: compreendendo os aspectos administrativos, financeiros, de planejamento e de institucionalidade das instituições museológicas**. Brasília, 2020.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (Ibram). *Tabela com dados dos museus cadastrados no Ibram*. Brasília, 2023. Não publicado.
- JAFARI, J. Editor's page. **Annals of Tourism Research**, v.5, 1977.
- JAFARI, J.; BRENT RITCHIE, J. R. Toward a framework for tourism education. **Annals of Tourism Research**, v. 8, v.1, 1981.
- JOHNSTON, R. Service operations management: return to roots. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n.12, 2005.
- KOTLER, N. New Ways of Experiencing Culture: The Role of Museums and Marketing Implications, **Museum Management and Curatorship**, v. 19, n. 4, 2001.
- LAHLOU, S. Text mining methods: An answer to Chartier and Meunier. **Papers on Social Representations**, v. 20, n. 38, 2012.
- LA TORRE, O. **El Turismo: Fenómeno Social**. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica, 1980.
- LEIPER, N. The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist and the Tourist Industry. **Annals of Tourism Research**, 1979.
- LIU, Y. QIAN, W. ZHAO, S. TAKALA, J. Operations Strategy Optimization Based on Developed Sense and Respond Methodology. *In*. PROCEEDINGS OF THE 8TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INNOVATION & MANAGEMENT. 2011, Kitakyushu, Japão. **Conferência [...]** Wuhan, China: Wuhan University of Technology Press, 2011. p.1010-1015.

- LOHMANN, G.; PANOSSO NETTO, A. **Teoria do Turismo: conceitos, modelos e sistemas**. São Paulo: Aleph, 2008.
- LOPES, M. M.; PANOSSO NETTO, A. Análise das Políticas Federais de Turismo no Brasil (1930 a 2020). **Ateliê do Turismo**, v. 5, n. 2, 2021.
- LORD, G. D.; LORD, B. **The Manual of Museum Management**. 2 ed. Lanham, MD: AltaMira Press, 2009.
- LORD, G. D.; MARKERT, K. **The manual of strategic planning for museums**. Lanham, MD: AltaMira Press, 2007.
- MARCONI, A. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MCPHERSON, G. Public memories and private tastes: The shifting definitions of museums and their visitors in the UK. **Museum Management and Curatorship**, v. 21, n. 2006, 2005.
- MELO, H. P.; ROCHA, F.; FERRAZ, G.; SABBATO, A. D.; DWECK, R. **O Setor Serviços no Brasil: Uma Visão Global – 1985/95**. A Economia Brasileira em Perspectiva. v. 1. Rio de Janeiro: IPEA, 1998. Texto para Discussão nº 549.
- MENTZER, J. T., DEWITT, W., KEEBKER, J., MIN, S., NIX, N., SMITH, C., & ZACHARIA, Z. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2. 2001.
- MEIRELLES, D.. Estratégias Competitivas e Potencial de Barreiras de Entrada em Serviços: Uma Proposta de Abordagem Teórica. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v.11, n.1, 2010.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, 1977.
- MINGHETTI, V., MORETTI, A. & MICELLI, S. (2001) Reengineering the Museum's Role in the Tourism Value Chain: towards an it Business Model. **Information Technology & Tourism**, v. 4, 2001.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo Cultural: Orientações Básicas**. Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

- MOESCH, M. O Lugar de Experiência e da Razão na origem do Conhecimento do Turismo. **Cenários**, v.1, n.1, 2013.
- MOLEFE, L. P.; TAUOATSOLA, P.; SIFOLO, P. P. S.; MANAVHELA, P.; HENAMA, U. S. The effects of tourism supply chain management practices on tourism operations in Pretoria, South Africa. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, v. 7 n.2, 2018.
- MORENO, C. W. Optimization in Production Operations -Optimal “Lean Operations” in Manufacturing. **Ultramax Corporation**. 2006.
- MOLINA, C. C.; RESENDE, J. B. Atividades do planejamento e controle da produção (PCP). **Revista Científica Eletrônica de Administração**, v.6, n.11, 2006.
- MUSEU DE ARTE MURILO MENDES. **Plano Museológico 2019-2022**. Juiz de Fora: MAMM, 2019. 73 p., il.
- MUSEU DE ARTE MURILO MENDES. **Regimento Interno do Museu de Arte Murilo Mendes**. 2015.
- MUSEU DINÂMICO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Missão, histórico e objetivos**. Juiz de Fora, s/d.
- MUSEU DINÂMICO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Plano de Trabalho 2013-2017**. Juiz de Fora, 2013.
- MUSEU FERROVIÁRIO. **Plano Museológico 2018-2022**. Juiz de Fora: MFJF, 2018, 73 p.
- MUSEU MARIANO PROCÓPIO. **Plano Museológico 2016**. Juiz de Fora: MAPRO, 2016, 84 p.
- MUSEU MARIANO PROCÓPIO. **Montagem da Exposição**. Juiz de Fora: MAPRO, 2023, no prelo.
- NANCI, L. C.; SALLES, M. T. Planejamento e controle da produção em serviços. *In*: LUSTOSA, L.; MESQUITA, M. A.; QUELHAS, O.; OLIVEIRA, R. **Planejamento e Controle da Produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p.332-350.

NECHAR, M. C.; CORTÉS, M. L. **Apuntes para la Investigación Turística**. Quintana Roo: Universidad de Quintana Roo, 2006.

OBSERVATÓRIO DO TURISMO DE MINAS GERAIS. **Painéis interativos**. 2022. Disponível em: <[https://www.observatorioturismo.mg.gov.br/?page\\_id=9094](https://www.observatorioturismo.mg.gov.br/?page_id=9094)> Acesso dia 17 de janeiro de 2024.

**O Museu Mariano Procópio**. São Paulo: Banco Safra, 2006.

PANOSSO NETTO, A. Filosofía del Turismo. Una propuesta epistemológica. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v.16, n. 4, 2007.

PANOSSO NETTO, A. TRIGO, L. G. G. **Cenários do Turismo Brasileiro**. São Paulo: Aleph, 2009

PASQUINI, N. C. Planejamento e controle da produção (PCP): estado da arte. **Revista Tecnológica da Fatec Americana**, v. 3, n. 2, 2015.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. Mapeamento das Temáticas de Gestão de Operações: uma análise baseada na oferta de espaço editorial pelas revistas e congressos científicos da área. **REGE**, São Paulo, v. 20, n. 3, 2013

PEREIRA, F. A. M. A evolução da Teoria Institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Organizações em Contexto**, v. 8, n. 16, 2012.

PESTANA, T. **Sobre o Tema da Gestão do Patrimônio Cultural**. IPHAN, 2015.

PIMENTEL, M. P. C.; PIMENTEL, T. D. Planejamento e controle da produção no turismo: um ensaio. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 28, p. 53-74, 2012.

PIMENTEL, T. D.; BARBOSA, J. S.; CARVALHO, F. C. C. de. Modelo para análise da Gestão da Produção no ambiente intra e interorganizacional do Turismo. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, Aveiro (Portugal), n.27/28, p.1563-1575, 2017.

PIMENTEL, T. D.; CARVALHO, F. C. C. de. Autoavaliação do Grau de Desenvolvimento da Oferta Turística com Base em seus Recursos, Atrativos e Produtos Turísticos. **Rosa dos Ventos**, v. 12, n. 1, 2020.

- PIMENTEL, T. D.; SILVA, J. V. A.; COELHO, M. F. Explorando as Práticas Gerenciais nas Atividades Características do Turismo. **Rosa dos Ventos**, v.13, n. 1, 2021.
- PIMENTEL, T. D. Cadeia Produtiva do Turismo de Juiz De Fora (Brasil): Análise Sistêmica, Diagnóstico e Recomendações. **Revista Turismo, Estudos e Práticas**, v. 10, n. 2, 2021.
- PIMENTEL, T. D. O Destino Turístico como Produto e a Organização da Produção do Destino Turístico. *In*. PIMENTEL, M. P. C.; PIMENTEL, T. D. **Gestão de Destinos Turísticos**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2014.
- PIMENTEL, T. D. Operations Management on Organizations from the Tourism Supply Chain: An Analysis of the Cultural Attractions Offer in Juiz de Fora (MG). **Marketing & Tourism Review**, v. 5, n. 2, 2020.
- PIMENTEL, T. D. Refazendo as fundações do método de pesquisa e intervenção dos estudos clínicos de Crozier e Friedberg a partir da filosofia para a ciência do realismo crítico. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, 2014.
- PLAČEK, M., PŮČEK, M. J., & ŠILHÁNKOVÁ, V. New trends in the strategic management of museums in the Czech Republic. **Museum Management and Curatorship**, v. 32, n. 4, 2017.
- PLANO MUNICIPAL DE TURISMO JUIZ DE FORA, 2020. Disponível em: <[https://www.pjf.mg.gov.br/turismo/arquivos/plano\\_turismo/plano\\_municipal\\_de\\_turismo.pdf](https://www.pjf.mg.gov.br/turismo/arquivos/plano_turismo/plano_municipal_de_turismo.pdf)> Acesso dia 20 de maio de 2023.
- PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, 1996.
- PREFEITURA DE JUIZ DE FORA (PJF). **Eleita Nova Diretoria do Circuito Turístico Caminho Novo**. 2022. Disponível em: <<https://www.pjf.mg.gov.br/noticias/view.php?modo=link2&idnoticia2=73797>> Acesso dia: 05 de setembro de 2023
- PREFEITURA DE JUIZ DE FORA (PJF). **Histórico**. 2023a. Disponível em: <<http://www.pjf.mg.gov.br/institucional/cidade/historia.php>> Acesso dia 03 de maio de 2023

- PREFEITURA DE JUIZ DE FORA (PJF). **Turismo-Institucional**. 2023b. Disponível em: <<http://www.pjf.mg.gov.br/institucional/cidade/historia.php>> Acesso dia 03 de maio de 2023
- PREFEITURA DE JUIZ DE FORA (PJF). **Conselho Municipal-Apresentação**. 2023c. Disponível em: <<https://www.pjf.mg.gov.br/conselhos/comtur/index.php>> Acesso dia 23 de dezembro de 2023
- PREFEITURA DE JUIZ DE FORA (PJF). **Turismo-Apresentação**. 2023d. Disponível em: <<https://www.pjf.mg.gov.br/turismo/>> Acesso dia 23 de dezembro de 2023
- RAMOS, A. G. **A Nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- RATHMELL, J. M. “What is Meant by Services?” **Journal of Marketing**, v. 30, 1966.
- REID, R. D.; SANDERS, N. R. **Operations management**. 4.ed. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken,. 2011.
- REJOWSKI, M.; SOLHA, K, T. Turismo em um Cenário de Mudanças. *In*: REJOWSKI, M. (org.) **Turismo no Percorso do Tempo**. São Paulo: Aleph, 2002. p. (75-122).
- REJOWSKI, M., YASOSHIMA, J. R.; STIGLIANO, B. V.; SILVEIRA, A. S. Desenvolvimento do Turismo. *In*: REJOWSKI, M. (org.) **Turismo no Percorso do Tempo**. São Paulo: Aleph, 2002. p. (43-73).
- ROCHA, F. **Composição do Crescimento dos Serviços na Economia Brasileira: Uma Análise da Matriz Insumo-Produto – 1985/92**. IPEA. Rio de Janeiro, 1997. Texto para Discussão nº 522
- ROTH, A.; MENOR, L. J. Insights into service operations management: a research agenda. **Production and OperationsManagement**, v. 12, n. 2, p. 145-163, 2003.
- RUSCHMANN, D. V. de M. Planejamento e organização territorial do Turismo. **Revista Turismo em Análise**, v. 1, n. 1, 1990.
- SACCOL, A. Z. Um Retorno ao Básico: Compreendendo os Paradigmas de Pesquisa e sua Aplicação na Pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, 2009.

- SANTOS, L. C. S.; VARVAKIS, G. SERVPRO: uma técnica para a gestão de operações de serviços. **Revista Produção**, v. 12, n. 1, 2002.
- SCHNEIDER, B; BOWEN, D. **Winning the Service Game**. Boston: Harvard Business School Press, 1995, p. 1-16.
- SCOTT, W. R. The Adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, 1987.
- SCUMPARIM, D.; SPERS, V. R. E.; NETO, M. S. Análise da Gestão de Serviços Globalmente Integrada sob a Ótica das Metáforas. **Revista Gestão.Org**, v. 7, n. 2, 2009.
- SELZNICK, P. Institutionalism 'old' and 'new'. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, 1996.
- SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 8.ed. São Paulo: Atlas - GEN. 2016.
- SILVA, L. V. *et al.* **Metodologia de pesquisa em administração**: abordagem prática. Editora Unisinos, 2012. (Coleção EAD) Disponível em: <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000045/000045b4.pdf>
- SOBOTKA, T.; KAMHUBER, F.; HENJES, J.; SIHN, W. A case study for simulation and optimization based planning of production and logistics systems. *In*. 2017 WINTER SIMULATION CONFERENCE (WSC), 2017, Las Vegas, NV. **Conferência[...]** Las Vegas: IEEE, 2017. p. 3495-3506.
- SOLHA, K. T. Evolução do Turismo no Brasil. *In*: REJOWSKI, M. (org.) **Turismo no Percurso do Tempo**. São Paulo: Aleph, 2002. p. (123-162).
- SOUTHERN, G. Operation Management. *In*. MOUTINHO, L. (ed.) **Strategic Management in Tourism**. Oxfordshire: CABI, 2000. p. 211-238.
- STICKDORN, M. Definições: O design de Serviços como Abordagem Interdisciplinar. *In*: STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. (orgs.) **Isto é design thinking de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

- SZPILKO, D. Tourism Supply Chain - Overview of Selected Literature. **Procedia Engineering**, v. 182, 2017.
- TAYLOR, A.; TAYLOR, M. Operations Management Research: contemporary themes, trend and potential future directions. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 12, 2009
- THIRY-CHERQUES, H. R. A validade da generalização. **Cadernos EBAPE**, v. 7, n. 4, 2009.
- TONELLI, L. C.; FILHO, P. M. N.; OLIVEIRA, I. M.; SOARES, T. M.; PEREIRA, L. B.; ALMEIDA, G. C. **Modernização e Otimização da Exposição de Longa Duração do Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia**. [s.l: s.n.].
- TRIBE, J. The indiscipline of tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 24, n.3, 1997.
- TORRES, J.; MORALES, A.; JIMÉNEZ, S. Quantitative analysis of hotels in TripAdvisor: spanish and portuguese destinations. Málaga, Espanha, 2013.
- VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 15-24
- VIEIRA, D. F.; GONTIJO, J. M.; JÚNIOR, N. T. Personalização e Padronização em Serviços Profissionais: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Consultoria de Gestão. **Revista Gestão Industrial**, v. 12, n. 02, 2016.
- VISKUP, P.; GÁLOVÁ, K.; PĚRKOVÁ, Z. Case study: Optimization of production processes. *In*. INTERNATIONAL CONFERENCE ON CIRCUITS, SYSTEMS, COMMUNICATIONS AND COMPUTER, 23, 2019, MATEC Web Conf.. **Conferência [...]** EDP Sciences, 2019. p. 1-4.
- VOSS, C. A.; HSUAN, J. Service architecture and modularity. **Decision Sciences**, v. 40, n. 3, p. 541–569, 2009.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO). **International Recommendations for Tourism Statistics 2008**. New York: United Nations Publications. 2010a.

- WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO). **Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework 2008**. New York, Madrid, Luxembourg: United Nations Publications, 2010b.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO). **A Practical Guide to Tourism Destination Management**. Madrid: World Tourism Organization, 2011.
- YASOSHIMA, J. R.; OLIVEIRA, N. S. Antecedentes das Viagens e do Turismo. *In*: REJOWSKI, M. (org.) **Turismo no Percurso do Tempo**. São Paulo: Aleph, 2002. p. (17-42).
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ŽIVIČNJAKA, M.; ROGIĆ, K.; BAJOR, I. Case-study analysis of warehouse process optimization. **Transportation Research Procedia**, v.64, 2022.
- ZORZI, M.; CERQUEIRA, F. V. Atrativos Turísticos e Patrimônio Cultural: O Olhar do Poder Público e da Comunidade Local no Município de Jaguarão - RS. *In*: Anais do VI Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul, 6, 2010, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: UCS, 2010, p.1-15.

## APÊNDICE A - Dados sobre o Município de Juiz de Fora

Os dados a seguir são um complemento ao diagnóstico de Juiz de Fora realizado no item 4.1 da pesquisa. Neste caso os dados são mais gerais da cidade, não sendo focado no turismo na mesma proporção que foi feito anteriormente.

Referente aos fatores sociodemográficos, a cidade fica localizada na Zona da Mata mineira e, segundo o IBGE (2023), a população residente em Juiz de Fora no último censo (2022) era de 540.756 pessoas, um aumento quando comparado com o ano de 2010 que totalizava 516.247 pessoas. Além disso, 30.395 pessoas em 2010 não residiam na cidade em 2005 (IBGE, 2023).

Outro dado sobre Juiz de Fora é a sua densidade demográfica, que em 2022 era de 376,64 habitantes por quilômetros quadrados, conforme os dados do IBGE (2023), enquanto no ano de 2010, ainda segundo o IBGE, era de 359.567 habitantes por quilômetro quadrado, ou seja, também houve um crescimento. Além de um território com 1.435,749 km<sup>2</sup> com 97,70 km<sup>2</sup> de área urbanizada (IBGE, 2023). De acordo com o IBGE (2023), o PIB per capita da cidade em 2020 era de 29.424,88 reais e o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal em 2010 era 0,778.

No censo mais recente (e único) que o IBGE (2023) disponibiliza, tem-se um total de 244.024 pessoas do sexo masculino, sendo que a faixa etária entre 30 a 39 anos agrupa a maioria destas pessoas. Em relação ao sexo feminino, a maioria da população em 2010, foi contabilizado 272.223 pessoas, sendo a maioria agrupada na faixa de 40 a 49 anos. Quando visto de forma geral (englobando os dois sexos), a população que está predominante é a que se concentra na faixa etária entre 30 a 39 anos, sendo a de 40 a 49 o segundo maior agrupamento de pessoas, de acordo com o IBGE (2023). Ainda conforme a mesma fonte, o menor agrupamento se refere a faixa entre 0 e 4 anos.

Tangente a área da educação, em Juiz de Fora, no ano de 2010, segundo o IBGE (2023), 98,3% era a taxa de escolarização da população entre 6 a 14 anos. Ainda consoante a mesma fonte, no ano de 2021 57.862 matrículas foram feitas no ensino fundamental nas 209 escolas e 16.705 no ensino médio nos 63 estabelecimentos.

O Índice de Desenvolvimento Humano de Juiz de Fora no ano de 2010 (IBGE, 2023), mais recente disponibilizado, era de 0,778, um aumento quando comparado com os anos de 1991 (0,594) e 2000 (0,703). Quando estudado os índices de pobreza na cidade, o IBGE

(2023) apenas disponibiliza os dados do ano de 2003, assim, nos dados em questão, tem-se que a incidência da pobreza na cidade era de 12,86%, já a porcentagem da incidência da pobreza subjetiva era de 9,45% e o índice Gini, também foi exposto, foi de 0,41% (IBGE, 2023).

Referente aos fatores econômicos, ainda na esfera mais ampla, conforme o IBGE (2023), o PIB (produto interno bruto) per capita de Juiz de Fora em 2021 era de R\$35.145,34. Esse número é um indicativo de aumento, visto que em 2020 o PIB per capita era R\$ 29.432,45, em 2019 o valor era de R\$ 32.878,83, em 2018 R\$ 30.048,91, em 2017 menor ainda com R\$ 28.362,70 e os anteriores seguindo um padrão com decréscimos e leves subidas, sendo que em 2010 o valor era de R\$ 19.140,86 (IBGE, 2023). Já o percentual das receitas oriundas de fontes externas em 2015, ainda segundo a mesma fonte, era de 55,8%.

Em relação à população economicamente ativa, Juiz de Fora possui 267.536 pessoas ativas economicamente com dez anos ou mais no ano de 2010 segundo o IBGE (2023) e 188,02 não economicamente ativa. Já em relação ao rendimento mensal, ainda conforme o IBGE (2023), 126.977 pessoas não possuem renda, sendo a maioria das pessoas nos dados apresentados, enquanto a segunda maior porção fica para as 107.070 de pessoas que recebem mais de um a dois salários mínimos. Sendo que o grupo de ocupação com maiores trabalhadores no ano de 2010 era o de trabalhadores “dos serviços, vendedores dos comércios e mercados” com 49.143 pessoas e o de menor número de trabalhadores ou “membros das forças armadas, policiais e bombeiros militares”, com 164.749 pessoas (IBGE, 2023). Já no que tange os setores por atividades, o setor de “comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas” possui o maior número de indivíduos, com 45.473 pessoas, já o menor foi o de “eletricidade e gás” com 416 pessoas (IBGE, 2023).

Ainda relacionado aos fatores econômicos do município, no portal da transparência da cidade de Juiz de Fora<sup>39</sup> é possível observar que o total de receitas correntes no ano de 2023 foi de R\$ 2.647.551.082, já as receitas de capital foram R\$ 62.640.216, as receitas intraorçamentárias foram R\$ 250.848.111, totalizando uma receita bruta total de R\$ 2.961.039.409, que após as deduções ficou uma receita total no valor de R\$ 2.843.280.551, um aumento quando comparado ao ano de 2022 (R\$2.488.510.006), 2021 (R\$ 2.176.810.316), 2020 (R\$ 2.028.265.809), 2019 (R\$ 1.668.262.132), 2018 (R\$ 1.518.945.243) e 2017 (R\$ 1.507.452.804).

---

<sup>39</sup> Disponível em: <://www.pjf.mg.gov.br/transparencia/receitas/total/arquivos/pdf/2312.pdf> Acesso dia 20 de dezembro de 2023

No que tange a infraestrutura urbana do município, a partir de uma consulta aos dados disponibilizados pela Fundação João Pinheiro (2023), em 2021 97,10% da população possuía abastecimento de água e 95,76% acesso ao saneamento básico, sendo que 6,38% do esgoto era tratado. Os dados mostram que em 2021 10% da população de Juiz de Fora estava em situação de vulnerabilidade pelas condições de saneamento, uma melhoria quando comparada aos anos anteriores, por exemplo, em 2020 essa porcentagem era de 0,80%, em 2019 era 0,84% e em 2014 1,41%. Já em relação à coleta de lixo, em 2021, 100% da população tinha acesso, cenário esse que ocorria desde 2019.

A cidade de Juiz de Fora conta com um terminal rodoviário interestadual e um aeroporto regional dentro dos seus limites. Segundo o portal Prefeitura em Pauta (2024), o Índice de Bem-Estar urbano (IBEU-Municipal) da cidade em questão corresponde a 0,904 para mobilidade urbana, 0,827 para as condições ambientais urbanas, 0,896 para as condições habitacionais, 0,951 para a infraestrutura, 0,754 para os serviços coletivos urbanos, totalizando uma nota IBEU 0,866.

Dentro da parte específica, a pesquisa toma como base um estudo feito Observatório do Turismo de Minas Gerais com 512 turistas, no qual a partir de uma pesquisa de demanda adquiriu alguns dados sobre o visitante (turista) que viajou para Juiz de Fora em julho de 2022. Na parte do perfil dos visitantes foi constatado que 58,2% deles eram pessoas do sexo feminino e 90,6% se declaravam heterossexual, 48,8% eram solteiros, 28,7% possuíam idade entre 25 e 36 anos, 41% possuíam como nível de escolaridade nível médio completo 34,8% possuíam renda familiar entre um e meio a três e meio salários mínimos e 27,9% eram assalariados com carteira assinada. Além do mais, 99,6% dos visitantes eram brasileiros e destes 58,04% do estado de Minas Gerias e 33,33% do Rio de Janeiro. Outro dado relevante apontado pela pesquisa foi que entre os 3,9% dos entrevistados que eram pessoas com deficiência, 20%, que no caso foi a maioria, elencou como nota oito as condições de acessibilidade na cidade.

Dos visitantes que vieram para Juiz de Fora, a pesquisa do observatório (2022) afirma que 56,4% foram motivados a visitar amigos e parentes, enquanto 16% tinham o “negócio” como motivo para realizar a visita. Quando indagados sobre qual o principal atrativo que eles visitaram, 40,9% dos turistas indicaram que foram participar de shows ou eventos de vida noturna, já 18,2% colocaram os locais e festas de riqueza histórico-cultural como o seu principal atrativo. Foi destacado que 90,4% dos respondentes não visitaram a cidade pela primeira vez. Dentre outras atividades realizadas por eles, 42,2% dos turistas afirmaram que

não realizaram nenhum outro tipo de atividade, enquanto 25,4% colocaram diversão noturna e 23,4% colocaram compras como a outra atividade que realizou ou que pretende realizar.

Ainda segundo o mesmo relatório de dados, a maioria dos turistas viajaram sozinhos (64,5%) e organizaram a viagem sozinhos, sem pacotes (94,5%). Além disso, 63,3% já conheciam a cidade, sendo essa a principal fonte de informação para a escolha do destino, 76,95% dos respondentes dormiram ou pretendiam dormir na cidade, com uma média de 5,5 noites. O meio de transporte mais utilizado foi o ônibus rodoviário, com 84,6%, ao passo que o principal meio de hospedagem foi a casa de amigos ou parentes, com 72,1%, no caso de reservas 43,8% fizeram a mesma diretamente com o estabelecimento, enquanto 31,3% realizaram o procedimento pelo site. Os respondentes também informaram que por falta de tempo (65,3%), não visitaram ou pretendiam visitar outra cidade de Minas Gerais (88,9%).

Outro dado relevante da pesquisa realizada pelo Observatório do Turismo de Minas Gerais (2022) foi que 99,0% dos respondentes não contratou nenhuma agência de passeio local ou utilizou e nem pretende utilizar serviço de guia de turismo. Relacionado aos gastos de turistas em Juiz de Fora, a média de gasto com transporte interno foi de R\$71,2, enquanto a de hospedagem foi de R\$103 e a alimentação R\$123,5. Já os gastos com atrativos a média foi de R\$18,4, ao passo que o gasto com compras foi de R\$163,4, sendo que a média com demais gastos foi de R\$44,9. Assim, o estudo afirma que 65,5% dos respondentes gastaram menos de R\$100 na cidade.

Quando indagados sobre a viagem, 74,4% afirmaram que suas expectativas foram atendidas, 11,3% colocaram que foram atendidas em parte e 8,2 apontaram que suas expectativas foram superadas, afirma o Observatório do Turismo de Minas Gerais (2022) Em contrapartida, aqueles que colocaram que suas expectativas não foram entendidas acenderam o transporte (33,33%) como a principal razão seguida pelo fato de algumas atrações estarem fechadas (13,33%). Ao avaliarem a imagem do destino antes da viagem, 31,9% responderam com nota 10 e 25,5% com nota 8, já na imagem após a viagem 50% colocaram nota 10 e 22,9% nota 8. Assim, 95,5% dos respondentes afirmaram que pretendem retornar para a cidade nos próximos dois anos, dentre os motivos para tal afirmação encontra-se a visita a amigos e parentes com 54,1%, saúde (tratamento/consulta) com 47,14%, estudo com 20%, negócios com 15,9% e lazer com 15,7%.

Dentro da mesma pesquisa, os visitantes foram perguntados a respeito da infraestrutura, do equipamento e dos serviços que ele vivenciou e consumiu na sua viagem, assim, dentro das avaliações realizadas pelos turistas, foi possível perceber que a gastronomia

foi a mais bem avaliada, com nota 9.10, enquanto a qualidade dos profissionais de guia de turismo com nota 7. Em relação à porcentagem de nota 10 que os visitantes atribuem tem-se o que segue: sensação de segurança com 35,1%, acesso ao município 50%, transporte público com 27,6%, limpeza pública e dos atrativos com 30,8%, para o comércio foram 44,8%, para os atrativos turísticos foram 38,1%, informações turísticas com 32,2%, para a sinalização turística 36,5%, as opções de lazer e entretenimento 41,8%, para a hospitalidade 54,4%, a gastronomia foram 56,7%, aos preços 23,1%, à qualidade de hospedagem foram 51,1%, para a cobertura de rede telefônica foram 47,9% e a cobertura de internet móvel e Wi-Fi foi 44%.

Um ponto de destaque na pesquisa foi a pergunta “Qual é o principal atrativo/produto turístico que representa esta cidade?”, a maior porcentagem de resposta, com 38,38% apontou que não sabia responder, enquanto a segunda maior parte dos respondentes, que foram 7,23% apontaram justamente os museus, foco central do presente estudo.

#### Leis municipais atreladas aos museus

Com o propósito de realizar uma breve análise sobre as leis municipais relativas aos museus, foi realizada uma coleta de dados no portal das leis municipais, direcionado pelo site da prefeitura de Juiz de Fora<sup>40</sup>. Na busca por palavras-chave, foi inserido o termo “museus”, visto que o foco era identificar possíveis leis ou decretos que estejam atrelados aos da cidade de forma geral. Com isso, a pesquisa obteve um total de 30 atos levados para a fase de análise.

Quadro 15: Dados dos Atos Levantados

Lei ou Decreto	Ano	Situação	Breve descrição da Lei ou Decreto
Decreto n.º 15.003	2022	Em vigor	Define a classificação de atividades de acordo com o risco e regulamenta a concessão das inscrições e das licenças para funcionamento provisório no âmbito do Município de Juiz de Fora.
Lei Ordinária n.º 14.405	2022	Em vigor	Institui o "Programa Vai de Bike", destinado à instalação de bicicletários no âmbito do Município de Juiz de Fora.
Lei Complementar n.º 167	2022	Em vigor	Dispõe sobre a comercialização de alimentos, cerveja e chopp artesanal de produção local em logradouros, áreas e vias públicas e particulares, através de Food Trucks e Beer Trucks e dá outras providências.

<sup>40</sup> Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/prefeitura/mg/juiz-de-fora?o=&q=museus>> Acesso dia 11 de dezembro de 2023

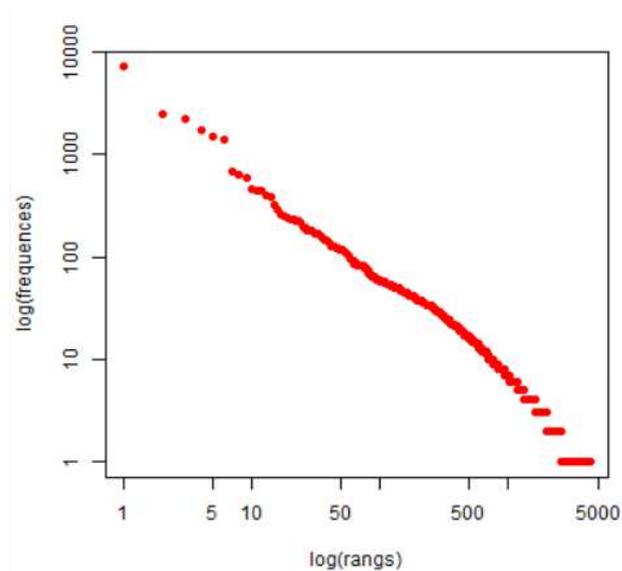
Lei Complementar n.º 159	2022	Em vigor	Dispõe sobre incentivo fiscal para a realização de projetos culturais no âmbito do Município de Juiz de Fora e dá outras providências.
Decreto n.º 14.851	2021	Em vigor	Dispõe sobre as ações de incentivo às cooperativas e associações de catadores de materiais recicláveis no âmbito do Município de Juiz de Fora.
Decreto n.º 14.480	2021	Revogada	Regulamenta as Atividades Dispensadas de Atos Públicos de Liberação da Atividade Econômica no âmbito do Município de Juiz de Fora e dá outras providências.
Decreto n.º 14.287	2021	Revogada	Altera a redação do Decreto nº 14.276, de 25 de janeiro de 2021, que estabelece o Programa Juiz de Fora pela Vida.
Decreto n.º 14.276	2021	Revogada	Dispõe sobre a regulamentação de atividades econômicas e sociais no âmbito do Município Juiz de Fora, para enfrentamento da pandemia de Coronavírus (COVID-19).
Portaria do Executivo n.º 11.734	2021	Em vigor	Designa servidores responsáveis pelo Módulo OBTV no SICONV e pela assinatura de documentos de movimentação da Conta Bancária 006.071.047-9 - referente ao Convênio nº 887196/2019 celebrado pela União, por intermédio do Instituto Brasileiro de Museus - Ibram - Restauração e preservação de parte do acervo de Artes Sacras do Museu Mariano Procópio, localizado na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais.
Decreto n.º 13.614	2019	Em vigor	Regulamenta a organização e as atribuições da Fundação Museu Mariano Procópio - MAPRO, instituída pela Lei nº 13.830, de 31 de janeiro de 2019, que "Dispõe sobre a organização e estrutura do Poder Executivo do Município de Juiz de Fora, fixa princípios e diretrizes de gestão e dá outras providências".
Lei Complementar n.º 93	2019	Revogada	Dispõe sobre a comercialização de alimentos, cerveja e chopp artesanal de produção local em logradouros, áreas e vias públicas e particulares, através de 'Food Trucks' e 'Beer Trucks e dá outras providências.
Lei Ordinária n.º 13.649	2018	Em vigor	Assegura aos profissionais da educação básica, no exercício da profissão, o pagamento da meia-entrada em estabelecimentos culturais e de lazer e dá outras providências.
Portaria do Executivo n.º 9.634	2017	Em vigor	Designa servidores responsáveis pelo módulo OBTV no SICONV e pela assinatura de documentos de movimentação da Conta Bancária 0060001702, Agência 0126-0 - referente ao Convênio nº 810827/2014 - Convenientes: Instituto Brasileiro de Museus - Ibram e a Fundação Museu Mariano Procópio - MAPRO - OBJETO: Executar o projeto de instalações da Rede Elétrica de Fios e Cabos para Iluminação do Museu Mariano Procópio, parte alta do bosque, caminhos e entorno das edificações, incluindo a instalação de parte das luminárias - 4ª etapa do Projeto Elétrico e Luminotécnico.
Lei Ordinária n.º 12.884	2013	Em vigor	Institui o Plano Municipal de Cultura de Juiz de Fora.
Lei Ordinária n.º 12.841	2013	Em vigor	Dispõe sobre alteração dos arts. 1º e 2º, da Lei nº 10.188, de 10 de abril de 2002.

Lei Ordinária n.º 11.813	2009	Em vigor	Proíbe o fumo nos recintos coletivos no município de Juiz de Fora e dá outras providências.
Lei Ordinária n.º 11.406	2007	Em vigor	Dispõe sobre condições de acessibilidade para os deficientes visuais em locais públicos e privados no município de Juiz de Fora e dá outras providências.
Lei Ordinária n.º 10.988	2005	Revogada	Dispõe sobre a criação, objetivos, organização e estrutura da fundação museu mariano procópio - MAPRO, fixando os princípios e diretrizes da sua gestão, e dá outras providências.
Decreto n.º 8.756	2005	Revogada	Aprova o estatuto da Fundação Museu Mariano Procópio - MAPRO.
Lei Ordinária n.º 10.730	2004	Revogada	Define medidas para o combate ao Tabagismo no município.
Lei Ordinária n.º 10.188	2002	Em vigor	Institui o "Dia Municipal da Cultura e da Paz" no município e dá outra providência.
Lei Ordinária n.º 9.811	2000	Revogada	Institui o plano diretor de desenvolvimento urbano de Juiz de Fora.
Lei Ordinária n.º 9.788	2000	Revogada	Estabelece critérios para instalação de estação rádio-base (erb), microcélulas de telefonia celular e equipamentos afins.
Lei Ordinária n.º 8.525	1994	Em vigor	Cria o programa cultural Murilo Mendes, institui o fundo municipal de incentivo à cultura - FUMIC, e dá outras providências.
Lei Ordinária n.º 8.152	1992	Revogada	Dispõe sobre a prevenção e combate a incêndio em edificações de uso coletivo no município de Juiz de Fora.
Decreto n.º 4.719	1992	Em vigor	Dispõe sobre o tombamento de bens que menciona.
Decreto n.º 3.528	1986	Esgotada	Abre crédito suplementar de Cz \$549.000,00 ao orçamento da fundação cultural Alfredo Ferreira Lage - FUNALFA.
Lei Ordinária n.º 5.670	1979	Revogada	Dispõe sobre a proibição de fumar nos recintos fechados de uso público.
Lei Ordinária n.º 441	1951	Em vigor	Reorganiza os serviços da prefeitura municipal, reajusta os respectivos quadros de servidores e contém outras providências.
Lei Ordinária n.º 25	1948	Em vigor	Modifica dispositivo do código tributário.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do portal das leis municipais de Juiz de Fora (2023)

O gráfico abaixo faz parte da estatística textual que o programa IRaMuTeQ oferta, ela indica a relação entre a frequência e a quantidade de palavras dentro da pesquisa realizada. O diagrama de Zipf gráfico indica que a frequência de uma palavra vai ser inversamente proporcional à sua classificação no conjunto de palavras frequentes. No gráfico abaixo, é possível perceber que as palavras com frequência 1 existem mais que os de maior frequência nos documentos.

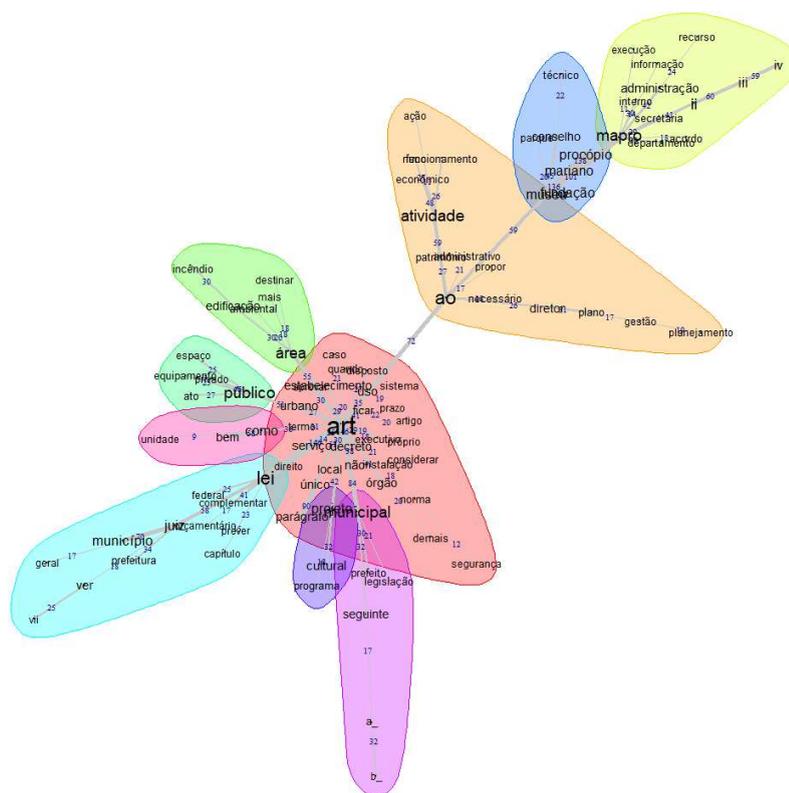
Gráfico 42: Diagrama de Zipf



Fonte: Elaborado pela autora a partir do software IRaMuTeQ (2023)

O gráfico a seguir mostra a análise de similitude entre os termos do corpus textual composto pelos atos encontrados na plataforma de busca pelas leis municipais da cidade de Juiz de Fora. O objetivo da análise é indicar as coocorrências e possíveis relações dentro dos atos, no caso. Assim, é possível observar que existe um grande núcleo com a “art” (remente a artigo) no centro, dentro deste núcleo é possível encontrar seis ramificações, guiadas pelas palavras “area”, “público”, “como”, “lei”, “projeto”/“parágrafo” e “municipal”, evidenciando uma relação grande entre essas ramificações e o núcleo. Já na outra parte do gráfico três conjuntos são vistos de forma próxima, “ao” (com “planejamento”, “gestão”, “plano” e atividade” fazendo parte do conjunto de formas presentes), “Mariano”/ “Procópio” “museu” e “fundação” no segundo e “MAPRO” no terceiro, junto com “administração” e “informação”.

Gráfico 43: Análise de Similitude



Fonte: Elaborado pela autora a partir do software IRaMuTeQ (2023)

A análise dos decretos, leis e portarias foi realizada sem considerar os anexos e a tabela (em um dos casos). Como resultado é possível inferir que apesar de conter o termo “museus” os mesmos na maior parte não foram o alvo central dos atos, como, por exemplo, quando eles era citado nos bens móveis e imóveis da cidade, como local de criação de bicicletário, ponto de comercial de alimentos e bebidas, enquadramentos de projetos culturais e de local cultural, local para coleta de resíduos recicláveis e locais no qual é proibido fumar.

Algo relevante que foi observado é que dentre os museus da cidade, o Museu Mariano Procópio foi o mais comentado. Em uma análise lexical a partir do programa IRaMuTeQ foi possível ver que a palavra MAPRO (sigla de Museu Mariano Procópio) foi mencionada 284 vezes, mais que a palavra "museus" que foi mencionada 216 vezes. As palavras “Mariano” e “Procópio” também foram muito mencionadas, com 172 e 171 vezes respectivamente. No caso do Museu Mariano Procópio ele foi mencionado quando por meio de um decreto foi regulamentado a organização e as atribuições do museu (e a revogação da mesma anteriormente), módulos de ordem bancária e de convênios, quando mencionado no plano municipal de cultura e quando foi decretado e revogado a aprovação do estatuto.

## APÊNDICE B - Museus de Juiz de Fora

"Olá! Sou aluna do curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora e estou realizando uma pesquisa sobre a gestão dos museus de Juiz de Fora.

Com isso, peço gentilmente que responda o formulário a seguir, este que possui como objetivo compreender a percepção dos visitantes sobre os museus. São apenas 8 perguntinhas fechadas.

O formulário é uma pesquisa de opinião sobre os museus da cidade de Juiz de Fora. A participação é voluntária e anônima, ou seja, não possui nenhuma identificação, garantindo total confidencialidade. Caso aceite participar, não receberá nenhuma compensação financeira. Também não sofrerá nenhum prejuízo se não aceitar ou desistir após ter iniciado a pesquisa. Ao responder você está ciente dos termos da pesquisa.

Desde já agradeço sua colaboração, será uma grande contribuição para a pesquisa.

Raphaella Lima

raphaellalima31@yahoo.com.br"

\* Indica uma pergunta obrigatória

1. Você mora em Juiz de Fora? \*

Sim

Não

2. Você tem o costume de frequentar museus?\*

Sim

Não

3. Você já visitou algum desses museus? Marque os museus caso você tenha os visitado. \*

Museu Mariano Procópio

Museu de Arte Murilo Mendes

Museu Ferroviário de Juiz de Fora

Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia

Museu da República Presidente Itamar Franco

Museu do Crédito Real

Museu do 10º Batalhão

Museu de Cultura Popular

Museu Universitário de Etnologia Indígena e História Natural (Academia)

Museu da Farmácia

Museu de Malacologia

Museu da Saúde

Museu do Instituto Granbery

Museu de Arte e Ofícios Bodoque - Virtual

Centro Cultural Bernardo Mascarenhas

Planetário da Universidade Federal de Juiz de Fora

Museu Herbário da Universidade Federal de Juiz de Fora

Museu de Odontologia

Centro da Memória da Igreja de Juiz de Fora

Museu de Arqueologia e Etnologia Americana

Museu de Marmelos

Não visitei nenhum deles

4.Caso você já tenha visitado, qual você visitaria novamente? \*

Marque todas que se aplicam.

Museu Mariano Procópio

Museu de Arte Murilo Mendes

Museu Ferroviário de Juiz de Fora

Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia

Museu da República Presidente Itamar Franco

Museu do Crédito Real

Museu do 10º Batalhão

Museu de Cultura Popular

Museu Universitário de Etnologia Indígena e História Natural (Academia)

Museu da Farmácia

Museu de Malacologia

Museu da Saúde

Museu do Instituto Granbery

Museu de Arte e Ofícios Bodoque - Virtual

Centro Cultural Bernardo Mascarenhas

Planetário da Universidade Federal de Juiz de Fora

Museu Herbário da Universidade Federal de Juiz de Fora

Museu de Odontologia

Centro da Memória da Igreja de Juiz de Fora

Museu de Arqueologia e Etnologia Americana

Museu de Marmelos

Não visitaria nenhum novamente

Não visitei nenhum desses museus

5. Caso não tenha visitado algum deles, qual você tem interesse em visitar?\*

Marque todas que se aplicam.

Museu Mariano Procópio

Museu de Arte Murilo Mendes

Museu Ferroviário de Juiz de Fora

Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia

Museu da República Presidente Itamar Franco

Museu do Crédito Real

Museu do 10º Batalhão

Museu de Cultura Popular

Museu Universitário de Etnologia Indígena e História Natural (Academia)

Museu da Farmácia

Museu de Malacologia

Museu da Saúde

Museu do Instituto Granbery

Museu de Arte e Ofícios Bodoque - Virtual

Centro Cultural Bernardo Mascarenhas

Planetário da Universidade Federal de Juiz de Fora

Museu Herbário da Universidade Federal de Juiz de Fora

Museu de Odontologia

Centro da Memória da Igreja de Juiz de Fora

Museu de Arqueologia e Etnologia Americana

Museu de Marmelos

Já visitei todos

Nenhum

6. Qual desses museus você acha o mais atrativo/interessante?\*

Museu Mariano Procópio

Museu de Arte Murilo Mendes

Museu Ferroviário de Juiz de Fora

Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia

Museu da República Presidente Itamar Franco

Museu do Crédito Real

Museu do 10º Batalhão

Museu de Cultura Popular

Museu Universitário de Etnologia Indígena e História Natural (Academia)

Museu da Farmácia

Museu de Malacologia

Museu da Saúde

Museu do Instituto Granbery

Museu de Arte e Ofícios Bodoque - Virtual

Centro Cultural Bernardo Mascarenhas

Planetário da Universidade Federal de Juiz de Fora

Museu Herbário da Universidade Federal de Juiz de Fora

Museu de Odontologia

Centro da Memória da Igreja de Juiz de Fora

Museu de Arqueologia e Etnologia Americana

Museu de Marmelos

Nenhum

7. Para você, o que um museu precisa ter para ser atrativo?\*

Marque todas que se aplicam.

Ter um grande acervo (muitas peças)

Ter entrada gratuita

Ter atividades culturais

Ter novas exposições periodicamente

Ter um guia explicando a exposição

Ter uma boa infraestrutura

Ter serviços de apoio como bebedouro, banheiro e bancos.

Ter exposições interativas

Outro:

8. Você acha que algum desses museus são importantes a ponto de você estar disposto a pagar uma entrada (um valor pequeno) para visitá-lo, caso fosse necessário?\*

Marque todas que se aplicam.

Museu Mariano Procópio

Museu de Arte Murilo Mendes

Museu Ferroviário de Juiz de Fora

Museu Dinâmico de Ciência e Tecnologia

Museu da República Presidente Itamar Franco

Museu do Crédito Real

Museu do 10º Batalhão

Museu de Cultura Popular

Museu Universitário de Etnologia Indígena e História Natural (Academia)

Museu da Farmácia

Museu de Malacologia

Museu da Saúde

Museu do Instituto Granbery

Museu de Arte e Ofícios Bodoque - Virtual

Centro Cultural Bernardo Mascarenhas

Planetário da Universidade Federal de Juiz de Fora

Museu Herbário da Universidade Federal de Juiz de Fora

Museu de Odontologia

Centro da Memória da Igreja de Juiz de Fora

Museu de Arqueologia e Etnologia Americana

Museu de Marmelos

Nenhum

## APÊNDICE C - Gestão em Museus de Juiz de Fora

"Olá! Meu nome é Raphaella, sou aluna do curso de mestrado em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora. Estou em fase de finalização da minha dissertação. A pesquisa é sobre a gestão de operações em turismo, sendo o foco do estudo os museus de Juiz de Fora.

Com isso, gostaria de solicitar gentilmente que respondesse o formulário a seguir, este que possui como objetivo compreender a percepção sobre a função dos museus e sua gestão sob a perspectiva das pessoas que trabalham nos museus.

O formulário é uma pesquisa de opinião e não possui nenhuma identificação dos respondentes, assim, sua resposta permanecerá anônima. Caso aceite participar, não receberá nenhuma compensação financeira. Também não sofrerá nenhum prejuízo se não aceitar ou desistir após ter iniciado a pesquisa.

Desde já agradeço pelo tempo despendido e pela atenção! :)

Raphaella Lima

raphaellalima31@yahoo.com.br"

\* Indica uma pergunta obrigatória

1. Após compreender a finalidade e condições da pesquisa, você concorda em participar? \*

Sim

Não

Sobre o museu e sua gestão.

2. Qual o elemento mais essencial de um museu na sua opinião? \*

Conjunto de instalações

Acervo

Exposições

Equipe técnica

Recurso financeiro

Divulgação

3. Na sua opinião, dentre as opções qual ou quais você acredita que melhor atende o propósito de um museu? \*Marque todas que se aplicam.

Ser um local educativo

Preservar a história

Promover experiências (local lúdico)

Impulsionar o turismo da cidade

Abrigar memórias

Ser uma instituição a serviço da sociedade

Ser um local de pesquisa

Expor e popularizar uma cultura

4.Quanto você acredita que a sua **formação** influencia na sua atuação profissional? \*

Nada útil 1 2 3 4 5 Extremamente

5.Quanto você acredita que a sua **experiência** influencia na sua atuação profissional?\*

Nada útil 1 2 3 4 5 Extremamente

6.Quanto você acredita que um caso de sucesso de um museu pode beneficiar o outro?\*

Nada 1 2 3 4 5 Extremamente

7.Como você avalia a qualidade do acervo? \*

Péssima 1 2 3 4 5 Excelente

8. Como você avalia a atual forma de aquisição de acervo do museu? Caso exista.

Péssima 1 2 3 4 5 Excelente

9.Como você avalia a qualidade da exposição atual do museu? \*

Péssima 1 2 3 4 5 Excelente

10.Como você avalia a qualidade das instalações para receber visitantes? \*

Péssima 1 2 3 4 5 Excelente

11.Quão preparado você considera o museu para acolher os visitantes? \*

Nada preparado 1 2 3 4 5 Muito preparado

12.Você sabe o que é um plano museológico? \*

Sim

Não

13. Se sim, quão importante você acredita que é para um museu possuir um plano museológico?

Nada importante 1 2 3 4 5 Muito importante

14. Na sua opinião, quais fatores são essenciais para uma boa gestão museal?\*

Marque todas que se aplicam.

Selecionar pessoas certas para os cargos determinados.

Detalhar e indicar o trabalho e a forma como o mesmo deve ser desenvolvido.

Administrar a relação entre os indivíduos, suas funções e os elementos do museu.

Inspirar a equipe com o senso de missão.

Estabelecer metas e persegui-las até a sua realização.

Avaliar e monitorar o cumprimento das funções.

Elaborar um marketing estratégico.

Ter um planejamento para alcançar a eficiência operacional.

Aplicar conhecimentos técnicos e científicos sobre gestão.

Ter em mente preocupações de acessibilidade e sustentabilidade na tomada de decisões.

Fazer uma planilha orçamentária.

Outro:

15. De acordo com a literatura, a gestão de operações em serviços é a atividade que gerencia as fontes que criam e entregam os serviços, controlando a entrada, transformação e saída do serviço e implementado operações para oferecer o melhor serviço no final ao cliente.\*

Você acha que isso é pensado no museu? SIM OU NÃO

Se não, acredita que isso pode ser implementado de alguma forma? SIM OU NÃO

16. Quais tipos de estratégias ou instrumentos de gestão você acha essencial em um museu? \*

Marque todas que se aplicam.

Plano Museológico

Planejamento Estratégico

Análise SWOT

Indicadores financeiros

Pesquisa de satisfação com o público

Acompanhamento dos planos e programas

Nenhum

Outro:

17. Como você classifica a instituição mantenedora? \* Marcar apenas uma oval.

Péssima 1 2 3 4 5 Excelente

18.O museu oferece algum tipo de contrapartida para a sociedade hoje na sua opinião?

Sim

Não

19.Se você pudesse elencar algo na gestão do museu que precisa melhorar, o que seria? Caso não haja, deixe em branco!

Aumentar o número de funcionários

Receber um maior número de verbas (aumentar o recurso financeiro que já recebe)

Modificar a exposição

Aumentar o número de peças no acervo

Melhorar a divulgação

Aumentar a relação com outros museus

Melhorar a infraestrutura das instalações

Outro:

20.Quais os principais desafios na gestão de museus na sua opinião?

21.Na sua visão, como o turismo pode ajudar na eficiência museal e como o museu pode ajudar no turismo?

## APÊNDICE D - Modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Aplicado

O (A) Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar como voluntário da pesquisa “Gestão de Operações no Turismo: Um estudo em Museus de Juiz de Fora” sob a responsabilidade da pesquisadora Raphaella de Lima Alvarenga Tone. O objetivo da pesquisa é identificar as estratégias, ferramentas gerenciais e rotinas organizacionais existentes na execução da gestão de operações em serviços turísticos em museus de Juiz de Fora e como são utilizadas e implementadas.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de uma entrevista com duração em média entre trinta minutos a uma hora composta por sete questões norteadoras, a entrevista será gravada somente sob autorização. Toda pesquisa com seres humanos envolve algum tipo de risco, os potenciais riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são risco de dano emocional e risco de constrangimento.

A pesquisa se justifica pela ausência de grandes produções e pesquisas focadas na linha de raciocínio das ferramentas de gestão, de um lado administrativo, no contexto turístico, e de uma forma mais agravante em atrativos culturais, no turismo e, assim, também nos museus. Além disso, existe a possível satisfação do turista e o impacto positivo no contexto em que se insere o atrativo, assim como no melhor desenvolvimento da instituição museal como todo.

Assim, esta pesquisa também pode trazer benefícios. Os possíveis benefícios resultantes da participação na pesquisa são indiretos, visto que a pesquisa fornecerá formas de otimizar a gestão de instituições museais.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso o(a) Sr.(a) decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento durante a pesquisa, não haverá nenhum prejuízo. O/a Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração referente a esta pesquisa.

Solicita-se também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos e publicar em revista científica nacional e/ou internacional.

Caso o(a) Sr.(a) tenha dúvidas, pode entrar em contato com o pesquisador responsável pelo telefone (32)98805-8305 ou pelo e-mail [raphaellalima31@yahoo.com.br](mailto:raphaellalima31@yahoo.com.br).

**Consentimento Pós-Informação**

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e por que precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa, sabendo que não ganharei nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias originais, as quais serão assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do/da participante da pesquisa

\_\_\_\_\_  
Assinatura da pesquisadora responsável

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_