

## Museu: novos aspectos informacionais, comunicacionais e gerenciais

Museum: New aspects about information, communication and management

Rosane Maria Rocha de Carvalho\*

**Resumo:** O artigo contribui para o debate sobre a sustentabilidade de museus com reflexões acerca da pesquisa Marketing e Relações Públicas em Museus Norte-Americanos. Na estrutura organizacional daqueles museus a atividade chamada *Development* engloba os setores de associação de amigos voltadas para indivíduos e para empresas, eventos especiais, relações públicas e publicidade, publicações, livrarias, lojas, design de produtos e restaurantes. Esta atividade tem como objetivo primordial captar recursos para custear as atividades próprias de um museu – aquisição de obras, preservação do acervo, pesquisa e exposições – e aumentar a sua comunicação com os diferentes segmentos de público, também do ponto de vista social, tornando-os mais inclusivos. Aborda também a necessidade dos museus desenvolverem comunicação integrada de marketing e uma articulação interna para maximizar a comunicação de suas mensagens. Na metodologia usou-se o *Benchmarking* para verificar como funcionam estes setores na estrutura interna de diversos museus. Obteve-se como resultado um modelo de gestão de museus, apoiado nas ferramentas de Marketing e Comunicação, desenvolvido nos Estados Unidos, deflagrador desta ação estratégica promocional voltada para o desenvolvimento de público e o financiamento de suas atividades principais. Verificou-se que tanto os museus públicos, que recebem aportes financeiros governamentais, como aqueles totalmente privados buscam sua autonomia financeira através de uma equação gerencial que otimiza a contribuição e a adesão do público visitante e das empresas.

Palavras-chave: Marketing e Comunicação em Museus norte-americanos; Sustentabilidade e Gestão de Museus; Comunicação Integrada de Marketing; Museu e Público.

**Abstract:** The article contributes to the debate on the sustainability of museums with reflections on the research “Marketing and Public Relations in North American Museums”. In the organizational structure of these museums the Development activity includes the sectors of membership, corporate membership, special events, public relations and advertising, publications, bookstores, shops, restaurants and product design. This activity aims to raise vital funds to finance the operations related to a museum - acquisition of art works, collection preservation, research and exhibitions - and to increase communication with different audience segments, also on the social point of view, making it more inclusive. It also addresses the need for museums to develop integrated marketing communication and internal coordination to maximize the communication of their messages. The methodology used the Benchmarking in order to verify how these sectors performed in the internal structure of several museums. It was obtained as a result this model of museum management, supported by marketing and communication tools, developed in the United States, triggering this promotional strategic activity addressed to audience development and to finance its main activities. It was found that both the public museums, which receive government financial contributions, such as those fully private are seeking their financial autonomy by a management equation that optimizes the contribution and public support brought by visitors and enterprises.

Keywords: Marketing and Communication; North American Museums; Museum Management and Sustainability; Integrated Marketing Communications; Museum and Visitors.

---

\* Pesquisadora colaboradora do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, IBICT. Doutora em Ciência da informação.

## 1 Introdução

Este artigo se insere no debate contemporâneo da sustentabilidade dos museus e das instituições culturais brasileiras. Enquanto as obras de artistas brasileiros estão sendo mais valorizadas nos leilões estrangeiros atingindo altas cotações, assim como no país em feiras e galerias numa retomada das artes plásticas nacionais, artistas, curadores e outros especialistas clamam pelo apoio governamental na criação de um modelo para apoiar as instituições culturais, pleiteiam mais atenção da sociedade para fortalecer os museus importantes e que cuidem de acervos fundamentais, segundo afirmou Luiz Camillo Osório, crítico de arte e curador do Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro, na matéria Risco Brasil do jornal O Globo de 19 de novembro de 2011.

Relacionamos este debate a aspectos da pesquisa Marketing e Relações Públicas em Museus Norte-Americanos<sup>1</sup>, desenvolvida a partir de especialização realizada *in loco* em museus norte-americanos em 1994<sup>2</sup>, numa atividade de *Benchmarking* onde se procurou identificar e comparar os fatores de sucesso em diversos museus, além de analisar seu desempenho de forma comparativa e sistemática. Para Bogan e English (1996) "*Benchmarking* é simplesmente o método sistemático de procurar os melhores processos, as idéias inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzam a um desempenho superior". Para tanto foram analisadas práticas de diferentes museus em São Francisco, Washington D.C. e Nova York<sup>3</sup>, que serão relatadas neste artigo, a fim de que contribuam para desempenho superior nesta área de museus.

Como fruto desta pesquisa foi identificado um modelo de gestão para museus, pautado na cultura norte-americana, voltado para o desenvolvimento de público e de financiamento de suas atividades principais. Verificou-se que tanto os museus públicos, que recebem aportes financeiros governamentais, como aqueles totalmente privados buscam sua autonomia financeira através de uma equação gerencial que otimiza a contribuição e a adesão do público visitante e das empresas.

---

<sup>1</sup> O presente artigo resulta de reflexões para aulas ministradas no curso de atualização "Marketing Cultural – Teoria e Prática" no Centro de Produção da Universidade do Estado do Rio de Janeiro - CEPUERJ sobre atividades de marketing em museus e no curso "Comunicação em Museus e sua relação com o público" no Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio - PPG-PMUS da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO em 2008. Estas últimas fizeram parte da disciplina Seminários de Pesquisa em Museu e Museologia.

<sup>2</sup> Desta pesquisa resultou uma especialização em Marketing e Relações Públicas certificada pela CAPES e um relatório (CARVALHO, 1995).

<sup>3</sup> A análise foi desenvolvida em 1995 nas seguintes instituições: - *The Fine Arts Museums of San Francisco* - Department of Audience Development (Marketing e pesquisas de público); - *Smithsonian Institution*, Washington D.C.- Office of Public Affairs (Relações Públicas, Publicidade, relações com a imprensa e publicações), Department of Institutional Advancement (Marketing Institucional, captação de recursos, Associação de Amigos); Office of Institutional Studies (pesquisas de público); *The Museum of Modern Art, MoMA*, Nova York - Department of Special Events; - *National Museum of The American Indian*, Nova York - Department of Public Affairs and Special Events (Relações Públicas, Imprensa e eventos especiais).

O modelo de gestão aqui apresentado foi desenvolvido ao longo do século XX nos Estados Unidos, devido, entre outras causas, a três principais fatores: as Relações Públicas surgiram naquele país a partir de 1883 e se consolidaram, sistematizadas por Ivy Lee, em 1906 (WEY, 1983). As sociedades urbano-industriais daquele período favoreceram não apenas a criação de Relações Públicas como o surgimento do Marketing, que se estabeleceu como disciplina entre 1900 e 1910. Segundo Robert Bartels (1988), foi nesta fase que o tema passou a fazer parte dos currículos universitários. O autor registra os primeiros cursos de Marketing sendo ministrados nas universidades de Pensilvânia (como *Products Marketing*) (1905), Pittsburgh (1909) e Wisconsin (1910).

Tanto a Comunicação Social, da qual Relações Públicas fazem parte, como o Marketing utilizam veículos de comunicação, que são os meios de veiculação das ferramentas de comunicação e se subdividem em uma infinidade de canais que podem ser a mídia eletrônica, impressa, extensiva, alternativa, Internet, entre outras. Estes veículos são instrumentos importantes para a geração, difusão e divulgação da informação. As principais ferramentas utilizadas pelos comunicadores são: Marketing, Publicidade e Propaganda, Merchandising, Promoção, Eventos, Pesquisas, Relações Públicas e Assessoria de Imprensa (KOTLER, 2006).

Para diferenciar estes campos, convém conceituá-los. Em sua essência, como diz Kotler (1991, p.2), “o Marketing significa a execução das atividades de negócio que gerenciam a circulação das mercadorias ou serviços do fabricante aos consumidores, enquanto a publicidade é uma ferramenta que utiliza os meios de comunicação para tornar conhecido, aos compradores, certo produto ou serviço com fins comerciais”. “O Marketing está preocupado com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associadas à sua criação, entrega e consumo final” (LEVITT, 1960, p.8).

Margarida Kunsch (1997, p.7)<sup>4</sup>, em vez de Comunicação Social prefere o termo Comunicação Organizacional, que abrange todas as atividades comunicacionais, de maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc. não se restringindo ao âmbito do que se denomina empresa. Já as Relações Públicas, segundo a autora, têm como função essencial administrar e gerenciar, nas organizações, a comunicação com os diferentes públicos,

---

<sup>4</sup> Margarida M. Krohling Kunsch, Relações Públicas, mestre, Doutora em Ciências da Comunicação e Livre-docente pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo é referência obrigatória em assuntos de Relações Públicas e pioneira nos estudos de Comunicação Organizacional no Brasil.

com vistas à construção de uma identidade corporativa e de um conceito institucional positivo junto à opinião pública e à sociedade em geral. As relações públicas lidam com comportamentos, atitudes, conflitos e com a escolha de técnicas e instrumentos adequados de comunicação para encontrar saídas estratégicas institucionalmente positivas. Ou seja, trabalham com questões que dizem respeito à visibilidade interna e externa, bem como à construção da identidade corporativa das organizações.

Para Kunsch, toda a comunicação gerada numa organização deve ser entendida com uma filosofia de uma comunicação integrada e, esta filosofia, é parte integrante do composto de marketing de uma organização. O marketing trata da execução de atividades de negócio e para isto engloba desde o entendimento do consumidor, o produto num sentido amplo de solução (material ou imaterial), o preço ou medida de troca, a logística de circulação/entrega e a comunicação dessa organização como um todo.

O terceiro fator a promover este modelo de gestão foi a promulgação em 1910 da lei americana de incentivo à cultura, que permitiu aos cidadãos e às empresas contribuírem financeiramente para as atividades culturais, tendo como estímulo deduções do imposto de renda.

Estas ferramentas de comunicação utilizadas de forma integrada começaram a ser aplicadas aos Museus, inicialmente nos Estados Unidos, nos anos 1940 e 50, e com o impulso da lei de incentivo à cultura, na busca de novos recursos que complementassem seus orçamentos. O uso destas ferramentas de comunicação não derivou apenas de políticas governamentais e sim do fato de gestores de museus os perceberem como organizações sem fins lucrativos, às quais as ferramentas de comunicação integrada serviriam no propósito de divulgar as atividades culturais junto aos seus diferentes segmentos de público. Ao atrair estes segmentos aos museus, tornando-os seus visitantes, abria-se a possibilidade de convidar estes visitantes a se tornarem associados ao museu, mediante uma contribuição anual e assim se vincularem não somente à programação cultural como ao sustento de museu. Ainda fruto desta lei de incentivo nos EUA aumentou a participação da sociedade no financiamento dos museus, indivíduos e empresas deixando em testamento recursos patrimoniais, fazendo diversos tipos de doações, inclusive de obras de arte para as instituições culturais.

Desde então os museus norte-americanos começaram a captar mais verbas para suas operações como também começaram a incorporar na sua gestão as atividades de Relações Públicas e Marketing, que se destinavam a informar o público sobre suas obras de arte, suas coleções históricas, científicas, arqueológicas, assim como sobre as

exposições e atividades educativas. Esta entrada de recursos financeiros permitiu aos museus preservar e restaurar seus acervos, adquirir novas coleções de objetos museológicos, adquirir documentação relevante para estudo do acervo, permitindo a contextualização dos objetos, comprar acervo de bibliográfico possibilitando aprofundar as pesquisas relacionadas às suas coleções, aumentando as relações históricas e estéticas entre as obras de suas coleções. Estes recursos reverteram para a essência dos museus, se constituindo num processo de retroalimentação do museu. É importante salientar que o modelo de gestão de museus observado tem como objetivo primordial torná-lo sustentável, custeando as atividades próprias de um museu, – seu acervo, a preservação, as exposições – e aumentar a sua comunicação com os diferentes segmentos de público, inclusive do ponto de vista social, tornando-os mais inclusivos. Estes novos recursos financiaram a ida de grupos provenientes de extratos sociais que não tinham o hábito da visita a museus, pagando seu transporte, seu lanche, criando um atendimento voltado para tipos de público anteriormente não atendidos. Os museus deram uma função social ao uso destes recursos ao investí-los também no desenvolvimento do hábito de visita destes segmentos de público a museus.

Em outro artigo recente foram abordadas cinco ferramentas de Marketing que contribuem para a comunicação integrada de marketing nos museus: as estratégias de captação de recursos, as novas fontes de recursos, as pesquisas de público, o desenvolvimento de público e o novo conceito de marketing, o de desenvolvimento (*development*), que contribui efetivamente para a sustentabilidade econômica de museus. Sustentabilidade compreendida como a autonomia financeira adquirida por um museu ao gerar receitas próprias que custeiam suas despesas, evitando a necessidade de subsídios governamentais. Destacou-se que a estrutura dos museus norte-americanos se configura de forma a direcionar todas as áreas para o desenvolvimento de público e a captação de recursos, de forma integrada (CARVALHO, 2010).

Na comunicação integrada de marketing, a comunicação é tratada como processo integrado que inclui todos os canais para transferir uma mensagem de um emissor para um receptor. Numa campanha de comunicação de marketing para um museu, o profissional assume o ponto de vista do consumidor, neste caso o visitante, pesquisa quais canais este público alvo está exposto ou prefere, e lhe direciona mensagens consistentes, por canais mais personalizados, fazendo com que o receptor seja mais sensibilizado.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> No artigo "Museus e Comunicação: A necessidade de implementar estratégias", Paal Mork apresenta o conceito de comunicação, no sentido de Comunicação Social, e de comunicação de marketing integrada, para fazer face aos desafios de demanda de informação da sociedade de informação atual (MORK, 2009).

A comunicação integrada de marketing é o desenvolvimento da comunicação estratégica organizacional junto ao mercado, promovendo, posicionando e divulgando produtos, serviços, marcas, benefícios e soluções (SANTIAGO, 2002).

Tem como base, como estratégia, um sistema gerencial integrado, utilizando como ferramentas o composto de comunicação - propaganda, publicidade, assessoria de imprensa, promoção de vendas, patrocínios, venda pessoal, internet, marketing direto, eventos culturais e relações públicas. Busca atingir, com a utilização holística de todos os elementos deste composto, uma comunicação eficaz por parte do emissor junto ao seu consumidor-alvo.

Na estrutura organizacional dos museus norte-americanos, que configura um modelo de gestão, mostrou-se que a importante atividade chamada *Development* engloba os setores de: associação de amigos voltada para indivíduos, associação de amigos voltada para empresas, eventos especiais, relações públicas e publicidade, publicações, livrarias, lojas, design de produtos e restaurantes. No presente artigo vamos apresentar como funcionam estes setores na estrutura interna destes museus.

Apesar de muitas reflexões e práticas apresentadas a seguir pertencerem à Comunicação, ao Marketing e à Administração, três campos distintos da Museologia e da Ciência da Informação, parecem evidentes suas interfaces com estes últimos e as contribuições para o desenvolvimento de ações comunicacionais e informacionais dos museus na sua relação com a sociedade.

Ao desenvolver uma análise das relações entre o Museu (fenômeno cultural), o Patrimônio (valor simbólico) e a Informação (processo), sob múltiplas perspectivas teóricas e práticas de análise serão enfatizadas as práticas voltadas para a gestão de museus com novas abordagens de aspectos informacionais e comunicacionais.

A multiplicidade das abordagens conceituais demonstra a dificuldade de se utilizar um conceito único para definir museu e sua complexidade, abarcar toda a riqueza de funções e processos que realiza. Para Kerriou (1992), o museu é meio de educação e comunicação, enquanto para Lumbreras (1992) é meio de comunicação de massa, que articula a mensagem de forma organizada.

Embora novos enfoques quanto à atuação e ao papel do museu estejam em discussão, estes conceitos aqui apresentados são amplamente aceitos, assim como os componentes das "atividades museológicas básicas", citando Peter Van Mensch (1992, p.IX-X), constituídos por: preservação (que inclui a coleção, conservação, restauração e documentação), comunicação (abrangendo a exposição e a educação) e investigação

[correspondendo à pesquisa]. “A comunicação compreende todos os métodos possíveis para transferir a informação a uma audiência: publicações, exposições e atividades educativas adicionais”.

Outros autores reforçam esta idéia do museu como sistema. Duncan Cameron (1968, p. 35), museólogo canadense, conhecido por trabalhar na luta pela democratização das instituições culturais, e Knez, nos anos 60 e 70, desenvolveram o conceito de que os museus funcionam como um sistema de comunicação, no qual o acervo seria a **fonte**, as exposições seriam o **meio** e o público o **receptor**. Neste sistema - no qual a comunicação flui em uma única direção - não existiria **feedback** (KNEZ e WRIGHT, 1970). Assim as pesquisas de público deveriam funcionar como um **canal de retorno** destinado a “**oxigenar**” este processo. Naquelas décadas Cameron e Knez se inspiraram na teoria da informação de Shannon e Weaver e a adaptaram para a Museologia.

Shannon e Weaver (1949, p.9 e 19), autores da teoria matemática da comunicação ou teoria da informação, afirmam que um sistema de comunicação é constituído de fonte de informação, mensagem, transmissor, sinal, sinal recebido, receptor, destinatário e, entre o sinal emitido e o recebido, pode interferir a fonte de ruídos. Na teoria da informação são trabalhados os conceitos de "quantidade de informação" e "redução da incerteza", além dos conceitos de entropia, ruído e redundância. É importante fazer uma ressalva: os autores, ao elaborar a sua teoria trabalham com as questões técnicas, e não com as semânticas, enquanto na Ciência da Informação importa o significado.

A Ciência da Informação trabalha com diversas abordagens do termo informação. Apesar de existirem autores mais recentes que apresentam conceito menos matemáticos para informação, como Capurro e Hjørland (2007), opta-se pela definição clássica de Belkin. Pinheiro dedica o capítulo "Informação: este obscuro objeto de estudo da Ciência da Informação" de sua tese de doutorado à análise das idéias de diversos autores e de correntes de pensamento sobre este termo (PINHEIRO, 1997, p.189-198). Uma das definições de informação mais conhecidas e adotadas é a de Belkin e Robertson (1976, p.198): "informação é tudo que for capaz de transformar estruturas", isto é, a informação é uma unidade de significado e de representação que, na sua transferência produz conhecimento porque altera o mapa cognitivo do receptor, seja ele um indivíduo ou um grupo social. A informação reforça, completa, transforma o estoque de conhecimento que possuímos. O aprendizado implica nesta transformação (McGARRY, 1984, p.17).

Uma questão importante num sistema de comunicação e informação é o conceito de relevância. Para Tefko Saracevic (1975, p.322), importante autor da Ciência da Informação, “podemos considerar relevância como uma medida da efetividade do contato entre um fonte e seu destinatário num processo de comunicação”. A relevância “é a medida das mudanças no receptor, e traduz ainda a utilidade da informação, a sua expansão.”

O museu, portanto, pode ser estudado como um sistema de comunicação e informação, utilizando-se de dois eixos: uma abordagem museológica e outra da Ciência da Informação. Neste sistema o museu (emissor) apresenta o seu acervo (informação) que é transmitido ao público (receptor) através da exposição (meio/processo de comunicação) onde articula mensagens (através do acervo, painéis, legendas, textos, cores, sons e outros meios).

Neste artigo pretende-se discutir outros aspectos da comunicação e da relação do museu com o público, que envolvem as ferramentas de comunicação e marketing, além de um modelo de gestão de museus, que auxiliam a atrair um público maior e mais diversificado para adentrar e visitar os museus, ou seja, contribuição para a eficácia dos museus. Só neste momento o sujeito torna-se um visitante, que poderá usufruir deste processo mencionado de comunicação, desta experiência única que é a visita ao museu.

A seguir mostra-se como os museus se organizam internamente na sua administração.

## **2 Estrutura dos museus voltada para o desenvolvimento (*development*)**

Conforme mencionado anteriormente, para a articulação das receitas os museus norte-americanos, que trazemos como exemplo, se estruturam de forma a direcionar todas as áreas internas para o desenvolvimento de público e a captação de recursos com os quais vão financiar suas atividades essenciais – o acervo, a preservação, a pesquisa e a comunicação com o público através das exposições, atividades educativas adicionais, publicações e outros recursos.

Em quase todas as estruturas internas de museus, além dos setores de museologia, há:



- o conselho de mantenedores (*Board de Trustees*), que doa dinheiro e capta recursos.

- o Diretor Geral, que é o grande coordenador de todas as atividades de um museu e também um captador de recursos.

- uma grande área de Marketing atualmente denominada Desenvolvimento (*Development*), que engloba os setores de: Eventos Especiais, Associação de Amigos para indivíduos (*Membership*) e Associação de amigos para empresas (*Corporate Membership*).

Além destas áreas, *Development* coordena também os departamentos de Publicações; Livrarias, Lojas de design e produtos culturais; Restaurantes e cafés; e Quiosques externos.

Estas estruturas contam com três Assessorias diretamente ligadas ao Diretor Geral: a de Desenvolvimento de Público<sup>6</sup>, a de Relações Públicas com a Imprensa e a de Eventos Especiais, estas duas últimas serão abordadas a seguir. A área de eventos especiais é uma das fontes importantes na captação de recursos para a formação das receitas orçamentárias de um museu americano.

### **3 Eventos especiais**

Os eventos especiais são uma tradição nos museus dos Estados Unidos e fazem parte de sua estrutura interna constituindo um dos mecanismos importantes de captação de recursos. Apesar de sua aparente externalidade, não tem relação com a frivolidade, mas com os eventos corporativos e com os eventos de *fund raising*, usuais na sociedade americana, onde existe o hábito dos indivíduos se associarem a causas de beneficentes, como veremos nos exemplos a seguir.

#### **3.1 Eventos Especiais nos museus norte-americanos**

No Fine Arts Museums de San Francisco - FAMSF a área de Eventos Especiais é encarregada da organização das festas para as empresas, da abertura prévia das exposições para os associados dos museus, da pré-estréia de filmes e de demais eventos fora do calendário regular de atividades da Instituição.

---

<sup>6</sup> O tema Desenvolvimento de Público foi apresentado no artigo no XI ENANCIB de 2010, já referenciado.

Elabora um material promocional de qualidade gráfica para ser enviado a empresas e instituições, oferecendo os espaços dos museus do FAMSF para estes eventos. Um material digital semelhante é disponibilizado no site do FAMSF assim como enviado por e-mail para as corporações.

Além disto, responsabiliza-se pelo levantamento de preços e pelo estabelecimento de orientações para a realização dos eventos de forma a garantir a segurança das coleções e do patrimônio dos museus nestas ocasiões.

No National Museum of the American History, NMAH (Museu de História Americana), do Smithsonian Institution, em Washington, os responsáveis pelo setor de Eventos Especiais organizam todos os tipos de festas, sempre captando recursos, inclusive para custear seus próprios salários, já que não fazem parte da equipe permanente do museu. Recebem de 800 a 900 telefonemas por ano de pessoas tentando agendar seus eventos neste museu. Quando não é possível atender, sugerem outros espaços em museus da rede de museus do Smithsonian.

Declaram que há uma grande competição entre os museus em geral, já que os eventos especiais são um grande negócio. Para debater e elaborar uma política geral para os eventos no Smithsonian e seus museus foi instituído um comitê, que se reuniu por um ano, e definiu normas, tais como: festas de casamento não são permitidos assim como as de promoção política ou de captação de recursos para empresas que não o Smithsonian. No NMAH há diretrizes claras para eventos, inclusive são indicados os modelos de convites para diversos tipos de eventos, que são confeccionados com cuidado, seguindo as normas de etiqueta e protocolo e aplicadas pelo museus.

No Museum of Modern Art, MoMA, em Nova York o Departamento de Eventos Especiais encarrega-se da organização de todos os eventos especiais realizados no museu, da administração das cafeterias e do restaurante, ali estabelecidos.

O Departamento agenda os espaços e distribui o calendário de operações de eventos para cada área envolvida no Museu. Organiza os eventos, administra uma da adega, que faz com que o MoMA poupe recursos significativos com a manutenção de um estoque de bebidas a serem utilizadas nos eventos realizados no museu. É responsável pelo buffet de todos os eventos promovidos no e pelo MoMA, administra todos os serviços de cozinha, incluindo os da cafeteria e do restaurante.

O Departamento estabeleceu regras bem definidas para o planejamento, organização e realização dos eventos, expostas no folheto "*Guidelines for Corporate Entertaining at The Museum of Modern Art*". Todos os interessados em realizar eventos no MoMA tomam conhecimento destas regras e assinam um contrato prévio comprometendo-se a observá-las integralmente.

Para atrair as empresas, o Departamento de Eventos Especiais criou um folheto específico distribuído duas vezes por ano, intitulado "*Facilities for Corporate Entertaining at MoMA*", além de divulgá-lo no site do museu com a mesma finalidade.

O Departamento de Eventos Especiais é um grande captador de recursos para o MoMA. Dados de 1995 apontam que uma festa beneficente, por exemplo, trouxe ao museu um retorno líquido de cerca de U\$750,000. Um jantar promovido pelo Departamento de Arquitetura e Design proporcionou um retorno líquido de U\$500,000 mais U\$56,000 de ingressos vendidos para uma festa jovem após o jantar, por U\$100 por pessoa.

As pré-estréias de filmes promovidos pelo Departamento também constituem eventos que proporcionam excelente retorno, como por exemplo, o evento "Uma noite com Clint Eastwood".

Todo o lucro obtido com as festas beneficentes retorna ao departamento responsável por sua promoção, seja a curadoria de artes plásticas, de preservação, o Departamento de Design ou a cinemateca. Do total líquido obtido com a realização de eventos patrocinados, 25% é destinado à administração do Museu.

No Metropolitan Museum of Art o setor de Eventos Especiais, responsável pelo planejamento e organização dos eventos realizados apenas em espaços do Museu, cobra aluguel mínimo fica em torno de U\$ 100,000 (valores de 2010).

Este setor cuida do bufett (incluindo bebidas), da segurança, do aluguel de equipamentos, da música e sonorização dos ambientes, planejando cerca de três eventos beneficentes ou com fins lucrativos por ano, como jantares pagos (U\$8,500 por pessoa ou U\$50,000 por mesa), que ao final transformam-se em festas dançantes, organizadas por um comitê de jovens e que já chegaram a reunir 10.000 pessoas pagando entre U\$100 e U\$125 pelo ingresso. No inverno, este evento é chamado de Costume Institute Ball e na primavera, geralmente em abril, de Spring Dance.

Este Departamento é responsável, em conjunto com o Departamento de Desenvolvimento, pela organização de inaugurações e vernissages de exposições sem fins lucrativos, promovidas pelo Departamento de Curadores, preparando e expedindo convites

para associados e doadores. E cuida, ainda, de toda a organização necessária às coletivas de imprensa, que reúnem jornalistas de todos os veículos de comunicação nacionais e estrangeiros para anunciar novas exposições e que geram uma cobertura na mídia, de magnitude global, que se replica em outros veículos, gerando novas matérias na imprensa.

O Departamento de Desenvolvimento é o responsável pelo marketing dirigido às corporações e aos associados potenciais, aos quais envia um folheto com fotos dos espaços disponíveis no Museu para festas e jantares. O Departamento de Eventos fornece um contrato onde são especificadas as condições para a realização destes eventos.

Os diversos departamentos de eventos especiais tem normas próprias, tabelas de preços e kits de divulgação de seus espaços bem elaborados dirigidos especialmente às grandes corporações. Tal investimento reflete a importância dos recursos captados com eventos na formação da receita financeira dos museus.

Nos sites dos MoMA e do Metropolitan Museum estas normas podem ser vistas em Guidelines for Special Events.

### **3.2 A conexão com as Associações de Amigos**

Os eventos especiais primeiramente constituem forma importante de captação de recursos financeiros para os museus. Em segundo lugar estão estreitamente ligados às Associações de Amigos: ser convidado para os eventos especiais, organizados segundo o nível de contribuição financeira ao museu, é uma forma de benefício, serviço ou envolvimento que o Museu oferece ao seu Associado, no propósito de fidelizá-lo ao Museu.

A maioria dos museus americanos conta, em sua estrutura, com associações de amigos pessoa física (*membership*) e pessoa jurídica (*corporate membership*), ambas com diversos níveis de sócios com benefícios diferenciados e crescentes para aqueles que contribuem com maior quantia de recursos.

No Brasil diversos museus possuem Associação de Amigos e alugam seus espaços para eventos especiais. No Rio de Janeiro, o Museu Histórico Nacional, o Museu de Arte Moderna, o Museu Nacional de Belas Artes, o Museu da República e o Museu Chácara do Céu realizam ou já realizaram eventos especiais. Optou-se por não apresentar exemplos de museus brasileiros, pela limitação de espaço de um artigo, apesar que pode se demonstrar a aplicação das práticas de eventos especiais trazidas do modelo americano em alguns museus brasileiros.

### **3.3 Vantagens de Eventos Especiais para uma instituição cultural:**

Os Eventos Especiais geram uma série de benefícios: em primeiro lugar o retorno financeiro, que gera recursos para as operações, melhorias, obras e até aquisição de obras de arte para o Museu. Proporcionam também o retorno de imagem junto a um público selecionado, o aumento de propaganda boca a boca favorável, a inserção da instituição em espaços de colunas sociais e empresariais na mídia, divulgando o nome da instituição, e gerando novos aluguéis de espaço - nos dias subsequentes aos evento.

O espaço da instituição cultural é único, exclusivo, diferenciado, desejado por pessoas que ocupam cargos executivos em empresas ou espaço social elevado. Estas pessoas e outras, formadoras de opinião, ajudam a divulgar o museu em seus círculos de atividades.

As equipes dos órgãos culturais que desejem desenvolver eventos especiais com o intuito de captar recursos devem encontrar a melhor fórmula de conciliar a preservação de seu acervo, o que constitui a sua missão, e a promoção adequada dos espaços.

## **4 Associação de amigos**

Como mencionado anteriormente os Estados Unidos são o deflagrador desta ação estratégica promocional voltada para a captação de recursos cuja finalidade é o desenvolvimento de público e o financiamento de suas atividades essenciais. Como nesta pesquisa utilizou-se o *Benchmarking* como método comparativo entre os museus norte-americanos, do qual são apresentados os setores de museus que apresentam desempenho superior.

Descreve-se a seguir duas áreas que também captam recursos: *membership* que é uma associação de amigos para pessoas físicas e *corporate membership* voltada para pessoas jurídicas, empresas, corporações.

### **4.1 Membership - Associação de amigos para pessoas físicas**

Os museus oferecem diversas categorias de sócio com valores que vão de 50 dólares a 3 mil dólares anuais para pessoa física que recebem em troca uma série de benefícios que cresce na medida em que aumenta a contribuição. Todos os museus utilizam folhetos onde apresentam as diferentes categorias de sócio, os benefícios e uma ficha de adesão. A maioria dos museus franqueia o ingresso para o associado, além de

lhe oferecer eventos especiais, palestras, concertos musicais, tours e descontos na aquisição de produtos nas lojas, restaurante e cafeterias. Estes folhetos são distribuídos nas bilheterias, nas partes internas dos museus, nas lojas e nos quiosques externos, na tentativa de fidelizar o novo associado, tornando-o um visitante frequente.

Vale destacar o melhor kit de museu para novo sócio. Ao tornar-se sócio do *membership* do Metropolitan Museum of Art de Nova York o visitante recebe uma pasta com tickets gratuitos de audioguia, vale para estacionamento grátis, calendário de eventos do mês em curso (que o sócio receberá mensalmente em sua residência), convite para uma festa beneficente oferecida a sócios de sua mesma categoria, relatório anual impresso do MET, revista com as excursões voltadas para exposições de arte e sua carteira de sócio.

Diferentes ações estratégicas são desenvolvidas pelos museus, como por exemplo:

- De Young Museum e Asian Art Museum, dois museus de arte de San Francisco, contam com a mesma associação de amigos, a Museum Society e distribuem para os seus sócios uma única revista sobre arte chamada Triptych;

- *Discover your Smithsonian Adventure* é o título do folheto de *membership* do Smithsonian Institution que distribui ao sócio a revista *The Smithsonian ASSOCIATE* além de calendário de eventos, concertos, palestras, tours, etc. Foi criado um círculo de sócios num valor mais elevado, *The James Smithsonian Society*, cujas contribuições são acima de US\$ 2,000;

- Em Nova York, o MoMA, o Guggenheim, o American Museum of Natural History adotam *memberships* voltados para os seus temas de interesse: artes e ciências naturais, com todos os benefícios voltados para estas esferas de interesse;

- O Metropolitan criou uma categoria de sócios voltada apenas para embaixadas com a contribuição variando de \$ 2,500 e \$ 5,000.

Muitos museus do Rio de Janeiro e São Paulo possuem associação de amigos para a participação de pessoa física. Nos museus brasileiros podemos citar como exemplo de associação de amigos para pessoa física o AMIGOS DO MAM, do Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro, que disponibiliza no seu site na Internet<sup>7</sup> a sua Associação de Amigos.

---

<sup>7</sup> Site do Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro. Disponível em: [www.mamrio.com.br](http://www.mamrio.com.br). Acesso: 12 de Jul. 2012.

## 4.2 *Corporate membership* - Associação de amigos para empresas

A segunda área de captação de recursos de associação de amigos está voltada para as empresas. Os níveis de contribuição vão em média de US\$5,000 a US\$50,000 e os benefícios vão crescendo na medida do aumento do valor de contribuição.

Neste segmento também o Kit do Metropolitan Museum para os sócios corporativos é o melhor material de apresentação dos serviços e possibilidades de investimentos num Museu. Apresenta folhetos específicos que explicam como fazer doações significativas para o MET e como elas serão aplicadas: *Giving Through Your Will* (testamento), *Planning Your Gift* (doação de propriedades, fundos de caridade), como a empresa pode patrocinar uma grande exposição ou a compra de obras de arte, sempre mostrando as isenções fiscais, deduções federais e estaduais.

Lembramos que a legislação americana desde 1910 garante que considerável parte do dinheiro relativo ao imposto de renda devido possa ser destinado aos museus. Pessoas da sociedade doam suas heranças para o MET que as investe e que apenas pode utilizar o lucro destas operações financeiras para despesas operacionais. Este setor atrai doações de indivíduos e de empresas. Administra os recursos das doações sem expectativa de benefícios ou contrapartida. Conta com uma equipe de 4 pessoas que fazem palestras, visitam e entregam pessoalmente aos presidentes de empresas e donos de grandes fortunas este kit para persuadirem-nos a se associarem ao Museu.

O *MoMA-Services for Corporate Members* é um folheto voltado para o mundo empresarial. Este demonstra como as empresas que contribuem com \$25,000 tem mais vantagens, convites, passes para seus convidados do que aquelas que contribuem com \$2,500, porém todas são muito bem tratadas e atendidas por toda a equipe do museu. Há muitos programas educativos, visitas guiadas, palestras como “Olhando a Arte Moderna” voltados para o público interno da empresa, assim como para seus clientes – todas as empresas são encorajadas a tirar proveito das diversas *gallery talks* (palestras) sobre arte, do serviço de exibição de filmes ou do aluguel de espaços para eventos.

Além deste tipo de relacionamento com as empresas, o MoMA trabalha com doações para o seu *Annual Fund*, no qual as empresas não querem nada em troca. O MoMa lhes fornece um certificado dourado, além de relacioná-las no relatório anual na categoria grande doadoras. São empresas que desejam discrição.

No Brasil são poucos os museus que trabalham de forma semelhante juntamente com empresas. Machado Neto (2002, p. 247) destaca a Proposta de Parceria do Museu de Arte Moderna de São Paulo, como o melhor material visual encaminhado

por e-mail para as empresas brasileiras participarem como Parceiras do MAM-SP. No Rio de Janeiro, temos o exemplo do programa Amigos do MAM que convida as empresas a participarem em duas categorias: Parceiros e Mantenedores.

## 5 Relações públicas, publicidade e assessoria de imprensa

A comunicação com o público sofreu nos últimos anos profundas transformações estimuladas pelas complexas necessidades do homem pós-moderno, especialmente ligadas à interpretação do patrimônio, que acompanha os novos desejos do visitante de não apenas contemplar passivamente a obra, mas de vivenciar experiências através dela. O uso das novas tecnologias faz com que os museus as incorporem nos recursos comunicacionais que utilizam.

Uma estratégia de comunicação com o público deve conter três objetivos básicos (HERNANDEZ e TRESSERAS, 2001): facilitar ao público um conhecimento amplo da instituição e dos serviços que oferece; motivar a participação do público nas atividades que promove e fomentar o uso dos serviços; fortalecer e consolidar relações as relações museu-público.

Os museus usam cada vez mais anúncios e propaganda nos jornais, rádios, TVs, outdoors e todos os tipos de publicidade em estandes dos pontos de ônibus e nas estações de Metrô: nas de Washington e Nova York há displays coloridos, chamativos, anunciando as exposições. A propaganda não-paga é obtida através de *releases* e *press conferences* (coletivas de imprensa) bem preparadas contando com a presença do curador de cada exposição.

Campanhas interessantes e agressivas publicitariamente destacaram-se como a da abertura do Museu Nacional do Índio Americano em outubro de 1994, em Nova York, e a campanha de abertura do Museu Postal, do Smithsonian, em Washington. Ambas contrataram empresas independentes de Relações Públicas para planejar todos os impressos para o Press Kit, com folhetos coloridos, jornal mensal, além da campanha publicitária com anúncios na rádios, TVs e displays chamativos nas estações de Metrô nestas cidades, assim como em todos os quiosques para ônibus, além de aeroportos, hotéis e centros de convenções.

Cada museu tem o seu material informacional básico e gratuito, planta baixa, folhetos específicos sobre exposições que são distribuídos à imprensa, visitantes e ao público em geral. Alguns folhetos do Smithsonian usam letras grandes para idosos e deficientes visuais, decorrentes de necessidade apontada em pesquisas com os visitantes, medidas bem recebidas pelos segmentos de público que reclamavam das fontes pequenas e de pouca legibilidade.



## 6 Publicações

Os catálogos de exposições inicialmente, seguidos dos livros com textos críticos sobre obras de arte, foram os primeiros produtos a serem comercializados nas lojas de museus. Após analisarem os resultados das faixas de renda do público, obtidos nas pesquisas de visitantes, os gestores de museus começaram a segmentar as publicações pelos diferentes tipos de público que afluíam a suas exposições.

Os museus desenvolvem catálogos de diversos tipos para cada exposição com preços para diferentes segmentos: catálogos de 500 páginas e capa dura por \$350 de 50 páginas e capa grampeada por \$80 e folhetos por \$5. Porém todos contam com patrocinador, para que as publicações sejam acessíveis ao público e gerem receita para o Museu. Dentro desta estratégia de publicações com preços acessíveis a diversos segmentos de poder aquisitivo, foi oferecida uma edição especial sobre Impressionismo no Fine Arts Museums of San Francisco, tema de uma das exposições do momento, da revista *Connaissance des Arts* por 20 dólares.

As publicações do MoMA possuem muita credibilidade, pois em sua maioria são escritas por seus curadores, reconhecidos internacionalmente como *experts* em Arte Moderna: vendem muito e são uma fonte expressiva de receita para o Museu, pois geram muito lucro.

## 7 Lojas e livrarias

Os museus mantêm diversas lojas dentro e fora de seus edifícios, que ajudam nas vendas, na captação de novos sócios e na divulgação da marca do museu.

O Smithsonian tem 11 lojas dentro de seus museus da área central de Washington. Tem alguns departamentos dedicados a desenvolver seus produtos e tomar conta de sua administração. Perto do Natal fazem semana de descontos para funcionários e para o público. É um sucesso de público e de vendas.

O MoMA tem uma importante livraria, considerada uma das melhores da cidade de Nova York no que se refere à Arte Moderna que oferece catálogos, livros, posters, cartões-postais e produtos de papelaria. Dispõe também de um Loja de Design que oferece produtos selecionados de designers de diversos países. Ambas refletem com seus produtos a excelência do MoMa tanto em Arte Moderna como em Design, Cinema, Fotografia, áreas nas quais o museu é um expoente. Obtem uma receita tão alta que cada uma delas é administrada por um departamento diferente.

O Fine Arts Museums de San Francisco tem 3 lojas dentro de suas instalações e uma loja externa, dentro da Macy's, uma das mais conhecidas lojas de departamento dos Estados Unidos.

O Metropolitan de Nova York tem 11 lojas pelos Estados, sendo 2 lojas no Rockefeller Center, um dos pontos turísticos mais visitados na cidade, e outra no Macy's, além de 4 lojas dentro do Museu. Em cada uma destas lojas aceita-se a inscrição para novos sócios da Associação de Amigos.

Estas lojas externas são uma ponta avançada de divulgação das exposições e serviços educacionais, além da difusão da imagem, dos produtos e da Associação de Amigos de cada um destes museus.

## **8 A internet como instrumento de comunicação e marketing:**

Os museus estão utilizando seus websites não apenas para sua divulgação institucional, de sua programação de exposições e eventos, como também, para dar acesso às suas coleções (consultas, visualização das obras, montagem de sua galeria virtual), vendas de publicações e produtos afins (postais, cartazes, agendas, reproduções etc.), fidelização de associados tanto pessoa física quanto jurídica, desenvolvimento de audiência, criando sites específicos para crianças e adolescentes, atraindo-os com jogos interativos com temas relacionados aos assuntos tratados em todos os aspectos do museu (CARVALHO, 2005).

Destacam-se os sites dos seguintes museus com suas funções: o do MoMa – [www.moma.org](http://www.moma.org): a) *support moma – membership, annual fund, corporate support (corporate membership, sponsorship, corporate entertaining) planned giving, exhibition support, affiliates, capital campaign*; e b) *Moma Store locations*: Na rua 53 – Design e livros; Livraria no 2º andar; Design store (em frente), design store no Soho, uma Online Store, Catálogo on line, vendas por atacado e brindes corporativos; o do Metropolitan Museum of Art – [www.metmuseum.org](http://www.metmuseum.org): *membership e room rentals for private celebrations*; do American Museum of Natural History - [www.amnh.org](http://www.amnh.org) : *corporate patron program; support amnh (membership)*; e o do Guggenheim Museum – [www.guggenheim.org](http://www.guggenheim.org) – *membership/ sponsorship*.

Além dos websites os museus estão utilizando intensivamente as mídias sociais para ativarem seus associados convidando-os a participar de suas atividades especialmente organizadas para sócios.

## 9 Considerações finais

Apesar do modelo de gestão dos museus norte-americanos ser nitidamente capitalista, nos últimos anos observa-se uma preocupação crescente dos museus europeus com a sustentabilidade e a participação da sociedade. Por exemplo, o Museu do Louvre conta com uma Associação de Amigos onde capta a participação social e financeira dos seus sócios. A Réunion des Musées Nationaux da França se organiza para que todos os museus afiliados tenham em suas lojas produtos e suvenires comuns a todos os museus. Porém o Cité des Sciences – La Villete assim como o Musée de L' Histoire Naturelle Sciences e a Grande Galerie de L' Évolution dispõem em suas lojas de produtos relacionados com suas exposições de ciências e não de outras áreas. Esta última tem exposição temporária patrocinada por empresas francesas, como ParisMômes, FNAC, Metrobus, Nickleodeon e Ministérios Franceses, assim como o La Villete pela Gaz de France. Talvez seja uma norma: apenas empresas francesas possam patrocinar suas exposições. A Réunion des Musées Nationaux é que encomenda as pesquisas de público de seus museus assim como reúne no seu site todos os museus públicos. Isto apenas para citar o exemplo da França.

Apesar de um modelo capitalista os museus desejam que os indivíduos tornem-se visitantes presenciais, aqueles que adentram o museu para visitar uma exposição ou outra atividade relacionada. Quem interessa ao museu, produtor de bens simbólicos, é o visitante. Este nem percebe como se estrutura internamente um museu. Percebe a qualidade de suas exposições, a excelência de seu acervo, a boa acolhida. O visitante não está sendo vinculado a um fluxo do consumo. Daí a necessidade de se equilibrar toda a comunicação externa. O grande contingente de visitantes é atraído pela programação cultural. O que ele adquire depois para enriquecer seus conhecimentos ou continuar em seu prazer estético é consequência, não o objetivo principal.

O Museu hoje é uma empreendimento que objetiva atrair o público com suas exposições e eventos complementares, tentando obter a sua autonomia financeira através da contribuição e adesão deste público, das empresas, das doações, patrocínios e Associações de Amigos. Os museus continuam preservando seus acervos, porém trabalham muito os diferentes grupos de público com atividades educativas, visitas guiadas, palestras nas galerias, aulas sobre o acervo, porque o público está interessado em aprender e pode ser envolvido nestas atividades pela Associação de Amigos, que lhe prestará um serviço mais personalizado.

É importante se discutir no país qual o modelo de gestão adequado à sustentabilidade de museus brasileiros sejam eles privados ou públicos, obtendo uma maior participação da sociedade.

O Museu é produtor de bens simbólicos: é importante ter exposições atraentes, ser um lugar agradável, acessível e emocionante. E para isso é importante que se utilizem as estratégias e ferramentas da Comunicação e do Marketing para informarem e atraírem os diferentes segmentos de público a conhecer a excelência de suas coleções e a participarem de sua programação cultural.

Devemos fazer um esforço para sensibilizar as elites econômicas brasileiras, a compreender a importância da modernização dos museus, nos seus aspectos gerencial e comunicacional e a participar do desenvolvimento das instituições culturais, mostrando-lhes que o investimento cultural no país traz expressivo retorno turístico, financeiro e cultural, devolvendo a auto-estima de seus cidadãos ■

## Referências

- BARTELS, Robert. *The history of Marketing thought*. Columbus, Ohio: Publishing Horizons, 1988
- BELKIN, Nicholas J.; ROBERTSON, Stephen E.. Information Science and the phenomena of information. *Journal of the American Society for Information Science*, v.27, n.4, p.197-204, July-August 1976.
- BOGAN, Christopher E.; ENGLISH, Michael J.. *Benchmarking - Aplicações e Práticas*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CAMERON, Duncan. The museum as a communication system and implication of museum education. *Curator*. American Museum of Natural History, v.11, n.1, p.33-40, 1968.
- CAPURRO, R.; HJØRLAND, B.. O conceito de informação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.12, n.1, p.148-207, 2007. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci>. Acesso: 12. Jul. 2012.
- CARVALHO, Rosane Maria Rocha de. 2005. *As transformações da relação museu e público: a influência das tecnologias da informação e comunicação no desenvolvimento de um público virtual*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (IBICT- ECO/UFRJ), Rio de Janeiro. 215 p. Orientador: Prof. Lena Vania Ribeiro Pinheiro.
- CARVALHO, Rosane Maria Rocha de. Museus: novos aspectos informacionais e comunicacionais. *Anais do XI ENANCIB*. Rio de Janeiro, ANCI, p.1-21, 2010.
- HERNANDEZ, Joseph B.; TRESSERAS, Jordi J.. *Gestión del Patrimonio Cultural*. Barcelona: Editorial Ariel, 2001.
- KERRIOU, Miriam Arroyo de. Museu, Patrimônio e Cultura: reflexões sobre a experiência mexicana. In: CHAUÍ, Marilena. *O Direito à Memória - Patrimônio, História e Cidadania*. São Paulo: Secretaria Municipal de Cultura, Departamento do Patrimônio Histórico, 1992.
- KNEZ, Eugene; WRIGHT, Gilbert. The museum as a communication system: an assessment of Cameron's viewpoint. *Curator*. American Museum of Natural History, v.13, n.3, p.204-212, 1970.

- KOTLER, Philip. *Princípios de Marketing*. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall Brasil, 1991.
- KOTLER, Philip. *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. Ed.. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2006.
- KUNSCH, Margarida M.K.. *Relações Públicas e Modernidade: Novos paradigmas para a comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997. 156 p.
- LEVITT, Theodore. *Marketing Myopia*. Harvard Business Review, v.38, n.4, p.45-56. 1960.
- LUMBRERAS SALCEDO, Luiz Guillermo. Museu, Cultura e Ideologia. In: CHAUÍ, Marilena. *O Direito à Memória - Patrimônio, História e Cidadania*. São Paulo: Secretaria Municipal de Cultura, Departamento do Patrimônio Histórico, 1992.
- MACHADO NETO, Manoel Marcondes. *Marketing cultural: das práticas à teoria*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2002.
- McGARRY, Kevin J.. *Da documentação à informação: um conceito em evolução*. Lisboa: Editorial Presença, 1984. 196 p.
- MENSCH, Peter Van. Modelos conceituais de museus e sua relação com o patrimônio natural e cultural. 1a. Reunião Anual do ICOFOM/LAM. Transcrição. *Boletim ICOFOM/LAM*. Editado pelo grupo regional do Icofom para a América Latina e o Caribe. Ano II, n.4/5, Agosto 1992.
- MORK, Paal. *Museus e Comunicação: A necessidade de implementar estratégias*. Relatório da Conferência ICOM-MPR 2008 em Paraty. Oslo, ICOM MPR, 2009. 38 p.
- PINHEIRO, Lena Vania Ribeiro. 1997. *A Ciência da Informação entre a sombra e a luz: domínio epistemológico e campo interdisciplinar*. (Tese de Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura UFRJ/ECO, Rio de Janeiro, 1997. 278 p. Orientador: Gilda Maria Braga.
- SANTIAGO, Marcelo Piragibe. Comunicação Integrada de Marketing. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi (org.). *Marketing Empresarial*. Coleção Gestão Empresarial, Curitiba: Gazeta do Povo, v.3, p.31-41, 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/mkt/3.pdf>. Acesso: 16 de Jul. 2012.
- SARACEVIC, Tefko. Relevance: a review of and a framework for the thinking on the notion in Information Science. *Journal of the American Society for Information Science*, n.26, v. 6, p.321-343, Nov-Dec. 1975.
- SHANNON, Claude, WEAVER, Warren. *A teoria matemática da comunicação*. São Paulo: Difel, 1949. 136p.
- WEY, Hebe. *O processo de Relações Públicas*. São Paulo: Summus, 1983. 166 p.

---

Recebido em 27.11.2011

Aceito em 26.12.2011